



gemeente

Zoetermeer

Afstudeeronderzoek Het Nieuwe Werken

Een afstudeeronderzoek naar persoonlijk leiderschap binnen Het Nieuwe Werken.



Naam auteur:	Guus de Goede
Organisatie:	Gemeente Zoetermeer
Datum:	24-05-2016
Versie:	1.0

Afstudeeronderzoek

Leidinggeven binnen Het Nieuwe Werken

Een kwalitatief onderzoek naar persoonlijk leiderschap
binnen Het Nieuwe Werken

Soort document:	Afstudeeronderzoek
Versie:	1.0
Auteur:	Guus de Goede
Studentnummer:	11051744
Opleidingsinstituut:	Haagse Hogeschool
Opleiding:	Facility Management
Begeleider:	Geeske Tellegen
Organisatie:	Gemeente Zoetermeer
Begeleiders:	Dinah Letteboer Koos Swieringa
Datum:	24-05-2016
Plaats:	Zoetermeer

Managementsamenvatting

Dit rapport is een adviesrapport uitgevoerd bij de gemeente Zoetermeer, op de afdeling vastgoedbeheer. De gemeente Zoetermeer is een ambtelijke organisatie waar de ambtenaren zich in zetten om van Zoetermeer een stad te maken waarin het prettig wonen, werken, leren en recreëren is. Het rapport is gericht op persoonlijk leiderschap en de aansturing hiervan binnen HNW. De aanleiding van het onderzoek is de verandering van een standaard kantoorpand naar een flexibele werkomgeving waarbinnen HNW wordt toegepast. Het doel is om de kennis en vaardigheden van de medewerkers en leidinggevenden om te werken volgens en sturen op persoonlijk leiderschap binnen HNW in kaart te brengen.

In het adviesrapport wordt antwoord gegeven op de probleemstelling:

Op welke wijze kan binnen HNW persoonlijk leiderschap en de aansturing hiervan door het management effectief worden vormgegeven en geïmplementeerd door de gemeente Zoetermeer?

Door middel van literatuuronderzoek, interviews met zowel internen (afdelingshoofden, teammanagers, projectleiders, kernteam HNW en leden van het management) als externen (Projectleiders HNW de Haagse Hogeschool en gemeente Leidschendam – Voorburg) en een enquête onder de interne medewerkers zijn de resultaten, conclusies en aanbevelingen naar voren gekomen. Belangrijke modellen die zijn toegepast binnen het onderzoek zijn de gedragsverandering van Balm, het OCAI model, de weerstandsfactoren van Weghter & Davis en het verandermodel van Ersösz.

Belangrijke bevindingen van het onderzoek zijn dat al grotendeels gewerkt wordt volgens het plaats- en tijdonafhankelijk werken. Daarnaast verschillen de medewerkers en leidinggevenden in mening als het gaat om de verandering naar HNW. Medewerkers verwachten meer betrokken en geïnformeerd te worden. Daarbij dient de medewerker beter gefaciliteerd te gaan worden. De leidinggevende moet als inspirator en coach fungeren om de medewerker te overtuigen en verantwoordelijkheid te geven. Op dit moment is dat nog niet het geval. De grootste verbeterpunten zitten in het uitdragen van de missie en visie, het anders invullen van de OpKoers methodiek, het vaststellen van kaders en het aanspreken op gedrag. Om persoonlijk leiderschap vorm te geven en te implementeren binnen HNW moet de gemeente Zoetermeer aan de slag met de volgende oplossingen:

1. Uitdragen missie en visie
2. Excursie naar externe organisatie
3. Opstellen gedragsregels binnen HNW
4. Wegnemen 'kinderziektes'
5. Digitalisering
6. Desk voor weerstand
7. Aanbieden en stimuleren van opleiding persoonlijk leiderschap
8. Invoeren 360graden feedback
9. Facilitaire ondersteuning
10. Ontwikkelen van emotionele intelligentie (EQ)
11. Laat medewerkers wennen en durf los te laten
12. Leidinggevende sessies
13. OpKoers gesprekken aanhouden als sturingsmiddel
14. Resultaatafspraak invoeren

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Persoonlijk leiderschap binnen Het Nieuwe Werken'. Het onderzoek voor deze scriptie is uitgevoerd bij de gemeente Zoetermeer. De scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Facility management aan de Haagse Hogeschool te Den Haag en in opdracht van de gemeente Zoetermeer. Van februari 2016 tot juni 2016 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van de scriptie.

De periode voor het schrijven van de scriptie kan je vergelijken met een voetbalseizoen van mij bij V.V. S.J.Z. Het begin van het seizoen kan gezien worden als de start van de afstudeerstage. Het is een nieuw begin van weer een nieuwe uitdaging in mijn carrière. Ik leer nieuwe mensen kennen en probeer mijn grenzen te verleggen om op een hoger niveau te komen. Maar ook in mijn seizoen kan niet alles volgens plan lopen. Zo ook bij het schrijven van mijn scriptie. Er is een periode geweest waarin ik erg aan het stoeien was met mijn onderwerp en het beeld niet helemaal helder had welke weg ik op wilde. Na veel energie en arbeid hierin te hebben gestoken, ging het weer lopen en begon ik aan een inhaalslag. Met uiteindelijk een maximaal resultaat, namelijk deze scriptie en voor mijzelf een ervaring rijker. Daarbij heb ik de kwaliteiten van mezelf verbeterd en heb ik kunnen werken aan mijn zwakkere punten, namelijk het plannen en uitwerken van een grote hoeveelheid informatie. Als het ware voel ik mij een kampioen die klaar is voor een nieuwe uitdaging in mijn nog prille carrière.

Ik wil hierbij graag alle collega's bedanken die hebben meegewerkt aan het onderzoek. Zij hebben mij erg geholpen met hun openheid en betrokkenheid. Allereerst wil ik graag extra dank uitspreken naar mijn stagebegeleiders, Dinah Letteboer en Koos Swieringa, die mij ondersteund hebben de afgelopen periode. Zij stonden altijd open voor vraag en antwoord, waar nodig kreeg ik de nodige documenten en waren erg duidelijk en direct in het geven van feedback. Ik heb de samenwerking als zeer prettig en collegiaal ervaren. Daarnaast wil ik ook graag mijn dank uitspreken aan Geeske Tellegen, mijn docentbegeleider, voor de begeleiding vanuit school en haar altijd duidelijke maar oprechte feedback. De feedback was erg relevant voor zowel dit onderzoek als voor mijzelf als student. Als laatste wil ik graag mijn zus, Maaïke de Goede, bedanken voor haar feedback op mijn scriptie en de tijd die zij hierin heeft gestoken. Alle steun en vertrouwen die ik tijdens dit onderzoek heb gehad, zullen mij verder helpen in mijn carrière.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Guus de Goede

Zoetermeer, 24 mei 201

Inhoudsopgave

Inleiding.....	7
Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet	9
1.1 Opdracht.....	9
1.1.1 Onderzoeksvragen	10
1.1.2 Onderzoeksontwerp.....	10
1.2 Onderzoeksmethoden.....	11
1.3 Onderzoek deelvragen	12
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	15
2.1 Het Nieuwe Werken.....	15
2.1.1Achtergrond HNW	15
2.1.2 Definitie HNW	15
2.1.3 Voor- en nadelen HNW.....	17
2.2 Persoonlijk leiderschap	17
2.3 Gedrag	18
2.3.1 Gedragsverandering model van Balm.....	18
2.3.2 Bedrijfscultuur	19
2.3.3 Weerstand.....	20
2.4 Veranderproces	21
Hoofdstuk 3 Analyse externe interviews	23
3.1 Doelstelling HNW	23
3.2 Realisatie HNW	23
3.3 Manier van leidinggeven	24
3.4 Gedrag medewerkers	24
3.5 Communicatie	25
3.6 Trainingen / cursussen	25
Hoofdstuk 4 Huidige situatie	26
4.1 Organisatieanalyse.....	26
4.1.1 De organisatiestructuur.....	26
4.1.2 De organisatiecultuur.....	26
4.1.3 De harde omgeving	27
4.1.4 Het Nieuwe Werken.....	27
4.2 Resultaten interne interviews	28
4.2.1 Huidige situatie HNW	28
4.2.2 Aansturen leidinggevende	28
4.2.3 Bedrijfscultuur	28
4.2.4 Gedrag en OpKoers gesprekken	29
4.2.5 Weerstand.....	29
4.2.6 Behoeften	29

4.3 Resultaten interne enquête	29
4.3.1 Aansturing leidinggevende	30
4.3.2 OpKoers.....	30
4.3.3 Talenten	30
4.3.4 Sturing medewerker	30
4.3.5 Enquête Erasmus Universiteit	30
Hoofdstuk 5 Gewenste situatie	31
5.1 Resultaten interne interviews	31
5.1.1 Gewenste situatie HNW.....	31
5.1.2 Aansturing leidinggevende	31
5.1.3 Bedrijfscultuur	32
5.1.4 Gedrag en OpKoers gesprekken	32
5.1.5 Behoeften en weerstand	32
5.2 Resultaten interne enquête	32
5.2.1 Verwachtingen HNW	32
5.2.2 Ontwikkeling medewerker	33
5.3 Theorie.....	33
5.3.1 Het Nieuwe Werken	33
5.3.2 Persoonlijk leiderschap	34
5.3.3 Gedrag	34
5.3.4 Weerstand.....	34
5.3.5 Veranderproces.....	34
Hoofdstuk 6 Conclusies (GAP)	35
6.1 Gapanalyse	35
6.2 Belangrijkste bevindingen	36
6.3 Resultaat	37
Hoofdstuk 7 Aanbevelingen.....	39
Organisatie breed	39
Medewerker niveau.....	40
Leidinggevende niveau	41
Hoofdstuk 8 Bedrijfskundige consequenties.....	43
Hoofdstuk 9 Implementatieplan	47
Nawoord.....	49
Literatuurlijst	50

Inleiding

Zoals algemeen bekend is, is alleen de doorvoering van Het Nieuwe Werken niet voldoende om er ook een succes van te maken. Het succes van Het Nieuwe Werken staat en valt bij hoe goed het concept aansluit bij de wensen van de gebruiker. Als de gebruiker zich niet prettig voelt binnen de nieuwe werkomgeving, zijn alle inspanningen zonde van de tijd. Het is daarom voor elke onderneming die Het Nieuwe Werken gaat invoeren van levensbelang dat de gebruiker zich prettig en gesteund voelt binnen de nieuwe werkomgeving.

Een dergelijk probleem doet zich ook voor bij de gemeente Zoetermeer. Op dit moment maakt de gemeente Zoetermeer een grote verandering door. Zij gaan van een standaard kantoorpand naar een flexibele werkomgeving, Het Nieuwe Werken (HNW). Het doel van de gemeente Zoetermeer is dat de medewerker binnen de nieuwe werkomgeving meer vrijheid en verantwoordelijkheid krijgt om hun werk uit te voeren. Het vertonen van persoonlijk leiderschap binnen de nieuwe omgeving is waar de gemeente Zoetermeer heen wil met Het Nieuwe Werken. Deze omslag zal een grote impact hebben op de medewerkers en de leidinggevenden aangezien de invulling van het werk gaat veranderen maar ook de aansturing. Om deze reden wordt een onderzoek uitgevoerd met de volgende probleemstelling:

Op welke wijze kan binnen HNW persoonlijk leiderschap en de aansturing hiervan door het management effectief worden vormgegeven en geïmplementeerd door de gemeente Zoetermeer?

De volgende doelstelling is geformuleerd om de probleemstelling duidelijker en concreet te maken:

Medewerkers en leidinggevenden hebben de kennis en vaardigheden om te werken volgens en sturen op persoonlijk leiderschap binnen Het Nieuwe Werken bij de gemeente Zoetermeer.

Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van kwalitatief onderzoek. Allereerst is de theorie onderzocht en beschreven die het antwoord op de probleemstelling kan onderbouwen. Aan de hand daarvan is de praktijk getoetst. Voor het onderzoeken van de praktijk zijn interviews en een enquête afgenomen met zowel internen als externen. De interne interviews zijn afgenomen met afdelingshoofden, teammanagers, projectleiders, Kernteam HNW en managementleden. Voor de externe interviews zijn de projectleiders HNW van de Haagse Hogeschool en de gemeente Leidschendam – Voorburg geïnterviewd. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van een interne enquête van de Erasmus Universiteit.

Voor het beantwoorden van de probleemstelling is een zestal deelvragen opgesteld die een onderbouwing moeten geven aan de probleemstelling. Deze deelvragen zijn als volgt:

1. Wat betekenen HNW, Persoonlijk leiderschap en veranderproces en welke modellen zijn hierbij van toepassing?

2. Hoe is de doorvoering van HNW gerealiseerd binnen andere, soortgelijke organisaties als de gemeente Zoetermeer?
3. Hoe ziet de huidige cultuur en managementstijl binnen de gemeente Zoetermeer eruit?
4. Hoe kijken de medewerkers en leidinggevende aan tegen hun huidige manier van werken en persoonlijk leiderschap binnen HNW?
5. Welke kennis en vaardigheden hebben de medewerkers nodig om volgens persoonlijk leiderschap te werken binnen HNW?
6. Welke kennis vanuit het verandermanagement kan ingezet worden voor de doorvoering van HNW?

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet beschreven. Daarna wordt in hoofdstuk 2 het theoretisch kader uitgewerkt waarin de belangrijkste theorie beschreven wordt. Binnen hoofdstuk 3 worden de resultaten van de externe interviews uitgewerkt. In hoofdstuk 4 wordt de huidige situatie beschreven aan de hand van een organisatieanalyse en de resultaten van de interne interviews en enquête. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 de gewenste situatie beschreven aan de hand van de interne interviews en enquête en hoe dit beschreven staat in de theorie. Vanuit de huidige situatie en gewenste situatie worden conclusies getrokken aan de hand van een GAP model. De uitwerking hiervan is te vinden in hoofdstuk 6. Vervolgens worden aan de hand van de conclusie aanbevelingen gedaan in hoofdstuk 7. De aanbevelingen hebben consequenties voor de organisatie. Deze bedrijfskundige consequenties worden beschreven in hoofdstuk 8. Als laatst wordt het implementatieplan uitgewerkt in hoofdstuk 9. De bijlagen zijn terug te vinden in het bijlagenboek.

Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet uitgelegd. De stageopdracht wordt toegelicht met de probleem- en doelstellingen. Per deelvraag wordt beschreven welke methode is gebruikt en welke vragen gesteld zijn aan de respondenten.

1.1 Opdracht

Om het probleem verder uit te lichten is gebruik gemaakt van de 6W formule (Migchelbrink, 2012). In de 6W formule wordt het probleem van de gemeente Zoetermeer duidelijk geschetst. De uitgewerkte 6W formule is terug te vinden in bijlage 1. In dit hoofdstuk wordt een korte samenvatting van het probleem gegeven en van daaruit komen de probleem- en doelstellingen naar voren.

Op dit moment maakt de gemeente Zoetermeer veel veranderingen door. Eén daarvan is de doorvoering van HNW. Het is de bedoeling dat in 2017 HNW is doorgevoerd. Onder HNW vallen de verbouwing van het stadhuis, domeingericht werken, plaats- en tijdonafhankelijk werken, het digitaal werken en het omgaan met gedragsregels. Met domeingericht werken wordt bedoeld dat de afdelingen worden losgelaten. De afdelingen die veel met elkaar in verbinding staan worden samengevoegd in een domein. Elk domein krijgt binnen het nieuwe huisvestingsconcept een plek toegewezen.

Het kernteam HNW is verantwoordelijk voor de verandering. Zij richten zich op de Bricks (het stadhuis), Bytes (ICT) en Behaviour (de klant/medewerkers).

Binnen de nieuwe omgeving heeft de gemeente Zoetermeer zich ten doel gesteld dat de medewerker meer vrijheid en verantwoordelijkheid krijgt om het werk uit te voeren. De gemeente Zoetermeer kiest voor persoonlijk leiderschap. Dit heeft tot gevolg dat de structuur van de werkzaamheden gaat veranderen. Daarnaast vergt het voor de leidinggevende een andere manier van aansturing. Op dit moment heeft de gemeente Zoetermeer nog geen duidelijk beeld over een aantal aspecten van HNW. Zo is er nog geen duidelijk beeld over welke kennis en vaardigheden men moet beschikken om persoonlijk leiderschap te tonen. Ook is nog onduidelijk op welke manier hier aansturing aangegeven dient te worden. Tevens moet een duidelijke strategie komen hoe persoonlijk leiderschap en de aansturing daarvan geïmplementeerd moet worden binnen HNW. De gemeente Zoetermeer heeft een aantal doelstellingen geformuleerd.

1. Duidelijk is op welke manier gewerkt dient te worden binnen HNW.
2. Medewerkers weten wat nodig is om persoonlijk leiderschap toe te passen.
3. De leidinggevende kunnen sturing geven aan de medewerkers gericht op persoonlijk leiderschap.
4. Voor de gemeente Zoetermeer ligt een strategie klaar hoe persoonlijk leiderschap geïmplementeerd kan worden.

