

Naar een effectieve implementatie van Het Nieuwe Werken

Een onderzoek naar het implementatieklimaat en de innovatiewaardenfit van Het Nieuwe Werken bij de gemeente Hardenberg



Esther Sloots

Studentnummer: 3663221

Universiteit Utrecht

Eerste beoordelaar: Brenda Zandsteeg

Tweede beoordelaar: Isolde van Roekel

Oktober 2012

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	4
Theoretische Achtergrond	5
Het Nieuwe Werken	5
Kenmerken van Het Nieuwe Werken	5
Een effectieve implementatie	6
Het model van Klein & Sorra	7
Het implementatieklimaat	9
Innovatiewaardenfit	12
Voorspelling van de effectiviteit van de innovatie	13
Methode	14
Onderzoeksgroep	14
Opzet van onderzoek	16
Analyse	18
Factoranalyse	18
Data-analyse	19
Betrouwbaarheid	20
Validiteit	21
Resultaten	23
Het implementatieklimaat	23
De innovatiewaardenfit	24
Verschil en samenhang	26
Conclusie	26
In hoeverre is er een sterk of zwak implementatieklimaat voor Het Nieuwe Werken bij de Gemeente Hardenberg?	26
In hoeverre is er een fit tussen Het Nieuwe Werken en de waarden van de organisatieleden van de gemeente Hardenberg?	28
Innovatie-effectiviteit	29
Wat zijn aandachtspunten voor de gemeente Hardenberg in de verdere implementatie van Het Nieuwe Werken?	29
Discussie	31
Het model van Klein & Sorra	31
Gebruikte instrumentatie	33
Generaliseerbaarheid	33
Innovatie-effectiviteit	34
Literatuurlijst	36

Samenvatting

In deze kwantitatieve case study wordt het model van Klein & Sorra (1996) toegepast om zicht te krijgen op de effectiviteit van de implementatie van Het Nieuwe Werken bij de gemeente Hardenberg. Aan de hand van kwantitatieve data verzameld bij 214 organisatieleden van de gemeente Hardenberg is bepaald wat de sterkte van het implementatieklimaat en de innovatiewaardenfit is. Het model van Klein & Sorra suggereert dat de effectiviteit van de implementatie de functie is van de sterkte van het implementatieklimaat en de fit tussen de waarden van de innovatie en de waarden van organisatieleden. Uit de verzamelde data blijkt dat de gemeente Hardenberg een zwak tot gemiddeld sterk implementatieklimaat en een relatief goede fit met Het Nieuwe Werken heeft. Voor een effectievere implementatie wordt de gemeente Hardenberg geadviseerd om medewerkers meer te betrekken bij het implementatieproces, flexibiliteit te stimuleren en de communicatie, ondersteuning en facilitering te verbeteren. Het gehanteerde model van Klein en Sorra is een geschikt model om zicht te krijgen op de effectiviteit van de implementatie van Het Nieuwe Werken, maar de gehanteerde vragenlijst is niet direct toepasbaar op andere organisaties, omdat Het Nieuwe Werken een innovatie is die er voor elke organisatie anders uitziet.

Inleiding

De gemeente Hardenberg werkt sinds juli 2012 in een nieuw gemeentehuis. Het is het meest duurzame gemeentehuis van Nederland. Bij een duurzaam gebouw hoort ook een duurzame manier van werken. Om de kwaliteit, kennisuitwisseling en kennisdeling te waarborgen en om zo efficiënt mogelijk te werken heeft de gemeente Hardenberg besloten om ‘Het Nieuwe Werken’ te implementeren. Het Nieuwe Werken is een populair begrip geworden voor een andere manier van werken waar volgens Baane, Houtkamp en Knotter (2011) tijd- en plaatsafhankelijk werken, sturen op resultaat, vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën en flexibele arbeidsrelaties centraal staan. De gemeente Hardenberg wil weten of wordt voldaan aan de randvoorwaarden voor een effectieve implementatie van Het Nieuwe Werken en waar aandachtspunten liggen voor verdere implementatie.

Om zicht te krijgen op de effectiviteit van de implementatie is gebruik gemaakt van het model van Klein & Sorra (1996). Dit is het enige model wat aandacht heeft voor specifieke factoren die invloed hebben op de effectiviteit van implementatie (Spanos, 2009). In dit onderzoek wordt dit model toegepast om zicht te krijgen op de implementatie van Het Nieuwe Werken bij de gemeente Hardenberg.

Het model van Klein & Sorra (1996) suggereert dat de effectiviteit van de implementatie de functie is van de sterkte van het implementatieklimaat en de fit tussen de waarden van de innovatie en de waarden van organisatieleden (innovatiewaardenfit). Met organisatieleden worden zowel medewerkers als leidinggevendenden bedoeld. Het Nieuwe Werken is een innovatie waarbij de ondersteuners tegelijkertijd ook gebruikers van de innovatie kunnen zijn.

Om antwoord te kunnen geven op de gestelde vraag van de gemeente Hardenberg staan in dit onderzoek de volgende drie onderzoeksvragen centraal:

1. In hoeverre is er een sterk of zwak implementatieklimaat voor Het Nieuwe Werken bij de gemeente Hardenberg?

2. In hoeverre is er een fit tussen Het Nieuwe Werken en de waarden van de organisatieleden van de gemeente Hardenberg?
3. Wat zijn aandachtspunten voor de gemeente Hardenberg in de verdere implementatie van Het Nieuwe Werken?

Theoretische Achtergrond

Het Nieuwe Werken

De term ‘Het Nieuwe Werken’ wordt op 2005 geïntroduceerd door Bill Gates, oprichter van Microsoft. Het uitgangspunt is dat kenniswerkers altijd en overal toegang tot relevante informatie moeten kunnen hebben. Volgens Bijl (2009) is Het Nieuwe Werken een visie om werken effectiever, efficiënter en plezieriger te maken. Baane, et al. (2011) benoemen vier werkprincipes die centraal staan bij Het Nieuwe Werken: (1) tijd- en plaatsafhankelijk werken; (2) sturen op resultaat; (3) vrije kennisdeling en (4) flexibele arbeidsrelaties. Dhaene (2011) omschrijft Het Nieuwe Werken als organisaties die hun arbeidstijd en werkomgeving flexibel inrichten.

De gemeente Hardenberg laat zien dat Het Nieuwe Werken er voor iedere organisatie anders uitziet door Het Nieuwe Werken een Hardenbergse naam te geven, namelijk: de Hardenbergse Manier van Werken. In het projectplan van de Hardenbergse Manier van Werken omschrijft de gemeente Hardenberg dat de focus bij Het Nieuwe Werken moet liggen op ontmoeten, transparantie, flexibiliteit, duurzaamheid en activiteitgericht werken.

Kenmerken van Het Nieuwe Werken

In dit onderzoek staan vijf kenmerken van Het Nieuwe Werken centraal: ontmoeten, transparantie, flexibiliteit, autonomie en resultaatgerichtheid.

Ontmoeten stimuleert het delen van kennis en informatie en het onderhouden van een intern en extern netwerk (Bijl, 2009; Telewerkforum, 2011; Kruisman, 2009). De gemeente Hardenberg wil in het nieuwe gemeentehuis het ontmoeten van organisatieleden stimuleren (Gemeente Hardenberg, 2011).

Transparantie is het streven naar zoveel mogelijk openheid en doorzichtbaarheid in de organisatie. Dit uit zich in het inzichtelijk maken van de eigen werkzaamheden voor collega's, informatie delen, informatie zoveel mogelijk zichtbaar laten zijn binnen de organisatie en het geven van feedback op elkaars resultaat en werkwijze (Kruisman, 2009; Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2011; Van Gool, Töller en Weller, 2011; Gemeente Hardenberg, 2011)

Flexibiliteit betreft het flexibel werken in plaats en tijd, niet gebonden zijn aan een vaste werkplek en flexibel inzetbaar zijn binnen de organisatie (Dhaene, 2011; Telewerkforum, 2011; Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2011, Baane et al., 2011). De organisatieleden hebben in het nieuwe gemeentehuis geen vaste werkplek en gaan een werkplek kiezen die past bij de werkzaamheden op dat moment. Thuiswerken zal ook steeds meer tot de mogelijkheden behoren. Daarnaast wordt het flexibel inzetbaar zijn in de organisatie, ook op andere afdelingen, belangrijker (Gemeente Hardenberg, 2011).

Autonomie bij Het Nieuwe Werken is het vertrouwen en de vrijheid krijgen om zelf in te vullen waar, wanneer en op welke manier het werk wordt uitgevoerd. Van de medewerker vraagt dit zelfsturing, zelfstandigheid en verantwoordelijkheidsgevoel ten opzichte van het eigen werk en het nemen van eigen initiatief om bijvoorbeeld te gaan samenwerken (Bijl, 2009; Telewerkforum, 2011, Baane et al., 2011; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2011; Dhaene, 2011; Gemeente Hardenberg, 2011).

Resultaatgerichtheid betekent dat de focus ligt op een goed resultaat en niet op het aantal uren dat gewerkt is. De organisatieleden proberen het beste uit zichzelf te halen en zichzelf continu te ontwikkelen (Telewerkforum, 2011; Gemeente Hardenberg, 2011).

Een effectieve implementatie

Implementatie is het proces waarin ervoor gezorgd wordt dat medewerkers op een adequate en toegewijde manier aan de slag kunnen gaan met de innovatie. Het is de weg tussen het besluit om de innovatie in te voeren en de daadwerkelijke toepassing. De reden dat een innovatie niet op de juiste manier gebruikt wordt ligt vaak niet aan de innovatie zelf, maar aan de implementatie van de innovatie (Klein & Sorra, 1996). De implementatie van een innovatie is een complex proces. Adoptie

en innovatie zijn twee verschillende dingen, beïnvloed door verschillende factoren (Spanos, 2009). Het verschil tussen adoptie van de innovatie en de implementatie van de innovatie is fundamenteel: individuen en teams adopteren innovaties vaak, maar falen in het implementeren ervan (Klein & Sorra, 1996). In dit onderzoek ligt de focus op de implementatie van de innovatie in Het Nieuwe Werken bij de gemeente Hardenberg.

Implementeren gaat verder dan veranderen. Om iets werkend te krijgen moet niet alleen een veranderingsproces worden ingezet, maar moet de verandering ook daadwerkelijk worden gerealiseerd, opdat het daarna ook beklijft (De Bruijn, 2004). De effectiviteit van de implementatie zegt volgens Klein en Sorra iets over de consistentie en de kwaliteit waarop organisatieleden de innovatie zullen gaan gebruiken. De uitdaging voor de gemeente Hardenberg is dus om ervoor te zorgen dat organisatieleden Het Nieuwe Werken op de juiste manier gaan gebruiken.

