

# Leidinggeven en *'Het Nieuwe Werken'*



Eindrapportage van een onderzoek naar de ervaringen van leidinggevenden met kantoorinnovatietrajecten gericht op *'Het Nieuwe Werken'*

---

31 augustus 2009

**Marloes Prinsen**

Studentnummer: 0416819  
Master Vraagstukken van Beleid en Organisatie  
Faculteit Sociale Wetenschappen  
Universiteit Utrecht  
Begeleider: Rob Gallenkamp  
Tweede beoordelaar: Rense Corten

**Berenschot**

---

# Voorwoord

---

Voor u ligt het eindrapport *Leidinggeven en 'Het Nieuwe Werken'*. Dit rapport is het resultaat van een onderzoek dat in samenwerking met Berenschot B.V. tot stand is gekomen en vormt mijn afstudeeronderzoek van de master 'Vraagstukken van Beleid en Organisatie' aan de Universiteit Utrecht.

In februari ging ik vol energie en goede moed van start met mijn stage en afstudeeronderzoek bij Berenschot. Na drie maanden kreeg ik echter last van RSI waardoor ik niet meer in staat was om op gangbare wijze mijn scriptie te schrijven. Er is gezocht naar een manier waarop ik mijn scriptie toch succesvol af zou kunnen ronden, en dat is uiteindelijk gelukt. Ik wil graag een aantal mensen bedanken die mij in het gehele proces hebben geholpen. In de eerste plaats wil ik mijn scriptiebegeleider Rob Gallenkamp en stagebegeleidster Franka Gladon bedanken. Ik zie in hen de typische tegenstelling tussen wetenschap en praktijk terug. Rob heeft het wetenschappelijke karakter van mijn scriptie bewaakt en liet mij inzien dat de werkelijkheid vaak genuanceerder ligt dan hoe ik die in eerste instantie vaak beschreef. Franka bewonder ik om haar altijd pragmatische en efficiënte aanpak, iets waar ik veel van heb geleerd. Beiden wil ik bedanken voor hun begrip voor de situatie en het bieden van de mogelijkheid tot uitstel.

Op de tweede plaats wil ik alle leidinggevendenden die hebben meegewerkt aan dit onderzoek bedanken. Ze hebben in hun overvolle agenda's tijd vrij gemaakt om mij openhartig te woord te staan en in hun organisatie rond te leiden.

Op de derde plaats wil ik alle collega's van de adviesgroep informatiemanagement van Berenschot bedanken. Vanaf dag één ben ik heel warm ontvangen. Ik kijk terug op mijn stage als zowel de meest leerzame als de leukste periode van mijn studie.

Tenslotte wil ik mijn lieve vriendin Eileen bedanken die in haar eigen vakantie ontzettend veel tijd heeft gestoken in het helpen uitwerken van mijn scriptie, iets waar ik zelf niet tot in staat was. Zonder haar hulp zou dit eindrapport nog een aantal maanden op zich laten wachten. Het feit dat zij al deze hulp als de normaalste zaak van de wereld beschouwt, maakt het alleen maar bijzonderder.

Ik hoop dat de resultaten van dit onderzoek een nuttige bijdrage kunnen leveren aan toekomstige innovatietrajecten op het gebied van leidinggeven en 'Het Nieuwe Werken'.

Marloes Prinsen  
31 augustus 2009

## Inhoudsopgave

---

<b>Samenvatting .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Inleiding .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Achtergrond .....</b>	<b>6</b>
2.1. Van jager en verzamelaar naar kenniswerker .....	6
2.2. 'Het Nieuwe Werken' .....	8
2.2.1. Algemene omschrijving .....	8
2.2.2. Het gebruik van ICT .....	9
2.2.3. De fysieke werkplek .....	9
2.2.4. De organisatie & managementstijl .....	10
2.2.5. De mentaliteit van medewerkers en leidinggevendenden .....	11
2.3. 'Het Nieuwe Werken' en de maatschappij .....	12
2.3.1. Vergrijzing en ontgroening .....	12
2.3.2. Emancipatie .....	12
2.3.3. Het mobiliteitsprobleem .....	13
2.3.4. Duurzaamheid .....	13
2.4. Illustratie van 'Het Nieuwe Werken' .....	14
2.4.1. Fictieve schets .....	14
2.4.2. Sfeerimpressie 'Het Nieuwe Werken' .....	15
<b>3. Probleemstelling .....</b>	<b>16</b>
3.1. Doelstelling .....	16
3.2. Vraagstelling .....	16
3.3. Definities .....	17
3.4. Relevantie .....	18
<b>4. Theoretisch kader .....</b>	<b>19</b>
4.1. Leidinggeven .....	19
4.1.1. Contact .....	19
4.1.2. Motiveren .....	20
4.1.3. Beoordelen .....	20
4.2. Veranderprocessen .....	21
<b>5. Onderzoek .....</b>	<b>23</b>
5.1. Methodes .....	23
5.2. Populatie .....	24

5.3. Analyse.....	25
<b>6. Resultaten.....</b>	<b>26</b>
6.1. Achtergrond respondenten.....	26
6.2. Het concept in de praktijk.....	26
6.3. Veranderingen in de manier van leidinggeven.....	27
6.3.1. Contact.....	27
6.3.2. Motiveren .....	29
6.3.3. Beoordelen.....	30
6.4. Het veranderproces.....	31
6.5. Ervaringen van leidinggevendenden.....	33
<b>7. Conclusie en aanbevelingen.....</b>	<b>38</b>
7.1. Conclusies.....	38
7.2. Aanbevelingen.....	40
7.3. Discussie .....	42
<b>Literatuurlijst.....</b>	<b>44</b>
<b>Bijlage I: Topiclist .....</b>	<b>46</b>

## **Samenvatting**

---

Dit eindrapport is het verslag van een onderzoek naar de ervaringen van leidinggevenden met innovatietrajecten gericht op 'Het Nieuwe Werken'. De invoering van 'Het Nieuwe Werken' brengt zeer grote veranderingen met zich mee binnen een organisatie.

Het onderzoek richt zich allereerst op veranderingen in de manier van leidinggeven. De focus ligt daarbij op zowel het contact tussen leidinggevenden en werknemers als op de manier waarop werknemers gemotiveerd en beoordeeld worden door hun leidinggevenden. Hierbij wordt steeds een vergelijking gemaakt tussen de oude en de nieuwe situatie.

Het onderzoek richt zich ook op het verloop van het gehele veranderproces en de problemen die leidinggevenden daarbij tegenkomen. Hierdoor komen veelvoorkomende knelpunten in het proces aan het licht. Tot slot richt het onderzoek zich op de meer persoonlijke kant van het verhaal. Het onderzoek biedt ruimte voor zowel felle kritiek als lofuitingen van leidinggevenden over de nieuwe situatie in vergelijking met de oude situatie.

Aan de hand van een aantal onderzoeksmethoden, hoofdzakelijk diepte-interviews, is de probleemstelling beantwoord en zijn verschillende aanbevelingen gedaan die zich richten op organisaties die overwegen om 'Het Nieuwe Werken' in te voeren. Op die manier kunnen uit de ervaringen van leidinggevenden lessen voor de toekomst getrokken worden.

# 1. Inleiding

---

*'In the Western world, organisations and the nature of jobs have undergone fundamental changes in the past decades. More and more companies have been forced to look outward to compete in a global economy. Competition has increased, often followed by downsizing and flexibilisation of the workforce. The latter refers both to a wide variety of working patterns, including part-time work, temporary and seasonal contracts, and also to a pattern of lifelong learning, and the need for employees to be able to perform different tasks in response to changes in consumer demands and production processes.'* (den Dulk, 2008, p.3)

Zoals het citaat al aangeeft, verandert er veel op de werkvloer. Hierdoor is een verandering in de manier van werken en de inrichting van een organisatie vaak gewenst. Berenschot is een onafhankelijk adviesbureau dat organisaties adviseert bij de meest uiteenlopende vraagstukken, zo ook bij kantoorinnovatie. Kantoorinnovatie is een actueel thema, niet alleen bij private organisaties maar ook bij het rijk, de gemeentes en de provincies. De laatste jaren heeft Berenschot een aantal kantoorinnovatietrajecten begeleid gericht op het invoeren van 'Het Nieuwe Werken'.

Zowel bij Berenschot als bij mijzelf bestond interesse naar een antwoord op de vraag wat de ervaringen van leidinggevendenden zijn met 'Het Nieuwe Werken'. Dit heeft geleid tot een kwalitatief onderzoek naar deze ervaringen waarbij diepgaande gesprekken zijn gevoerd met leidinggevendenden van de meest uiteenlopende organisaties.

Tijdens mijn onderzoek heb ik van verschillende kanten kennis gemaakt met 'Het Nieuwe Werken'. Ik heb allerlei verschillende organisaties bezocht, rondleidingen gehad en met mensen gesproken over hun oude en nieuwe werksituatie. Het is interessant om te zien dat elke organisatie haar eigen tintje aan 'Het Nieuwe Werken' geeft. Nergens is het concept op exact dezelfde manier uitgewerkt. Na het bezoeken van al deze organisaties voelde ik me steeds meer een deskundige worden op het gebied van 'Het Nieuwe Werken'. Tijdens de laatste bezoeken kreeg ik zelfs de neiging om adviezen te geven over mogelijke verbeteringen. Aangezien Berenschot ook volgens de principes van 'Het Nieuwe Werken' werkt, ben ik de afgelopen maanden tevens een soort ervaringsdeskundige geworden. Tijdens mijn stageperiode werd mij de mogelijkheid geboden om elke dag op kantoor te werken. Dit was echter niet verplicht en er werd niet op gecontroleerd. De organisatie liet me vrij om zelf te bepalen waar en wanneer ik aan mijn onderzoek werkte, het was immers mijn verantwoordelijkheid om op tijd af te studeren. Ik heb de eerste maanden veel op kantoor gewerkt; de ene dag in de groepskamer van de adviesgroep informatiemanagement, de andere dag in een concentratiehokje. Mijn werkplek was thuis, op de universiteit, in het park en zelfs in Spanje, waar ik tijdens mijn vakantie met mijn laptop op de veranda van onze bungalow zat te e-mailen met mogelijke respondenten. Dit was mogelijk door de wi-fi verbinding die op de camping beschikbaar was.

Deze ervaringen zijn zeer bruikbaar geweest voor het schrijven van deze scriptie. In dit onderzoeksrapport staan echter niet mijn ervaringen met 'Het Nieuwe Werken' centraal, maar de

ervaringen van leidinggevendenden. Wat 'Het Nieuwe Werken' precies inhoudt en wat de ervaringen van leidinggevendenden daarmee zijn, wordt in de volgende hoofdstukken stap voor stap uitgewerkt.

Er is getracht om dit onderzoeksrapport zo logisch en navolgbaar mogelijk op te bouwen. Dit heeft geleid tot de volgende indeling. Hoofdstuk 2 schetst de achtergrond van het onderwerp, vooral door het in een breder kader te plaatsen. Een beschrijving van de context moet leiden tot een beter begrip van het betreffende probleem. Na dit algemene hoofdstuk volgt in hoofdstuk 3 een meer specifieke probleemschets. Deze probleemschets mondt uit in de doelstelling en de vraagstelling van dit onderzoek.

Hoofdstuk 4 bespreekt op basis van een literatuuronderzoek het theoretisch kader. Op basis van de literatuur zijn hypothesen geformuleerd, ook is op basis van de literatuur een topiclist opgesteld voor het empirische gedeelte van dit onderzoek. De aanpak en methoden van dit onderzoek worden in hoofdstuk 5 besproken. Hoofdstuk 6 doet uitgebreid verslag van de resultaten van de diepte-interviews. Tenslotte wordt in hoofdstuk 7 de vraagstelling beantwoord. Dit laatste hoofdstuk bevat de conclusie, een aantal aanbevelingen en een discussie.

## 2. Achtergrond

---

Het onderzoek gaat over leidinggeven en 'Het Nieuwe Werken'. Alvorens dieper op het probleem in te gaan, is het van belang om het probleem in een breder kader te plaatsen. Dit hoofdstuk beschrijft de achtergrond van de probleemstelling. Paragraaf 2.1 schetst een historische context en brengt de ontwikkeling van de maatschappij in het algemeen en van het werk in het bijzonder in kaart. De laatste ontwikkeling is de opkomst van 'Het Nieuwe Werken'. Paragraaf 2.2 gaat vervolgens in op wat 'Het Nieuwe Werken' precies is en wat de kenmerken hiervan zijn. In vier subparagrafen komen de belangrijkste kenmerken aan de orde. Na deze diepteparagraaf zoekt paragraaf 2.3 juist de breedte op. 'Het Nieuwe Werken' wordt in relatie gebracht met verschillende ontwikkelingen in de maatschappij. Als afsluiting van dit hoofdstuk zijn in paragraaf 2.4 de belangrijkste punten nog eens samengevat aan de hand van een situatieschets. Een aantal afbeeldingen geven tot slot een sfeerimpressie van 'Het Nieuwe Werken'.

### 2.1. Van jager en verzamelaar naar kenniswerker

De wereld is continu in verandering en daardoor verandert de werkwereld ook. Ontwikkelingen op maatschappelijk, economisch en technologisch vlak zijn de drijfveren voor een veranderende werkwereld. (Veenman, 2009). Zoals de aap is geëvolueerd in de moderne mens, zo is het werk veranderd van jagen en verzamelen naar modern kenniswerk. Alvin Toffler, een bekende Amerikaanse futuroloog, maakte een indeling van de geschiedenis in vier maatschappijvormen. Toffler is niet onomstreden. Critici vinden zijn indeling te simplistisch en erg kort door de bocht. Toch is er hier voor gekozen om aan de hand van zijn maatschappijvormen de ontwikkelingen te bespreken. Het doel hiervan is om een globaal beeld te geven van hoe de maatschappij en het werk door de jaren heen zijn veranderd. Hierbij dient wel in het achterhoofd gehouden te worden dat de werkelijkheid veel genuanceerder is en dat verschillende maatschappijvormen naast elkaar kunnen bestaan.

Elk van de vier maatschappijvormen van Toffler kent een andere manier van werken. De oudste maatschappijvorm is die van de *jagers en verzamelaars*. Deze maatschappij werd gekenmerkt door rondtrekkende groepen voor wie hun 'werk' bestond uit het jagen op wild en het verzamelen van voedsel. Ze maakten gereedschappen die hen hielpen het jagen te vergemakkelijken. Deze gereedschappen kunnen gezien worden als de eerste technologie. Ongeveer 7000 jaar geleden ontdekten de jagers en verzamelaars langzaam maar zeker dat het ook mogelijk is om zelf dieren te houden en planten te verbouwen.

De ontdekking van deze nieuwe technieken maakten de verandering van een maatschappij van jagers en verzamelaars in een *agrarische maatschappij* mogelijk. Doordat er niet meer heel de dag naar voedsel gezocht hoefde te worden, kon de mens zich specialiseren in bijvoorbeeld het maken van kleding of gereedschappen. In deze maatschappij ontstond ook de handelaar die van plek naar plek trok om de overschotten te ruilen tegen andere producten. In deze periode kunnen de landbouwtechnieken, de foktechnieken en het gebruik van tamme paarden en ezels als transportmiddel als nieuwe technologieën worden gezien. De technologische en mentale



veranderingen waren iets groter dan bij de jager-verzamelaar, maar nog steeds zeer beperkt. Na een periode van duizenden jaren waarin weliswaar kleine, geleidelijke veranderingen plaats vonden, veranderde de maatschappij 'plotseling' in zijn geheel.