Op basis van deze doelstellingen is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Op welke wijze kan binnen HNW persoonlijk leiderschap en de aansturing hiervan door het management effectief worden vormgegeven en geïmplementeerd door de gemeente Zoetermeer?

1.1.1 Onderzoeksvragen

Voor het onderzoek zijn een aantal onderzoeksvragen opgesteld. Deze worden hieronder weergegeven. Verder in het onderzoek wordt antwoord gegeven op deze vragen.

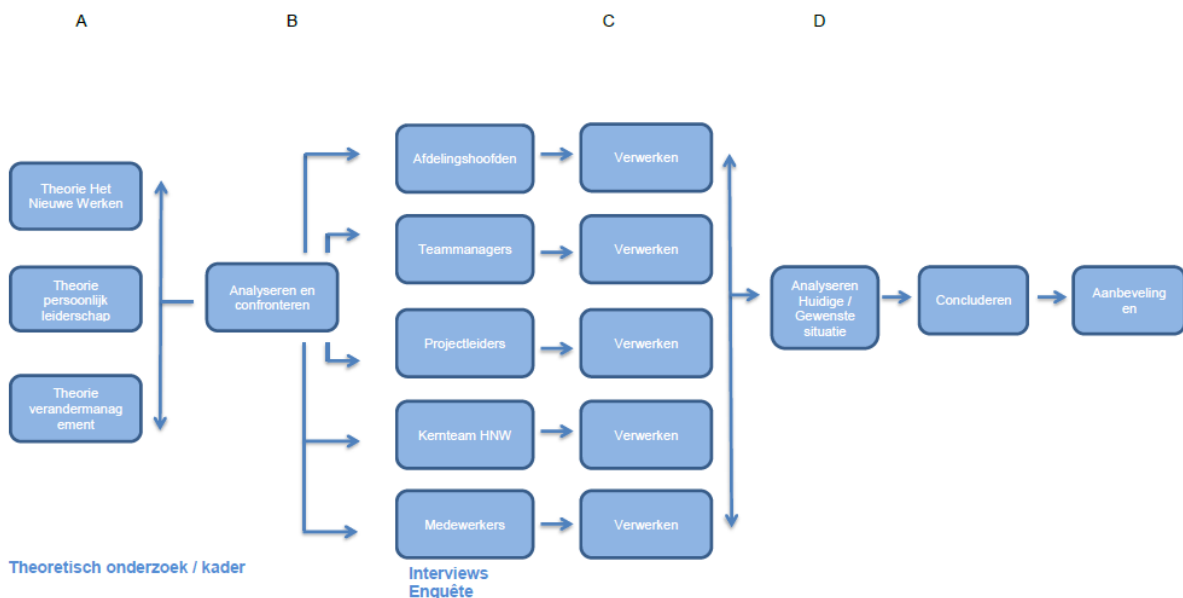
Wat betekenen HNW, Persoonlijk leiderschap en veranderproces en welke modellen zijn hierbij van toepassing?

1. Wat betekenen HNW, Persoonlijk leiderschap en veranderproces en welke modellen zijn hierbij van toepassing?
2. Hoe is de doorvoering van HNW gerealiseerd binnen andere, soortgelijke organisaties als de gemeente Zoetermeer?
3. Hoe ziet de huidige cultuur en managementstijl binnen de gemeente Zoetermeer eruit?
4. Hoe kijken de medewerkers en leidinggevende aan tegen hun huidige manier van werken en persoonlijk leiderschap binnen HNW?
5. Welke kennis en vaardigheden hebben de medewerkers nodig om volgens persoonlijk leiderschap te werken binnen HNW?
6. Welke kennis vanuit het verandermanagement kan ingezet worden voor de doorvoering van HNW?

1.1.2 Onderzoeksontwerp

Naar aanleiding van het vooronderzoek is een onderzoeksmodel opgesteld. Deze wordt hieronder afgebeeld in figuur 2. Binnen het model zijn een aantal categorieën genoemd, deze worden beschreven in tabel 1. Als laatst worden de onderzoeksmethodieken besproken en beschreven per deelvraag.

Onderzoeksmodel



Figuur 1 Onderzoeksmodel, Bron: Verschuren en Doorewaard (2007)

Allereerst zal een literatuuronderzoek uitgevoerd worden waarbij verschillende theorieën beschreven worden (a). De resultaten zullen geanalyseerd worden en in de vorm van een interview voorgelegd worden aan de afdelingshoofden, teammanagers, projectleiders en het kernteam HNW. Om de mening van de

medewerkers te achterhalen wordt een enquête uitgezet en gebruik gemaakt van de interne enquête van de Erasmus Universiteit. Geïnventariseerd wordt op welke wijze persoonlijk leiderschap binnen HNW voor hen gewenst is en welk veranderproces hier het beste bij past (b). De resultaten worden geanalyseerd en vergeleken met elkaar (c) waarin de huidige en gewenste situatie beschreven zullen worden. Dit zal resulteren in conclusies en aanbevelingen voor de gemeente Zoetermeer (d).

Afdelingshoofden	Teammanagers	Projectleiders	Kernteam HNW	Management lid	Medewerkers
De afdelingshoofden geven sturing aan de afdelingen binnen de ambtelijke organisatie. De afdelingshoofden sturen de teammanagers aan.	De teammanagers sturen een team van medewerkers aan. Per afdeling is er een teammanager.	Binnen de gemeente worden diverse projecten behandeld en uitgevoerd. Per project is er een projectleider die het project van A tot Z leidt.	Het Kernteam HNW bestaat uit medewerkers die opdrachten uitvoeren die leiden tot de realisatie van HNW.	Het management bestaat uit de directeur, de portefeuillehouder organisatieontwikkeling en de OR.	Onder de medewerkers worden alle medewerkers verstaan van de ambtelijke organisatie.

Tabel 1 Categorieën onderzoek

1.2 Onderzoeksmethoden

Binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Voor het kwalitatieve onderzoek worden, aan de hand van de beschreven theorie in het theoretisch kader, interviews opgesteld en afgenomen bij verschillende afdelingshoofden, teammanagers, projectleiders, leden van Kernteam HNW, managementleden en twee externe partijen, namelijk de Haagse Hogeschool en gemeente Leidschendam - Voorburg. De interviews die worden afgenomen zijn semigestructureerd. De vragen zijn algemeen geformuleerd waarnaar er doorgevraagd kan worden bij onduidelijke of bruikbare antwoorden. Dit zorgt voor gedetailleerde informatie. In tabel 2 staat het aantal respondenten per functie weergegeven. De respondenten zijn gekozen op basis van een selecte steekproef. Hierbij is op basis van een persoonlijke beoordeling gekozen voor de respondenten. In bijlage 2 is het interne interview te vinden en in bijlage 3 het externe interview.

Functie/Groep	Aantal	Procentueel	Respondenten
Managementleden	10	100%	3
Afdelingshoofden	6	100%	4
Teammanagers	11	100%	8
Projectleiders	7	80%	2
Kernteam HNW	10	80%	8
Extern	2	100%	2
Totaal	36	100%	27

Tabel 2 Aantal respondenten

Onder alle medewerkers van de gemeente Zoetermeer wordt een enquête opgesteld en uitgezet. In de enquête wordt gevraagd naar de meningen van de medewerkers aan de hand van een zestal vragen. Er wordt gebruik gemaakt van de representatieve steekproef. Een foutenmarge van 5% wordt gehanteerd met een betrouwbaarheid van 95%. Het geschatte responspercentage ligt op 30%.

Hierdoor dienen 950 medewerkers ondervraagd te worden waar er in totaal 285 moeten reageren om de kwaliteit van de resultaten te waarborgen. De enquête wordt uitgezet binnen de gehele ambtelijke organisatie zodat het bereik van het onderzoek vergroot wordt en het onderzoek representatief zal zijn.

1.3 Onderzoek deelvragen

In dit subhoofdstuk wordt per deelvraag behandeld welke methoden zijn gebruikt, welke theorie nodig is en welke vragen in de interviews en enquête precies gesteld zijn om antwoord te kunnen geven op de deelvraag. Voor de volledige interviews en enquête wordt verwezen naar de bijlage.

1. Wat betekenen HNW, Persoonlijk leiderschap en veranderproces en welke modellen zijn hierbij van toepassing?

Voor het beantwoorden van deze deelvraag wordt een literatuuronderzoek uitgevoerd. Per onderwerp wordt literatuur beschreven die antwoord geeft op de deelvraag. Aanvullend op de beschreven literatuur worden modellen onderzocht die ondersteuning kunnen bieden bij het beantwoorden van de huidige situatie en de gewenste situatie.

De volgende literatuur wordt onderzocht:

- Baane, R., Houtkamp, P., Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld*.
- Organizational Culture Assessment Instrument van Cameron en Quinn.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*.
- Tunnissen, H (2009). *Ontwikkelen van persoonlijk leiderschap*.

Om tevens een beeld te creëren over de visie van de medewerkers ten opzichte van HNW, zijn in het semigestructureerde interview twee vragen gesteld:

- Wat is volgens jouw HNW?
- Wat is jouw mening over HNW?

2. Hoe is de doorvoering van HNW gerealiseerd binnen andere, soortgelijke organisaties als de gemeente Zoetermeer?

Voor het beantwoorden van deze deelvraag wordt een extern onderzoek (fieldresearch) afgenomen bij twee soortgelijke organisaties waar HNW is doorgevoerd. Er wordt een semigestructureerd interview afgenomen bij de Haagse Hogeschool en bij de gemeente Leidschendam – Voorburg. Voor de Haagse Hogeschool is gekozen omdat deze organisatie ook binnen de non-profit sector valt waardoor er veel mogelijk is middels de ondersteuning van de overheid. Voor de gemeente Leidschendam – Voorburg is gekozen omdat zij ervaring heeft met HNW. Bekeken wordt tegen welke problemen zij aanloopt en welke tips de medewerkers hebben voor de gemeente Zoetermeer.

De externe interviews zijn gericht op HNW, de manier van werken en leidinggeven en het veranderproces naar HNW toe. Bij beide organisaties wordt de projectleider HNW geïnterviewd. Voor deze functie is gekozen vanwege haar betrokkenheid bij het verandertraject en hierdoor veel kennis beschikt over HNW en de verandering hiernaar toe.

3. Hoe ziet de huidige cultuur en managementstijl binnen de gemeente Zoetermeer eruit?

Voor het beantwoorden van de deelvraag is kwalitatief onderzoek gedaan door middel van een semigestructureerd interview en een enquête. Het semigestructureerde interview is afgenomen bij afdelingshoofden, teammanagers, projectleiders, leden van het Kernteam HNW en leden van het management. De volgende vragen zijn gesteld aan de geïnterviewde om antwoord te kunnen geven op de deelvraag:

- Heb je al ervaring met HNW?
- Welk gedrag wordt nu gewenst van de medewerker?
- Hoe is de relatie leidinggevende / medewerker binnen jouw afdeling?
- Hoe zou je de bedrijfscultuur omschrijven binnen de gemeente Zoetermeer?

In de enquête is tevens gevraagd naar de huidige situatie op het gebied van leiding geven. De volgende vraag is gesteld:

- Op welke manier wordt je aangestuurd vanuit jouw leidinggevende?

4. Hoe kijken de medewerkers en leidinggevende aan tegen hun huidige manier van werken en persoonlijk leiderschap binnen HNW?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van het semigestructureerde interview en een enquête. Vanuit het interview zijn de volgende vragen gesteld:

- Hoe verwacht je dat jouw functie er binnen HNW uit gaat zien?
- Wat verwacht je van HNW binnen de gemeente Zoetermeer?
- Welke doelen vind jij dat de gemeente Zoetermeer prioriteit zou moeten stellen voor HNW?
- Wat vind jij van belang voor de medewerkers als het gaat om de verandering naar HNW?
- Heb je al ervaring met het persoonlijk leiderschap?
- Hoe verwacht je als leidinggevende sturing te geven aan je medewerkers binnen HNW?
- Hoe zou je als leidinggevende de termen verantwoordelijkheid, samenwerking en geloof in eigen kunnen overbrengen op de medewerkers?

Vanuit de enquête zijn de volgende vragen gesteld die een uitgebreider antwoord op de deelvraag kunnen geven:

- Wat verwacht u van Het Nieuwe Werken binnen de gemeente Zoetermeer?
- Wat vindt u van de OpKoers gesprekken?
- In hoeverre worden uw talenten en kwaliteiten benut binnen uw werkzaamheden?

Tevens wordt gebruik gemaakt van de enquête van de Erasmus Universiteit.

5. Welke kennis en vaardigheden hebben de medewerkers nodig om volgens persoonlijk leiderschap te werken binnen HNW?

Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden wordt kwalitatief onderzoek gedaan aan de hand van een literatuuronderzoek en een deel kwantitatief onderzoek in de vorm van een enquête. Uit het literatuuronderzoek moet naar voren komen

wat voor de medewerkers van belang is om te kunnen werken volgens persoonlijk leiderschap, welke kennis en vaardigheden hebben zij nodig. Hierbij is gebruik gemaakt van de volgende literatuur:

- Tunnissen, H (2009). *Ontwikkelen van persoonlijk leiderschap* (1^e druk) Barneveld: Nelissen, 2009

In de enquête wordt bij de medewerkers achterhaald wat zij van belang vinden om hun kennis en vaardigheden te kunnen ontwikkelen. De volgende vragen zijn gesteld:

- Vindt u dat je leiding nodig hebt om je werk uit te kunnen voeren?
- Wat hebt u als medewerker nog nodig om uzelf te kunnen ontwikkelen?

6. Welke kennis vanuit het verandermanagement kan ingezet worden voor de doorvoering van persoonlijk leiderschap binnen HNW?

Ook voor deze deelvraag is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Er is literatuuronderzoek uitgevoerd om te kunnen beschrijven wat belangrijk is voor de gemeente Zoetermeer om persoonlijk leiderschap te implementeren. Daarbij is gekeken naar het gedrag verandermodel van Balm. Vanuit dit model wordt beschreven op welke manier medewerkers kunnen veranderen aan de hand van zes stappen. Dit model staat verder beschreven in het theoretisch kader. Het model van Ersöz geeft een beschrijving weer op welke vijf aspecten een organisatie op moet letten voor een succesvolle verandering. Ook dit model staat verder beschreven in het theoretisch kader.

De externe interviews worden als onderbouwing gebruikt voor het beantwoorden voor deze deelvraag. Binnen de externe interviews is gevraagd welk verandertraject is gevolgd en waar de organisaties tegen aan liepen tijdens de verandering. Tenslotte is gevraagd naar de overdracht van de verandering aan de gebruikers. Deze informatie kan de gemeente Zoetermeer gebruiken in de verandering.

Conclusie

Op basis van het literatuuronderzoek worden interne en externe interviews opgesteld en wordt een enquête uitgezet onder alle medewerkers van de ambtelijke organisatie gemeente Zoetermeer. Het bereik van het onderzoek wordt groter door het vanuit zowel de leidinggevenden als de medewerker te bekijken. Door het bereik te vergroten wordt het onderzoek breder gedragen binnen de organisatie.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

Binnen het theoretisch kader wordt de theorie beschreven die van toepassing is voor het beantwoorden van de probleemstelling. Het onderzoek is gericht op persoonlijk leiderschap binnen HNW. Vanzelfsprekend worden deze twee begrippen nader uitgelegd. De verandering naar HNW zorgt voor een gedragsverandering en weerstand vanuit de medewerkers. Naar aanleiding van de verandering naar HNW, zal ook de bedrijfscultuur veranderen. Hieronder worden deze begrippen nader uitgelegd. Aan de hand van de beschreven theorie wordt antwoord gegeven op deelvraag 1: *Wat betekenen HNW, Persoonlijk leiderschap en veranderproces en welke modellen zijn hierbij van toepassing?*

2.1 Het Nieuwe Werken

Allereerst wordt gekeken naar de achtergrond van HNW. Daarna wordt de definitie van HNW beschreven met ondersteuning van vier hoofdgebieden van Dik Bijl (2009). Als laatste worden de voor- en nadelen van HNW voor zowel de medewerker als de organisatie weergegeven in een tabel.

2.1.1 Achtergrond HNW

HNW is ontstaan doordat de aard van het werk en de externe omstandigheden in de afgelopen dertig tot veertig jaar ingrijpend gewijzigd zijn. Echter is de manier waarop men het werk organiseert, inricht, aanstuurt, uitvoert en beloont, onvoldoende mee veranderd. Men houdt vast aan het hiërarchische organisatiemodel, de command & control managementstijl en aan het tijd- en plaatsgebonden werken. Dat model levert geen goed fit meer met die veranderde aard van het werk. Die aard vraagt namelijk om meer vrijheid, meer visie, meer empowerment, meer flexibiliteit, meer intuïtie, meer diversiteit, meer vertrouwen en meer verantwoordelijkheid. Daarnaast passen minder controle, minder sturing, minder regels, minder starheid, minder structuren en minder muren binnen deze aard van het werk. Om deze reden is het tijd dat de werkorganisatie en werkomstandigheden aangepast gaan worden op de aard van het werk, zodat de medewerker, organisatie en de maatschappij vooruit gaan. Dat is het doel van HNW.

