



Novay/TNO-rapport

Novay
Brouwerijstraat 1
Postbus 589
7500 AN Enschede
www.novay.nl

TNO
Brassersplein 2
Postbus 5050
2600 GB Delft
www.tno.nl

Het Nieuwe Werken bij het Rijk

Ervaringen uit de praktijk

Novay/TNO-rapport**Het Nieuwe Werken bij het Rijk**
Ervaringen uit de praktijk

Datum	28 februari 2011
Auteur(s)	Marcel Bijlsma, Ruud Janssen, Nicole de Koning en James Schlechter
Aantal pagina's	91
Aantal bijlagen	2
Status	Definitief
Opdrachtgever	Drs. D.M.E. (Dorinda) Hovestadt MBA, DGOBR, BZK
Projectnaam	Het Nieuwe Werken bij de Rijksoverheid

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van Novay en TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor onderzoeksopdrachten aan Novay en TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het rapport aan direct belang-hebbenden is toegestaan.

Voorwoord

Voor u ligt een rapport over Het Nieuwe Werken bij het Rijk. Een rapport, zult u denken? Is dat niet meer van ‘het oude werken’? Dit rapport is inderdaad geen verzameling twitterberichtjes en laat zich ook niet snel screenen op uw smartphone. Toch biedt dit rapport interessante inzichten over praktijkervaringen van de “pioniers” binnen het Rijk ten aanzien van het Nieuwe Werken (HNW).

Zo kunt u onder meer lezen hoe er bij de ministeries wordt geëxperimenteerd met nieuwe manieren van kennisuitwisseling (via de sociale netwerksite Yammer), hoe rijksambtenaren aankijken tegen tijd- en plaatsonafhankelijk werken en kunt u leren van leidinggevendenden die reeds ervaring hebben opgedaan met het nieuwe werken. Elk onderdeel eindigt met zeer bruikbare aanbevelingen.

We willen iedereen hartelijk bedanken die een bijdrage aan het rapport heeft geleverd, in het bijzonder de leden van de begeleidingscommissie en alle rijksambtenaren die hebben meegewerkt aan de interviews, workshops en vragenlijsten.

We hopen dat u, net als wij, met plezier dit rapport zult lezen en dat de genoemde aanbevelingen u weer een stap verder kunnen brengen. Duidelijk is dat we binnen het Rijk veel experimenteren, al goede praktijkvoorbeelden hebben maar dat het nog een grote gezamenlijke inspanning vraagt écht de vruchten van HNW te kunnen plukken.

Laten we dus samen met leidinggevendenden, medewerkers en ondersteunende afdelingen HNW uit de pioniersfase halen zodat het Rijk maximaal gebruik kan maken van de mogelijkheden die het biedt en bovendien een aantrekkelijke werkgever blijft voor toekomstige generaties werknemers.

Marianne Witlox
Portefeuillehouder HNW (ICOP)

Dorinda Hovestadt
Portefeuillehouder HNW (OPR)

P.S. Bent u benieuwd welke initiatieven er al bestaan op HNW en op welke onderwerpen reeds interdepartementale samenwerking plaatsvindt, dan wordt u van harte uitgenodigd een kijkje te nemen op de samenwerkingsruimte Het Nieuwe Werken bij het Rijk, te vinden op

<http://samenwerkruimten.rijksweb.nl/HetNieuweWerkenbijhetRijk>

Voor vragen of opmerkingen over dit onderzoek, kunt u terecht op HNW@rijksoverheid.nl.

Management samenvatting

Het Nieuwe Werken (HNW) biedt kansen voor de Rijksoverheid. Door het toepassen van nieuwe, slimme manieren van werken kunnen kostenbesparingen worden bereikt en de effectiviteit en de flexibiliteit van medewerkers worden vergroot.

In dit onderzoek is voor een drietal HNW thema's – Verbondenheid, Flexibiliteit en Leiderschap – een verdiepende studie uitgevoerd met als doel leerervaringen van verandering langs de lijn van dat thema en de relatie met de inzet van middelen op de verschillende terreinen van facilitair, ICT en HRM te verzamelen. Het onderzoek volgt op een eerdere onderzoeksfase waarin diverse HNW initiatieven binnen de Rijksoverheid in kaart zijn gebracht¹.

Er is specifiek gekeken naar de ervaringen met

1. het sociale medium Yammer (Twitter voor besloten groepen) als kansrijke manier om netwerkvorming tussen ambtenaren te stimuleren,
2. tijd- en plaatsonafhankelijk werken inclusief thuiswerken als kans om flexibilisering vorm te geven en effectiviteitswinst te behalen en
3. de uitdaging voor het middenmanagement om via HNW het beste uit mensen te halen.

Belangrijkste conclusie van dit rapport is dat HNW nog in de pioniersfase zit. Om kansen als slimmer samenwerken, maar ook flexibeler, efficiënter en effectiever werken daadwerkelijk te verzilveren, zal HNW verder moet indalen binnen het Rijk. Grootste uitdaging daarbij is om grootschaliger medewerkers en leidinggevendenden de kennis, vaardigheden en houding/gedrag eigen te laten maken, die nodig zijn om nieuwe manieren van werken succesvol te maken. Het advies is om een rijksbrede implementatiestrategie te ontwikkelen en uit te rollen die rekening houdt met de verschillende stadia van volwassenheid en adoptievermogen waar afdelingen, ambtenaren en leidinggevendenden zich in bevinden. In die strategie zal ruimte moeten zijn voor overtuigende voorbeelden en op maat handvatten rondom bijvoorbeeld het benutten van sociale verbindingen, het verbeteren van persoonlijke productiviteit in flexibele werkomgevingen en HNW-gebaseerd leidinggeven, om weerstand tegen het onbekende te overwinnen.

Praktijkervaringen Yammer

Binnen de Rijksoverheid wordt binnen verschillende ministeries met het sociale medium Yammer geëxperimenteerd. Uit het onderzoek blijkt dat Yammer vooral wordt ervaren als informatiemedium, om op de hoogte te blijven van actuele onderwerpen en om informatie uit te wisselen ten behoeve van kennisdeling.

Het blijkt dat Yammer op dit moment zelfregulerend werkt. Ambtenaren kunnen hun eigen netwerk ontwikkelen (door collega's te gaan volgen in hun Yammer activiteit) en Yammer daagt uit tot actieve deelname. Een ruime meerderheid geeft aan dat het gebruik van Yammer het werk leuker maakt. Uit ons onderzoek blijkt verder dat

- Ambtenaren dankzij Yammer beter kunnen samenwerken met collega's binnen het ministerie;

¹ Landschap Het Nieuwe Werken binnen de Rijksoverheid: succesfactoren en geleerde lessen (2010), Novay/TNO

- Ambtenaren sneller tot nieuwe ideeën en inzichten kunnen komen;
- Hun ideeën sneller worden opgepikt binnen het ministerie;
- Ambtenaren via Yammer bruikbare antwoorden op hun vragen krijgen.

Het gebruik van Yammer blijkt niet veel anders uit te pakken dan het gebruik van sociale media buiten de Rijksoverheid. Yammer is niet een vervanger voor huidige middelen en maatregelen voor netwerkvorming, maar fungeert als additioneel en meer besloten kanaal voor “collectieve intelligentie”.

De potentie van Yammer als interactiemedium zou nog verder kunnen worden benut. Sociale media, waaronder Yammer, worden door het management minder gezien als middel om verbondenheid binnen team of afdeling te bewerkstelligen, maar om externe profilering vorm te geven. Relatief veel gebruikers geven aan dat de afspraken rond het gebruik van Yammer niet helder genoeg zijn, dat het management op dit moment Yammer niet actief steunt en dat het management zelf niet breed informatie deelt via Yammer. Hier ligt wel een duidelijke wens. Yammer, of een vergelijkbare functionaliteit kan, als digitaal kanaal, in het licht van verbondenheid en netwerkvorming in bredere toepassing binnen de Rijksoverheid van meerwaarde zijn.

Praktijkervaringen tijd- en plaatsafhankelijk werken

In de rijkspraktijk zien we in de ervaringen met verschillende vormen van tijd- en plaatsafhankelijk werken (thuiswerken, werken in een flexkantoor, mobiel werken) diverse stadia van volwassenheid en adoptievermogen terug.

De belangrijkste gevonden motivaties voor tijd- en plaatsafhankelijk werken liggen in lijn met de ervaren positieve effecten uit het onderzoek:

- Hogere productiviteit: door eigen keuze van (thuis)werkplek geconcentreerder kunnen werken, meer werk verzetten in dezelfde tijd, werk van betere kwaliteit leveren;
- Hogere tevredenheid: over de eigen baan, meer vrijheid en autonomie in het werk, meer plezier in het werk;
- Betere combinatie van werk en privé;
- Volledig tijd- en plaatsafhankelijk kunnen werken brengt variatie, effectiviteit en dynamiek.

Uitgaande van verdere gewenste effecten langs die lijnen valt er voor de Rijksoverheid nog een wereld te winnen. Bijvoorbeeld op het gebied van mobiel werken, waarbij de ervaring is dat reistijd effectief benut kan worden en het kunnen werken op andere (rijks)locaties voor effectief samenwerken en ontmoeten. Bovendien geven medewerkers, die ervaren zijn in plaats- en tijdonafhankelijk werken, aan dat ze meer vertrouwen van leidinggevend ervaren.

Er dient dan wel rekening gehouden te worden met enkele gevonden negatieve effecten uit het onderzoek, die bovendien als belemmering voor tijd- en plaatsafhankelijk werken worden ervaren:

- Minder informele kennisuitwisseling en minder betrokkenheid bij collega's en meer afstand tot leidinggevende. Het laatste wordt vooral gevoeld bij hoogfrequent thuiswerken. Voor thuiswerkers is een frequentie van één a twee dagen per week of op ongeplande, incidentele basis optimaal;
- Verhoogde werkdruk: er worden door thuiswerkers per saldo vaker langere werkdagen gemaakt. Daarnaast kan autonomie leiden tot hogere gevoelde werkdruk. Resultaatafspraken zijn niet altijd even helder en het is niet altijd

duidelijk waarop wordt geëvalueerd. Het moet voorkomen worden dat mensen “gaan zwemmen” en letterlijk uit het zicht raken.

- Niet optimale faciliteiten tijdens tijd- en plaatsafhankelijk werken. Bijvoorbeeld strikte ICT beveiliging lokt juist een verhoogde kans op onveilig gedrag uit.

Uit het onderzoek blijkt tenslotte dat ambtenaren vinden dat thuiswerken actiever aangemoedigd zou moeten worden vanuit het management. Ook voorlichting binnen de ministeries en actievere communicatie over de bestaande thuiswerkregelingen kunnen hieraan bijdragen. Om tijd- en plaatsafhankelijk werken in bredere zin nog beter te laten renderen bevelen we verder het volgende aan:

- Schenk op teamniveau aandacht aan een ontwikkelingsagenda met expliciete onderlinge verwachtingen. Hoe maken we tijd- en plaatsafhankelijk werken uitvoerbaar, welke processen moeten dan anders en hoe;
- Organiseer op teamniveau collectieve reflectie en creëer maatregelen die sociale cohesie in team of afdeling versterken;
- Investeer in digitale vaardigheden en persoonlijke effectiviteit;
- Bij tijd- en plaatsafhankelijk werken dient niet alleen de leidinggevende maar ook de ICT-ondersteuning uit te gaan van verantwoordelijkheid en vertrouwen in medewerkers. Kies intensiever voor voorlichting – met welke informatie moet ik zorgvuldig omgaan en hoe doe ik dat – in plaats van het opleggen van technische restricties.
- Zorg dat ministeriegebouwen gastvrijer worden voor ambtenaren van andere ministeries en overheidsorganisaties. Creëer meer flexplekken en aanlandplekken binnen de ministeries, en meer spreekkamers en faciliteiten om samen te werken.

Praktijkervaringen leidinggeven

Het onderzoek heeft zich gericht op middenmanagement dat concrete ervaring heeft met HNW gerelateerde verandering in hun afdeling of groep. Deze leidinggevendens koppelen HNW sterk aan menselijk gedrag en houding. De leidinggevendens zien HNW in bredere zin als cultuurverandering binnen de Rijksoverheid. Men ziet HNW als een positieve ontwikkeling. HNW-gebaseerd leidinggeven komt voor hen grotendeels overeen met de principes van goed leidinggeven aan professionals. Deze stijl van leidinggeven pasten veel leidinggevendens al toe in de praktijk en daardoor ervaart men een beperkte invloed van HNW op hun stijl van leidinggeven.

Het middenmanagement praat zelf veel in termen van een gewenste actieve houding van medewerkers en gedisciplineerde vrijheid (vrijheid binnen afgesproken kaders). Zij zien zichzelf als facilitatoren, waarbij het besef leeft dat binnen het grote geheel van de Rijksoverheid generieke voorzieningen (ICT, Huisvesting, HRM beleid) als randvoorwaarde aanwezig zijn. Dat maakt dat deze draaiknoppen van HNW voor middenmanagement eigenlijk niet draaibaar zijn. Dit beperkt de mogelijkheden van management om echt variëteit en maatwerk (bijvoorbeeld op het vlak van ICT ondersteuning) waar te maken voor hun medewerkers.

Uit het onderzoek komen de volgende vijf aandachtsgebieden voor HNW-gebaseerd leidinggeven naar voren:

- Sturen. In de HNW praktijk sturen leidinggevendens op collectief resultaat via jaarplannen met daarin individuele afspraken en accenten. Er wordt expliciet

aandacht besteed aan het behouden van voldoende (fysieke) contactmomenten met daarin ruimte voor reflectie op resultaten en voortgang. Omdat medewerkers verschillen in hun mate van zelfredzaamheid en zelfsturing hebben managers de behoefte om op maat de “de vinger aan de pols” te houden. Vrijheid is geen vrijblijvendheid.

- Vertrouwen. Vertrouwen wordt in een HNW context expliciet gekoppeld aan authenticiteit, helderheid over werkwijze en het waar maken van afspraken. Leidinggevendenden werken expliciet aan het creëren van een gevoel van veiligheid waarin zaken bespreekbaar zijn en fouten maken mag (mits daarvan wordt geleerd). Het tonen van betrokkenheid is daarin belangrijk. Leidinggevendenden doen in toenemende mate een beroep op de bijdrages van hun medewerkers en vertrouwen daarin op het beoordelingsvermogen en de kennis en kunde van medewerkers. Door HNW worden externe signalen en ontwikkelingen immers relatief steeds vaker door medewerkers opgepikt.
- Communiceren. Leidinggevendenden zijn zich zeer bewust van het belang van een gezamenlijk beeld en een gedeeld kader en besteden daarom tijd aan het communiceren van bredere ontwikkelingen en wat er speelt op hoger management niveau. Leidinggevendenden vinden het belangrijk dat ze aanspreekbaar zijn: er mogen geen gevoelde drempels zijn om leidinggevende/collega's te benaderen. Een open agenda zorgt daarbij bijvoorbeeld voor transparantie. Managers vinden het belangrijk dat ze appel op hun medewerkers kunnen doen en dat ook medewerkers onderling dit kunnen doen.
- Groei. HNW eist aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. Voor de één zal de overgang naar een nieuwe manier van werken met meer eigen verantwoordelijkheid en autonomie meer aandacht en begeleiding vragen dan voor de ander. Dat zal op maat moeten worden opgepakt. Met HNW zijn digitale vaardigheden een integraal onderdeel geworden van het vak van de ambtenaar. Dit betekent dat leidinggevendenden ervoor moeten zorgen dat in ieder geval de basisvaardigheden in orde zijn over de hele linie.
- (Ver)binding. Het versterken van de onderlinge band door te investeren in onderling contact en begrip binnen afdeling/team wordt belangrijk gevonden. Dit vereist een actieve houding van iedereen.

De leidinggevendenden die we binnen dit onderzoek hebben gesproken hebben ‘good practices’ ontwikkeld op het vlak van elk van deze vijf factoren. We bevelen aan deze ervaringen te delen met leidinggevendenden die nog minder ver zijn met HNW. Het biedt hen concrete handvatten om met leidinggeven binnen HNW aan de slag te gaan.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Management samenvatting	7
1 Inleiding	13
1.1 Het Nieuwe Werken.....	13
1.2 Het Nieuwe Werken bij de Rijksoverheid	14
1.3 Onderzoek naar de ervaringen in de praktijk	15
1.4 Leeswijzer	16
2 Yammer	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Achtergrond: Yammer als sociaal medium in de rijkspraktijk	17
2.3 Ervaringen met het gebruik van Yammer	18
2.4 Meerwaarde van Yammer.....	23
2.5 Afsluitende opmerkingen en aanbevelingen	26
3 Tijd- en plaatsafhankelijk werken	29
3.1 Inleiding	29
3.2 Achtergrond: adoptie van tijd- en plaatsafhankelijk werken	29
3.3 Bekendheid met tijd- en plaatsafhankelijk werken	30
3.4 Motivaties voor tijd- en plaatsafhankelijk werken.....	31
3.5 Mogelijkheden voor tijd- en plaatsafhankelijk werken.....	34
3.6 Belemmeringen voor tijd- en plaatsafhankelijk werken	35
3.7 Positieve en negatieve effecten van tijd en plaatsafhankelijk werken	36
3.8 Consequenties van tijd en plaatsafhankelijk werken	37
3.9 Stimuleren van tijd- en plaatsafhankelijk werken.....	38
3.10 Afsluitende opmerkingen en aanbevelingen	41
4 Leiding geven door het middenmanagement	44
4.1 Inleiding	44
4.2 Achtergrond: Leiderschapscultuur	45
4.3 HNW-gebaseerd leidinggeven: visie en eigen definities	46
4.4 Relatie leidinggevende en medewerkers.....	48
4.5 Team en samenwerken.....	51
4.6 HNW werkwijzen	52
4.7 Handvatten HNW-gebaseerd leidinggeven.....	54
4.8 Afsluitende opmerkingen en aanbevelingen	59
5 Bredere kader en handvatten voor beleid	61
5.1 De uitdaging van Het Nieuwe Werken bij de Rijksoverheid	61
5.2 Relatie met succes- en faalfactoren uit HNW pilots	61
5.3 Aanbevelingen: Handreikingen voor beleid	62
A Bijlage: Achtergrondinformatie Yammer	68
B Bijlage: Achtergrondinformatie onderzoek tijd- en plaatsafhankelijk werken	74

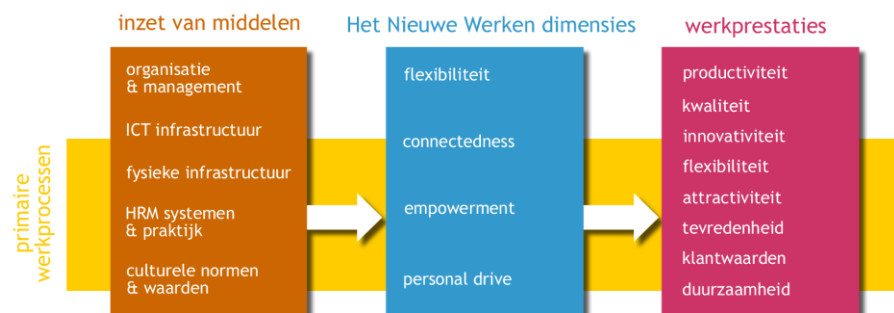
1 Inleiding

1.1 Het Nieuwe Werken

De Het Nieuwe Werken (HNW) filosofie heeft de laatste paar jaar veel aandacht gekregen in het Nederlandse bedrijfsleven. Door toepassing van nieuwe werkvormen en werkplekconcepten verwacht men niet alleen significante kostenbesparingen te kunnen realiseren door het terugdringen van ruimtegebruik (flexkantoren, telewerkfaciliteiten), maar ook de effectiviteit en de flexibiliteit van medewerkers aantoonbaar te vergroten. In combinatie met een andere stijl van management gericht op eigen keuzes en resultaatsturing moet dit leiden tot een win-win situatie die voordelen oplevert voor de organisatie (kennisproductiviteit, kwaliteit, innovativiteit), de medewerker (tevredenheid, ontwikkelmogelijkheden, autonomie) en de maatschappij (duurzaamheid, mobiliteit).

HNW pleit voor minder regels, meer resultaatgerichtheid en meer verantwoordelijkheden en ondernemerschap bij de werknemer. ICT is daarin een belangrijke initiërende factor². Flexibiliteit wordt mogelijk doordat kenniswerkers onafhankelijk van een vaste plek kunnen werken. Bovendien vinden steeds meer activiteiten, werkprocessen en communicatie plaats in het digitale domein. Informatie komt steeds meer overal en altijd beschikbaar en medewerkers hebben steeds intensiever contact met elkaar via bijvoorbeeld sociale media en mobiele telefonie.

Hierdoor worden zowel de organisatie als de medewerker gedwongen en uitgedaagd continu na te denken over de vraag welke werkvorm, activiteiten, manier van samenwerken en werkomgeving het beste past bij een bepaald soort werk of taakstelling. Het Nieuwe Werken model in Figuur 1.1 schetst de verschillende dimensies die onderdeel uitmaken van HNW. Het model is gebaseerd op een inventarisatie van bestaande initiatieven en studies op het vlak van HNW (Boer & Croon Nextstrategy, 2006; Bijl, 2007)³.



Figuur 1.1: Het Nieuwe Werken model.

² Bijlsma, M.E., Janssen, R. en Efimova E. (2010). Connected Professionals, Toprapportserie, Enschede: Novay.

³ Bijl, D. (2007). Het nieuwe werken. Op weg naar een productieve kenniseconomie. Den Haag: Academic Service.

Boer & Croon Nextstrategy (2006). Het Nieuwe Werken: Resultaten van een kwalitatief onderzoek. Beschikbaar via http://www.qubemtpartners.nl/publicaties/Onderzoeksresultaten_Het_Nieuwe_Werken.pdf.

Het model gaat uit van vier fundamentele dimensies van HNW:

1. Mate van **flexibilisering** door tijd- en plaatsonafhankelijk werken;
2. Mate van **verbondenheid** in netwerken met (kennis van) interne medewerkers en externe personen; toegang tot digitale informatiebronnen en diensten;
3. Mate van **empowerment** van werknemers en teams door waardering van eigen inbreng en autonomie bij het organiseren van werk en werkomgeving;
4. Mate van **intrinsieke motivatie** door affiniteit met cultuur en doelstellingen van de organisatie.

De dimensies vormen een scharnierpunt tussen enerzijds werkprestaties en anderzijds inzet van middelen. Immers HNW is geen doel op zich, maar moet zich uiteindelijk vertalen in positieve effecten in die werkprestaties, die van belang zijn voor de organisatie(onderdeel) in kwestie. Anderzijds worden de HNW dimensies beïnvloed door de juiste inzet van middelen (“de draaiknoppen”) op het vlak van organisatie & management, ICT infrastructuur, fysieke infrastructuur, HRM systemen & praktijk en culturele normen en waarden. Hieruit blijkt ook dat HNW een integrale aanpak vereist waarin middelen in balans en gecoördineerd worden ingezet om de beoogde effecten te kunnen bereiken.

Het model is onder meer toegepast op een specifieke invulling van HNW binnen de directie Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB) van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I).⁴

1.2 Het Nieuwe Werken bij de Rijksoverheid

HNW heeft ook gevolgen voor het werk en de manier van werken van het Rijk: de relatie tussen burger en overheid, de interne organisatie van de overheid en de manier van werken van de ambtenaar.

Dat biedt kansen: HNW maakt het gemakkelijker om over organisatiegrenzen heen samen te werken. Door de juiste kennis en ideeën te verzamelen rond een thema kan sneller en beter werk worden geleverd. Beschikbare kennis kan zo efficiënter worden ingezet en het draagvlak onder het resultaat wordt vergroot. Een dergelijke brede, flexibele en open manier van werken verandert de organisatie, maar ook de manier van leiding geven. Tenslotte biedt HNW allerlei mogelijkheden om als individu efficiënter en effectiever te werken.

Het geeft ook risico's: Een open manier van werken is vanuit de taakstelling van de overheid niet altijd mogelijk. Dat kan tot misplaatste verwachtingen leiden. Ook kan de verantwoordelijkheid die de overheid als organisatie heeft botsten met het geven van individuele verantwoordelijkheid aan de ambtenaar.

In tegenstelling tot bijvoorbeeld grote multinationals, kan de Rijksoverheid bovendien (nog) niet worden beschouwd als één werkgever. Om te beginnen zijn er elf verschillende ministeries binnen de Rijksoverheid. Daarnaast zijn er vele uitvoerende organisaties te onderscheiden. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan Rijkswaterstaat, de Belastingdienst en de Dienst Justitiële Inrichtingen.

Bij alle organisaties van de Rijksoverheid werken (exclusief Zelfstandige Bestuursorganen) halverwege 2010 ongeveer 125.000 medewerkers, omgerekend

⁴ Vos, P. & Kotterink, B. (2010). Het Nieuwe Werken laten werken bij de publieke instellingen. In: F. Vaas & P. Oeij (red), Innovatie die Werkt: Praktijkvoorbeelden van netwerk-innoveren. Den Haag: Boom|Lemma.

114.000 FTE Ongeveer 20.000 FTE hiervan is aangesteld bij de kerndepartementen en zijn werkzaam in beleid en ondersteuning, 87.000 FTE bij de uitvoerende diensten en 7000 FTE bij de inspecties. Daarnaast werken ook veel medewerkers van de Rijksoverheid buiten de regio Den Haag. In totaal heeft de Rijksoverheid 1055 vestigingen verspreid over heel Nederland.

Dit tekent de onvermijdelijke diversiteit van HNW in de rijkspraktijk. De eerste stappen en experimenten zijn bovendien pas recent gezet. Het is nog niet bekend wat HNW precies betekent voor de manier van werken en hoe ambtenaren efficiënter en flexibeler kunnen gaan werken. Ieder moet dat voor zijn of haar eigen werk leren invullen, bij beleid, uitvoering en inspecties.

Ondersteund door het programma ‘Het Nieuwe Werken bij het Rijk’⁵ zullen ambtenaren dit moeten leren: zelf en geholpen door anderen. Het systematisch verzamelen van ervaringen, succesfactoren en inzichten uit de praktijk, door ondermeer dit onderzoek, kan daarbij een goede basis bieden.

1.3 Onderzoek naar de ervaringen in de praktijk

Om lessen uit de praktijk te kunnen vertalen naar aanbevelingen voor de toekomst wil het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties antwoorden op de volgende vragen:

- Wat kunnen we leren van de initiatieven en pilots met HNW bij de Rijksoverheid?
- Wat werkt wel en wat werkt niet om de Rijksoverheid “slimmer” te laten werken?

Daarbij gaat het vooral om de mate waarin en de wijze waarop nieuwe technologieën en nieuw instrumentarium inwerken op het gedrag van medewerkers en hun leidinggevenden. Het draait dan om HNW in de volgende gewenste richting⁶:

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

In fase 1 van het onderzoek hebben interviews plaatsgevonden met de trekkers van diverse initiatieven bij de Rijksoverheid op het vlak van HNW⁷. Op basis hiervan is een overzichtslandschap ontwikkeld, dat de initiatieven karakteriseert en in verband brengt met onder meer middelen, Het Nieuwe Werken dimensies en werkprestaties (zie Figuur 1.1). Samen met de uitkomsten van een kenniscafé zijn bovendien vanuit de pilots geleerde lessen en succesfactoren opgesteld.

⁵ Zie ook <http://samenwerkruimten.rijksweb.nl/HetNieuweWerkenbijhetRijk>

⁶ HNW karakterisatie uit het programma Vernieuwing Rijksdienst, project Ambtenaar voor de Toekomst.

⁷ Landschap Het Nieuwe Werken binnen de Rijksoverheid: succesfactoren en geleerde lessen (2010), Novay/TNO.

In dit rapport beschrijven we de inzichten en conclusies van fase 2 van het project. In deze fase is voor een drietal HNW thema's – Verbondenheid, Flexibiliteit en Leiderschap – verdiepend onderzoek uitgevoerd naar de effecten van en ervaringen met verandering langs de lijn van dat thema en de relatie met de inzet van middelen op de verschillende terreinen van facilitair, ICT en HRM.

1.4 Leeswijzer

Dit document is verdeeld in vijf hoofdstukken. In Hoofdstuk 2, 3 en 4 worden de onderzoeksresultaten binnen de drie HNW thema's respectievelijk uitgewerkt. Hoofdstuk 5 fungeert als slothoofdstuk en is gericht op het geven van een aantal integrale inzichten en handvatten over de thema's heen. Een tweetal bijlagen geven meer achtergrond over de gevolgde onderzoeks aanpak en bevatten overige resultaten.

Hoofdstuk 2 beschrijft het onderzoek naar Yammer. In diverse pilots die zijn onderzocht in fase 1 van het project wordt geëxperimenteerd met sociale media als ICT-gedreven nieuwe manier om kennis te delen, informele netwerken te bouwen en te onderhouden. Flexibilisering van werk en flexibele werkomgevingen leggen toenemende druk op verbondenheid tussen ambtenaren. In het verdiepende onderzoek richten we ons op de ervaringen met Yammer, omdat het relatief veel aandacht en "positieve pers" krijgt als potentievolle manier om enerzijds verbondenheid en kennisdelen tussen ambtenaren te bevorderen en anderzijds netwerkvorming tussen ambtenaren te stimuleren. Daarnaast omvat de Yammer gebruikersgroep een goed vergelijkbare doelgroep over ministeries.

Specifieke informatie over de gevolgde aanpak en de deelnemers c.q. deelnemende afdelingen kan worden gevonden in Bijlage A.

Hoofdstuk 3 beschrijft het onderzoek naar tijd- en plaatsonafhankelijk werken. In diverse pilots die zijn onderzocht in fase 1 van het project is aandacht voor flexibel werken in de fysieke ruimte. Hierop valt veel potentiële winst te behalen in termen van flexibilisering en mogelijke kostenbesparingen. In het verdiepende onderzoek richten we ons op de specifieke ervaringen met thuiswerken (vaak stap 1 in de flexibiliseringslag van afdelingen/ministeries) en in tweede instantie met het volledig tijd- en plaats onafhankelijk kunnen werken (thuis, onderweg, flexkantoor en op locatie).

Specifieke informatie over de gevolgde aanpak en de deelnemers c.q. deelnemende afdelingen kan worden gevonden in Bijlage B.

Hoofdstuk 4 beschrijft het onderzoek naar leiderschap. Empowerment is een centraal element van HNW. Dit vereist, zoals gezien in vrijwel alle pilots, nieuwe manieren van leidinggeven en leiderschap. Met name het middenmanagement wordt daarbij geconfronteerd met de Hoe-vraag. Hoe werkt leidinggeven aan professionals in combinatie met HNW principes en waar loopt men tegenaan?

Het rapport eindigt met **hoofdstuk 5, Bredere kader en handvatten voor beleid.** We relateren succesfactoren uit fase 1 met de resultaten uit fase 2 van het onderzoek, vatten ze samen en eindigen tenslotte met aanbevelingen en handreikingen voor beleid.

2 Yammer

2.1 Inleiding

Binnen de Rijksoverheid wordt binnen verschillende ministeries met het sociale medium Yammer geëxperimenteerd. Dit hoofdstuk richt zich op de huidige ervaringen, specifiek op het vlak van kennisdelen en samenwerken.

Er zijn veel manieren om met elkaar in verbinding te staan, contacten te onderhouden en op te doen en kennis te delen, zowel binnen als buiten de organisatie. Eén middel dat hierbij veelvuldig naar voren kwam tijdens de oriënterende interviews en een Ambtenaar 2.0 Kenniscafé (fase 1 van dit onderzoek) is Yammer. Yammer is een sociaal medium zoals Twitter waarmee gebruikers via korte berichten en mini-conversaties elkaar laten weten waar ze aan werken. Het verschil tussen Yammer en Twitter is dat Yammer in principe is afgeschermd tot gebruikers in één (op e-mail gebaseerd) domein. Dat uit zich ook in het gebruik: in plaats van dat het gaat over generieke individuele activiteiten, gaat het bij Yammer specifiek over elkaar informeren waar je op dit moment aan werkt. In een Yammergroep kunnen alle leden van de groep berichten plaatsen en elkaars berichten lezen en becommentariëren.

De Rijksoverheid gebruikt Yammer nu op experimentele basis. Yammer lijkt een veelbelovend middel om afdelingsoverstijgend samen te werken en kennis te delen. Bovendien lijken binnen een relatief grote organisatie zoals een ministerie, met vele onderdelen, kansen te liggen voor het “onderdeeloverstijgend” samenwerken en kennisdelen door middel van Yammer.

De onderzoeksvragen die ten grondslag aan het onderzoek hebben gelegen, zijn als volgt:

1. Hoe wordt Yammer gebruikt binnen de verschillende ministeries?
2. Wat levert Yammer concreet op t.a.v. verbeterde kennisdeling en samenwerking?

De volgende paragrafen bevatten de onderzoeksresultaten. Hiervoor zijn 119 respondenten van verschillende ministeries ondervraagd. Daarnaast heeft er een analyse van het Yammer gebruik bij enkele ministeries plaatsgevonden.

Bijlage A1 bevat de details van de onderzoeksopzet. Bijlage A2 bevat de achtergrondgegevens van de respondenten en in bijlage A3 zijn de overige figuren opgenomen.

2.2 Achtergrond: Yammer als sociaal medium in de rijkspraktijk

Het Nieuwe Werken betekent onder meer flexibiliteit; het tijd- en plaatsafhankelijk werken. Op andere plaatsen en tijden werken heeft gevolgen voor de wijze waarop medewerkers met elkaar, met leidinggevenden en met externen in verbinding staan. Medewerkers zoeken daardoor naar nieuwe middelen voor samenwerken en kennisdelen.

Het gebruik van sociale media door ambtenaren biedt een aantal voordelen. Uit een recent onderzoek naar ambtenaren en sociale media (De Kool, 2010)⁸ komt naar voren dat ambtenaren efficiënter kunnen werken dankzij de inzet van sociale media en beter kennis kunnen uitwisselen. Tevens verhoogt dit de flexibiliteit (meer online communiceren en minder fysieke bijeenkomsten), waardoor kostenbesparingen gerealiseerd kunnen worden.