Een reeks van mentale en technologische revolutionaire ontwikkelingen in een relatief kort tijdbestek - van de 16<sup>e</sup> tot de 18<sup>e</sup> eeuw - waren verantwoordelijk voor het ontstaan van een nieuwe maatschappijvorm: de *industriële maatschappij*. Bij mentale ontwikkelingen kan gedacht worden aan de Verlichting, de protestantse ethiek van Calvijn en de economische filosofie van Adam Smith. Bij de revolutionaire technologische ontwikkelingen wordt gedoeld op de uitvinding van de stoommachine, het machinaal aangedreven spinnenwiel en allerlei agrarische machines. Deze laatste ontwikkeling zorgde voor een grote werkeloosheid op het platteland en een massale trek naar de stad waar toen ook nog weinig werk te vinden was. Een aantal entrepreneurs startte bedrijven en vestigde industrieën. Deze entrepreneurs namen de arme stedelingen voor een hongerloontje in dienst in hun nieuwe industriële fabrieken. Een van deze entrepreneurs was Frederick Taylor. Hij introduceerde het 'Scientific Management' waarbij getracht werd door verregaande arbeidsdeling en beloning op basis van prestatie de arbeidsproductiviteit van werknemers te vergroten. Ook Henry Ford was een voorganger op het gebied van het vergroten van efficiency. Zijn fabriek was in 1913 de eerste fabriek waarin alle werkzaamheden aan de lopende band plaats vonden. Daarnaast is Henry Ford ook bekend geworden door de maatregelen die hij trof om personeelsverloop tegen te gaan. Hij verkortte de diensten naar 8 uur, voerde de 40-urige werkweek in en verdubbelde de lonen van zijn werknemers. Dit alles resulteerde in een grote groei in de arbeidsproductiviteit van de fabrieksarbeiders. (Graham, 2005)

De komst van het fabriekswerk had grote gevolgen voor het gezinsleven. Plotseling vonden de werkzaamheden niet meer in en om het huis plaats, maar in een fabriek. De inmiddels traditionele rolverdeling tussen man en vrouw ontstond. Het aantal goederen en diensten nam fors toe, net als de welvaart en de levensverwachting.

Het tempo van de technologische en mentale ontwikkelingen bleef vanaf toen erg hoog, elke tweede of derde generatie kreeg te maken met andere technologieën en een andere mentaliteit. Hierdoor veranderde in westerse landen de nog maar 200 jaar oude industriële maatschappij al vrij snel in een *informatiemaatschappij*, de laatste van de vier maatschappijvormen van Toffler. Mede door toenemende internationale concurrentie vond er in westerse landen een verschuiving plaats van een industriële maatschappij naar een informatiemaatschappij. Deze verschuiving hield echter niet in dat de industrie totaal verdween. In een moderne informatiemaatschappij bestaat deze nog steeds. De verhouding verschoof echter wel. Het fabriekswerk werd voor een groot deel verplaatst naar ontwikkelingslanden met goedkope arbeidskrachten. Daarvoor in de plaats nam het werk in de dienstensector toe. Deze verschuiving werd gedreven door allerlei ontwikkelingen op technologisch vlak zoals allereerst de uitvinding van de pc en later van allerlei nieuwe ontwikkelingen op het gebied van de informatie- en communicatietechnologie. Peter Drucker, een bekende Amerikaanse bedrijfskundige, introduceerde in 1959 het begrip kenniswerker. Het kenmerkende van de informatiemaatschappij is dat informatie en kennis als productiefactoren worden erkend naast de

traditionele productiefactoren grond, arbeid en kapitaal. In de 'kenniseconomie' komt een groot deel van de economische groei van een land voort uit de productie van kennis. De informatiemaatschappij van vandaag wordt echter nog vaak ingericht en bestuurd volgens *oude, industriële principes en denkbeelden* waardoor een doorbraak in de productiviteitsverbetering nauwelijks mogelijk is. (Bijl, 2007) Het structureel en substantieel verbeteren van de productiviteit van de kenniswerker is een goede manier om economische groei te bewerkstelligen in een kenniseconomie. Deze ontwikkeling brengt een grote uitdaging voor organisaties met zich mee, namelijk; het vergroten van de arbeidsproductiviteit van kenniswerkers zoals dat in de 20<sup>e</sup> voor handwerkers is gedaan. Er ligt een grote taak voor organisaties om dat te bewerkstelligen.

De nieuwe inrichting van de maatschappij vraagt om een nieuwe manier van werken. Niet alleen om de arbeidsproductiviteit te verhogen, maar ook om tal van andere redenen op maatschappelijk, demografisch en economisch gebied. Mede door de huidige technologie is een hele nieuwe manier van werken mogelijk geworden. De laatste jaren zijn al verschillende organisaties in meer of mindere mate overgestapt op 'Het Nieuwe Werken', maar de verwachting is dat de komende tijd nog veel meer organisaties deze stap zullen maken.

## **2.2. 'Het Nieuwe Werken'**

De term 'Het Nieuwe Werken' is al een aantal keer voorbij gekomen zonder dat is uitgelegd wat hier precies mee bedoeld wordt. In de wat oudere artikelen en boeken over 'Het Nieuwe Werken' wordt het nog beschouwd als een *visie* op hoe werk er in de toekomst uit zou kunnen én moeten zien. Vanaf medio jaren '90 zijn enkele pioniers, met als bekendste voorbeeld Interpolis, begonnen met het daadwerkelijk in uitvoering brengen van deze visie. In recentere artikelen wordt 'Het Nieuwe Werken' daarom inmiddels niet meer gezien als een visie. De meningen over of het een *tijdelijke trend* is of een *structurele ontwikkeling* lopen uiteen. 'Het Nieuwe Werken' is een diffuus begrip (Hovemann, 2009) en kent geen eenduidige definitie. Bovendien laat het zich niet in een paar woorden vangen. Deze paragraaf geeft allereerst een algemene omschrijving die in dit onderzoek wordt gebruikt. Deze omschrijving is deels gebaseerd op Dik Bijls definitie en deels op een samenvoeging van andere definities. De omschrijving geeft nog niet concreet aan hoe 'Het Nieuwe Werken' er in de praktijk uitziet. De daarop volgende subparagrafen concretiseren het begrip aan de hand van de vier deelgebieden uit de algemene omschrijving.

### **2.2.1. Algemene omschrijving**

'Het Nieuwe Werken' wordt in dit onderzoek beschouwd als een nieuwe manier om het gehele werkproces vorm te geven waarbij recente ontwikkelingen in de *ICT* als aanjager gelden voor een betere inrichting en bestuur van kenniswerk. Het gaat om vernieuwing van *de fysieke werkplek, de organisatie & managementstijl en de mentaliteit van de kenniswerker en zijn manager*.

'Het Nieuwe Werken' heeft invloed op zowel het individu en de organisatie als op de maatschappij in zijn geheel. 'Het Nieuwe Werken' gaat over het geven van vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid aan moderne kenniswerkers om hun werk zo in te richten dat het past bij hun persoonlijke wensen. Organisaties kunnen door het op een andere manier inrichten van het

werkproces een stijging van de arbeidsproductiviteit en een daling van de kosten realiseren. 'Het Nieuw Werken' is bovendien een manier van werken die bijdraagt aan een oplossing voor grote maatschappelijke ontwikkelingen. Om dit alles te bewerkstelligen zijn veranderingen op vier gebieden nodig: het gebruik van ICT, de fysieke werkplek, de organisatie & managementstijl en de mentaliteit van medewerkers en leidinggevendenden.

### **2.2.2. Het gebruik van ICT**

De 'enablers' van 'Het Nieuwe Werken' zijn de ontwikkelingen op het gebied van informatie- en communicatietechnologie. De ontwikkelingen in de technologie volgen elkaar in sneltreinvaart op. De generatie die op dit moment wordt klaargestoomd voor de arbeidsmarkt kan zich geen wereld zonder computers voorstellen. Het is bijna onvoorstelbaar dat in 1975 de eerste PC op de markt kwam met een geheugen van 4 kb. De geheugencapaciteit is inmiddels 1,000,000 maal toegenomen. (Runciman, 2006) Tegenwoordig heeft vrijwel elk huishouden een PC met *internetverbinding* en is het overgrote merendeel van de Nederlandse bevolking in het bezit van een *mobiele telefoon*. Internet heeft al verschillende ontwikkelingen doorgemaakt. De eerste jaren werd het vooral gebruikt om informatie op te zoeken. De laatste jaren is het getransformeerd naar een soort platform waarop op interactieve wijze informatie uitgewisseld kan worden tussen verschillende gebruikers. Er bestaan inmiddels talloze netwerksites, chatprogramma's, communities, blackboards, wiki's etc. Hierdoor heeft de technologie niet alleen een revolutionaire invloed gehad op het werk van individuen, maar ook op de manier waarop samen gewerkt (kan) worden. Het is inmiddels niet meer ongebruikelijk om een website op te richten waarop personen die samenwerken documenten kunnen plaatsen, bewerken en van commentaar kunnen voorzien. Deze manier van samenwerken vermindert onnodig veel e-mailverkeer en komt de arbeidsproductiviteit ten goede. (Runciman, 2006)

Al deze ontwikkelingen op ICT-gebied hebben ervoor gezorgd dat mensen een vrijwel onbeperkte toegang tot informatie hebben óf kunnen hebben. Dit heeft zeer grote consequenties voor de werkwereld, sterker nog; het maakt een hele nieuwe manier van werken en samenwerken mogelijk. Wanneer organisaties al hun bestanden digitaliseren dan kunnen werknemers op elk tijdstip en op elke plek hun werk uitvoeren. Alle informatie is immers altijd en overal beschikbaar.

### **2.2.3. De fysieke werkplek**

De mogelijkheid tot plaats- en tijdonafhankelijk werken voor kenniswerkers is gerealiseerd. Dit heeft niet alleen betrekking op thuiswerken of telewerken maar ook op het werk op het kantoor. Doordat alle informatie digitaal voor handen is, worden vaste kamers overbodig. Bij 'Het Nieuwe Werken' is elke medewerker in het bezit van een laptop die op elke willekeurige plek in het kantoor ingeplugd en met het bedrijfsnetwerk verbonden kan worden. Hierdoor is het mogelijk om kantoren taakgericht in te richten in plaats van persoonsgebonden. Kantoren zijn nu vaak nog ingericht als een 'administratieve fabriek'. Het type werk is wel veranderd, maar de manier waarop het uitgevoerd wordt nog niet. De gedachte van 'Het Nieuwe Werken' is dat de fysieke werkplek optimaal moet aansluiten bij de uit te voeren taken. Aangezien die taken van dag tot dag kunnen wisselen, moet ook de werkplek van dag tot dag kunnen wisselen. Dit kan door gebruik te maken van verschillende soorten werkplekken. Zo is

een *groepskantoor* prima geschikt om routinematige kantoorwerkzaamheden te combineren met informeel overleg met collega's. Een *concentratiecel* is daarentegen uitermate geschikt voor geconcentreerd werk en het voeren van vertrouwelijke telefoongesprekken. (Van der Werff & Jacobs, 2007) Een optimale afstemming van het kantoorconcept op de organisatie en de betreffende werkprocessen kan een positieve invloed hebben op de arbeidsproductiviteit. (Van der Voordt, Pullen en Hartjes, 2003; Van der Voordt, 2007) Bij 'Het Nieuwe Werken' wordt gezocht naar een goede balans tussen open en gesloten werkplekken. (Van der Voordt, 2004)

In veel huidige kantoren staat een groot deel van de kamers de helft van de tijd leeg omdat medewerkers naar klanten toe zijn of bijvoorbeeld parttime werken. Door over te stappen op een taakgerichte indeling van het kantoor in plaats van een persoonsgebonden, kan een organisatie met veel minder werkplekken toe. Door het aantal werkplekken terug te brengen kan ook de interne dynamiek verhoogt worden. Medewerkers worden namelijk min of meer verplicht zich meer door het gebouw te bewegen. Volgens Van der Werff & Jacobs (2007) kan dit ervoor zorgen dat zij elkaar beter leren kennen, vaker informatie uitwisselen en meer bereid zijn tot het delen van kennis. Niet-persoonsgebonden werkplekken zouden ook heel geschikt om tijdelijke samenwerkingsverbanden, die in veel organisaties steeds meer voorkomen, te huisvesten. Van der Werff & Jacobs (2007) stellen dat door een optimalisatie van het ruimtegebruik kostenbesparing als gevolg van ruimtebesparing gerealiseerd kan worden.

'Het Nieuwe Werken' staat ook voor het meer aantrekkelijk en inspirerend maken van kantoren, bijvoorbeeld door een originele architectuur en het gebruik van modern meubilair en in toenemende mate door aandacht voor duurzaamheid. Volgens Van Gielen en Maarleveld (2007) kan de fysieke werkomgeving bijdragen aan de creativiteit van werknemers.

Afbeelding 2.1 Traditioneel kantoorconcept versus 'Het Nieuwe Werken'



#### 2.2.4. De organisatie & managementstijl

Niet alleen de inrichting van de fysieke werkplek maar ook de inrichting van de gehele organisatie is vaak nog volgens oude, industriële principes. In de industriële maatschappij was er binnen fabrieken sprake van hiërarchische machtsstructuren. De arbeidsdeling was zo ver doorgevoerd dat er hele complexe organisaties ontstonden waarbij iedereen relatief eenvoudige taken uitvoerde. De huidige

kenniseconomie vraagt echter om het tegenovergestelde; moderne, gefragmenteerde en geherstructureerde organisaties met plattere machtstructuren, een afname van arbeidsdeling, een toename van de autonomie van werknemers en een toename van teamwerk. (Rubery, 2005) 'Het Nieuwe Werken' vraagt kortom om simpele, platte organisaties met zelfstandige werknemers die complexe taken kunnen uitvoeren. De organisatiestructuur moet zodanig veranderen dat deze beter aansluit bij het huidige kenniswerk. Ook de huidige organisatiecultuur dient te veranderen. Om de doelen van 'Het Nieuwe Werken' te realiseren is een meer open en informele bedrijfscultuur nodig die samenwerken en kennisdelen bevordert. Natuurlijk is dit idee niet helemaal nieuw en zijn er al organisaties met een dergelijke organisatiecultuur maar daar tegenover staan nog veel meer organisaties die dat niet hebben.

De zojuist beschreven nieuwe manier van werken vraagt ook om een andere manier van leidinggeven. In de industriële maatschappij bestond leidinggeven voornamelijk uit 'command and control'. Later zijn talloze boeken, handleidingen en theorieën verschenen over welke managementstijlen er allemaal bestaan, welke eigenschappen een leidinggevende moet hebben en op welke manier in welke situatie gehandeld moet worden. Wat duidelijk moge zijn is dat de 'command and control'-stijl precies tegen de principes van 'Het Nieuwe Werken' ingaat. Welke manier van leidinggeven dan wel past bij 'Het Nieuwe Werken' wordt in hoofdstuk 4 verder besproken.

#### **2.2.5. De mentaliteit van medewerkers en leidinggevenden**

De zojuist beschreven veranderingen in de fysieke werkplek, de organisatiestructuur en –cultuur en de managementstijl vragen om een andere mentaliteit van zowel medewerkers als leidinggevenden. Verandering brengt onzekerheid met zich mee en wordt daarom vaak als vervelend ervaren. Er is een mentaliteitsverandering van medewerkers en leidinggevenden nodig. Werknemers zijn maar weinig enthousiast om hun 'eigen' kamertje met foto's van het gezin in te ruilen voor een kale flexplek. Ze denken dat kostenbesparing de aanleiding vormt voor alle veranderingen, maar dit is vaak niet het geval. (Bijl, 2007)

Volgens de principes van 'Het Nieuwe Werken' staan tegenover het inleveren van het eigen kamertje veel voordelen. Door de mogelijkheid tot plaats- en tijdonafhankelijk werken kunnen werk en privé beter gecombineerd worden. Om dit te realiseren is echter wel een mentaliteitsverandering nodig. Werknemers moeten het van de ene kant acceptabel vinden om in het weekend iets te doen en zich aan de andere kant niet schuldig voelen als ze op een doordeweekse dag een keer wat anders doen. Volgens critici schuilt hierin niet alleen het gevaar van werknemers die hun snor gaan drukken, maar ook van werknemers die juist veel te hard gaan werken. De balans tussen werk en privé zou daardoor zoek kunnen raken. Idealiter leidt 'Het Nieuwe Werken' tot meer vrijheid en verantwoordelijkheid maar de vraag is hoe daar in de praktijk mee omgegaan wordt. Dit hangt grotendeels af van de mentaliteit van de medewerkers.

Ook bij leidinggevenden is een mentaliteitsverandering noodzakelijk. Om werknemers enthousiast te maken voor 'Het Nieuwe Werken' is 'practice what you preach' erg belangrijk. Leidinggevenden hebben een voorbeeldfunctie en moeten laten zien hoe het moet. Dit houdt in dat zij bijvoorbeeld ook

wel eens thuis werken en dat 'hun' kamer voor andere activiteiten gebruikt mag worden. (Van der Voordt, Pullen & Hartjes, 2003; De Bruyne & Maarleveld, 2006) Zoals eerder vermeld wordt in de volgende hoofdstukken dieper op het leidinggeven ingegaan.