2.1.2 Definitie HNW

De definitie over HNW die het meest gebruikt wordt, komt van Dik Bijl (2009). De definitie luidt als volgt:

"Het Nieuwe Werken omvat een visie, missie en strategie om organisaties duurzaam effectiever en efficiënter te maken en tegelijkertijd de medewerker meer werkplezier te geven door die medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt."

Dik Bijl (2009) omschrijft naast de visie ook de strategie van HNW, zet de medewerker centraal en gaat vervolgens bekijken wat die medewerker allemaal nodig heeft om zijn werk goed of nog beter te kunnen doen. Dat kan gaan om een betere fysieke werkplek, een aantal ICT-hulpmiddelen, een andere organisatie en aansturing van het werk, minder regels en procedures, een beter begrip van de missie en ambitie van het bedrijf, een inspirerende bedrijfscultuur,

een leider als boegbeeld, een coachende manager, een opleidingsplan, een resultaatsafspraken enzovoort. (Bijl 2009)

Dik Bijl (2009) beschrijft in zijn boek, Aan de slag met Het Nieuwe Werken, vier hoofdgebieden die de basis vormen voor HNW. Deze vier hoofdgebieden staan hieronder beschreven.

De ICT

Binnen HNW is het van belang dat de medewerker centraal wordt gesteld en die medewerker te voorzien van ICT-middelen die hij nodig heeft om zijn werk beter, efficiënter en prettiger te kunnen doen. Daarbij is het vooral belangrijk dat de medewerker losgekoppeld kan worden van de fysieke werkplek en de standaardwerktijden.

De drie kernwaarden van HNW zijn: Het mogelijk maken van plaats- en tijdonafhankelijk werken, het verminderen van de administratieve overlast door standaardwerkzaamheden te automatiseren en het zakelijk toepassen van technologieën.

Fysieke werkomgeving

Het ultieme Nieuwe Werken kantoor is een effectief kantoor, een efficiënt kantoor, een ontmoetingsplaats en een visitekaartje.

Organisatie

Een organisatie bestaat uit zes bouwstenen die allemaal evenredig aandacht moeten krijgen, namelijk strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten. Deze zes bouwstenen zijn gericht op HNW. (Nieuwenhuis 2003-2008).

De strategie van de organisatie is een afgeleide van de visie en ambitie van de organisatie. De strategie, visie en ambitie moeten duidelijk zijn bij de medewerkers zodat zij geprikkeld worden om in actie te komen. De structuur van een organisatie bestaat uit bedrijfsprocessen en alle formele regels en procedure. De dynamische constellatie van processen moet leidend worden. Business Process Management (BPM) is een goede methodiek. De regels en procedures moeten de organisatie en medewerkers helpen en niet tegenwerken. Bij cultuur gaat het volgens Nieuwenhuis (2003-2008) om de kernwaarden van de organisatie en het leiderschap. De leider moet het initiatief nemen bij HNW en overtuigd zijn van het nut en de noodzaak hiervan. De principes 'vertrouwen & loslaten' moet de leidinggevende overbrengen op de medewerker waarbij de medewerker zijn vrijheid en verantwoordelijkheid krijgt.

De mens

Het laatste hoofdgebied is het belangrijkste. Immers staat de mens centraal omdat hij het voornaamste productiemiddel van de organisatie is. Binnen HNW dient de mentaliteit van de manager en medewerker te veranderen van industrieel denken naar postindustrieel denken. Dat betekent dat er een verandering moet plaats vinden bij de manager van de medewerker te controleren, op te juten en te bestraffen bij overtredingen naar de verantwoordelijkheid en het vertrouwen te geven aan de medewerker. Om deze manier van denken aan te nemen, is de resultaatsafspraken een goed kader waar binnen gewerkt dient te worden. De medewerker legt in overleg met de manager het eindresultaat vast en verder is hij zelf verantwoordelijk voor het invullen van

het proces. De medewerker wordt als het ware een eigen ondernemer. Dit vraagt om inzicht in eigen gedragskenmerken. Een instrument dat hierbij helpt is de 360 graden feedback.

De Bricks, Bytes & Behaviour (Baan, Houtkamp, Knotter 2010) geven drie bouwstenen weer die ingezet kunnen worden bij de realisatie naar HNW.

- Onder de Bricks vallen de ICT middelen.
- Onder de Bytes vallen de fysieke omgeving (Huisvestingsconcept Zoetermeer, 2015)
- Onder de Behaviour vallen de gedragsregels (Persona's en concepten, 2015)

2.1.3 Voor- en nadelen HNW

Bij HNW horen natuurlijk ook voor- en nadelen. Deze zijn er zowel voor de medewerker als voor de organisatie. Hieronder staat in de tabel omschreven wat deze voor- en nadelen zijn.

Voordelen medewerker	Voordelen organisatie
- Concentratie en productiviteit - Minder reistijd - Minder reiskosten - Betere balans werk/privé - Autonomie - Hogere arbeidssatisfactie	- Flexibiliteit - Efficiëntie inzet van medewerkers - Hogere productiviteit - Betere dienstverlening - Innovatie van werkprocessen
Nadelen medewerker	Nadelen organisatie
- Minder spontane ontmoetingen - Inrichting werkplek van onvoldoende kwaliteit - Grotere kans op stress door onduidelijke afspraken - Vermenging werk/privé - Idee dat het negatief is voor carrière	- Kosten onbezette werkplek - Betrokkenheid - Informele contacten - Opleiden thuiswerkers

Tabel 3 Voor- en nadelen HNW

Vanuit de gemeente Zoetermeer is een definitie gecreëerd wat HNW voor de organisatie betekend. Deze definitie sluit aan op de definitie van Dik Bijl (2009). De definitie luidt als volgt:

” De medewerker bepaalt in principe zelf – altijd in overleg met de leidinggevende en binnen de vastgestelde kaders/uitgangspunten – hoe hij werkt, waar hij werkt, waarmee hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt.” (Gemeente Zoetermeer, 2015)

2.2 Persoonlijk leiderschap

Persoonlijk leiderschap wil zeggen dat medewerkers zelf de verantwoordelijkheid nemen om richting te geven aan de invulling van hun leven en werk en dat je in staat bent om zelf doelen te kiezen en te realiseren (Tunnissen, 2009).

Volgens Tunnissen zijn de medewerkers verantwoordelijk voor het bedrijfsresultaat en zijn de managers verantwoordelijk voor een psychologisch veilig werkklimaat, zodat medewerkers met plezier kunnen werken. In de theorie van *Ontwikkelen van persoonlijk leiderschap* (2009) wordt de organisatie beschreven als een rozenstruik waarbij het oogsten van de bedrijfsresultaten is

voorbehouden aan de medewerkers en de managers moeten zorgen dat de rozen kunnen bloeien.

Robert Kegan (1994) stelt dat persoonlijk leiderschap noodzakelijk is geworden door de toenemende complexiteit van de westerse samenlevingen.

Uit onderzoek bij ArboNed (Van Rhenen, 2008) is gebleken dat het effectiever is dat je als organisatie moet sturen op plezier in het werk in plaats van het verminderen van de werkdruk.

Binnen persoonlijk leiderschap is emotionele intelligentie (EQ) een graadmeter voor succes. Mensen met een goed ontwikkelde EQ zijn in staat om veel verantwoordelijkheid te dragen.

Volgens Tunnissen (2009) zijn de volgende psychologische voorwaarden die ten grondslag liggen aan persoonlijk leiderschap:

- Proactieve houding
- Reguleren van emoties
- Communiceren in de 'onderhandelingsmaatschappij'
- Hoop en optimisme

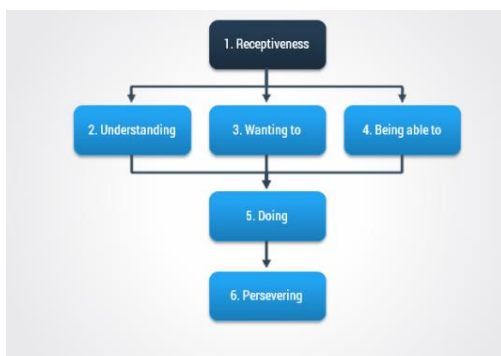
Helmi Tunnissen beschrijft in haar boek *Ontwikkelen van persoonlijk leiderschap* (2009) dat de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap afhankelijk is van twee factoren, namelijk:

- De mate van emotionele intelligentie van het individu
- De organisatiecontext, waarbij er onderscheidt wordt gemaakt in de volgende type organisatie
 - o De reactieve organisatie
 - o De actieve organisatie
 - o De proactieve organisatie
 - o De High Performance Organisation

2.3 Gedrag

Het gedrag is iedere waarneembare activiteit van een mens of een dier (www.encyclo.nl). Gedrag bestaat uit waarneembare handelingen, niet-waarneembare handelingen of onbewuste handelingen. Dit wordt beïnvloed door factoren als, sociale-, culturele en spirituele-, fysische-, psychische- en fysieke factoren.

2.3.1 Gedragsverandering model van Balm



Figuur 2 Het gedragsverandering model van Balm, Bron: Toolshero.nl

Het gedragsverandering model van Balm omschrijft in zes stappen het proces die men doorloopt gedurende de veranderingen. In de complexiteit van de veranderingen doorlopen mensen de volgende zes fasen:

1. Openstaan – Een eerste stap in het veranderproces is het openstaan voor nieuwe ideeën en inzichten.
2. Begrijpen – Begrijpen wat het nieuwe gedrag inhoudt. Men moet dit kunnen verwoorden wat het gewenste gedrag is en welke voordelen het biedt.
3. Willen – Gedragsverandering wordt pas reëel wanneer iemand daadwerkelijk wil veranderen. Voordelen wegen zwaarder dan de nadelen.
4. Kunnen – Men moet de verandering aankunnen. Er dient kennis aanwezig te zijn waarop het nieuwe gedrag kan worden volgehouden.
5. Doen – In deze fase wordt de verandering in praktijk gebracht. Tegenslagen en onvoorziene problemen moeten overwonnen worden.
6. Volhouden – Het aangepaste, nieuwe gedrag moet een tweede natuur worden. Dit moet bereikt worden door volledige support en positieve resultaten.

Openstaan(1) is volgens Balm(2000) een voorwaarde voor 'begrijpen'(2), 'willen'(3) en 'kunnen'(4). Deze begrippen komen tegelijk aan bod en vormen een voorwaarde voor 'doen'(5) en 'volhouden'(6).

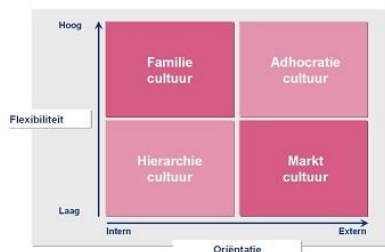
2.3.2 Bedrijfscultuur

De bedrijfscultuur is een patroon van waarden, doeleinden, normen, verwachtingen die voor het functioneren van de ambtelijke organisatie van belang zijn (www.encyclo.nl). Sanders en Neuijen (1999) omschrijven de bedrijfscultuur als *'de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van- en de belanghebbenden bij het bedrijf*. Volgens Schein(1992) is de bedrijfscultuur *'een patroon van gedeelde basisaannames die de groep heeft geleerd bij het succesvol oplossen van problemen'*.

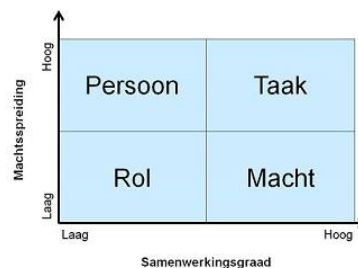
De belangrijkste kenmerken van een organisatiecultuur zijn:

- Het wordt gedeeld door de medewerkers.
- Het wordt aangeleerd.
- Het is deels zichtbaar, deels onzichtbaar.
- Het heeft een duurzaam, stabiel en moeilijk te beïnvloeden karakter.
- Het geeft de corporate identity(identiteit) van de organisatie.

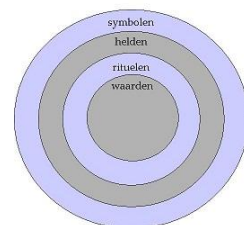
De organisatiecultuur is het niet-tastbare kenmerk van het product c.q. de dienst waarmee de organisatie zich van concurrenten kan onderscheiden.



Figuur 3 Het OCAI model



Figuur 4 Cultuurtypologie Handy



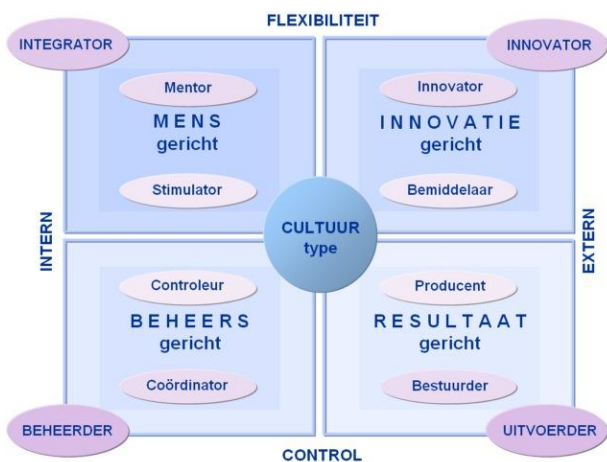
Figuur 5 Het Ui model

Voor het beschrijven van aspecten van organisatiecultuur zijn verschillende benaderingen of typologieën te onderscheiden. Voor de bedrijfscultuur zijn het UI-model van Hofstede, de Cultuurtypologie van Handy en het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) van Cameron en Quinn onderzocht.

Alleen het laatstgenoemde model, OCAI, wordt hieronder beschreven. Er is voor dit model gekozen omdat het een duidelijk verschil kan aantonen tussen de huidige organisatiecultuur en de gewenste organisatiecultuur.

Organizational Culture Assessment Instrument

Het OCAI model is gebaseerd op een kwadrant met vier organisatieculturen. Deze kwadranten verschillen sterk op de dimensies interne-externe gerichtheid en beheersbaarheid-flexibiliteit.



Figuur 6 OCAI, Bron: Cameron & Quinn (ocai-online.nl)

Het model zoals hiernaast afgebeeld meet de huidige en de gewenste cultuur. Er wordt gekeken naar vier cultuurtypen: familiecultuur (mensgericht), adhocratiecultuur (innovatiegericht), marktcultuur (resultaatgericht) en hiërarchiecultuur (beheers gericht). Het in kaart brengen van de huidige en gewenste cultuur en het gezamenlijk bespreken moet zorgen dat er motivatie en draagvlak wordt gecreëerd om te veranderen. Aan de

hand van een vragenlijst met zes onderwerpen, met ieder vier stellingen, worden punten verdeeld die een beeld

moeten geven welke cultuur binnen de organisatie is. Daarna worden nogmaals punten verdeeld aan de stellingen, echter moet er dan gekeken worden hoe de cultuur gewenst wordt. De uitslag van het model laat een duidelijk beeld zien welk verschil er is tussen de huidige en de gewenste cultuur. De vragenlijst welke de respondenten beantwoorden is te vinden in bijlage 4.

2.3.3 Weerstand

Tegenstand, verzet is de eerste betekenis van weerstand die voorkomt in 'De Dikke van Dale'. Weerstand tegen verandering wordt door Lewin & Cartwright (1951) omschreven als 'tegenkrachten om grote veranderingen tegen te gaan'. Medewerkers streven volgens hen steeds naar een balans tussen oud en nieuw. Zaltman & Duncan (1977) beschrijven weerstand als 'iedere actie die zicht richt op het behoud van de oude situatie, ondanks druk van anderen om deze situatie te veranderen'.

Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de definitie van Metselaar en Cozijnsen (2007). Naar aanleiding van gedragstheorie van Azjen stellen zij de volgende definitie op:

'Een gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of

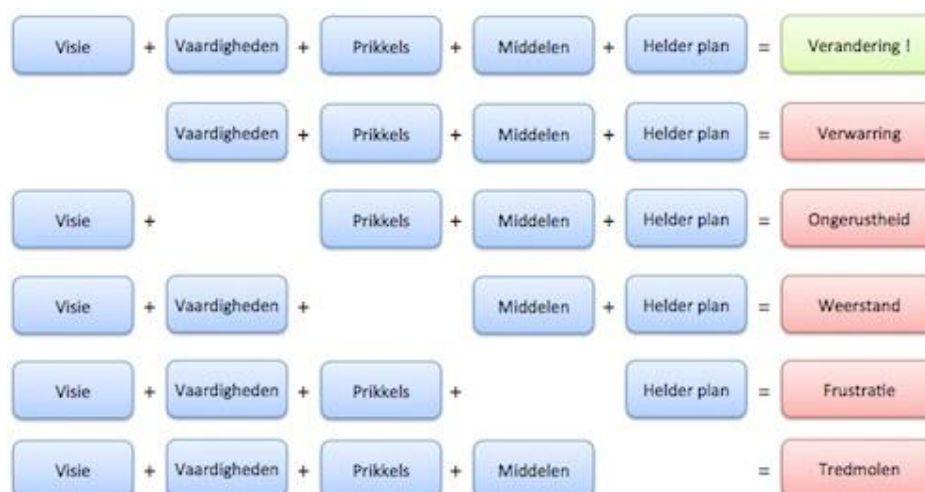
afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te beïnvloeden'. Volgens Weghter en Davis (1967) zijn er vier weerstandsfactoren. Per factor wordt er beschreven waarom er weerstand ontstaat. De factoren staan hieronder beschreven in de tabel.