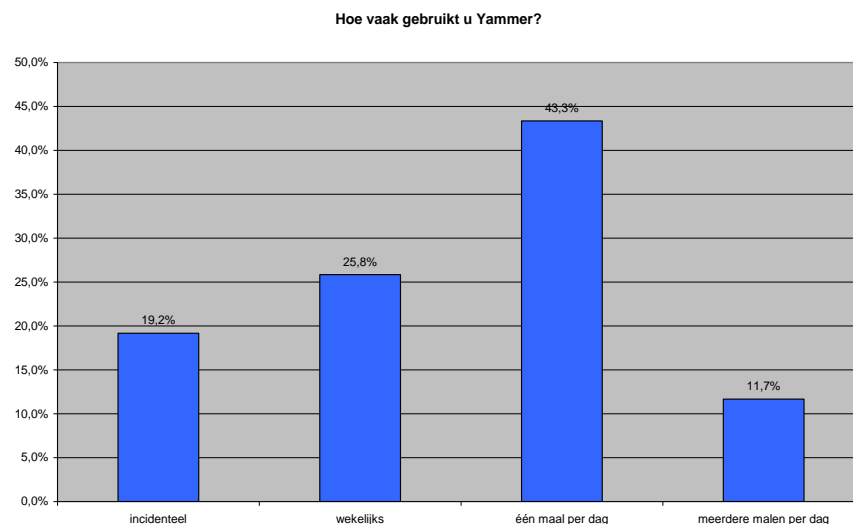
Sociale media faciliteren de samenwerking tussen individuen binnen een organisatie en over organisatiegrenzen heen, door het vormen van virtuele netwerken. Yammer is een voorbeeld van een virtueel netwerk dat gericht is op de communicatie binnen een organisatie, maar waarbij het ook mogelijk is om selectief met externe relaties te communiceren via zogenaamde “Yammer communities”. Hiermee heeft Yammer zowel een gesloten als openbaar karakter. In het onderzoek richten we ons op het gebruik van Yammer ten behoeve van kennisdelen en samenwerken.

2.3 Ervaringen met het gebruik van Yammer

2.3.1 Yammer wordt dagelijks gebruikt en neemt toe in populariteit

Binnen BZK, IenM (specifiek rijksonderdeel RWS) en SZW dateert het vroegste gebruik van Yammer uit november 2008. Het aantal gebruikers van Yammer binnen BZK, IenM en SZW is in 2010 sterk toegenomen (zie bijlage A3, figuur A.1). Het aantal volgers per gebruiker en het aantal berichten per gebruiker ligt voor de verschillende ministeries dicht bij elkaar (zie bijlage A3, Tabel A.2)

Van de respondenten gebruikt 43% Yammer één keer per dag. Bijna 12% geeft aan Yammer meerdere malen per dag te gebruiken (zie Figuur 2.1).



Figuur 2.1: Frequentie van gebruik van Yammer (n = 119). Bron: online enquête

⁸ De Kool, D. (2010), Ambtenaren en social media, een onderzoek naar de kansen en risico's van online activiteiten voor ambtenaren. Adviesrapportage Center for Public Innovation, 2010.

2.3.2 De Yammer community groeit het meest door aanbeveling door collega's

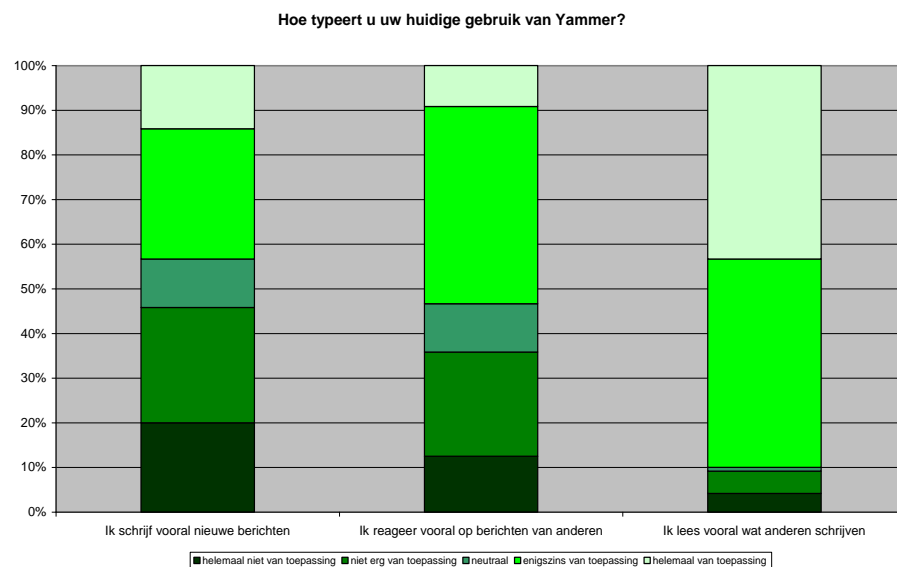
De belangrijkste reden voor respondenten om zich aan te melden voor Yammer zijn een tip of uitnodiging door een collega (54%) en nieuwsgierigheid naar Yammer (54%). Daarnaast verwachten veel respondenten (48%) met Yammer beter op de hoogte te zijn van wat er speelt in de organisatie.

De overig redenen om Yammer te gaan gebruiken zijn:

- deelnemen aan discussies (30%)
- contact onderhouden met collega's (23%)
- opdoen van nieuwe contacten (18%)
- feedback te krijgen op ideeën (18%).

2.3.3 Gebruikers lezen vooral wat anderen schrijven

Het huidige gebruik van Yammer typeert zich vooral door het lezen wat anderen schrijven. Dit wordt bevestigd door 90% van de respondenten⁹. Daarnaast reageert meer dan de helft op berichten van anderen (53%). In mindere mate (43%) wordt Yammer gebruikt om nieuwe berichten te schrijven (zie Figuur 2.2).



Figuur 2.2: Lezen van berichten, reageren op berichten en schrijven van nieuwe berichten (n = 119). Bron: online enquête.

Uit de antwoorden van de respondenten ontstaat het beeld dat de gebruikers actief bezig zijn op Yammer. Uit de additionele analyse¹⁰ op basis van logdata uit Yammer komt echter een afwijkend beeld naar voren:

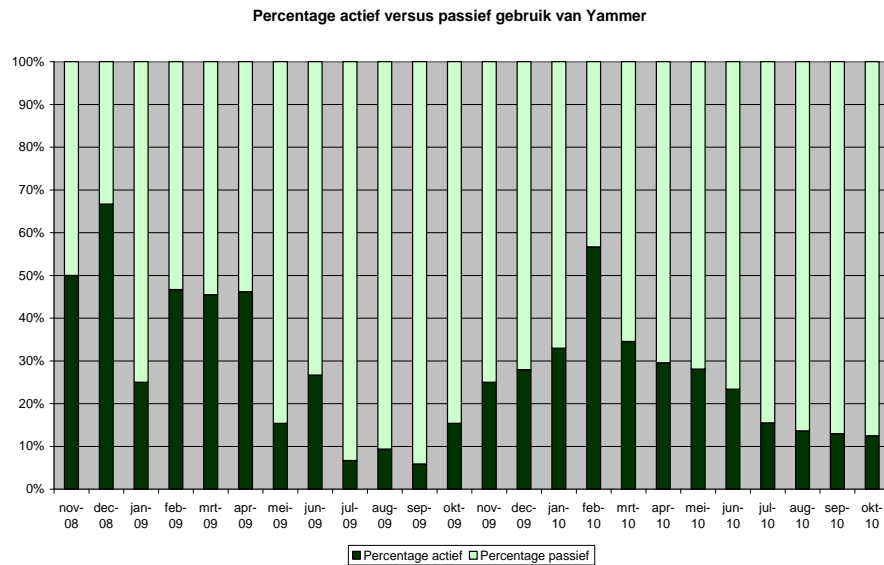
- Slechts 41% van de conversaties (zogenaamde “threads”) heeft een lengte van meer dan 1 (gemiddelde lengte is 1.8 berichten). Er zijn weinig conversaties met meer dan 5 berichten (zie bijlage A3, figuur A.2, A.3 en A.4). Dit suggereert dat de meeste Yammer gebruikers vooral berichten lezen en niet reageren op berichten van anderen.

⁹ Bij het beantwoorden van deze vraag in de enquête waren meerdere antwoordmogelijkheden mogelijk.

¹⁰ De additionele analyse op basis van logdata uit Yammer heeft betrekking op twee ministeries (BZK & SZW) en een onderdeel van een ministerie (IenM).

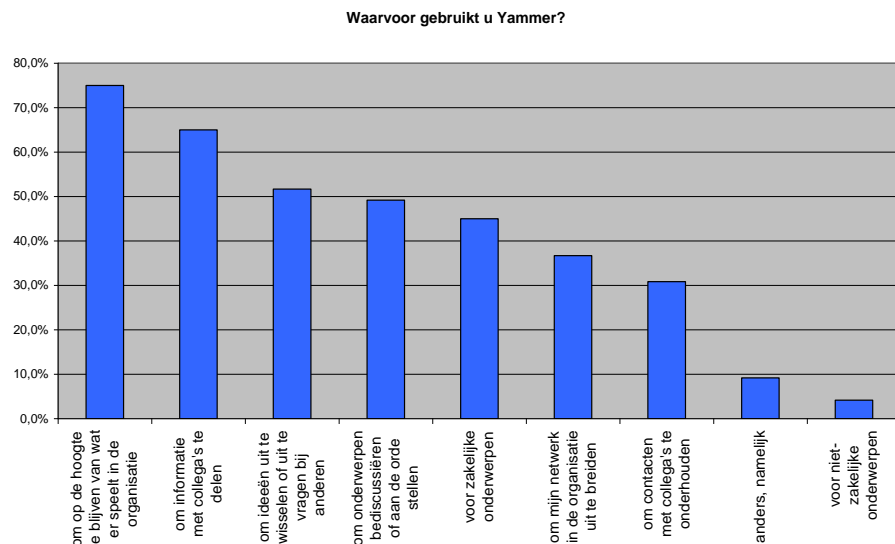
- Van de Yammer gebruikers heeft 77% nog nooit een conversatie gestart.
- Van de Yammer gebruikers heeft 73% nog nooit een reactie geplaatst.

Figuur 2.3 toont het percentage actieve en passieve gebruikers, op basis van analyse van de logdata. Opvallend is dat het percentage passieve gebruikers toeneemt in combinatie met het toenemende aantal aanmeldingen.



Figuur 2.3: Percentage actieve (meer dan één bericht) en passieve gebruikers van Yammer. Bron: logdata uit Yammer.

De belangrijkste reden die respondenten aangeven voor het gebruik van Yammer is het op de hoogte blijven van wat er speelt binnen de organisatie (75%, zie Figuur 2.4). Dit sluit ook aan bij de verwachtingen van de respondenten toen ze zich aanmelden bij Yammer.



Figuur 2.4: Reden van gebruik van Yammer (n = 119)¹¹. Bron: online enquête

¹¹ Bij het beantwoorden van deze vraag in de enquête waren meerdere antwoordmogelijkheden mogelijk.

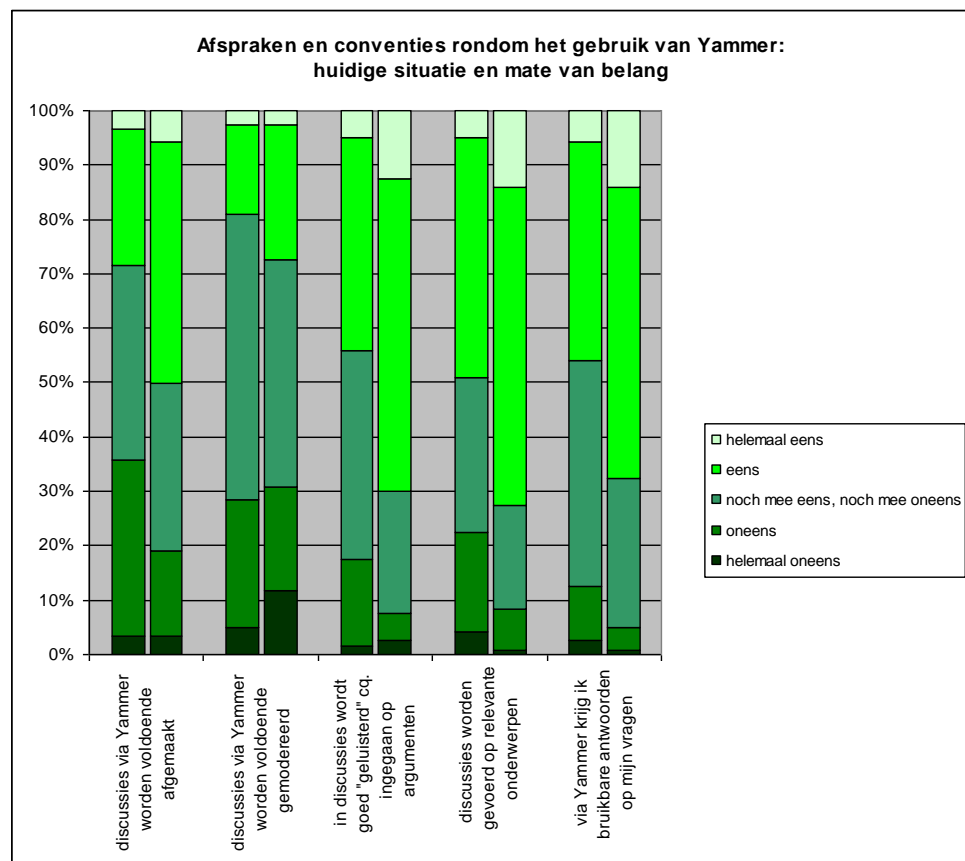
De tweede meest genoemde reden is het delen van informatie met collega's (65%). Yammer wordt minder gezien als een middel om contacten met collega's te onderhouden dan als een middel om het netwerk binnen de organisatie uit te breiden.

2.3.4 *Discussies op Yammer omvatten relevante onderwerpen en bruikbare antwoorden*

Meer dan 70% vindt het belangrijk dat discussies worden gevoerd op relevante onderwerpen (zie Figuur 2.5). Van de respondenten vindt 23% dat de discussies nu niet op relevante onderwerpen worden gevoerd. Daarnaast blijkt uit de analyse van de conversatielengte (zie bijlage A3, Figuren A.2, A.3 en A.4) dat er in ieder geval relatief weinig discussies worden gevoerd. Bijna 30% vindt dat discussies via Yammer voldoende worden afgemaakt, 50% vindt dit ook belangrijk.

Bijna 70% van de respondenten vindt het belangrijk om via Yammer bruikbare antwoorden te krijgen op vragen. Van de respondenten geeft 46% aan via Yammer ook daadwerkelijk bruikbare antwoorden te krijgen op vragen.

Van de respondenten vindt 43% dat er in discussies goed wordt geluisterd, 70% vindt dit ook belangrijk. Bijna 20% vindt dat discussies voldoende worden gemodereerd, 28% vindt dit ook belangrijk.



Figuur 2.5: Belang van afspraken en conventies rond het gebruik van Yammer (n= 119). Bron: online enquête. Voor iedere stelling geldt: de linkerkolom is de huidige situatie en de rechterkolom is de mate van belang.

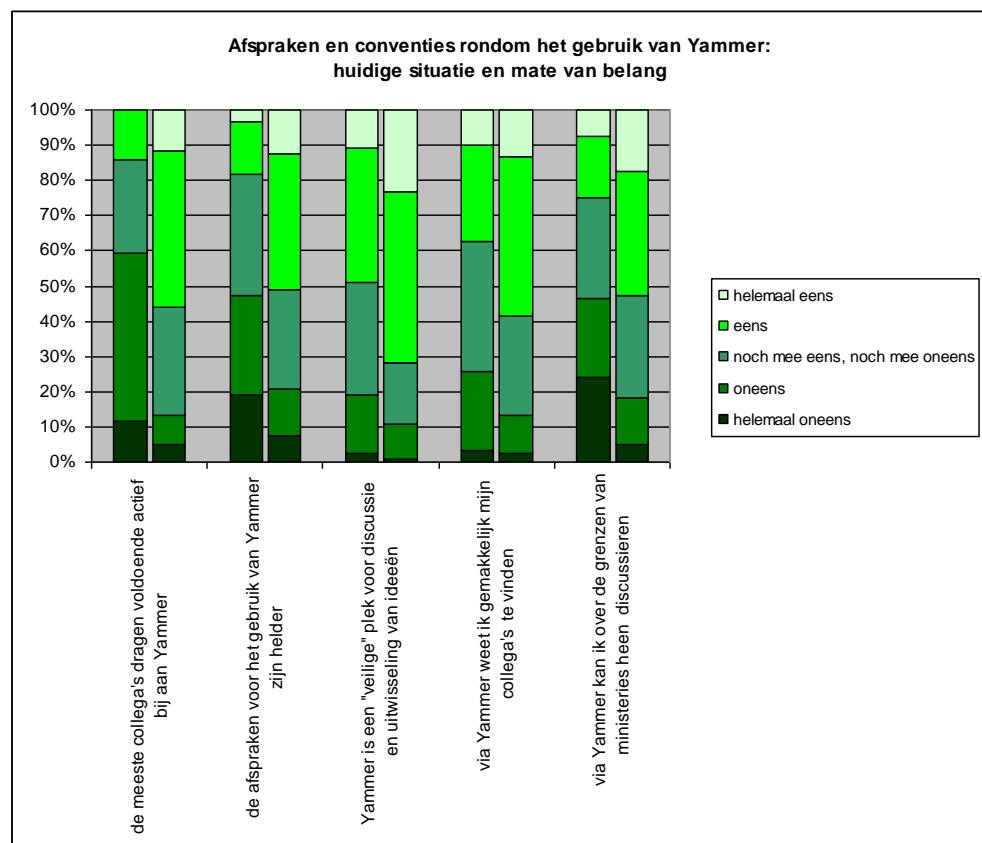
2.3.5 Toepassing van Yammer is in de praktijk nog niet volwassen

Respondenten zijn weinig tevreden over de actieve participatie van hun collega's. Bijna 60% van de deelnemers vindt dat de meeste collega's nu onvoldoende bijdragen aan Yammer. Meer dan de helft (56%) vindt het belangrijk dat de meeste collega's voldoende actief bijdragen aan Yammer.

Van de respondenten geeft 47% aan dat het nu niet mogelijk is om over de grenzen van ministeries heen te discussiëren. Meer dan de helft van de respondenten (53%) vindt dit ook belangrijk.

Ook geeft 58% aan het belangrijk te vinden om via Yammer gemakkelijk collega's te vinden, 38% vindt dat dit nu ook het geval is (zie Figuur 2.6).

Van de respondenten geeft 48% aan dat de afspraken voor het gebruik nu niet helder zijn. Van de respondenten geeft 51% aan dit wel belangrijk te vinden. Meer dan 70% vindt het belangrijk dat Yammer een veilige plek is voor de discussie en uitwisseling van ideeën. Ongeveer 20% van de respondenten vindt dat Yammer op dit moment geen veilige plek is.

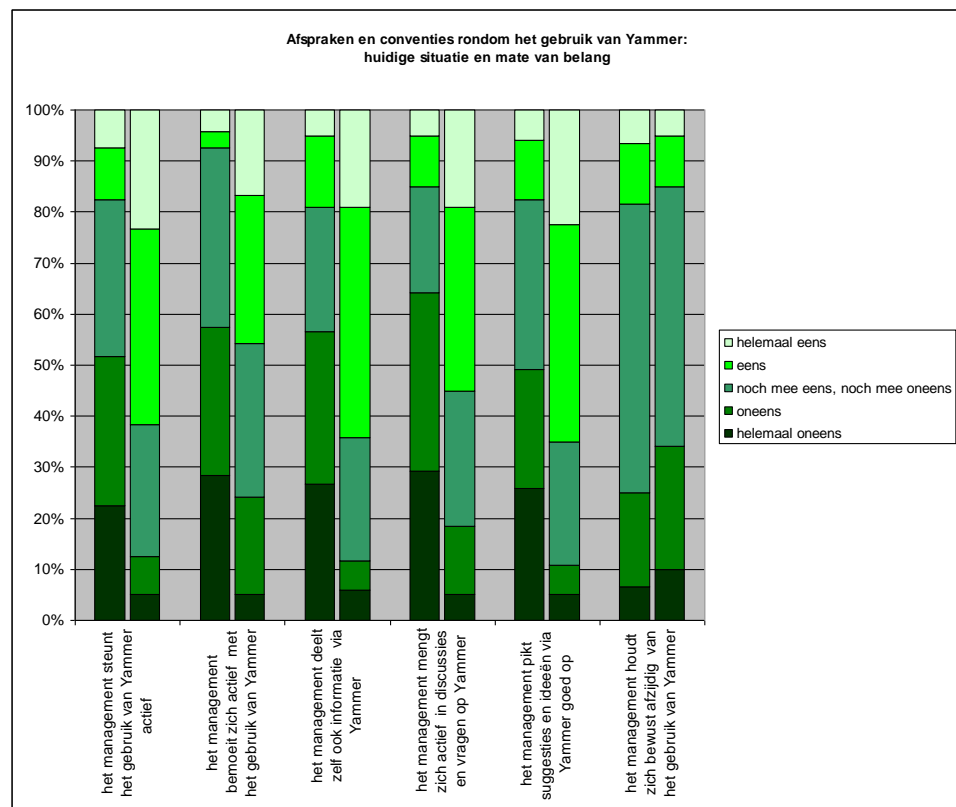


Figuur 2.6: Belang van afspraken en conventies rond het gebruik van Yammer (n= 119). Bron: online enquête. Voor iedere stelling geldt: de linkerkolom is de huidige situatie en de rechterkolom is de mate van belang.

2.3.6 Actievere rol van het management is gewenst

Ten aanzien van de rol van het management in het gebruik van Yammer bestaat er een mismatch tussen de huidige situatie zoals respondenten die percipiëren en hun wensen. Meer dan de helft van de respondenten vindt niet dat het management het gebruik van Yammer actief steunt (zie Figuur 2.7). Ruim 60% vindt dit wel belangrijk.

- Meer dan de helft van de respondenten vindt dat het management zich onvoldoende bemoeit met het gebruik van Yammer, 46% vindt dit wel belangrijk.
- Meer dan de helft vindt niet dat het management zelf informatie deelt via Yammer. Tegelijkertijd vindt meer dan 60% dit wel belangrijk.
- Meer dan 60% van de respondenten vindt dat het management zich niet actief mengt in discussies en vragen op Yammer. Meer dan de helft vindt dit wel belangrijk.
- Van de respondenten vindt 18% dat het management zich bewust afzijdig houdt. Slechts 15% vindt het belangrijk dat het management zich bewust afzijdig houdt.



Figuur 2.7: Belang van afspraken en conventies rond het gebruik van Yammer (n= 119). Bron: online enquête. Voor iedere stelling geldt: de linkerkolom is de huidige situatie en de rechterkolom is de mate van belang

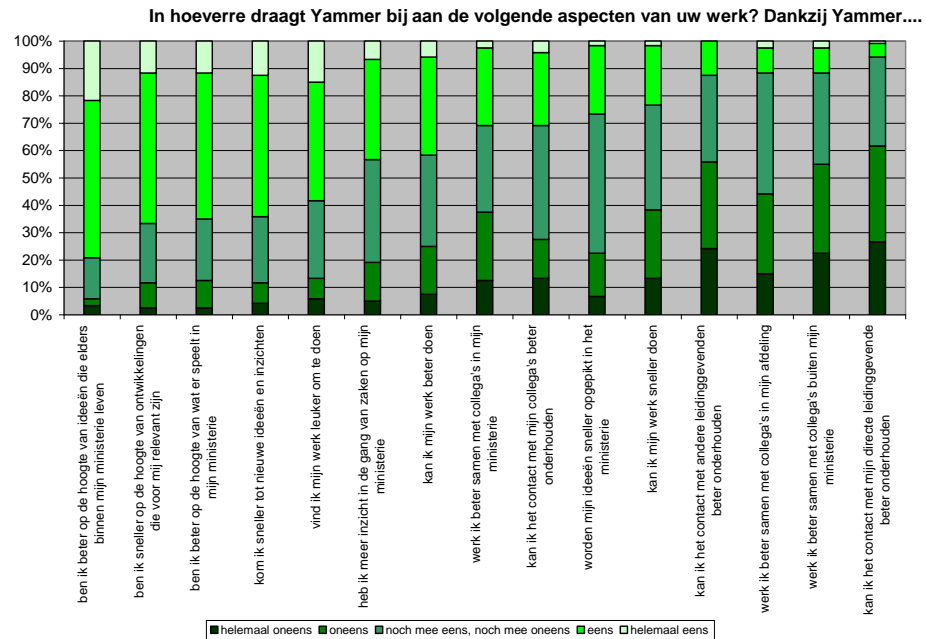
2.4 Meerwaarde van Yammer

2.4.1 Yammer heeft primair meerwaarde als informatiemedium

De onderstaande top-10 geeft aan welke meerwaarde respondenten van Yammer ervaren voor hun werk (zie Figuur 2.8):

1. Beter op de hoogte zijn van ideeën die elders binnen ministerie leven
2. Sneller op de hoogte zijn van relevante ontwikkelingen
3. Sneller komen tot nieuwe ideeën en inzichten

4. Beter op de hoogte zijn van wat er speelt in het ministerie
5. Leuker maken om werk te doen
6. Meer inzicht in de gang van zaken op het ministerie
7. Werk beter kunnen doen
8. Beter samenwerken met collega's binnen ministerie
9. Beter onderhouden van contact met collega's
10. Sneller laten oppikken van ideeën binnen het ministerie.



Figuur 2.8: Bijdrage van Yammer aan het werk (n = 119) . Bron: online enquête

De top-10 geeft het beeld dat Yammer veelal gezien wordt als informatiemedium en minder als interactiemedium. De informatie komt vooral van collega's van dezelfde afdeling, collega's met wie regelmatig actief wordt samengewerkt, leidinggevenden, personen die strategisch van belang zijn voor het werk (beslissers) en personen die interessante berichten schrijven.

De top-4 van door de respondenten gevolgde personen ziet er als volgt uit (zie Figuur 2.9):

1. Werkrelaties, collega's met wie ik regelmatig actief samenwerk (66%)
2. Personen die regelmatig interessante berichten schrijven (64%)
3. Collega's van mijn afdeling (53%)
4. Personen die van strategisch belang zijn (beslissers) (50%).

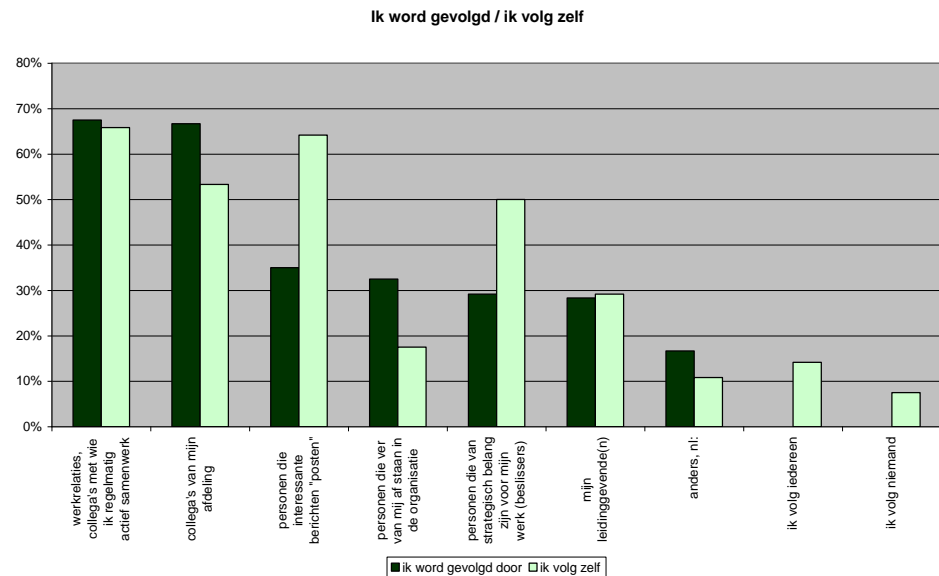
De minst gevolgde personen zijn "personen die ver van mij afstaan in de organisatie." (18%). Dit betekent dat mensen Yammer doelgericht en functioneel gebruiken om op de hoogte te blijven van geselecteerde contactpersonen.

De top-4 van personen door wie de respondenten gevolgd worden ziet er als volgt uit (zie figuur 2.9):

1. Werkrelaties, collega's met wie ik regelmatig actief samenwerken (68%)
2. Collega's van mijn afdeling (67%)
3. Personen die regelmatig interessante berichten "posten" (35%)
4. Personen die ver van mij afstaan in de organisatie (32%).

Opvallend is dat respondenten weinig personen volgen die ver van hen afstaan in de organisatie, maar zelf wel door hen gevolgd worden.

Ook personen die strategisch van belang zijn voor het werk (beslissers) en de personen die interessante berichten posten, volgen niet vanzelfsprekend de personen door wie zij gevolgd worden.



Figuur 2.9: Personen die door de respondenten gevolgd worden en de personen door wie de respondenten zelf gevolgd worden (n = 119). Bron: online enquête.

Uit de analyse van logdata van Yammer komt dit beeld ook naar voren. Hieruit blijkt dat een zeer grote groep van de gebruikers (ruim 80%) Yammer inactief gebruikt (hierbij is als definitie gehanteerd voor actief: meer dan 1 post). Tevens neemt het aandeel "actieve" gebruikers procentueel af bij een toename van het aantal gebruikers.

Yammer wordt veel minder gezien als middel om samen te werken met collega's buiten het ministerie en met collega's in de afdeling of om contact te onderhouden met de directe leidinggevende of andere leidinggevendens.

2.4.2 Yammer heeft toegevoegde waarde voor het functioneren van gebruikers

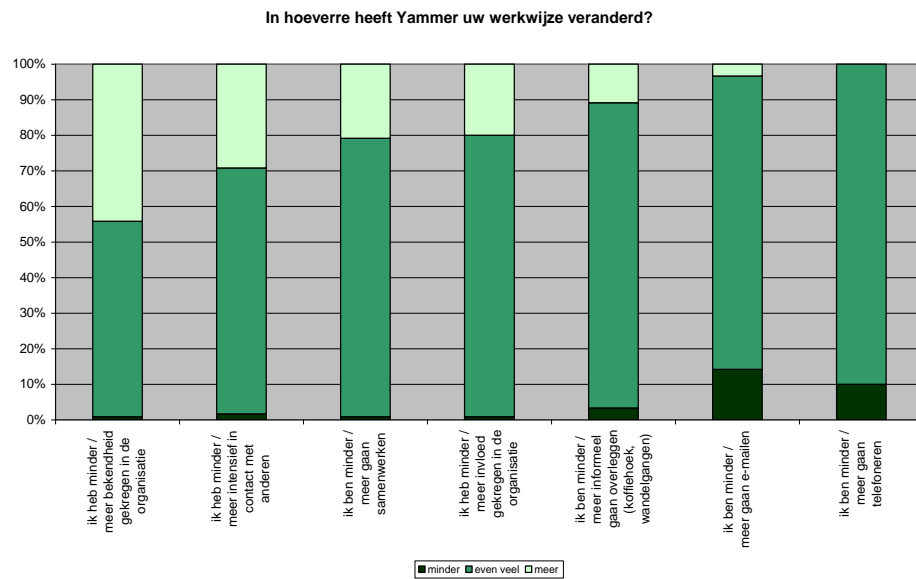
Yammer heeft een aanzienlijke invloed op het functioneren van de respondenten in hun werkomgeving (figuur 2.10):

- 21% geeft aan meer te zijn gaan samenwerken
- 20% geeft aan meer invloed te hebben gekregen in de organisatie
- 44% geeft aan meer bekendheid te hebben gekregen in de organisatie

Yammer heeft enige invloed op de overige communicatievormen (zie Figuur 2.):

- 14% geeft aan minder te e-mailen
- 10% geeft aan minder te telefoneren.

Het contact met anderen is in grotere mate veranderd; van de respondenten geeft 29% aan meer intensief contact met anderen te hebben.



Figuur 2.10: Invloed van Yammer op werkwijze (n=119). Bron: online enquête.

In Yammer is het mogelijk om met interne en externe contacten te communiceren. Voor intern gebruik maakt men onder andere gebruik van “groups”, dit is een subgroep binnen een ministerie. Door gebruik te maken van de functie “communities” is communicatie met externe groepen mogelijk zoals bijvoorbeeld decentrale overheden, adviseurs, het bedrijfsleven en burgers.

De respondenten gebruiken “groups” voornamelijk om samen te werken binnen het eigen ministerie (65%). Van de respondenten gebruikt 18% Yammer om samen te werken met collega’s van andere ministeries (via communities). Samenwerking met externe partijen (via Yammer communities) gebeurt weinig (9%).

Ruim een derde van de respondenten geeft aan dat ze met 50 tot 75% van hun Yammer contacten geen of nauwelijks contact hebben buiten Yammer om. Van de respondenten heeft bijna een vijfde met 75 tot 100% van hun Yammer contacten niet of nauwelijks contact buiten Yammer om. Yammer vervult dus een aanvullende rol als medium om contact te onderhouden met anderen.

2.5 Afsluitende opmerkingen en aanbevelingen

De introductie van Yammer geeft een vorm aan kennisdelen en samenwerken binnen Het Nieuwe Werken binnen de Rijksoverheid. Yammer wordt gebruikt als informatiemedium, om op de hoogte te blijven van actuele onderwerpen en om informatie uit te wisselen ten behoeve van kennisdeling.