Het model van Klein & Sorra

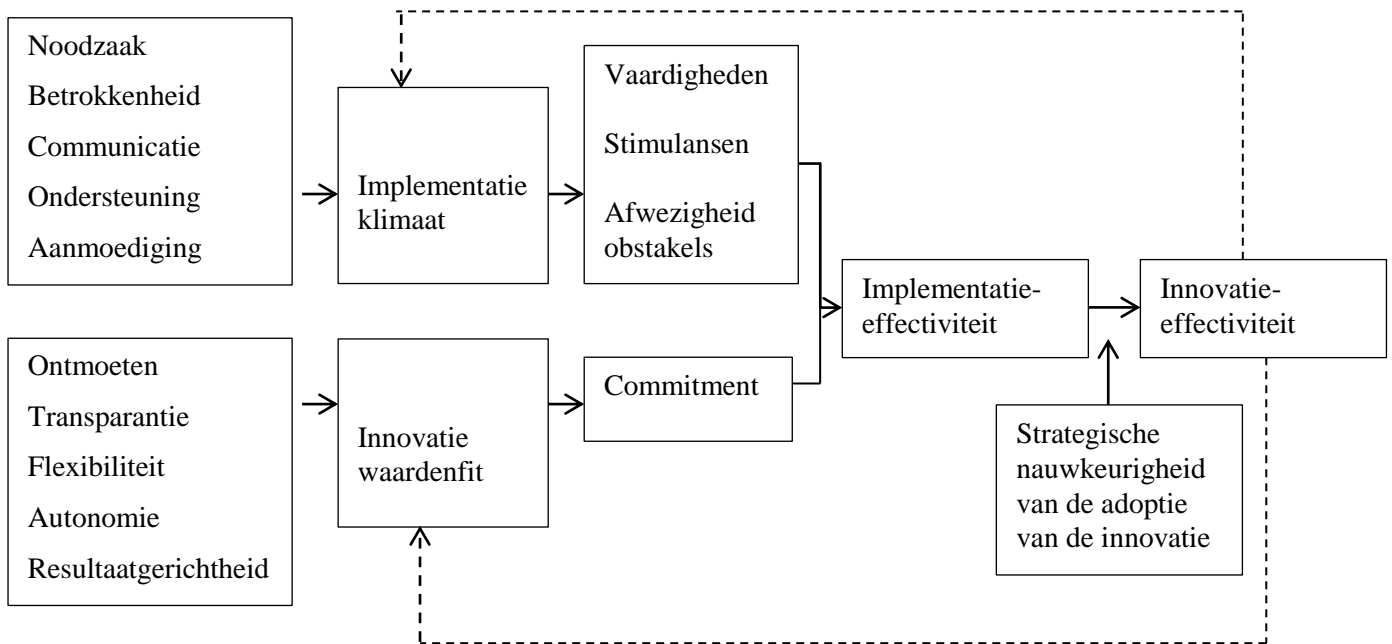
In dit onderzoek staat het model van Klein & Sorra (1996) centraal. Na de hoeveelheid onderzoeken die gedaan zijn naar organisatieveranderingen is nog steeds niet duidelijk wat nu echt werkt voor implementatie. Uitzondering is het model van Klein & Sorra. Dit model suggereert dat de effectiviteit van een implementatie de functie is van de sterkte van het implementatieklimaat van de organisatie en de fit tussen de waarden van de innovatie en de waarden van organisatieleden (figuur 1).

Het model van Klein en Sorra (1996) maakt onderscheid tussen externe motivatie (het implementatieklimaat) en interne motivatie (de innovatiewaardenfit) om de innovatie te gebruiken. Bij externe motivatie komt tevredenheid niet vanuit de activiteit zelf, maar de gevolgen waartoe het leidt. Bij interne motivatie ontleen mensen spontane voldoening uit de activiteit zelf (Gagné & Deci, 2005). Medewerkers die extern gemotiveerd zijn doen wat ze moeten doen, maar niets extra's. Terwijl medewerkers die intrinsiek gemotiveerd zijn zich niet op hun gemak voelen bij minimale inspanning en zullen doen wat nodig is om de innovatie te laten werken (Roepke, Agarwal, & Ferrat, 2000).

Een sterk implementatieklimaat zorgt voor externe prikkels voor innovatiegebruik, daardoor kan het op zichzelf innovatiegebruik bevorderen. Maar het implementatieklimaat garandeert niet de samenhang tussen de waarden van de organisatieleden en de waarden van de innovatie. Voor bekwaam, geïnternaliseerd en betrokken innovatiegebruik is meer nodig dan alleen een sterk implementatieklimaat, namelijk ook een goede fit met de waarden van organisatieleden. Organisatieleden waarbij de waarden van de innovatie aansluiten bij hun eigen waarden zullen de innovatie beter gebruiken dan organisatieleden bij wie dit niet zo is (Klein & Sorra, 1996).

Het model van Klein & Sorra is gebaseerd op het perspectief van de gebruiker van de innovatie. Het gaat over gedeelde percepties, niet over individuele of persoonlijke percepties (Weiner et al., 2011). Het implementatieklimaat moet dus gemeten worden als een samenstelling van percepties van organisatieleden op de genomen beleids- en praktijkmaatregelen van de organisatie bij de implementatie van Het Nieuwe Werken. Bij de innovatiewaardenfit gaat het ook om de gezamenlijke fit van organisatieleden met Het Nieuwe Werken.

Het model van Klein en Sorra (1996) is toepasbaar op innovaties waarbij: (1) de beslissing om de innovatie te adopteren wordt gemaakt door leidinggevenden in de organisatie; (2) training en ondersteuning vereist is om de innovatie te laten slagen en (3) organisatieleden actief gebruik moeten maken van de innovatie om het een succes te laten zijn (Dong, Neufeld & Higgins, 2008). Het Nieuwe Werken is een innovatie die aan bovenstaande eisen voldoet: het model lijkt daardoor toepasbaar op de implementatie van Het Nieuwe Werken bij de gemeente Hardenberg.



Figuur 1. Determinanten en consequenties van implementatie effectiviteit van Het Nieuwe Werken (gebaseerd op model Klein & Sorra, 1996).

Het implementatieklimaat

Het implementatieklimaat is de gedeelde perceptie van organisatieleden over de mate waarin het gebruik van de innovatie wordt beloond, ondersteund en verwacht (Klein & Sorra, 1996). Een gedeelde perceptie ontstaat door de informatie die gegeven wordt, de dingen die medewerkers zien en horen om zich heen en de discussies die gevoerd worden over de innovatie (Klein, Conn & Sorra, 2001). Het succes van de innovatie hangt volgens Klein en Sorra niet af van het individu, maar van alle organisatieleden, daarom is de gedeelde perceptie zo belangrijk.

Klein en Sorra (1996) laten in het model zien dat de sterkte van het implementatieklimaat een positieve invloed heeft op (1) de vaardigheden van organisatieleden om te werken met de innovatie; (2) de positieve en negatieve stimulansen die organisatieleden krijgen om te werken met de innovatie en (3) de afwezigheid van obstakels voor innovatiegebruik. Er is een sterk implementatieklimaat als organisatieleden de mogelijkheid hebben om te leren werken met de innovatie, hun zorgen en twijfels

rondom de innovatie kunnen uiten, wanneer de innovatie eenvoudig toepasbaar is en wanneer het gebruik van de innovatie wordt verwacht en gestimuleerd door leidinggevend.

De sterkte van het implementatieklimaat wordt beïnvloed door de mate waarin: (1) kennis en vaardigheden van organisatieleden wordt vergroot; (2) organisatieleden worden gestimuleerd om de innovatie te gebruiken en (3) de mogelijkheden voor innovatiegebruik worden vergroot. Voor elke organisatie en innovatie is er ander beleid en zijn er andere maatregelen, maar centraal staat de mate waarin innovatiegebruik wordt beloond, ondersteund en verwacht (Klein & Sorra, 1996).

De sterkte van het implementatieklimaat wordt in dit onderzoek gemeten met behulp van de volgende factoren: noodzaak, betrokkenheid, communicatie, ondersteuning en aanmoediging. De perceptie van organisatieleden op de consistentie van beleid en maatregelen van een organisatie om innovatiegebruik te belonen, ondersteunen en verwachten, bepaalt de sterkte van het implementatieklimaat (Klein & Sorra, 1996).

Er wordt van uit gegaan dat de factoren noodzaak, betrokkenheid, communicatie, ondersteuning en aanmoediging invloed hebben op de kennis en vaardigheden van organisatieleden, organisatieleden stimuleren om te werken met de innovatie en de mogelijkheden voor innovatiegebruik vergroten. Daardoor hebben ze invloed op de sterkte van het implementatieklimaat en de mate waarin organisatieleden dus vaardigheden hebben om te werken met de innovatie, positieve en negatieve stimulansen krijgen om te werken met de innovatie en de mate waarin er obstakels voor innovatiegebruik aanwezig zijn (figuur 1).

Noodzaak. Het is van belang dat organisatieleden zich bewust zijn van de noodzaak tot verandering (de Bruijn, 2004). Wanneer organisatieleden alleen weten wat er gaat veranderen, maar niet waarom, kan er weerstand optreden. Organiseledeleden kunnen de verandering gaan zien als iets willekeurig (Ford, Ford & 'd Amelio, 2008). Er vindt volgens Lewin (1958) pas beweging plaats wanneer mensen de noodzaak van de verandering inzien.

Actieve communicatie en participatie is nodig om organisatieleden de noodzaak van de verandering in te laten zien (Levasseur, 2001). In de communicatie is het van belang het verschil aan te geven tussen de huidige en gewenste situatie. Dit helpt bij het legitimeren van de noodzaak van verandering (Armenakis, Berneth, Pitts & Walker, 2007). Participatie in het veranderingsproces

vergroot betrokkenheid en zorgt ervoor dat organisatieleden meer inzicht krijgen in de noodzaak tot veranderen (van Kasteren, 2002).

Betrokkenheid. Betrokkenheid zegt iets over de mate waarin medewerkers betrokken worden bij de verandering. Een organisatie lid is betrokken wanneer hij kan meeweten, meepraten, meedenken en meebeslissen (van Amelsfoort, 1996). Door organisatieleden te betrekken bij de verandering wordt er draagvlak gecreëerd (de Bruijn, 2004). Daarnaast weten organisatieleden waar eventuele problemen zitten en kunnen hier oplossingen voor bedenken (Holub en Spafford, 2010) en betrokkenheid is nodig om nieuwe kennis en inzichten eigen te maken (van Kasteren, 2002). Als organisatieleden niet betrokken worden voelen ze zich niet gehoord en krijgen ze het gevoel dat de verandering van bovenaf opgelegd is. Onvoldoende betrokkenheid levert niet alleen minder draagvlak op, maar ook een competentieprobleem: er is onvoldoende leerervaring door medewerkers opgedaan (Muntslag, 2002).

Communicatie. In de communicatie moet er een balans zijn tussen zenden en ontvangen. Laswell (1972) omschrijft communicatie bij organisatieveranderingen als: “who says what through what channels to whom and with what impact”. Vissers, Willems en Ribbens (2005) maken onderscheid tussen wat er wordt gecommuniceerd (de inhoud van de boodschappen), hoe er wordt gecommuniceerd (communicatiekanalen en middelen) en wanneer er wordt gecommuniceerd. Duidelijke communicatie is van belang om onduidelijkheid rondom de nieuwe situatie te voorkomen. De verandering komt dan minder als een verrassing en er zal minder angst zijn voor het onbekende. De kwaliteit van de communicatie beïnvloedt de mate waarin organisatieleden positief aankijken tegen de organisatieverandering (Ford & Ford, 2008). Organizeleden die de communicatie positief beoordelen hebben volgens Adrian (2001) ook een hoger commitment met de organisatie. Communicatie bij een organisatieverandering is bij voorkeur relevant, volledig, persoonlijk, tijdig en regelmatig (Stoter, 1997).

Ondersteuning. Organizeleden moeten ondersteund en gefaciliteerd worden bij het gebruik van de innovatie. Ondersteuning wordt gegeven om kennis, vaardigheden en mogelijkheden voor innovatiegebruik te vergroten (Klein & Sorra, 1996). Het ontbreken van verankering aan de top via actieve ondersteuning van het management en het ontbreken van de juiste HRM-processen blijkt een

belangrijke oorzaak te zijn van implementatieproblemen (Muntslag, 2002). Het aanbieden van ondersteuning vermindert obstakels voor innovatiegebruik (Venkatesh & Brown, 2001). Het is van belang dat organisatieleden kennis en vaardigheden hebben om het werk binnen de nieuwe situatie uit te voeren. Wanneer de nodige kennis en vaardigheden niet aanwezig zijn kan er weerstand bij de medewerker ontstaan (Weiner, Belden, Bergmire & Johnston, 2011).

Aanmoediging. Medewerkers kunnen op meerdere manieren aangemoedigd worden om de innovatie te gebruiken. Het gebruik van prikkels is effectief om organisatieleden te motiveren om te doen wat er van ze verwacht wordt (Klein et al., 2001). De belangrijkste functie van aanmoediging is het doen toenemen van de voordelen voor verandering. Deze aanmoediging wordt grotendeels bepaald door de houding van managers ten opzichte van de innovatie (Leiva, Culbertson & Pritchard, 2011; Ash, 1997). Zij moeten medewerkers motiveren en stimuleren om zich Het Nieuwe Werken eigen te maken; transformationeel leiderschap is nodig. Transformationele leiders erkennen de noodzaak van verandering, creëren en delen interessante denkbeelden met werknemers, begeleiden hen bij aanpassingen en inspireren werkgevers om doelstellingen te behalen (Bass, 1999). Een goede relatie tussen medewerker en leidinggevende is positief gerelateerd aan de veranderingskracht van de organisatie (Carter, Armenakis, Feild & Mossholder, 2012).