Psychologische barrières - Angst voor het onbekende - Desinteresse van de manager	Sociale barrières - De verandering komt niet overeen met de bestaande normen - Het verwerpen van 'buitenstaanders'
Culturele barrières - Werkethiek is niet gericht op veranderen - Type verandering sluit niet aan bij de bestaande cultuur	Organisatorische barrières - De organisatie biedt weinig gunstige voorwaarden - De verandering vormt een bedreiging voor de bestaande invloed van bepaalde organisatieleden

Tabel 4 De vier weerstandsfactoren (Weghter en Davis, 1967)

2.4 Veranderproces

Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het model van Ersösz. Het model van Ersösz is een schema waarin vijf factoren staan die een organisatie nodig heeft om succesvol te veranderen: visie, vaardigheden, prikkels, middelen en een plan van aanpak. Bij het ontbreken van een van deze factoren verloopt het verbeterproces niet soepel.



Figuur 7 Het verandermodel van Ersösz

Visie

Als organisatie moet je uitdragen wat je wilt, waarvoor je werkt en wat je wilt bereiken met het verbeterproces. De medewerkers en leidinggevende dienen goed te weten waarom de verandering wordt doorgevoerd.

Vaardigheden

Vanuit een goede scholing voorkom je als organisatie onzekerheid. Er moet gekeken worden of er voldoende vaardigheden aanwezig zijn om veranderingen door te voeren. Eventueel kunnen hier nog extra trainingen voor gegeven worden.

Prikkels

Om weerstand te voorkomen dien je als organisatie continue iedereen op de hoogte te houden van voorlopige resultaten tijdens het veranderproces. Laat zien waar je mee bezig bent en wat het beoogde resultaat is. Met voldoende prikkels houd je iedereen gemotiveerd!

Middelen

Zorg dat je als organisatie voldoende middelen beschikbaar stelt. Dit kunnen financiële middelen zijn, maar ook faciliteiten. Ontbreken middelen dan raken mensen gefrustreerd in de organisatie.

Plan van aanpak

Voorkom een valse start door een duidelijk plan van aanpak. Het plan van aanpak moet bevatten wat er moet gebeuren, wie welke taken uitvoert, en wanneer alles wordt uitgevoerd.

Samenvatting

In het bovenstaande hoofdstuk staat de theorie beschreven die van toepassing is op het onderzoek. De beschreven theorieën geven antwoord op deelvraag 1. De theorieën moeten een onderbouwing kunnen geven aan de gewenste situatie. De theorie van gedrag, weerstand en bedrijfscultuur zijn een toevoeging op het veranderproces.

In het volgende hoofdstuk wordt de analyse beschreven van de externe interviews.

Hoofdstuk 3 Analyse externe interviews

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die voortkomen uit de externe interviews (Projectleiders HNW de Haagse Hogeschool en gemeente Leidschendam – Voorburg). De antwoorden van de externe interviews geven een antwoord op deelvraag 2: *Hoe is de doorvoering van HNW gerealiseerd binnen andere, soortgelijke organisaties als de gemeente Zoetermeer?*

De uitgewerkte en gecodeerde externe interviews zijn te vinden in bijlage 5. De analyse van de externe interviews is te vinden in bijlage 6.

3.1 Doelstelling HNW

In alle externe interviews komt naar voren dat HNW moet zorgen voor meer verbinding met elkaar en het verbeteren van de samenwerking, waarbij het plaats- en tijdonafhankelijk moet bijdragen aan deze doelstellingen. Beide organisaties willen efficiënter en effectiever omgaan met de beschikbare ruimte. Vanuit de gemeente Leidschendam – Voorburg is een 'vlekkenprincipe' opgesteld.

De gemeente Leidschendam – Voorburg kiest voor de 3 V's: Verantwoordelijkheid, vertrouwen en verbinden. Beide organisaties zijn ongeveer 4 á 5 jaar bezig geweest met het doorvoeren van HNW.

3.2 Realisatie HNW

Bij beide organisaties zijn verschillende projectgroepen gevormd die de realisatie van HNW hebben geleid. Tijdens de doorvoering liepen beide organisaties tegen problemen aan. Zo is bij de Haagse Hogeschool de afdeling ICT onvoldoende meegenomen. Dit zorgde voor problemen bij het digitaal vaardig maken van de medewerkers.

Om te zorgen dat iedere medewerker aan de slag kan gaan binnen HNW, hebben beide organisaties alle medewerkers op dezelfde manier gefaciliteerd. Bij de gemeente Leidschendam – Voorburg heeft iedere medewerker een iPhone en een iPad gehad die ze zowel voor werk als voor privé mogen gebruiken. Als organisatie heeft de gemeente gemerkt dat hier goed de controle over moet worden gehouden en sturing aan moet worden gegeven. Beide organisaties hebben de medewerkers de optie gegeven om hun wensen en behoeften qua ruimten en werkplekken aan te geven. Zo heeft de gemeente Leidschendam – Voorburg eigen werkplekken aangeboden aan medewerkers met beperkingen of bepaalde allergieën.

Bij beide organisaties gaat de huisvesting weer veranderen. Bij de Haagse Hogeschool is dit bepaald omdat de huisvesting niet voldoet aan de wensen en behoeften van de medewerker, waarbij vooral de privacy van de medewerker erg gering is geworden. De gemeente Leidschendam – Voorburg sluit hierbij aan aangezien de medewerker moeite heeft met het vinden van concentratieruimtes. De reden voor aanpassing van huisvesting bij de gemeente is dat er een afdeling bij gaat komen die nu nog op een andere locatie gehuisvest is.

Beide organisaties hanteren een Flexfactor van 0.8. De gemeente Leidschendam – Voorburg faciliteert dit naar wens. Echter zijn bij de Haagse Hogeschool nog veel klachten aangezien de medewerkers niet altijd plek hebben terwijl ze wel aanwezig moeten zijn omdat ze rooster gebonden werken.

Tijdens de verandering naar HNW toe hebben de medewerkers van beide organisaties op een andere manier gewerkt. Bij de Haagse Hogeschool zijn de medewerkers gehuisvest in een andere omgeving waar alles op en top was waardoor een bepaalde teleurstelling kwam toen men weer moest verhuizen naar de nieuwe omgeving. Bij de gemeente Leidschendam – Voorburg is tijdens de week van HNW geprobeerd om te beginnen met flexwerken. Dit concept was geen succes omdat de werkplekken niet geschikt waren.

3.3 Manier van leidinggeven

Het verschil tussen beide organisaties in de manier van leidinggeven is groot. De Haagse Hogeschool beschikt over kenniswerkers die rooster gebonden werken. HNW voor de Hogeschool bestaat uit het ondersteunen en faciliteren van de medewerker in hun dagelijkse routine. Binnen de Haagse Hogeschool wordt sturing gegeven door participatief leiderschap. Hiermee wordt bedoeld dat de organisatie randvoorwaarden creëert waarbinnen de medewerkers optimaal kunnen functioneren en hen stimuleert om zelf initiatief te nemen.

Binnen de gemeente Leidschendam – Voorburg wordt gestuurd op basis van de 3 V's, vertrouwen, verantwoordelijkheid en verbinden. 'De medewerker loslaten op basis van vertrouwen en verantwoordelijkheid door het plaats- en tijdonafhankelijk werken', luidt de visie van de gemeente. Waar leidinggevend tegen aanlopen is het loslaten van de medewerker. Dit komt mede door het plaats- en tijdonafhankelijk werken. Vanuit de organisatie wordt hier sturing aangegeven door het aanbieden van trainingen en workshops. Echter blijkt dat het lastig is om alle leidinggevende deze workshops te laten volgen door de volle agenda's.

Beide organisaties geven hier sturing aan door middel van een planning-voortgang en beoordelingsgesprek. Binnen het planningsgesprek worden resultaatafspraken gemaakt en de medewerker is hier zelf verantwoordelijk voor.

3.4 Gedrag medewerkers

Vanuit de medewerkers was bij beide organisaties weerstand tegen HNW. Voorbeelden die genoemd werden waren de angst voor geluidsoverlast en het niet meer zien en spreken van collega's. Bij de gemeente Leidschendam – Voorburg noemen ze het 'beren op de weg'. Om deze weerstand tegen te gaan zijn binnen de gemeente Leidschendam – Voorburg ambassadeurs aangesteld om HNW te promoten. Dit heeft geholpen aangezien de vooroordelen bij de meeste medewerkers omgezet zijn in positiviteit en wordt er op een prettigere manier gewerkt. Men durft elkaar aan te spreken en kan elkaar sneller vinden. Opvallend is dat men nog voornamelijk kiest voor een 'vaste' flexplek.

Binnen de Haagse Hogeschool is de weerstand alleen nog maar toegenomen doordat de huisvesting niet voldoet aan de wensen en behoeften van de medewerkers. Deze weerstand en negativiteit komt voornamelijk door het missen van privacy. Bij enkele medewerkers heeft dit zelfs geleid tot veel stress en zij hierbij hulp nodig hadden van de bedrijfsarts.

Om vanuit de organisatie sturing aan de medewerkers te geven zijn bij de gemeente Leidschendam – Voorburg zes huisregels opgesteld. Een voorbeeld

hiervan is dat het verboden is om te eten op de werkplekken. Men ervaart dat dit alsnog gebeurt en het lastig vindt om elkaar hierop aan te spreken.

3.5 Communicatie

Uit beide interviews komt naar voren dat het van belang is dat er continue gecommuniceerd wordt en voortdurend met elkaar te blijven praten. De communicatie is top – down gemanaged, vanuit het management direct richting de medewerkers. Bij de gemeente Leidschendam – Voorburg is de communicatie uitgevoerd door een serieuze aanpak maar ook op een ludieke wijze. Zo zijn de gedragsregels verfilmd om op deze manier de boodschap beter over te kunnen brengen.

Zoals hierboven al gemeld heeft de gemeente Leidschendam – Voorburg ambassadeurs aangesteld om de boodschap over te brengen op de tegenstanders van HNW. Bij de Haagse Hogeschool is er bewustwording gecreëerd door het houden van vergaderingen maar ook door het laten spelen van het werkplekspel.

3.6 Trainingen / cursussen

Binnen beide organisaties is een pilot uitgevoerd. Bij de gemeente Leidschendam – Voorburg in de vorm van een enquête en bij de Haagse Hogeschool in de vorm een projectgroep waarbij de afdeling Facility Management zich aan heeft gemeld. Om te zorgen dat men klaar is voor de overstap naar HNW, zijn diverse trainingen en cursussen aangeboden, namelijk:

- Sessies Beren op de weg
Waar ziet men tegen op en hoe kunnen we ervoor zorgen dat die gedachten weg gaat. Deze sessie is meerdere keren herhaald.
- Het werkplekspel
Dit spel is bij beide organisaties gespeeld. Bij dit spel wordt men gedwongen om na te denken over bepaalde situaties. Hiermee wordt bewustwording gecreëerd wat HNW betekent voor de organisatie maar ook voor de medewerker individueel. Binnen de gemeente Leidschendam – Voorburg zijn medewerkers opgeleid om dit spel te kunnen leiden met andere medewerkers.
- Excursies naar andere organisaties
Kijken bij andere organisaties die HNW hebben doorgevoerd om te laten zien en te laten ervaren hoe HNW is. Hiermee creëer je als organisatie verleiding bij de medewerkers.
- Leidinggevende vanuit andere gemeenten
Binnen de gemeente Leidschendam – Voorburg zijn leidinggevenden van andere gemeenten, waar HNW is doorgevoerd, langsgekomen en hebben hun ervaringen gedeeld hoe HNW bevalt en waar men tegen aan liep.

Conclusie

Geconcludeerd wordt dat het doorvoeren van HNW bij iedere organisatie op een andere manier verloopt. Als organisatie moet je zorgen dat de medewerkers zich voldoende gesteund voelen en worden betrokken bij het veranderproces. Om de medewerkers genoeg te betrekken moet je als organisatie luisteren naar de wensen en behoeften en zorg dragen voor de medewerkers in de vorm van trainingen en cursussen.

Hoofdstuk 4 Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie van de organisatie beschreven. Eerst wordt de organisatieanalyse uitgevoerd waarbij dieper in wordt gegaan op de organisatiestructuur, de organisatiecultuur, de omgeving, Het Nieuwe Werken en de managementstijl. Deze analyse beantwoordt deelvraag 3: *Hoe ziet de huidige cultuur en managementstijl binnen de gemeente Zoetermeer eruit?*.

Vervolgens worden de interne interviews en de enquête geanalyseerd en wordt antwoord gegeven op deelvraag 4: *Hoe kijken de medewerkers en leidinggevende aan tegen hun huidige manier van werken en persoonlijk leiderschap binnen HNW?*.

Voor het analyseren van de interviews is een codeboom opgesteld. De codeboom is gebaseerd op onderwerpen die veel aan bod kwamen tijdens de interviews. Aan de hand van deze codeboom zijn de uitkomsten van de interne interviews gecodeerd en geanalyseerd. De uitgewerkte en gecodeerde interne interviews zijn te vinden in bijlage 7 en de analyse van de resultaten is te vinden in bijlage 8. Voor de uitkomsten van de enquête wordt verwezen naar bijlage 9. Naast de resultaten van de interviews en de enquête worden ook de uitkomsten van het OCAI model – huidige situatie beschreven. De uitkomsten van het OCAI model zijn te vinden in bijlage 10.

4.1 Organisatieanalyse

4.1.1 De organisatiestructuur

De gemeente Zoetermeer bevindt zich in de provincie Zuid – Holland. Het is een gemeente waarbij het heden en de toekomst centraal staan.

De ambtelijke organisatie van de gemeente Zoetermeer telde op 31 december 2015 1100 medewerkers. De organisatiestructuur is opgebouwd uit afdelingen en teams. Per afdeling worden de teammanagers aangestuurd door de afdelingshoofden. De medewerkers worden aangestuurd door de teammanagers. Veel afdelingen werken al volgens het plaats- en tijdonafhankelijk werken. Om de medewerkers te kunnen sturen en te beoordelen is de OpKoers systematiek aanwezig. Dit is een personeelsinstrument waarmee de organisatie aanstuurt op het halen van afgesproken resultaten, op de kwaliteit van de resultaten en op de voortdurende ontwikkeling van de medewerkers.

De ambtenaren zetten zich in om van Zoetermeer een stad te maken waarin het prettig wonen, werken, leren en recreëren is. Centraal staan hierbij het zorgdragen voor een veilige gemeente, het creëren van werkgelegenheid en woonruimtes. In bijlage 11 is een gedetailleerd organogram te vinden, met de visie, missie en kernwaarden van de gemeente Zoetermeer.

4.1.2 De organisatiecultuur

Binnen de organisatie gaat een cultuurverandering plaatsvinden. In de periode van 2012 tot 2017 werkt de gemeente aan 'Toekomstgericht Zoetermeer'. De verandering moet een werkomgeving creëren waarin de gemeente Zoetermeer makkelijker de cultuuromslag kan maken die het nodig heeft. De organisatie moet beschikken over een groot aanpassingsvermogen, flexibel zijn en zelfbewust.

Voor het realiseren van de cultuurverandering naar 'Toekomstgericht Zoetermeer' is een aantal projecten in het leven geroepen. Voorbeelden hiervan zijn Continue verbeteren, Omgevingsbewust werken, Renovatie stadhuis en Het Nieuwe Werken.

4.1.3 De harde omgeving

De ambtelijke organisatie is verdeeld over drie locaties: het stadhuis en twee buitenlocaties. Het overgrote deel van de medewerkers is gehuisvest op het stadhuis, hier bevinden de meeste afdelingen zich. Vanuit het project Renovatie stadhuis wordt een nieuwe werkomgeving gerealiseerd waarbij een nieuwe manier van (samen) werken gecreëerd moet worden.

4.1.4 Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken sluit aan bij het project Renovatie stadhuis. Binnen de nieuwe werkomgeving wordt een flexibel werkplekconcept gecreëerd waar men binnen domeinen plaats- en tijdonafhankelijk kunnen werken. Voor de gemeente Zoetermeer betekent HNW een huisvestingsconcept waarbinnen flexibel wordt gewerkt aan opgaven in de stad, het belang van de klant centraal staat, men de samenwerking opzoekt en buiten de lijntjes durft te tekenen. De hernieuwde huisvesting moet fungeren als katalysator voor de gewenste organisatieverandering. De drie speerpunten waar de gemeente onderscheidt in maakt zijn:

1. Solide huisvesting waarbij efficiëntie, duurzaamheid en comfortabel centraal staan.
2. Slimme huisvesting die een ondersteuning moet bieden aan de mens en het werkproces.
3. Inspirerende huisvesting die moet bijdragen aan Het Nieuwe Werken.