### **2.3. 'Het Nieuwe Werken' en de maatschappij**

De belangrijkste kenmerken van 'Het Nieuwe Werken' zijn nu aan de orde gekomen. Zoals in paragraaf 2.1 werd vermeld heeft 'Het Nieuwe Werken' invloed op het individu, de organisatie en de maatschappij als geheel. De voordelen voor de individuele werknemer zijn een betere afstemming van werk en privé door de mogelijkheid tot plaats- en tijdonafhankelijk werken, meer autonomie en meer en beter contact met collega's door taakgerichte werkplekken. Voor de organisatie geldt dat 'Het Nieuwe Werken' kan leiden tot een toename van de arbeidsproductiviteit, een afname van de kosten als gevolg van ruimtebesparing en het aantrekkelijker zijn voor nieuwe, jonge medewerkers. Deze paragraaf bespreekt 'Het Nieuwe Werken' in relatie tot enkele maatschappelijke ontwikkelingen in Nederland..

#### **2.3.1. Vergrijzing en ontgroening**

Zojuist werd genoemd dat het voor organisaties belangrijk is om aantrekkelijk te zijn voor nieuwe werknemers. Dit is extra belangrijk in een vergrijzende en ontgroenende samenleving. Wanneer de economische crisis voorbij is, dan zal er een structureel tekort ontstaan aan jonge hoogopgeleide medewerkers. Bij het zoeken naar een baan worden de rollen als het ware omgedraaid. De vraag is dan niet meer 'wat heb jij als potentiële nieuwe werknemer onze organisatie te bieden?', maar 'wat heeft deze organisatie als potentiële nieuwe werkgever mij te bieden?'. De nieuwe generatie is minder gehecht aan de werkgever en switcht vaker van baan op zoek naar nieuwe uitdagingen. Werkgevers willen goede krachten aantrekken en vasthouden en zullen daar dus ook moeite voor moeten doen. (Bijl,2007)

Invoeren van 'Het Nieuwe Werken' is tevens een manier om ouderen langer in dienst te houden. Door ze de mogelijkheid te geven om plaats- en tijdonafhankelijk te werken, zullen zij er wellicht eerder voor kiezen om langer door te werken. Dit is in het belang van de maatschappij als geheel omdat de grote druk die de vergrijzing op het belastingstelsel legt daardoor gereduceerd kan worden.

#### **2.3.2. Emancipatie**

Er zijn nog andere maatschappelijke ontwikkelingen die ervoor zorgen dat het maatschappelijk gezien steeds interessanter is om grootschalig op 'Het Nieuwe Werken' over te stappen. Zo werkt 'Het Nieuwe Werken' zowel de emancipatie van de vrouw als van de werknemer in het algemeen in de hand. De toename van het aantal vrouwen met een opleiding en de groei van de dienstensector stimuleerden vrouwen om deel te nemen aan de arbeidsmarkt. (Appelbaum, 2005) De laatste 25 jaar zijn steeds meer vrouwen al dan niet deeltijd gaan werken en vond er een verschuiving plaats van het traditionele kostwinnersmodel naar het tweeverdieners model. Gezien het feit dat vrouwen nog steeds het grootste deel van het huishouden en de zorg voor de kinderen op zich nemen, bestaat er een grote vraag naar flexibiliteit om de combinatie tussen werk en privé mogelijk te maken. Volgens Appelbaum (2005) leidt de mogelijkheid tot het combineren van werk en privé tot een hogere

arbeidsproductiviteit door betere concentratiemogelijkheden, minder absenties, makkelijkere werving en beter behoud van werknemers. Hier kunnen echter ook kritische kanttekeningen bij geplaatst worden. Werknemers zouden ook juist de balans kwijt kunnen raken en hele avonden en weekenden doorwerken.

Niet alleen de vrouwen zijn tegenwoordig geëmancipeerder, ook de werknemer in het algemeen. De emancipatie van werknemers is in Nederland terug te zien aan het grote aantal ZZP'ers; zelfstandigen zonder personeel. Het gevolg hiervan is dat organisaties zich af moeten vragen op welke manier ze deze mensen aan hun organisatie kunnen binden. ZZP'ers zijn logischerwijs erg zelfstandig en zoeken veel vrijheid en autonomie in hun werk. Deze eigenschappen sluiten aan bij de principes van 'Het Nieuwe Werken'.

Ook het percentage hoogopgeleiden vertoont al jaren een stijgende lijn. Deze hoogopgeleiden stellen hogere eisen aan de kwaliteit van het werk. Ze willen meer vrijheid, verantwoordelijkheid en flexibiliteit. In ruil daarvoor zijn ze gemotiveerd en betrokken.

### **2.3.3. Het mobiliteitsprobleem**

Het mobiliteitsprobleem is inmiddels een bekend fenomeen in Nederland. Dagelijks zorgen kilometers file voor ontzettend veel irritaties op de weg maar vooral voor veel verloren tijd en geld. De impact van deze ontwikkeling op de werkwereld is groot. Mensen komen te laat op afspraken en verliezen soms onevenredig veel tijd aan het bezoeken van afspraken. Eén van de mogelijke oplossingen is het stimuleren van flexwerken door kantoren ruimer te openen en het stimuleren van thuiswerken. Volgens W. de Jager, die sprak op het seminar 'Mobility Lab' op 1 april jl. te Amsterdam, bestaat de werkzame Nederlandse beroepsbevolking uit bijna 8 miljoen werknemers. De helft daarvan, 4 miljoen, heeft een baan die geschikt is om flexibel te werken maar slechts 1 miljoen doet dat ook daadwerkelijk. Als de overige 3 miljoen ook flexibeler zouden werken, dan zou het fileprobleem zo goed als opgelost zijn.

### **2.3.4. Duurzaamheid**

De laatste jaren wordt in de samenleving steeds meer belang gehecht aan duurzaamheid. Op politiek gebied zijn allerlei internationale verdragen gesloten en ook in de media wordt het onderwerp breed uitgemeten. Er moeten drastische veranderingen plaats vinden om de toekomst van onze planeet te waarborgen.

'Het Nieuwe Werken' kan bijdragen aan het bevorderen van de duurzaamheid. Ten eerste speelt het gebouw zelf hierbij een rol. De manier waarop een kantoor ingericht is en het daarmee gepaard gaande energieverbruik kan de ecologische afdruk van een bedrijf doen verkleinen. Door 'Het Nieuwe Werken' hebben organisaties kleinere kantoren nodig waardoor ook het energiegebruik af kan nemen. Ten tweede draagt het stimuleren van thuiswerken bij aan duurzaamheid omdat het leidt tot een afname van het woon-werkverkeer. Dit heeft grote voordelen zoals een afname van de luchtvervuiling en een afname van het gebruik van fossiele brandstoffen. Het toegenomen belang van duurzaamheid werkt de vraag naar 'Het Nieuwe Werken' dus in de hand.

## 2.4. Illustratie van 'Het Nieuwe Werken'

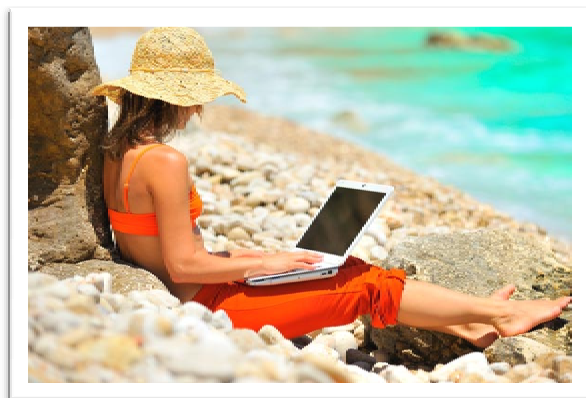
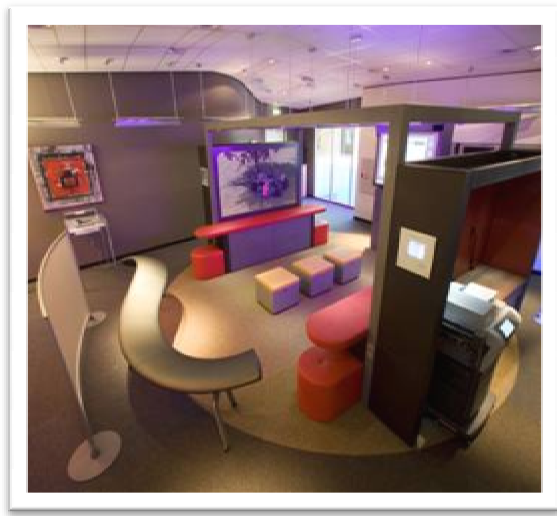
Paragraaf 2.1 t/m 2.3 geven veel informatie en verkennen zowel de breedte als de diepte van 'Het Nieuwe Werken'. Als afsluiting van dit hoofdstuk is in paragraaf 2.4.1 getracht aan de hand van een fictieve schets van een werkweek van een moderne kenniswerker de kernpunten van 'Het Nieuwe Werken' concreter te maken en op die manier de belangrijkste punten uit het hoofdstuk op een eenvoudige manier samen te vatten. Paragraaf 2.4.2 geeft tot slot een sfeerimpressie van 'Het Nieuwe Werken' aan de hand van een aantal foto's.

### 2.4.1. Fictieve schets

*De moderne kenniswerker stapt op maandagochtend in de trein naar zijn werk. In de trein checkt hij alvast zijn email op zijn **laptop** of **smartphone** die zijn baas ter beschikking heeft gesteld. Wanneer hij op kantoor aankomt, dat overigens voldoet aan een aantal **duurzaamheideisen**, groet hij zijn collega's die in de **groepsruimte** gezamenlijk aan een opdracht aan het werken zijn en besluit om zich deze ochtend terug te trekken in een zogenaamde **concentratieruimte**. Hij kiest hiervoor omdat hij om 12.00 een belangrijke deadline heeft. Na een aantal uurtjes hard werken en het behalen van de deadline heeft hij een lunchafspraak met een potentiële klant. Deze lunchafspraak vindt plaats in het mooie restaurant dat zich in het kantoorpand bevindt en ideaal is om gesprekken in een **minder formele en inspirerende setting** te voeren. Na de lunch verplaatst hij zich naar een groepskamer aangezien de werkdruk nu lager is en hij het **contact met collega's** ook erg belangrijk vindt. Na een productieve dag verlaat hij het kantoor en maakt op de terugweg in de trein nog eventjes een rapport af. Aangezien hij de volgende dag geen afspraken heeft staan, besluit de moderne kenniswerker om op dinsdag **thuis aan de slag** te gaan waardoor de **reistijd** hem bespaart blijft en hij via internet, intranet, zijn mobiel en zijn laptop toch **alle informatie** voor handen heeft waardoor hij zonder problemen zijn werk kan uitvoeren. 's Middags kan hij tussendoor wel eventjes de kinderen uit school halen aangezien zijn **geëmancipeerde vrouw** ook aan het werk is. Woensdag gaat hij met de auto **extra vroeg** naar kantoor om de files te vermijden, het kantoor is toch altijd ruim voor negen uur al **geopend**. 's Middags heeft hij een **teleconferentie** met een collega die momenteel in het **buitenland** verblijft. Daarna heeft hij een **functioneringsgesprek** met zijn leidinggevende over het verloop van de laatste periode en het behalen van **vooraf opgestelde doelen**. Aangezien hij die dag eerder begonnen is, verlaat hij het kantoor ook eerder zodat hij wederom **de files** voor is en 's avonds nog tijd heeft om lekker te gaan sporten. Etc.*



2.4.2. Sfeerimpressie 'Het Nieuwe Werken'



### 3. Probleemstelling

---

Het vorige hoofdstuk schetst een zonnig beeld over 'Het Nieuwe Werken'. Het zou grote voordelen met zich mee brengen voor zowel de individuele werknemer en de organisatie als voor de maatschappij in zijn geheel. Natuurlijk kent 'Het Nieuwe Werken' ook een keerzijde. De beschreven voordelen kunnen alleen gerealiseerd worden als 'Het Nieuwe Werken' op de juiste manier wordt geïmplementeerd en uitgevoerd. Er zijn voorbeelden bekend waarbij projecten gebaseerd op 'Het Nieuwe Werken' niet goed uitpakten. Hier zijn verschillende oorzaken voor aan te wijzen; een slechte voorbereiding van het proces, een verkeerde wijze van implementatie, het slecht communiceren en betrekken van medewerkers en de manier waarop leidinggevendenden zich gedragen. Deze oorzaken kunnen stuk voor stuk een cruciale rol spelen bij het al dan niet slagen van dergelijke projecten. Dit onderzoek zoomt dieper in op de ervaringen van leidinggevendenden met alles wat een kantoorinnovatie gericht op 'Het Nieuwe Werken' met zich mee brengt. In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens de doelstelling, de vraagstelling, de toelichting van definities en de relevantie van het onderzoek aan de orde.

#### 3.1. Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in veranderingen op het gebied van leidinggeven als gevolg van de invoering van 'Het Nieuwe Werken' en de ervaringen van leidinggevendenden met die invoering in het algemeen.

Veranderingen samenhangend met 'Het Nieuwe Werken' of het ontbreken van zulke veranderingen, alsook verschillen in het verloop van het veranderproces en de verschillende manieren waarop deze veranderingen ervaren worden staan centraal. Er ontstaat een totaalbeeld over wat de invoering van 'Het Nieuwe Werken' allemaal met zich mee brengt en hoe dit op het gebied van leidinggeven het beste vorm gegeven kan worden. Het doel is om door middel van het evaluatieve karakter zowel mogelijke struikelblokken als goede strategieën aan het licht te brengen. De verworven kennis kan gebruikt worden bij de advisering van organisaties die op het punt staan om 'Het Nieuwe Werken' in te voeren.

#### 3.2. Vraagstelling

Deze doelstelling heeft geleid tot de volgende vraagstelling:

**Hoofdvraag:** Wat zijn de ervaringen van leidinggevendenden met kantoorinnovaties gericht op 'Het Nieuwe Werken'?

**Deelvraag 1:** Welke invloed heeft de invoering van 'Het Nieuwe Werken' op de manier van leidinggeven binnen organisaties?

- Hoe verandert het contact met medewerkers?
- Hoe verandert de manier waarop medewerkers worden gemotiveerd?
- Hoe verandert de manier van beoordelen van medewerkers?

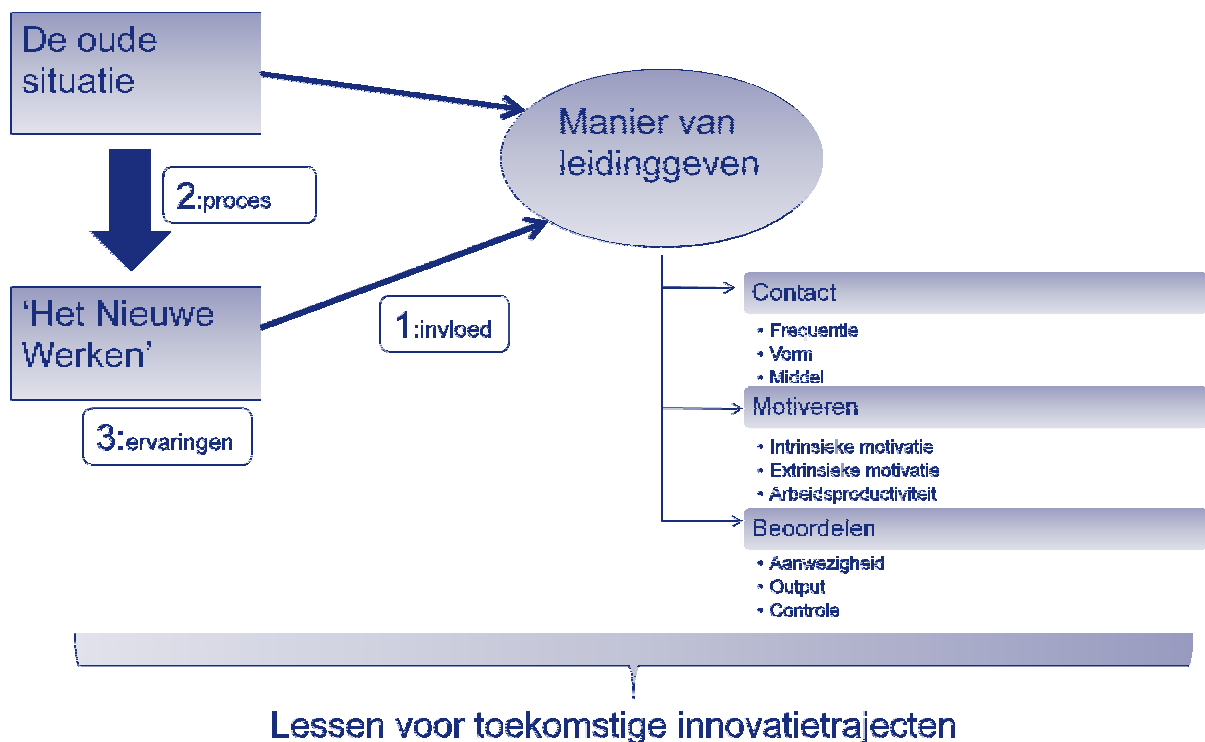
**Deelvraag 2:** Hoe verloopt het veranderproces bij de invoering van 'Het Nieuwe Werken'?