Innovatiewaardenfit

De innovatiewaardenfit beschrijft de mate waarin organisatieleden verwachten dat het gebruik van de innovatie hun waarden zal vervullen (Klein & Sorra, 1996).

De innovatiewaardenfit is sterk wanneer de innovatie goed past bij de waarden van de medewerkers. De sterkte van de innovatiewaardenfit heeft een positieve invloed op de commitment van organisatieleden met de innovatie. De term commitment wordt gehanteerd, omdat er geen passend Nederlands woord is. Commitment heeft te maken met verbondenheid en betrokkenheid, maar ook om actiebereidheid om het doel te realiseren. Er zijn verschillende soorten commitment te onderscheiden. Klein & Sorra (1996) gaan hier niet verder op in, maar Dong et al., (2008) focussen op affectief commitment, omdat dit specifiek gaat over de mate van overeenstemming tussen de waarden

van de organisatieleden en de waarden van de innovatie. Het gaat om de moeite en tijd die organisatieleden bereid zijn te steken in het leren en beheersen van de innovatie.

Bij de fit gaat het niet om individuele waarden, maar om gedeelde waarden. Gedeelde waarden ontstaan door gemeenschappelijke ervaringen en persoonskenmerken (Schein, 1992). Ze worden gezien als richtinggevend en in zekere mate dwingend voor de organisatie. Gedeelde waarden kunnen omschreven worden als ‘alle neuzen dezelfde kant op’ (Berings, 2007). Volgens Klein en Sorra (1996) zullen functionele en hiërarchische groepen in waarden van elkaar afwijken. Dit vanwege hun rol in de organisatie, gemeenschappelijke interacties, ervaring, achtergrond en kenmerken.

Voorspelling van de effectiviteit van de innovatie

Klein en Sorra (1996) hebben de invloed van het implementatieklimaat en de fit gecombineerd om innovatiegebruik te voorspellen. Innovatie-effectiviteit beschrijft de voordelen die een organisatie ervaart als resultaat van de implementatie van de innovatie (Klein & Sorra, 1996). De zes cellen (zie figuur 2) beschrijven de gevolgen van verschillende sterktes van het implementatieklimaat en een goede, neutrale of slechte fit met de innovatie.

	De innovatiewaardenfit		
	Slecht	Neutraal	Goed
Sterk implementatieklimaat	Weerstand In het beste geval: meegaand innovatiegebruik	Verdeeldheid Adequaat innovatiegebruik	Enthousiasme Toegewijd, consistent en creatief innovatiegebruik
Zwak implementatieklimaat	Opluchting Zeker geen innovatiegebruik	Veronachtzaming Zeker geen innovatiegebruik	Frustratie en teleurstelling Sporadisch en inadequaat innovatiegebruik

Figuur 2. Effect van sterkte implementatieklimaat en fit op innovatiegebruik

Het meest ideale scenario is wanneer de fit goed is en het implementatieklimaat sterk. Organisatieleden zijn dan enthousiast over de innovatie en hebben genoeg vaardigheden om te kunnen

werken met de innovatie. Er zijn veel voordelen en weinig obstakels. Organisatieleden zullen de innovatie op een toegewijde, consistente en creatieve manier gebruiken.

Wanneer de fit goed is maar het implementatieklimaat zwak, zijn medewerkers enthousiast over de innovatie, maar wordt dit weinig ondersteund vanuit de organisatie waardoor er veel obstakels zijn. Dit zorgt voor frustratie en teleurstelling. Organisatieleden zullen de innovatie sporadisch en inadequaat gebruiken.

Wanneer de fit slecht is, maar het implementatieklimaat sterk, zal er weerstand zijn. Een sterk implementatieklimaat zorgt voor druk voor de organisatieleden om de innovatie te gebruiken. Wanneer organisatieleden een slechte fit hebben met de waarden van de innovatie levert dit weerstand op. Organisatieleden zullen de innovatie gebruiken omdat het moet.

Wanneer de fit slecht is en het implementatieklimaat zwak, zorgt dit bij organisatieleden voor opluchting. Er is weinig druk om de innovatie te gebruiken en de organisatieleden vinden de innovatie niet belangrijk. De kans is vrij groot dat er geen innovatiegebruik zal zijn.

Er is ook nog een tussenweg: de fit kan ook neutraal zijn. Vaak is er dan sprake van verdeeldheid onder organisatieleden. Organisatieleden zijn dan over het algemeen niet enthousiast of gefrustreerd en ook is er geen sprake van opluchting of weerstand. Wanneer de fit neutraal is en het implementatieklimaat sterk is de kans groot dat er voldoende innovatiegebruik zal zijn. Wanneer het implementatieklimaat zwak is de kans groot dat er geen innovatiegebruik zal zijn.

Methode

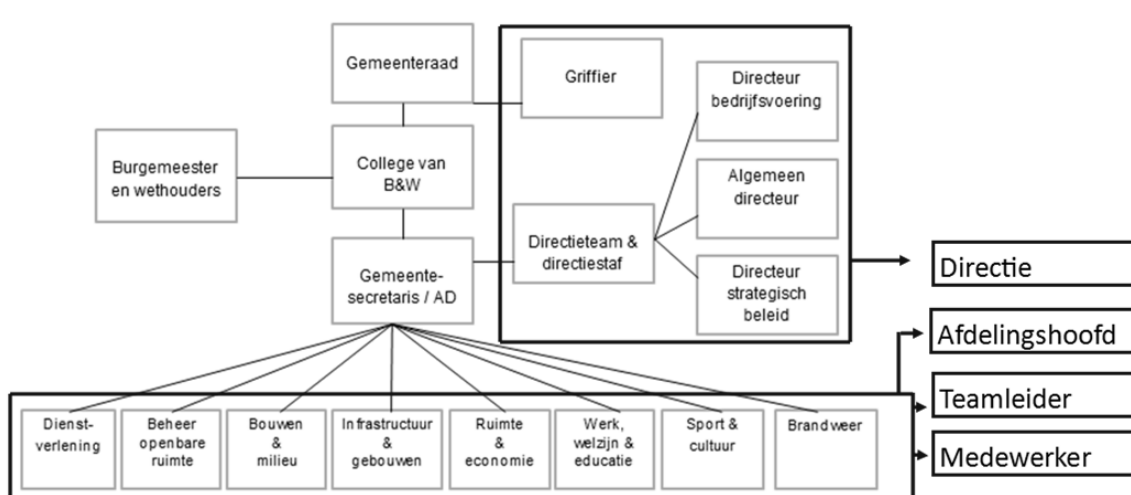
Onderzoeksgroep

De gemeente Hardenberg is een middelgrote organisatie met ongeveer 500 medewerkers. De gemeente Hardenberg omschrijft zichzelf als een platte organisatie, waarbij de verantwoordelijkheden zoveel mogelijk bij de afdelingen liggen (Gemeente Hardenberg, 2011).

De organisatie van de gemeente Hardenberg is te verdelen in vier hiërarchische lagen: (1) directie; (2) afdelingshoofden; (3) teamleiders en (4) medewerkers.

De gemeente Hardenberg heeft acht afdelingen: (1) dienstverlening; (2) beheer openbare ruimte; (3) bouwen en milieu; (4) infrastructuur en gebouwen; (5) ruimte en economie; (6) werk, welzijn en educatie; (7) sport en cultuur en (8) brandweer. De afdeling directie is hier als negende afdeling aan toegevoegd. De afdeling directie bestaat uit het directieteam en de directiestaf, dit betekent dat de directieleden ook onderdeel zijn van de afdeling directie. De afdelingen zijn functionele groepen, omdat ze geen formele macht over elkaar hebben (figuur 3). De verdeling van respondenten over de afdelingen en functiegroepen is af te lezen in tabel 1.

De deelnemers aan het onderzoek waren 214 medewerkers van de gemeente Hardenberg, waarvan 109 mannen en 105 vrouwen. De vragenlijst is verdeeld over alle medewerkers van de gemeente Hardenberg (n= 421). Er is dus een respons van 50,83.



Figuur 3. Organogram gemeente Hardenberg: onderverdeling in vier hiërarchische groepen en negen functionele groepen.

Tabel 1

Verdeling respondenten over afdeling en functiegroep

	Medewerker	Teamleider	Afdelingshoofd	Directielid	Totaal
Dienstverlening	67	4	1	0	72
Beheer Openbare	5	1	0	0	6

Ruimte					
Bouwen en Milieu	17	2	1	0	20
Infrastructuur en gebouwen	16	1	1	0	18
Ruimte en economie	16	1	0	1	18
Werk, welzijn en educatie	45	0	1	0	46
Sport en cultuur	8	1	0	0	9
Brandweer	7	1	0	0	8
Directie	14	0	0	3	17
Totaal	195	11	4	4	214

Opzet van onderzoek

Het onderzoek heeft in een tijdsbestek van acht maanden plaatsgevonden. Er is één meetmoment geweest waarop de kwantitatieve data zijn verzameld met behulp van een gestructureerde vragenlijst. Om te komen tot de vragenlijst en de onderzoeksvragen zijn er gesprekken gevoerd met verschillende organisatieleden en is relevante literatuur gebruikt.

Vragenlijst. De vragenlijst is geschikt voor alle organisatieleden in alle lagen van de organisatie, omdat bij een organisatieverandering zoals Het Nieuwe Werken ieder organisatielid gebruiker is van de innovatie is een vragenlijst een snelle en effectieve manier om in een grote organisatie in een korte tijd zoveel mogelijk organisatieleden te ondervragen. De vragenlijst start met een aantal algemene kenmerken: geslacht, leeftijd, functiekenmerken en afdeling. De items horende bij het implementatieklimaat en de innovatiewaardenfit zijn los van elkaar opgesteld en zullen hier ook apart van elkaar worden beschreven. Dit omdat implementatieklimaat en innovatiewaardenfit door Klein & Sorra (1996) gezien worden als twee aparte constructen die de effectiviteit van de implementatie beïnvloeden.

Implementatieklimaat. De items van het implementatieklimaat zijn gemeten op een vijfpunt Likertschaal waarbij (1) helemaal niet mee eens en (5) helemaal mee eens.

Noodzaak. Uit een gevalideerde vragenlijst voor het meten van de voortgang van organisatieveranderingen van Armenakis et al. (2007) zijn vijf items gehaald die discrepantie, een geloof dat er verandering nodig is, meten. Deze vijf items zijn aangepast, zodat ze passen in de context van dit onderzoek. Eén van de items is: ‘Om onze prestaties te verbeteren is Het Nieuwe Werken een noodzakelijke interventie’.

Betrokkenheid is gemeten vanuit de elementen meeweten, meepraten, meedenken en meebeslissen (van Amelsfoort, 1996). Vanuit deze elementen zijn acht items geconstrueerd. Eén van de items horende bij meebeslissen is: ‘We hebben invloed op beslissingen die worden genomen met betrekking tot Het Nieuwe Werken’.

Communicatie is te verdelen in wat, hoe en wanneer er wordt gecommuniceerd. Dit is gemeten aan de hand van de relevantie en volledigheid van de communicatie, de mate waarin de communicatie persoonlijk gericht is en de tijdigheid en regelmaat van de communicatie (Visser et al., 2005). Het item wat de relevantie van de communicatie meet is: ‘De communicatie over Het Nieuwe Werken is relevant’.

Ondersteuning is gemeten aan de hand van de volgende vier punten: (1) training met betrekking tot de innovatie is beschikbaar; (2) extra hulp in innovatiegebruik is beschikbaar; (3) zorgen en klachten met betrekking tot de innovatie worden beantwoord en (4) de innovatie is toegankelijk voor de medewerker (Weiner et al, 2011; Klein & Sorra, 1996). Het item behorende bij de beschikbaarheid van de training is: ‘Training met betrekking tot Het Nieuwe Werken is beschikbaar.’