Binnen HNW valt een aantal, dat HNW moeten vormgeven en hier sturing aan kunnen geven. Dit zijn de volgende projecten:

- Beleidsboekje met persona's: Vanuit het beleidsboekje komen naar voren wat voor soort medewerkers de gemeente Zoetermeer heeft. Aan de hand van fictief gecreëerde personen worden de soorten medewerkers verdeeld. Op basis daarvan wordt de medewerker gefaciliteerd en ondersteund binnen HNW.
- Digitaal (samen)werken: Binnen dit project wordt een omgeving gecreëerd waarbinnen medewerkers en leidinggevendenden trainingen kunnen volgen om digitaal vaardig te worden. De projectgroep wordt gevormd door mensen van kernteam HNW, I&A en communicatie.
- Omgangsvormen / gedragsregels: Binnen HNW moeten kaders aangegeven worden door middel van gedragsregels op te stellen. De gebruikers moeten zich aan de regels houden. De projectgroep wordt gevormd door de projectleider HNW,
- Menukaart: Middels de menukaart kan je als medewerker kiezen uit opleidingen en trainingen die de organisatie aan gaat bieden. De trainingen worden gegeven door ambassadeurs die zijn aangesteld vanuit de organisatie.
- Project secretaresse nieuwe stijl (SNS): Uit deze pilot is naar voren gekomen op welke manier secretaresses binnen HNW te werk moeten gaan. Het is een project geweest waarbij alle secretaresses van de gemeente Zoetermeer betrokken zijn geweest.

4.2 Resultaten interne interviews

4.2.1 Huidige situatie HNW

Binnen de gemeente Zoetermeer wordt al grotendeels gewerkt vanuit het principe HNW. Uit de interne interviews komt naar voren dat vooral het plaats- en tijdonafhankelijk werken al een grote rol speelt in de dagelijkse routine. De leidinggevende probeert te sturen op resultaat waarbij de verantwoordelijkheid bij de medewerker ligt. Op dit moment is het nog niet voor iedereen mogelijk om plaats- en tijdonafhankelijk te werken want er wordt nog onvoldoende ondersteuning geboden in de faciliteiten. Mede daardoor blijft het kennisniveau van HNW achterwegen. Men is nog niet voldoende op de hoogte van de kansen en mogelijkheden die HNW biedt. Om dit bij de organisatie te ontwikkelen moet een duidelijke en strakke missie en visie uitgesproken worden, luidt de stelling van de portefeuillemanager organisatieontwikkeling. Deze missie en visie zijn nu nog in ontwikkeling.

Vanuit de interviews komt naar voren dat op dit moment niet alleen een missie en visie ontbreekt, ook is vanuit de organisatie onvoldoende uitgesproken welke regels binnen HNW gehanteerd gaan worden.

Een afdeling die al volledig volgens HNW principe werkt, is de afdeling WSI (Werk, Scholing, Inkomen). Deze werkt al binnen een vernieuwde omgeving waarbij plaats- en tijdonafhankelijk gewerkt wordt. De afdeling is ingericht volgens HNW en bestaat uit flexibele werkplekken, vergaderruimtes en stilteplekken. Binnen de nieuwe omgeving is meer binding met de burger en onderling een betere samenwerking (Interview Teammanager WSI). Verder blijkt uit de interviews dat projecten als 'Papierarm werken' en de 'Informatiemarkt' goede initiatieven zijn om de bedoeling van HNW en de realisatie hiervan uit te spreken.

4.2.2 Aansturen leidinggevende

Vanuit de interviews komt naar voren dat men verwacht dat de huidige manier van aansturing niet veel gaat veranderen. Op dit moment wordt er hiërarchisch leiding gegeven, wat betekent dat het afdelingshoofd de teammanager aanstuurt en de teammanager de medewerker aanstuurt. De taakverdeling wordt in samenspraak met de medewerker verdeeld en besproken. Men vindt wel dat binnen de huidige situatie nog te weinig contact is tussen leidinggevende en medewerker.

4.2.3 Bedrijfscultuur

De gemeente Zoetermeer is een organisatie waar men hard wil werken en de mouwen kan opstropen. Volgens de geïnterviewden hangt er een informele cultuur waar men angstig is om elkaar aan te spreken op gedrag.

Vanuit het OCAI model komt naar voren dat men vindt dat op dit moment een Hiërarchie – familiecultuur heerst. Dat wil zeggen dat er goede interne verhoudingen zijn waarbij de leidinggevende de rol als coördinator op zich neemt. Eigenschappen van de coördinator zijn het organiseren van projecten en het bewaken van het proces. De verwachting die uitgesproken wordt is dat er een verandering gaat plaatsvinden binnen de cultuur. HNW is hier niet de aanleiding van maar zet het proces wel in gang, luidt de mening van een lid van Kernteam HNW.

4.2.4 Gedrag en OpKoers gesprekken

De medewerker binnen de gemeente Zoetermeer moet zijn eigen verantwoordelijkheid nemen in de taken die hem toebedeeld worden, dit wordt bevestigd vanuit de interne interviews. Voor het uitvoeren van de werkzaamheden verwacht de gemeente Zoetermeer dat de medewerkers flexibel zijn en eigen initiatief nemen. Dit houdt in dat medewerkers zelf kunnen bepalen hoe zij de werkzaamheden invullen.

Binnen de OpKoers systematiek worden de verwachtingen van zowel de leidinggevende als de medewerker vastgelegd. Dit gebeurt binnen elke afdeling op een andere manier. Het beheer voor deze systematiek ligt bij de leidinggevende. Binnen de interviews spreekt men over het algemeen van een goede systematiek al wordt deze niet door iedereen efficiënt gebruikt.

4.2.5 Weerstand

Op dit moment is er nog weinig weerstand tegen HNW. De medewerkers laten het op zich afkomen. Dit komt doordat niet eerder heel grote veranderingen hebben plaatsgevonden. Men werkt nu nog afdelingsgericht in aparte kantoorruimtes. Verwacht wordt dat naar mate de verandering dichterbij komt een bepaalde 'koudwatervrees' ontstaat, luiden de meningen van één afdelingshoofd en één projectleider.

Binnen HNW verwacht men wel veel weerstand, voornamelijk in het begin. Twee leden van Kernteam HNW noemen dit 'kinderziektes', die naar verloop van tijd minder zullen worden. Vanuit de interviews komt naar voren dat men vooral moeite zal hebben met het niet meer hebben van een eigen werkplek, waarbij het lastiger zal worden om collega's te vinden. Tevens vindt men dat de gemeente Zoetermeer te weinig rekening houdt met aangepaste werkplekken voor mensen met een bepaalde allergie of handicap en dat een verwachting heerst dat de medewerkers niet voldoende gefaciliteerd zullen worden.

4.2.6 Behoeften

- Medewerkers hebben behoefte aan duidelijkheid over het doel van HNW en wat het voor hen betekent
- Betrokkenheid medewerker bij verandering
- Blijven herhalen van informatie door leidinggevenden
- Terugkoppeling van vragen en wensen/behoeften moet beter

Volgens de geïnterviewde hebben de medewerkers behoeften aan duidelijkheid over HNW. De organisatie moet de bedoeling uitspreken en aantonen wat het voor de medewerkers betekent voor hun dagelijkse werkzaamheden. Men is van mening dat de medewerker te weinig betrokken wordt bij de verandering. Er ontstaat onduidelijkheid of de wensen en behoeften van de medewerkers voldoende zijn meegenomen. De terugkoppeling van vragen en informatie richting de medewerkers moet beter. Vanuit de interviews komt naar voren dat de leidinggevende hierin actiever moet worden en de informatie door moet spelen naar de medewerkers. Het blijven herhalen van informatie is volgens de geïnterviewden van belang om als organisatie klaar te zijn om de overstap te maken naar HNW.

4.3 Resultaten interne enquête

Uit de afgenomen enquête zijn 56 respondenten naar voren gekomen. Dit is niet het gewenste aantal wat bereikt had moeten worden. Om de juiste

betrouwbaarheid te kunnen bereiken wordt de enquête van de Erasmus Universiteit meegenomen. De enquête telt 427 respondenten.

4.3.1 Aansturing leidinggevende

Op dit moment worden de werkzaamheden grotendeels in overleg met de leidinggevende ingevuld. 38 van de 56 respondenten vult dit antwoord in. 17 respondenten (30,4%) hebben zelfs volledige vrijheid bij de invulling van de werkzaamheden. Eén respondent laat de leidinggevende volledig de werkzaamheden beheren.

4.3.2 OpKoers

Uit de enquête komt naar voren dat de mening over de OpKoers gesprekken erg varieert. Ruim 30% (17 respondenten) vinden dat de invulling efficiënter kan waarbij de feedback beter benut moet worden of op een andere manier ingevuld moet worden. Zes respondenten vinden dat de OpKoers een slechte invulling heeft doordat de ontwikkeling van de medewerker niet goed aan bod komt.

Hieronder staan een aantal reacties van medewerkers:

- "Het verschil is te groot. Geen enkele afdeling / leidinggevende maakt er op dezelfde manier gebruik van".
- "Kan beter! Competenties zijn niet ingevuld. Geen koppeling aan een beloning".
- "Het hoeft niet officieel plaats te vinden. Het is belangrijk om wanneer nodig dit uit te voeren".
- "Mijn ervaring de afgelopen 2 jaar is dat mijn leidinggevend en OpKoers niet serieus nemen".

4.3.3 Talenten

Veertig respondenten vindt dat de werkzaamheden hen de kans geven om hun talenten te ontwikkelen. Dertien respondenten vinden dat meer diversiteit in hun werkzaamheden moet komen, zoals projecten die onder andere afdelingen vallen of werkzaamheden die nu uitgevoerd worden door specialisten. Drie respondenten vinden dat hun werkzaamheden onvoldoende kans geven om hun talenten te ontwikkelen.

4.3.4 Sturing medewerker

Op de vraag of de medewerker leiding nodig heeft om hun werk uit te kunnen voeren, antwoorden 34 respondenten (60,7%) dat zij volledig in staat zijn om te functioneren zonder leidinggevende. De andere 39,3% geeft aan nog gedeeltelijk aansturing nodig te hebben. Dit kan worden gezien als ondersteuning. Geen van de respondenten heeft volledige aansturing nodig.

4.3.5 Enquête Erasmus Universiteit

Vanuit de enquête van de Erasmus Universiteit komt naar voren dat de leidinggevende de medewerker te weinig betreft in de verandering naar HNW toe. Volgens een deel van de respondenten is het zelfs zo dat de medewerker helemaal niet is betrokken bij de verandering. De helft van de respondenten antwoorden dat de doorspeling van informatie achterwegen is gebleven. Een oorzaak is dat de leidinggevende zelf neutraal denkt over HNW waardoor hij de medewerkers niet inspireert om open te staan voor de verandering. Tevens is de medewerker nog niet tevreden over de ondersteuning op ICT gebied.

Hoofdstuk 5 Gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie beschreven. Allereerst wordt een analyse gedaan aan de hand van de interne interviews en de enquête. Daarna wordt de gewenste situatie uitgewerkt gebaseerd op de beschreven theorie. Aan de hand van deze uitkomsten worden de volgende deelvragen beantwoord:

- Deelvraag 5: *Welke kennis en vaardigheden hebben de medewerkers nodig om volgens persoonlijk leiderschap te werken binnen HNW?*
- Deelvraag 6: *Welke kennis vanuit het verandermanagement kan ingezet worden voor de doorvoering van HNW?*

5.1 Resultaten interne interviews

5.1.1 Gewenste situatie HNW

Binnen HNW dient de medewerker zelf de volledige regie en verantwoordelijkheid te krijgen over de invulling en uitvoering van de werkzaamheden, luiden de meningen van de geïnterviewde. De medewerker moet over afdelingen heen gaan werken, wat betekent dat de medewerker meer moet gaan samenwerken met andere afdelingen aan opgaven voor de stad. Hierbij is een hogere mate van flexibiliteit van belang. Een teamleider gebruikt de kreet van Einstein om de verandering naar HNW te onderbouwen: 'Als je doet wat je deed, dan krijg je wat je kreeg.' Een projectleider citeert het op een andere manier, namelijk: 'Een grens uit het verleden hoeft geen grens te zijn uit het verleden.' Hiermee doelt hij op dat je zowel als organisatie als medewerker soms buiten de lijntjes moet kleuren. Het is van belang dat meer van 'buiten naar binnen' gewerkt gaat worden. Dat houdt in dat de stad en burger meer betrokken moeten worden bij opgaven van de stad.

Volgens de geïnterviewden moeten binnen HNW kaders aangegeven worden waarbinnen resultaten geboekt moeten worden. De portefeuillehouder organisatieontwikkeling noemt dit het aangeven van 'een stip op de horizon'. Op deze manier komt het resultaatgericht werken goed tot zijn recht. Om als organisatie en als medewerker verder te kunnen groeien moeten er opleidingen aangeboden worden aan leidinggevende en medewerkers gericht op het ontwikkelen van vaardigheden binnen HNW.

5.1.2 Aansturing leidinggevende

Voor een leidinggevende binnen HNW zijn een aantal aspecten van belang voor de aansturing van de medewerkers. De belangrijkste aspecten zijn:

- Medewerkers bewust maken dat fouten gemaakt mogen worden
- Vertrouwen geven aan de medewerker
- Meer in gesprek gaan met de medewerker
- Loslaten van de medewerker
- Verantwoordelijkheid neerleggen bij de medewerker
- Sturen op prestatie in plaats van aanwezigheid
- Afspraken maken in de taakverdeling.

De leidinggevende dient een sturende en coachende rol op zich te nemen. Hierin moet de leidinggevende ondersteund worden door de organisatie. De organisatie moet opleidingen of cursussen aanbieden waarin de leidinggevende leert om te sturen op gedrag. Vanuit de interviews komt naar voren dat men het van belang vindt dat minder hiërarchisch leiding gegeven gaat worden. Dit betekent dat de

medewerkers elkaar ook aan mogen spreken op resultaat of gedrag in plaats van volledige aansturing vanuit de leidinggevende.

5.1.3 Bedrijfscultuur

Binnen de organisatie wordt een cultuurverandering verwacht. Vanuit het OCAI model komt het volgende naar voren:

De organisatie streeft ernaar om van een Hiërarchie – Familiecultuur naar een Familie- Adhocratiecultuur te gaan. Belangrijk kenmerk van deze cultuur is dat de leidinggevende als een mentor dient binnen een creatieve werkomgeving. Binnen de processen dient een hoge mate van flexibiliteit te zijn en moet de (externe) positie richting de burger worden verbeterd.

5.1.4 Gedrag en OpKoers gesprekken

'Het gedrag wat nu gewenst is, wordt ook gewenst in de nieuwe omgeving', luidt de mening van een lid van Kernteam HNW, maar op dit moment wordt daar vanuit de organisatie nog te weinig ondersteuning aan gegeven. Dit omdat de juiste aansturing en faciliteiten nog ontbreken. Gewenst wordt dat de leidinggevende de medewerker loslaat en ondersteund in zijn werkzaamheden. Binnen de OpKoers systematiek zal de focus moeten liggen op de inhoud van het werk en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. De verantwoordelijkheid moet bij de medewerkers komen te liggen door middel van 360graden feedback. De medewerker dient de feedback te verkrijgen bij andere collega's. De OpKoers gesprekken moeten flexibel zijn en ingezet kunnen worden wanneer dit gewenst is.

Om elkaar aan te kunnen spreken op gedrag en om elkaar beter te kunnen vinden dienen gedragsregels opgesteld te worden. Eén teamleider noemt dit geen gedragsregels maar 'zes gouden huisregels'. De organisatie moet bepaalde kaders aangeven waarbinnen gewerkt dient te worden.

Volgens een van de leden is het ook belangrijk dat de medewerker zich moet blijven richten op de mindere kwaliteiten en proberen deze te ontwikkelen. Het over afdelingen heen kijken kan hieraan bijdragen.

5.1.5 Behoeften en weerstand

Om de weerstand tegen te gaan of te verminderen binnen HNW, dient de organisatie open te staan voor klachten en opmerkingen. Er moet een plek in de organisatie zijn waarin men kan aangeven als iets niet naar wens is, als iemand hulp nodig heeft en waar men met elkaar in gesprek kan gaan. De organisatie moet individueel aandacht besteden aan de werkomgeving van de medewerker, luidt de mening van een projectleider. Men moeten kunnen inzien wat de voordelen van HNW zijn en de doelen van HNW moeten helder zijn en uitgedragen worden binnen de organisatie. De medewerker moet daarnaast de tijd gegund worden om te wennen en HNW te laten ervaren. Eventueel zouden opleidingen en cursussen aangeboden kunnen worden op het gebied van veranderen.