**Deelvraag 3:** Hoe worden de veranderingen door leidinggevenden ervaren?

In model 3.1 is getracht de vraagstelling schematisch weer te geven. De beantwoording van de drie deelvragen moet gezamenlijk leiden tot een compleet antwoord op de hoofdvraag. Hieruit kunnen vervolgens lessen voor toekomstige innovatietrajecten getrokken worden.

De deelvragen zijn zodanig gekozen zodat er een logische opbouw in het verhaal zit. Deelvraag 1 gaat allereerst in op de *invloed* van 'Het Nieuwe Werken' op de manier van leidinggeven. Hoofdstuk 4 verantwoordt de keuze voor de drie subvragen op basis van bestaande literatuur over leidinggeven. Vervolgens gaat deelvraag 2 in op *het proces* van verandering. Vragen als 'wordt er vooraf een plan opgesteld?' en 'stuit het op weerstand van de medewerkers?' komen hierbij aan bod. Deelvraag 3 gaat tenslotte in op hoe dit alles wordt *ervaren* door de leidinggevenden. In het volgende hoofdstuk zal de keuze voor deze vragen verder verantwoord worden op basis van de literatuur. Tevens zullen hypothesen geformuleerd worden.

Model 3.1 Schematische weergave vraagstelling



### 3.3. Definities

Deze paragraaf geeft de definities van de belangrijkste begrippen uit de probleemstelling. In het gehele onderzoek dienen de begrippen te worden geïnterpreteerd op basis van onderstaande definities.

### *Leidinggeevenden*

In het onderzoek wordt onder *leidinggeevenden* het zogenaamde middenkader verstaan. Dit zijn de personen die de verbinding vormen tussen de strategie aan de top van een organisatie en de uitvoering hiervan door medewerkers in de praktijk. Het zijn kortom mensen die leiding geven aan een team of afdeling maar zelf ook leiding van bovenaf ontvangen.

### *Kantoorinnovaties gericht op 'Het Nieuwe Werken'*

In hoofdstuk 2 zijn de kenmerken van 'Het Nieuwe Werken' beschreven. In het onderzoek worden onder *kantoorinnovaties gericht op 'Het Nieuwe Werken'* innovatietrajecten verstaan die als doel hebben één of meerdere van deze kenmerken te realiseren in de praktijk.

### *Medewerkers*

In de probleemstelling doelt de term *medewerkers* op alle personen die deel uitmaken van het team of de afdeling van de leidinggeevenden. De medewerkers in dit onderzoek zijn allemaal kantoormedewerkers en houden zich in de dagelijkse praktijk bezig met kenniswerk.

### *Veranderproces*

Onder het *veranderproces* wordt in dit onderzoek het gehele proces van verandering van de oude naar de nieuwe situatie verstaan. Dit begint bij het maken van plannen voor een innovatietraject, het creëren van draagvlak en het implementeren van de plannen. Daarna volgt de uitvoering van de plannen, het verloop van deze uitvoering, het al dan niet behalen van gestelde doelen, het evalueren van de nieuwe situatie en het eventueel bijstellen van het oorspronkelijke plan op basis van praktijkervaringen.

## **3.4. Relevantie**

De *wetenschappelijke relevantie* van dit onderzoek is het aanvullen van de bestaande literatuur met persoonlijke ervaringen van leidinggeevenden met betrekking tot 'Het Nieuwe Werken'. Er is wel literatuur over hoe 'Het Nieuwe Werken' eruit zou moeten zien, maar er is vrijwel geen kwalitatief onderzoek gedaan naar de daadwerkelijke ervaringen met dit concept in de praktijk. Hoewel het geen fundamenteel onderzoek is, kunnen de persoonlijke ervaringen een waardevolle aanvulling zijn op de beschikbare informatie.

De *maatschappelijke relevantie* van dit onderzoek is echter groter. Steeds meer organisaties stappen in meer of mindere mate over op 'Het Nieuwe Werken', maar lopen daarbij tegen veel problemen aan. Dit onderzoek draagt bij aan het inzichtelijk maken van deze problemen, zodat organisaties die de overstap gaan maken daar beter op in kunnen spelen. Het onderzoek draagt dus bij aan het oplossen van problemen die in de praktijk plaats vinden.

Aangezien Berenschot organisaties adviseert bij innovatietrajecten zijn de uitkomsten van dit onderzoek zeer nuttig en bruikbaar voor toekomstige opdrachten.

## 4. Theoretisch kader

---

Dit hoofdstuk vormt het theoretisch kader waarop dit onderzoek gebaseerd is. Het doel van dit theoretisch kader is tweeledig. Ten eerste verantwoordt het de keuze voor de deelvragen en de subvragen op basis van de bestaande literatuur over leidinggeven. Hierbij wordt telkens een link gelegd met de literatuur over 'Het Nieuwe Werken'. Ook de interviewvragen zijn ontleend aan deze informatie. Ten tweede worden op basis van diezelfde literatuur hypothesen geformuleerd.

### 4.1. Leidinggeven

Zoals James McGregor Burns, een grootheid op het gebied van de leiderschapstheorie, in 1987 zei: *'Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth.'* Leidinggeven is een zeer populair onderwerp waar duizenden boeken over verschenen zijn. Ter illustratie: Als je op bol.com een boek opzoekt met als zoekterm 'leadership', krijg je 7640 resultaten. En dat is slechts het resultaat van één site. Leiderschap blijkt een uiterst interessant onderwerp. De reden hiervoor is dat goed leiderschap wellicht het verschil maakt tussen succes en mislukking van een organisatie of team. Maar de manier waarop een organisatie ingericht is bepaalt mede de manier waarop leidinggegeven wordt of gegeven kan worden. Grote veranderingen in een organisatie kunnen leiden tot veranderingen in de manier waarop teams aangestuurd worden.

Dit heeft geleid tot de formulering van de eerste deelvraag: Welke invloed heeft de invoering van 'Het Nieuwe Werken' op de manier van leidinggeven binnen organisaties?

De term 'manier van leidinggeven' is breed en veelomvattend. Door deze deelvraag op te splitsen in drie subvragen die ieder een belangrijk aspect van de manier van leidinggeven omvatten, kan deze vraag beter beantwoord worden. De aspecten van leidinggeven zijn gekozen op basis van literatuur over leiderschapsstijlen. Contact, motiveren en beoordelen lijken de belangrijkste elementen van een leiderschapsstijl te zijn. Ook in het licht van 'Het Nieuwe Werken' zijn deze aspecten het meest relevant.

#### 4.1.1. Contact

Volgens het concept 'Het Nieuwe Werken' hebben leidinggevendenden geen eigen kamer meer en zitten zij tussen de werknemers. Het idee hierachter is dat de organisatie minder hiërarchisch wordt. De *eerste hypothese* is daarom dat de relatie tussen medewerkers en leidinggevendenden informeler wordt. Ook zou op basis hiervan een toename van fysiek contact verwacht kunnen worden. Een ander onderdeel van het concept is echter dat medewerkers vrij zijn om te werken waar en wanneer ze zelf willen. Dit kan ervoor zorgen dat leidinggevendenden geen zicht hebben waar hun werknemers zich bevinden. Dit kan juist leiden tot een afname van fysiek contact tussen medewerker en leidinggevendenden. Om die reden kan geen eenduidige *tweede hypothese* geformuleerd worden met betrekking tot de mate van fysiek contact.

In hoofdstuk 2 is te lezen dat ontwikkelingen op het gebied van informatie- en communicatietechnologie hebben geleid tot een toename van het aantal kanalen om met elkaar in contact te blijven. Mensen zijn bijvoorbeeld altijd via mobiele telefoons bereikbaar en kunnen overal

inloggen op het netwerk van een organisatie. Deze mogelijkheden worden optimaal benut in het concept 'Het Nieuwe Werken'. De *derde hypothese* is dat elektronisch contact tussen leidinggevenden en medewerkers toeneemt.

#### **4.1.2. Motiveren**

In 1968 introduceerde Herzberg met zijn 'Motivator-Hygiene Theory' het idee dat factoren als prestatie, verantwoordelijkheid en persoonlijke groei cruciaal zijn voor het motiveren van werknemers. Deze factoren worden in zijn theorie 'motivators' genoemd en zijn volgens hem wezenlijk verschillend van de zogenaamde 'hygiene' factoren. 'Hygiene' factoren, zoals salaris en zekerheid, zouden volgens hem voorkomen dat medewerkers ontevreden worden. De kern van zijn theorie is dat werknemers die niet ontevreden zijn niet per definitie gemotiveerd zijn. Motivatie kan alleen gestimuleerd worden door de inhoud van het werk en niet door de werkomgeving.

'Het Nieuwe Werken' blaast Herzberg's theorie nieuw leven in. Volgens het concept zou het geven van vrijheid en verantwoordelijkheid resulteren in een toename van de intrinsieke motivatie van werknemers. Uit een grootschalig onderzoek van het Families and Work Institute (2005) is gebleken dat werknemers die meer vrijheid en verantwoordelijkheid krijgen harder werken en toch minder snel overwerkt zijn.

De *vierde hypothese* is dat leidinggevenden na invoering van 'Het Nieuwe Werken' meer de nadruk leggen op intrinsieke motivatie dan voorheen.

#### **4.1.3. Beoordelen**

In organisaties die niet volgens 'Het Nieuwe Werken' werken worden werknemers vooral beoordeeld op hoe ze werken. Een gedetailleerde taakbeschrijving geeft aan wat, hoe en wanneer mensen hun werk moeten doen. Werknemers hebben weinig vrijheid en worden vooral beoordeeld op hun aanwezigheid en inzet. Op deze manier kunnen leidinggevenden hun werknemers alleen beoordelen als zij controle uitoefenen. Een relevante theorie op het gebied van leidinggeven is de theorie van Hersey en Blanchard (1988) over situationeel leiderschap. Deze theorie gaat over het aanpassen van de leiderschapsstijl aan specifieke eigenschappen van werknemers. De leiderschapsstijl omvat meer dan alleen de mate van controle, maar een belangrijk onderdeel van de theorie is dat de mate van controle af zou moeten hangen van de competentie en motivatie van een individuele medewerker in een specifieke situatie. Dit betekent dat werknemers die goed in staat zijn een taak zelfstandig uit te oefenen minder gecontroleerd hoeven te worden door een leidinggevende. Volgens deze theorie hebben gemotiveerde medewerkers weinig controle nodig. In de vorige paragraaf is te lezen dat volgens de principes van 'Het Nieuwe Werken' verwacht wordt dat minder controle juist motivatie opwekt. Beoordelen en motiveren hangen nauw met elkaar samen en er lijkt sprake te zijn van een wisselwerking.

De ideeën van Hersey en Blanchard worden verder doorgevoerd in 'Het Nieuwe Werken'. Volgens Bijl (2007) zou de beoordeling van werknemers moeten verschuiven van 'hoe werk je' naar 'wat lever je op?'. Dergelijk output gestuurd management houdt in dat werknemers beoordeeld worden op prestaties en resultaten. Volgens dit concept bepalen werknemers zelf hoe ze te werk gaan om

opgestelde doelstellingen te behalen en hoeft het proces niet door leidinggevendenden gecontroleerd te worden. In de praktijk kan het voor leidinggevendenden echter lastig zijn om de controle los te laten. Zij zouden op zoek kunnen gaan naar nieuwe manieren om controle uit te oefenen, bijvoorbeeld door gebruik te maken van mogelijkheden van nieuwe communicatiemiddelen zoals het controleren van de aanwezigheidsfunctie op de computer die medewerkers aan kunnen zetten als zij aan het werk zijn. Verwacht wordt dat door de invoering van 'Het Nieuwe Werken' de manier van beoordelen van medewerkers verandert. De *vijfde hypothese* is dat de nadruk meer op output zal komen te liggen, maar dat leidinggevendenden moeite zullen hebben met het loslaten van de controle op het proces.

#### **4.2. Veranderprocessen**

De tweede deelvraag richt zich op het verloop van veranderprocessen. Een uitgangspunt binnen de sociale psychologie is dat mensen niet houden van verandering. Een verandering in de context waarin mensen zich bewegen dwingt mensen zich aan te passen aan een nieuwe situatie. Mensen zijn geneigd zich bedreigd te voelen als ze onbekend zijn met de nieuwe context (Chryssochoou, 2005). Dit is een van de redenen dat het merendeel van verandertrajecten niet het gewenste resultaat oplevert (Berenschot, 2009).

In de literatuur komt een aantal factoren naar voren die belangrijk zijn bij het al dan niet slagen van een verandertraject. Allereerst is het van belang om een duidelijk en concreet plan te maken waarbij zowel ingegaan wordt op de doelen als op de manier waarop het verandertraject ingevoerd wordt. Volgens Batenburg en Van der Voordt (2008) is het daarbij cruciaal om werknemers vanaf het eerste moment te betrekken bij het proces. Er kan draagvlak gecreëerd worden door medewerkers bewust te maken van de voordelen voor de individuele werknemer en voor de organisatie als geheel. Een kanttekening die Ardon (2006) maakt is dat leidinggevendenden geen draagvlak kunnen creëren zonder ruimte voor input van werknemers. Als organisaties een plan top-down communiceren roept dat volgens hem juist weerstand op en zal het veranderproces stagneren. Die weerstand wordt vanuit het perspectief van leidinggevendenden vaak als negatief ervaren, terwijl verzet voor het slagen van het innovatietraject juist van belang is. Volgens Argyris (1990) is het niet ongebruikelijk dat leidinggevendenden wel aangeven dat draagvlak creëren en mensen betrekken belangrijke onderdelen zijn van het proces, maar dat er in de praktijk geen ruimte is voor kritiek van werknemers. Er bestaat volgens hem kortom een inconsistentie tussen wat leidinggevendenden zeggen en wat ze werkelijk doen. Leidinggevendenden spelen een belangrijke rol bij het slagen van het verandertraject. Enerzijds is het belangrijk dat zij leiding geven aan het veranderproces van hun medewerkers. Anderzijds moeten zij zelf ook hun rol en gedrag aanpassen aan de nieuwe situatie. Omdat leidinggevendenden een voorbeeldfunctie hebben is het belangrijk dat zij erin slagen deze dubbelrol te vervullen. Een leidinggevende die het goede voorbeeld geeft kan de eigen mentaliteit overbrengen op medewerkers. Dit komt het veranderproces ten goede (Van der Voordt, Pullen & Hartjes, 2003; De Bruyne & Maarleveld, 2006).

Op basis van de hierboven beschreven literatuur kan verwacht worden dat verandertrajecten in het algemeen gepaard gaan met weerstand van medewerkers. Dit hoeft niet per definitie tot grote

problemen te leiden, afhankelijk van de manier waarop ermee omgegaan wordt. De kwaliteit en daadwerkelijke uitvoering van het plan hebben veel invloed op het verloop van het proces.

De derde deelvraag is gericht op hoe leidinggevenden de veranderingen ervaren. Deze vraag heeft een open en evaluatief karakter. Er wordt gevraagd naar zowel positieve als negatieve ervaringen en lessen voor de toekomst. Aangezien het hier om persoonlijke ervaringen gaat is ervoor gekozen om niet op basis van theorie een hypothese te formuleren.



## 5. Onderzoek

---

Dit hoofdstuk beschrijft de precieze aanpak van het onderzoek. Paragraaf 5.1 gaat in op de methoden die gebruikt zijn om dit onderzoek tot uitvoering te brengen. Paragraaf 5.2 geeft een beschrijving van de populatie van het empirische deel van het onderzoek. Paragraaf 5.3 licht tenslotte de manier waarop de verkregen data zijn geanalyseerd toe.