Dit sluit ook aan bij de verwachtingen van de respondenten toen ze zich aanmeldden bij Yammer. De belangrijkste genoemde verwachtingen geven aan dat respondenten Yammer vooral zien als een informatiemedium:

- het beter op de hoogte zijn van ideeën die elders binnen ministerie leven
- het sneller op de hoogte zijn van relevante ontwikkelingen
- het sneller komen tot nieuwe ideeën en inzichten
- het beter op de hoogte zijn van wat er speelt in het ministerie

Ruim 90% van de respondenten leest wat andere Yammer gebruikers schrijven. Dit percentage komt overeen met het algemeen gebruik van sociale media. Onderzoek verricht door Nielsen¹² toont aan dat er bij het gebruik van online communities zoals Yammer de volgende regel van toepassing is, de zogenaamde “90-9-1 regel”:

- 90% van de gebruikers zijn “lurkers”, deze groep leest en observeert, maar draagt niet actief bij
- 9% van de gebruikers draagt zo nu en dan bij en actieve bijdrage is geen prioriteit voor deze groep
- 1% van de gebruikers doet actief mee en hun bijdrage in de online community is hoog.

Naast de inzet als informatiemedium draagt Yammer in enige mate bij aan de interactie tussen medewerkers binnen het ministerie en kan daarmee beschouwd worden als een extra communicatiekanaal, naast het gebruik van bijvoorbeeld telefoon of e-mail. Dit heeft een impact op het functioneren van de medewerker in zijn/haar omgeving en zorgt voor een verhoogde intensiteit van het contact tussen medewerkers. Ook verhoogt het de bekendheid van medewerkers in de organisatie.

De potentie van Yammer als interactiemedium wordt echter nog niet maximaal benut. Veel respondenten geven aan dat hun collega’s onvoldoende actief participeren. Een kleine meerderheid van de respondenten gebruikt de functie “groups” in Yammer om samen te werken met collega’s binnen het eigen ministerie. Relatief weinig respondenten gebruiken de functie “communities”, die het mogelijk maakt om samen te werken met andere ministeries of met externe relaties.

Aanbevelingen

Uitgaande van een wens tot verdere stimulering richten de volgende aanbevelingen zich op het positief beïnvloeden van het gebruik van Yammer. Maar er kan ook gedacht worden aan andere mechanismes om collegiale verbondenheid te vergroten. Bijvoorbeeld via innovation jams, moderne intranetten met profielen of instant messaging functionaliteit.

1. Stimuleer gebruikers tot activiteit

Uit de analyse van de logdata blijkt dat het percentage passieve Yammer gebruikers (minder dan één post) toeneemt met het aantal aanmeldingen. Mogelijke oorzaken voor dit beeld kunnen zijn: onvoldoende inzicht hebben in de toegevoegde waarde, mogelijkheden en de wijze waarop Yammer effectief kan worden ingezet in het beleidsproces.

Het verdient daarom aanbeveling om de oorzaken voor het passieve gebruik inzichtelijk te maken en op basis hiervan het actieve gebruik te verhogen door het invoeren van stimulerende maatregelen (bijvoorbeeld: het opzetten van een informatiecampagne rondom de toegevoegde waarde van Yammer en de waarde hiervan voor Het Nieuwe Werken).

¹² Nielsen, J. (2006). Participation Inequality: Encouraging More Users to Contribute. Beschikbaar via http://www.useit.com/alertbox/participation_inequality.html.

2. Kies voor een actievere rol van het management

Uit het onderzoek van De Kool¹³ naar de kansen en risico's van online activiteiten voor ambtenaren komt naar voren dat sociale media veel breder gaat dan puur communicatie, het gaat vooral om kennisdeling en beleid. Het gebruik van sociale media is daarom relevant voor alle bestuurslagen en op alle niveaus. Tevens wordt in hetzelfde onderzoek geconcludeerd dat er in de dagelijkse praktijk behoefte is aan steun en richting vanuit de ambtelijke top. Dit is in lijn met één van de bevindingen uit dit Yammer onderzoek, waaruit blijkt dat de Yammer gebruikers een actievere rol wensen van het management. Het verdient daarom aanbeveling om in te zoomen op het draagvlak onder het management en het gebruik van Yammer in de bestuurslagen.

3. Geef meer bekendheid aan de mogelijkheden van Yammer “communities”

Slechts een kleine groep respondenten gebruikt de functie “communities”, terwijl tevens naar voren komt dat men graag over grenzen van ministeries heen wil communiceren. Het lijkt erop dat het voor de Yammer gebruikers nog onvoldoende duidelijk is dat dit via Yammer wel mogelijk is. Het verdient daarom aanbeveling om de gebruikers te informeren over deze mogelijkheid.

4. We bevelen aan dat de Rijksoverheid kiest voor een implementatievorm waarbij ze zelf eigenaar is van de berichten om hiermee ongewenste afhankelijk van externe partijen te voorkomen. Het moet ook duidelijker worden voor gebruikers of Yammer als expliciet experiment wordt beschouwd of niet.

¹³ De Kool. D. (2010), Ambtenaren en social media, een onderzoek naar de kansen en risico's van online activiteiten voor ambtenaren. Adviesrapportage Center for Public Innovation, 2010.

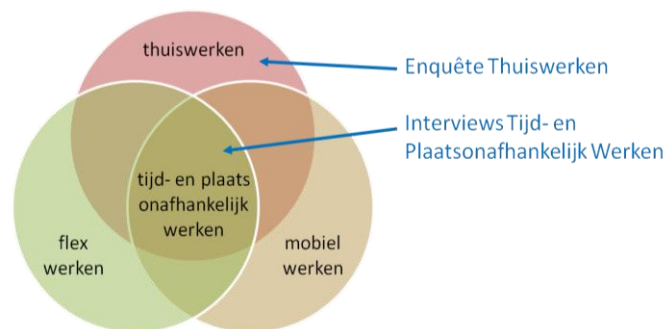
3 Tijd- en plaatsafhankelijk werken

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft een onderzoek naar ervaringen met tijd- en plaatsafhankelijk werken bij de Rijksoverheid. In de praktijk kunnen verschillende vormen van tijd- en plaatsafhankelijk werken worden onderscheiden, zoals thuiswerken en spitsmijdend werken, werken in een flexkantoor (flexwerken, al dan niet activiteitgericht), en werken bij klanten of onderweg (mobiel werken). Daarbovenop zijn combinaties van deze vormen mogelijk, waarmee uiteindelijk volledig tijd- en plaatsafhankelijk werken kan worden gerealiseerd; zie ook Figuur 3.1.

Het onderzoek heeft als doel meer inzicht te krijgen in de maatregelen waarmee tijd- en plaatsafhankelijk werken kan worden gestimuleerd en gefaciliteerd. De onderzoeksvragen die ten grondslag aan het onderzoek hebben gelegen zijn dan ook:

1. Wat bevat er goed en minder goed aan tijd- en plaatsafhankelijk werken?
2. Wat zijn de ervaringen met tijd- en plaatsafhankelijk werken?
3. Wat is er veranderd in de relatie tussen medewerkers en hun leidinggevendenden?



Figuur 3.1: De diverse vormen van tijd- en plaatsafhankelijk werken en de onderdelen van dit onderzoek.

Om deze vragen te beantwoorden is een kwantitatief onderzoek (enquête) uitgevoerd naar specifieke thuiswerk ervaringen, en een kwalitatief onderzoek (interviews) naar concrete ervaringen met volledig tijd- en plaatsafhankelijk werken. De onderzoeken hebben plaatsgevonden binnen een aantal afdelingen (van diverse ministeries), die vormen van tijd- en plaatsafhankelijk werken hebben ingevoerd. Voor details over de onderzoeks aanpak en de onderzoeksgroep zie Bijlage B.1 en B.2.

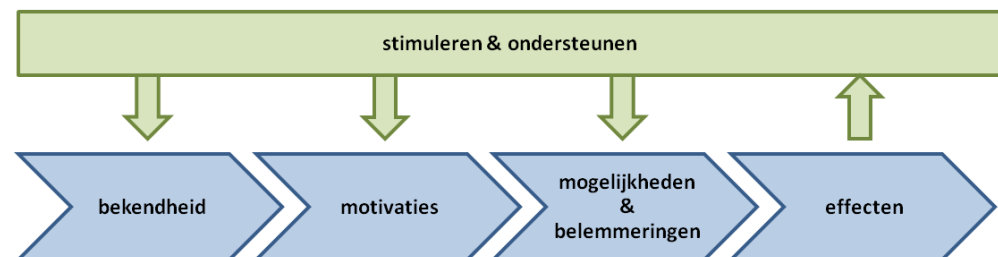
3.2 Achtergrond: adoptie van tijd- en plaatsafhankelijk werken

Omdat de ervaringen met tijd- en plaatsafhankelijk werken variëren binnen de Rijksoverheid dienen we rekening te houden met adoptieverschillen. Dit zal dan ook leiden tot verschillende soorten handvatten om tijd- en plaatsafhankelijk werken succesvol te stimuleren en te faciliteren. Verschillende factoren (de mate van bekendheid, concrete motivaties, aangeboden mogelijkheden en ervaren belemmeringen) zullen een rol spelen in de toepassing van tijd- en plaatsafhankelijk werken in de rijkspraktijk. Bovendien speelt de mate van ervaring die er bij de afdelingen uit het onderzoek is opgebouwd met tijd- en plaatsafhankelijk werken (van minder dan één jaar tot enkele jaren) een belangrijke rol. Wij denken dat dit voor

een deel bepaalt in hoeverre tijd- en plaatsafhankelijke werkvormen inherent zijn geworden aan het dagelijkse werk.

We maken in het onderzoek gebruik van de theorie rondom “stages of behavioral change”¹⁴ om adoptieverschillen te kunnen duiden en voor verschillende stadia met specifieke handvatten te komen. Ze bevat de volgende onderdelen (zie ook Figuur 3.2):

- *Bekendheid met tijd- en plaatsafhankelijke werken*: in welke mate is iemand bekend met tijd- en plaatsafhankelijke werken?
- *Motivaties voor tijd- en plaatsafhankelijke werken*: wat zijn de redenen voor iemand om tijd- en plaatsafhankelijk te gaan werken?
- *Mogelijkheden voor tijd- en plaatsafhankelijke werken*: in hoeverre is tijd- en plaatsafhankelijk werken voor iemand mogelijk? (uitgesplitst naar organisatie, werkzaamheden, thuissituatie, persoonlijk)
- *Belemmeringen voor tijd- en plaatsafhankelijke werken*: welke belemmeringen voorkomen dat iemand tijd- en plaatsafhankelijk gaat werken? (uitgesplitst naar organisatie, werkzaamheden, thuissituatie, persoonlijk)
- *Effecten van tijd- en plaatsafhankelijke werken*: wat zijn de effecten van tijd- en plaatsafhankelijk werken op iemands werk en op de relatie met de leidinggevende?
- *Stimuleren en ondersteunen van tijd- en plaatsafhankelijke werken*: hoe denkt iemand dat tijd- en plaatsafhankelijk werken kan worden gestimuleerd en ondersteund?



Figuur 3.2: De onderwerpen die in het onderzoek aan bod komen en hun onderlinge relatie.

Deze structuur zal in dit hoofdstuk als kapstok worden gebruikt in de rapportage van de resultaten.

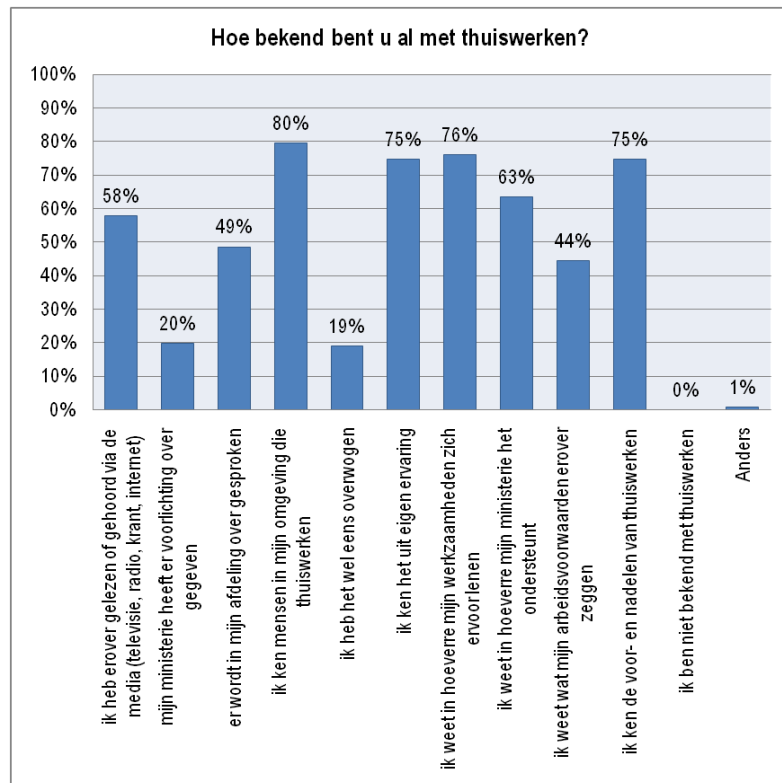
3.3 Bekendheid met tijd- en plaatsafhankelijke werken

Over de mate van bekendheid met tijd- en plaatsafhankelijke werken en specifieke vormen hierbinnen (bijvoorbeeld thuiswerken) zijn op basis van het onderzoek geen kwantitatieve uitspraken te doen, omdat we juist afdelingen in het onderzoek hebben opgenomen waar al ervaring is opgedaan met tijd- en plaatsafhankelijke werken. Hierdoor is de bekendheid met tijd- en plaatsafhankelijke werken en varianten hierbinnen automatisch afwijkend van een steekproef waar ook afdelingen zonder ervaring zijn meegenomen.

¹⁴ Zie o.a. Prochaska, J.O. & DiClemente, C.C. (1982). Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 19(3), pp. 276-287.

3.3.1 Bekendheid met thuiswerken komt niet voort uit actieve voorlichting

Bij de onderzochte afdelingen waar thuiswerken al is geïntroduceerd kent men thuiswerken vooral uit eigen ervaring en/of via mensen in de eigen omgeving (zie Figuur 3.3) Voorlichting scoort opvallend laag: minder dan 1 op de 5 geeft aan thuiswerken te kennen via voorlichting door het eigen ministerie, binnen de afdeling wordt er relatief weinig over gesproken en betrekkelijk weinig respondenten geven aan te weten wat de arbeidsvoorwaarden vermelden over thuiswerken.



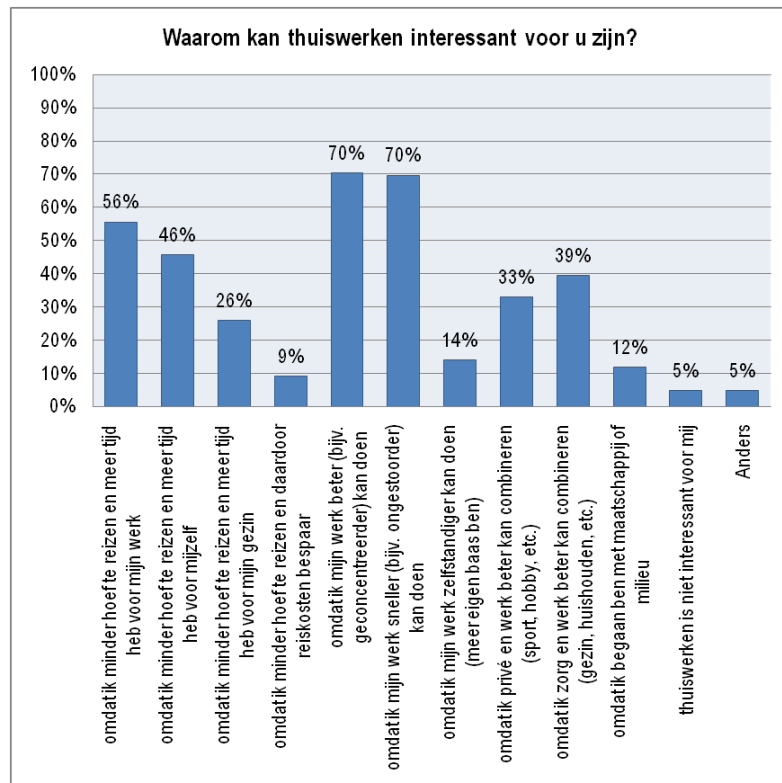
Figuur 3.3: Bekendheid met thuiswerken. (N=142, bron: online enquête)

3.4 Motivaties voor tijd- en plaatsonafhankelijk werken

3.4.1 Beter en sneller kunnen werken vormen de belangrijkste motivaties voor thuiswerken

Beter en sneller kunnen werken vormen de belangrijkste motivaties, maar ook het combineren van werk en privé of van werk en zorg speelt een belangrijke rol. Daarnaast wordt beperking van reistijd veel genoemd, terwijl besparing op reiskosten nauwelijks een argument is. Men voelt blijkbaar wel de reistijd maar niet de reiskosten. Zie Figuur 3.4 voor een overzicht van de overige motivaties.

De frequentie waarmee men thuis werkt varieert van incidenteel (eens per maand) tot regelmatig (één tot meerdere dagen per week). De meest genoemde frequentie waarin respondenten zouden willen thuiswerken is eenmaal per week. Men opteert echter vaker voor incidenteel en ongepland dan voor structureel en gepland (zie Figuur B.4 in de bijlage). Hoewel dit nadere onderbouwing verdient, lijken de resultaten erop te duiden dat thuiswerken eerder wordt ingegeven door pragmatische overwegingen dan door een intrinsiek gevoelde behoefte.



Figuur 3.4: Motivaties voor thuiswerken. (N=142, bron online enquête)

3.4.2 *Vrijheid en autonomie zijn de belangrijkste motivatoren voor volledig tijd- en plaatsafhankelijk werken*

Medewerkers die meer ervaren zijn in tijd- en plaatsafhankelijk werken geven motivaties aan als meer vrijheid en autonomie, afwisseling in het werk, en het gevoel van vertrouwen door de leidinggevende. De belangrijkste motivaties voor specifiek thuiswerken zijn ook hier geconcentreerd kunnen werken en beter combineren van werk en privé. Productieve benutting van reistijd is de belangrijkste motivatie voor mobiel werken (onderweg, in de trein) terwijl beperking van reistijd de belangrijkste motivator is achter elders werken (bijv. in een ander kantoor van de eigen organisatie).

Flexibele werktijden worden toegepast om overdag een privéafpraak te kunnen plannen (afpraak met huisarts, kapper, of op school) en dan ‘s avonds de werktijd “in te halen”. Tegelijkertijd is het heel gewoon geworden om ‘s avonds wat e-mail weg te werken, een stuk te lezen, of de volgende dag voor te bereiden. De frequentie is wel heel verschillend: van incidenteel tot dagelijks. Mensen met een deeltijdbaan gaan op soortgelijke wijze flexibel om met de vrije dag.

Het effectief besteden van de woon-werk reistijd naar het kantoor wordt genoemd, maar minder vaak dan het benutten van reistijd die ten behoeve van de werkzaamheden wordt gemaakt. In sommige gevallen komt het regelmatig voor dat er ver gereisd moet worden voor vergaderingen (binnen Nederland maar soms ook internationaal). Het is in die gevallen geen luxe maar noodzaak om onderweg in de trein te kunnen werken (of bij een overnachting in het hotel), omdat er anders onvoldoende productieve werkuren

kunnen worden gemaakt. De reistijd wordt benut om e-mail te behandelen of om vergaderingen voor te bereiden.

Spitsmijdend werken is relatief onbekend in de onderzoeksgroep. Het wordt vooral toegepast door hen die een grotere woon-werk reisafstand hebben. Als belangrijkste motivaties voor spitsmijdend werken werden genoemd: het eigen dagritme kunnen bepalen en rustiger kunnen reizen in de trein.

Voor flexwerken werden door medewerkers zelf geen motivaties aangedragen. Een (beperkt) aanbod van werkplekken is eerder een motivatie om een andere werklocatie te verkiezen boven het eigen kantoor (“Wat doe ik als alles daar vol zit?”). Blijkbaar voegt een flexplek op zichzelf geen waarde toe voor de geïnterviewden. De motivatie voor flexwerken komt blijkbaar meer vanuit de organisatie (besparing op huisvestingskosten).

“Aanlandplekken” bij ministeries of in een publieke ruimte (zoals nabijgelegen koffiezaken) zijn populair. De laatste zijn erg gewild omdat ze centraal liggen en een prettige en laagdrempelige omgeving bieden om anderen te spreken. De koffie is er goed, er zitten vaak collega’s, en er hoeven geen toegangspassen te worden geregeld. “Het zijn onze dependances”.

3.4.3 *Attitudes ten aanzien van tijd- en plaatsafhankelijk werken verschillen sterk*

Binnen het onderzoek zijn duidelijke attitudeverschillen zichtbaar geworden: er is onderscheid te maken in verschillende “groepen”. De “early adopters” zijn al wat meer ervaren in tijd- en plaatsafhankelijk werken en het geeft hen een gevoel van afwisseling, vrijheid en autonomie (“baas over je eigen tijd”). Tijd- en plaatsafhankelijk werken maakt het voor hen mogelijk om het werk effectiever in te delen, om niet-declareerbare uren (zoals onbenutte reistijd) te beperken, of om werk en privé beter te combineren. Er is bij hen sprake van een sterkere intrinsieke motivatie.

Daartegenover staat een groep van “traditionelen”. Deze medewerkers noemen heel praktische argumenten voor tijd- en plaatsafhankelijk werken. Ze beschouwen het primair als een middel om hun werk efficiënter te kunnen doen; het stelt hen in staat reistijd beter te benutten of om thuis geconcentreerd aan iets te kunnen werken. De traditionalist ervaart naast de voordelen ook eerder nadelen (bijv. gemis aan collegialiteit) van tijd- en plaatsafhankelijk werken en geeft daarom over het algemeen nog de voorkeur aan werken op kantoor.

Bij afdelingen waar wordt geflext is het gangbaar om te werken waar het op dat moment het handigst uitkomt. Thuiswerken is dan één van de opties die, flexibel en naar behoefte, kan worden toegepast. Maar door het beperkte aanbod aan werkplekken op kantoor is er gevoelsmatig soms ook geen keuze (“Thuiswerken wordt zo wel een voldongen feit”).

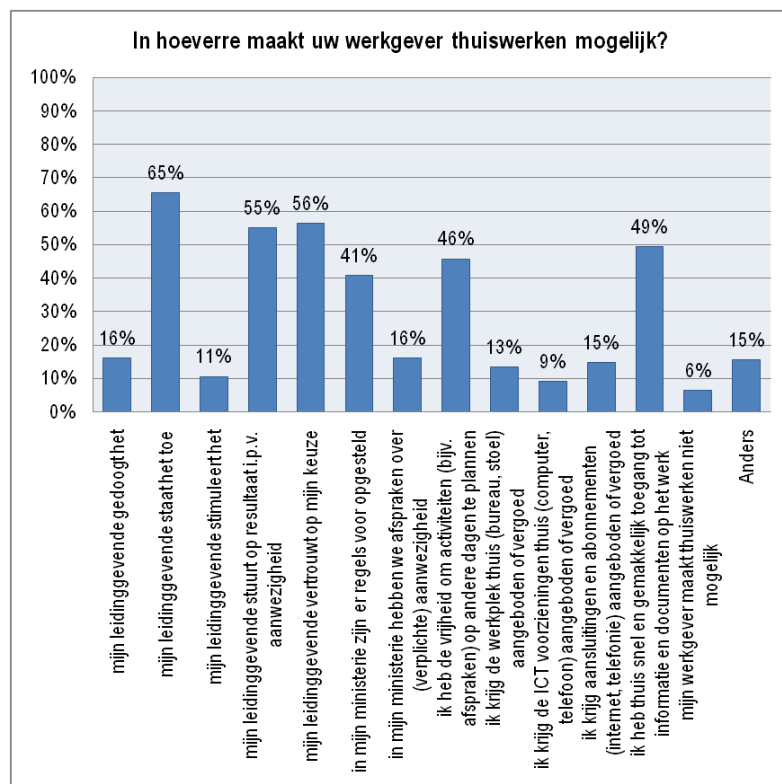
3.5 Mogelijkheden voor tijd- en plaatsonafhankelijk werken

3.5.1 Thuiswerken sluit aan bij werkzaamheden, thuissituatie en vaardigheden

De mate waarin medewerkers in de praktijk kunnen thuiswerken komt overeen met de mate waarin medewerkers zouden willen thuiswerken.

Over het algemeen gesproken maken de werkzaamheden thuiswerken goed mogelijk. Alleen het op afstand kunnen deelnemen aan overleg blijft beduidend achter. (Zie bijlage B3, Figuur B.6). Ook de thuissituatie maakt thuiswerken goed mogelijk: men kan thuis goed comfortabel, ongestoord en zonder afleiding werken. Ruim 3 op de 5 geeft aan thuis te beschikken over een eigen werkkamer. (Zie bijlage B3, Figuur B.8B7) Verreweg de meeste respondenten achten zichzelf in staat om zelfstandig en resultaatgericht te werken. De vaardigheid om zelfstandig computerproblemen op te lossen en de bereidheid om zelf mee te betalen aan een comfortabele werkplek scoren wat lager.

Figuur 3.5 toont de mate waarin de werkgever thuiswerken mogelijk maakt. De scores zijn veelal lager dan de scores m.b.t. de werkzaamheden, de thuissituatie, en de medewerker zelf. Opvallend zijn de lage scores voor zaken die te maken hebben met *actief* stimuleren en faciliteren: weinig medewerkers uit de onderzoeksgroep geven aan dat de leidinggevende het thuiswerken stimuleert. Ook opvallend is dat (in de perceptie van de medewerkers) kosten voor de werkplek en andere voorzieningen thuis onvoldoende worden vergoed.



Figuur 3.5: De mate waarin thuiswerken mogelijk wordt gemaakt: de werkgever. (N=142, bron: online enquête).

3.5.2 *Tijd- en plaatsafhankelijk werken kent een palet aan gebruikte middelen*

In onderstaande Tabel 3.1 is een overzicht samengesteld van de geboden mogelijkheden om tijd- en plaatsafhankelijk te werken zoals in interviews is geïnventariseerd. ICT speelt hierin een belangrijke rol. De geboden middelen wijken niet in bijzondere mate af van de typische standaard binnen kennisintensieve organisaties.

Tabel 3.1: Genoemde middelen die worden aangeboden of vergoed om tijd- en plaatsafhankelijk werken te faciliteren.

Soort middelen	Meest genoemd
apparatuur	laptop; mobiele telefoon of smartphone; token of UMTS kaart
abonnementen	mobiele telefonie; mobiel internet
applicaties	toegang tot e-mail via smartphone of UMTS kaart toegang tot intranet en documenten via token of UMTS kaart
werkplek	variëert van vaste werkplek tot 1 flexplek op elke 5 à 6 medewerkers
sturing en beleid	variëert van individuele afspraken over thuiswerken tot resultaatsturing
training en coaching	personal efficiency; web 2.0
overig	terugkomdagen; soms expliciete aandacht voor cohesie en kennisopbouw

3.6 **Belemmeringen voor tijd- en plaatsafhankelijk werken**

3.6.1 *Afname van sociale en professionele interactie is belangrijkste reden om niet thuis te werken*

Veruit de belangrijkste belemmeringen hebben te maken met verminderde mogelijkheden voor persoonlijk contact en intensieve samenwerking. Men mist vooral de informele kennisuitwisseling en het contact met de collega's. Daarnaast speelt zichtbaarheid op het werk een rol, en het hebben van verantwoordelijkheden die aanwezigheid en beschikbaarheid vereisen. Ook in eerder onderzoek¹⁵ kwamen deze belemmeringen als belangrijkste naar voren.

Bij de overige belemmeringen op het vlak van de werkgever (Bijlage B3, Figuur B.1110) valt specifiek op dat 1 op de 6 respondenten aangeeft dat de leidinggevende thuiswerken niet op prijs stelt terwijl 1 op de 8 aangeeft dat thuiswerken niet gebruikelijk is. Dit betekent dat thuiswerken nog niet volledig wordt geaccepteerd. Bij de overige belemmeringen op het vlak van de thuissituatie (Bijlage B3, Figuur B.1312) geeft 1 op de 8 aan thuis geen toegang te hebben tot informatie en documenten op het werk.

3.6.2 *Niet optimale faciliteiten zijn belangrijkste belemmering tijdens tijd- en plaatsafhankelijk werken*

Verreweg de belangrijkste belemmeringen zijn terug te leiden tot ICT beveiliging. De huidige beveiliging belemmert mensen om hun werk efficiënt te kunnen doen en lokt in veel situaties juist onveilig gedrag uit. Om informatie van buiten het netwerk toch te kunnen gebruiken, wordt er bijvoorbeeld veelvuldig heen en weer geschakeld van en naar de beveiligde omgeving. Daarnaast zijn er belemmeringen die te maken met

¹⁵ Bijlsma, M.E. Janssen, R en de Vos. H., (2010) TelewerkForum studie E-werken en mobiliteit regio Amsterdam, Enschede: Novay.

beperkingen in de ICT infrastructuur zoals instabiele systemen en verbindingen, of gebrek aan goede samenwerkingsmogelijkheden.

Bij sommige ministeries zijn de aanlandplekken niet geschikt voor het gebruik van laptops en in sommige vestigingen kan helemaal niet geflexed worden.

Geen van deze belemmeringen is kritisch maar “veel kleine drempeltjes” creëren hier samen een steeds groter gevoeld probleem en bron van frustratie.

3.7 Positieve en negatieve effecten van tijd en plaatsafhankelijk werken

Voor thuiswerken levert het onderzoek de volgende top-10 van sterkste effecten¹⁶. Voor meer details zie bijlage B.3 Figuur B.15 en Figuur B.16:

1. Ik werk meer geconcentreerd (+77%)
2. Ik verzet meer werk in dezelfde tijd (+71%)
3. Ik ben meer tevreden met mijn baan (+53%)
4. Ik kan werk en privé beter combineren (+52%)
5. Ik ervaar meer vrijheid in mijn werk (+41%)
6. Mijn werk is van betere kwaliteit (+39%)
7. Ik ervaar meer zelfstandigheid in het werk (+35%)
8. Ik weet slechter wat er speelt in mijn team of afdeling (-33%)
9. Ik heb meer plezier in het werk (+30%)
10. Ik voel me minder betrokken bij mijn collega's (-29%)

3.7.1 *Werkprestaties gaan omhoog*

De sterkste effecten van thuiswerken duiden dus op hogere productiviteit. 77% zegt meer geconcentreerd te kunnen werken en 71% verzet meer werk in dezelfde tijd. Daarnaast zegt 39% betere kwaliteit van werk te leveren.

Waar volledig tijd- en plaatsafhankelijk wordt gewerkt geeft men aan dat met name de reistijd effectiever wordt benut.

3.7.2 *Werken bij opdrachtgevers en samenwerkpartners wordt beter mogelijk*

Dankzij de laptop wordt werken op de opdrachtgeverlocatie ook mogelijk. Omdat ook de reistijd nog eens beter benut kan worden, kan vaker gekozen worden om bij klanten of samenwerkpartners langs te gaan.

3.7.3 *Meer tevredenheid met baan*

53% van de medewerkers uit de onderzoeksgroep geeft aan d.m.v. thuiswerken meer tevreden te zijn met zijn/haar baan en 30% heeft meer plezier in het werk. 41% ervaart meer vrijheid in zijn werk en 35% ervaart meer zelfstandigheid in het werk.

57% van de respondenten geeft aan d.m.v. thuiswerken werk en privé beter te kunnen combineren. Er is wel een effect op ervaren werkdruk: er worden als gevolg van specifiek thuiswerken door 1 op de 7 medewerkers langere werkdagen gemaakt.

Door flexibeler de werkdag te kunnen indelen (bijvoorbeeld “s morgens later beginnen, ‘s avonds langer thuis door te werken) is er minder snel behoefte aan deeltijdwerken of

¹⁶ Tussen haakjes staat steeds het saldo van de percentages respondenten die “meer” en “minder” aangeven (c.q. “beter” en “slechter”).

het opnemen van een vrije dag. Ook kan dergelijke flexibiliteit helpen om spitsstress verminderen.

3.7.4 *Minder betrokkenheid*

57% van de respondenten geeft aan dat d.m.v. thuiswerken men slechter weet wat er speelt in het team of afdeling. 29% voelt zich als gevolg hiervan minder betrokken bij collega's.

Warme contacten met collega's worden typisch minder door tijd- en plaatsonafhankelijk werken. De drempel blijkt groter als collega's op afstand zitten en er gebeld of gemaïld moet worden. Bij bellen is het niet bekend waar iemand is en of het wel gelegen komt; informatie uit een Outlook agenda is vaak niet toereikend. Terugkomdagen zijn vaak te hectisch om even rustig wat te bespreken; de tijd samen is schaars en er moet efficiënt mee worden omgegaan.

Collega's worden ook onzichtbaarder voor elkaar. Collega's zijn 'overal en nergens' en het is moeilijker om afspraken te maken. Het is niet duidelijk waar de ander is, en het is voor de ander niet duidelijk wat jij aan het doen bent. Dit wordt een risico wanneer iemand niet goed in z'n vel zit: het is dan gemakkelijker om je te verschuilen zonder dat iemand iets in de gaten heeft.

3.8 **Consequenties van tijd en plaatsonafhankelijk werken**

3.8.1 *Minder automatismen in werk*

De keerzijde van vrijheid en flexibiliteit is gebrek aan houvast. Werkzaamheden moeten veel bewuster worden gepland: wat ga je doen, waar, en hoe. Dat vereist meer discipline, omdat er minder automatismen zijn waarop de medewerker zelf, maar ook zijn/haar collega's kunnen vertrouwen. Er moet veel meer expliciet worden gemaakt en afgesproken, bijvoorbeeld over wanneer en hoe iemand vandaag bereikbaar is. Dat vraagt enerzijds om transparantie en anderzijds om duidelijke grenzen, die als groep met elkaar dienen te worden bepaald en gerespecteerd.

3.8.2 *Groter beroep op digitale vaardigheden*

Medewerkers worden niet altijd getraind in digitale vaardigheden zoals informatie filteren en bewuster omgaan met ICT. De "early adopters" zijn vaak intrinsiek gemotiveerd om nieuwe mogelijkheden te verkennen; de meeste anderen hebben een of andere vorm van training of coaching nodig.