5.2 Resultaten interne enquête

5.2.1 Verwachtingen HNW

Op een schaal van vijf, waarbij 1 de leidinggevende aansturing geeft en 5 een zelfsturende medewerker is, verwacht men een score van 4,0 dat er binnen HNW een meer zelfsturende medewerker komt vergeleken met een aansturende

leidinggevende. Bij een score van 4,0 dient de leidinggevende als coach in plaats van de leidinggevende als leider. Ruim 70% van de respondenten verwacht dat de leidinggevende als coach gaat fungeren.

Men verwacht, met een score van 3,7 dat de organisatie meer naar een netwerkorganisatie toe gaat groeien. Ruim 63% van de respondenten verwacht dat de organisatie zich tot een netwerkorganisatie ontwikkelt waarbij er minder afdelingsgericht gewerkt gaat worden. 20% van de respondenten verwacht nog wel dat de afdelingen blijven bestaan. 16% verwacht juist dat er een middenweg ontstaat waarbij de afdelingen blijven bestaan maar wel intensiever met andere afdelingen wordt samengewerkt.

Met een score van 3,5 verwacht men iets meer van buiten naar binnen te werken. Dit betekent dat de burger beter bereikt gaat worden en sneller ingespeeld kan worden op de ontwikkelingen binnen de markt.

5.2.2 Ontwikkeling medewerker

Vanuit de vraag wat medewerkers nodig hebben om zichzelf te kunnen ontwikkelen zijn de antwoorden erg variërend. Ruim 35% geeft aan dat zij niks nodig hebben en al voldoende ervaring en kennis hebben om zichzelf te kunnen ontwikkelen. Vijftien respondenten verlangen meer variatie in de werkzaamheden. Hierbij kan gedacht worden aan werkzaamheden binnen andere afdelingen of meehelpen aan projecten die meerdere afdelingen raken. Bijna 20% (11 respondenten) heeft behoefte aan een cursus of training gericht op persoonlijk leiderschap. Een aantal respondenten (10) heeft anders ingevuld. Een aantal antwoorden staat hieronder beschreven:

- Gesprekken met P&O, leidinggevend en collega's voor feedback over een baan switch.
- Inhoudelijke cursussen en netwerkbijeenkomsten met de regio.
- Collegiale uitwisseling en persoonlijke feedback.
- Respect, ruimte en vertrouwen
- Goede faciliteiten op ICT gebied

5.3 Theorie

5.3.1 Het Nieuwe Werken

Binnen HNW moet er een duidelijk visie, missie en strategie aanwezig zijn om de organisatie duurzaam effectiever en efficiënter te maken en tegelijkertijd de medewerker meer werkplezier te geven door meer vrijheid en ruimte bieden bij de invulling van het werk.

De medewerker dient volledig ICT ondersteund te worden om het werk beter, efficiënter en prettiger te kunnen doen. Door deze ondersteuning is het mogelijk voor de medewerker om volledig plaats- en tijdonafhankelijk te kunnen werken. De organisatie moet daarbij fungeren als een ontmoetingsplaats.

De leidinggevende moet binnen HNW de verantwoordelijkheid en het vertrouwen geven aan de medewerker. Oftewel hij moet postindustriële denken. Hierbij kan de resultaatafspraak van belang zijn aangezien hierbinnen de kaders afgesproken kunnen worden waarin gewerkt dient te worden. In overleg met de leidinggevende legt de medewerker het eindresultaat vast. Hierbij dient de

medewerker inzicht te hebben in eigen gedragskenmerken. Het 360graden feedback instrument zou hierbij kunnen helpen.

5.3.2 Persoonlijk leiderschap

De medewerker moet in staat gesteld worden om zijn eigen invulling te geven aan de werkzaamheden en zijn eigen doelen te kiezen en te realiseren. Als organisatie dien je te sturen op plezier in het werk en moet je de werkdruk verminderen.

Binnen persoonlijk leiderschap dien je als medewerker emotionele intelligentie (EQ) te hebben om successen te boeken, waarbij je een proactieve houding moet hebben, kunnen reguleren van emoties, communiceren in de onderhandelingsmaatschappij en beschikken over hoop en optimisme. Als organisatie moet je proactief zijn, wat betekent dat je de medewerkers het vertrouwen geeft en dat de managementstijl weinig of niet hiërarchisch is.

5.3.3 Gedrag

Om te sturen op een gedragsverandering moet je als organisatie zorgen dat de medewerkers openstaan voor de verandering. Daarnaast moet je uitdragen welk nieuw gedrag gewenst wordt en welke voordelen dit biedt. De medewerkers willen pas veranderen als de voordelen hiervan bekend zijn. De volgende stap is om houvast te bieden waarop het nieuwe gedrag kan worden volgehouden. Dat kan in de vorm van gedragsregels.

Tijdens de verandering moet je als organisatie zorgen dat de problemen worden weggenomen. En de laatste stap is om het nieuwe gedrag een tweede natuur te laten worden. Dit wordt gerealiseerd door middel van volledige support vanuit het management en positieve resultaten.

5.3.4 Weerstand

Als er gekeken wordt naar de weerstandsfactoren van Weghter en Davis (1967) moet de gemeente Zoetermeer zorgen voor de volgende aspecten:

- Actief sturen van informatie vanuit de leidinggevende.
- Duidelijkheid creëren wat de verandering betekent voor zowel de organisatie als de medewerker.
- Aandacht besteden aan medewerkers die moeite hebben met de verandering.
- Het bieden van gunstige voorwaarden in de vorm van faciliteiten.

5.3.5 Veranderproces

Vanuit het verandermodel van Ersöz moet worden voldaan aan een vijftal die je als organisatie nodig hebt om te veranderen. Hieronder staan de factoren beschreven:

1. Uitdragen van een visie – waar wil je als organisatie heen met HNW.
2. Vaardigheden – creëren van vaardigheden binnen de organisatie om veranderingen door te kunnen voeren. Eventueel extra trainingen voor aanbieden.
3. Prikkels – als organisatie continue op de hoogte blijven van resultaten tijdens het veranderproces. Het laten zien waar de organisatie met bezig is moet zorgen voor motivatie onder de medewerkers.
4. Middelen – zorg als organisatie voor voldoende faciliteiten, anders raken medewerkers gefrustreerd.
5. Plan van aanpak – stel een duidelijk plan van aanpak op.

Hoofdstuk 6 Conclusies (GAP)

In dit hoofdstuk wordt eerst een gapanalyse uitgevoerd. Deze analyse geeft het verschil weer tussen de theorie en de praktijk. Vervolgens worden aan de hand van de gapanalyse de belangrijkste bevindingen beschreven en als laatst wordt de probleemstelling beantwoord.

6.1 Gapanalyse

Het Nieuwe Werken

Aan de hand van de definitie van de gemeente Zoetermeer kan geconcludeerd worden dat de medewerkers en leidinggevenden HNW begrijpen, alleen dat de afgesproken kaders nog meer uitgelicht moeten worden. Vanuit de interviews komt naar voren dat de leidinggevenden verwachten dat binnen HNW op resultaat gestuurd gaat worden. Vanuit de theorie van Bijl (2009) wordt bevestigd dat je binnen HNW de resultaatafspraak moet invoeren om ervoor te zorgen dat de medewerker centraal komt te staan.

Als belangrijkste componenten binnen HNW wordt in de meeste interviews het plaats- en tijdonafhankelijk werken, digitaal werken en buiten de afdeling werken genoemd. Op dit moment ervaren al veel medewerkers en leidinggevenden het plaats- en tijdonafhankelijk werken als prettig. Echter dient binnen de nieuwe situatie de organisatie dit nog wel beter te faciliteren en te ondersteunen.

Gekeken naar de theorie van Nieuwenhuis (2003-2008) dient de gemeente Zoetermeer een duidelijke visie en missie binnen HNW uit te dragen. Dat gebeurt op dit moment nog niet, luidt de mening van de portefeuillehouder organisatieontwikkeling. Wel blijkt volgens haar dat deze in ontwikkeling zijn.

Persoonlijk leiderschap

Binnen de huidige situatie wordt gewerkt vanuit afdelingen die gevestigd zijn binnen kantoorruimtes. Er wordt hiërarchisch leiding gegeven waarbij het afdelingshoofd de teammanager aanstuurt en de teammanager de medewerker aanstuurt. Vanuit de gewenste situatie komt naar voren dat gewerkt gaat worden vanuit domeinen waarbij minder hiërarchisch leiding wordt gegeven. Geconcludeerd wordt dat de leidinggevende de medewerker meer los dient te laten waarbij de medewerker de verantwoordelijkheid en het vertrouwen voelt.

Bekeken vanuit de theorie van Tunnissen (2009) dienen de leidinggevenden te zorgen dat de medewerkers hun talenten kunnen ontwikkelen en resultaten kunnen boeken. Op dit moment worden de werkzaamheden grotendeels in samenspraak met de leidinggevenden ingevuld. Dit komt naar voren in de enquête bij 38 van de 56 respondenten. Hierbij heeft de leidinggevende de hiërarchie in handen. Binnen HNW moet de leidinggevende een coachende en sturende rol op zich nemen komt naar voren in bijna alle interviews. Dit wordt ondersteund vanuit de theorie van Tunnissen (2009).

Gedrag

Volgens het gedragsverandering model van Balm dien je als organisatie ervoor te zorgen dat de medewerkers en leidinggevende openstaan voor de verandering en begrijpen wat de verandering inhoudt. Uit de interviews komt naar voren dat de

meerderheid open staat voor de verandering naar HNW en begrijpen wat er van ze verwacht wordt. Echter loopt de organisatie nu nog aan tegen de stap 'kunnen'. Uit de interviews blijkt dat de medewerkers nog over onvoldoende kennis beschikken om de verandering aan te kunnen. Vanuit de enquête komt naar voren dat leidinggevende de medewerkers te weinig betrekken in het proces en te weinig informeren over HNW.

Op dit moment is de organisatie bezig met het opstellen van gedragsregels die een houvast moeten bieden binnen welke kaders er gewerkt dient te worden.

Organisatiecultuur

Op dit moment heerst binnen de gemeente Zoetermeer een Hiërarchie – Familiecultuur. Dat wil zeggen dat er goed interne verhoudingen zijn waarbij de leidinggevende als coördinator fungeert. Verwacht wordt dat de organisatie een cultuurverandering zal maken naar een Familie – Adhocratiecultuur waarbij de mentor dient als mentor en gewerkt wordt binnen een creatieve werkomgeving

Weerstand

Binnen het theoretisch kader staan vier factoren volgens Weghter en Davis waardoor weerstand kan op treden. Aan de hand van de resultaten van de interviews kan geconcludeerd worden dat men weerstand verwacht binnen de nieuwe omgeving, omdat de kennis over HNW ontbreekt. De weerstandsfactor die zal optreden binnen de gemeente Zoetermeer is die van organisatorische barrières. Vanuit de interviews komt naar voren dat de organisatie onvoldoende zal faciliteren waardoor HNW niet voor iedereen mogelijk is. Vanuit de literatuur komt als oplossing dat de organisatie moet luisteren naar de wensen en behoeften van de medewerkers en daarbij ook laten merken dat de medewerkers gehoord worden.

Veranderproces

Op dit moment is de organisatie midden in de verandering naar HNW toe. Per 1 juni 2016 gaat men verhuizen naar de tijdelijke huisvesting. Vanuit het model van Ersöz wordt aangegeven dat je als organisatie aan zes factoren moet voldoen voor een succesvolle verandering. Op dit moment is binnen de organisatie nog geen duidelijke visie uitgesproken. Deze is zoals eerder aangegeven in ontwikkeling. Hierdoor ontstaat het begrip 'verwarring'. Daarnaast komt naar voren dat op dit moment voor te weinig 'prikkel's worden gezorgd voor de medewerkers. Hierdoor ontstaat weerstand. Een andere factor waar men vanuit gaat dat die niet volledig ondersteund gaat worden is 'middelen'. Men verwacht, zoals ook al eerder aangegeven, dat er onvoldoende middelen beschikbaar worden gesteld, waardoor HNW niet voor iedereen geschikt is. Verder is het doel en de betekenis van HNW voor de organisatie duidelijk uitgesproken waardoor er een belangrijke stap al gezet is.

6.2 Belangrijkste bevindingen

Vanuit de interviews komt naar voren dat men binnen de gemeente Zoetermeer al grotendeels werkt volgens het plaats- en tijdonafhankelijk werken. Men is hier over het algemeen tevreden over. De verwachting is dat binnen HNW de medewerker niet volledig gefaciliteerd gaat worden. Nog niet iedereen is overtuigd van HNW, hier moet de organisatie sturing aan geven door continue te blijven communiceren zo blijkt uit de interviews.

De geïnterviewden verwachten dat de organisatie een cultuurverandering gaat doormaken, van een Hiërarchie – Familiecultuur naar een Familie – Adhocratiecultuur.

Een opvallend verschil tussen de interviews en de enquêtes is dat de leidinggevende vindt dat hij de medewerker genoeg betreft en informeert. Terwijl uit de enquête naar voren komt dat de medewerker zich te weinig betrokken voelt bij het proces en te weinig informatie doorgespeeld krijgt vanuit zijn leidinggevende. Een aanleiding voor dit verschil is dat de leidinggevende niet positief gestemd is over HNW. Als leidinggevende moet je juist zorgen voor inspiratie onder de medewerkers. Beide partijen hebben dus een andere mening als het gaat om het veranderproces naar HNW toe.

De externe interviews hebben gemeen dat HNW moet zorgen voor meer verbinding met elkaar en een betere samenwerking stimuleert. Bij beide organisaties is een projectgroep gevormd die sturing moet geven aan HNW. Deze projectgroepen zijn bij beide organisaties nog steeds in tact aangezien er opnieuw veranderingen gaan plaatsvinden in de huisvesting.

Om sturing te geven aan de medewerkers en de resultaten vast te stellen wordt binnen beide organisaties gebruikt gemaakt van het plannings- voortgangs- en beoordelingsgesprek. De invulling hiervan verschilt wel per organisatie. Om te zorgen dat de medewerkers en leidinggevendenden over voldoende kennis en vaardigheden beschikken voor HNW zijn bij beide organisaties verschillende dingen aangeboden. Zo is de gemeente Leidschendam – Voorburg bij andere gemeentes gaan kijken hoe HNW vormgegeven is om zo een beeld te creëren. Hierdoor worden de medewerkers geprikkeld. Ook zijn leidinggevendenden langs geweest vanuit andere organisaties die werken volgens HNW. Het nut hiervan is om aan de leidinggevendenden te laten zien wat belangrijk is voor de aansturing van de medewerkers. Om bepaalde kaders binnen HNW aan te geven zijn bij de gemeente Leidschendam – Voorburg zes huisregels opgesteld. De externe organisaties gaven beiden aan dat men moest wennen aan de situatie en de verandering op een bepaald moment hebben losgelaten en de gebruikers het laten te ervaren.

Probleemstelling

Op welke wijze kan binnen HNW persoonlijk leiderschap en de aansturing hiervan door het management effectief worden vormgegeven en geïmplementeerd door de gemeente Zoetermeer?

6.3 Resultaat

Persoonlijk leiderschap kan worden vormgegeven door de medewerker verantwoordelijkheid en vrijheid te geven in zijn dagelijkse werkzaamheden en daar als leidinggevende ondersteuning in te bieden. Binnen deze vrijheid en verantwoordelijkheid dient de medewerker de vastgestelde doelen te behalen. De leidinggevende moet een coachende en sturende rol op zich nemen om zo de medewerker de kans te geven om zich te ontwikkelen en zijn talenten te kunnen benutten. Voor deze ontwikkeling is het van belang dat de organisatie ondersteuning geeft door het aanbieden van cursussen en opleidingen gericht op persoonlijk leiderschap. De medewerker moet plezier in zijn werk hebben in plaats van dat hij werkdruk voelt.

Binnen HNW moeten kaders worden vastgesteld waarbinnen de medewerkers de resultaten dienen te behalen. In overleg met de leidinggevende worden de resultaten vastgelegd en krijgt de medewerker verder de volledige verantwoordelijkheid om hier sturing aan te geven. Om deze resultaten en doelstellingen op te stellen en te evalueren moet de OpKoers methodiek gevolgd worden, middels een plannings- voortgangs en beoordelingsgesprek. Hierin moet duidelijk de resultaatafspraak in opgenomen worden. Binnen deze methodiek moet de verantwoordelijkheid volledig komen te liggen bij de medewerker.

Medewerker	Leidinggevende
Neem je verantwoordelijkheid	Durf de medewerker los te laten
Zorg dat je vindbaar bent voor je collega's	Geef de medewerker de ruimte om te wennen aan de nieuwe omgeving
Stel resultaten vast	Beoordeel de vastgestelde resultaten
Durf elkaar aan te spreken op gedrag	Maak duidelijke afspraken over het thuiswerken
Neem initiatief	Ga vaker in gesprek met de medewerker
Probeer je talenten te ontwikkelen	Zorg dat de medewerker plezier in zijn werk houdt, dus zorg dat je niet continue de medewerker controleert
Hanteer de 'gouden huisregels'	Neem de rol aan als coach
Zoek de juiste collega's op voor het uitvoeren van projecten	Beloon de medewerker a.d.h.v. behaalde resultaten
Ontwikkel je emotionele intelligentie	
Zorg voor plezier in je werk	
Ontwikkelen van digitale vaardigheden	

Tabel 5 Eigenschappen medewerker en leidinggevende

Om dit gewenste resultaat te behalen moet de organisatie uitdragen waar men heen wil met HNW en de medewerkers en leidinggevendenden de ruimte bieden om te laten wennen aan HNW. Hiervoor worden aanbevelingen gedaan in het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 7 Aanbevelingen

Aan de hand van het onderzoek worden aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen moeten zorgen dat het gewenste resultaat behaald wordt. De aanbevelingen worden opgesplitst in drie niveaus, organisatie breed – medewerkers – leidinggevende.