### 5.1. Methoden

Om de probleemstelling te beantwoorden is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Deze methode is geschikt om niet alleen te achterhalen wat er leeft onder leidinggevendenden, maar ook waarom. Dit levert informatie op over persoonlijke ervaringen, welke niet achterhaald kunnen worden door middel van gestandaardiseerde vragenlijsten. Kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om de omgeving te observeren, in te gaan op onderwerpen waar van tevoren niet aan gedacht was en methoden in de loop van het proces aan te passen en te verbeteren.

In de eerste fase van het onderzoek is een literatuur- en documentonderzoek uitgevoerd. Daarnaast is een bezoek gebracht aan een seminar waar opinieleiders op het gebied van 'Het Nieuwe Werken' hun visies ten gehore brachten aan een kritisch publiek. Deze informatie is gebruikt om een duidelijk beeld te krijgen van het concept 'Het Nieuwe Werken'. De verworven informatie is verwerkt in hoofdstuk 2. Daaruit kwam naar voren dat leidinggevendenden een belangrijke rol spelen in het proces, maar dat hun ervaringen met dit proces tot nu toe onderbelicht zijn gebleven. Dit is één van de aanleidingen om dit onderwerp nader te onderzoeken. Het literatuur- en documentenonderzoek heeft geleid tot de formulering van de probleemstelling.

Diepte-interviews vormen de belangrijkste bron van empirische gegevens om de probleemstelling te beantwoorden. Voor deze interviews is gebruik gemaakt van een topiclist. Vooraf zijn bepaalde gespreksonderwerpen vastgesteld die gezien de vraagstelling belangrijk zijn. In de interviews komen alle onderwerpen aan bod, maar de volgorde wordt mede bepaald door de loop van het gesprek. Doordat de vragenlijst niet gestandaardiseerd is bestaat de mogelijkheid om door te vragen op interessante opmerkingen en is er ruimte voor onderwerpen waar respondenten zelf over beginnen.

Het eerste onderdeel van de vragenlijst is bedoeld om een beeld te krijgen van de respondent, zijn/haar functie en het team dat hij/zij aanstuurt. Het tweede onderdeel richt zich op welke aspecten van 'Het Nieuwe Werken' in de desbetreffende organisatie zijn ingevoerd, sinds wanneer, waarom en op welke manier. Verder wordt de structuur van de probleemstelling aan gehouden, die tevens in het theoretisch kader terug te vinden is. Eerst wordt ingegaan op de veranderingen op het gebied van leidinggeven. Deze veranderingen zijn ingedeeld in drie subcategorieën, te weten contact, motiveren en beoordelen. Met betrekking tot contact wordt onder andere gevraagd naar de frequentie, de vorm en het middel van contact tussen leidinggevendenden en medewerkers voor en na 'Het Nieuwe Werken'. Ook wordt er gevraagd hoe werknemers door leidinggevendenden gemotiveerd worden in 'Het Nieuwe Werken' en of leidinggevendenden vinden of en hoe dit de arbeidsproductiviteit heeft beïnvloed. Bij beoordelen wordt voornamelijk aandacht besteed aan het controlerend versus output-gestuurd

leidinggeven. Het volgende thema is het verloop van het veranderproces. Daarbij wordt aandacht besteed aan hoe de implementatie gegaan is, of er vooraf een duidelijk plan is opgesteld, hoe draagvlak gecreëerd is, hoe omgegaan is met weerstand en in hoeverre er aandacht is geweest voor de nieuwe rol van leidinggevenden. Tot slot wordt gesproken over de persoonlijke ervaringen en meningen van leidinggevenden. Hierbij komen de rol, de mentaliteit en de kwaliteiten van leidinggevenden in 'Het Nieuwe Werken' aan bod. Ook wordt hier ruimte geboden voor kritiek op het concept en wordt gevraagd of de voorkeur uitgaat naar een oud of nieuw kantoorconcept.

De interviews zijn afgenomen op de kantoren waar de respondenten werkzaam zijn. Hier is bewust voor gekozen, omdat daardoor een completer beeld ontstaat van de praktijk en de uitvoering van het concept in de verschillende organisaties. Alle leidinggevenden hebben voor of na het interview een rondleiding verzorgd door het gebouw. De duur van de interviews varieerden van een half tot anderhalf uur. Met toestemming van de respondenten zijn van alle interviews geluidsopnames gemaakt. Leidinggevenden kunnen in eerste instantie de neiging hebben sociaal wenselijk antwoorden te geven. Door het vertrouwen van de respondent te winnen en anonimiteit te garanderen is getracht respondenten zo eerlijk en open mogelijk te laten spreken.

## **5.2. Populatie**

Er is een lijst opgesteld met 23 organisaties waarvan bekend is dat ze in meer of mindere mate het concept hebben ingevoerd. Hiervoor is gebruik gemaakt van de kennis van experts van Berenschot en bronnen op internet. In de eerste plaats zijn 15 organisaties benaderd en zijn leidinggevenden daarvan persoonlijk benaderd om mee te werken aan het onderzoek. Op basis van beschikbaarheid zijn 13 respondenten uit 7 verschillende organisaties geïnterviewd. De overige 8 organisaties hadden geen tijd of geen interesse om deel te nemen aan het onderzoek.

Er is bewust voor gekozen om zowel publieke als private en kleine als grote instellingen bij het onderzoek te betrekken om een zo volledig mogelijk beeld van de praktijk te krijgen. De organisaties verschillen ook in de mate waarin het 'Het Nieuwe Werken' is ingevoerd. Sommigen hebben alleen flexplekken, terwijl anderen het gehele concept hebben toegepast. De volgende organisaties hebben meegewerkt aan dit onderzoek:

- Provincie Overijssel (3 respondenten)
- Microsoft Nederland (2 respondenten)
- Gemeente Drimmelen (2 respondenten)
- Service Centrum Drechtsteden (2 respondenten)
- Rabobank Westland (1 respondent)
- Gemeente Den Bosch (1 respondent)
- Centraal Justitieel Incasso Bureau (2 respondenten)

Vanwege het vertrouwelijke karakter van de interviews is er met de respondenten afgesproken om de namen niet te vermelden.

### **5.3. Analyse**

Om de kwalitatieve gegevens te kunnen analyseren worden de geluidsopnames uitgewerkt in de vorm van transcripten. De eerste stap in de analyse bestaat uit het open coderen van deze transcripten. Daarbij worden de relevante passages gemarkeerd en gelabeld. De labels geven de inhoud van de fragmenten weer. De volgende stap is axiaal coderen. Daarbij worden de labels onderverdeeld in thema's met verschillende dimensies. Zo kan een thema binnen het label 'contact', zoals 'bereikbaarheid' de dimensies 'slechter bereikbaar' en 'beter bereikbaar' hebben. Door middel van dit overzicht van labels, thema's en dimensies worden de structuren in de interviews inzichtelijk gemaakt. Dit resulteert in informatie op een hoger abstractieniveau, wat de probleemstelling heeft helpen beantwoorden.

## 6. Resultaten

---

Dit hoofdstuk bespreekt de resultaten van de interviews. Het begint met algemene informatie over zowel de respondenten als de betreffende organisaties. Daarna wordt achtereenvolgens ingegaan op de veranderende manier van leidinggeven, het veranderproces in zijn geheel en de ervaringen van leidinggevendenden met deze veranderingen.

### 6.1. Achtergrond respondenten

De respondenten zijn werkzaam als leidinggevendenden in uiteenlopende organisaties. Het merendeel bekleedt de functie van teamleider, 4 van de 13 sturen teamleiders aan. Het aantal mensen in hun team varieert van 8 tot 65. Op één team na bestaan alle teams uit hoogopgeleide kenniswerkers. Het aantal jaren dat respondenten werkzaam zijn als leidinggevende varieert van 1 tot 20 jaar. Geen van hen heeft voor de huidige functie leiding gegeven in een andere organisatie waar 'Het Nieuwe Werken' werd toegepast. De meerderheid heeft wel ervaring als leidinggevende in een traditioneel kantoorconcept.

### 6.2. Het concept in de praktijk

In de meeste organisaties is 'Het Nieuwe Werken' redelijk recent ingevoerd, 6 jaar is het maximum. De organisaties verschillen in de manier waarop het concept wordt toegepast. Een enkele organisatie werkt slechts met flexplekken, terwijl een andere organisatie het tot in detail heeft ingevoerd.

Wanneer gevraagd wordt naar verschillen tussen het oude en het nieuwe kantoorconcept denken de meeste respondenten in de eerste plaats aan het verliezen van een vaste werkplek. De oude situatie wordt gekenmerkt door eigen kamers met persoonlijke spullen en eigen opbergruimtes. In de nieuwe situatie geldt over het algemeen een 'clean-desk policy'. Dit houdt in dat het bureau aan het einde van de dag leeg moet zijn, persoonlijke eigendommen dienen in kluisjes opgeborgen te worden. Vaste werkplekken worden vervangen door activiteitgerelateerde werkplekken. Vrijwel alle respondenten zijn niet meer in het bezit van een eigen kamer. De meeste organisaties hebben in het nieuwe concept gekozen voor een onderscheid tussen bureaus in een open ruimte, concentratiehokjes, groepsruimtes om samen te werken en vergaderzalen die vooraf gereserveerd kunnen worden. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat in de eerste plaats binnen de eigen afdeling van plek gewisseld wordt. Alleen als bepaalde ruimtes vol zijn wordt uitgeweken naar andere afdelingen. De leidinggevendenden geven aan dat het kantoor in de nieuwe situatie veel meer openheid en ruimtelijkheid uitstraalt, de inrichting wordt getypeerd als modern en trendy.

Het kantoorconcept dat hierboven beschreven wordt kan alleen functioneren als gebruik wordt gemaakt van moderne ICT-middelen, zoals digitalisering van bestanden en het plaats- en tijdonafhankelijk inloggen op communicatiemiddelen. Het is dan ook niet verrassend dat modernisering volgens de leidinggevendenden één van de opmerkelijkste veranderingen is. Modernisering heeft niet alleen plaats gevonden op het gebied van ICT, maar ook op de gehele inrichting van het kantoor. Leidinggevendenden vertellen trots over de aanschaf van modern meubilair dat een inspirerende werking moet hebben op de medewerkers.

Leidinggevendenden geven aan dat in hun organisatie tot op zekere hoogte flexibele werktijden mogelijk zijn. In het ene bedrijf zijn werknemers helemaal vrij om te bepalen hoe ze de uren indelen. Een andere leidinggevende geeft aan dat vanwege de service die haar team verleent flexibele tijden niet mogelijk zijn. Dit zijn twee uitersten, maar de tendens is dat kantoren tussen 7 uur 's ochtends en 7 uur 's avonds open zijn en dat werknemers binnen die range zelf mogen bepalen hoe ze de uren indelen. Ook wat betreft thuiswerken verschillen de organisaties in mogelijkheden. In de ene organisatie wordt het aangemoedigd terwijl het in de andere organisatie niet is toegestaan. De meeste respondenten geven aan dat het beleid rondom thuiswerken nog in de kinderschoenen staat en dat het bij uitzondering is toegestaan, mits dit in goed overleg gebeurt.

Uit de beschrijvingen van de leidinggevendenden over de manier waarop het concept in de organisatie is toegepast blijkt dat de opvattingen over en de invulling van 'Het Nieuwe Werken' zowel per organisatie als per leidinggevende zeer divers zijn.

### **6.3. Veranderingen in de manier van leidinggeven**

In deze paragraaf komen achtereenvolgens de drie subvragen over de veranderende manier van leidinggeven aan bod. Allereerst wordt ingegaan op de invloed van de invoering van 'Het Nieuwe Werken' op het contact met medewerkers. Daarna volgt een bespreking van de manier waarop gemotiveerd en beoordeeld wordt.

#### **6.3.1. Contact**

Wanneer gevraagd wordt het contact tussen leidinggevende en medewerkers te beschrijven blijkt dat in de oude situatie het contact vaak al redelijk informeel was. Ondanks dat de sfeer binnen een afdeling informeel was gaven leidinggevendenden aan dat er nauwelijks contact tussen medewerkers van verschillende afdelingen was. Doordat iedereen op een eigen kamer zat, konden leidinggevendenden en medewerkers elkaar altijd makkelijk vinden als ze elkaar nodig hadden. Wel gaven respondenten aan dat eigen kamers werknemers ook de mogelijkheid boden om zich terug te trekken en de anonimiteit op te zoeken.

*'In kamers kun je weg duiken, jezelf onzichtbaar maken en kliekjes vormen. Nou heb je dat nu nog steeds wel een beetje, maar wel veel minder omdat je in een open werkplek zit en iedereen zichtbaar is.'*

Het bovenstaande citaat geeft aan dat 'Het Nieuwe Werken' een verandering teweeg brengt in het contact met en tussen medewerkers. Doordat niemand meer een eigen kamer heeft en iedereen bij elkaar in een open ruimte zit is er meer fysiek contact, ook tussen mensen die geen directe werkrelatie met elkaar hebben. Uit de verhalen van respondenten komt naar voren dat leidinggevendenden in de meeste gevallen tussen de medewerkers zijn komen te zitten. Zij ervaren dit meestal als zeer positief.

*'Je zit altijd tussen je mensen. Ik vind dat heel positief. Ik heb hiervoor 5 jaar een eigen kamer gehad en vind dit veel prettiger. Je hoort en ziet veel beter wat er speelt en kunt overal makkelijk op inspelen. Dat maakt het aansturen van je eigen afdeling makkelijker.'*

Uit het citaat komt naar voren dat de respondent het gevoel heeft beter op de hoogte te zijn van wat er leeft onder medewerkers. Dit gevoel wordt door de meerderheid gedeeld. Ook geven veel leidinggevendenden aan dat zij in het nieuwe concept veel makkelijker benaderbaar zijn. Medewerkers hoeven letterlijk en figuurlijk niet meer de drempel over om bij de leidinggevende aan te kloppen. Een kanttekening die de respondenten hierbij plaatsen is dat als het om persoonlijke problemen gaat de drempel juist hoger wordt omdat leidinggevendenden in het zicht zitten en omringd worden door collega's. Hierdoor kunnen intieme gesprekken niet meer spontaan plaats vinden en moet er een afgesloten ruimte gezocht worden waardoor iedereen alsnog kan zien dat er iets aan de hand is. Ook lijkt de toegenomen toegankelijkheid de arbeidsproductiviteit van leidinggevendenden niet altijd ten goede te komen. Zij geven aan regelmatig afgeleid te worden van de eigen werkzaamheden.

*'Je hebt die glazen concentratiehokjes boven. Nou, dat is hartstikke leuk. Je denkt dat je je concentreert maar het is soms net een NS-loket. Mag ik even? Mag ik even? Dus dat werkt voor mij niet altijd.'*

Bovendien geven sommige respondenten aan dat het wel de bedoeling is om tussen eigen medewerkers in te zitten, maar dat de praktijk dat niet altijd toelaat. Soms zijn er te weinig werkplekken op een afdeling waardoor medewerkers over het hele gebouw verspreid moeten zitten en leidinggevendenden hen juist moeilijk kunnen vinden. In deze gevallen is er juist minder fysiek contact en zijn leidinggevendenden gedwongen om op een andere manier met elkaar te communiceren. In die context worden de nieuwe ICT-middelen niet als een vooruitgang maar als een achteruitgang beschouwd.

*'Je merkt dat contact via e-mail door de jaren intensiever is geworden. Je merkt dat juist doordat je elkaar zo moeilijk kunt vinden je van ellende via de mail gaat communiceren. Dat is heel vervelend, want elkaar zien en samen een stuk doornemen is toch heel wat prettiger dan via de mail en telefoon.'*

Een ander heikel punt is de werking van de nieuwe ICT-middelen. Storingen op het bedrijfsnetwerk en andere voorbeelden van falende ICT blijken een grote bron van frustratie te zijn.

Uit deze paragraaf kan geconcludeerd worden dat praktische ingrepen de hele bedrijfscultuur kunnen veranderen. Echter is de manier waarop dit gebeurt afhankelijk van de uitvoering van het concept in de praktijk.