Informatie delen gaat moeizamer. Er gaat relatief veel tijd verloren met zoeken omdat er geen goede afspraken zijn gemaakt over waar informatie wordt bewaard en hoe die wordt gedeeld.

3.8.3 *Vervaging werk en privé*

Bij privé afspraken is het opnemen van een vrije dag nu minder snel noodzakelijk. Werk en privé zijn dan wel lastiger gescheiden te houden. Veel medewerkers worstelen met het feit dat er bij het stellen van grenzen zelf een balans gevonden moet worden. Er zijn daarbij nieuwe, duidelijk afgestemde spelregels tussen werknemer, collega's en werkgever nodig.

Flexibeler omgaan met werk en privé leidt in de praktijk vaak uiteindelijk tot meer tijd voor werk en minder tijd voor privé. Kunnen omgaan met de druk van "altijd bereikbaar

zijn” versus het werk los kunnen laten vereist zelfdiscipline. “Als je niet oppast dan ben je volcontinu met je werk bezig.”

3.8.4 *Meer aandacht voor teamcohesie nodig*

Thuiswerken is prima geschikt voor zelfstandig concentratiewerk maar creëert mentale afstand. Contacten verlopen meer via telefoon en e-mail zijn daardoor zakelijker. Soms is een (ogenschijnlijk doelloos) bezoek aan het kantoor een goed middel om inspiratie op te doen. Er is extra aandacht nodig voor cohesie, om betrokkenheid bij de inhoud én bij elkaar te creëren.

Veel aandacht voor informele bijeenkomsten (koffie, lunches, borrels) lijkt zijn vruchten af te werpen voor het creëren van onderlinge betrokkenheid en het delen van kennis.

3.8.5 *Leidinggevende staat op meer afstand*

Uitgaande van een thuiswerkpraktijk waarbij het zwaartepunt op incidenteel c.q. een dag per week thuiswerken ligt, zijn er nauwelijks effecten van thuiswerken op de relatie met de leidinggevende in termen van coaching, sturing, en beoordeling of in termen van het op de hoogte zijn van wat de medewerker doet, de resultaten die hij/zij behaalt, de persoonlijke situatie, en de professionele ontwikkeling (zie ook Bijlage Figuur B.17).

Indien er op uitgebreidere schaal tijd- en plaatsonafhankelijk wordt gewerkt zijn er wel effecten. Resultaatafspraken zijn niet altijd even helder, en het is niet altijd duidelijk waarop wordt geëvalueerd. Resultaatsturing is veelal gebaseerd op een combinatie van declarabele uren, feedback door opdrachtgevers, en individuele bijdragen aan teamdoelstellingen. Bij resultaatsturing dient de leidinggevende een goede balans te vinden tussen vrijheid bieden (om zelf het werk in te vullen) en kaders aanreiken (een heldere visie op de afdeling en haar doelstelling).

Het contact met de leidinggevende wordt als zakelijker gepercipieerd, en als minder informeel en persoonlijk: er is minder overleg, minder begeleiding, en minder aanmoediging. Blijkbaar is aandacht belangrijk en wordt het als prettig ervaren als de leidinggevende hierin een proactieve rol speelt. Het is belangrijk dat de leidinggevende goed bereikbaar is en zich ook op ongeplande momenten kan opstellen als sparring partner en coach.

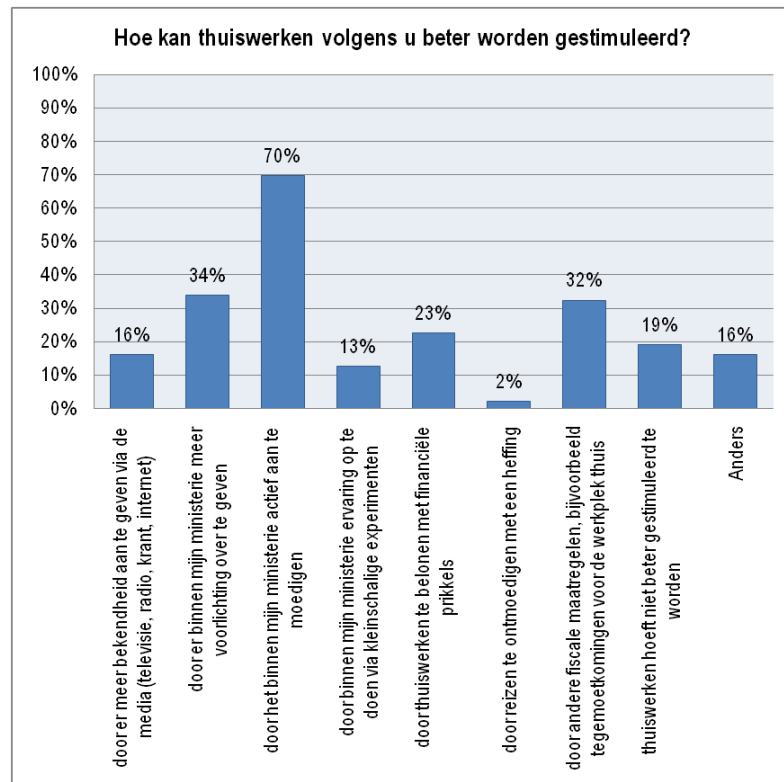
3.9 Stimuleren van tijd- en plaatsonafhankelijk werken

3.9.1 *Er valt nog een wereld te winnen*

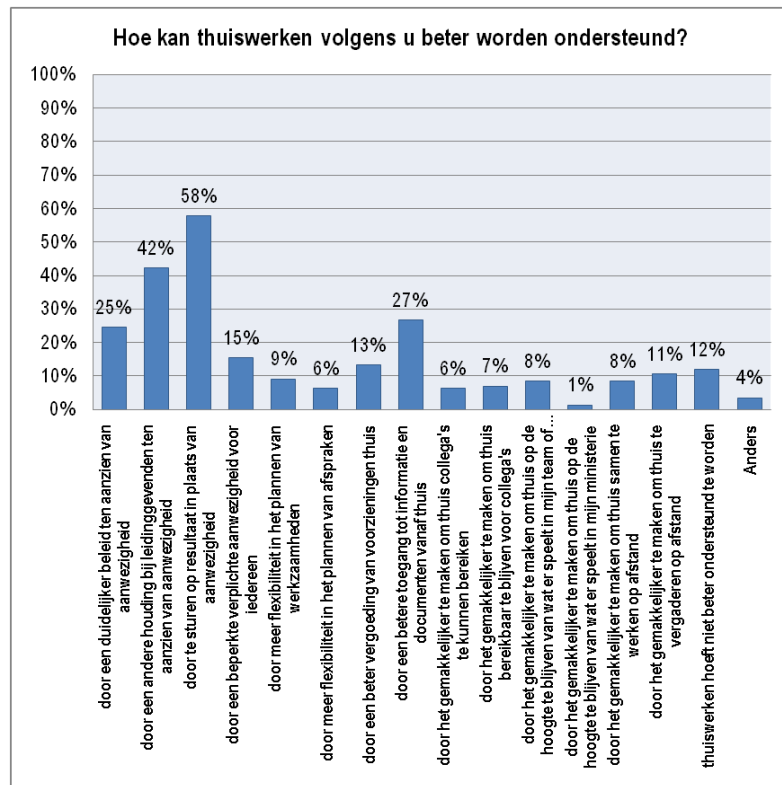
Gegeven de positieve effecten die bij tijd- en plaatsonafhankelijk werken optreden valt er wat betreft adoptie van thuiswerken en tijd- en plaatsonafhankelijk werken in bredere zin nog een wereld te winnen. Van de thuiswerkers maakt slechts één op de drie ook gebruik van andere locaties. Van de overige locaties wordt nog het meest onderweg in de trein gewerkt (zie bijlage B3, figuur B.21), op enige afstand gevolgd door een ander kantoor van het eigen ministerie en publieke ruimtes. Er wordt minder vaak gewerkt in een kantoor van een ander ministerie of van een andere overheidsorganisatie. Hekkenluiters zijn de open flexkantoren en onderweg in de auto. Met name door het openstellen van andere ministeriegebouwen en het creëren van aanlandplekken kan veel efficiëntiewinst worden behaald.

3.9.2 Medewerkers moeten actiever aangemoedigd worden

Figuur 3.6 en Figuur 3.7 tonen maatregelen voor het stimuleren en ondersteunen van thuiswerken. Bij de stimuleringsmaatregelen scoort actieve aanmoediging erg hoog, op afstand gevolgd door voorlichting binnen het ministerie en tegemoetkoming in de kosten voor de thuiswerkplek. Bij de ondersteunende maatregelen scoren aspecten die te maken hebben met de stijl van leidinggeven hoog (sturen op resultaat, een andere houding t.a.v. aanwezigheid, en duidelijker beleid t.a.v. aanwezigheid). Daarnaast scoort betere toegang tot informatie en documenten vanaf thuis hoog.



Figuur 3.6: Maatregelen voor het stimuleren van thuiswerken. (N=142). Bron: online enquête.



Figuur 3.7: Maatregelen voor het ondersteunen van thuiswerken. (N=142). Bron: online enquête.

Uit interviews blijkt voorts dat op teamniveau meer aandacht geschonken zou kunnen worden aan een ontwikkelingsagenda (hoe maken we tijd- en plaatsonafhankelijk werken uitvoerbaar; welke processen moeten dan anders en hoe, welke werkafspraken maken we met elkaar). Veel processen gaan er impliciet van uit dat mensen overwegend op kantoor werken; alternatieven voor die processen zijn vaak nog niet voorhanden. Door met elkaar het gesprek aan te gaan hoe tijd- en plaatsonafhankelijk werken in de werkpraktijk kan passen c.q. de werkpraktijk kan verbeteren, kan de acceptatie van tijd- en plaatsonafhankelijk worden verhoogd.

De tijd die beschikbaar is voor collectieve reflectie staat door tijd- en plaatsonafhankelijk werken onder druk terwijl er vaak juist extra behoefte aan is. Uit de interviews blijkt dat het gewenst is dat maatregelen om sociale cohesie en reflectie te ondersteunen extra aandacht krijgen. We zien forse verschillen in de aandacht die wordt besteed aan bevordering van kennisopbouw en teamcohesie. In één afdeling worden frequent informele afdelingsbijeenkomsten georganiseerd waarbij aanwezigheid niet alleen gewenst is maar ook als heel nuttig en plezierig wordt ervaren. In een andere afdeling is de aandacht beperkt tot wekelijkse “terugkomdagen”. Deze worden vooral gebruikt voor overleg en coördinatie waardoor ze een zakelijk karakter hebben.

Op individueel niveau kan er bewuster aandacht worden geschonken aan integrale ontwikkeling van digitale vaardigheden en persoonlijke effectiviteit. Men vindt dat dit een professionaliseringsslag vergt die niet voornamelijk in de eigen tijd gedaan kan worden. Geïnterviewden vinden dat tijd- en plaatsonafhankelijk werken ondersteund kan worden door meer aandacht te besteden aan de ontwikkeling van digitale vaardigheden, bijvoorbeeld via ontwikkelingsgesprekken en -afspraken, of via een buddysysteem. Ook wordt aangegeven dat training rondom persoonlijke effectiviteit mensen op weg kan helpen.

3.10 Afsluitende opmerkingen en aanbevelingen

Op basis van het onderzoek kunnen we (tentatief¹⁷) vier volwassenheidsniveaus van tijd- en plaatsafhankelijk werken in een afdeling onderscheiden:

1. Op het eerste niveau zijn aandacht en inspanning vooral gericht op het technisch mogelijk maken van thuiswerken en/of mobiel werken. Medewerkers krijgen de beschikking over een laptop, mobiele telefoon en mobiele internetverbinding. De manier van werken en aansturen verandert niet wezenlijk.
2. Wanneer er op uitgebreidere schaal wordt thuisgewerkt en/of mobiel gewerkt dan volgen optimaliserende maatregelen: er kunnen kosten worden bespaard met de invoering van flexplekken, en door het vaststellen van wekelijkse terugkomdagen kan de interne afstemming worden verbeterd.
3. Op het derde niveau volgt professionalisering van het primaire proces, met aandacht voor resultaatsturing en ontwikkeling van digitale vaardigheden en persoonlijke effectiviteit.
4. Tenslotte volgt professionalisering van secundaire processen met aandacht voor samenwerken, kennisdelen en sociale cohesie door de inrichting van activiteitgerelateerde werkplekken, virtuele samenwerkruimtes, het organiseren van informele kennissessies en de inzet van sociale media.

Bovenstaande verdeling kan worden gebruikt om te bepalen op welk niveau een afdeling is aanbeland en welke ontwikkelingen nog moeten worden doorgemaakt. Duidelijk is dat een beweging van niveau 1 naar niveau 4 in één slag moeizaam zal verlopen omdat er dan teveel aanpassingen tegelijkertijd zullen moeten plaatsvinden en de capaciteit van medewerkers om veranderingen succesvol eigen te maken wordt overschreden. Bovendien blijkt uit eerder onderzoek dat is uitgevoerd door Novay¹⁸ dat persoonlijke houding en kenmerken een grote invloed hebben op de individuele strategieën waarmee werkers de uitdagingen van tijd- en plaatsafhankelijk werken in de praktijk aanpakken. Niet iedereen heeft het vermogen om het eigen werk en het contact met anderen autonoom en effectief te organiseren. Er moet dus niet in alle gevallen worden verondersteld dat de strategieën van medewerkers die in staat zijn om actief een groot en gedistribueerd netwerk van contacten te onderhouden door middel van training kunnen worden bijgebracht aan meer introverte en traditioneel gerichte werkers.

Stilstand op een bepaald volwassenheidsniveau heeft als eigen nadeel dat er geen antwoord wordt geformuleerd op enkele van de uitdagingen die tijd- en plaatsafhankelijk werken oplevert en men er onvoldoende de vruchten van kan plukken. Wat hierbij kan helpen is een overkoepelende visie op de volle consequenties van tijd- en plaatsafhankelijk werken en hoe het individu hierop optimaal toegerust kan worden. Hierbij moet rekening gehouden worden met vier samenhangende kernuitdagingen die daarbij een centrale rol spelen¹⁹.

1. Het is voor de tijd- en plaatsafhankelijke werker lastiger om op de hoogte te blijven van wat er speelt in de afdeling en wat collega's aan het doen zijn.

¹⁷ In toekomstig onderzoek verder uit te werken

¹⁸ Zie <http://www.futureworkspaces.nl/2009/09/24/keeping-mobile-workers-in-sync-and-in-touch-big-challenges-modest-solutions/>.

¹⁹ Bijlsma, M.E., Janssen, R. en Efimova E. (2010). Connected Professionals, Toprapportserie, Enschede: Novay.

Overlegmomenten zijn schaarser, en veel ad hoc gedeelde kennis en informatie wordt gemist. Denk daarbij aan (contextuele) informatie die in regulier overleg niet snel aan bod komt, maar in informele situaties (lunches, “wandelingen”) juist wel.

2. Het is voor de tijd- en plaatsafhankelijke werker moeilijker om een band op te bouwen met collega's en leidinggevenden, en zich verbonden te voelen met de afdeling. Fysieke contactmomenten zijn schaarser en contact via telefoon en e-mail is zakelijker. Gebrek aan sociale verbondenheid belemmert het opbouwen van vertrouwen, het uitwisselen van kennis, en het plezierig en efficiënt samenwerken.
3. Tijd- en plaatsafhankelijk werken doet een groot beroep op iemands digitale vaardigheden en op het vermogen om het eigen werk autonoom en effectief te organiseren. Iemand moet in staat zijn om zelfstandig problemen met applicaties en infrastructuur op te lossen of creatieve omwegen te vinden. Communicatie verloopt asynchroner en is gefragmenteerd over verschillende kanalen, waardoor er een groter beroep wordt gedaan op iemands vermogen om informatie te filteren en ordenen, en taken te prioriteren.
4. Tijd- en plaatsafhankelijk werken brengt variatie en dynamiek. Tijd- en plaatsafhankelijke werkers verkeren vaak in situaties met veel rumoer, afleiding, of interrupties: werkend in de trein, in een publieke ruimte, of op een “aanlandplek”. Ook de toenemende druk om altijd en overal bereikbaar te zijn voor collega's en opdrachtgevers kan contraproductief worden. Men moet dus competenties in huis hebben om concentratiemomenten te kunnen creëren.

Aanbevelingen

- Thuiswerken leidt tot positieve effecten. Medewerkers ervaren dat dit de arbeidsproductiviteit ten goede komt en thuiswerken leidt tot hogere medewerkertevredenheid. Stimuleer thuiswerken actiever door aanmoediging vanuit management. Ondersteun thuiswerken beter door aandacht te geven aan meer resultaatgestuurd werken en sturen op vertrouwen in plaats van op aanwezigheid.
- Tijd- en plaatsafhankelijk werken betekent voorop lopen. Het betekent ook dat iemand zelfstandig in staat moet zijn om oplossingen te vinden voor problemen waar hij of zij tegenaan loopt en het aanleren van nieuwe, effectievere werkwijzen. Tijd en aandacht voor digitale vaardigheden en persoonlijke effectiviteit is daarom essentieel.
- Leidinggevenden moeten oog hebben voor sociale cohesie van hun team. In een hecht team weten mensen elkaar beter te vinden en zijn ze sneller bereid om iets voor elkaar te doen of om kennis en ervaring met elkaar te delen. Dit versterkt de meerwaarde van een afdeling voor opdrachtgevers én voor medewerkers. Maar er is een “kip-ei probleem”: in een team met geringe cohesie is het veel lastiger om individuen te interesseren voor het team. Extra tijd en aandacht is nodig om ervoor te zorgen dat de cohesie groeit en niet nog verder vermindert.
- De leidinggevende moet ook oog hebben voor het welzijn van het individu. Voorkom dat mensen gaan “zwemmen”: spreek verwachtingen naar elkaar duidelijk uit, maak concrete afspraken met elkaar, en hou de vinger goed aan de pols. De natuurlijke reactie is om “weg te duiken” als het een keer wat minder gaat. Het valt

in eerste instantie niet op als een individu niet zichtbaar is, maar onzichtbaarheid is hier juist een niet te missen signaal dat aangeeft er iets aan de hand is.

- Nieuwe mogelijkheden vanuit ICT zouden actiever onderzocht moeten worden. Volg en ondersteun de “early adopters” en verken op die manier de mogelijkheden en of ze breder inzetbaar zijn binnen de Rijksoverheid. ICT ondersteuning zou daarbij moeten uitgaan van meerdere standaardconfiguraties. Centraal zou moeten staan: wat hebben medewerkers nu eigenlijk nodig om goed te kunnen werken?
 - Creëer laagdrempelige samenwerkruimtes met versiebeheer die gemakkelijk toegankelijk zijn, waar medewerkers documenten kunnen delen, en waar medewerkers samen aan documenten kunnen werken;
 - Onderzoek of andere vormen van communicatie, zoals chat en videoconferencing, een bijdrage kunnen leveren aan onderling contact. Benut de mogelijkheden van Yammer en Twitter om informatie te laten stromen, nieuwe contacten op te doen, en op de hoogte te blijven van waar collega’s mee bezig zijn.
- De huidige ICT-beveiliging werkt contraproductief en lokt “onveilig” gedrag uit. Hier is een fundamentele wijziging in uitgangspunten nodig. Bij tijd- en plaatsonafhankelijk werken dient niet alleen de leidinggevende maar ook de ICT-ondersteuning uit te gaan van vertrouwen in medewerkers (o.a. door te kiezen voor voorlichting – met welke informatie moet ik zorgvuldig omgaan en hoe doe ik dat – in plaats van het opleggen van technische restricties).
- Zorg dat ministeriegebouwen gastvrijer worden voor ambtenaren van andere ministeries en overheidsorganisaties. Creëer meer flexplekken en aanlandplekken binnen de ministeries, en meer spreekkamers en faciliteiten om samen te werken. Bijvoorbeeld samenwerkplekken waar medewerkers samen achter één groot scherm kunnen zitten. Zorg voor voldoende prettige locaties waar medewerkers even kunnen gaan zitten en elkaar informeel kunt spreken, ook buiten het eigen kantoor.

4 Leiding geven door het middenmanagement

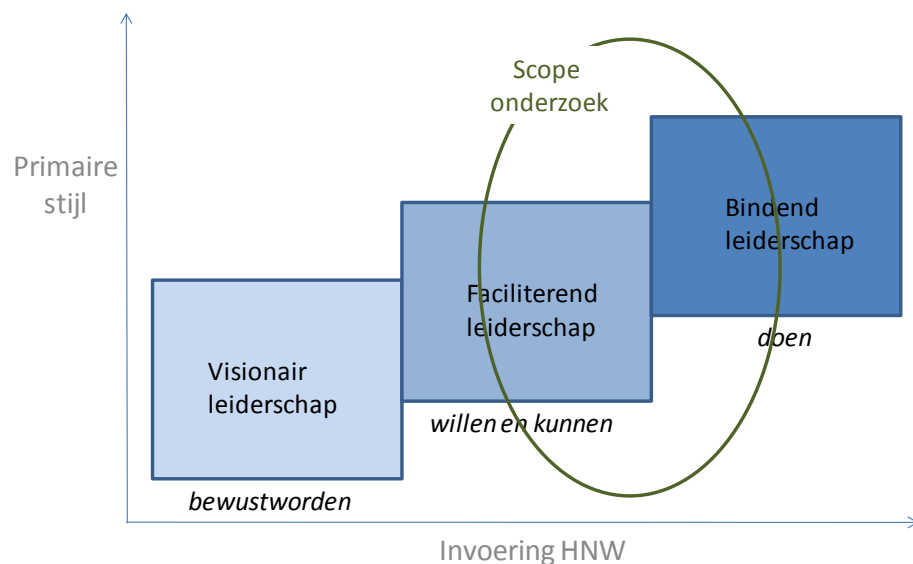
4.1 Inleiding

Uit HNW bij het Rijk; Van het oude werken De dingen Die voorbijgaan.

“Hoe kan het Rijk met HNW aan de slag gaan? (...) Voor succesvolle verandering is het van belang om veel aandacht te schenken aan de managers. Zij zijn cruciaal in het veranderproces: zij kunnen een nieuwe werkstijl maken of breken en hebben nog eens de grootste stap te zetten. Een verandering van traditioneel leiderschap (“command and control”) naar modern leiderschap (vertrouwen geven en krijgen) en naar resultaatgericht beoordelen en belonen zal niet over een nacht ijs gaan.”

In dit hoofdstuk geven we inzicht en handvatten hoe vanuit de werkpraktijk van het middenmanagement binnen het Rijk tegen de verandering naar HNW wordt aangekeken, hoe leiderschap nieuwe stijl in de praktijk vorm krijgt en waar middenmanagement tegenaan loopt. Immers middenmanagement is een draaipunt tussen van boven af en van onder op initiatieven en verhoudingen en vanuit die positie is het des te lastiger om HNW vorm en inhoud te geven²⁰. We richten ons hierbij primair op middenmanagement dat concrete ervaring heeft met HNW gerelateerde verandering in hun afdeling of groep. Dat betekent dat de scope van het onderzoek ligt bij afdelingen/groepen die volgen HNW principes willen en kunnen werken en dat ook daadwerkelijk doen. Figuur 4.1 illustreert de scope van het onderzoek.

We zijn geïnteresseerd in de praktische voorbeelden hoe faciliterend en bindend leiderschap vorm en inhoud krijgen. Dit biedt handvatten voor afdelingen/groepen binnen de Rijksoverheid die typisch nog niet zo ver zijn.



Figuur 4.1: Scope van het onderzoek

²⁰ Zie bijvoorbeeld ook “Best lastig dat nieuwe werken: leiding geven aan een leeg kantoor” (Intermediair, 25 februari 2010)

Het thema neemt leiderschap gerelateerde ervaringen en lessen mee die specifiek naar boven komen uit het verdiepende onderzoek naar Yammer en tijd- en plaatsonafhankelijk werken.

De gestelde onderzoeksvragen zijn:

1. Hoe ervaart het middenmanagement HNW?
2. Hoe krijg je het middenmanagement zover dat ze “meedoen” met HNW?

Om de ervaringen van middenmanagement te kunnen onderzoeken is gekozen voor een kwalitatieve aanpak gebaseerd op interviews. De geïnterviewde managers hebben allen ervaring met het managen van afdelingen/groepen, die HNW in de praktijk brengen. Verder dekken we zowel meer *beleid*-georiënteerde afdelingen/groepen als meer *uitvoering*- (ondermeer vanuit BZK-Werkmaatschappij) en *controle*-georiënteerde afdelingen/groepen af (ondermeer vanuit inspectie).

4.2 Achtergrond: Leiderschapscultuur

Voordat we ingaan op de ervaringen van het middenmanagement introduceren we eerst enige belangrijke factoren over leiderschapscultuur in relatie tot HNW binnen kennisintensieve organisaties zoals de Rijksoverheid. Vervolgens kunnen we de ervaringen en inzichten ophangen aan deze factoren.

Leiderschap gaat over de vraag hoe managers en medewerkers met elkaar omgaan. Het leidinggevend gedrag van managers is dus onderdeel van de organisatiecultuur binnen het Rijk. Onafhankelijk van HNW heeft leiderschap zich de laatste jaren en in veel organisaties binnen en buiten de overheid ontwikkeld naar iets dat verworven wordt d.m.v. de ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten, i.p.v. iets dat wordt gegeven of genomen op basis van macht, status of achtergrond. Dat betekent dat in organisaties steeds vaker leiders kunnen komen bovendrijven (soms uit onverwachte hoeken) die naast kennis en/of specifieke ervaring competenties hebben om (groepen van) mensen te kunnen laten bewegen, ze te stimuleren en te laten bloeien en ontplooien.

Een leider richt zich veelal op de toekomst, concentreert zich op het doen van de goede dingen. Hij neemt risico's en houdt van verandering. De “manager” wordt daarentegen vaak neergezet als een rationele doener. In de praktijk van modern leidinggeven zal de leidinggevende de verschillende leiderschapsrollen moeten kunnen combineren: de moderne leidinggevende is visionair, facilitator en verbindende factor in één. In de managementrol betekent leiderschap dus dat er continu een goed evenwicht gevonden moet worden tussen verschillende stijlen. Managers moeten medewerkers dus kunnen stimuleren, ondersteunen en laten groeien (meegaand zijn), maar ze moeten ook helder taken en randvoorwaarden stellen, kunnen ingrijpen en de grote lijn bewaken (kaderstellend zijn).

Het gaat er in modern leiderschap om dat de balans gemiddeld door gaat slaan naar een op vertrouwengebaseerde manier van management waarin in dialoog persoonlijke en organisatiedoelen op elkaar worden afgestemd. Het management krijgt daarbij steeds meer een dienende rol en geeft zelf altijd het goede voorbeeld qua houding en gedrag. Een dergelijke manier van management maakt typisch de meeste energie en betrokkenheid vrij bij medewerkers en vormt daarmee ook de verbindende factor naar de empowerment filosofie van HNW.

In de relatie van leiderschap met de verandering naar nieuwe manieren van werken komen dan in de literatuur vijf, onlosmakelijk met elkaar verbonden, factoren als belangrijk naar voren:

1. **Sturen:** Sturen verandert met HNW in loslaten en ruimte bieden, het resultaat afwachten en de vinger ondertussen losjes aan de pols houden om te kunnen ondersteunen waar nodig. In de praktijk blijkt dat managers zich echter vaak nog te veel bemoeien met het “hoe” in de uitvoering. Focus moet liggen op het “wat”: zorgen dat medewerkers weten wat de doelstellingen zijn en wat zij daaraan moeten bijdragen en vervolgens bij de uitvoering faciliteren.
2. **Vertrouwen:** Vertrouwen is een sleutelbegrip bij HNW. In lijn met HNW doet een manager er goed aan de medewerker het vertrouwen te geven dat hij goed zal functioneren en hem/haar de ruimte te geven het te verrichten werk optimaal in te richten²¹. De medewerker moet hierbij zijn verantwoordelijkheden (kunnen) nemen en te allen tijde “accountable” zijn voor zijn/haar acties. Dat vereist competenties voor zelfsturing (ondermeer discipline) en een zekere mate van risiconemend (c.q. ondernemend) gedrag.
3. **Communicatie:** De communicatie tussen manager en medewerker verandert sterk als gevolg van de flexibilisering door HNW. Communicatie over het werk wordt anders. Omdat de medewerker meer verantwoordelijkheid neemt is dagelijks contact niet altijd meer nodig. Dat verandert communicatie van “wat ben je aan het doen” naar “wat heb je gedaan”. Maar ook moet de manager (pro-)actiever worden om de medewerker te informeren en bij te praten over wat er speelt in de altijd bewegende organisatie. De rol van dialoog, feedback en onderlinge reflectie wordt daarmee een belangrijker aspect in de communicatie tussen manager en medewerker.
4. **Groei:** Uitdaging en afwisseling zijn twee belangrijke motivatoren in werk. Het faciliteren van persoonlijke ontplooiing en carrièreontwikkeling zijn dus belangrijke aandachtspunten van management. Omdat binnen HNW steeds meer beroep wordt gedaan op zelfstandigheid en zelfredzaamheid worden medewerkers steeds vaker zelf verantwoordelijk voor het invullen van hun opleidingsbehoefte en hun carrièreplanning.
5. **Binding:** Voor kennisprofessionals is salaris niet de nummer één satisfier. Veelal is zingeving in het werk net zo belangrijk of zelfs belangrijker. Hierdoor komt het steeds vaker voor dat organisatie en medewerker qua normen, waarden en doelstellingen verbinding zoeken. Binnen het Rijk geldt dit bij uitstek.

4.3 HNW-gebaseerd leidinggeven: visie en eigen definities

Voordat we kunnen ingaan op de specifieke ervaringen en goede voorbeelden van middenmanagement is er in de afgenomen interviews getoetst wat middenmanagement verstaat onder HNW en het managen vanuit HNW.

²¹ “De weg naar succes: alles begint met vertrouwen. (Inge Nuijten in: Nieuwe Leiders, (november 2009, nummer 1)”.

4.3.1 *HNW heeft betrekking op menselijk gedrag en houding en op een cultuurverandering binnen de Rijksoverheid*

De geïnterviewden koppelen HNW sterk aan menselijk gedrag en houding en zien HNW in bredere zin als cultuurverandering binnen de Rijksoverheid. Als een manier om de hokjesgeest te doorbreken, maar ook als een nieuwe cultuur van werken voor het Rijk die past bij zelforganiserend vermogen van de maatschappij. Op het gebied van eisen aan menselijk gedrag en houding gaat het om:

- Appel op eigen verantwoordelijkheden van ambtenaren;
- Mensen ruimte geven en laten nemen om te werken. Verantwoordelijkheid daar beleggen waar het moet gebeuren;
- Werkvormen creëren om het werk zo goed mogelijk gedaan te krijgen en tegelijkertijd de medewerker in balans werk-privé te faciliteren. Aandacht voor vier elementen: mentaal, virtueel, fysiek en mobiliteit;
- Meer vrijheid maar ook meer discipline. Medewerkers dienen zich te houden aan de kaders in de uitoefening. Dat vereist een helder speelveld. Actieve houding met hulp vragen wanneer nodig. Tijd en plaatsonafhankelijk kunnen werken.

4.3.2 *HNW-gebaseerd managen komt grotendeels overeen met de principes van goed leidinggeven aan professionals*

Op de vraag “Hoe zou je jouw HNW manier van managen omschrijven” noemen de geïnterviewden elementen als:

- Samenbindend leiderschap;
- Duidelijkheid bieden over de kaders;
- Resultaatgerichtheid;
- Loslaten en vertrouwen;
- Actieve rol van ambtenaren;
- Coachen en faciliteren;
- Zo onzichtbaar mogelijk zijn/mensen zo empoweren dat je overbodig wordt/mensen outilleren.

Middenmanagement zelf praat veel in termen van actieve houding en gedisciplineerde vrijheid (vrijheid binnen afgesproken kaders, continu bewust zijn van het ambtenaar-zijn). Het blijkt bovendien dat HNW-gebaseerd managen in de ogen van middenmanagers grotendeels overeenkomt met de principes van goed leidinggeven aan professionals. Dat betekent dat er in een aantal gevallen moeilijk een onderscheid te maken viel tussen de nieuwe en oude manier van managen, daar er eigenlijk geen oude manier was.

De middenmanagers noemen de volgende competenties als belangrijk:

- Durven te experimenteren. Dit vereist moed en anders durven doen dan anderen. Walk the talk. Het zelf doorleven en eigen maken is wel de manier om de juiste eigen balans en niveau te vinden. Zelf ook rol van boegbeeld vervullen
- Vertrouwen geven en ruimte bieden. Ondersteunende, coachende rol innemen, maar daarbinnen actief zijn. “Anders zullen ze nooit problemen bij je neerleggen”
- Kunnen verplaatsen in de medewerker. In dialoog komen met medewerkers. Dat vereist niet alleen goede gespreksvaardigheden maar ook luistervaardigheden. Open manier van sturen en ander erbij betrekken; hand uitsteken naar de ander.

- Overtuigen en kunnen uitleggen. Kaders duidelijk kunnen maken. Verbinding kunnen leggen tussen organisatiedoelen, de aanwezige randvoorwaarden die gelden voor overheid, de teamdoelen en te behalen resultaten en het individuele perspectief.

We hebben de middenmanagers ook gevraagd naar de visie van het top management op HNW. In alle gevallen is er vanuit top management geen sterke, expliciete sturing gedreven vanuit een integrale HNW visie c.q. strategie. Wel is het zo dat de geïnterviewde managers veel vrijheid krijgen om hun doelen en targets te behalen. Herhaaldelijk is benadrukt in de interviews dat ze te maken hebben met heldere kaderstelling, die zowel gesnapt als geaccepteerd wordt. Daarbij ligt er een sterke nadruk op kostenbeheersing. In dit tijdgewricht niet raar, maar opvallend is wel dat er dus minder wordt gepraat over effecten zoals aantrekkelijk werkgeverschap. Bovendien wordt er niet ingestoken op HNW als cultuurveranderaar en wat dat betekent. Dat is opvallend omdat de managers het zelf wel zo zien (zie paragraaf 4.6.3).