Organisatie breed

1. Uitdragen missie en visie

Op dit moment wordt gewerkt aan de missie en visie van de organisatie. Als de missie en visie zijn uitgewerkt moeten deze worden uitgedragen onder alle leidinggevenden en medewerkers zodat zij geprikkeld worden. Op deze manier zorgt de organisatie dat de medewerker weet waar de organisatie heen wilt in de toekomst en worden de verwachtingen duidelijk. Dit kan zorgen voor een extra stimulans om resultaten te behalen.

2. Excursie naar externe organisatie

Om verwachtingen te scheppen en te laten zien hoe HNW gaat worden binnen de gemeente, moet een excursie worden georganiseerd naar de gemeente Leidschendam – Voorburg. Middels deze excursie kan je als organisatie de mensen alvast laten wennen aan HNW en een positief beeld creëren. Hiermee zorg je als organisatie dat de vooroordelen afnemen en de positiviteit verhoogd wordt. Deze excursie kan in groepen verdeeld worden. Contactpersoon om de excursie in te plannen is Marja Oudshoorn, projectleider HNW. Haar contactgegevens zijn: m.oudshoorn@lv.nl en 070-3009049

3. Opstellen van gedragsregels binnen HNW

Om binnen HNW houvast te creëren worden momenteel gedragsregels opgesteld. Aan de hand van deze regels kan men elkaar aanspreken op gedrag binnen de vastgestelde kaders. Er is meegedacht aan de invulling van de regels en de communicatie hiervan. Op dit moment moet hier nog meer invulling aan gegeven worden. Het plan is om een super brainstorm te houden waarbij de medewerkers en leidinggevenden mee kunnen denken aan de invulling van de regels. Om alvast richting te geven voor de regels kunnen de volgende regels eventueel gehanteerd worden:

1. Geen eigen werkplek
Claim geen eigen werkplek maar ga zitten in de afgesproken domeinen.
2. Niet eten en drinken achter de werkplek
Eet en drink in de daarvoor bestemde ruimtes.
3. Veroorzaak geen geluidsoverlast voor je collega's
 - a. Geen luide telefoongesprekken achter de open werkplekken. Kies hier voor een gesloten werkplek.
 - b. Geen radio/muziek achter de open werkplekken. Gebruik hiervoor oordoppen.
4. Clean desk
Bij afwezigheid van 2 uur van de werkplek moet het bureau leeg en schoon achtergelaten worden.
5. Bereikbaar zijn

Zorg dat je altijd bereikbaar bent voor je collega's en leidinggevende. Stel je Outlook agenda open voor iedereen en houd deze ook actueel en up-to-date.

6. Persoonlijke spullen

Gebruik de lockers en 60 centimeter kastruimte voor persoonlijke spullen. Laat deze niet achter op de werkplekken.

7. Ruimte inplannen

Maak per afdeling vaste afspraken wanneer je overleggen wilt laten plaatsvinden zodat dit afgestemd kan worden met andere gebruikers binnen het domein.

Geadviseerd wordt om de regels 'Gouden Huisregels' te noemen. Dit zorgt voor een ludieke naam. De regels moeten zorgen voor een betere en prettigere samenwerking onderling. Om de 'gouden huisregels' op een ludieke manier uit te dragen binnen de organisatie wordt aanbevolen de regels te verfilmen op een grappige manier.

4. Wegnemen 'kinderziektes'

In het begin van HNW zullen mensen moeten wennen. In de interviews geeft men aan dat medewerkers in het begin erg moeten wennen aan het niet meer hebben van een eigen werkplek. Dit komt sterk naar voren in de interviews. Geadviseerd wordt om in de eerste paar maanden van HNW wekelijks bij elkaar te komen als projectgroep en alles te bespreken over de huidige stand van zaken.

5. Desk voor weerstand

In de interviews geeft men aan dat medewerkers in het begin erg moeten wennen aan het niet meer hebben van een eigen werkplek en verwacht men veel weerstand. Binnen HNW moet een plek zijn waar medewerkers hun ongenoegen kunnen uiten en waar men eventuele klachten kunnen geven. Door het opzetten van een desk laat je aan de medewerkers zien dat er geluisterd wordt en in overleg eventuele aanpassingen gedaan kunnen worden. De desk moet het eerste half jaar van HNW geopend zijn. Vanuit de interviews kwam het advies om de desk wekelijks één ochtend te openen. Dit wordt geadviseerd aan te houden.

Geadviseerd wordt om in de eerste paar maanden van HNW wekelijks bij elkaar te komen als projectgroep en alles te bespreken over de huidige stand van zaken. Hierin kunnen dan de problemen besproken worden en eventuele oplossingen voor worden bedacht. Aan de hand van deze gesprekken kan een duidelijke terugkoppeling worden gedaan.

Medewerker niveau

6. Digitalisering

Om de medewerker digivaardig te maken wordt op dit moment onderzocht welke leer- en ontwikkelmogelijkheden passen bij het digivaardig maken van de medewerker. Binnen de projectgroep wordt gekeken welke ICT vaardigheden de medewerkers moeten ontwikkelen gericht op het Nieuwe Digitale Werken. Er ligt al een plan van aanpak klaar met daarin de visie gericht op het Nieuwe Digitale Werken.

Van belang is om als organisatie te kijken welke kennis al in huis is en deze in te zetten. Medewerkers die ICT vaardig zijn kunnen andere medewerkers ondersteunen bij het volgen van de trainingen.

7. Aanbieden en stimuleren van opleiding persoonlijk leiderschap

Om ervoor te zorgen dat de medewerker zich ontwikkelt en persoonlijk leiderschap kan tonen moet de organisatie trainingen en opleidingen aanbieden op het gebied van persoonlijk leiderschap. Op dit moment wordt al een opleiding persoonlijk leiderschap aangeboden. Geadviseerd wordt dat de leidinggevende de medewerkers moet stimuleren om deel te nemen aan deze opleiding. Daarom moet de opleiding ook aangeboden blijven binnen HNW.

8. 360graden feedback

Uit de interviews komt naar voren dat men vindt dat de OpKoers gesprekken efficiënter ingevuld kunnen worden. Om dit te realiseren dient de medewerker feedback op te halen bij zijn collega's. Op deze manier wordt het gesprek intensiever en komt de feedback niet uit één persoon maar vanuit meerdere personen. Het 360 graden feedback principe is een methode om het functioneren van een individu te evalueren waarbij gebruik wordt gemaakt van meerdere beoordelaars. Dit kunnen collega's van gelijk niveau zijn maar ook ondergeschikten of zelfs de mening van (interne) klanten. Op deze manier wordt een compleet beeld verkregen van de beoordeelde persoon.

9. Facilitaire ondersteuning

Binnen HNW moeten de medewerkers ondersteund worden middels de juiste faciliteiten. De medewerkers blijken er niet zeker van te zijn dat de gemeente hiervoor gaat zorgen. Daarom moet je als organisatie voor sommige functies uitzonderingen maken en de juiste faciliteiten aanbieden. Vanuit de gemeente Leidschendam – Voorburg is rekening gehouden met aangepaste werkplekken en dit bevalt erg goed bij de medewerkers. Om deze reden wordt geadviseerd om hier als gemeente Zoetermeer ook rekening mee te houden. Verder is het goed om de persona's aan te houden en op deze manier de medewerker te faciliteren.

10. Ontwikkelen van emotionele intelligentie (EQ)

Zoals in de theorie van Tunnissen (2009) staat beschreven moet de medewerker beschikken over een hoog EQ om succesvol te zijn. Uit onderzoek blijkt dat emotionele vaardigheden twee keer zo belangrijk zijn als intelligentie en vakbekwaamheid (IQ). Geadviseerd wordt om het EQ onder de aandacht te brengen bij de medewerkers. Middels een vragenlijst van de EQ wordt bepaald waar de medewerker staat in zijn persoonlijke ontwikkeling. Samen met de leidinggevende wordt een ontwikkelingsprogramma opgesteld. Dit ontwikkelingsprogramma kan meegenomen worden in de OpKoers systematiek.

Leidinggevende niveau

11. Laat de medewerkers wennen aan HNW en durf los te laten

Als leidinggevende moet je de medewerker de kans geven om te wennen aan de nieuwe omgeving. In het begin zal alles nog even zoeken zijn op welke manier de werkzaamheden ingevuld zullen worden. Als leidinggevende moet je hier ondersteuning in bieden en het gesprek aan gaan om te helpen of om tips te geven.

In de nieuwe omgeving zal je elkaar minder vaak zien en dus minder contact momenten hebben door het plaats- en tijdonafhankelijk werken. Hierdoor moet je als leidinggevende de medewerker los kunnen laten. Vanuit het externe

onderzoek wordt bevestigd dat dit lastig is. Hier moet dus extra aandacht aan besteedt worden en op organisatie breed niveau afspraken over gemaakt worden.

12. Leidinggevende sessie

Binnen de gemeente Leidschendam – Voorburg zijn leidinggevende, vanuit andere gemeentes die HNW hebben doorgevoerd, langs gekomen om sessies te geven hoe binnen HNW gewerkt dient te worden. Op deze manier kunnen de leidinggevenden vragen stellen en tips ontvangen. Geadviseerd wordt om dit ook voor de gemeente Zoetermeer te doen met leidinggevenden vanuit de gemeente Leidschendam - Voorburg. Hiervoor wordt gekozen omdat het concept binnen deze gemeente gelijk is aan die van de gemeente Zoetermeer.

13. Span of control OpKoers

Vanuit de interviews komt naar voren dat het gesprek zich meer moet richten op de ontwikkeling van de medewerker en op de inhoud van het werk. Om dit te realiseren moet gekeken worden naar de hoeveelheid medewerkers die elke leidinggevende telt. Om het gesprek efficiënt in te kunnen vullen volgens de span of control mag de leidinggevende maximaal tien medewerkers aansturen. In overleg met de leidinggevende moet bij overschrijding van dit aantal gekeken worden welke medewerkers hierin kunnen ondersteunen. Het is de bedoeling dat medewerkers die beschikken over leiderscapaciteiten OpKoers gesprekken gaan voeren met de medewerkers. Zo worden de leidinggevende ondersteund en kunnen de gesprekken effectief uitgevoerd worden. Hierbij dient de medewerker zelf aan te geven waar hij zich de komende periode op wil richten en welke ontwikkelingen hij door wilt maken. Belangrijke eigenschappen om de leidinggevende te ondersteunen zijn communicatief sterk, kritisch zijn en empathisch vermogen.

14. Resultaatafspraak invoeren

Om sturing te geven aan persoonlijk leiderschap moet de resultaatafspraak ingevoerd worden. Er moet gewerkt gaan worden aan vooropgestelde afspraken en doelen. Op deze manier wordt efficiënter gewerkt en kan de leidinggevende de medewerker makkelijker aanspreken en beoordelen.

Hoofdstuk 8 Bedrijfskundige consequenties

In dit hoofdstuk worden de bedrijfskundige consequenties per aanbeveling toegelicht. Deze consequenties zijn verdeeld in organisatorische-, personele-, en financiële consequenties.

1. Uitdragen missie en visie

Organisatorische consequenties:

Aan de hand van de missie en visie kunnen projecten ingericht gaan worden die van belang zijn voor de toekomst van de organisatie. Resultaten worden vastgesteld en leidinggevend en medewerkers kunnen gezamenlijk hun doelstellingen gaan bepalen. De verantwoordelijkheid ligt bij het management om de missie en visie te creëren en uit te dragen binnen de organisatie.

Personele consequenties:

De missie en visie moeten opgesteld worden door de algemeen directeur, de portefeuillehouder organisatieontwikkeling en de afdelingshoofden.

Financiële consequenties:

Er zijn geen financiële consequenties verbonden aan het uitdragen van de missie en visie.

2. Excursie naar externe organisatie

Organisatorische consequenties:

Medewerkers zullen ervaren hoe HNW in zijn werk gaat binnen een gelijke organisatie, namelijk gemeente Leidschendam – Voorburg. Hierdoor wordt de stap naar HNW minder groot voor een aantal mensen. Op deze manier krijgt de medewerker inzicht op welke manier hij het beste kan werken.

Personele consequenties:

De excursie is in principe bedoeld voor de gehele organisatie. En is pas geslaagd als ruim 60% van de medewerkers de excursie heeft gedaan.

Financiële consequenties:

Per keer zullen ongeveer 100 medewerkers de gemeente Leidschendam – Voorburg bezoeken. Er wordt vanuit gegaan dat de excursie 5 tot 6 keer gehouden wordt. Voor het vervoeren van het personeel zullen bussen ingehuurd moeten worden met een capaciteit van 50 personen. Per excursie zullen twee bussen gehuurd moeten worden.

3. Opstellen van gedragsregels binnen HNW

Organisatorische consequenties:

Bij deze aanbeveling moet de projectleider HNW, portefeuillehouder organisatieontwikkeling en het kernteam HNW betrokken worden. Het is de bedoeling dat in samenwerking met deze drie partijen de 'gouden huisregels' opgesteld gaan worden.

Personele consequenties:

Medewerkers zullen de 'gouden huisregels' na moeten leven. Men moet hun verantwoordelijkheid nemen en een voorbeeld zijn voor de rest. Als iemand zich niet aan de regels houdt dient hij aangesproken te worden door zijn collega's en anders leidinggevend.

Financiële consequenties:

Om de regels te laten verfilmen worden kosten gemaakt. Als advies wordt de organisatie de Animatiewerkplaats voorgedragen. Deze organisatie heeft ook de gedragsregels bij de gemeente Leidschendam – Voorburg verfilmd. De kosten

zijn €6.400 exclusief BTW voor 4 filmpjes. Voor elk bijkomend filmpje wordt €1.000, - exclusief BTW gerekend.

4. Wegnemen 'kinderziektes'

Organisatorische consequenties:

Het kernteam HNW moet intact blijven om de huidige stand van zaken te meten vanaf het moment van invoering van HNW.

Personele consequenties:

Er moet in de eerste twee maanden wekelijks vergaderd worden hoe HNW bevalt binnen de organisatie. Het is handig om een vast tijdstip aan te houden voor de vergadering zodat iedereen hier rekening mee kan worden gehouden.

Financiële consequenties:

Er zijn geen financiële consequenties verbonden aan het wegnemen van 'kinderziektes'.

5. Desk voor weerstand

Organisatorische consequenties:

Binnen de organisatie moet een desk geplaatst worden waar men terecht kan met vragen en opmerkingen. De desk moet op een centraal punt in de organisatie komen.

Personele consequenties:

Bij de desk moeten mensen aanwezig zijn van het kernteam HNW. Verder moet het kernteam HNW wekelijks bij elkaar komen om de klachten door te nemen en met eventuele oplossingen te komen.

Financiële consequenties:

Er zijn geen extra kosten aan verbonden aangezien mensen ingezet worden die al werkzaam zijn binnen de gemeente.

6. Digitalisering

Organisatorische consequenties:

Voor de organisatie heeft dit als gevolg dat men op een andere manier moet gaan werken. Naar aanleiding van het papierarm werken moet men gaan digitaliseren.

Personele consequenties:

Voor het personeel heeft het als gevolg dat men op een andere manier moet gaan werken. De medewerkers moeten digivaardig worden door middel van trainingen. Medewerkers die al digivaardig zijn kunnen ingezet worden om hun kennis te delen met collega's.

Financiële consequenties:

Om de medewerkers digivaardig te maken dienen trainingen aangeschaft te worden. Op dit moment is men al in gesprek met een partij genaamd ExplainIt. De kosten voor het aanschaffen van een trainingsomgeving zijn jaarlijks €36,- per persoon. In totaal komt dit neer op €36.000 per jaar.

7. Aanbieden en stimuleren van opleiding persoonlijk leiderschap

Organisatorische consequenties:

De opleiding moet aangeboden worden op verschillende niveaus als MBO, HBO en WO.

Personele consequenties:

Afdelingshoofden en teammanagers moeten de medewerkers stimuleren om de opleiding te gaan volgen. Daarnaast kunnen de medewerkers die de opleiding

hebben gevolgd, hun ervaring en kennis delen met andere medewerkers en eventueel de opleiding gaan geven.

Financiële consequenties:

Er zijn geen kosten aan verbonden omdat de opleiding persoonlijk leiderschap al in de organisatie is en de kennis eventueel uit de organisatie gehaald kan worden.

8. 360graden feedback

Organisatorische consequenties:

De 360 graden feedback zal binnen de gehele organisatie gelijk moeten worden. Dit betekent dat elk domein dit op eenzelfde manier in moet gaan vullen.