### 6.3.2. Motiveren

Uit de verhalen van leidinggevendenden blijkt dat zij zich voor de invoering van 'Het Nieuwe Werken' al bewust waren van het belang van intrinsieke motivatie, vooral omdat de teams vrijwel allemaal bestaan uit hoogopgeleide professionals. Leidinggevendenden bespraken altijd al regelmatig hoe medewerkers zich verder zouden kunnen en willen ontwikkelen, bijvoorbeeld door cursussen te volgen. Binnen één bedrijf blijken werknemers gemotiveerd te worden door onderlinge competitie. Zoals verwacht op basis van theorie geven leidinggevendenden aan dat zij door de invoering van 'Het Nieuwe Werken' nog meer aandacht schenken aan intrinsieke motivatie dan voorheen. Dit doen zij door medewerkers meer vrijheid en verantwoordelijkheid te geven. Een aantal leidinggevendenden geeft aan dat zij werknemers bepaalde uitdagende doelstellingen geven en dat zij het idee hebben dat dit medewerkers prikkelt. Hierbij zijn zij zich ervan bewust dat wat uitdagend en motiverend is per werknemer verschilt.

*'Volgens mij gaat motiveren over leiding die snapt wat een medewerker wil en hoe die in elkaar zit. Leidinggeven is onderscheid durven maken. Ik probeer altijd zoveel mogelijk waardering te geven voor de producten die mensen leveren. Dat zou ik nog wel wat meer mogen doen want mensen waarderen dat zeer. Als je mensen ruimte en vertrouwen geeft dan ben je al een heel eind.'*

Een aantal leidinggevendenden stelt dat motiveren door 'Het Nieuwe Werken' makkelijker is geworden omdat er meer sociale controle is. Medewerkers zitten allemaal in een grote ruimte en kunnen precies zien wie waar mee bezig is. Respondenten hebben het idee dat dit werknemers motiveert om hard te werken en niet bijvoorbeeld stiekem op internet te gaan voor privédoeleinden.

*'In de beslotenheid van een kamer kan van alles gebeuren wat je helemaal niet ziet. Als iemand de hele dag gaat zitten kloten achter internet dan valt dat op. Er lopen voortdurend mensen achter je langs. De sociale controle wordt groter. Dus de kans dat mensen zo'n subcultuurtje vormen met de norm waarin de productiviteit heel laag is is niet meer zo groot omdat het toch heel zichtbaar is.'*

Aanvullend op intrinsieke motivatie blijkt er in 'Het Nieuwe Werken' wel degelijk aandacht voor extrinsieke motivatie te zijn. Alle kantoren zijn bij de invoering van het concept verbouwd om de werkomgeving zo inspirerend mogelijk te maken. De meningen zijn echter verdeeld wat betreft de vraag of de nieuwe inrichting daadwerkelijk een positieve invloed heeft op de motivatie van werknemers.

*'Die loungehoeken creëren juist creativiteit. Even afschakelen en met elkaar in een bank hangen en ideeën uitwisselen. Deze omgeving creëert zoveel prikkels. Er zijn zoveel mensen die door die omgeving naast hun normale doelstellingen ideeën hebben. Dat is ook wat deze ruimte erg leuk maakt.'*

En

*'Het ziet er allemaal prachtig uit, maar ik denk dat de meeste mensen liever het oude hebben. Er wordt ook geen gebruik van gemaakt. Het is gehorig, zegt men. Het is bedoeld om informeel een gesprekje te voeren, maar dat doen mensen niet als anderen mee kunnen luisteren. En het is heel vol. Hiervoor gingen mensen ook weleens samen aan tafel zitten. Dat leek minder vol. Er zit niemand en het heeft geen zin.'*

Bovenstaande citaten en de observaties lijken erop te wijzen dat de negatieve ervaringen met betrekking tot het effect van de omgeving op de motivatie meestal het gevolg zijn van een slechte uitwerking van het concept. Het creëren van loungehoekjes in een ruimte die eigenlijk al te vol is mist zijn doel omdat men er niet ontspannen kan zitten. Ook de gehorigheid van een ruimte heeft een negatief effect op de motivatie en inspanningen. Enerzijds leidt een gehorige ruimte tot geluidsoverlast voor de overige collega's. Anderzijds vinden mensen het erg vervelend als collega's kunnen horen wat er besproken wordt. Loungeruimtes die wel goed geplaatst zijn ervaart men als positief.

### **6.3.3. Beoordelen**

De respondenten geven unaniem aan een beleid te hanteren waarbij medewerkers op output beoordeeld worden. Dat houdt in dat leidinggevenden werken met resultaatgerichte plannen met SMART-afspraken. Het SMART-principe is een term uit het managementjargon dat staat voor het eenvoudig en eenduidig formuleren van doelstellingen. De letters SMART staan hierbij achtereenvolgens voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden. Het idee achter outputmanagement is dat medewerkers de vrijheid krijgen om zelf invulling te geven aan het proces dat zij doorlopen om de gestelde doelen te behalen. Uit de gesprekken blijkt echter dat er vaak een discrepantie is tussen het voorgenomen beleid en de praktijk. De helft van de leidinggevenden geeft aan dat ze weten dat het goed is om medewerkers vrijheid te geven, maar dat ze zichzelf er toch op betrappen moeite te hebben met het uit handen geven van de controle.

*'Echte outputsturing is belangrijk in een flexibel concept. Het dwingt je wel om daar beter mee om te gaan en het is ook echt noodzakelijk. Maar feitelijk hebben we geen enkele controle op verlof. Mensen die een beetje misbruik willen maken van de afwezigheid van verlofregistratie die kunnen dat in zo'n flexibel kantoorconcept wel makkelijk doen, want ik kan niet zien wie er vandaag is en wie er eerder weg is. Daar zijn we nu wel mee bezig. Aan de andere kant dwingt het je wel om op inhoud te sturen en eigenlijk is dat beter.'*

Drie leidinggevenden maken duidelijk dat zij te weinig vertrouwen in werknemers hebben om output gestuurd leiding te geven. Zij geven aan niet bereid te zijn de controle op het proces los te laten. In 'Het Nieuwe Werken' staat juist het geven van vrijheid centraal, maar tegelijkertijd biedt het concept



ook nieuwe mogelijkheden om controle uit te oefenen. In de gesprekken komt naar voren dat sommige leidinggevendenden daar bewust gebruik van maken. Zo geven zij bijvoorbeeld aan regelmatig de online aanwezigheidsstatus van medewerkers te controleren. Hiermee gaan ze eigenlijk tegen de principes van het concept in. Deze leidinggevendenden geven ook duidelijk aan dat zij niets zien in mogelijkheden om thuis te werken omdat ze bang zijn dat medewerkers dan misbruik zullen maken van de situatie.

*'Er zijn medewerkers die de zelfstandigheid niet aankunnen en korter werken. Dat wordt dan door niemand gezien. Er zijn wel medewerkers die dat aan ons vertellen, maar je moet dan constateren of dat werkelijk zo is. Je moet dan wel een systeem hebben waarmee mensen geklokt kunnen worden, bijvoorbeeld met pasjes. En thuiswerken... waarom zou je risico lopen?'*

Daar tegenover staan vier leidinggevendenden die juist enorm enthousiast zijn over output gestuurd leidinggeven. Aangezien het om teams van hoogopgeleide professionals gaat zien zij geen enkele aanleiding om medewerkers te wantrouwen. Zij ervaren dat het loslaten van controle juist positieve effecten heeft op de resultaten van werknemers.

*'Mensen vragen ook weleens: mag ik vrij hebben? Ja, als jij gewoon zorgt dat je back-up geregeld is, dat alles het doet en je business gewoon doorgaat, prima! Het interesseert me niet hoe vaak je vrij neemt. Het gaat over je eindresultaten.'*

Op vier uitzonderingen na blijken de respondenten (in meer of mindere mate) nog niet genoeg vertrouwen te hebben in werknemers om het proces los te laten en alleen op de eindresultaten te beoordelen. Het gevolg hiervan is dat zij toch proberen zoveel mogelijk controle uit te oefenen, terwijl de theorie juist is dat het geven van vertrouwen en verantwoordelijkheid ervoor zorgt dat mensen niet de kantjes er vanaf lopen.

#### **6.4. Het veranderproces**

In deze paragraaf wordt ingegaan op het verloop van het veranderproces bij de invoering van 'Het Nieuwe Werken'. De aanleiding voor de invoering van 'Het Nieuwe Werken' is bij alle organisaties het niet meer voldoen van het oude gebouw. Er stond een ingrijpende verbouwing of verhuizing op de planning en om daar zo optimaal mogelijk gebruik van te maken werd in het kader van modernisering meteen 'Het Nieuwe Werken' ingevoerd. Het initiatief kwam in vrijwel alle organisaties vanuit een klein groepje aan de top van het bedrijf. De keuze voor 'Het Nieuwe Werken' werd medebepaald door te realiseren kosten- en ruimtebesparing.

*'Het oude gebouw was te klein en voldeed niet meer aan de Arbo-normen. Er is toen gekozen voor een flexconcept omdat hier heel veel parttimers werken en mensen die dus maar 2 dagen werken heel de week een bureau bezet hielden. Dat was niet handig'*

De meerderheid van de leidinggevendenden kan niet duidelijk aangeven hoe het plan voor het verandertraject eruit zag. Zij geven aan dat dit van 'bovenaf' bepaald werd. Ook zijn zij nauwelijks voorgelicht over wat deze veranderingen voor hun rol als leidinggevende zouden betekenen. Een aantal leidinggevendenden werd wel steeds door de directie op de hoogte gebracht van de plannen en kreeg daarbij de opdracht het eigen team enthousiast te maken voor de veranderingen.

*'Het was als manager wel mijn taak om in het werkoverleg met medewerkers informatie te geven over het hoe en waarom. Onze taak was het promoten en het ambassadeur zijn van 'Het Nieuwe Werken'. Dat werd aan ons gevraagd vanuit de directie.'*

Om draagvlak te creëren voor 'Het Nieuwe Werken' heeft een aantal van de organisaties ook met het voltallige personeel een bezoek gebracht aan een organisatie waar het concept al tot in de details is ingevoerd, zoals Interpolis. Bij vrijwel alle organisaties waren er inspraakavonden of werkgroepen waar een selectie van medewerkers en leidinggevendenden plaats in hadden en hun mening konden geven over de voornemens. Ondanks deze initiatieven om draagvlak te creëren blijkt uit de gesprekken dat respondenten niet het gevoel hebben dat ze daadwerkelijk invloed konden uitoefenen op het verandertraject. Zoals verwacht op basis van de theorie leken de initiatieven meer gericht op voorlichting en het prediken van de voordelen van 'Het Nieuwe Werken' dan dat er ruimte was voor kritiek.

*Achteraf kun je misschien zeggen dat de inspraak te summier was. We hebben wel wat bijeenkomsten gehad waarbij met name het management is geïnformeerd over het idee. Alleen achteraf zie je dat ze toch wel onvoldoende hebben gerealiseerd wat het betekent om van de één op de andere dag in zo'n gebouw met zo'n concept te zitten, zonder dat er echt doorgepraat is over de knelpunten die je tegen kunt komen en hoe je daar mee omgaat. Als we het over zouden moeten doen, dan zouden we in een eerder stadium de mensen erbij betrekken.'*

Mogelijk verklaart het hierboven beschreven topdown beleid bij de implementatie mede de weerstand die een aantal leidinggevendenden waarneemt binnen hun teams. Ook hebben de respondenten het idee dat jongere medewerkers zich beter in 'Het Nieuwe Werken' kunnen vinden dan oudere medewerkers. Zij zouden reeds in hun studieloopbaan en dagelijks leven gewend zijn geraakt aan bijvoorbeeld vrijheid, flexibiliteit en moderne communicatiemiddelen.

*'Oudere mensen hebben meer moeite met dit concept dan jongere, omdat jongere mensen meer gewend zijn aan flexibiliteit. Zo zullen er best oudere leidinggevendenden geweest zijn die dit concept nog meegemaakt hebben en er niet helemaal hun draai in konden vinden. Ik denk wel dat dit past bij een bepaalde generatie, bij deze tijd en houding. Dus dat spoort wel. Maar er zullen best mensen zijn die moeite hebben om mee te gaan met die verandering.'*

Hetzelfde geldt voor organisaties waar modernisering de kern van de werkzaamheden van medewerkers is. Werknemers zijn dan al bekend met veel aspecten van 'Het Nieuwe Werken' en kunnen zich er daardoor ook beter in vinden. Het merendeel van de leidinggevenden geeft aan dat de meningen onder de medewerkers zeer verdeeld zijn. Volgens hen is de helft van de medewerkers enthousiast, de andere helft kan zich nog niet echt vinden in de veranderingen die gepaard gaan met 'Het Nieuwe Werken'. Dit uit zich bijvoorbeeld in het aanspraak blijven maken op een vaste plaats.

*'Je kan nooit iedereen tevreden maken. Sommigen vinden het prachtig, anderen vinden het niets. Je ziet sommige mensen ook wel naar vaste plekken kruipen. Daarom hebben we nu een klein project genaamd: Doe eens gek, kies een andere plek! Daarmee willen we mensen eraan herinneren dat het niet uitmaakt waar je zit.'*

In twee organisaties werd 'Het Nieuwe Werken' eerst op één afdeling als pilot ingevoerd. In de overige vijf organisaties hebben alle medewerkers tegelijk plaats genomen in een nieuw gebouw volgens het nieuwe concept. Zowel uit verhalen van respondenten als uit observaties blijkt dat er grote verschillen tussen organisaties zijn in de manier waarop 'Het Nieuwe Werken' is ingevoerd en uitgewerkt. De fysieke inrichting van de kantoren is zeer verschillend. In enkele organisaties ademt het gebouw echt de sfeer van 'Het Nieuwe Werken' uit. In andere organisaties is duidelijk dat de praktijk niet overeenkomt met het concept en dat gaat over het algemeen gepaard met negatievere ervaringen van leidinggevenden en hun medewerkers.

#### **6.5. Ervaringen van leidinggevenden**

In de vorige paragrafen is reeds te lezen welke veranderingen leidinggevenden waarnemen na invoering van 'Het Nieuwe Werken'. Deze paragraaf gaat dieper in op de persoonlijke ervaringen van de respondenten. In welk opzicht is hun rol als leidinggevende veranderd? Wat vinden zij daarvan en hoe gaan ze daarmee om? Wat vinden zij van de nieuwe situatie?

In eerste instantie geven leidinggevenden aan dat de invoering van 'Het Nieuwe Werken' geen invloed heeft gehad op hun rol als leidinggevenden. Zij beschrijven hun 'oude' rol al als coachend en alleen waar nodig sturend.

*'Het maakt niet zoveel uit waar je leiding geeft, het basisconcept blijft hetzelfde. Je moet steeds coachen, stimuleren en enthousiasmeren. Je merkt dat als mensen verder ingewerkt zijn ze zelfstandiger worden. Dan ga je minder sturend leidinggeven.'*

Wanneer dieper ingegaan wordt op het onderwerp blijkt uit de antwoorden dat leidinggevenden in 'Het Nieuwe Werken' bewust of onbewust toch meer aandacht zijn gaan schenken aan het loslaten van controle en een meer faciliterende houding aan zijn gaan nemen.

*'Ken je de gedachte van Covey? We gaan nu die manier van leiderschap toepassen. Daarin past ook het gebeuren van steeds meer taakverantwoordelijkheden en bevoegdheden lager in de organisatie leggen. Mensen vinden het leuk als ze ergens verantwoordelijk voor zijn. Wat wij willen is dat wij het wát bepalen en zij het hoe. Zo ver zijn we nog niet, maar wel in de nabije toekomst. Dat we zeggen: dit moeten jullie doen, hoe jullie het doen.. be my guest! Verzin het! Ik ben er wel voor calamiteiten. '*

Zoals ook uit de bovenstaande citaten blijkt staan leidinggevendenden over het algemeen positief tegenover de veranderende rol, maar zoals eerder beschreven geven zij ook aan dat ze moeite hebben om de controle los te laten. Bij een deel van de respondenten heeft dat te maken met een gebrek aan vertrouwen in medewerkers. Bij drie respondenten blijkt er echter een andere reden te zijn waardoor zij het moeilijk vinden om zich minder met de inhoud van het werk bezig te houden. Zij geven aan zelf geïnteresseerd te zijn in en zich betrokken te voelen bij de inhoud en vinden het daarom moeilijk om daar afstand van te nemen.

*'Dat vind ik wel lastig moet ik zeggen, want ik moet me terugtrekken en andere dingen gaan doen. Ik ben altijd erg van inhoud geweest en daar moet ik nu zelf meer afstand van nemen, dus dat is schakelen naar een andere manier van management.'*

En

*'Het zijn allemaal professionals. Ik kan wel zeggen: gij zult zo. Maar daarmee haal ik de kracht van de persoon weg. Er zijn er een aantal veel slimmer dan ik ben en dat moet je ook accepteren. Klaar.'*

Dezelfde respondenten geven bovendien aan dat zij het als een uitdaging zien om de eigen rol meer faciliterend in plaats van controlerend te maken. Dat betekent dat werknemers met eventuele knelpunten wel altijd bij de leidinggevende terecht kunnen, maar dat zij ook dan proberen slechts handvaten en geen oplossingen aan te reiken.