4.3.3 *HNW heeft slechts een beperkte invloed op stijl van leiding geven*

De geïnterviewden geven aan dat HNW slechts een beperkte invloed heeft op hun stijl van leiding geven. De stijl van leiding geven die ze hanteren past bij het aansturen van professionals; deze stijl sluit ook aan bij HNW. Hierdoor kunnen we geen conclusies formuleren over wat nodig is als de HNW stijl niet past bij leidinggevendenden.

De geïnterviewden noemen een aantal onderwerpen die specifiek vanuit HNW invloed hebben op hun stijl van leidinggeven en de manier waarop ze HNW in de praktijk brengen:

- Afstand: “Ik moet meer rekening houden met de afstand. Ik moet zorgen dat de kaders helder zijn en mensen geïnformeerd zijn over ontwikkelingen.”
- Gebruik van andere communicatiemiddelen, zoals Yammer
- Erkenning van kaders/regels vanuit ministerie: “Ik wil me flexibel opstellen. Enerzijds zoek ik ruimte om als organisatieonderdeel te experimenteren. Anderzijds houd ik rekening met de omgeving waarin we opereren.”
- Uitdaging van loslaten: “Practice what you preach; ik zou zelf nog meer moeten kunnen loslaten.”
- Oude gewoontes: “Het is geen 10. Ik heb namelijk nog steeds een vaste kamer. Dat is wel discutabel.”
- Ontbreken van goede ICT faciliteiten: zaken die hierbij genoemd worden zijn onder meer slechte en ongeschikte apparatuur (vaste telefoon en pc i.p.v. mobieltjes en laptops) en verouderde langzame programma’s. “Het managen is nog onvoldoende op het vlak van “kunnen outilleren” van medewerkers vanwege de beperkte speelruimte. Het ontbreekt aan goede facilitaire en ICT voorzieningen.”
- Vindbaarheid/bereikbaarheid: “Ik ervaar het nog als lastig dat ik moeilijker te vinden ben voor medewerkers en minder bereikbaar ben als ik extern rondwarrel.”

4.4 **Relatie leidinggevende en medewerkers**

4.4.1 *Fysieke afstand speelt een belangrijke rol bij het contact tussen leidinggevende en medewerker*

De fysieke afstand tussen leidinggevende en medewerkers is groter geworden. Deze afstand speelt een belangrijke rol bij het contact tussen de leidinggevende en de medewerker. Meerdere geïnterviewden geven aan dat naast aandacht voor bereikbaarheid ook aandacht voor de sociale component erg belangrijk is; het sociale contact moet door de fysieke afstand nu bewust georganiseerd worden. De fysieke

afstand maakt ook dat leidinggevendenden zich vragen stellen over de handigste communicatiemedia en of zij hun mensen wel genoeg zien. Vrijheid is geen vrijblijvendheid. “Veel met elkaar bellen en mailen om op afstand contact te houden. Het is daarbij van belang bewust te overwegen welke dingen je via e-mail doet en welke dus ook niet via e-mail.” Het afstemmen wordt complexer en minder automatisch. “Ik heb het gevoel mensen toch nog onvoldoende te spreken, te zien buiten de bestaande structuren zoals de wekelijkse teamlunch en om de week teamoverleg?”

Enkele leidinggevendenden gaven aan dat ze al niet vanuit een hiërarchie (machtsverschil) aanstuurden. Veel meer gaat het om een dialoog waarin een win-win wordt gezocht tussen organisatie- en persoonlijke doelen en belangen. Medewerkers nemen meer zelf besluiten over hoe ze dingen doen/organiseren. Van “mag ik morgen thuiswerken” naar “ik ben er morgen niet, deze en deze taak wordt overgenomen door ...”

Hierbij is de leidinggevende eerder een mediator dan hiërarchische baas. Authenticiteit, openheid en onderling vertrouwen horen bij een dergelijk proces. “Verwacht echter niet dat je gezien wordt als gelijke, je blijft baas”. Dat betekent waar nodig formele, helder afspraken met elkaar maken.

De meeste geïnterviewden echter hebben niet het idee dat er zozeer zaken tussen hen en de medewerkers anders zijn geworden. Ze zien eerder ontwikkelingen in de rol en het handelen van hun team:

- “We zijn professioneler geworden.”
- “Er is meer een beeld ontstaan van “ons gezamenlijke bedrijfje”.
- “We worden steeds meer een netwerk/platform. We gaan steeds meer naar buiten en worden een loket voor buiten.”
- “We durven meer vernieuwend te zijn en bijvoorbeeld “serious gaming” als beleidsinstrument in te zetten of scenario ontwikkeling te doen.”

De geïnterviewde leidinggevendenden worden zelf ook weer aangestuurd door hun bazen. De vraag is in hoeverre HNW invloed heeft op de wijze waarop zij zelf worden aangestuurd. De meningen van de geïnterviewden lopen hier uiteen. Een aantal geeft aan de HNW nauwelijks invloed heeft (bijvoorbeeld omdat hun baas hen anders ook al op resultaat zou aansturen). Een aantal leidinggevendenden geeft aan dat juist HNW ervoor heeft gezorgd dat zij vrijer worden gelaten door hun baas of meer worden gestuurd op resultaat.

4.4.2 *Helder maken van het grotere kader vergt veel communicatie met medewerkers*

De geïnterviewden zijn bewust bezig met het helder maken van het grotere kader bij hun medewerkers. Hiervoor worden met name individuele voortgangsgesprekken en groepsbriefings bij gebruikt, maar ook bijvoorbeeld een wekelijkse “bijpraat” memo. Dit betekent dus met name veel communiceren met de medewerkers:

- “Is best lastig onderwerp. Het betekent veel praten met mensen. Zeker wanneer verschillende beelden en belangen spelen. Veel tijd investeren daar waar je het niet met elkaar eens bent. Ook veel tijd kwijt met communiceren van brede wereld en bredere zicht als manager naar medewerkers. Vertellen waar ik mee bezig ben en wat er speelt. Maar ook simpel houden.”
- “Ik kijk met politiek strategische bril. Ik weet welke paden je wel en niet moet bewandelen. Dat vertel ik mijn medewerkers.”
- “Ik stuur vanuit wat willen we bereiken, wat willen we zijn. Als dat helder is, hoef je er weinig meer naar om te kijken. Je gaat dan dus bijvoorbeeld niet sturen op allerlei tussendeadlines.”

4.4.3 *HNW leidt tot een aantal nieuwe criteria voor beoordeling van medewerkers*

De geïnterviewden geven aan dat HNW een aantal nieuwe eisen stelt aan de medewerkers. Een voorbeeld van een dergelijke nieuwe eis is personal branding: interne en externe zichtbaarheid door onder meer het gebruik van sociale media.

Er wordt gewerkt met jaarplannen waarin de individuele afspraken worden vastgelegd. Daarbij noemen enkelen ook expliciet het werken met functieprofielen (met bijbehorende competenties en gedragsindicatoren).

De geïnterviewden noemen de volgende criteria die ze gebruiken in de beoordeling:

- Percentage directe uren: 75 % directe uren norm
- Deelname aan projecten
- Mate van samenwerken
- Zichtbaarheid
- Bijdrage aan netwerk binnen het Rijk: dit (maatwerk)target geldt alleen voor degenen die hier affiniteit mee hebben
- Binnenhalen van opdrachten
- Bijdrage aan kennisontwikkeling (“Jij gaat dit jaar een kennisochtend invullen.”)
- Collegiale evaluatie
- Klanttevredenheid/klantevaluaties

Men geeft aan dat HNW weinig invloed heeft op de uiteindelijke uitkomst van de beoordeling; het draait nog steeds om resultaten en de mate waarin mensen samenwerken (al dan niet ook vastgelegd in team targets). men geeft daarbij aan dat het gaat om de output en niet de manier waarop de resultaten zijn bereikt: “Het gaat om wat je hebt bereikt. De vorm – throughput – staat daarbij open. Ik kijk daarbij wel naar de competenties. De een is bijvoorbeeld meer bescheiden en stil en bereikt stillletjes zijn resultaten. De ander is meer assertief en bereikt op een andere manier zijn resultaten.” Ook wordt herhaaldelijk expliciet aangegeven dat de collectieve (afdelings)doelen voorop moeten staan. De individuele doelen zijn hiervan een afgeleide. In de individuele jaarplannen wordt dan ook aandacht besteed in hoeverre aan collectieve doelen is bijgedragen. Hierdoor wordt voorkomen dat ieder voor zich werkt en dat in competitie i.p.v. samenwerkmodus wordt gewerkt.

4.4.4 *Medewerkers kunnen HNW in verschillende mate aan*

Middenmanagers zien verschil bij hun medewerkers in de mate waarin ze overweg kunnen met HNW. Er wordt aangegeven dat dit te maken kan hebben met de grote variatie aan medewerkers (variërend van WAJONG’ers tot promovendi.) Medewerkers moeten dan ook verschillend benaderd worden. Een factor die dit bepaalt is de schaal waarin iemand zit maar er zijn ook veel andere factoren. “Een beetje onprettig gezegd moet je weten wat de gebruiksaanwijzing is van iedere medewerker. Dat is de rol van de manager. De manager moet ook juist teams samenstellen die elkaar aanvullen.”

De middenmanagers zien op de volgende aspecten verschillen bij hun medewerkers:

- Externe zichtbaarheid: “Ze zijn allemaal zelfstandig, maar de een is veel sterker in het uitleggen waar ze mee bezig zijn, dan de ander. Een paar vinden het heel vervelend om dat telkens te vertellen. Soms is het verlegenheid, soms moeite, soms schroom, soms bescheidenheid. Wat ze wel allemaal doen is voldoende spreken met collega’s. Eén-op-één gesprekken vindt iedereen leuk. Op Yammer dingen melden is lastiger.”

- Omgaan met het ontbreken van een eigen plek, voornamelijk in combinatie met slechte alternatieven of geheel ontbreken van alternatieven
- ICT vaardigheden om te kunnen werken met “workarounds” i.v.m. met beperkte/slechte ICT middelen en ondersteuning
- Omgaan met de geboden ruimte/vrijheid: er wordt aangegeven dat men op de achtergrond de urenverantwoording checkt. Ook komt het functioneren van de medewerkers aan de orde tijdens gesprekken met de projectleiders. Dit geeft de manager aanwijzingen om tijdens individuele gesprekken op door te vragen (“Soms even doorprikken”). Dit kwam in het begin meer voor dan nu. Managers geven ook aan dat men te maken heeft met medewerkers waarbij de één de taakopvatting serieuzer opneemt dan de ander. In principe bepaalt het jaarplan de resultaatafspraken. Daarbinnen (operationeel) is nog wel begeleiding nodig: gewenst gedrag, afspraken (“Wat heb je gedaan? Waar ben je tegenaan gelopen? waar kan ik helpen?”). Het is gebruikelijk om mensen actief aan te spreken op zichtbaar gedrag: “Ik wil ook (negatieve) beeldvorming tegengaan voor zij ontstaat: Als ik waarneem of denk dat iemand de kantjes ervan loopt dan spreek ik die persoon liever wat vaker hierop aan.”

4.5 Team en samenwerken

4.5.1 *Creëren van “teamgevoel” vraagt extra aandacht*

Met name het op verschillende locaties werken maakt dat er extra aandacht moet worden besteed aan de sociale component om te zorgen dat medewerkers zich onderdeel voelen van een team. “Niet alleen als leidinggevende, maar voor allen geldt dat je bewuster moet werken aan het teamgevoel. Het teamgevoel kan daardoor wel sterker worden.”

Middenmanagement geeft aan dat er echt geïnvesteerd moet worden in het sociale aspect. De volgende middelen om het teamgevoel te organiseren worden genoemd:

- Gezamenlijke koffie en teamlunches;
- Na werktijd samen eten en borrelen;
- Verplichte terugkomdagen waarbij iedereen op dezelfde locatie aanwezig is;
- Sociale media (zoals Yammer en Socialtext) om elkaar op de hoogte te houden: Meerdere teams hebben hiertoe een cursus Ambtenaar 2.0 gehad. ICT werkt hierin niet altijd mee: “Ja, het is leuk om als team vernieuwend bezig te zijn, te pionieren. De negatieve kant is dat HNW het leven makkelijker zou moeten maken maar dat nu niet altijd is, bijvoorbeeld wanneer medewerkers een berichtje willen zetten in Socialtext en deze niet werkt”;
- Af en toe iemand uitnodigen die komt spreken voor het team of zelf een lezing organiseren;
- Studiereizen

Daarnaast geven geïnterviewden aan dat HNW het met zich mee brengt dat je minder snel in de gaten hebt als zaken sociaal gezien niet op orde zijn. Soms is het bijvoorbeeld nodig om mensen tegen zichzelf te beschermen wanneer ze teveel gaan werken.

Eén geïnterviewde heeft vanuit een eerdere functie goede ervaring met het “landlord” concept, een manier om een “sociaal vangnet” te creëren: De “landlord” op kantoor heeft de rol om als er iets aan de hand is met een medewerker dit door te geven aan de leidinggevende. En andersom kan een leidinggevende de landlord vragen te kijken wat er met een medewerker aan de hand was. Dit idee is destijds overgenomen van Alcatel.

Om transparantie te creëren staan de elektronische agenda's van leidinggevende en medewerker open: teamleden weten zo van elkaar waar ze zijn en wat ze doen. Een agenda krijgt daarmee ook een andere rol. Zo kijken medewerkers van één van de geïnterviewden zelf vaak in agenda van hem. Zij zorgen dan dat ze informatie sturen voorafgaand aan een afspraak; de geïnterviewde hoeft er niet meer om te vragen. Of medewerkers zien bijvoorbeeld waar de geïnterviewde is geweest en informeren dan zelf later hoe de afspraak is gegaan. Aanvullend of als alternatief wordt ook met een centrale agenda gewerkt met alle afspraken en lopende zaken

4.5.2 *Sociale media worden ingezet om extern zichtbaar te zijn en minder voor interne kennisdeling*

Voor het kennisdelen binnen de afdeling of het team wordt gebruik gemaakt van diverse middelen, die deels ook bijdragen aan het creëren van onderlinge verbondenheid zoals:

- Dagelijkse koffietafel
- Buddysysteem voor onderlinge coaching
- Open documentsysteem
- Weekberichten
- Digitale samenwerkingsruimte: biedt veel mogelijkheden. Mensen worden bewust naar deze ruimte geleid.

Sociale media spelen in de ogen van de geïnterviewden nog een heel beperkte rol bij het kennisdelen. Als uitzondering is er een afdeling waar het meepraten op Yammer verplicht is gesteld zodat het team van elkaar weet wat iedereen doet. Hierbij is de regel ingesteld dat "nice to know" zaken via Yammer worden gecommuniceerd en "need to know" zaken via de e-mail. Er loopt nu een discussie of het team dit niet andersom moet gaan doen.

In algemene zin wordt het veelal aan de medewerkers overgelaten. Men geeft wel aan dat men gebruik van sociale media nog niet optimaal stimuleert. Het is te vrijwillig. Het besef is er dat de kost voor de baat uitgaat maar er is te weinig ruimte om hierin tijd en geld te investeren. Sociale media en dan in bredere zin (LinkedIn, YouTube) worden meer gezien als middel om extern zichtbaar te zijn en minder voor interne kennisuitwisseling.

4.6 **HNW werkwijzen**

4.6.1 *Thuiswerken door medewerkers is gebruikelijk, door leidinggevende niet*

Alle geïnterviewden staan het thuiswerken toe. De gemaakte thuiswerkafspraken in teams of afdelingen is divers en een mix van structureel en incidenteel

- "Thuiswerken mag, maar het moet geen afspraken in de weg staan. Wij zijn immers service gericht. Medewerkers hebben ook de vrijheid om eerder naar huis te gaan om kinderen van school te halen."
- "Iedereen werkt soms thuis. Maar meer nog bij klanten."
- "Gemiddeld ca 3 dagen vanuit huis. In aanneembeleid hebben we opgenomen dat 4 dagen werken per week minimum is."
- Medewerkers die in de buurt wonen (Randstad) werken niet thuis. Medewerkers die ver weg wonen of regelmatig op pad zijn werken vaak 1 a 2 dagen per week thuis of op een andere locatie.

- “Eén keer per 2 weken. Dat is heel erg wennen. Het vraagt andere vaardigheden: zelf organiseren en discipline. Mensen houden toch onwillekeurig een kantoorritme aan.”
- Iedereen mag thuiswerken. Er is geen ondergrens aan hoeveel tijd dat je hier moet zijn. Secretaresse zijn wel altijd hier.

De meeste geïnterviewden werken zelf overdag niet of nauwelijks thuis. Ze geven hierbij aan dat hun functie vereist dat ze veel mensen spreken, samenwerken en aanspreekbaar zijn. Wel maken ze additionele uren thuis, ‘s avonds en in de weekenden.

4.6.2 *HNW leidt tot veranderingen in werktijden*

Een aantal geïnterviewden hebben afspraken gemaakt over werktijden. Voorbeelden van deze afspraken zijn:

- De medewerkers checken op hun vrije dag één maal of er geen heel dringende zaken zijn.
- Op de dagen op kantoor (dinsdag en donderdag) geldt een aanwezigheidsplicht tussen 9:30 en 16:00. Dit is zo geregeld om tegemoet komen aan mensen die ver moeten reizen. Op overige (vanuit huis) dagen zijn werktijden eigen verantwoordelijkheid en inschatting.
- Op maandag dient iedereen er te zijn vanwege het teamoverleg

De meeste geïnterviewden, maar niet allemaal, verwachten niet dat medewerkers ‘s avonds, in het weekend of op vrije dagen ook bereikbaar zijn of reageren op vragen. “Op zondag een mail krijgen, betekent niet dat je ook die dag gelijk moet terugmailen”. De geïnterviewden geven aan dat het soms nodig is dat medewerkers ‘s avonds standby zijn (bijvoorbeeld bij een begrotingsbehandeling). HNW heeft hier wel grote invloed: door HNW hoeven nu slechts een aantal collega’s ook echt op kantoor aanwezig te zijn, de rest kan thuis standby zijn.

De meeste geïnterviewden werken zelf wel ‘s avonds en in de weekenden en zijn dan ook bereikbaar. Het is daarin belangrijk om goed te communiceren en onderling af te spreken over wanneer en hoe mensen bereikbaar zijn. Immers afspraken kunnen wekelijks verschillen.

4.6.3 *Het veranderproces naar HNW is positief maar vergt wel veel van management en medewerkers*

Alle gesproken managers zien HNW als positieve verandering. Het veranderproces vergt wel veel van management en medewerkers. Mensen moeten wennen en hun gedrag en werkwijze aanpassen en dan is het belangrijk om duidelijk te voordelen te kunnen laten zien en te laten ervaren. “Je merkt toch dat je bent vastgeroest in oude gewoonten, gelukkig werd ik gecorrigeerd door mijn team”. De managers vinden het belangrijk dat goede faciliteiten worden geboden en voorwaarden worden ingevuld. “Ergernis is dodelijk voor productiviteit”. Mensen zijn blij met de geboden ruimte. De vrijheid om zelf keuzes te maken. Ze werken daarbij uiteindelijk eerder meer en minder en kunnen werk en privé beter balanceren.

Diverse managers geven aan tegen ICT problemen te lopen. Ze noemen daarbij zaken als:

- Ontbreken van digitale samenwerkruimtes/middelen om op afstand samen te werken

- Geen passende apparatuur: zoals het ontbreken van laptops en mobiele telefoons. “Van die simpele, pragmatische zaken zoals een laptop”.

Tevens geven leidinggevendenden aan dat ze onvoldoende tijd hebben om zich te verdiepen in de mogelijkheden van ondersteunende ICT middelen. Ook zou er meer tijd moeten zijn (voor hen zelf en hun medewerkers) om training te volgen op dit vlak. Tenslotte wordt een fysiek element genoemd; het ontbreken van een “thuishaven” voor het team.

Vanuit de context/het kader ervaren de geïnterviewden ook een aantal beperkingen:

- De top zou HNW meer actief moeten uitdragen
- Mobiliteitsvraagstuk: geen middel om te faciliteren wanneer persoon ene dag met de trein wil en de andere dag met de auto.

4.7 Handvatten HNW-gebaseerd leidinggeven

We komen nu terug op de in paragraaf 4.2 geïntroduceerde factoren in relatie tot HNW-gebaseerd leidinggeven en beschrijven “good practice” vanuit de praktijk van het middenmanagement. Deze “good practice” biedt handvatten voor middenmanagers binnen de Rijksoverheid die nog minder ervaren zijn met HNW-gebaseerd leidinggeven.

4.7.1 *Sturen*

Hoe kan De Nieuwe Werker het beste worden aangestuurd? In dit verband wordt veel gesproken over resultaat- of outputsturing, met daaraan (in tweede instantie) gekoppeld resultaatgericht belonen. Resultaatgericht werken is daarbij een resultante van een veranderende arbeidsverhouding en –relatie tussen werkgever en kennisprofessional. Eén die steeds minder op afhankelijkheid is gestoeld. Manager en medewerker maken samen en in dialoog afspraken dat de medewerker op een bepaald tijdstip een bepaald resultaat moet hebben behaald c.q. opgeleverd en wat daar tegenover staat. Het te behalen resultaat moet dan wel goed identificeerbaar en isoleerbaar (SMART) gedefinieerd kunnen worden. Dat betekent dat er een gedeeld begrip moet zijn opgebouwd over die te behalen resultaten, de waardering van de verschillende te behalen resultaten en hoe persoonlijke doelen zich verhouden en bijdragen tot de organisatiedoelen. Dit vergt heldere onderlinge verstandhouding, kaderzetting en zelfs onderhandeling. Daarnaast speelt zelfsturing een grote rol. Medewerkers moeten zelf verantwoordelijkheid nemen, prioriteiten kunnen stellen en keuzes maken. Ook de ondersteuning vanuit de organisatie moet dan zijn ingevuld. Dat betekent bijvoorbeeld werkgerichte uitgifte van middelen i.p.v. uitgifte aan de hand van iemands status of schaal.

Good Practice jaarplannen

Werk met jaarplannen met daarin individuele afspraken en accenten.

- Besteed expliciete aandacht aan het bespreken hoe de organisatiedoelstellingen in verbinding staan met individuele plannen.
- Creëer eigenaarschap voor het jaarplan (medewerker stelt op) met ruimte voor maatwerk en eigen doelen;
- Hanteer een frequentie van één-op-één gesprekken tussen maandelijks en zeswekelijks. Kom hierin typisch terug op “wat gaat goed/minder goed” in voortgang, werkbeleving en relaties. Zorg ervoor geïnformeerd te zijn. Ken je

medewerker en zijn/haar sterktes/zwaktes en neem dat mee in het bespreken van de voortgang en het leveren van feedback.

- Plan de bila's expliciet. Zo voorkom je dat er geen tijd c.q. mogelijkheid is voor de bila's door de dagelijkse dynamiek en toenemende fysieke afstanden en bila's er dus bij inschieten. Nodig medewerkers uit om in geval van eerdere behoefte aanvullend contact te zoeken.
- Organiseer collegiale evaluatie. Omdat medewerkers typisch, meer dan vroeger, op afstand zitten is het eigen oordeel van de leidinggevende niet meer voldoende.

Good practice resultaatsturing

Stel het behalen van resultaten centraal.

- Definieer helder en SMART met elkaar (medewerker-leidinggevende) wat de output c.q. te behalen resultaten zijn en wat hun onderlinge prioritering is. In voorkomende gevallen kan resultaat sturing betekenen: "behalen van een directe urennorm".
- Zoek de dialoog in de gesprekken en maak zaken bespreekbaar. Vergeet het beeld dat de leidinggevende alle wijsheid in pacht heeft.
- Stuur ook op doelen die ten goede komen aan de afdeling/het team. ("Jij gaat dit jaar een kennisochtend invullen").
- Ruimte in hoe je je werk doet moet niet ontaarden in leegte ("medewerkers die door gebrek aan kaders een ongeleid projectiel worden").
- Help medewerkers in hun persoonlijke ontwikkeling. Vlecht dat in in de collectieve ambities die gezet zijn. (Geef bijvoorbeeld medewerkers specifieke opdrachten). Monitor dat gestelde doelen ook daadwerkelijk behaald gaan worden. Het komt nogal eens voor dat door de waan van de dag opleiding en training steeds worden doorgeschoven. Bescherm mensen hiervoor.

Good practice flexibiliteit

Alle managers zijn voorstander van meer flexibiliteit. Dit geldt met name in tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Thuiswerken mag. Kantooruren zijn niet per definitie heilig.

- Flexibiliteit bieden betekent ook dat flexibiliteit terug gevraagd mag worden. Als werk erom vraagt is dat belangrijker dan de vaste thuiswerkdag. Maak hier afspraken over met medewerkers en creëer balans.
- Flexibiliteit vraagt om transparantie. Creëer transparantie in waar en wanneer medewerkers hun werk doen. Introduceer open agenda's. Dan kan geanticipeerd worden.

Good practice omgaan met individuele verschillen

Er zitten verschillen in medewerkers in de mate waarin ze vrijheid aan kunnen. De één is gedisciplineerder dan de ander. Vaak zorgt teamgericht werken ervoor dat gedrag, waar onacceptabel in de ogen van het team, op een natuurlijke manier wordt gecorrigeerd.

- Houd de vinger aan de pols. Vrijheid is geen vrijblijvendheid. Bij sommige medewerkers (de manager kent ze veelal) moet de leidinggevende hierop extra alert zijn. Spreek deze medewerkers extra aan op zichtbaar gedrag en zorg dat ze verantwoordelijk zijn voor hun werk, stimuleer dat activiteiten zichtbaar worden (bijvoorbeeld door duidelijk te vermelden in je agenda wat je aan het doen bent).
- Er zitten verschillen in hoeverre mensen zelfredzaam zijn. Gebrekkige ICT ondersteuning zorgt ervoor dat mensen hun toevlucht nemen tot omwegen. Niet iedereen is hierin even handig of inventief.

- Voorkom dat medewerkers gefrustreerd worden en biedt werkbare alternatieven aan. Het grote probleem is dat ook managers hier tegen een muur lopen en geen alternatieven kunnen bieden die acceptabel zijn of worden ondersteund vanuit het kader van Het Rijk.

4.7.2 *Vertrouwen*

Vertrouwen is een sleutelbegrip bij HNW. In lijn met HNW doet een manager er goed aan de medewerker het vertrouwen te geven dat hij goed zal functioneren en hem/haar de ruimte te geven het te verrichten werk optimaal in te richten²². De medewerker moet hierbij zijn verantwoordelijkheden (kunnen) nemen en te allen tijde verantwoordelijk zijn voor zijn/haar acties. Dat vereist competenties voor zelfsturing (ondermeer discipline) en een zekere mate van risiconemend (c.q. ondernemend) gedrag. Vertrouwen is een organisch proces dat kan groeien en afnemen. Qua groeien betekent het kansen en vrijheden geven met impliciete marge voor fouten, van manager naar medewerker en andersom. In ieder geval is “kunnen vertrouwen” een begrip dat leunt op authenticiteit, dat tijd vraagt (“vertrouwen komt te voet en gaat te paard”) en bouwt op een historie van onderlinge transparantie (open communicatie) en betrouwbaarheid (voorspelbaar gedrag). Managen door vertrouwen leidt tot zelfmanagement van medewerkers en versterkt innovatief gedrag²³.

Good practice relationeel vertrouwen

Managers zien vertrouwen als essentiële voorwaarde voor tijd- en plaatsafhankelijk werken. Managers doen in toenemende mate een beroep op de bijdrages van hun medewerkers en vertrouwen daarin op het beoordelingsvermogen en de kennis en kunde van medewerkers. Managers vertrouwen echter niet blind. Vertrouwen wordt in veel gevallen direct gekoppeld aan afspraken over resultaten, werkwijze en “controlemomenten”. Managers zijn er ook niet a priori van overtuigd dat vertrouwen altijd beide kanten opwerkt. Om aan relationeel vertrouwen te kunnen bouwen is belangrijk:

- Bied een gevoel van veiligheid. Zorg ervoor dat zaken bespreekbaar zijn. Zorg ervoor dat fouten maken mag, mits daarvan wordt geleerd.
- Hecht waarde aan de mening van je medewerkers. Door Het Nieuwe Werken worden externe signalen en ontwikkelingen vaker door medewerkers opgepikt.
- Laat medewerkers actief meedenken over de visie en (jaar)strategie van de afdeling/het team.

4.7.3 *Communicatie*

De communicatie tussen manager en medewerker verandert sterk als gevolg van de flexibilisering door HNW. Communicatie over het werk wordt anders. Omdat de medewerker meer verantwoordelijkheid neemt is dagelijks contact niet altijd meer nodig. Dat verandert communicatie van “wat ben je aan het doen” naar “wat heb je gedaan”. Maar ook moet de manager (pro-)actiever worden om de medewerker te informeren en bij te praten over wat er speelt in de altijd bewegende organisatie. De rol van dialoog, feedback en onderlinge reflectie wordt daarmee een belangrijker aspect in de communicatie tussen manager en medewerker.

²² “De weg naar succes: alles begint met vertrouwen. (Inge Nuijten in: Nieuwe Leiders, (november 2009, nummer 1)”.

²³ Management door vertrouwen: Naar zelfmanagement en innovatief gedrag, TNO, 2010

In ieder geval verandert de vorm van communicatie. Van persoonlijk contact naar meer digitaal contact/contact op afstand. Met meer en kortere contactmomenten, maar ook typisch met minder contextinformatie. Immers mechanismes als chat/e-mail/Twitter nodigen niet uit tot hele verhalen, ook al zijn ze belangrijk voor het begrip van de lezer. Achtergrondinformatie is sneller verteld dan geschreven. Tegelijkertijd wordt communicatie steeds informeler en machtstechnisch gesproken steeds gelijkwaardiger. Manager en medewerker maken afspraken en vertrouwen erop dat die afspraken worden nagekomen. Dat betekent dat er open uitwisseling moet ontstaan over ieders belangen.

Good practice vorm en inhoud van communicatie

Communiceer bewust en doelgericht

- Steek tijd in het communiceren van de bredere wereld en wat er (samenvattend) speelt op hoger management niveau. Vertel waar je als manager mee bezig bent. Leg uit waarom bepaalde kaders bestaan en neem medewerkers mee in ontwikkelingen. Medewerkers waarderen dat;
- Organiseer hoog frequente informeesessies;
- Creëer een “keek op de week” voor iedereen: een compact overzicht van wat er speelt c.q. is bereikt;
- E-mail speelt een belangrijke rol in de communicatie met medewerkers. Het Nieuwe Werken zorgt ervoor dat nog gemakkelijker dan voorheen wordt gegrepen naar e-mail als communicatiemiddel. Realiseer je waar je e-mail niet voor kunt gebruiken;
- Zorg ervoor dat het gebruik van e-mail in balans blijft met fysiek elkaar spreken;
- Het gebruik van sociale media moet passen in de informele kennisdeelcultuur van de betreffende afdeling;
- Zorg voor bewust nadenken over welk middel waar en wanneer in te zetten: maak complementaire keuzes (geplande en ongeplande overleggen, het gebruik van formele en informele kanalen).

Communicatie naar buiten wordt belangrijker

- Kijk bewust welke media worden gebruikt door de doelgroep en sluit hierop aan (LinkedIn groepen, Youtube, websites, Twitter);
- Geef medewerkers mee dat ze altijd professioneel de afdeling vertegenwoordigen;
- Beschouwen persoonlijke profilering als een onderdeel van het functioneren en creëer ruimte om persoonlijke profilering in te vullen in lijn met hun individuele doelen hierop .

Good practice aanspreekbaarheid

De factor aanspreekbaarheid gaat verder dan puur fysieke en digitale bereikbaarheid. Het is ook een gevoel dat leeft en te maken heeft met de mentale afstand. Er zijn er geen gevoelde drempels om leidinggevende/collega's te benaderen. Dit moet actief worden besproken als team/afdeling met als doel eventuele drempels zoveel mogelijk weg te nemen.

- Zorg actief dat je aanspreekbaar bent; linksom of rechtsom. Maak duidelijk dat het belangrijk is om een appèl op elkaar te kunnen doen. Stel open communicatie op prijs. Sommige managers kiezen er daarom voor om minder thuis te werken en fysiek aanwezig te zijn. Andere managers kiezen ervoor om zoveel mogelijk telefonische bereikbaar te zijn, ook 's avonds en weekend.
- Open agenda's zorgen ervoor dat medewerkers kunnen inschatten waar en wanneer de manager aan te spreken. Een open agenda zorgt ook voor transparantie: medewerkers kunnen de manager gemakkelijker aanspreken op onderwerpen waarvan ze hebben gezien dat hun manager hiermee bezig is.

- Maak onderlinge afspraken om grenzen vast te stellen en verwachtingen expliciet te maken:
 - Wij checken ook op vrije dagen eenmaal per dag of er belangrijke e-mail is.
 - Bereikbaarheid 's avonds
 - Niemand 's avonds of in het weekend lastig vallen, tenzij heel urgent.

4.7.4 *Groei*

Uitdaging en afwisseling zijn twee belangrijke motivatoren in werk. Het faciliteren van persoonlijke ontplooiing en carrièreontwikkeling zijn dus belangrijke aandachtspunten van management. Omdat binnen HNW steeds meer beroep wordt gedaan op zelfstandigheid en zelfredzaamheid worden medewerkers steeds vaker zelf verantwoordelijk voor het invullen van hun opleidingsbehoeftes en hun carrièreplanning. Een levenlang bij dezelfde werkgever komt steeds minder vaak voor en talenten vloeien gemakkelijk uit de organisatie, wanneer ergens anders betere kansen aanwezig zijn. Dat betekent ook dat steeds meer specifieke op maat ontwikkelingsprofielen gehanteerd moeten worden en dat management hierbij actief moet begeleiden en een coachende rol in moet nemen. Niet de functie, maar talent bepaalt iemands waarde. Groei betekent ook ruimte bieden om mensen te laten experimenteren. Nieuwe wegen laten zoeken. Aanmoedigen om nieuwe vaardigheden aan te leren. Fouten maken mag, als je er vervolgens maar van leert.