Personele consequenties:

Medewerkers zullen zelf hun feedback halen bij mede collega's. Op deze manier hoor je ook van collega's wat zij vinden van het functioneren. Dit betekent dat de medewerkers actiever moeten worden op het gebied van de beoordeling van het functioneren.

Financiële consequenties:

Er zijn geen financiële consequenties aan verbonden aangezien de OpKoers systematiek al aanwezig is binnen de organisatie.

9. Facilitaire ondersteuning

Organisatorische consequenties:

Voor de organisatie betekent dit dat gekeken moet worden op welke plek in het huisvestingsconcept de aangepaste werkplekken dienen te komen. Er moet goed gekeken worden tot op welke hoogte aan de wensen en behoeften voldaan gaat worden.

Personele consequenties:

Medewerkers die een aangepaste werkplek nodig hebben zullen dit aan moeten geven bij het kernteam HNW. Zij zullen komen te werken op een 'vaste' werkplek binnen de organisatie.

Financiële consequenties:

De financiën hangen af van het aantal aangepaste werkplekken. Dit zorgt voor extra kosten.

10. Ontwikkelen van emotionele intelligentie (EQ)

Organisatorische consequenties:

Mensen met een hoog EQ brengen de meeste successen met zich mee. Als gemeente Zoetermeer is het dus relevant om de medewerker te stimuleren de vragenlijsten in te vullen.

Personele consequenties:

De medewerkers moeten de vragenlijsten invullen. Leidinggevende moeten naar aanleiding van de uitkomsten in gesprek gaan met de medewerker en gezamenlijk een ontwikkelingsplan opstellen.

Financiële consequenties:

Financieel brengt dit geen extra kosten met zich mee omdat de vragenlijst online te vinden is.

11. Laat mensen wennen aan HNW en durf los te laten

Organisatorische consequenties:

Als organisatie moet je de medewerkers de ruimte geven om aan de slag te gaan binnen HNW.

Personele consequenties:

Leidinggevenden zullen vaker het gesprek aan moeten gaan met de medewerkers. Directer contact is dus vereist. Om te evalueren hoe het bevalt, zal de projectleider HNW eens in de twee weken met de afdelingshoofden in gesprek moeten gaan waar zij tegen aan lopen en wat er nog kan verbeteren.

Financiële consequenties:

Er zijn geen financiële consequenties verbonden aan deze aanbeveling aangezien de evaluaties zijn met mensen die werkzaam zijn binnen de gemeente Zoetermeer.

12. Leidinggevende sessie**Organisatorische consequenties:**

De sessies zijn relevant voor alle afdelingshoofden en teammanagers. Het moet vanuit het management verplicht gesteld worden om de sessies te volgen.

Personele consequenties:

Alle afdelingshoofden en teammanagers zullen aanwezig moeten zijn bij deze bijeenkomsten. Om het efficiënt en effectief te houden worden deze twee groepen in tweeën gesplitst. Er zullen twee bijeenkomsten zijn. Eventueel kunnen er op aanvraag nog meerdere bijeenkomsten gepland worden.

Financiële consequenties:

Aangezien er leidinggevenden vanuit andere gemeenten langskomen worden geen uren in rekening gebracht. Als bedankje kan gedacht worden aan een relatiegeschenk.

13. Span of control OpKoers**Organisatorische consequenties:**

Per leidinggevende moet gekeken worden hoeveel medewerkers hij onder zijn hoede heeft. Bij teveel medewerkers moeten in overleg met de leidinggevende medewerkers aangesteld worden die de leidinggevende gaan ondersteunen in het uitvoeren van de OpKoers gesprekken.

Personele consequenties:

Medewerkers met leiderscapaciteiten zullen aangesteld worden voor het voeren van de OpKoers gesprekken

Financiële consequenties:

Er hangen geen financiële consequenties aan vast aangezien, zoals eerder vermeld, de OpKoers systematiek al in de portefeuille zit van de gemeente Zoetermeer.

14. Resultaatafspraak invoeren**Organisatorische consequenties:**

Middels de resultaatafspraak zullen processen beter en efficiënter ingevuld gaan worden. De medewerker weet wat er bereikt moet worden en de leidinggevende kan hierop sturen.

Personele consequenties:

De medewerker zal beoordeeld worden op het afgesproken resultaat. In de manier van werken krijgt de medewerker alle vrijheid in plaats van dat de leidinggevende aanstuurt. De leidinggevende zal voornamelijk ondersteunend zijn.

Financiële consequenties:

Er hangen geen financiële consequenties aan vast.

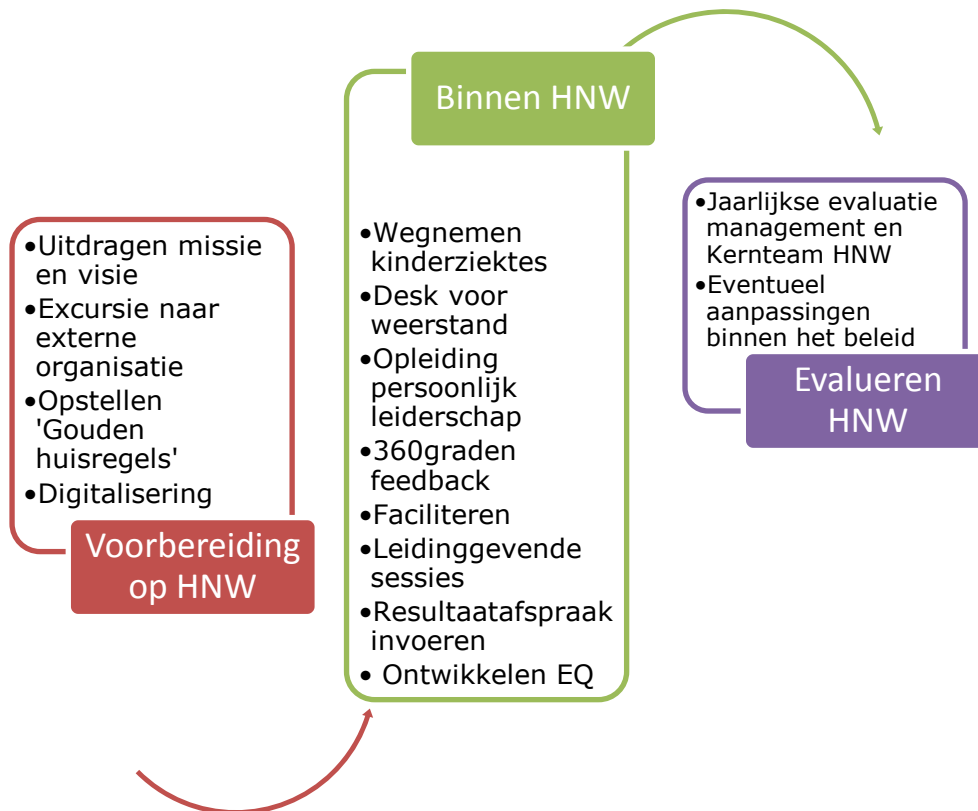
Hoofdstuk 9 Implementatieplan

Aan de hand van de aanbevelingen en bedrijfskundige consequenties kan het implementatieplan voor de gemeente Zoetermeer opgesteld worden. Het implementatieplan kan gezien worden als rode draad voor het veranderproces. Het implementatieplan gaat per direct in. Dit betekent dat het implementatieplan aansluit op de huidige situatie. Het uitvoeren van de aanbevelingen is een doorlopende activiteit en moet waar nodig jaarlijks worden geëvalueerd en eventueel worden aangepast als situaties veranderen.

Het implementatieplan is opgedeeld in drie fasen, namelijk:

- Voorbereiding naar HNW toe
- Tijdens HNW
- Evaluatie beleid

De genomen stappen worden hieronder schematisch weergegeven in figuur 8.



Figuur 8 Uitvoering van aanbevelingen

Voorbereiding op HNW

In de voorbereiding naar HNW toe moet als eerste de missie en visie van de organisatie verder uitgewerkt worden en uitgedragen worden binnen de organisatie. Verantwoordelijke hiervoor is algemeen directeur en de

portefeuillehouder organisatieontwikkeling. Voordat de organisatie overgaat naar de vernieuwde omgeving moet dit duidelijk zijn onder de medewerkers.

Om de medewerkers HNW te laten ervaren zal de excursie naar de gemeente Leidschendam – Voorburg moeten plaatsvinden voordat de organisatie over gaat naar de nieuwe omgeving. Een belangrijk persoon die kan laten zien hoe HNW verloopt binnen de gemeente Leidschendam – Voorburg is Marja Oudshoorn, projectleider HNW.

Om een goede start te maken binnen HNW moeten de 'gouden huisregels' opgesteld worden en bekend zijn binnen de gehele organisatie voordat HNW volledig wordt doorgevoerd. Hiermee wordt duidelijkheid gecreëerd op welke wijze gewerkt dient te worden. Daarnaast moeten de medewerkers digivaardig gemaakt worden indien zij dat nog niet zijn. Daarom moet zo snel mogelijk begonnen worden met het aanbieden van trainingen.

Tijdens HNW

Om de leidinggevenden en medewerkers te ondersteunen moet bij de start van HNW in de nieuwe omgeving een desk beschikbaar zijn in een centrale ruimte. Verantwoordelijke hiervoor is het kernteam HNW. Daarnaast moet in overleg met de leidinggevende de invulling van de OpKoers systematiek besproken worden en zorgen dat hierin de resultaatafspraak opgenomen wordt. Om de OpKoers gesprekken in te vullen moeten de medewerkers de vragenlijst van de emotionele intelligentie (EQ) invullen. Als laatst moet de leidinggevende nagaan bij zijn medewerkers of zij voldoende zijn gefaciliteerd. Mocht dit niet het geval zijn, dient hij dit aan te geven bij het kernteam HNW.

Als iedereen gewend is aan de nieuwe omgeving moet een afspraak gemaakt worden met leidinggevenden van de gemeente Leidschendam – Voorburg zodat de leidinggevende sessie kan plaatsvinden.

Evaluatie op uitvoering

Jaarlijks moet een evaluatie plaatsvinden tussen het management, het kernteam HNW en de leidinggevende. Tijdens deze evaluatie moet besproken worden of HNW voldoet aan de verwachtingen en eisen. Eventueel kunnen aanpassingen besproken worden en doorgevoerd.

Nawoord

Vanuit de gemeente Zoetermeer heb ik aan een onderzoek kunnen werken waarbij het onderwerp erg goed bij mij past. Vanuit de minor HRM voor leidinggevendenden die ik gevolgd heb binnen de opleiding Facility Management, heb ik gemerkt dat ik het leuk vind om veel in contact te staan met mensen en de verschillende meningen aan te horen. Het Nieuwe Werken is een onderwerp waar ik erg geïnteresseerd in ben doordat flexibel zijn erg goed bij mij past.

Binnen dit onderzoek zijn verschillende onderzoeksmethoden gebruikt, waaronder literatuuronderzoek, interne en externe interviews en een interne enquête voor de medewerkers. Aan de hand van het literatuuronderzoek heb ik mijn interviews opgesteld. Ik heb bewust gewacht met het uitvoeren van mijn interviews omdat ik eerst alle theorie verzameld wilde hebben. Ik heb alleen niet voorspeld dat de interviews zo veel tijd in beslag zouden nemen dat ik er veel langer mee bezig ben geweest dan gehoopt. Dit had als gevolg dat ik het eerste concept nog niet volledig af had op afgesproken datum. Voor een volgend onderzoek zal ik eerder moeten beginnen met het inplannen van de interviews.

Voor het uitzetten van mijn enquête was het doel om 285 respondenten te werven. Ik heb 56 respondenten geworven. Dit kan te maken hebben dat er al meerdere enquêtes zijn geweest waardoor de medewerkers geen zin hadden om ook nog mijn enquête in te vullen. Als tip zou ik mijzelf meegeven om bij een volgend onderzoek langs te gaan bij afdelingen om zo direct in contact te staan met de medewerkers. Nu heb ik het uitgezet via het intranet. Door direct in contact te staan kan je de boodschap beter overbrengen.

Ondanks dat ik niet het gestelde aantal respondenten van de enquête heb bereikt, ben ik wel heel tevreden over het onderzoek. Ik heb 25 interne interviews en 2 externe interviews kunnen afnemen. Door dit grote aantal heb ik uiteindelijk goede aanbevelingen kunnen doen. Vanuit de resultaten en het literatuuronderzoek kwam ook nog voren dat bij de doorvoering van HNW organisaties tegen dezelfde problemen aan lopen. Dit onderzoek kan dus ook relevant zijn voor andere organisaties. Door het grote aantal interviews, totaal 27, kwam de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek niet in gevaar.

Om het onderzoek eventueel nog steviger te maken, kunnen alle antwoorden van de enquête van de Erasmus Universiteit verwerkt worden binnen de resultaten. Deze resultaten kunnen wellicht zorgen voor eventuele toevoegingen op de aanbevelingen. Een vervolg op het onderzoek zou kunnen zijn dat er onderzocht wordt in hoeverre de leidinggevendenden nodig zijn op de manier hoe zij nu werken.

Als laatste wil ik mijn dank uitspreken naar Dinah Letteboer en Koos Swieringa die mij tijdens het onderzoek voorzien hebben van de juiste informatie en goede en duidelijke feedback. Zij hebben mij overtuigd om kritisch na te denken over de informatie, wat mijn onderzoek ten goede is gekomen. Ik heb mij binnen de gemeente Zoetermeer vanaf de eerste dag thuis gevoeld en het gevoel gehad dat ik onderdeel was van de organisatie. De goede samenwerking heeft geleid tot dit mooie onderzoek en een prachtige beoordeling.

Literatuurlijst

Websites:

DNHS (2013). *Cultuur model van Quinn en Cameron*

Geraadpleegd op 26 april 2016, van:

<http://dnhs.nl/blog/2013/05/12/model-cultuurmodel-van-quinn-en-cameron-familiecultuur-voor-bedrijven/>

Encyclo (2015). *Bedrijfscultuur*

Geraadpleegd 6 maart 2016, van:

<http://www.encyclo.nl/begrip/bedrijfscultuur>

Encyclo(2015). *Gedrag*

Geraadpleegd op 12 april 2016, van:

<http://www.encyclo.nl/begrip/Gedrag>

Fashionxsuicide (2015). *Afbakening van het onderzoek*

Geraadpleegd op 22 februari 2016, van:

<https://fashionxsuicide.wordpress.com/2012/09/27/h3-afbakening-van-het-onderzoek/>

Gemeente Zoetermeer (2015). *Toekomstgericht Zoetermeer*

Geraadpleegd op 17 februari 2016, van:

<http://enzo.zoetermeer.nl/Content/CastManage/1403/toekomstgericht-zoetermeer/>

Gemeente Zoetermeer (2015). *Het Nieuwe Werken*

Geraadpleegd op 18 februari 2016, van:

<http://enzo.zoetermeer.nl/Content/CastManage/1404/het-nieuwe-werken/>

MKB Servicedesk (2016) *Span of control*

Geraadpleegd op 17 mei 2016, van:

<http://www.mkb servicedesk.nl/315/wat-span-control.htm>

Ocai online (2008). *Het organizational culture assessment instrument*

Geraadpleegd op 12 april 2016, van:

<http://www.ocai-online.nl/blog/2008/09/het-organizational-culture-assessment-instrument-ofwel-ocai/>

Over het nieuwe werken(2009) *Voor- en nadelen van HNW*

Geraadpleegd op 3 mei 2016, van: <http://overhetnieuwewerken.nl/puntsgewijs-de-voor-en-nadelen-van-het-nieuwe-werken/>

Scribbr (2012). *Een inleiding schrijven voor je scriptie*

Geraadpleegd op 26 april 2016, van:

<https://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/een-inleiding-schrijven-voor-je-scriptie/>

Scribbr (2014). *Voorbeeld voorwoord*

Geraadpleegd op 25 april 2016, van:

<https://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/voorbeeld-voorwoord/>

Stepstone (2002). *Emotionele intelligentie*

Geraadpleegd op 17 mei 2016, van:

<http://www.stepstone.nl/Carriere-Advies/Carriere/emotionele-intelligentie.cfm>

Toolshero (2000). *Gedragsverandering model Balm*

Geraadpleegd op 12 april 2016, van:

<http://www.toolshero.nl/verandermanagement/gedragsverandering-model-balm/>

Boeken:

Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken* (1^e druk) Zeewolde: Par CC, 2009

Tunnissen, H (2009). *Ontwikkelen van persoonlijk leiderschap* (1^e druk)
Barneveld: Nelissen, 2009

Verslagen:

Balm, M.F.K. (2002). *Exercise Therapy and Behavioural Change*. [Purdue University Press](#)

Van der Gaag, A (2014) *Sturen op resultaat* (afstudeeropdracht) Master of Business Administration, NCOI Business School

Van Schaik, I.H. (2014) *Weerstand bij veranderingen* (afstudeeropdracht) master of Public Administration, Erasmus Universiteit, Rotterdam