Aanmoediging is gemeten aan de hand van de vijf kenmerken van Het Nieuwe Werken (ontmoeten, transparantie, flexibiliteit, autonomie en resultaatgerichtheid) en de mate waarin deze aangemoedigd en gestimuleerd worden. Het item behorende bij transparantie is: ‘We worden gestimuleerd om op een open en transparante manier met elkaar en informatie om te gaan.’

Innovatiewaardenfit. Er zijn 33 items geformuleerd voor de innovatie-waardenfit. Waarden vertellen wat iemand belangrijk vindt. De items worden gemeten op een vijf punt Likertschaal: (1)

vind ik helemaal niet belangrijk; (2) vind ik niet belangrijk; (3) vind ik een beetje belangrijk; (4) vind ik belangrijk en (5) vind ik heel belangrijk.

De vijf kenmerken van Het Nieuwe Werken vormen de basis voor de items voor de innovatiewaardenfit. Dit zijn (1) ontmoeten; (2) transparantie; (3) flexibiliteit; (4) autonomie en (5) resultaatgerichtheid. Voor elk kenmerk is een voorbeelditem gegeven:

- Ontmoeten: Voor een goed functionerende Gemeente Hardenberg vind ik het belangrijk dat medewerkers samenwerken met collega's van andere afdelingen
- Transparantie: Voor een goed functionerende Gemeente Hardenberg vind ik het belangrijk dat medewerkers informatie openlijk met elkaar delen
- Flexibiliteit: Voor een goed functionerende Gemeente Hardenberg vind ik het belangrijk dat medewerkers de werkplekken met elkaar delen, in plaats van vaste werkplekken te hebben
- Autonomie: Voor een goed functionerende Gemeente Hardenberg vind ik het belangrijk dat medewerkers de vrijheid hebben om hun eigen werk te organiseren.
- Resultaatgerichtheid: Voor een goed functionerende Gemeente Hardenberg vind ik het belangrijk dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen om altijd het beste resultaat te behalen.

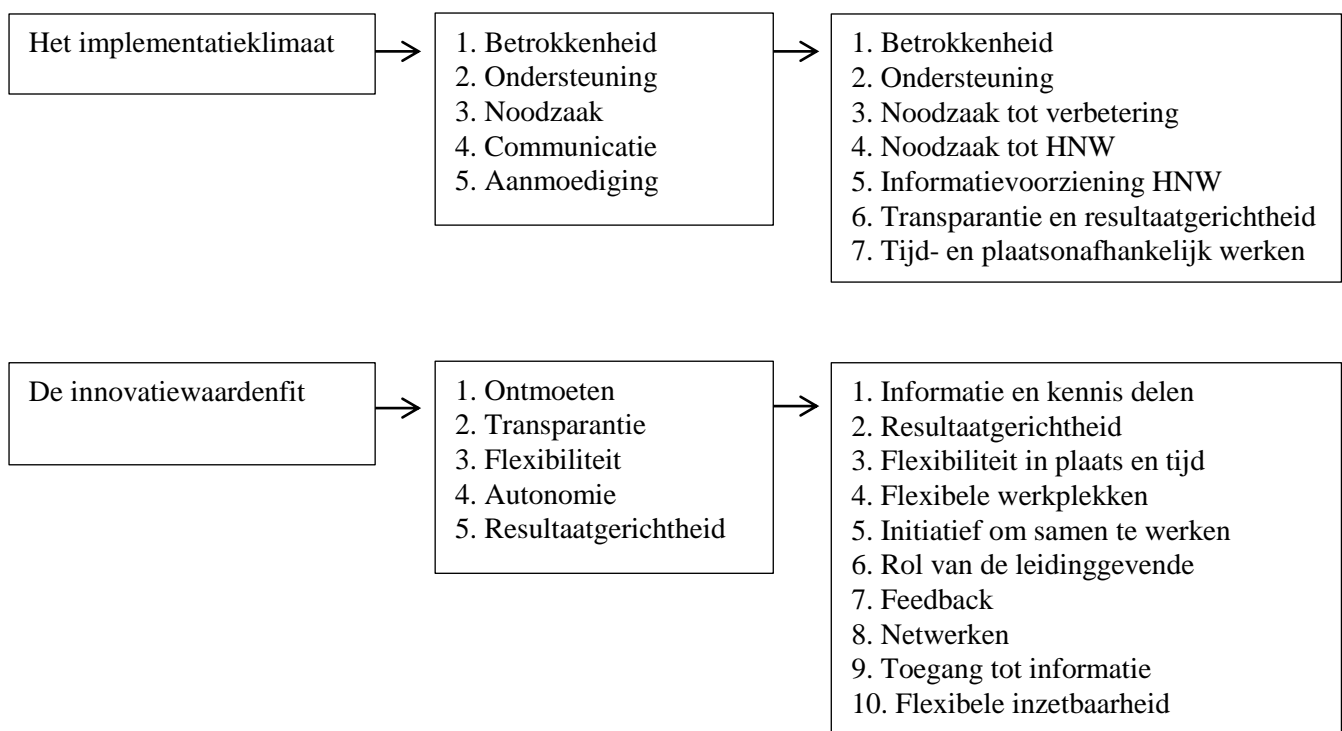
Analyse

Factoranalyse

Het implementatieklimaat en de innovatiewaardenfit zeggen iets over de effectiviteit van de implementatie (Klein & Sorra, 1996). De items zijn zorgvuldig samengesteld. Ondanks dat de betrouwbaarheidsanalyse betrouwbare schalen opleverde voor de verschillende dimensies is er een factoranalyse uitgevoerd met als doel te bepalen of de bedachte factorstructuur op basis van de data bevestigd kan worden (Vrolijk, Cotteleer, Kramer & Luesink, 2003). Met twee aparte factoranalyses voor de schalen implementatieklimaat en innovatiewaardenfit is gekeken naar de onderliggende patronen en correlaties tussen de items (Field, 2009).

De factoranalyse heeft items met vergelijkbare patronen bij elkaar geplaatst. Samengevat blijkt dat er, statistisch gezien, sprake is van een zeven factorenmodel voor de schaal implementatieklimaat en een tien factorenmodel voor de schaal innovatiewaardenfit, anders dan het vooraf gestelde zes factorenmodel voor implementatieklimaat en het vijf factorenmodel voor innovatiewaardenfit (figuur 4).

Voor elk item is door middel van schaalanalyse nagegaan in hoeverre de antwoorden samenhangen met de antwoorden op alle andere items van de schaal. Besloten is om vier items te verwijderen bij implementatieklimaat en twee bij innovatiewaardenfit, omdat deze items onvoldoende bijdragen aan het in kaart brengen van het klimaat of de fit. Het implementatieklimaat wordt uiteindelijk gemeten met 26 items en de innovatiewaardenfit met 29 items.



Figuur 4. Subschalen na factoranalyse.

Data-analyse

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen zijn verschillende analyses uitgevoerd. Per onderzoeksvraag worden de analyses beschreven.

Om antwoord te geven op de eerste onderzoeksvraag: ‘In hoeverre is er een sterk of zwak implementatieklimaat voor Het Nieuwe Werken bij de gemeente Hardenberg?’ zijn de gemiddelden van de verschillende factoren van het implementatieklimaat gemeten en onderling vergeleken.

Om antwoord te geven op de tweede onderzoeksvraag: ‘In hoeverre is er een fit tussen Het Nieuwe Werken en de waarden van de organisatieleden van de gemeente Hardenberg?’ zijn de gemiddelden van de verschillende kenmerken van de innovatiewaardenfit gemeten en vergeleken.

Om antwoord te geven op de derde onderzoeksvraag: ‘Wat zijn aandachtspunten en kansen voor de gemeente Hardenberg in de verdere implementatie van Het Nieuwe Werken?’ zijn naast de eerder genoemde analyses aanvullende analyses uitgevoerd. Er is een ANOVA uitgevoerd om de verschillen tussen de gemiddelde scores van groepen te vergelijken. Naast algemeen gemiddelde scores is er onderscheid gemaakt tussen afdelingen en functiegroepen. In dit onderzoek is een significantieniveau gehanteerd van $p \geq .05$. Met een lineaire regressieanalyse is gekeken in hoeverre er samenhang is tussen het implementatieklimaat en de innovatiewaardenfit.

Betrouwbaarheid

Onderzocht is of de vragenlijst tot consistente resultaten leidt. De Cronbach's Alpha berekent de interne consistentie van items. De schaal voor implementatieklimaat heeft een Cronbach's Alpha van .76 en de schaal voor innovatiewaardenfit een Cronbach's Alpha van .79. In tabel 2 en 3 is de interne consistentie van de subschalen af te lezen. De Cronbach's Alpha van de subschaal ‘flexibele inzetbaarheid’, horende bij de innovatiewaardenfit, is lager dan de gestelde .60 voor onderzoek op groepsniveau (Cotan, 2009). Toch is besloten deze factor er in te laten, omdat de resultaten van deze subschaal van belang zijn bij verdere analyse. Flexibele inzetbaarheid, zegt namelijk samen met flexibele werkplekken en flexibiliteit in plaats en tijd iets over de fit met flexibiliteit. Ook wordt flexibiliteit als een belangrijk kenmerk van Het Nieuwe Werken gezien (Baan et al., 2010; Bijl; 2009; Dhaene, 2011).

Tabel 2

Cronbach's Alpha factoren implementatieklimaat

Factoren	Cronbach's Alpha
Betrokkenheid bij HNW	.93
Ondersteuning bij HNW	.88
Noodzaak tot verbetering	.84
Informatievoorziening over HNW	.91
Stimuleren openheid, transparantie, resultaatgerichtheid	.82
Stimuleren tijd- en plaatsonafhankelijk werken	.88
Noodzaak tot HNW	.90

Tabel 3

Cronbach's Alpha factoren fit met Het Nieuwe Werken

Factoren	Cronbach's Alpha
Informatie en kennis delen	.80
Resultaatgerichtheid	.82
Flexibiliteit in plaats en tijd	.70
Flexibele werkplekken	.73
Initiatief om samen te werken	.79
Rol van de leidinggevende	.66
Feedback	.91
Netwerken	.60
Toegang tot informatie	.78
Flexibele inzetbaarheid	.50

Validiteit

De validiteit in dit onderzoek wordt op verschillende manier gewaarborgd. De items zijn samengesteld vanuit verschillende theoretische bronnen, gevalideerde vragenlijsten en de visie van de Gemeente Hardenberg op Het Nieuwe Werken. De items zijn zo helder en eenzijdig mogelijk

geformuleerd, rekening houdend met verschillende aanbevelingen voor itemconstructie vanuit de theorie. Weiner et al. (2011) geven vijf aanbevelingen voor itemconstructie. De eerste aanbeveling is dat de items beschrijvend moeten zijn en niet evaluatief. Dit om klimaat te onderscheiden van andere gerelateerde constructen, zoals houdingen en tevredenheid. Ten tweede moeten de items zich focussen op de gedeelde ervaringen, dus op alle organisatieleden van de gehele organisatie. Dit is de reden waarom de items horende bij het implementatieklimaat beginnen met: “Voor een goede functionerende gemeente Hardenberg vind ik het belangrijk dat medewerkers...”. Ten derde moeten items zich direct focussen op de mate waarin innovatiegebruik wordt verwacht ondersteund en beloond. Ten vierde moet het implementatieklimaat gemeten worden als een multi-item schaal, gebaseerd op een factoranalyse met een hoge interne consistentie. Als laatste geven Klein & Sorra (1998) aan dat het klimaat gemeten moet worden vanuit directe en indirecte gebruikers van de innovatie. Weiner et al. (2011) geven daarentegen aan dat het gemeten moet worden alleen vanuit de directe gebruikers, omdat indirecte gebruikers (ondersteuners bijvoorbeeld) het implementatieklimaat zwakker zullen beoordelen. In dit onderzoek is er voor gekozen om het implementatieklimaat te meten zowel vanuit de gebruikers als de ondersteuners, omdat bij Het Nieuwe Werken de ondersteuners ook tegelijkertijd gebruikers van de innovatie zijn.

Door het zorgvuldig opstellen van de items vanuit zowel theorie als de definitie bij de gemeente Hardenberg is gestreefd naar inhoudsvaliditeit. Uit de factoranalyse is gebleken dat in de twee schalen implementatieklimaat en innovatiewaardenfit verschillende factoren te onderscheiden zijn die de inhoud van het construct dekken.