Good practice ontwikkelen menselijk kapitaal

Herken dat medewerkers het belangrijkste kapitaal zijn. Dat betekent meer focus op de medewerker en individuele belangen dan op regels en procedures

- Maak individueel, op maat afspraken over te behalen (ontwikkel)doelen en faciliteer actief medewerkers om zich hierin te bekwamen.
- Creëer zo veel mogelijk mentale ruimte om te kunnen experimenteren. Moedig aan om elkaar te helpen en te coachen bij uitgevonden slimme manieren van werken/"workarounds" etc. Er kan heel veel met ICT om beter te werken, maar we nemen niet de tijd om dit goed uit te zoeken c.q. te proberen.
- Creëer gezamenlijke speerpunten ("experiment van de maand") om focus te krijgen in de wirwar van mogelijkheden.
- Digitale vaardigheden zijn een integraal onderdeel van het vak van de ambtenaar. Zorg dat in ieder geval de basisvaardigheden in orde zijn over de hele linie.

4.7.5 *(Ver)binding*

Voor kennisprofessionals is salaris niet altijd het belangrijkste. Vaak is zingeving in het werk net zo belangrijk of zelfs belangrijker. Hierdoor komt het steeds vaker voor dat organisatie en medewerker qua normen, waarden en doelstellingen verbinding zoeken. Binnen het Rijk geldt dit bij uitstek. In meer operationele zin is het belangrijk dat Nieuwe Werkers voldoende verbonden blijven bij de organisatie. Door flexibilisering komt het bestaande sociale canvas van een organisatie en de betrokkenheid bij de organisatie en collega's onder druk te staan. De onderlinge relatie met collega's wordt minder of functioneler en er wordt minder sociale cohesie gevoeld. Het is daarom als management van belang te investeren in onderlinge relaties.

Good practice verbondenheid

Alle managers zijn expliciet bezig met het versterken van de onderlinge band binnen hun afdeling/team. Je ziet elkaar minder en je moet daarom meer investeren in

onderling contact. Je weet minder van elkaar waar je mee bezig bent en moet meer investeren in het elkaar actief inhoudelijk op de hoogte houden.

- Zorg voor informele, maar wel verplichte contactmomenten als groep. Vrijheid moet niet doorslaan in vrijblijvendheid. Zorg voor het regelmatig van elkaar treffen.
- Creëer vaker informele contactmomenten en breng hier ritme in aan, bijvoorbeeld door vaste koffiemomenten. Gebruik sociale media en telefoon hierbij.

Good practice kennismangement

Kennis is de motor van het functioneren. In een vitale organisatie leeft en stroomt kennis.

- Organiseer sessies en kanalen waar beroep wordt gedaan op kennis en input van collega's (vraagbaak functie). Fysiek dan wel virtueel.
- Zorg ervoor dat afdelingsgrenzen niet belemmerd zijn voor kennisstromen. Thema's en taken zijn leidend en kennis moet hierom georganiseerd worden door medewerkers met elkaar in contact te brengen. Dat betekent dat andere organisatieonderdelen moeten weten waar ze aan kunnen kloppen voor kennisvragen. Dat is te organiseren.
- Stelling: een gedistribueerd team met gefocuste interactie is wat betreft kennisoverdracht effectiever dan een team dat fysiek bij elkaar zit.

Good practice onderlinge zorg

Mensen kunnen gemakkelijker teveel gaan werken of in hun werk/privé balans doorslaan. Managers zien HNW als belangrijk mechanisme om werk/privé van medewerkers (en henzelf) beter te kunnen balanceren.

- Zorg ervoor dat medewerkers niet letterlijk en figuurlijk uit het zicht raken.
- Stimuleer interesse in elkaar en elkaars achtergrond.

4.8 Afsluitende opmerkingen en aanbevelingen

Alle door ons geïnterviewde managers zien HNW als een positieve verandering. Eén waar een groter beroep wordt gedaan op eigen verantwoordelijkheid van de ambtenaar en waar vanuit een vertrouwengebaseerde werkrelatie, ruimte wordt geboden aan ambtenaren om zelf beste keuzes in hun manier van werken te maken. Managers geloven in kwalitatieve zin dat dit met name bijdraagt aan hogere productiviteit, flexibiliteit en medewerkertevredenheid.

HNW heeft beperkte invloed op de stijl van leidinggeven, want managers hanteren al "leidinggeven aan professionals" principes, die uitgaan van empowerment en die passen bij hun persoonlijke stijl. Het valt op dat de managers zelf beperkt worden aangestuurd op HNW principes. Meestal is dit beperkt tot eigen vrijheid van handelen en integrale resultaatsturing met focus op kostenbeheersing.

Middenmanagement praat zelf veel in termen van actieve houding van medewerkers en gedisciplineerde vrijheid (vrijheid binnen afgesproken kaders). Bovendien zien zij zichzelf sterk als facilitatoren, waarbij het besef leeft dat binnen het grote geheel van de Rijksoverheid generieke voorzieningen (ICT, Huisvesting, HRM beleid) als gegeven en randvoorwaarde aanwezig zijn. Dat maakt dat deze draaiknoppen van HNW voor middenmanagement eigenlijk niet draaibaar zijn. Dit beperkt de mogelijkheden van management om echt variëteit en maatwerk (bijvoorbeeld op het vlak van ICT ondersteuning) waar te maken voor de medewerkers. In lijn met de HNW filosofie zouden ook op dit vlak verantwoordelijkheden en mogelijkheden tot het maken van

keuzes (bewegingsvrijheid) meer naar de primaire lijn in de organisatie kunnen worden geschoven (bijvoorbeeld op het vlak van (persoonsgebonden) budgetten rond mobiliteit, opleiding, ICT uitrusting en per diem vergoedingen). Uiteraard alles vanuit een kaderzettende context. Aan de andere kant kan goed doorgevoerde standaardisatie binnen een afdeling of team variëteit in gedrag mogelijk maken. Denk aan de standaard werkplek, waar mensen over ministeries heen kunnen aanlanden en hun werk kunnen doen.

Er zit verschil in de wijze waarop medewerkers om kunnen gaan met nieuwe manieren van werken. Grootste uitdaging voor het management blijft medewerkers de kennis, vaardigheden en houding/gedrag eigen te laten maken, die nodig zijn om nieuwe manieren van werken succesvol te laten werken. Dat betekent aandacht geven aan individuele verandering en veranderingstempo, ruimte geven voor ontwikkeling en onderling leren en op maat ondersteuning om medewerkers te stimuleren om zich als verantwoordelijk professional verder te ontplooien en nieuwe manieren van werken voor zichzelf en voor de afdeling optimaal te laten renderen.

Aanbevelingen

Het verdient aanbeveling om niet alleen medewerkers te stimuleren om van elkaar te leren om HNW zich eigen te maken, maar ook voor leidinggevenden leercirkels en vraagbaakfuncties te introduceren en aandacht te besteden aan competentieontwikkeling. Immers het begeleiden van gedragsverandering is een lastige opgave voor elke afdeling of team. Het kunnen omzeilen van reeds bekende valkuilen is directe winst en kan veel lastig te repareren schade (b.v. in de persoonlijke verhouding) voorkomen.

Bij de HNW wordt profilering van de ambtenaar als professional intern en extern een steeds belangrijker onderwerp. Uit de studie blijkt dat leidinggevenden hier heel verschillend mee om gaan. Voor de één is het belangrijk dat zijn/haar medewerkers hier expliciet aandacht aan besteden in relatie tot professioneel handelen en zichtbaar zijn. Voor de ander is het geen aandachtspunt. Wij bevelen aan dat persoonlijke profilering en de eisen en randvoorwaarden hieraan, waar van toepassing, expliciet aandacht krijgen.

5 Bredere kader en handvatten voor beleid

5.1 De uitdaging van Het Nieuwe Werken bij de Rijksoverheid

De Rijksoverheid is divers en zo is ook de huidige aanvliegroute rondom HNW. De praktijkervaringen uit dit onderzoek laten een breed beeld zien van afdelingen, managers en individuele ambtenaren, die (vaak ieder in hun eigen context) bezig zijn met het eigen maken van andere werkstijlen, slimmere manieren van werken en nieuwe werkvormen. HNW is een verandering die diep raakt aan de cultuur van werken, samenwerken en onderlinge omgang. Bovendien is HNW een veelkoppig fenomeen gebleken dat ingrijpt op fysieke, digitale en mentale aspecten. Dat maakt HNW een complex verandertraject met positieve en negatieve implicaties voor de Rijksoverheid. Er is dan ook geen uniek goed antwoord of aanpak. Wel kunnen we de leerervaringen uit de vorige hoofdstukken combineren met de geïdentificeerde succes- en faalfactoren uit fase 1 van het onderzoek²⁴. Hierdoor ontstaat een basis om handreikingen voor beleid te destilleren.

5.2 Relatie met succes- en faalfactoren uit HNW pilots

In fase 1 van het onderzoek zijn voor een aantal HNW pilots succes- en faalfactoren geïdentificeerd. Een vijftal van deze succes- en faalfactoren biedt aanvullende good practice op de leerervaringen uit de hoofdstukken 2 t/m 4.

- De HNW faalfactor Productiviteitsverlies waarschuwt voor het niet doordacht toepassen van HNW principes voor besparing van kosten. Bespaarde kosten kunnen namelijk elders terugkomen als productiviteitsverlies. “Omdat we te weinig flexplekken hebben moet ik noodgedwongen uitwijken naar andere locaties en kost het veel meer moeite om collega’s te vinden.” Wees ook bewust dat besparing voor de één vaak productiviteitsverlies betekent voor de ander. “Ik ben nu veel tijd kwijt aan zelf problemen moeten oplossen.” En “HNW maakt het extra lastig om nieuwe mensen in te werken.”
- De HNW succesfactor Actieve houding & positieve relaties sluit naadloos aan bij hoofdstuk 3 en 4: creëer en onderhoud een actieve, constructieve houding om elkaar op te zoeken en naar samenwerking te streven. “Spreek verwachtingen naar elkaar uit, ook de minder vrijblijvende.” Informeer elkaar proactief en houd elkaar up-to-date. Elkaar kunnen aanspreken op fouten en ter waardering vraagt om met elkaar in gesprek te blijven en dus ook verantwoordelijkheid te nemen. Dit dient ook te gebeuren op management niveau. Organiseer eigen feedback. Dit moet mogelijk zijn zowel tussen organisaties als binnen ieders organisatie.
- De HNW succesfactor Helder werken benadrukt de rol van goede afspraken bij onderlinge samenwerking. Leidinggevendenden kunnen hierin een stimulerende en faciliterende rol spelen. HNW gaat over openheid en de verbinding zoeken. Weet welke informatie en acties anderen nodig hebben en handel hiernaar. Liefst proactief. Kijk verder dan je eigen taak en anticipeer. Maak betrokkenen transparant. Weten wie van welke organisatie of afdeling betrokken is in het proces. Geef

²⁴ Landschap Het Nieuwe Werken binnen de Rijksoverheid: succesfactoren en geleerde lessen (2010), Novay/TNO

ambtenaren een gezicht voor medeambtenaren. Stel een coördinator aan bij gebruik van HNW middelen, zoals een wiki of Yammer. Middelen, zoals een wiki, maken democratisch werken mogelijk. Echter ook bij democratisch werken helpt het als één persoon als coördinator optreedt.

- De HNW succesfactor Leiderschap: visie en lef vult ook aan op de good practices van hoofdstuk 4 . Neem betrokkenen mee in de verandering. Houd hen regelmatig ‘bij de les’ in relatie tot de hogere doelen. Voel aan en orkestreer wat nodig is. Communiceer proactief over verandering. Creëer tijd voor mensen om te experimenteren en te leren. Als medewerkers een paar uur per week ‘gedeclareerd mogen experimenteren’ dan leren ze veel sneller. “Ik heb mijn presentatie nu toch maar weer in PowerPoint gemaakt, en niet in Prezi. Ik heb gewoonweg geen tijd om uit te zoeken hoe Prezi exact werkt.”. Managers hebben een voorbeeldfunctie. Laat managers presenteren over nieuwe manieren van werken of zet hen in voor het beantwoorden van vragen. Zo kunnen ze niet alleen hun engagement tonen maar ook voelen wat er speelt.
- De HNW succesfactor Digitale vaardigheden tot slot is noodzakelijk om digitaal werken mogelijk te maken en om te voorkomen dat nieuwe mogelijkheden onvoldoende worden benut. Zorg voor begeleiding van medewerkers “Ook voor intelligente mensen is het handig als iemand hen op weg helpt.” Besteed hier ook in cursus c.q. professionaliseringsaanbod aandacht aan. Zorg voor iemand met kennis van zaken die ‘ingevlogen kan worden.’ Deze medewerker dient zowel de situatie van de ‘hulpzoekende’ te begrijpen als kennis van zaken te hebben. Zo kan hij medewerkers ‘on the job’ gerichte instructies geven.

In fase 1 van het onderzoek is verder geconcludeerd dat een goede verankering van ingezette HNW veranderingen belangrijk is. Management moet leiderschap tonen, maar ondersteunende afdelingen (HRM, Facilitair, ICT) moeten experimenten net zo goed faciliteren. Samen met de inzichten, conclusies en good practice uit hoofdstuk 2 t/m 4 biedt dit handreikingen voor integraal beleid.

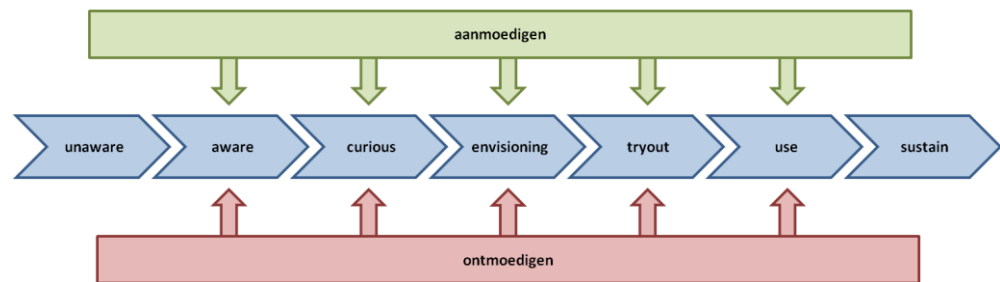
5.3 Aanbevelingen: Handreikingen voor beleid

Nieuwe manieren van werken is mensenwerk en grijpt in op ieders eigen gedrag. Daarbij is de behoefte groot om handreikingen te krijgen om andere manieren van werken en nieuwe werkstijlen daadwerkelijk eigen te kunnen maken om zo de vruchten te plukken van de potentie.

Om HNW gerelateerde gedragsveranderingen te stimuleren en te faciliteren moeten we inhaken op de verschillende stadia waarin verschillende afdelingen, rijksambtenaren en leidinggevendenden zich kunnen bevinden. Dat kan voor de mate van verbondenheid bovendien op een ander niveau van volwassenheid liggen dan bijvoorbeeld voor de mate van empowerment. Een afdeling kan bijvoorbeeld ver zijn met het gebruik van sociale media voor onderlinge kennisuitwisseling, maar maakt bijvoorbeeld nog weinig gebruik van resultaatgericht sturen. Voor de handreikingen maken wij daarom gebruik van theorieën als “stages of behavioral change”²⁵ en “stages of innovation

²⁵ Zie o.a. Prochaska, J.O. & DiClemente, C.C. (1982). Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 19(3), pp. 276-287.

acceptance”²⁶. Volgens deze theorieën zullen mensen alleen duurzaam van gedrag veranderen als ze door een aantal stadia zijn gegaan (zie ook Figuur 5.1).



Figuur 5.1: Stadia van gedragsverandering.

Tabel 5.1 geeft een raamwerk van typische algemene maatregelen die kunnen worden genomen om iemand binnen een specifieke HNW verandering aan te moedigen (middelste kolom) en voorbeelden van factoren die iemand juist ontmoedigen (rechter kolom) om door te bewegen naar een volgend stadium.

Tabel 5.1: Innovatie acceptatie

Als de medewerker in het stadium zit van...	Moedig aan door...	Ontmoedig niet door...
Aware <ul style="list-style-type: none"> - Hij/zij stelt zich passief op t.a.v. de HNW verandering - Hij/zij heeft er weinig of geen informatie over - Hij/zij heeft er (nog) geen duidelijke mening over 	Advertise <ul style="list-style-type: none"> - Geef wervende voorlichting - Wees positief en geloofwaardig - Appelleer aan zijn of haar wensen en behoeften 	<ul style="list-style-type: none"> - Geen bekendheid te geven aan de verandering - Onduidelijk te blijven over het belang van de HNW verandering - Onduidelijk te blijven over de scope van de HNW verandering
Curious <ul style="list-style-type: none"> - Hij/zij begint zicht actiever op te stellen t.a.v. de HNW verandering - Hij/zij uit zorgen over de verandering die te maken hebben met zijn of haar rol of functie - Hij/zij stelt vragen over de consequenties van de verandering voor zijn of haar werk 	Inform <ul style="list-style-type: none"> - Herken de zorgen die er zijn - Geef duidelijke informatie m.b.t. de geuite zorgen - Benadruk de positieve aspecten maar erken ook dat er negatieve aspecten kunnen zijn van de HNW verandering 	<ul style="list-style-type: none"> - Geuite zorgen te negeren - Tegenstrijdige of onduidelijke informatie te bieden - Discussie over negatieve aspecten uit de weg te gaan - Discussie niet om te zetten in constructieve maatregelen
Envisioning <ul style="list-style-type: none"> - Hij/zij stelt zich actief op t.a.v. de HNW verandering - Hij/zij uit zorgen over de verandering die te maken hebben met zijn of haar werkzaamheden - Hij/zij stelt vragen over hoe de HNW verandering zal gaan verlopen 	Demonstrate <ul style="list-style-type: none"> - Laat voorbeelden van successen zien - Laat zien hoe het in de praktijk werkt - Leg de verbinding met anderen die te maken hebben met dezelfde HNW verandering 	<ul style="list-style-type: none"> - Geen of weinig voorbeelden te laten zien - Voorbeelden te laten zien die niet aanspreken - Zelf niet het goede voorbeeld te geven

²⁶ Dormant (1997). Planning change: past, present, future. In: Kaufman, Thiagarajan, en MacGillis, *The Guidebook for Performance Improvement: Working with Individuals and Organizations*. San Francisco: Pfeiffer.

Als de medewerker in het stadium zit van...	Moedig aan door...	Ontmoedig niet door...
Tryout <ul style="list-style-type: none"> - Hij/zij stelt zich actief op t.a.v. de HNW verandering - Hij/zij heeft er een duidelijke mening over - Hij/zij is geïnteresseerd om zich de HNW verandering eigen te maken 	Train <ul style="list-style-type: none"> - Geef effectieve training - Verstrek hulpmiddelen en checklists - Zorg dat er gereageerd wordt op problemen 	<ul style="list-style-type: none"> - Geen tijd en ruimte te bieden voor leren en het maken van fouten - Geen ondersteuning te bieden voor het opdoen van ervaring (hulpmiddelen, coaching, training) - Problemen te laten voortwoekeren
Use <ul style="list-style-type: none"> - Hij/zij stelt zich actief op t.a.v. de HNW verandering - Hij/zij past de HNW verandering toe in zijn of haar werk - Hij/zij stelt detailvragen over het in de praktijk brengen van de HNW verandering 	Support <ul style="list-style-type: none"> - Geef noodzakelijke technische ondersteuning - Zorg voor versterking van de HNW verandering - Zorg dat herkend wordt wat er is bereikt 	<ul style="list-style-type: none"> - Suggesties voor verbeteringen niet op te pikken - Onvoldoende aandacht te besteden aan wat er inmiddels is bereikt - Oorzaken van “terugvalgedrag” te negeren - Ontstane work-arounds te negeren.

Dit raamwerk biedt een basis voor het ontwikkelen van een op-maataanpak waarmee ambtenaren afhankelijk van hun niveau van ervaring concrete handreikingen krijgen rondom HNW veranderingen die passen bij hun gedrag en houding. In de volgende tabel geven we een overzicht van de handreikingen die vanuit het onderzoek (zie hoofdstuk 2,3 en 4) naar boven zijn gekomen voor de drie thema's. Dit is aanvullend op Tabel 5.1.

Tabel 5-2: thematisch gerichte handreikingen voor gedragsverandering

Als de medewerker in het stadium zit van...	Yammer	Tijd- en plaats onafhankelijk werken	Leiderschap
Aware <ul style="list-style-type: none"> - Hij/zij stelt zich passief op t.a.v. de HNW verandering - Hij/zij heeft er weinig of geen informatie over - Hij/zij heeft er (nog) geen duidelijke mening over 	<ul style="list-style-type: none"> - Bied wervende informatie over de toegevoegde waarde van Yammer (bijv. door testimonials van enthousiaste Yammer gebruikers) en over het dagelijkse gebruik van Yammer in het beleidsproces. - Ontmoedig niet door: onduidelijk te zijn over wenselijkheid van gebruik van Yammer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Geef voorlichting en benadruk voordelen voor concentratie-werk, reistijd, en combineren werk en privé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vertel wat empowerment inhoudt. - Draag visie van vertrouwen-gebaseerd management uit.

Als de medewerker in het stadium zit van...	Yammer	Tijd- en plaats onafhankelijk werken	Leiderschap
Curious <ul style="list-style-type: none"> - Hij/zij begint zicht actiever op te stellen t.a.v. de HNW verandering - Hij/zij uit zorgen over de verandering die te maken hebben met zijn of haar rol of functie - Hij/zij stelt vragen over de consequenties van de verandering voor zijn of haar werk 	<ul style="list-style-type: none"> - Herken zorgen over gebruik van Yammer.²⁷ - Erken zowel de positieve als de negatieve aspecten van Yammer. - Ga niet de discussie over negatieve aspecten van Yammer uit de weg. - Zet discussie over Yammer om in constructieve maatregelen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Wees duidelijk over consequenties zoals aanwezigheid en resultaatsturing. - Bespreek negatieve effecten (gemis aan collegialiteit en informele kennisuitwisseling) en hoe die te ondervangen zijn. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vertaal voordelen in termen van verantwoordelijkheden, vrijheid en vertrouwen door naar betekenis voor specifieke ambtenaar - Geef mensen heldere kaders. - Daag mensen uit om zelf na te denken over gewenste empowerment.
Envisioning <ul style="list-style-type: none"> - Hij/zij stelt zich actief op t.a.v. de HNW verandering - Hij/zij uit zorgen over de verandering die te maken hebben met zijn of haar werkzaamheden - Hij/zij stelt vragen over hoe de HNW verandering zal gaan verlopen 	<ul style="list-style-type: none"> - Laat voorbeelden van successen zien; bijv. geslaagde samenwerkingen, gebruikers die aangeven beter op de hoogte te zijn van ideeën die spelen binnen het ministerie, successen op gebied van collectieve kennis. - Leg de verbinding met anderen die te maken hebben met dezelfde verandering; stel "Yammer ambassadeurs" vanuit lagen in de organisatie aan die intern anderen over de streep trekken. Hiervoor is ook een actieve rol van management vereist. 	<ul style="list-style-type: none"> - Geef als leidinggevende het goede voorbeeld. - Stel je op als coach en sparringpartner. - Bespreek hoe je zelf invulling aan geeft aan zaken als sturen op resultaat. 	<ul style="list-style-type: none"> - Toon passend zichtbaar gedrag als leidinggevende. - Laat ambtenaren zien hoe het in de praktijk werkt. - Leg uit dat vrijheid geen vrijblijvendheid is.
Tryout <ul style="list-style-type: none"> - Hij/zij stelt zich actief op t.a.v. de HNW verandering - Hij/zij heeft er een duidelijke mening over - Hij/zij is geïnteresseerd om zich de HNW verandering eigen te maken 	<ul style="list-style-type: none"> - Stimuleer experimenteren met Yammer. - Geef effectieve training: geef 10-minuten training op de werkplek. - Verstrek Yammer quick guides en checklists. - Zorg dat ICT support deskundig is op vlak van Yammergebruik. 	<ul style="list-style-type: none"> - Geef een onkostenvergoeding een persoonsgebonden budget voor ICT. - Geef de beschikking over goede mobiele ICT apparatuur. - Zorg voor goede toegang tot informatie en 	<ul style="list-style-type: none"> - Maak heldere afspraken met elkaar over wederzijdse verwachtingen. - Koppel vertrouwen aan het nakomen van afspraken en transparantie. - Voorkom dat medewerkers gefrustreerd worden en biedt werkbare alternatieven aan.

²⁷ De Kool, (2010), Ambtenaren en sociale media: een onderzoek naar de kansen en de risico's van online activiteiten voor ambtenaren, Center for Public Innovation

Als de medewerker in het stadium zit van...	Yammer	Tijd- en plaats onafhankelijk werken	Leiderschap
	<ul style="list-style-type: none"> - Stel randvoorwaarden op voor gebruik i.p.v. regels. - Zorg dat men elkaar kan aanspreken op professionele houding en gebruik van Yammer. 	<ul style="list-style-type: none"> documenten. - Zorg dat ICT beveiliging beter werkbaar wordt. - Integrale training digitale vaardigheden en persoonlijke effectiviteit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zorg dat je als manager aanspreekbaar bent. - Creëer mentale ruimte voor ambtenaren om te experimenteren. Het mag in de openheid! Moedig aan om elkaar te helpen en te coachen.
Use <ul style="list-style-type: none"> - Hij/zij stelt zich actief op t.a.v. de HNW verandering - Hij/zij past de HNW verandering toe in zijn of haar werk - Hij/zij stelt detailvragen over het in de praktijk brengen van de HNW verandering 	<ul style="list-style-type: none"> - Geef noodzakelijke technische ondersteuning; zorg dat Yammer toegankelijk is vanaf alle werkplekken en vanaf mobiele apparatuur. - Zorg dat herkend wordt wat er is bereikt. - Draag successen (van succesvolle samenwerking, kennisdeling) uit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Betrek ICT afdeling voor voortgaande verbetering en vernieuwing. - Bevorder samenwerking en kennisuitwisseling met informele sessies, virtuele samenwerkruimtes, en activiteiten gerelateerde werkplekken. - Benadruk voordelen als vrijheid en autonomie. - Besteed aandacht aan teamcohesie en individueel welzijn. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coach de leidinggevende - Zorg voor verbinding van persoonlijke doelen met collectieve doelen. Maak op maat afspraken over te behalen (ontwikkel)doelen. - Waardeer persoonlijke profilering. - Zorg voor regelmatige, informele, maar wel verplichte contactmomenten als groep. - Organiseer sessies en kanalen waar een beroep op elkaar gedaan wordt. Zorg dat afdelingsgrenzen niet belemmered zijn voor kennisstromen.

Voor andere, niet onderzochte, thema's op het gebied van HNW zullen typisch andere handreikingen gelden. Er is dus geen eenduidig handboek hoe HNW in de praktijk van de Rijksoverheid te brengen. Er zijn echter wel patronen te herkennen.

Belangrijk is dat er mentale ruimte (vertrouwen) wordt gecreëerd waarin ambtenaren kunnen experimenteren, leren van elkaar en ondergaan wat de precieze betekenis is van ander manieren van werken voor zichzelf en voor hun afdeling. Dat betekent faciliterend en bindend management, een actieve houding en gedrag, maar ook continue zelfreflectie op de manier waarop de ambtenaar werkt en wil werken. Niet om het wiel opnieuw uit te vinden, maar wel om het wiel draaiend te krijgen.

Een algemene aanbeveling is om uit te werken hoe HNW leercirkels beter ingericht kunnen worden: hoe kunnen ambtenaren en leidinggevendens gemakkelijker en effectiever van elkaar leren, elkaar helpen bij het vinden en toepassen van goede werkvormen, werkstijlen en manieren van werken en hoe kunnen ze elkaar coachen om het maximale uit de mogelijkheden te halen.

Tenslotte zullen ondersteunende afdelingen mee moeten in een geestestoestand, waarin niet wordt uitgegaan van middelen maar van "Hoe willen we werken en wat past hierbij". We bevelen aan om te zoeken naar een betere verbinding en meer begrip

tussen ondersteunende afdelingen en eindgebruiker. Dat betekent ondermeer het vroegtijdig betrekken van ondersteunende afdelingen bij discussies, voor het creëren van een veilige omgeving voor experimenten en het bieden van een bandbreedte voor eigen keuzes. Daarbij is het gewenst dat vanuit ondersteunende afdelingen handvatten komen om eindgebruikers meer en op maat te helpen en te begeleiden.

Vooraf rondom ICT beveiliging is een fundamentele wijziging in uitgangspunten nodig, die past bij de uitgangspunten van HNW. Bij tijd- en plaatsafhankelijk werken dient men bijvoorbeeld meer uit te gaan van vertrouwen in medewerkers – bijvoorbeeld door te kiezen voor voorlichting (met welke informatie moet ik zorgvuldig omgaan en hoe doe ik dat dan) in plaats van het opleggen van technische restricties

A Bijlage: Achtergrondinformatie Yammer

A.1 Achtergrondinformatie over de onderzoeksopzet

A.1.1 Onderzoeksvragen en onderzoeksinstrumenten

In overleg met de begeleidingscommissie zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

1. Hoe wordt Yammer gebruikt binnen de verschillende ministeries?
 - a) Structurele gegevens: aantal man/vrouw, hoeveel actief/passief, aandeel leidinggevenden, gemiddeld aantal conversaties en berichten.
 - b) Redenen en verwachtingen om Yammer te gebruiken: informatie delen, onderwerpen bediscussiëren, netwerk versterken of uitbreiden, etc.
 - c) Wat zijn typische spelregels in het gebruik van Yammer?
2. Wat levert Yammer concreet op t.a.v. verbeterde kennisdeling en samenwerking?
 - a) Hoeveel nieuwe contacten /verbindingen worden gemiddeld opgedaan?
 - b) In hoeverre bevordert het gebruik van Yammer samenwerking?
 - c) Wat is de meerwaarde van Yammer t.a.v. de HNW werkprestaties ?

Voor het Yammer onderzoek zijn de volgende instrumenten ingezet:

1. Een online enquête;
2. Analyse van gelogde data uit Yammer.

Ieder instrument draagt bij aan het beantwoorden van een subset van de onderzoeksvragen die in dit thema centraal staan.

A.1.2 De enquête

Voor de enquête zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Een compacte vragenlijst bestaande uit gesloten vragen (d.w.z. opties die aangevinkt kunnen worden);
- In te vullen via de webgebaseerde enquêtedienst Klantbarometer (in beheer van TNO);
- Het onderzoek concentreert zich op vijf ministeries (BZ, BZK, SZW, IenM en EL&I) die ieder een eigen Yammer omgeving gebruiken;
- De uitnodiging tot deelname aan de enquête is gedaan via een bericht in de Yammer omgevingen van de geselecteerde ministeries;
- Om de respons te verhogen is een bericht geplaatst op Ambtenaar 2.0. Tevens is aan de meest actieve gebruikers van de Yammer omgevingen gevraagd nogmaals bekendheid te geven aan de enquête.

De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd bij het opstellen van de vragenlijst:

- Efficiëntie (korte invultijd);
- We beperken ons zoveel mogelijk tot feitelijke vragen;
- We beperken ons tot gesloten vragen, met een reactie mogelijkheid aan het eind voor opmerkingen;
- Waar meningen of indrukken leidend zijn wordt een vijfpunts schaal aangehouden, de overige antwoorden bestaan uit lijsten met aan te vinken opties;

- De invultijd bedraagt maximaal 10 minuten.

De structuur van de vragenlijst is als volgt:

1. Persoonsgegevens;
2. Verwachtingen voor gebruik;
3. Afspraken en conventies;
4. Yammer als enabler van samenwerking;
5. Meerwaarde van Yammer voor het werk.

A.1.3 *Data analyse*

De Yammer logfiles zijn uitgelezen en geanalyseerd. Drie Yammer omgevingen zijn hiervoor geselecteerd (BZK, IenM en SZW), aangezien ieder ministerie een afzonderlijk Yammer domein gebruikt. De data in de uitgelezen logfiles zijn anoniem verwerkt. De onderzoeksresultaten zijn niet herleid naar individuele gebruikers en zijn uitsluitend ingezet ter aanvulling op de resultaten van de online enquête.

A.1.4 *Beoogde resultaten*

De volgende resultaten zijn beoogd:

- Inzicht in het huidige gebruik van Yammer;
- Inzicht in de mate waarin Yammer bijdraagt aan verbeterde kennisdeling en samenwerking.

A.2 **Achtergrondgegevens over de respondenten**

Het aantal respondenten dat meewerkte aan de enquête bleek minder dan verwacht. Om de respons te verhogen, is aan diverse contactpersonen bij de ministeries verzocht om de enquête breder onder de aandacht te brengen, bijvoorbeeld via het intranet. Er bleek echter veel terughoudendheid te bestaan om meer aandacht te vestigen op de enquête.

Vanwege het relatief lage aantal respondenten is het statistisch niet mogelijk om de enquêteresultaten tussen ministeries onderling te vergelijken. In overleg met de stuurgroep is daarom besloten de resultaten van alle ministeries samen te voegen.

Tabel A.1 bevat de achtergrondgegevens van de respondenten van de Yammer online enquête.

Tabel A.1: Achtergrondgegevens van de respondenten van de Yammer enquête.