*'De winst is groter als mensen het zelf oppakken.'*

'Het Nieuwe Werken' vraagt om een bepaalde mentaliteit van leidinggevendenden. Vertrouwen en het loslaten van controle zijn reeds aan bod gekomen. Een ander aspect dat met betrekking tot dit onderwerp steeds in gesprekken naar voren komt is het belang van status. Door 'Het Nieuwe Werken' is er minder hiërarchie binnen de organisatie. Dit kunnen leidinggevendenden als statusverlies ervaren. Twee respondenten geven duidelijk aan dat zij dit als negatief ervaren.

*'Ik mis wel meer het ceremonieel. Voorheen hadden we wel meer status. Nu ben je niets meer, gewoon medewerker.'*

De andere elf respondenten geven aan dat zij het juist als positief ervaren dat zij dichterbij de medewerkers zijn komen te staan. Leidinggevenden die dit als statusverlies ervaren zien zij als slechte leidinggevenden. Vanuit hun perspectief ben je in 'Het Nieuwe Werken' pas een goede leidinggevende als je niet statusgevoelig bent als individu, maar voldoening haalt uit de prestaties van je team als geheel.

*'Je moet in ieder geval niet zo'n autoritaire hork zijn met heel veel drang naar controle.'*

Eén van de kwaliteiten die in de praktijk van 'Het Nieuwe Werken' als belangrijk wordt ervaren is het op je kunnen nemen van een voorbeeldfunctie. Dat betekent dat leidinggevenden zich zelf ook moeten houden aan principes van het concept zoals het wisselen van werkplek, en hun enthousiasme daarover over moeten kunnen dragen op werknemers. Doordat ze zelf mee moeten doen en dus tussen medewerkers in komen te zitten is het extra moeilijk om de controle los te laten.

*'Ik heb wel even moeten wennen dat ik niet gelijk moet reageren op wat ik hoor. Dus soms gewoon even afschermen en even niet alles horen. Of als ik iets hoor zoiets hebben van: laat maar even gaan en niet gelijk reageren.'*

En

*'Ik heb moeite met het loslaten van een aantal controleaspecten. Ik ben lang consultant geweest en daardoor geneigd om snel mijn advies te geven. Dat moet je niet doen. Je moet het echt bij de mensen laten en de valkuil van micromanagement vermijden.'*

Ondanks dat leidinggevenden aangeven dat zij geen eigen kamer willen om het goede voorbeeld te geven en om zich niet boven de medewerkers te plaatsen, wordt die eigen kamer wel degelijk door alle respondenten gemist. Eén van de belangrijkste punten van kritiek op de nieuwe situatie is het gebrek aan ruimte om persoonlijke gesprekken te voeren, zoals uitgelegd in paragraaf 6.3.1.

Een ander belangrijk punt van kritiek is dat de activiteitgerelateerde werkplekken in veel gevallen hun doel missen. Het uitkiezen van een werkplek is vaak niet een kwestie van overwegen welke plaats het beste bij de werkzaamheden van die dag past, maar van het zoeken naar een bureau dat nog leeg is. Soms is er in de berekening van het aantal werkplekken geen rekening gehouden met de toestroom van nieuwe werknemers en de wisselende bezetting van parttimers. Daardoor is er op drukke dagen binnen bepaalde afdelingen een tekort aan plaatsen.

*'Het concept op zich is prima. Het is prachtig. Het ziet er goed uit. In een ideale situatie kun je inderdaad 's morgens kiezen voor een plek die past bij je werk voor die dag, maar in de praktijk blijkt dat totaal niet het geval. Ik heb projectleiders in mijn team die grote projecten draaien met externe*

*partners. Zij zoeken van grote ellende maar hun heil extern, op andere kantoren waar ze wel een plek hebben en een kast met ruimte.'*

Bovendien proberen mensen toch aanspraak te maken op een persoonlijke werkplek. Volgens leidinggevendenden komt dit deels doordat medewerkers anders vanwege ruimtegebrek niet kunnen kiezen naast wie ze zitten.

*'Wij noemen dat het Club Med effect. Dat mensen er om half 8 al zijn en zeggen: dit is mijn werkplek dus hier zet ik mijn spullen neer. En soms zelfs dat ze zeggen: en mijn ondersteuner wil ik naast me hebben, dus zijn bakje zet ik ook alvast op het bureau. Ook als die pas om half 9 komt, dan staat het er maar vast.'*

Daarnaast hebben leidinggevendenden het idee dat mensen het gewoon fijn vinden om een persoonlijke, vertrouwde plek te creëren.

*'Mensen vinden het jammer dat je geen persoonlijke spulletjes op je bureau hebt. Geen foto waarmee je je plek vertrouwd en eigen kan maken. Je merkt dat mensen dat missen. Ik denk dat dat menseigen is, om je territorium af te bakenen.'*

Als leidinggevendenden gevraagd wordt de balans op te maken geven vier respondenten de voorkeur aan de oude situatie. Zij zijn op zich niet negatief over het concept, maar vinden dat de uitwerking van 'Het Nieuwe Werken' in de praktijk gefaald heeft. Twee respondenten zeggen dat het hen niet uitmaakt of het concept toegepast wordt in de organisatie waar ze leiding geven omdat ze ervaren hebben dat ze in beide situaties hun draai als leidinggevende kunnen vinden. De meerderheid van de respondenten is echter zo enthousiast over het concept dat zij niet meer terug zouden willen naar de oude situatie.

*'Ik ben ontzettend enthousiast. Vlak voordat ik deze baan als leidinggevende had heb ik gesolliciteerd in Groningen. Toen heb ik dat kantoortje gezien waar ik anders had gezeten en daar fiets ik nu elke dag langs als ik naar mijn werk ga. Dat bureau lag helemaal vol met stapels papier en dan zit er zo'n man heel moedeloos. Dat voel ik hier wel. Dit geeft echt energie en dynamiek. Soms zijn dagen zo lekker, dan zijn mensen echt samen aan het werk en wordt er veel gelachen.'*

Aan het eind van elk interview is aan de respondenten gevraagd welke tip zij leidinggevendenden die op het punt staan om de overstap naar 'Het Nieuwe Werken' te maken mee zouden willen geven. Deze tips komen voort uit hun eigen ervaringen en de lessen die zij in het gehele proces geleerd hebben. In voorgaande paragrafen zijn al deze tips al impliciet aan de orde gekomen. Omdat de 'lessons learned' de kern van de resultaten vormen, worden zij hier nog kort genoemd om op die manier de strekking van het hoofdstuk samen te vatten.

De leidinggevendenden geven als tip mee dat er voldoende tijd genomen moet worden voor het gehele proces. Het dient tot in de puntjes uitgedacht te worden. Een goede berekening van het aantal werkplekken is cruciaal voor het al dan niet slagen van het plan. In het proces moeten de oren en ogen opgehouden worden voor de signalen van medewerkers. Zo moeten bijvoorbeeld mogelijke concentratieproblemen serieus genomen worden. Wanneer 'Het Nieuwe Werken' daadwerkelijk is ingevoerd dan moeten er duidelijke afspraken over de gang van zaken gemaakt worden en er op toegezien worden dat iedereen deze naleeft. Ook over de bereikbaarheid van leidinggevendenden en medewerkers mag geen onduidelijkheid bestaan. Het is van belang dat men van elkaar weet waar men elkaar kan vinden of op welke manier men elkaar kan bereiken.

Op het persoonlijke vlak geven de respondenten aan andere leidinggevendenden mee dat ze keuzes moeten maken voor zichzelf. Past het bij mij? Kan ik de controle loslaten? Leidinggevendenden in 'Het Nieuwe Werken' moeten durven veranderen en niet bang zijn voor het nieuwe.

*'Als je tot controle geneigd bent dan moet je of proberen daar mee op te houden, of een andere baan zoeken.'*

## 7. Conclusie en aanbevelingen

---

Dit slothoofdstuk geeft de conclusie van het onderzoek. Deze conclusies hebben geleid tot een aantal aanbevelingen die in paragraaf 7.2 worden beschreven. Paragraaf 7.3 besluit met een kritische noot bij het onderzoek en suggesties voor toekomstig onderzoek.

### 7.1. Conclusies

Deze paragraaf beantwoordt allereerst de drie deelvragen met bijbehorende subvragen op basis van de resultaten. Hierbij wordt een link gelegd naar de hypothesen die in hoofdstuk 4 geformuleerd zijn. Deze paragraaf besluit met het antwoord op de hoofdvraag op basis van al het voorgaande.

#### **Deelvraag 1: Welke invloed heeft de invoering van 'Het Nieuwe Werken' op de manier van leidinggeven binnen organisaties?**

In het theoretisch kader zijn vijf hypothesen geformuleerd met betrekking tot de veranderende manier van leidinggeven als gevolg van de invoering van 'Het Nieuwe Werken'. In deze paragraaf komen deze vijf hypothesen achtereenvolgend aan bod.

##### *Hoe verandert het contact met medewerkers?*

De eerste drie hypothesen gingen over het veranderende *contact* met medewerkers. Op basis van de literatuur werd verwacht dat de relatie tussen medewerker en leidinggevende informeler zou worden na de invoering van 'Het Nieuwe Werken'. Uit de resultaten blijkt dat deze relatie in de meeste gevallen al als informeel werd getypeerd, maar dat het feit dat leidinggevendenden nu tussen de medewerkers zitten er wel voor heeft gezorgd dat ze nog dichter tot elkaar zijn gekomen. Over de mate van fysiek contact kon geen eenduidige hypothese geformuleerd worden. Enerzijds werd verwacht dat deze toe zou nemen doordat leidinggevendenden tussen de medewerkers zitten, anderzijds werd verwacht dat deze af zou nemen omdat leidinggevendenden niet meer weten waar hun mensen aan het werk zijn. Uit de resultaten blijkt dat in de meeste gevallen het fysieke contact tussen leidinggevendenden en medewerkers is gestegen en dat leidinggevendenden makkelijker benaderbaar zijn geworden. Bij een beperkt aantal organisaties blijkt dit echter niet het geval, de oorzaak daarvan is te vinden in de verkeerde uitwerking van het concept. Zo kan een verkeerde berekening van het aantal benodigde werplekken er voor zorgen dat medewerkers van een bepaalde afdeling gedwongen zijn zich over het gehele gebouw te verspreiden. De mate van elektronisch contact tussen leidinggevendenden en werknemers is voornamelijk gestegen in organisaties waar werknemers elkaar moeilijk kunnen vinden.

##### *Hoe verandert de manier waarop medewerkers worden gemotiveerd?*

De hypothese met betrekking tot het motiveren van medewerkers was dat in 'Het Nieuwe Werken' leidinggevendenden meer de nadruk zouden leggen op de intrinsieke motivatie. Uit de resultaten blijkt dat leidinggevendenden het belang van intrinsieke motivatie erkennen en daar zeer bewust mee om proberen



te gaan. Ontwikkeling, vrijheid en verantwoordelijkheid staan hierbij nog meer dan voorheen centraal. In de oude situatie was dit ook al belangrijk maar het verschil is dat leidinggevendenden zich er nu meer bewust van zijn. In het theoretisch kader is geen aandacht besteed aan het belang van sociale controle met betrekking tot de motivatie van medewerkers. Sociale controle is een belangrijk middel gebleken dat de motivatie van medewerkers ten goede komt. De mogelijkheid tot sociale controle is vergroot door de openheid die 'Het Nieuwe Werken' met zich mee brengt. In het theoretisch kader is ook geen aandacht besteed aan de extrinsieke motivatie omdat verwacht werd dat dit in de nieuwe situatie geen belangrijke rol zou spelen. Toch blijkt dit een belangrijk punt binnen het concept van 'Het Nieuwe Werken' te zijn. De mate waarin medewerkers gemotiveerd worden door de uitstraling van de omgeving lijkt sterk afhankelijk te zijn van de manier waarop het gehele concept tot uiting is gebracht.

#### *Hoe verandert de manier van beoordelen van medewerkers?*

Op basis van de literatuur werd verwacht dat leidinggevendenden in 'Het Nieuwe Werken' enerzijds meer op output zouden sturen maar anderzijds moeite zouden hebben met het loslaten van de controle. Uit de resultaten blijkt dat leidinggevendenden zeggen op output te sturen maar in werkelijkheid nog graag de touwtjes in handen houden. Ze houden zichzelf voor op output te sturen maar in de praktijk nemen de leidinggevendenden nog allerlei andere zaken mee in de beoordeling. Gebrek aan vertrouwen in medewerkers blijkt hiervan de oorzaak te zijn. De manier van beoordelen is in de praktijk vaak nog niet dusdanig veranderd als leidinggevendenden in eerste instantie doen vermoeden. Slechts een minderheid onderschrijft de theorie die stelt dat het geven van vertrouwen en verantwoordelijkheid een positief effect op de resultaten heeft. Een kanttekening bij deze theorie is echter wel dat de truc met controle geven niet bij alle medewerkers werkt. Een deel van de medewerkers kan het vertrouwen beschamen door misbruik te maken van de verworven vrijheden.

#### **Deelvraag 2: Hoe verloopt het veranderproces bij de invoering van 'Het Nieuwe Werken'?**

Uit de resultaten blijkt dat bij alle organisaties een verbouwing of verhuizing de directe aanleiding vormde voor het veranderproces. In de meeste gevallen is het traject voornamelijk topdown gecommuniceerd. Hoewel er wel inspraakavonden werden georganiseerd bleek de werkelijke invloed van werknemers zeer beperkt. In het algemeen stuiten de plannen op veel weerstand, maar in de meeste organisaties is die weerstand in de loop der tijd gezakt. Op basis van de theorie werd verwacht dat verandertrajecten in het algemeen gepaard gaan met weerstand van medewerkers maar dat dit niet per definitie tot grote problemen hoeft te leiden, afhankelijk van de manier waarop ermee omgegaan wordt. Uit de resultaten blijkt dat de kwaliteit en de daadwerkelijke uitvoering van een innovatieplan een zeer grote invloed hebben op het verloop van het veranderproces en de mate van problemen waar tegenaan gelopen wordt. Een slechte uitwerking van het concept leidt tot zeer veel klachten en negatieve ervaringen onder zowel leidinggevendenden als hun medewerkers. Een goede uitwerking van het concept verhoogt ieders tevredenheid. Tevens blijkt een leidinggevende die het goede voorbeeld geeft het veranderproces ten goede te komen.

### **Deelvraag 3: Hoe worden de veranderingen door leidinggevenden ervaren?**

De veranderingen worden door leidinggevenden zeer verschillend ervaren. Over het algemeen staan leidinggevenden achter het idee om een meer faciliterende en minder controlerende rol aan te nemen. De daling van vakinhoudelijk werk wordt wel enigszins als een verlies ervaren. Het merendeel van de leidinggevenden ervaart het verlies van een eigen kamer als positief vanwege het contact met medewerkers. Het gebrek aan een ruimte om privé gesprekken te voeren blijkt echter wel een van de grootste punten van kritiek op de nieuwe situatie te zijn. Daarnaast blijken in de meeste gevallen ook de taakgerelateerde werkplekken een illusie te zijn. Men kiest niet op basis van type werk maar op basis van beschikbaarheid. Ondanks deze kritiekpunten verkiest een meerderheid de nieuwe situatie boven de oude situatie.

### **Hoofdvraag: Wat zijn de ervaringen van leidinggevenden met kantoorinnovaties gericht op 'Het Nieuwe Werken'?**

Op basis van al het bovenstaande kan een kort maar krachtig antwoord op de hoofdvraag geformuleerd worden. Zoals uit bovenstaande conclusies is gebleken, lopen de ervaringen van leidinggevenden op allerlei gebieden zeer uiteen. Er is veel lof geuit maar ook veel kritiek gespuid. Op het gebied van contact, motiveren en beoordelen zijn uiteenlopende situaties voorgevallen. Ook het veranderproces wordt van extreem positief tot extreem negatief beschreven. De belangrijkste les die hieruit getrokken moet worden is dat 'Het Nieuwe Werken' een complex concept is dat veel kennis en een goede voorbereiding en uitwerking vergt. 'Het Nieuwe Werken' kan in organisaties positief uitwerken, maar wanneer het concept niet goed wordt ingevoerd dan kunnen juist grote frustraties ontstaan. Overhaaste beslissingen pakken vaak verkeerd uit, er dient voldoende tijd voor een omvangrijk innovatietraject genomen te worden. Een vooronderzoek naar de behoefte van medewerkers aan een bepaald type werkplek en de berekening van het aantal werkplekken spelen een bijzonder grote rol in de mate waarin een innovatietraject zijn doel kan bereiken. Het maken en naleven van duidelijke afspraken rondom de nieuwe situatie komen de gang van zaken zeer ten goede.