De factoranalyse geeft aan dat de inhoud van de factoren overeenkomt met de achterliggende theorie. De subschalen die ontstonden vanuit de factoranalyse komen inhoudelijk overeen met de van tevoren opgestelde subschalen, ze zijn alleen specifiek. Zo is bijvoorbeeld bij het implementatieklimaat de factor ‘noodzaak’ uitgesplitst in de factoren ‘noodzaak tot verbetering’ en ‘noodzaak tot HNW’

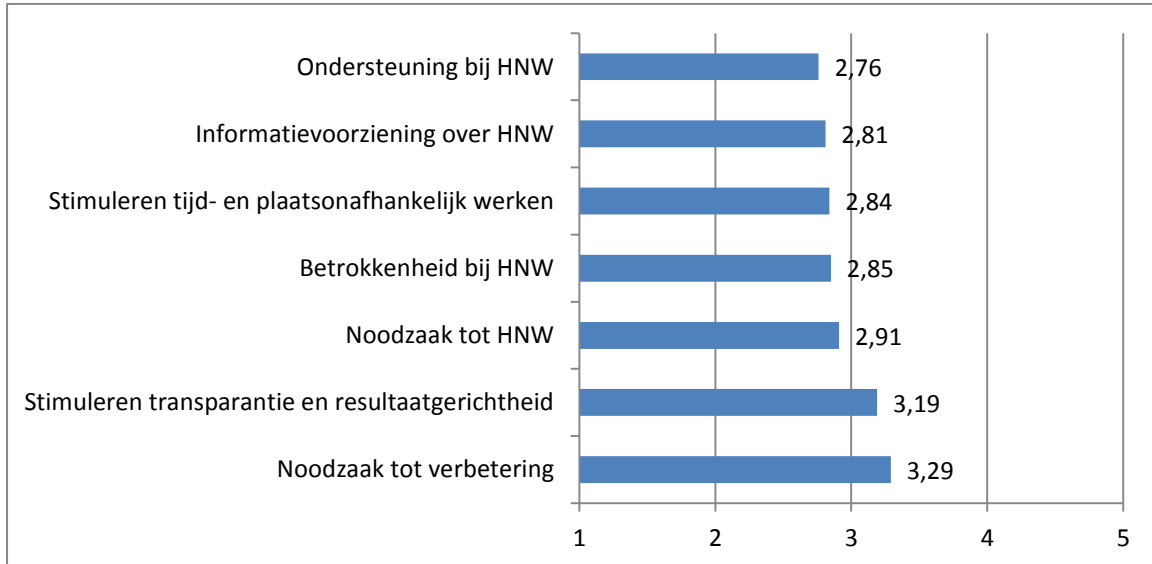
Resultaten

Het implementatieklimaat

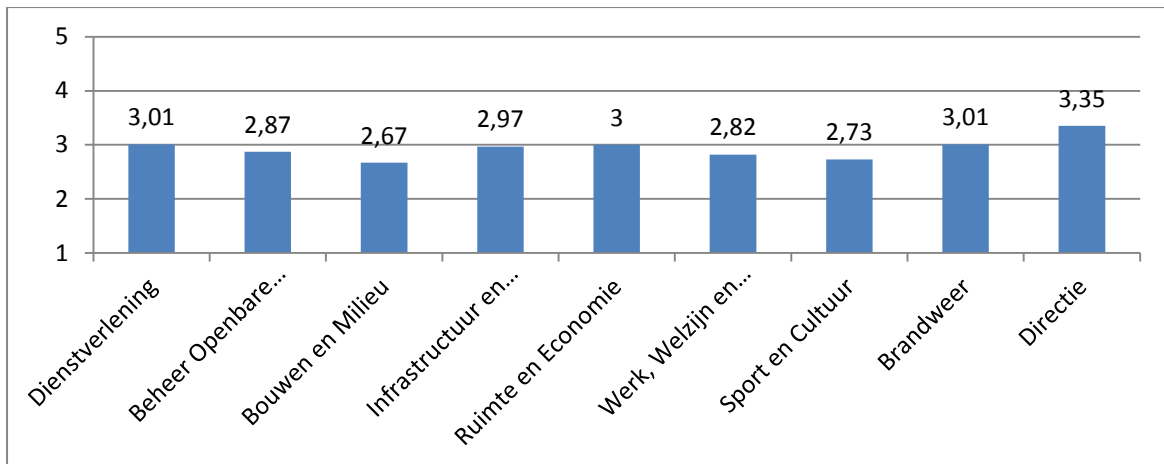
De gemiddelde scores van de zeven subschalen van de schaal implementatieklimaat (figuur 5) geven het gemiddelde van het implementatieklimaat weer ($m = 2,95$). De subschaal ‘ondersteuning bij Het Nieuwe Werken’ scoort het laagst met een gemiddelde van 2,81. De subschaal ‘noodzaak tot verbetering’ scoort het hoogst met een gemiddelde van 3,29.

De gemiddelde scores van de schaal implementatieklimaat per afdeling (figuur 6) laten zien dat de afdeling directie het hoogste gemiddelde heeft ($m = 3,35$) en de afdeling bouwen en milieu het laagste gemiddelde ($m = 2,67$).

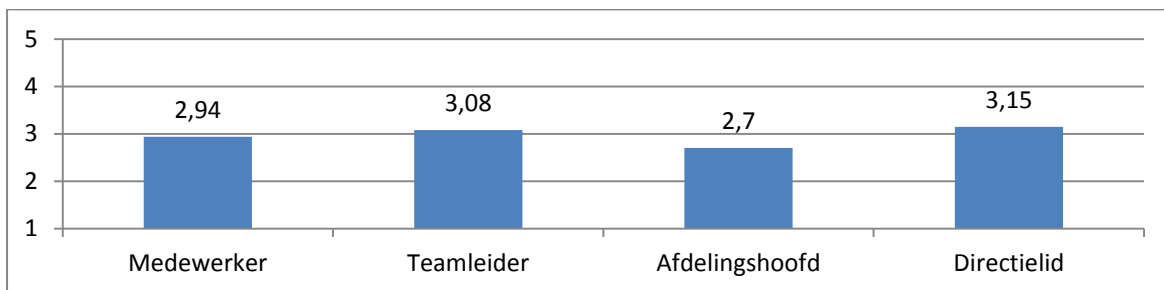
De gemiddelde scores van de schaal implementatieklimaat per functiegroep (figuur 7) laten zien dat directieleden het hoogste gemiddelde hebben ($m = 3,15$) en afdelingshoofden het laagste gemiddelde ($m = 2,70$).



Figuur 5. Gemiddelde scores kenmerken van het implementatieklimaat.



Figuur 6. Gemiddelde scores implementatieklimaat per afdeling.



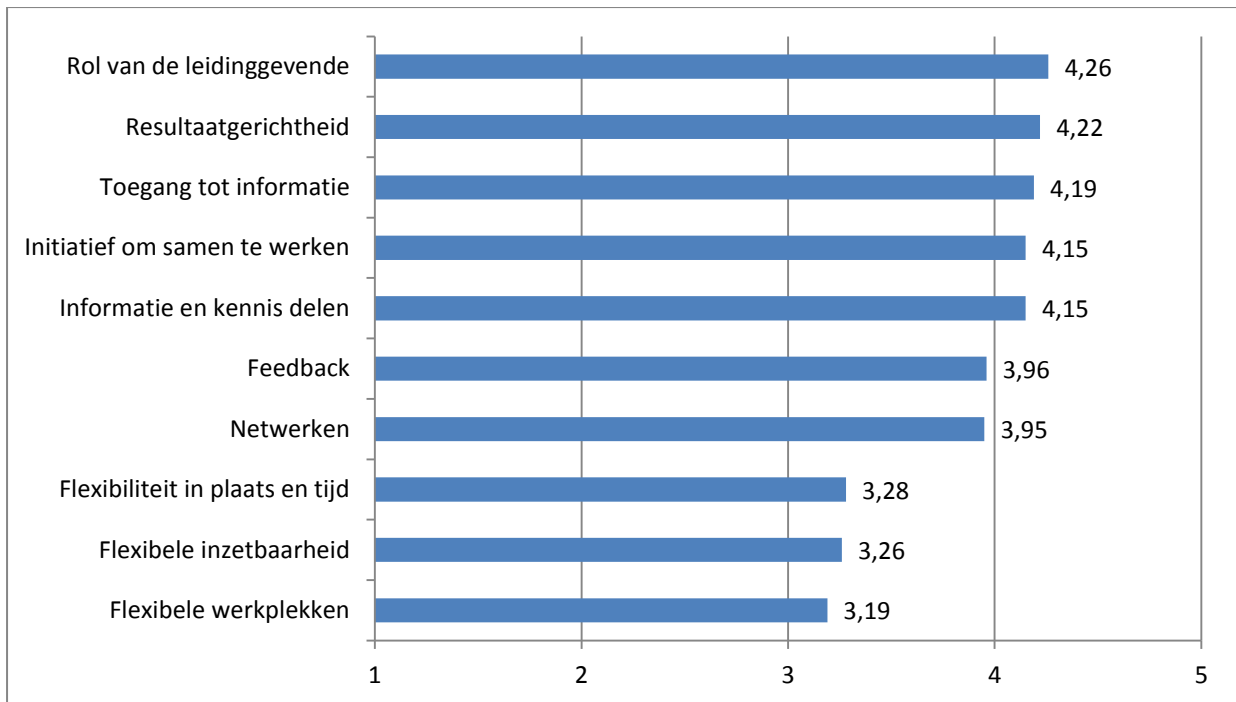
Figuur 7. Gemiddelde scores implementatieklimaat per functiegroep.

De innovatiewaardenfit

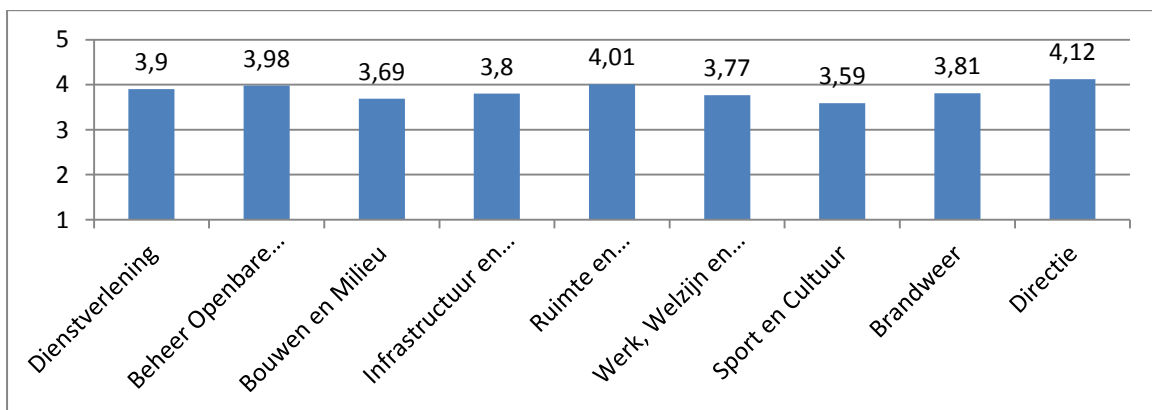
De gemiddelde scores van de tien subschalen van de innovatiewaardenfit (figuur 8) geven de gemiddelde innovatiewaardenfit weer ($m = 3,86$). De subschaal ‘flexibele werkplekken’ heeft het laagste gemiddelde ($m = 3,19$) en de subschaal ‘rol van de leidinggevende’ heeft het hoogste gemiddelde ($m = 4,23$).

De gemiddelde scores van de schaal innovatiewaardenfit per afdeling (figuur 9) laat zien dat de afdeling directie het hoogste gemiddelde heeft ($m = 4,12$) en dat de afdeling sport en cultuur het laagste gemiddelde ($m = 3,59$).