Aantal respondenten	119
Persoonlijke kenmerken	
man	63.9%
vrouw	36.1%
van 25 tot 35 jaar	23.3%
van 35 tot 45 jaar	33.3%
van 45 tot 55 jaar	31.7%
ouder dan 55 jaar	11.7%

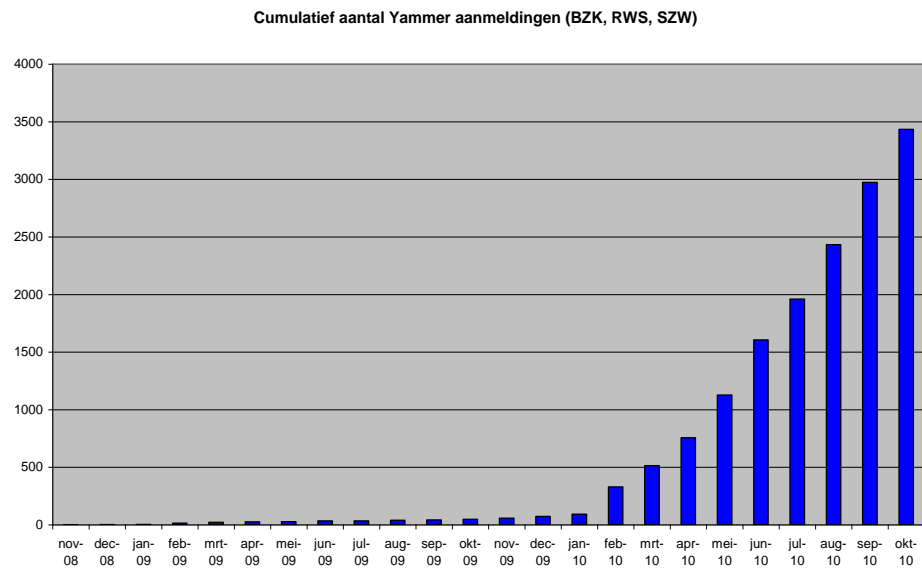
Rol of functie	
directie en/of leidinggevend	5.8%
staf	20.0%
beleid	16.7%
onderzoek en advies	31.7%
uitvoerend	10.0%
inspectie en toezicht	1.7%
secretarieel en ondersteunend	4.2%
anders	10.0%

Ministerie	
Infrastructuur en Milieu	
<i>Rijkswaterstaat</i>	39.5%
<i>overig (voorheen V&W)</i>	2.5%
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	15.1%
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	17.6%
Buitenlandse Zaken	10.9%
Economische Zaken, Landbouw en Innovatie	
<i>voorheen LNV</i>	5.9%
<i>voorheen EZ</i>	0.8%
Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	3.0%
Volksgezondheid, Welzijn en Sport (voorheen VROM)	2.5%
Veiligheid en Justitie (voorheen Justitie)	0.8%
onbekend	2.5%

Periode van aanmelding	
minder dan 1 maand geleden	5.8%
tussen 1 en 3 maanden geleden	24.3%
tussen 3 en 6 maanden geleden	30.0%
tussen 6 maanden en 1 jaar geleden	26.6%
langer dan 1 jaar geleden	13.3%

A.3 Geselecteerde figuren bij het Yammer onderzoek

Figuur A.1 is gebaseerd op analyse van de logdata uit Yammer en toont cumulatief het aantal aanmeldingen van BZK, IenM (RWS) en SWZ.



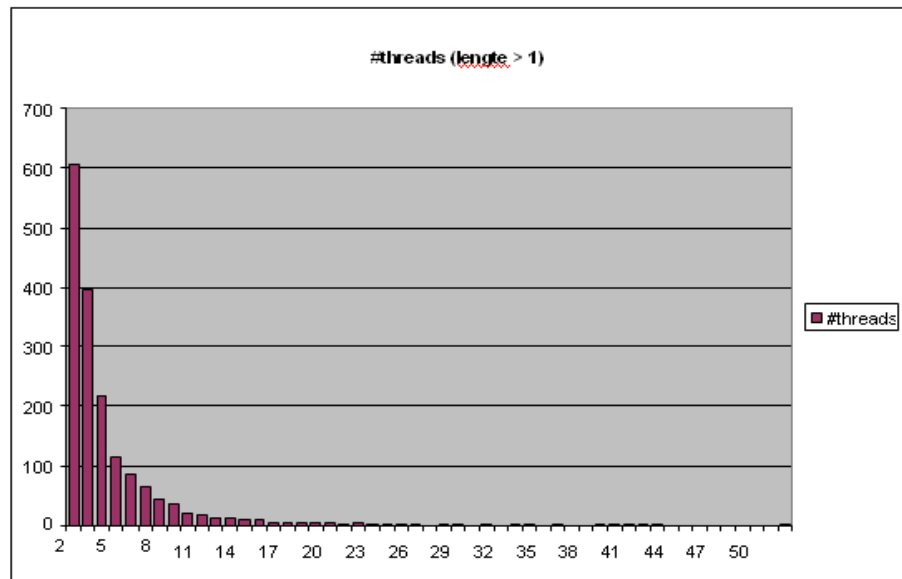
Figuur A.1: Cumulatief aantal Yammer aanmeldingen. Bron: logdata uit Yammer.

Tabel A.2 toont gebruiksgegevens per ministerie. Deze data zijn verkregen uit de logdata of via de Yammer beheerder van het betreffende ministerie.

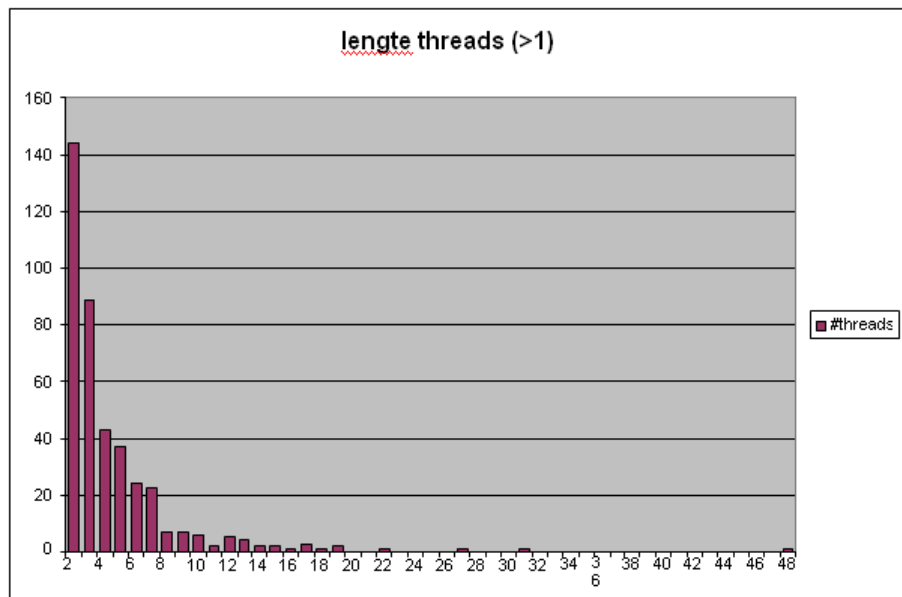
Tabel A.2: Gebruik van Yammer: aantal gebruikers en aantal berichten.

	BZK	OCW	SZW	EL&I	IenM (RWS)	IenM (overig)
Bron	Logdata Yammer	Yammer beheerder	Logdata Yammer	Yammer beheerder	Logdata Yammer	Yammer beheerder
Aantal aanmeldingen	405	239	688	1283	2322	635
Gemiddeld aantal volgers per gebruiker	18	Hoogste: 123 Naar schatting 62	26	Naar schatting 20-30	18	Hoogste: 323
Gemiddeld aantal berichten per gebruiker	5	6	5	Naar schatting 20-50	6	5
Peildatum	Tot 1 november 2010	14 december 2010	Tot 1 november 2010	15 december 2010	Tot 1 november 2010	15 december 2010

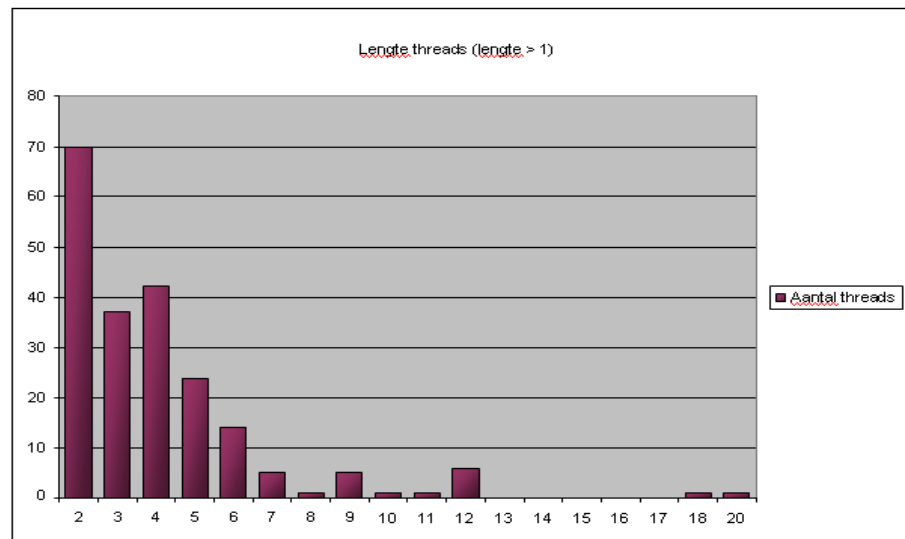
Figuren A.2, A.3 en A.4 tonen het aantal conversaties (“threads”) met een lengte van meer dan één, voor de drie ministeries waarvan de Yammer logdata zijn geanalyseerd: BZK, IenM (RWS) en SWZ.



Figuur A.2: Aantal conversaties met lengte van meer dan één. Bron: logdata uit Yammer.



Figuur A.3: Aantal conversaties met lengte van meer dan één. Bron: logdata uit Yammer.



Figuur A.4: Aantal conversaties met lengte van meer dan één. Bron: logdata uit Yammer.

B Bijlage: Achtergrondinformatie onderzoek tijd- en plaatsafhankelijk werken

B.1 Achtergrondinformatie over de Enquête Thuiswerken

B.1.1 Aanpak

Er is gekozen voor een compacte vragenlijst bestaande uit gesloten vragen (in dit geval bestaand uit lijsten met opties die aangevinkt kunnen worden), in te vullen via de webgebaseerde enquêtedienst SurveyWorld²⁸. De uitnodiging tot deelname aan de enquête is gedaan via een e-mail aan medewerkers en leidinggevendenden van enkele geselecteerde afdelingen.

Bij het ontwerp van de vragenlijst stond efficiëntie (korte invultijd) voorop:

- We hebben ons zoveel mogelijk tot feitelijke vragen beperkt.
 - We hebben ons gericht op vragen die voor gedragsverandering praktisch relevant zijn.
 - De antwoorden bestonden uit korte lijsten met snel aan te vinken opties.
- De invultijd heeft hierdoor gemiddeld minder dan 10 minuten bedragen.

De analyse is uitgevoerd op drie niveaus:

1. Hoe vaak wordt één optie in een lijst aangevinkt ten opzichte van de andere opties in die lijst. Dit kan bijvoorbeeld gebruikt worden om de belangrijkste motivaties of de belangrijkste stimuleringsmaatregelen voor thuiswerken te bepalen.
2. Hoe vaak worden de opties in één lijst aangevinkt ten opzichte van de opties in een andere lijst? Dit kan bijvoorbeeld gebruikt worden om af te schatten welk type mogelijkheden of belemmeringen voor thuiswerken het belangrijkste is.
3. Vertaling van de antwoorden naar onderbouwde maatregelen om thuiswerken te stimuleren en ondersteunen.

B.1.2 Structuur van de vragenlijst

Deze is gebaseerd op de “stages of behavioral change” theorie²⁹:

1. *Bekendheid met thuiswerken*: in welke mate is iemand bekend met thuiswerken?
2. *Motivaties voor thuiswerken*: wat zijn de redenen voor iemand om te gaan thuiswerken?
3. *Mogelijkheden voor thuiswerken*: in hoeverre is thuiswerken voor iemand mogelijk? (uitgesplitst naar organisatie, werkzaamheden, thuissituatie, persoonlijk)
4. *Belemmeringen voor thuiswerken*: welke belemmeringen voorkomen dat iemand gaat thuiswerken? (uitgesplitst naar organisatie, werkzaamheden, thuissituatie, persoonlijk)
5. *Effecten van thuiswerken*: wat zijn de effecten van thuiswerken op iemands werk en reisgedrag?
6. *Stimuleren en ondersteunen van thuiswerken*: hoe denkt iemand dat thuiswerken kan worden gestimuleerd en ondersteund?

²⁸ Zie www.surveymethods.com.

²⁹ Zie o.a. Prochaska, J.O. & DiClemente, C.C. (1982). Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 19(3), pp. 276-287.

B.1.3 Beoogde resultaten

- Inzicht in manieren om thuiswerken te bevorderen:
 - Een exploratie van factoren om thuiswerken onder ambtenaren te stimuleren en te faciliteren (van meer bewustwording tot betere voorzieningen).
 - Praktische handvaten voor leidinggevend (concrete motivaties, mogelijkheden, belemmeringen, en verbeteringen) om een gedragsverandering tot stand te brengen.
- Een concreet antwoord op de volgende vragen:
 - Hoe bekend zijn ambtenaren met thuiswerken?
 - Wat zijn de motivaties van ambtenaren om te gaan thuiswerken?
 - Welke mogelijkheden en belemmeringen ervaren ambtenaren daarbij?
 - Wat zijn de effecten van thuiswerken op het werk, op de werk-privé balans, op de relatie met de leidinggevende, en op het reisgedrag?
 - Met welke maatregelen kan thuiswerken onder ambtenaren worden gestimuleerd en ondersteund?

B.1.4 Deelnemers

De enquête heeft gelopen van 1 tot en met 30 november 2010 en is door 142 respondenten ingevuld. Tabel B.1 vat de belangrijkste kenmerken van de respondenten, hun werk, en hun ervaring met thuiswerken samen.

Tabel B.1: Persoonlijke kenmerken en rol of functie van de respondenten, de ministeries waar respondenten werkzaam zijn, en hun ervaring met thuiswerken.

Persoonlijke kenmerken	
man	51%
vrouw	49%
jonger dan 25 jaar	3%
van 25 tot 35 jaar	24%
van 35 tot 45 jaar	32%
van 45 tot 55 jaar	24%
ouder dan 55 jaar	17%
Rol of functie	
directie en/of leidinggevend	8%
staf	16%
beleid	38%
onderzoek en advies	17%
bestuurlijk	0%
uitvoerend	14%
inspectie en toezicht	0%
secretarieel en ondersteunend	3%
anders	8%
Ministerie	
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	28%
Economische Zaken, Landbouw en Innovatie	70%

Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	1%
anders	1%
Ervaring met thuiswerken en werken op andere locaties	
respondenten die momenteel wel eens thuiswerken	80%
respondenten die ook op andere locaties dan op kantoor of thuis werken	35%
Ervaring met thuiswerken (alleen respondenten die momenteel wel eens thuiswerken)	
minder dan 3 maanden ervaring	7%
van 3 tot 6 maanden ervaring	4%
van 6 maanden tot 1 jaar ervaring	9%
van 1 tot 3 jaar ervaring	42%
meer dan 3 jaar ervaring	38%

B.2 Achtergrondinformatie over de interviews tijd- en plaatsafhankelijk werken

B.2.1 Aanpak

Er is gekozen voor semi-gestructureerde interviews. De interviewstructuur is, net zoals bij de enquête Thuiswerken, gebaseerd op de “stages of behavioral change” theorie³⁰. Er is daarbij steeds zoveel mogelijk doorgevraagd op concrete praktijkvoorbeelden (via de “critical incident analysis” methode³¹).

- *Bekendheid met tijd- en plaatsafhankelijk werken:* in welke mate is iemand bekend met tijd- en plaatsafhankelijk werken?
- *Motivaties voor tijd- en plaatsafhankelijk werken:* wat zijn de redenen voor iemand om tijd- en plaatsafhankelijk te gaan werken?
- *Mogelijkheden voor tijd- en plaatsafhankelijk werken:* in hoeverre is tijd- en plaatsafhankelijk werken voor iemand mogelijk? (uitgesplitst naar organisatie, werkzaamheden, thuissituatie, persoonlijk)
- *Belemmeringen voor tijd- en plaatsafhankelijk werken:* welke belemmeringen voorkomen dat iemand tijd- en plaatsafhankelijk gaat werken? (uitgesplitst naar organisatie, werkzaamheden, thuissituatie, persoonlijk)
- *Effecten van tijd- en plaatsafhankelijk werken:* wat zijn de effecten van tijd- en plaatsafhankelijk werken op iemands werk en op de relatie met de leidinggevende?
- *Stimuleren en ondersteunen van tijd- en plaatsafhankelijk werken:* hoe denkt iemand dat tijd- en plaatsafhankelijk werken kan worden gestimuleerd en ondersteund?

Bij aanvang van elk interview werd gevraagd welke vormen van tijd- en plaatsafhankelijk werken door de geïnterviewde worden toegepast, en welke faciliteiten aan hem of haar ter beschikking zijn gesteld.

³⁰ Zie o.a. Prochaska, J.O. & DiClemente, C.C. (1982). Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 19(3), pp. 276-287.

³¹ Zie o.a. Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), pp. 327-358.

De analyse van de interviews is kwalitatief van aard geweest, door middel van de “affinity diagramming” methode³².

B.2.2 *Beoogde resultaten*

- Inzicht in manieren om tijd- en plaatsafhankelijk werken te bevorderen:
 - Een exploratie van factoren om tijd- en plaatsafhankelijk werken onder ambtenaren te stimuleren en te faciliteren (van meer bewustwording tot betere voorzieningen).
 - Praktische handvaten voor leidinggevend (concrete motivaties, mogelijkheden, belemmeringen, en verbeteringen) om een gedragsverandering tot stand te brengen.
- Een concreet antwoord op de volgende vragen:
 - Hoe bekend zijn ambtenaren met tijd- en plaatsafhankelijk werken?
 - Wat zijn de motivaties van ambtenaren om tijd- en plaatsafhankelijk te gaan werken?
 - Welke mogelijkheden en belemmeringen ervaren ambtenaren daarbij?
 - Wat zijn de effecten van tijd- en plaatsafhankelijk werken op het werk, op de werk-privé balans, op de relatie met de leidinggevende, en op het reisgedrag?
 - Met welke maatregelen kan tijd- en plaatsafhankelijk werken onder ambtenaren worden gestimuleerd en ondersteund?

B.2.3 *Deelnemers*

In de periode van 12 tot en met 19 november 2010 is gesproken met 10 medewerkers van drie afdelingen binnen de Rijksoverheid waar men ervaring heeft met tijd- en plaatsafhankelijk werken:

- 6 medewerkers werken bij twee afdelingen die zich bezighouden met advisering;
- 4 medewerkers werken bij een afdeling die zich bezig houdt met toezicht.

Geïnterviewden omschreven hun rol of functie als:

- adviseur (7 personen);
- ondersteunend medewerker (2 personen);
- teamleider (1 persoon).

Overige kenmerken:

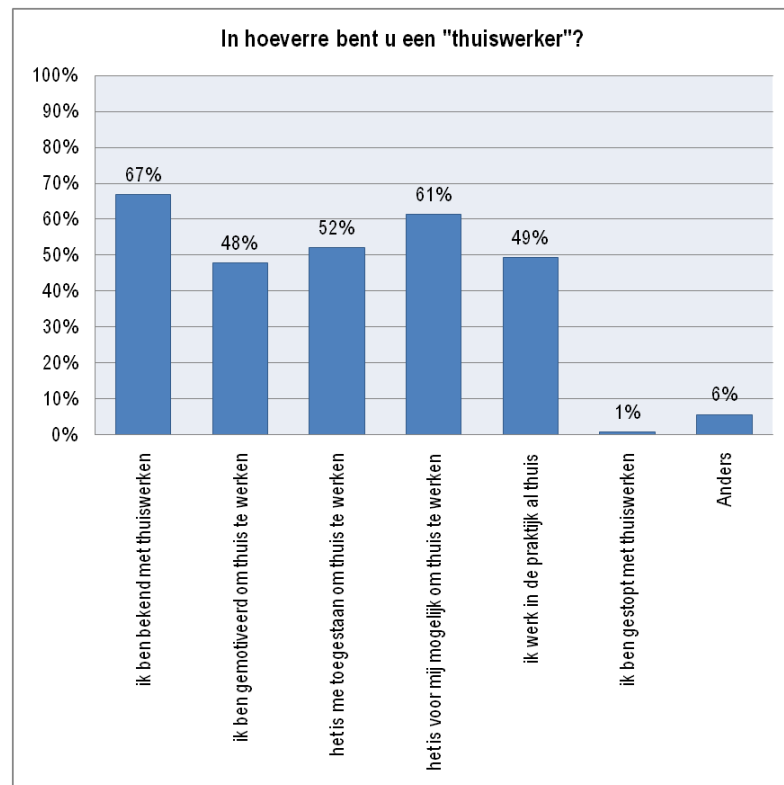
- 3 mannen, 7 vrouwen;
- leeftijden variërend van 28 tot 51 jaar (gemiddeld 42 jaar);
- ervaring in huidige afdeling variërend van 0,5 tot 8 jaar (gemiddeld 4 jaar);
- ervaring in huidige rol of functie variërend van 0,5 tot 9 jaar (gemiddeld 4 jaar);
- ervaring met tijd- en plaatsafhankelijk werken variërend van 1 tot 10 jaar (gemiddeld 4 jaar).

B.3 **Figuren bij de Enquête Thuiswerken**

Figuur B.2 toont de antwoorden van de respondenten op de vraag “In hoeverre bent u een “thuiswerker?””. Twee op de drie geeft aan bekend te zijn met thuiswerken. Opvallend is dat het percentage dat antwoordt “ik ben gemotiveerd” betrekkelijk laag is; lager nog dan de percentages “het is mij toegestaan”, “het is voor mij mogelijk” en

³² Zie o.a. Britz, G.C. et al. (2000). *Improving Performance through Statistical Thinking*. London: ASQ Quality Press.

“ik werk al thuis”. Dit lijkt erop te duiden dat de beslissing om thuis te werken eerder voortvloeit uit pragmatische overwegingen dan uit een intrinsiek gevoelde behoefte.

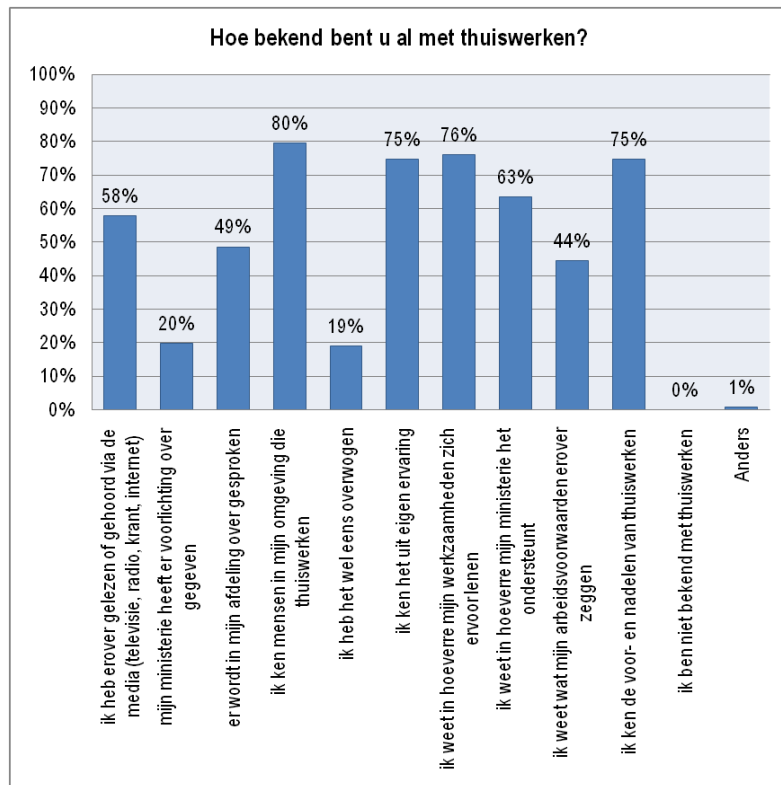


Figuur B.2: Thuiswerken: weten, willen, mogen, kunnen, en doen. (N=142)

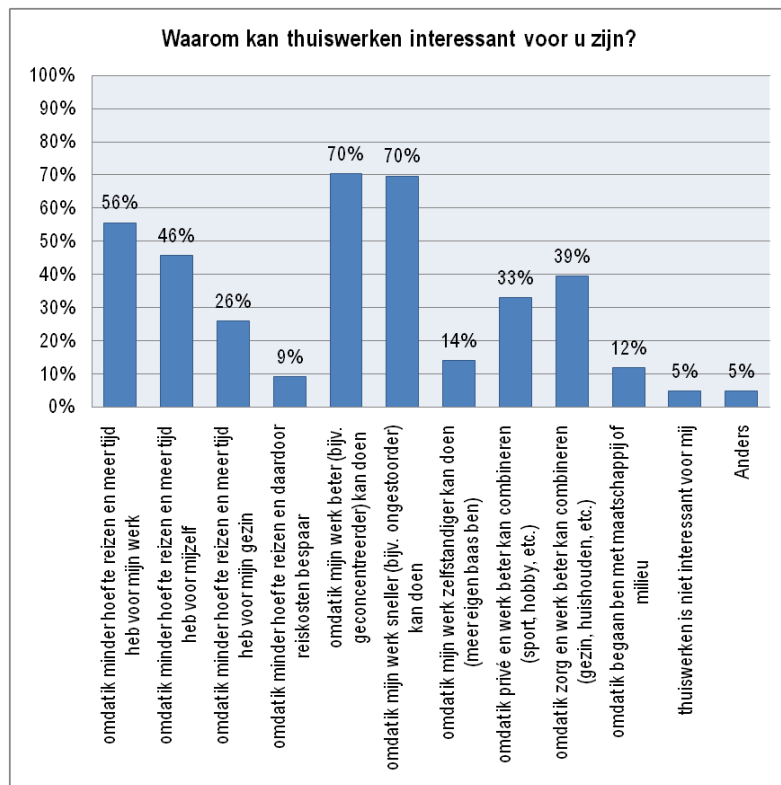
Figuur B.2 toont hoe bekend de respondenten zijn met thuiswerken. Men kent thuiswerken vooral uit eigen ervaring en/of via mensen in de eigen omgeving. Voorlichting scoort opvallend laag: minder dan 1 op de 5 geeft aan thuiswerken te kennen via voorlichting door het eigen ministerie, en betrekkelijk weinig respondenten geven aan te weten wat de arbeidsvoorwaarden vermelden over thuiswerken.

Figuur B.3 toont de motivaties om thuis te werken. Opvallend zijn de hoge scores voor beter en sneller kunnen werken. Combineren van werk en privé of zorg speelt ook een rol maar in mindere mate. Beperking van reistijd wordt veel genoemd terwijl besparing op reiskosten nauwelijks een argument is.

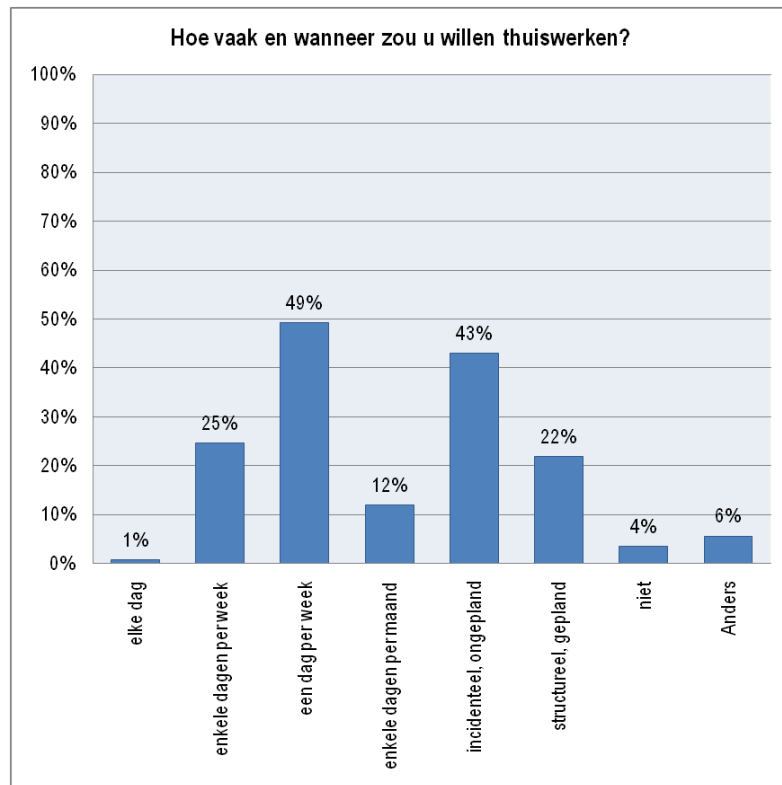
Figuur B.4 toont de mate waarin respondenten zouden willen thuiswerken. De meest genoemde frequentie is éénmaal per week. Men opteert vaker voor incidenteel en ongepland dan voor structureel en gepland. Ook dit lijkt erop te duiden dat de motivatie om thuis te werken eerder voortvloeit uit pragmatische overwegingen dan uit een intrinsiek gevoelde behoefte.



Figuur B.3: Bekendheid met thuiswerken. (N=142)



Figuur B.4: Motivaties voor thuiswerken. (N=142)

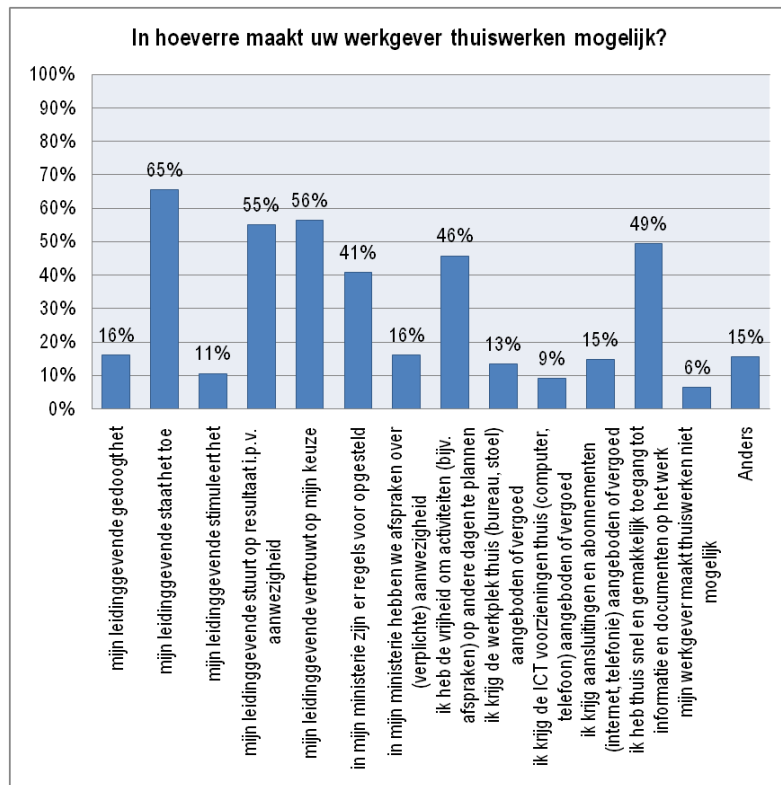


Figuur B.5: De mate waarin respondenten zouden willen thuiswerken. (N=142)

Figuur B.5 toont de mate waarin de werkgever thuiswerken mogelijk maakt. De scores m.b.t. de werkgever zijn veelal lager dan de scores m.b.t. de werkzaamheden, de thuisituatie, en de medewerker zelf (zie Figuur B.6, Figuur B.7, en Figuur B.8). Opvallend zijn de lage scores voor zaken die te maken hebben met actief stimuleren en faciliteren: weinig respondenten geven aan dat de leidinggevende het thuiswerken stimuleert of dat de kosten voor de werkplek en andere voorzieningen thuis worden vergoed.

Andere bevindingen:

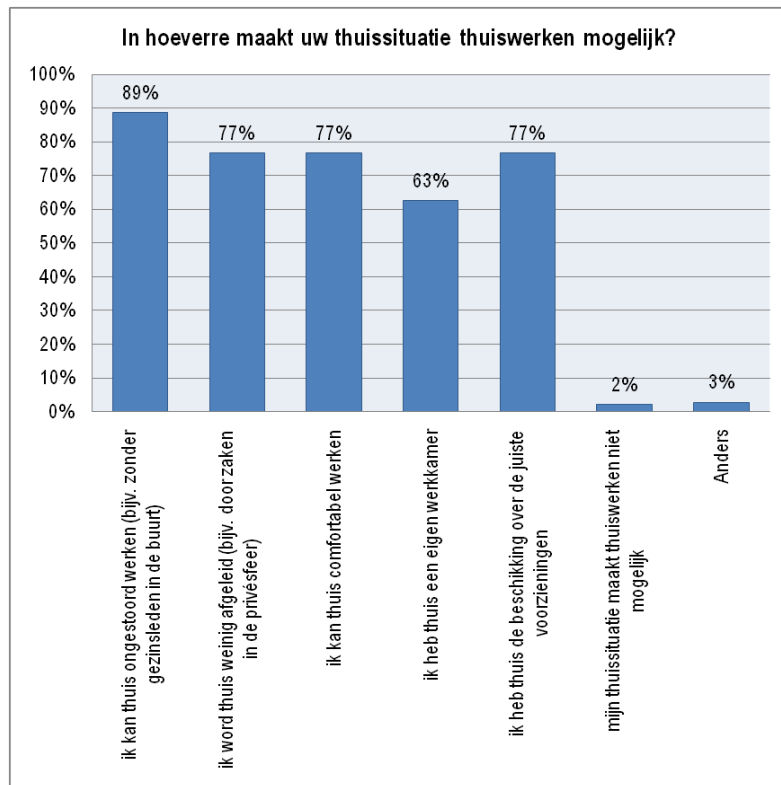
- Figuur B.6 laat zien dat de werkzaamheden thuiswerken goed mogelijk maken. Alleen het op afstand kunnen deelnemen aan overleg blijft beduidend achter.
- Figuur B.7 laat zien dat ook de thuisituatie thuiswerken goed mogelijk maakt: men kan thuis goed comfortabel, ongestoord en zonder afleiding werken. Ruim 3 op de 5 geeft aan thuis te beschikken over een eigen werkkamer.
- Figuur B.8 toont de mate waarin thuiswerken past bij de medewerker. Verreweg de meeste respondenten achten zichzelf in staat om zelfstandig en resultaatgericht te werken. De vaardigheid om zelfstandig computerproblemen op te lossen en de bereidheid om zelf mee te betalen aan een comfortabele werkplek scoren wat lager.
- Figuur B.9 toont de mate waarin respondenten in de praktijk kunnen thuiswerken. De figuur toont veel gelijkens met Figuur B.4, de mate waarin respondenten zouden willen thuiswerken.