Een perfectie uitwerking van het concept leidt echter niet altijd tot positieve ervaringen. 'Het Nieuwe Werken' is een manier van werken die bij je moet passen. Niet iedereen is geschikt om in zo'n concept zijn draai te vinden. Maar leidinggevenden die niet bang zijn voor verandering en de controle over medewerkers los durven te laten, lopen een grote kans om zich als een vis in het water te voelen in 'Het Nieuwe Werken'. De traditionele kantoren behoren dan tot een grijs verleden waar naar men liever niet meer terug wil keren.

## **7.2. Aanbevelingen**

Dit onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met Berenschot. Berenschot adviseert en begeleidt organisaties bij innovatietrajecten gericht op 'Het Nieuwe Werken'. De volgende aanbevelingen vloeien voort uit de resultaten en conclusies. Deze aanbevelingen zijn al impliciet aan de orde gekomen maar worden hier herhaald. De aanbevelingen zijn gericht aan Berenschot en geven enkele

aandachtspunten die bij nieuwe innovatietrajecten extra aandacht verdienen. Problemen waar andere organisaties mee te kampen hebben kunnen daardoor wellicht voorkomen worden.

Ten eerste is het van zeer groot belang om de tijd te nemen voor een innovatietraject. Berenschot moet organisaties bewust maken van de ingrijpende gevolgen voor medewerkers. Hier dient niet te licht over gedacht te worden. Het is van belang om medewerkers vanaf het begin in het proces te betrekken. Weerstand is normaal maar de manier waarop daar mee omgegaan wordt kan het succes van het traject beïnvloeden. Het is daarom van groot belang om werknemers serieus te nemen.

Wanneer een organisatie over wil gaan op activiteitgerichte werkplekken dan dient men zeer nauwkeurig in kaart te brengen aan welk type werkplek de werknemers behoefte hebben en hoeveel werkplekken er nodig zijn. Een zeer heikel punt blijkt vaak het gebrek aan ruimtes voor het voeren van privégesprekken. Dit luistert zeer nauwkeurig. Een grondig vooronderzoek is daarom absoluut geen overbodige luxe. Fouten in de berekening verkleinen de kans van slagen van het traject aanzienlijk. In deze berekening moet ook rekening gehouden worden met een eventuele groei van de organisatie. Berenschot moet organisaties het belang van een dergelijk onderzoek in laten zien en vervolgens zorg dragen voor een goede uitvoering daarvan.

De verdeling van het benodigde aantal werkplekken over het gebouw en de rest van de fysieke inrichting van het kantoor is een punt dat veel aandacht verdient. Het concept van loungehoekjes slaat alleen aan wanneer deze goed geplaatst zijn. Bovendien kan een vaste werkplek voor sommige afdelingen of bepaalde functies, bijvoorbeeld het secretariaat, zeer functioneel zijn. In die zin moet er ruimte zijn voor flexibiliteit binnen het concept. Berenschot kan organisaties adviseren bij de inrichting van het kantoor waarbij ze gebruik maken van ervaringen van andere organisaties. Hierbij dient een advies op maat gemaakt te worden afhankelijk van de specifieke kenmerken van een organisatie.

Voor het slagen van een innovatietraject gericht op 'Het Nieuwe Werken' mogen goed functionerende ICT-middelen niet ontbreken. Falende technologie kan een grote bron van frustraties zijn. De moderne ICT-middelen maken 'Het Nieuwe Werken' mogelijk, mits deze goed worden toegepast. Berenschot heeft veel kennis in huis over ICT en dient hier optimaal gebruik van te maken bij het adviseren van organisaties over de aanschaf en het onderhoud van ICT.

Vervolgens is het voor organisaties zeer belangrijk om duidelijke afspraken te maken over het gebruik van deze ICT-middelen. Het moet voor iedereen duidelijk zijn via welke kanalen en op welke tijdstippen iedereen bereikbaar is. Ook afspraken over waar men elkaar kan vinden zijn essentieel. De behoeftes aan bepaalde afspraken zijn per organisaties verschillend en moeten per innovatietraject vastgesteld worden. Berenschot dient het belang van duidelijke afspraken en de naleving hiervan te benadrukken en te helpen bij het opstellen van deze afspraken.

Uit het onderzoek is gebleken dat de veranderende rol van leidinggevendenden vaak geen aandacht krijgt bij innovatietrajecten terwijl dit wel zeer essentieel is. Toekomstige innovatietrajecten dienen expliciet aandacht te besteden aan de veranderende rol van leidinggevendenden. Organisaties moeten helder voor ogen hebben wat ze in de nieuwe situatie van hun teamleiders verwachten en dit duidelijk communiceren. Op basis van het onderzoek zijn de volgende richtlijnen geformuleerd over de rol van

leidinggevend en in de nieuwe situatie. Leidinggevend en hebben over het algemeen positieve ervaringen met het plaatsnemen tussen medewerkers. Berenschot kan bij de advisering van organisaties benadrukken dat uit onderzoek is gebleken dat het contact tussen leidinggevend en medewerkers verbeterd wanneer zij in dezelfde ruimtes zitten. Op die manier zijn ze makkelijker benaderbaar. Daarnaast is het belangrijk om leidinggevend en te stimuleren om medewerkers vrijheid en verantwoordelijkheid geven, dit bevordert de intrinsieke motivatie. Het stimuleren van het los laten van de controle en het vertrouwen op de professionaliteit van medewerkers is een van de belangrijkste aanbevelingen aan leidinggevend en. Het invoeren van extra controlemiddelen blijkt vaak averechts te werken. Berenschot kan bij de advisering van organisaties over de rol veranderende rol van leidinggevend en ook ingaan op het aspect status. Status dient niet ontleend te worden aan bijvoorbeeld de grootte van een eigen kamer, maar wellicht aan de prestaties van een team als geheel. Daarnaast dienen leidinggevend en in het veranderproces het voortouw te nemen door het goede voorbeeld te geven. Een leidinggevend e die zelf steeds op dezelfde plaats gaat zitten, kan weinig steun verwachten. Een leidinggevend e die enthousiast is en laat zien hoe het moet, kan het team makkelijker meekrijgen.

Een laatste aanbeveling is dat organisaties bij zichzelf te raden moeten gaan of hun leidinggevend en en medewerkers geschikt zijn voor een dergelijk concept. Wanneer ze denken dat ze zich kunnen conformeren, dan moeten ze niet vrezen voor verandering maar vol goede moed het traject ingaan.

### **7.3. Discussie**

Geen enkel onderzoek is perfect. Ieder onderzoek heeft een aantal tekortkomingen als gevolg van gebrek aan tijd, geld, kennis en dergelijke. Ook bij dit onderzoek zijn een aantal kritische noten te plaatsen. Ten eerste kan men zich afvragen in hoeverre de resultaten van dit onderzoek generaliseerbaar zijn. Er is gesproken met dertien respondenten van zeven uiteenlopende organisaties. Het is zeer moeilijk in te schatten of zij een realistische afspiegeling vormen van het gehele onderzoeksveld.

Een andere punt van kritiek is de indeling van de manier van leidinggeven in contact, motiveren en beoordelen. Hoewel zeer bewust voor deze driedeling gekozen is, blijven enkele andere aspecten in de manier van leidinggeven onderbelicht. In vervolgonderzoek zou het gehele spectrum van leidinggeven onderzocht kunnen worden.

Tevens zou een vervolgonderzoek vanuit het perspectief van de medewerkers waarschijnlijk interessante informatie opleveren. In dit onderzoek is alleen met leidinggevend en gesproken. Het is zeer waardevol om te weten of de ervaringen van leidinggevend en gedeeld worden door medewerkers of dat hier een discrepantie in bestaat. Hoewel in het begin overwogen is om in dit onderzoek ook het medewerkerperspectief mee te nemen, bleek dit niet haalbaar binnen de gestelde kaders van het onderzoek.

Om de probleemstelling te beantwoorden is zeer bewust gekozen voor kwalitatief onderzoek. De diepte-interviews hebben interessante en persoonlijke verhalen boven water gehaald. Het is op basis van kwalitatief onderzoek echter niet vast te stellen of de dominante tendens de 'juiste' opvatting is.

Een grootschalig kwantitatief onderzoek zou dit wel kunnen. Het is echter maar zeer de vraag of er een geschikte groep respondenten gevonden kan worden voor een dergelijk onderzoek. De organisaties verschillen namelijk ontzettend in de manier waarop 'Het Nieuwe Werken' is gerealiseerd. Wanneer in de toekomst steeds meer organisaties overstappen op 'Het Nieuwe Werken' dan nemen de mogelijkheden voor het doen van betrouwbaar onderzoek toe.

## Literatuurlijst

---

### Artikelen:

Ardon, A.J. (2006) Leiderschap en interventies in stagnerende veranderprocessen. *Management en Organisatie*, nr. 6 (nov/dec), pp. 5-23.

Batenburg, R., Voordt D.J.M. (2008), Do Facilities matter? - The influence of facilities satisfaction on perceived labour productivity of office employee, *Keynote EFM Conference*, Manchester

Bruyne, E. de, Maarleveld, M. (2006), Medewerker moet centraal staan in werkomgeving. *Facility Management Magazine*, nr.146, december 2006

Dulk, L. den (2008), Sociology of Labour and Organisations, in: cursushandleiding 'Veranderingen in arbeid en organisatie'. Universiteit Utrecht, Jaargang 2008 / 2009

Gielen, K. van & Maarleveld, M. (2007), Creativiteit: een issue voor de facility manager? *Facility Management Magazine*, nr.154, oktober 2007

Herzberg, F. (1968) One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review Classic*, Januari - Februari 1968

Runciman, B. (2006) The new world of work. *ITNOW*, januari 2006, volume 48, issue 1, pp. 16

Veenman, A. (2009) Een nieuwe generatie op de arbeidsmarkt. *Avenir magazine*, Februari 2009 Jaargang 15, No. 4

Versteeg, G. (2009) Contact. *Weekblad Facilitair*, nr. 162, (29?), pp. 23.

Voordt, D.J.M. van der (2004), Flexibel werken - Organisatiedoelen en gebruikerswensen: een paar apart? *Facto Magazine*, nr. 3, Alphen aan den Rijn: Kluwer BV.

Voordt, D.J.M. van der, Pullen, W.R. & Hartjes, A. (2003), Elastische arbeid: de voor- en nadelen van flexibele werkconcepten. *ELAN*, vol. 23, nr. 2, Amsterdam: Kuwer.

Voordt, D.J.M. van der (2007), De flexplek is zo gek nog niet. *ArboVisie*, nr. 7/8 2007.

## Boeken

Appelbaum, E. (2005) Organisations and the Intersection of Work and Family: A Comparative Perspective, in: Ackroyd, S., Batt, R., et al. *The Oxford Handbook of Work & Organization*. Oxford: University Press.

Chrysochoou, X. (2004). *Cultural Diversity, its social psychology*. Oxford: Blackwell Publishing

Graham, L. (2005) Manual workers: conflict and control, in: Ackroyd, S., Batt, R., et al. *The Oxford Handbook of Work & Organization*. Oxford: University Press.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988) *Management of organizational behaviour: Utilizing Human Resources*. 5<sup>th</sup> ed. Prentice Hall.

Rubery, J. (2005) Labour markets and Flexibility, in: Ackroyd, S., Batt, R., et al. *The Oxford Handbook of Work & Organization*. Oxford: University Press.

Toffler, A. & Toffler, H. (2006) *Revolutionaire rijkdom*, Amsterdam: Contact

Van der Werff, H. & Jacobs, G. (2007) *De werkplek en meer: De integrale aanpak voor werkplek innovatie van AT Osborne en Berenschot*. Utrecht

## Internetbronnen

Berenschot (2009) Making Change Happen!

Verkregen op 4 augustus 2009: intranet

Hovemann, M. (2009) Ervaar nu het Nieuwe Werken!

Verkregen op 23 maart 2009: <http://www.hrstrategie.nl/ervaar-nu-het-nieuwe-werken.313016.lynkx>

Families and Work Institute (2005) Overwork in America: When the way we work becomes too much.

Verkregen op 6 augustus 2009: <http://www.familiesandwork.org>

## Bijlage I: Topiclist

---

### Inleiding

---

- a. Voorstellen
- b. Doel van het onderzoek
- c. Garanderen anonimiteit
- d. Geven van overzicht interview:
  - Algemene vragen
  - Vragen over veranderingen in leidinggeven
  - Vragen over het veranderproces
  - Persoonlijke vragen over ervaringen
- e. In het interview zal steeds een vergelijking gemaakt worden tussen de oude en de nieuwe situatie

### 1. Achtergrondkenmerken

---

- a. Beschrijving functie
- b. Bezigheden
- c. Duur
- d. Vorige functies
- e. Grootte team
- f. Type medewerkers

### 2. Het concept

---

- a. Beschrijving oude situatie
- b. Beschrijving nieuwe situatie
- c. Sinds wanneer
- d. Flexplekken
- e. Flexibele werktijden
- f. Openingstijden kantoor
- g. Mogelijkheid tot thuiswerken

*Het volgende deel van het gesprek zal gaan over veranderingen in de manier van leidinggeven sinds het innovatietraject.*

### 3. Contact

---

- a. Beschrijving contact met medewerkers in de oude situatie
- b. Beschrijving contact met medewerkers in de nieuwe situatie
- c. Frequentie: aantal keer fysiek contact



- d. Vorm: formeel / informeel
- e. Middel van contact: face to face, email, telefoon, live meeting, etc.
- f. Eigen kamer
- g. Vindbaarheid van medewerkers

#### 4. Motiveren

---

- a. Beschrijving manier van motiveren van medewerkers in de oude situatie
- b. Beschrijving manier van motiveren van medewerkers in de nieuwe situatie
- c. Intrinsieke versus extrinsieke motivatie
- d. Verleiding van ontspannen in kantoor
- e. Arbeidsproductiviteit

#### 5. Beoordelen

---

- a. Beschrijving manier van beoordelen van medewerkers in de oude situatie
- b. Beschrijving manier van beoordelen van medewerkers in de nieuwe situatie
- c. Controle loslaten
- d. Output gestuurd
- e. Verschil per medewerker

*Het volgende deel van het gesprek zal gaan over het innovatietraject en het verloop van het gehele veranderproces.*

#### 6. Het veranderproces

---

- a. Aanleiding voor verandering
- b. Door wie
- c. Doel van verandering
- d. Duidelijk plan
- e. Implementatie
- f. Betrokkenheid medewerkers
- g. Creëren van draagvlak
- h. Weerstand
- i. Aandacht voor rol van leidinggevenden in nieuwe situatie
- j. Huidige situatie

*Het laatste deel van het gesprek zal gaan over uw persoonlijke ervaringen met de veranderingen, het innovatietraject en de nieuwe situatie. Ook zal steeds naar uw mening over bepaalde onderwerpen gevraagd worden.*

## 7. De rol van leidinggevenden

---

- a. Omschrijving rol in de oude situatie
- b. Omschrijving rol in de nieuwe situatie
- c. Controlerend / sturend / coachend / faciliterend, etc.
- d. Kwaliteiten leidinggevenden voor dit concept
- e. Mentaliteit leidinggevenden voor dit concept
- f. Statusverlies
- g. Moeite met veranderingen

## 8. Ervaring nieuwe situatie in zijn geheel

---

- a. Pluspunten oude en nieuwe situatie
- b. Minpunten oude en nieuwe situatie
- c. Liever oud of nieuw kantoorconcept
- d. Wordt die mening gedeeld

## 9. \*Bonusvraag\*

---

Heeft u nog een goede tip voor leidinggevenden die op het punt staan de overgang naar 'Het Nieuwe Werken' te maken?

## 10. Afsluiting

---

- a. Ruimte voor aanvullingen
- b. Op- en aanmerkingen interview
- c. Dankwoord