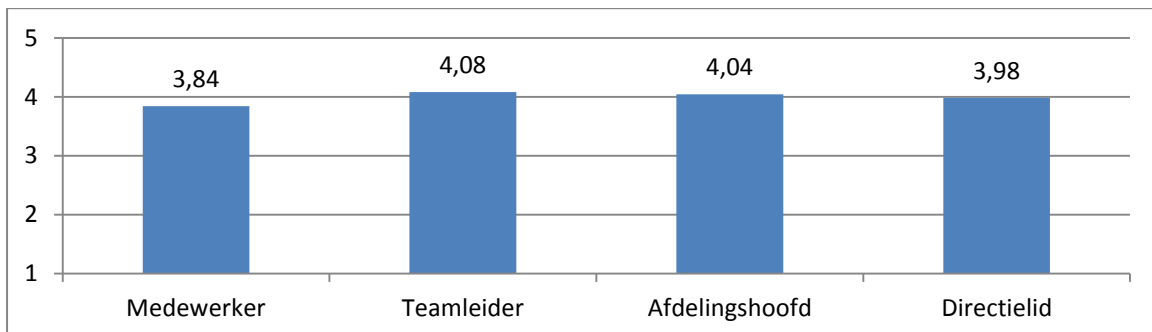
De gemiddelde scores van de schaal innovatiewaardenfit per functiegroep (figuur 10) laten zien dat teamleiders het hoogste gemiddelde hebben ($m = 4,08$) en de medewerkers het laagste gemiddelde ($m = 3,84$).



Figuur 8. Gemiddelde scores kenmerken van de innovatiewaardenfit.



Figuur 9. Gemiddelde scores innovatiewaardenfit per afdeling.



Figuur 10. Gemiddelde scores innovatiewaardenfit per functiegroep.

Verschil en samenhang

Implementatieklimaat: (1) De afdeling directie ($m = 3,37$) verschilt significant met de afdeling bouwen en milieu ($m = 2,45$) en de afdeling sport en cultuur ($m = 2,32$) op het kenmerk *betrokkenheid bij Het Nieuwe Werken*. (2) De afdeling werk, welzijn en educatie ($m = 2,33$) verschilt significant met de afdeling directie ($m = 3,10$) en de afdeling dienstverlening ($m = 2,68$) op het kenmerk *ondersteuning bij Het Nieuwe Werken*. (3) De afdelingen bouwen en milieu ($m = 2,21$) verschilt significant met de afdeling dienstverlening ($m = 2,96$), de afdeling infrastructuur en gebouwen ($m = 3,03$), de afdeling welzijn en educatie ($m = 2,90$) en de afdeling directie ($m = 3,40$) op het kenmerk *noodzaak tot Het Nieuwe Werken*.

Innovatiewaardenfit. De afdeling bouwen en milieu ($m = 2,50$) verschilt significant met de afdeling dienstverlening ($m = 3,41$) en de afdeling directie ($m = 3,88$). De afdeling directie verschilt ook significant met de afdeling werk, welzijn en educatie ($m = 2,96$) op het kenmerk 'flexibele werkplekken'.

Samenhang. Er is sprake van een zwak tot matig verband ($R = .40$) tussen het implementatieklimaat en de innovatiewaardenfit. Van de variantie van het implementatieklimaat kan 16% verklaard worden uit de innovatiewaardenfit ($R\text{ Square} = .16$).

Conclusie

In hoeverre is er een sterk of zwak implementatieklimaat voor Het Nieuwe Werken bij de Gemeente Hardenberg?

Het implementatieklimaat is gemeten op een schaal van 1 tot 5, waarbij een score van 3 staat voor een neutraal klimaat, een score lager dan 3 voor een zwak klimaat en een score hoger dan 3 voor een sterk klimaat. Met een gemiddelde score van 2,95 kan gesteld worden dat de Gemeente Hardenberg een zwak tot gemiddeld implementatieklimaat heeft.

De subschalen met een gemiddelde hoger dan 3 laten zien dat organisatieleden inzien dat het noodzakelijk is dat de Gemeente Hardenberg efficiënter gaat werken: de huidige werkwijze moet

verbeterd worden. Daarnaast worden organisatieleden gestimuleerd om steeds te streven naar het beste resultaat. Kennis wordt gedeeld en er wordt over het algemeen op een open en transparante manier met kennis en informatie omgegaan.

De subschalen met een gemiddelde lager dan 3 laten zien dat organisatieleden onvoldoende ondersteuning krijgen bij Het Nieuwe Werken en te weinig mogelijkheden hebben om een training te volgen. Ook voldoet de informatievoorziening over Het Nieuwe Werken nog niet aan de wensen van de organisatieleden. Daarnaast wordt Het Nieuwe Werken onvoldoende gefaciliteerd en worden vragen rondom HNW nog niet goed beantwoord. Organizeleden ervaren over het algemeen geen sterke stimulans om tijd- en plaatsafhankelijk te werken. Ze worden onvoldoende gestimuleerd om flexibel te werken en dus niet gebonden te zijn aan een vaste plek of een vaste tijd. Ook hebben organisatieleden over het algemeen niet het gevoel betrokken te worden bij beslissingen die genomen worden rondom Het Nieuwe Werken.

Verschillen tussen afdelingen. De afdelingen bouwen en milieu, sport en cultuur en werk, welzijn en educatie ervaren het implementatieklimaat het zwakst. De afdeling directie ervaart het implementatieklimaat het sterkst. De rest van de afdelingen zit hier tussen in. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat de afdeling directie bestaat uit het directieteam (de directieleden) en de directiestaf: de ondersteunende afdeling van de directieleden. De afdeling directie maakt het beslissingsproces dus van dichtbij mee. Ze voelen zich meer betrokken en zijn op de hoogte van de laatste ontwikkelingen. De afdeling werk, welzijn en educatie is op een andere locatie gehuisvest is en zal zich minder betrokken voelen en ook bepaalde communicatie missen. De afdeling sport en cultuur heeft veel medewerkers die buiten kantoor werken en zich dus minder betrokken zullen voelen. Voor de afdeling bouwen en milieu geldt dit ook, maar deze afdeling heeft ook werkzaamheden (zoals werken met grote kaarten) waarbij flexibele werkplekken geen ideale werksituatie zijn. Deze afdeling voelt dan ook de minst grote noodzaak om te gaan werken volgens Het Nieuwe Werken.

Verschillen tussen functiegroepen. De directieleden ervaren het implementatieklimaat het sterkst en afdelingshoofden het minst sterk. Een mogelijke oorzaak kan zijn dat veel beslissingen betreffende Het Nieuwe Werken genomen worden door de directie. Het is uiteindelijk de taak aan de

afdelingshoofden om het uit te gaan zetten op de afdeling. De afdelingshoofden hebben een beter beeld van wat er op de werkvloer speelt en zullen hier een kritische blik op hebben.

In hoeverre is er een fit tussen Het Nieuwe Werken en de waarden van de organisatieleden van de gemeente Hardenberg?

De fit is gemeten op een schaal van 1 tot 5, waarbij een score lager dan 3 een slechte fit aangeeft en een score hoger dan 3 een goede fit. Met een gemiddelde score van 3,86 kan gezegd worden dat organisatieleden van de gemeente Hardenberg een neutrale tot goede fit hebben met Het Nieuwe Werken.

Met het gemiddelde van 3,86 als uitgangspunt kan gesteld worden dat zeven subschalen een bovengemiddelde score hebben en drie subschalen een laaggemiddelde score. Organizeleden vinden het belangrijk dat de leidinggevende als taak heeft de medewerker te ondersteunen, te faciliteren en te stimuleren. Daarnaast is er een goede fit met resultaatgerichtheid, toegang tot informatie, initiatief om samen te werken, informatie en kennis delen, feedback en netwerken. Er zijn drie subschalen die vergeleken met de andere kenmerken een vrij lage fit hebben. Deze kenmerken hebben alle drie met flexibiliteit te maken: flexibiliteit in plaats en tijd, flexibele inzetbaarheid en flexibele werkplekken.

Verschillen tussen afdelingen. De afdeling directie heeft de beste fit met Het Nieuwe Werken, ook de afdeling ruimte en economie heeft een goede fit. De afdelingen sport en cultuur, bouwen en milieu en werk, welzijn en educatie hebben ook net als bij het implementatieklimaat een lagere gemiddelde score. Voor de oorzaak hiervan kunnen dezelfde argumenten worden gegeven als de argumenten die gegeven zijn bij het implementatieklimaat.

Verschillen tussen functiegroepen. Teamleiders en afdelingshoofden hebben een betere fit met Het Nieuwe Werken dan medewerkers en directieleden. De oorzaak kan zijn dat teamleiders en afdelingshoofden het meest intensief bezig zijn met de implementatie van Het Nieuwe Werken en de voordelen van de innovatie beter inzien dan de medewerkers en directieleden die minder intensief bezig zijn met de implementatie.

Innovatie-effectiviteit

De organisatieleden van de gemeente Hardenberg hebben een neutraal tot goede innovatiewaardenfit met Het Nieuwe Werken en een zwak tot gemiddeld implementatieklimaat. Wanneer we kijken naar figuur 1, waarin Klein & Sorra (1996) het effect van de sterkte van het implementatieklimaat en de sterkte van de innovatiewaardenfit op innovatiegebruik laten zien, zien we dat de gemeente Hardenberg niet in een hokje is te stoppen. Er is in ieder geval nog geen sterk implementatieklimaat, dus enthousiast, toegewijd, consistent en creatief innovatiegebruik zal er niet zijn. Het is van belang dat de gemeente Hardenberg het implementatieklimaat versterkt om er zeker van te zijn dat er in ieder geval adequaat innovatiegebruik zal zijn. Wanneer het implementatieklimaat afzwakt is de kans groot dat er frustratie en teleurstelling is en dat de innovatie sporadisch en inadequaar wordt gebruikt.

Wat zijn aandachtspunten voor de gemeente Hardenberg in de verdere implementatie van Het Nieuwe Werken?

Betrek medewerkers bij het implementatieproces. Organisatieleden, en vooral medewerkers, hebben het gevoel slecht betrokken te zijn bij Het Nieuwe Werken, ze hebben het gevoel weinig invloed te hebben op besluiten die genomen worden over Het Nieuwe Werken. Dit kan een sceptische houding tegenover de innovatie veroorzaken (Klein et al., 2001). Wanneer organisatieleden betrokken worden bij het proces is de kans ook groter dat ze zich verantwoordelijk gaan voelen voor het slagen van de innovatie (Dong et al., 2008) en de innovatiewaardenfit toe zal nemen. Betrek organisatieleden door ze te laten participeren in het veranderingsproces en ze te vragen naar hun ideeën (Ford & Ford, 2008). Wanneer organisatieleden betrokken zijn zullen ze meer verantwoordelijkheid dragen voor de uitkomsten van het veranderingsproces (Newton & Jimmieson, 2008)

Stimuleer flexibiliteit. Organisatieleden hebben de slechtste innovatiewaardenfit met de waarden die met flexibiliteit te maken hebben: flexibiliteit in plaats en tijd, flexibele werkplekken en flexibele inzetbaarheid. Een mogelijke oorzaak kan angst van organisatieleden zijn om professioneel of sociaal geïsoleerd te raken wanneer ze werken vanuit een andere locatie dan kantoor (van Dooren,

2011). Daarnaast kunnen organisatieleden minder mogelijkheden ervaren om vertrouwelijke gesprekken te voeren (Beijer, Maarleveld & Brunia, 2009), is er minder personalisatie mogelijk (van der Voordt, 2003) en gaan volgens van der Voordt en van Meel (2002) flexplekken in tegen de menselijke behoefte om een eigen territorium te hebben en status uit te drukken.

Flexibel werken kan het aantal onderlinge contacten binnen de organisatie vergroten, kennisdeling versterken en samenwerking bevorderen (Baane et al., 2010). Er moet dan wel effectief gebruik worden gemaakt van ICT om collega's ook virtueel met elkaar te verbinden en kennis te laten delen. Professionele isolatie kan ervoor zorgen dat organisatieleden beperkte mogelijkheden krijgen om zich verder te ontwikkelen binnen de organisatie (Cooper & Kurland, 2002). Het is daarom van belang dat leidinggevendenden ervoor zorgen dat de sociale cohesie gewaarborgd blijft. Sociale cohesie zorgt er namelijk voor dat organisatieleden zich betrokken voelen bij de organisatie (Duyvendak & Veldboer, 2011).