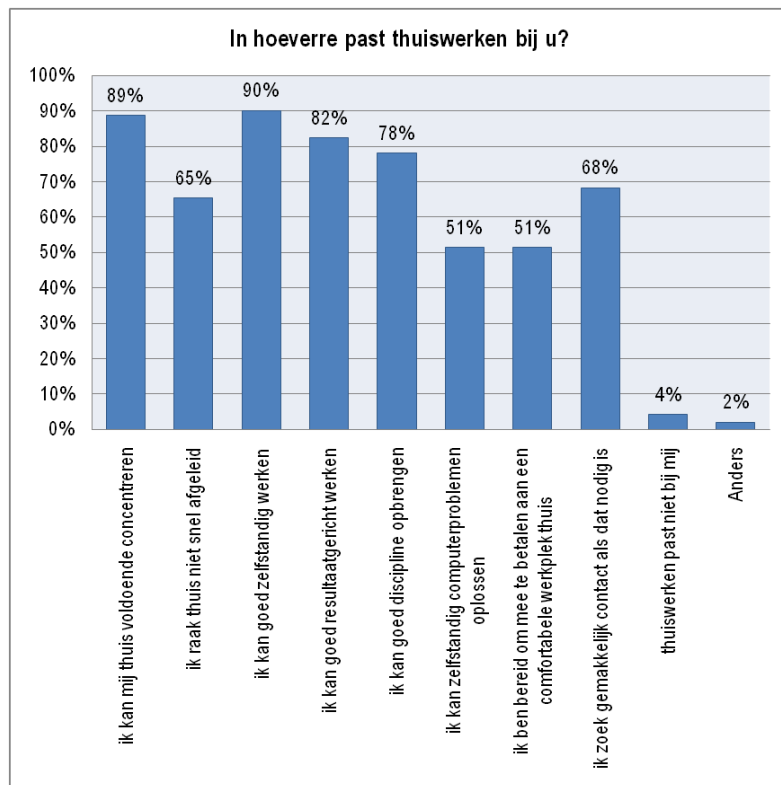
Figuur B.6: De mate waarin thuiswerken mogelijk wordt gemaakt: de werkgever. (N=142)



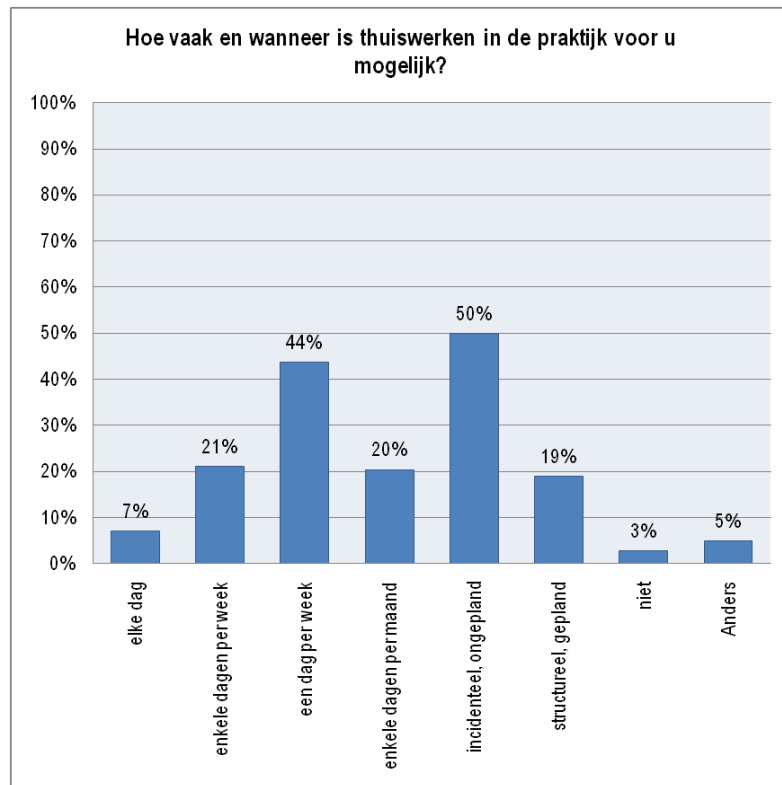
Figuur B.7: De mate waarin thuiswerken mogelijk wordt gemaakt: de werkzaamheden. (N=142)



Figuur B.8: De mate waarin thuiswerken mogelijk wordt gemaakt: de thuis situatie. (N=142)



Figuur B.9: De mate waarin thuiswerken mogelijk wordt gemaakt: de medewerker. (N=142)



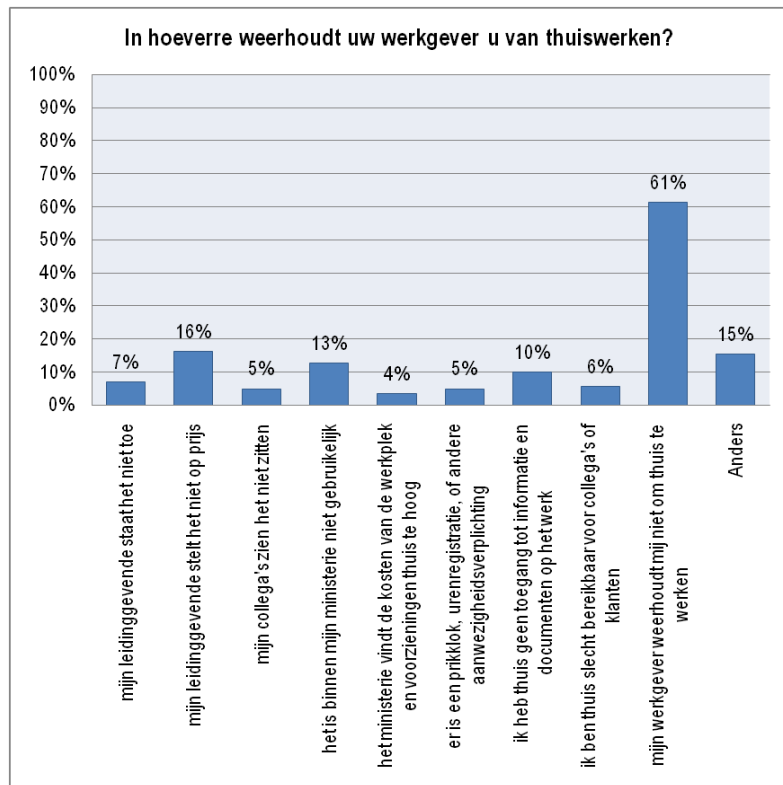
Figuur B.10: De mate waarin respondenten in de praktijk kunnen thuiswerken. (N=142)

Net zoals bij de mogelijkheden is voor de beperkingen een uitsplitsing gemaakt naar de werkgever (Figuur B.10), de werkzaamheden (Figuur B.11), de thuissituatie (Figuur B.12), en de medewerker zelf (Figuur B.13).

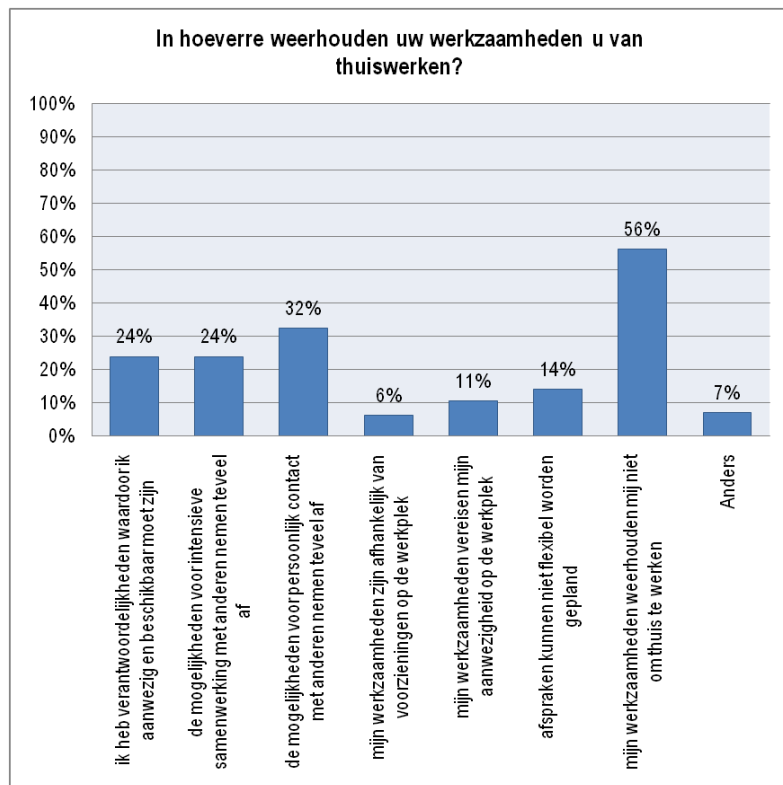
Bij de werkgever (Figuur B.10) valt op dat 1 op de 6 respondenten aangeeft dat de leidinggevende thuiswerken niet op prijs stelt terwijl 1 op de 8 aangeeft dat thuiswerken niet gebruikelijk is. Bij de thuissituatie (Figuur B.12) geeft 1 op de 8 aan thuis geen toegang te hebben tot informatie en documenten op het werk.

De vier figuren overziend valt het echter meteen op dat de werkgever en de thuissituatie minder belemmeringen opleveren dan de werkzaamheden en de medewerker zelf. De belemmeringen die het meest worden genoemd (door 1 op de 3) hebben te maken de sociale en professionele interactie op het werk:

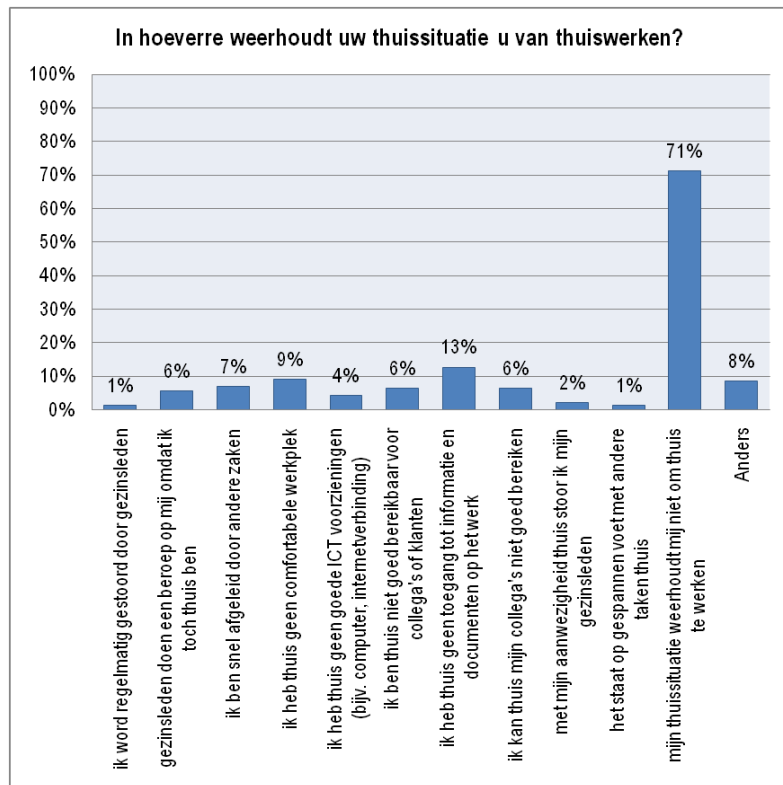
- Wat de werkzaamheden betreft nemen de mogelijkheden voor persoonlijk contact teveel af (Figuur B.11). Bovendien geeft 1 op de 4 aan dat de mogelijkheden voor intensieve samenwerking teveel afnemen. Eveneens 1 op de 4 geeft aan verantwoordelijkheden te hebben waarvoor aanwezigheid en beschikbaarheid zijn vereist.
- De medewerker zelf mist vooral de informele kennisuitwisseling en het contact met de collega's (Figuur B.13). Daarnaast geeft 1 op de 4 aan het belangrijk te vinden om zichtbaar te zijn op het werk.



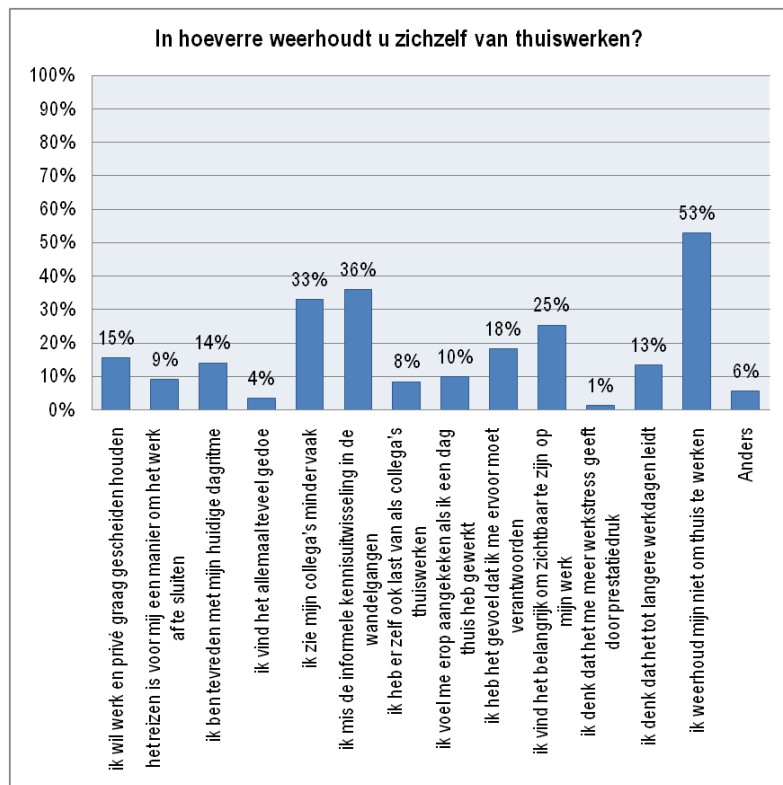
Figuur B.11: Beperkingen voor thuiswerken: de werkgever. (N=142)



Figuur B.12: Beperkingen voor thuiswerken: de werkzaamheden. (N=142)

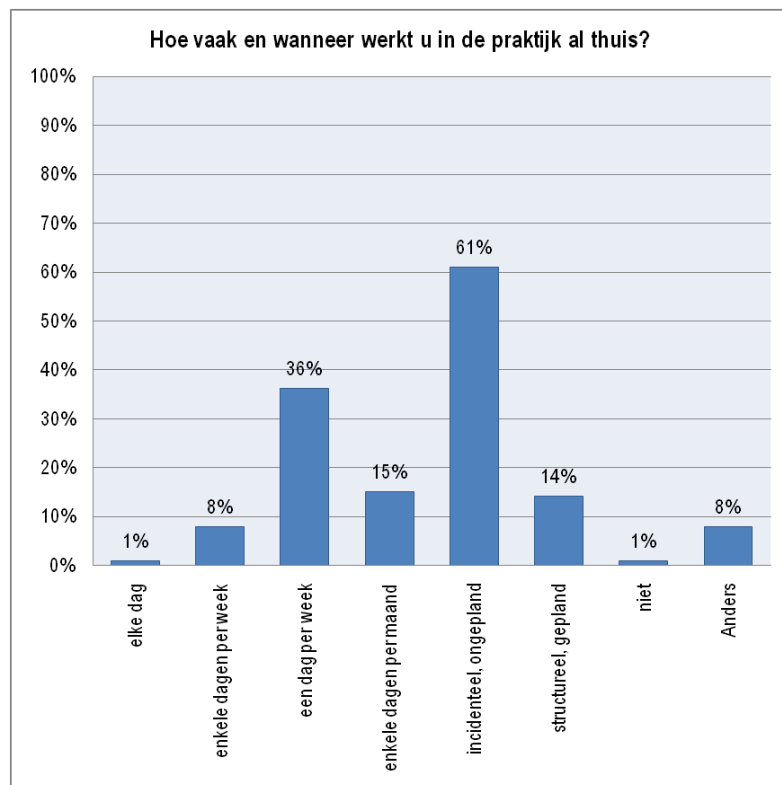


Figuur B.13: Beperkingen voor thuiswerken: de thuissituatie. (N=142)



Figuur B.14: Beperkingen voor thuiswerken: de medewerker. (N=142)

Van de respondenten heeft 80% (oftewel N=113) aangegeven momenteel wel eens thuis te werken. Figuur B.14 toont de mate waarin deze respondenten in de praktijk thuiswerken. Vergeleken met Figuur B.4 (de mate waarin respondenten zouden willen thuiswerken) valt op dat er relatief minder vaak structureel en gepland wordt thuisgewerkt en vaker incidenteel en ongepland. Dit versterkt het beeld dat thuiswerken eerder door pragmatische overwegingen wordt ingegeven dan door een intrinsieke behoefte.



Figuur B.15: De mate waarin respondenten in de praktijk daadwerkelijk thuiswerken. (N=113)

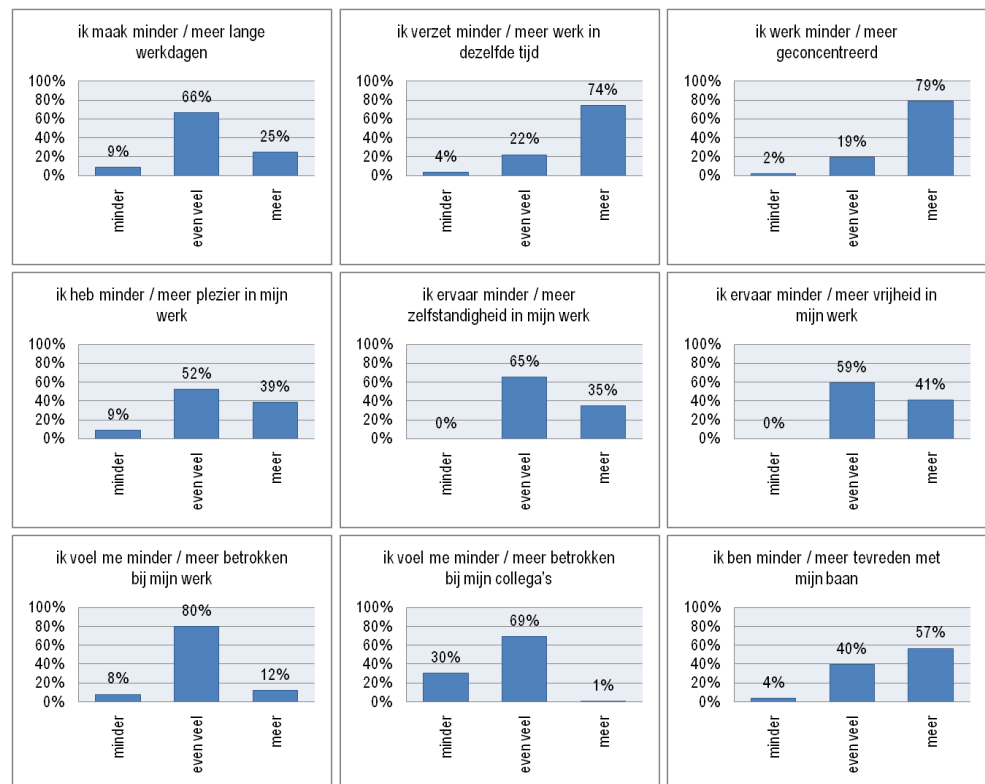
Respondenten die hebben aangegeven momenteel wel eens thuis te werken, kregen tevens een aanvullende set vragen aangeboden over de effecten van thuiswerken op het werk (Figuur B.15 en Figuur B.16), op de relatie met de leidinggevende (Figuur B.17), en op het reisgedrag (Figuur B.18).

Figuur B.15 en Figuur B.16 tonen de effecten die thuiswerken heeft op het werk. De sterkste effecten duiden op hogere productiviteit, meer tevredenheid over de baan, en beter kunnen combineren van werk en privé. De keerzijde is minder informele kennisuitwisseling en betrokkenheid bij collega's.

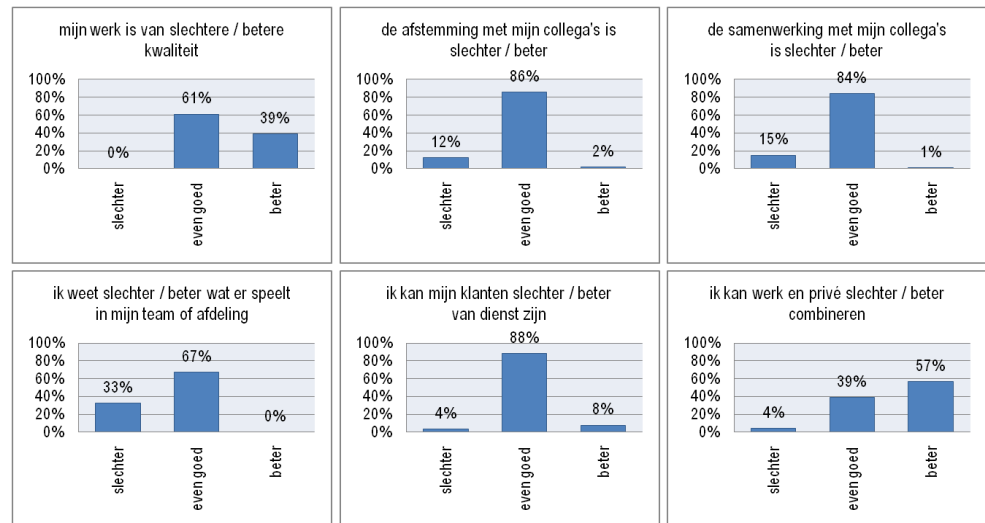
De top-10 van de sterkste effecten is als volgt :

1. Ik werk meer geconcentreerd (+77%)
2. Ik verzet meer werk in dezelfde tijd (+71%)
3. Ik ben meer tevreden met mijn baan (+53%)
4. Ik kan werk en privé beter combineren (+52%)
5. Ik ervaar meer vrijheid in mijn werk (+41%)
6. Mijn werk is van betere kwaliteit (+39%)
7. Ik ervaar meer zelfstandigheid in het werk (+35%)
- 8. Ik weet slechter wat er speelt in mijn team of afdeling (-33%)**
9. Ik heb meer plezier in het werk (+30%)
- 10. Ik voel me minder betrokken bij mijn collega's (-29%)**

Er is tevens een effect op de werkdruk: er worden door thuiswerken iets vaker lange werkdagen gemaakt (per saldo +16%).

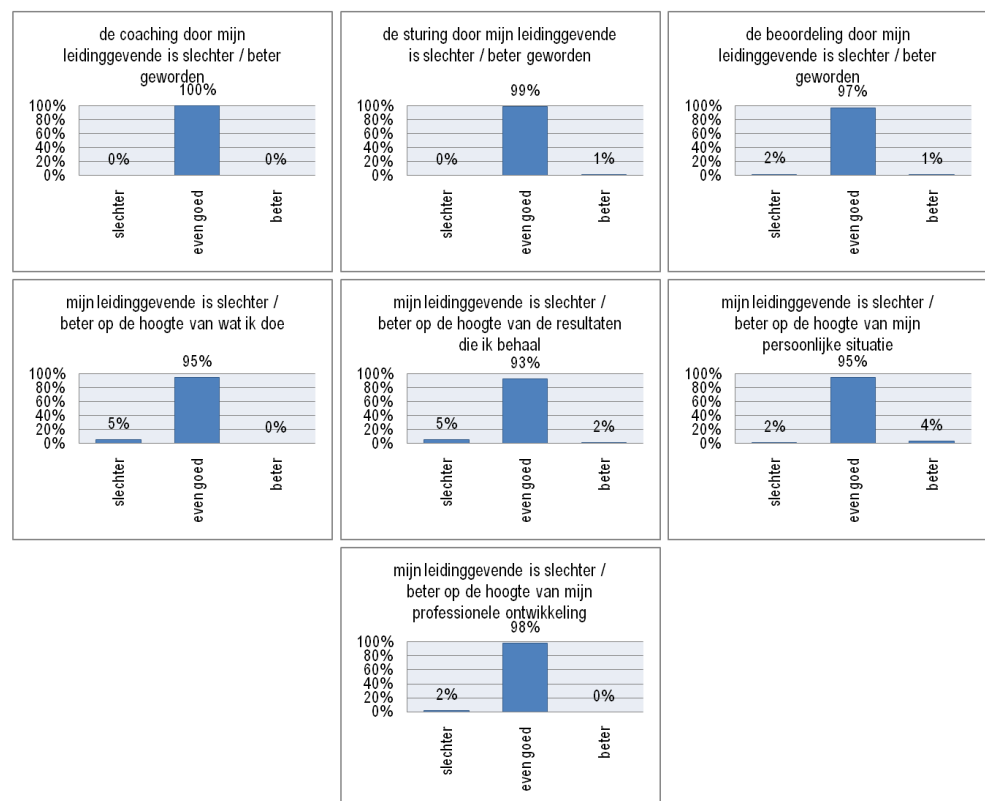


Figuur B.16: Effecten van thuiswerken op het werk (minder - meer). (N=113)



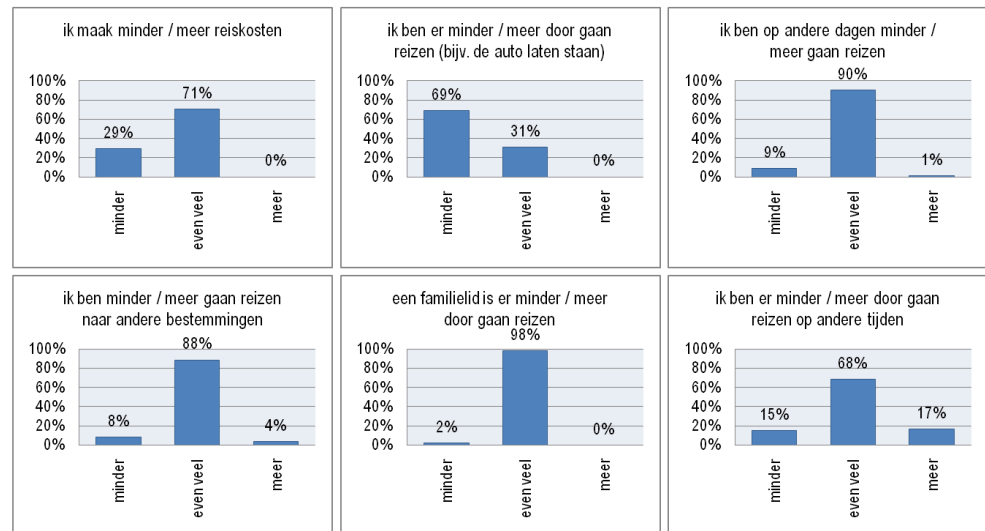
Figuur B.17: Effecten van thuiswerken op het werk (slechter - beter). (N=113)

Figuur B.17 toont dat er nauwelijks effecten zijn van thuiswerken op de relatie met de leidinggevende in termen van coaching, sturing, en beoordeling of in termen van het op de hoogte zijn van wat de medewerker doet, de resultaten die hij/zij behaalt, de persoonlijke situatie, en de professionele ontwikkeling.



Figuur B.18: Effecten van thuiswerken op de relatie met de leidinggevende. (N=113)

Figuur B.18 toont dat er twee belangrijke effecten zijn van thuiswerken op het reisgedrag: thuiswerkers reizen minder (69% van de respondenten) en maken minder reiskosten (29% van de respondenten). Opvallend detail: door thuiswerken wordt er per saldo nauwelijks meer of minder gereisd op andere tijdstippen (bijv. spitsmijdend reizen) of naar andere bestemmingen (bijv. boodschappen doen).

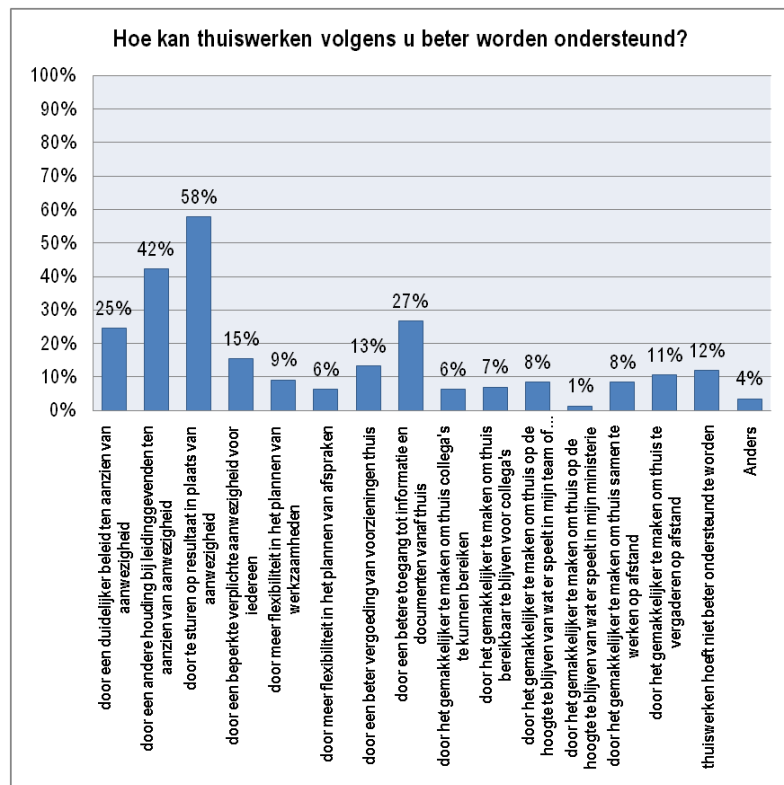


Figuur B.19: Effecten van thuiswerken op het reisgedrag. (N=113)

Figuur B.19 en Figuur B.20 tonen maatregelen voor het stimuleren en ondersteunen van thuiswerken. Bij de stimuleringsmaatregelen scoort actieve aanmoediging erg hoog, op afstand gevolgd door voorlichting binnen het ministerie en tegemoetkoming voor de thuiswerkplek. Bij de ondersteunende maatregelen scoren aspecten die te maken hebben met de stijl van leidinggeven hoog (sturen op resultaat, een andere houding t.a.v. aanwezigheid, en duidelijker beleid t.a.v. aanwezigheid). Daarnaast scoort betere toegang tot informatie en documenten vanaf thuis hoog.



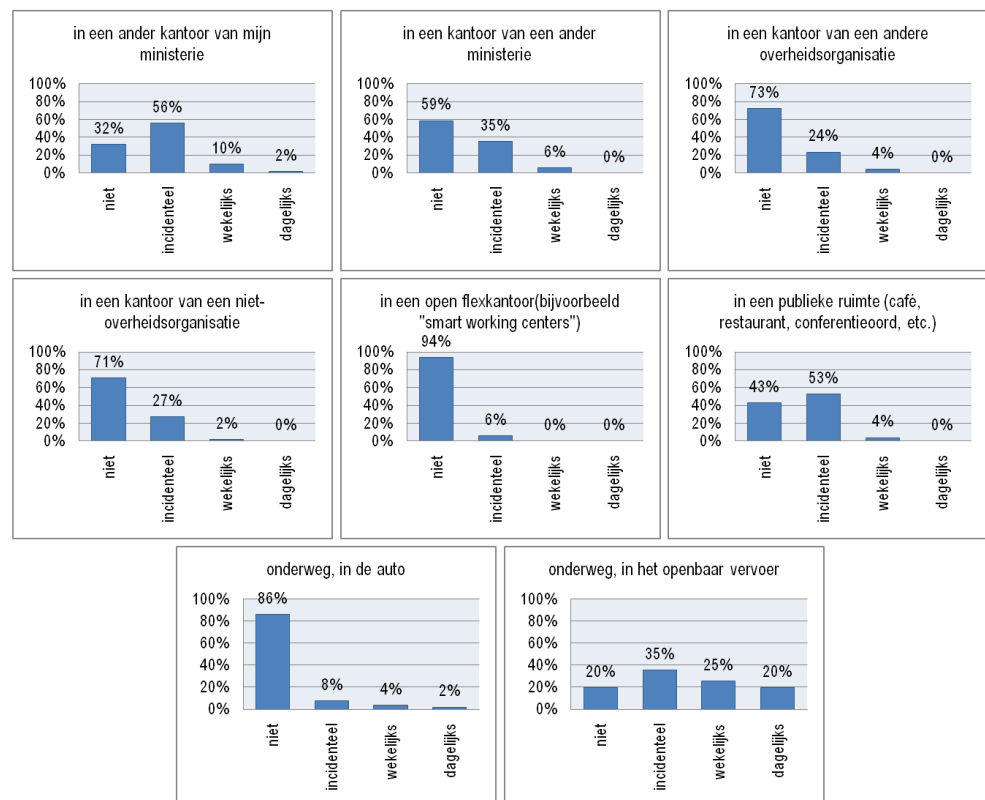
Figuur B.20: Maatregelen voor het stimuleren van thuiswerken. (N=142)



Figuur B.21: Maatregelen voor het ondersteunen van thuiswerken. (N=142)

Respondenten die hebben aangegeven wel eens op een andere locatie dan op kantoor of thuis te werken (35% van het totaal aantal respondenten, oftewel N=49), kregen een aanvullende vraag aangeboden over de mate waarin zij op diverse overige locaties werken.

Figuur B.21 toont dat er van de overige locaties nog het meest onderweg in de trein wordt gewerkt, op enige afstand gevolgd door een ander kantoor van het eigen ministerie en publieke ruimtes. Er wordt minder vaak gewerkt in een kantoor van een ander ministerie of van een andere overheidsorganisatie. Hekkensluiters zijn de open flexkantoren en onderweg in de auto.



Figuur B.22: De mate waarin op andere locaties dan het kantoor of thuis wordt gewerkt. (N=49)