Er ligt een belangrijke taak bij de leidinggevende. Binnen Het Nieuwe Werken wordt een dienende en coachende leiderschapsstijl aangeraden (van Nuijten, 2009). Een kennisleider dient volgens Debowski (2006) een strategische visie te hebben, motiverend te zijn, communicatieve vaardigheden te hebben, verandering te stimuleren, medewerkers te stimuleren om zich verder te ontwikkelen en het delen van kennis gemakkelijker te maken.

Het is van belang dat het tijd- en plaatsonafhankelijk werken wordt gestimuleerd en vergroot. Als er sterke nadruk wordt gelegd op flexibiliteit, innovatie en de bereidheid tot verandering, zowel door HRM als de leidinggevendenden, zullen organisatieleden zien dat aanpassingsvermogen en flexibiliteit van ze wordt verwacht (Paauwe & Boselie, 2005).

Zorg voor duidelijke communicatie. Er is duidelijke communicatie nodig over zowel de visie, de noodzaak als de strategie van de implementatie van Het Nieuwe Werken. Communicatie wordt gezien als een belangrijke factor voor een effectieve implementatie van veranderingen in organisaties (DiFonzo & Bordia, 1998). Bij de gemeente Hardenberg is er onduidelijkheid onder organisatieleden over hoe Het Nieuwe Werken er voor ze uit moet zien: een duidelijke lijn mist. Duidelijke communicatie over de noodzaak, het doel en de voordelen van Het Nieuwe Werken zijn van belang om weerstand te voorkomen, onzekerheid te doen afnemen, maar ook commitment met de

organisatieverandering te bevorderen (DiFonzo & Bordia, 1998). Het is van belang om gedurende de verandering informatie te verstrekken over de doelen, inhoud en planning van de verandering. Wat er verandert, waarom, wanneer en welke gevolgen het heeft zijn voor organisatieleden belangrijk. Deze informatie is van belang in alle fasen van een veranderingsprogramma (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Organisatieleden moeten daarnaast ook de mogelijkheid hebben om op deze informatie te reageren (De Ridder, 2005).

Ondersteun en faciliteer. Het is van belang dat organisatieleden een brede basis hebben om actief aan de slag te gaan met de verandering. Organisatieleden moeten hierbij ondersteund en gefaciliteerd worden. Dat betekent dat er training en ondersteuning beschikbaar moet zijn voor organisatieleden die hier behoefte aan hebben. Bij de gemeente Hardenberg hebben de organisatieleden nu nog te weinig mogelijkheden voor training en ondersteuning bij de werkprocessen die Het Nieuwe Werken van ze vraagt. Vooral bij een innovatie als Het Nieuwe Werken waar samenwerken een belangrijke component is kan managementondersteuning implementatiesucces bevorderen (Sharma & Yetton, 2003).

Discussie

Het model van Klein & Sorra

Om zicht te krijgen op de effectiviteit van de implementatie is het model van Klein & Sorra (1996) gebruikt. In het eerste deel van de discussie wordt ingegaan op de bruikbaarheid van het model van Klein & Sorra voor het meten van de implementatie-effectiviteit van Het Nieuwe Werken.

Het Nieuwe Werken is een geschikte innovatie voor het model van Klein & Sorra (1996). Het model van Klein & Sorra is alleen nuttig bij innovaties waarbij collectieve, gecoördineerde gedragsverandering nodig is om de innovatie te laten slagen. Dit omdat het model zich focust op de gedeelde perceptie en gedeelde innovatiewaardenfit. Wanneer dit niet zo is, zijn theorieën gericht op het individuele niveau effectiever voor het verklaren van het implementatieklimaat (Weiner et al., 2011). Het Nieuwe Werken heeft gevolgen voor de gehele organisatie (Baane et al., 2011). Het is daarom van belang dat de gehele organisatie op een consistente manier gebruik maakt van Het Nieuwe Werken om het een succes te laten zijn.

In het model wordt de effectiviteit van de implementatie voorspeld aan de hand van het implementatieklimaat en de innovatiewaardenfit. Implementatieklimaat en innovatiewaardenfit worden als twee losse constructen gezien.. Klein & Sorra (1996) zeggen niets over de samenhang tussen deze twee schalen. Op basis van de data in dit onderzoek is nagegaan of deze schalen daadwerkelijk los van elkaar geïnterpreteerd kunnen worden. Na het uitvoeren van een regressieanalyse blijkt er samenhang te zijn tussen de schalen implementatieklimaat en innovatiewaardenfit ($R = .40$), maar deze samenhang is zwak tot gemiddeld. Slechts 16% van het implementatieklimaat kan verklaard worden vanuit de innovatiewaardenfit, en andersom. Gesteld kan worden dat de schalen implementatieklimaat en innovatiewaardenfit geschikt zijn om afzonderlijk van elkaar geïnterpreteerd te worden. De factoren die gebruikt zijn om de sterkte van het implementatieklimaat te meten kunnen ook invloed hebben op de innovatiewaardenfit. Zo geeft Spanos (2009) in zijn paper aan dat er een aantal dingen zijn die de fit kunnen laten toenemen. Een daarvan is organisatieleden overtuigen van de noodzaak van verandering. Een andere is de taak van het management om te bouwen aan een omgeving die de gevoelens en waarden van organisatieleden ten opzichte van de innovatie positief beïnvloedt. Dit kunnen ze doen door aanmoedigen en het delen van nieuwe ideeën, zorgen voor beschikbare trainingen en stimulansen, mislukkingen toestaan en ambitieuze doelen stellen. In verder onderzoek kan onderzocht worden in hoeverre verbetering van de beleid en maatregelen om het implementatieklimaat te versterken, ook invloed hebben op de innovatiewaardenfit.

Het implementatieklimaat wordt door Klein & Sorra (1996) gezien als een gestalt perceptie (waarneming van de gehele situatie als een enkele eenheid). De beleids- en praktijkmaatregelen die de organisatie neemt bij het implementeren van de innovatie zijn volgens het model van Klein & Sorra cumulatief en compenserend. Dit zou dus betekenen hoe meer maatregelen des te beter en dat een paar hoog scorende subschalen de minder hogere subschalen compenseren. Dit is nadelig om goed zicht te krijgen op welke beleids- en praktijkmaatregelen het meest effectief zijn. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om te bekijken wat het effect van verschillende maatregelen is op de uiteindelijke effectiviteit van de implementatie en de effectiviteit van de innovatie.

Klein & Sorra kijken in het model naar de gedeelde perceptie, dus niet naar het individu, maar naar de organisatie als geheel of groepen binnen de organisatie. Het model van Klein & Sorra (1996) zegt niets over de invloed van de verschillende kenmerken die het implementatieklimaat versterken (subschalen). Doordat het model van Klein & Sorra kijkt naar het geheel, is er minder oog voor detail. In dit onderzoek is wel gekeken naar de verschillende subschalen om te kijken waar de mate van sterkte van het implementatieklimaat op gebaseerd is. Interessant voor aanvullend onderzoek is om te weten wat de invloed van de verschillende schalen en subschalen is op de uiteindelijke effectiviteit van de implementatie. Om hier een uitspraak over te kunnen doen is het van belang een voormeting en nameting te doen.

Gebruikte instrumentatie

De effectiviteit van de implementatie is gemeten met behulp van een vragenlijst. Een vragenlijst is een snelle en effectieve manier om in een korte tijd veel organisatieleden te bevragen. In dit onderzoek was dat van belang om te kunnen spreken over een klimaat, namelijk een gedeelde perceptie. Een nadeel is dat er niet de mogelijkheid is om door te vragen en daardoor dieper in te gaan op waar daadwerkelijke knelpunten liggen voor organisatieleden. Wanneer de kwantitatieve data aangevuld zou zijn met kwalitatieve data van organisatieleden uit alle lagen van de organisatie zou dit een duidelijker beeld geven van de huidige situatie en gerichtere aanbevelingen opleveren voor de gemeente Hardenberg.

Generaliseerbaarheid

Er kunnen vraagtekens gezet worden bij de generaliseerbaarheid van deze kwantitatieve case study. De items zijn samengesteld op basis van de innovatie Het Nieuwe Werken en de gemeente Hardenberg. Voor een andere innovatie en een andere organisatie kunnen andere schalen en subschalen dezelfde sterkte van het implementatieklimaat en de innovatiewaardenfit geven (Klein & Sorra, 1996). De gehanteerde schalen en subschalen kunnen toepasbaar zijn op andere organisaties, maar om tot een passende meting te komen dient er kritisch gekeken te worden of de items passend zijn bij de innovatie en de organisatie en dient er opnieuw een factoranalyse gedaan te worden om betrouwbare subschalen te krijgen (Weiner et al., 2011).

In dit onderzoek is onderscheid gemaakt tussen functionele groepen en hiërarchische groepen. Significante verschillen zijn gevonden tussen afdelingen: functionele groepen. Afdelingen zijn horizontale groepen die geen formele macht over elkaar hebben. Het is belangrijk dat het implementatieklimaat wordt versterkt om ervoor te zorgen dat de groepen die een mindere fit hebben met de organisatieverandering mee zullen gaan in de verandering (Klein & Sorra, 1996). Kanttekening die hierbij gemaakt kan worden is dat er naast formele macht (positiemacht) ook sprake kan zijn van persoonlijke macht, die ontstaat door wat iemand kan, weet en welke houding hij aanneemt (Boonstra & Bennenbroek Gravenhorst, 1997). Wanneer de ene groep meer macht heeft dan de andere groep en de groep met meer macht heeft een goede fit met Het Nieuwe Werken is de kans groter dat de innovatie slaagt. In dit onderzoek lijken de afdeling directie en dienstverlening meer persoonlijke macht te hebben: ze weten goed wat voor de organisatie van belang is, ze hebben meer toegang tot informatie die anderen misschien niet hebben en ze hebben directere relaties met de directieleden. Deze afdelingen lijken dus meer persoonlijke macht te hebben.

Innovatie-effectiviteit

Klein & Sorra (1996) hebben de invloed van het implementatieklimaat en de innovatiewaardenfit gecombineerd om innovatiegebruik te voorspellen. Innovatie-effectiviteit beschrijft de voordelen die een organisatie ervaart als resultaat van de implementatie van de innovatie (Klein & Sorra, 1996). De gevolgen van verschillende sterktes van het implementatieklimaat en een goede, neutrale of slechte fit met de innovatie worden beschreven in het tweede model van Klein en Sorra (figuur 2). Dit model is beperkt, doordat het maar zes verschillende uitkomsten illustreert. In innovatiewaardenfit is wel een middenweg gekozen (neutrale fit), maar bij het implementatieklimaat is deze er niet. Daardoor kan er in dit onderzoek geen eenduidige uitspraak worden gedaan over de voorspelde innovatie-effectiviteit vanuit de theorie van Klein & Sorra.

Uiteindelijk kan de implementatie van Het Nieuwe Werken bij de Gemeente Hardenberg resulteren in drie verschillende uitkomsten (Klein & Sorra, 1996): (a) de implementatie is effectief en het gebruik van de innovatie zorgt voor verbetering van de organisatie; (b) de implementatie is effectief, maar het gebruik van de innovatie zorgt niet voor verbetering van de organisatie; (c) de

implementatie mislukt. De gemeente Hardenberg zal proberen te streven naar een effectief gebruik van de innovatie en daarbij een verbetering van de organisatie. De aanbevelingen in dit onderzoek kunnen wellicht helpen bij het streven naar een nog effectievere implementatie van Het Nieuwe Werken.

Literatuurlijst

- Abrahamson, E., Argyria, C., Bash, J., Birkinshaw, J., Brown, T., Bryan, L., et al. (2009). Moon shots for management. *Harvard Business Review*, 91-98.
- Adrian, J.J. (2001) 10 steps to improving construction productivity. *Pumbling Mechanical Journal*, 18 (11) 72-78.
- Amelsvoort, P. van (1996). *Het programmeren en regisseren van veranderingsprocessen. Vormgeven aan complexe veranderingsprocessen van organisatievernieuwing*. Vlijmen: ST-groep.
- Armenakis, A. A., J. B. Bernerth, J. P. Pitts & H. J. Walker (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (4), 481-505.
- Ash, J. (1997). Organizational factors that influence information technology diffusion in academic health science centers. *Journal of the American Medical Information Association*, 4 (2) 102-111.
- Baane, R., Houtkamp, P. & Knotter, M. (2011). *Het nieuwe werken ontrafeld. Over Bricks Bytes & Behavior*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Baarde, D.B., de Goede, M.P.M., Kalmijn, M. (2007). *Basisboek enqueteren: handleiding voor het maken van een vragenlijst en het voorbereiden en afnemen van enquetes*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work en Organizational Psychologie*, 8(9-32).
- Beijer, M., Maarleveld, M., Brunia, S. (2009). *Blijven flexen in Forum Flex: een lange termijnevaluatie van de beleving, het welzijn en de arbeidsproductiviteit in het innovatieve kantoorconcept van B/CFD*. Delft: Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings.
- Berings, D. (2007). *Werken met waarden in Organisaties: een Arbeidspsychologische Analyse*. Brussel: HUB Research Paper.
- Bijl, T. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC.

- Boonstra, J., Bennebroek Gravenhorst, K.M. (1997). Macht en invloed in veranderingsprocessen: Verschillen in machtsgebruik. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 13, 257 – 270.
- Boonstra, J.J., Steensma, H.O. & Demenint, M.I. (2002). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Bowen, D.E., Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203 – 221.
- Bouwen, R., Witte, de, K., Verboven, J. (1996). *Organiseren en veranderen*. Leuven/Apeldoorn: Garant.
- Bruijn, de, D-J. (2004). *De kunst van het implementeren. Slagvaardig veranderen in publieke organisaties*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Service.
- Compeau, D. R., & Higgins, C. A. (1995). Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test. *MIS Quarterly*, 19, 189-211.
- Cooper, C.D., Kurland, N.B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511-532.
- Cotan (2009). *Documentatie van tests en testresearch in Nederland*. Amsterdam: Boom.
- Debowski, S. (2006). *Knowledge Management*. Australia: John Wiley and Sons.
- Devos, G., Buelens, M. & Bouckennooghe, D. (2007). Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies. *The Journal of Social Psychology*, 147 (6) 607-629.
- Dhaene, J. (2011). Het nieuwe werken lukt niet zonder het nieuwe organiseren. *HR Square*, 22 – 25.
- Dong, L., Neufeld, D.J., & Higgins, C.A. (2008). Testing Klein and Sorra's innovation implementation model. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25 (4) 237-255.
- Duyvendak, J.W., Veldboer, L. (2001). *Meeting Point Nederland: over samenlevingsopbouw, multiculturaliteit en sociale cohesie*. Amsterdam: Boom.

- Dunphy, D., Stace, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 46 (8) 905 – 918.
- Elving, W.J.L., Bennebroek Gravenhorst, K. M. (2005). Communicatie en organisatieverandering: de rol van commitment en vertrouwen. *Tijdschrift voor communicatiewetenschap*, 33 (4) 317-329.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE publications Ltd.
- Ford, J.D., Ford, L.W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change. The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33, 326 –377.
- Gagne, M., Deci, E. (2005). Self determination theory and work environment. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gemeente Hardenberg (2009). *Doelstellingen Hardenbergse Manier van Werken, versie 2.1*. Interne notitie.
- Gemeente Hardenberg (2011). *De toekomst tegemoet! Bezuinigingsplan 2011 t/m 2014*. Intern document.
- Gool, van, B., Töller, J., Weller, L. (2011). Transparant werken maakt de traditionele manager overbodig. *Tijdschrift voor MD*.
- Hall, D., Schneider, B. & Nygren, H. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-189.
- Holub, E., Spafford, G. (2010). *Top Six Foundational Steps for Overcoming Resistance to ITIL Process*. Gartner.
- Jones, G.R. (2010). *Organizational Theory, Design and Change*. Pearson Education (US).
- Kleijn, H., Rorink, F. (2012). *Verandermanagement*. Pearson Education.
- Klein, K.J., Conn, A.B., Sorra, J.S. (2001). Implementing Computerized Technology: An Organizational Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 811-824.
- Klein, K.J., Knight, A.P. (2005). Innovation implementation, overcoming the challenge. *American Psychological Society*, 14 (5), 243-246.
- Klein, K.J., Sorra, J.S. (1996). The Challenge of Innovation Implementation. *Academy of Management Review*, 21, 1055-1080.

- Laswell, H. D. (1972). Communications research and public policy. *The American Association for Public Opinion Research*, 36 (3) 301-310.
- Leiva, P.I., Culbertson, S.S., Pritchard, R.D (2011). An Emperical Test of an Innovation Implementation Model. *The Psychologist-Manager Journal*, 14, 265-281.
- Levasseur, R. E. (2001). People skills: change management tools, Lewin's change model. *Interfaces*, 31 (4) 71 – 73.
- Lewin, K. (1958) Group decision and social change. *Reading in Social psychologie*.
- Linton, J.D. (2002). Implementation Research: state of art and future directions. *Technovation*, 22 (2), 65 – 79.
- Mossholder, K.W. (2012). Transformational Leadership, relationship quality and employee performance during continuous incremenatal organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 10.1002/job.1824.
- Muntslag, D.R. (2001). *De kunst van het implementeren*, Enschede: Oratie UT.
- Newton, C.J., Jimmieson, N.L. (2008). Role stressors, participative control and subjective fit with organizational values: main and moderating effects on employee outcomes. *Journal of management en organization*, 14, 20-39.
- Nuyten, J. (2009). *Servant Leadership: Paradox or diamond in the rough? A multidimensional measure and empirical evidence*. Erasmus University Amsterdam.
- Paauwe, J. & P. Boselie (2005). HRM and Performance: What's next? *Visiting Fellow Working Papers*, 13.
- Pous, A.R., de, Wielen, J.M.M., van der (2010). *Praktijkvisies op Het Nieuwe Werken*. Uitgeverij TIEM.
- Ridder, de, J.A. (2004). Organizational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14, 20-30.
- Roepke, R., Agarwal, R., Ferrat, T. W., (2000). Aligning the IT Human Resource With Business Vision: The Leadership Initiative at 3M. *MIS Quarterly*, 24 (2), 327 – 335.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Josey-Bass.

- Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. *Organizational climate and culture*, 383-412.
- Spanos, Y. E. (2009). Innovation adoption: an integrative model. *University of Piraeus*, 59 (1-2) 100-124.
- Stoter, A. (1997). *De communicerende organisatie. Communicatie in relatie tot organisatieverandering*. Utrecht: LEMMA.
- Venkatesh, V and Brown, S (2001). A longitudinal investigation of personal computers in homes: Adoption determinants and emerging challenges. *MIS Quarterly*, 25 (1), 71-102.
- Visser, M., Willems, L., Ribbens, H. (2005). Een kwestie van contact: communicatie en veranderingsbereidheid. *Management en Organisatie*, 1, 7-24.
- Voordt, van der, D.J.M. (2003). Kosten en baten van flexibele werkplekken. *Overheid Facilitair* (5), 6, 23-34.
- Voordt, van der, D.J.M., Meel, J.J. (2002). *Psychologische aspecten van kantoorinnovatie*. Delft/Amsterdam: Faculteit bouwkunde en ABN AMRO.
- Vrolijk, H.C.J., Cotteleer, G., Kramer, K.J., Luesink, H.H. (2003). *Performance-indicatoren*. Wageningen: Wageningen University and Researchcenter Publications.
- Weiner, B.J., Belden, C.M., Bergmire, D.M., Johnston, M. (2011). The meaning and measurement of implementation climate. *Implementation Science* (6) 78.
- Wissema, J.G., Messer, H. M., & Wijers, G. J. (1986). *Angst voor veranderen? Een mythe! Of: hoe u veranderingsbereidheid op de werkvloer vergroot*. Assen.: Koninklijke van Gorcum.
- Zee, van der, F (2004). *Kennisverwerving in de empirische wetenschappen, de methodologie van wetenschappelijk onderzoek*. Groningen: BMOO.
- Zomer, de, W., Natris, D. de (2009). *Werkoverleg als interactief communicatiemiddel bij organisatieverandering*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Appendix A: vragenlijst

Implementatieklimaat

Betrokken

	helemaal niet mee eens	niet mee eens	evenveel mee eens als oneens	mee eens	helemaal mee eens
1. We worden geïnformeerd over Het Nieuwe Werken.					
2. We weten hoe Het Nieuwe Werken er voor ons uit gaat zien.					
3. Onze mening over Het Nieuwe Werken wordt gevraagd					
4. Er wordt naar ons geluisterd als we vragen hebben over Het Nieuwe Werken.					
5. We worden gevraagd om mee te denken over Het Nieuwe Werken.					
6. We kunnen onze ideeën met betrekking tot Het Nieuwe Werken delen.					
7. We hebben invloed op beslissingen die worden genomen met betrekking tot Het Nieuwe Werken.					
8. We worden betrokken in het beslissingsproces rondom Het Nieuwe Werken.					

Noodzaak

	helemaal niet mee eens	niet mee eens	evenveel mee eens als oneens	mee eens	helemaal mee eens
1. De huidige manier van werken van de gemeente Hardenberg is onvoldoende effectief om de gewenste prestaties te halen.					
2. Het is nodig dat de gemeente Hardenberg effectiever gaat werken.					
3. Om de effectiviteit te verbeteren moeten medewerkers van de gemeente Hardenberg hun werkwijze aanpassen.					
4. Om de effectiviteit van de gemeente Hardenberg te verbeteren is Het Nieuwe Werken een noodzakelijke interventie.					
5. Het invoeren van Het Nieuwe Werken is noodzakelijk om de prestaties te verbeteren.					

Communicatie

	helemaal niet mee eens	niet mee eens	evenveel mee eens als oneens	mee eens	helemaal mee eens
1. Ik word op de hoogte gehouden van de voor mij belangrijke aspecten van Het Nieuwe Werken.					
2. Ik krijg voldoende informatie over Het Nieuwe Werken.					
3. Wanneer er wordt gecommuniceerd over Het Nieuwe Werken voel ik me aangesproken.					
4. Ik word op tijd op de hoogte gesteld van nieuwe informatie rondom de invoering van Het Nieuwe Werken.					
5. Er wordt regelmatig gecommuniceerd over de invoering van Het Nieuwe Werken.					

Ondersteuning

	helemaal niet mee eens	niet mee eens	evenveel mee eens als oneens	mee eens	helemaal mee eens
1. Ik heb de mogelijkheid om een training te volgen met betrekking tot Het Nieuwe Werken.					
2. Ik heb de mogelijkheid om ondersteuning te krijgen om te gaan werken volgens Het Nieuwe Werken.					
3. De vragen die ik heb rondom Het Nieuwe Werken worden beantwoord.					
4. Ik word voldoende gefaciliteerd om te werken volgens Het Nieuwe Werken.					

Aanmoediging

	helemaal niet mee eens	niet mee eens	evenveel mee eens als oneens	mee eens	helemaal mee eens
1. We worden gestimuleerd om kennis en informatie te delen met collega's.					
2. We worden gestimuleerd om op een open en transparante manier met elkaar en informatie om te gaan.					
3. We worden gestimuleerd om niet gebonden te zijn aan plaats en tijd.					
4. We worden gestimuleerd om zelf te bepalen					

hoe, waar en wanneer we werken.					
5. We worden gestimuleerd om steeds te streven naar het beste resultaat.					

Gegeven tijd

	helemaal niet mee eens	niet mee eens	evenveel mee eens als oneens	mee eens	helemaal mee eens
1. We krijgen voldoende tijd om te wennen aan Het Nieuwe Werken.					
2. De gemeente Hardenberg is klaar voor Het Nieuwe Werken.					
3. De planning voor Het Nieuwe Werken is goed.					

Innovatiewaardenfit

Ontmoeten

Voor een goede functionerende gemeente Hardenberg vind ik het belangrijk dat medewerkers...	vind ik helemaal niet belangrijk	vind ik niet belangrijk	vind ik een beetje belangrijk	vind ik belangrijk	vind ik heel belangrijk
1. hun kennis delen met collega's.					
2. hun directe collega's informeren over zaken die spelen rondom de eigen werkzaamheden.					
3. samenwerken met collega's van andere afdelingen.					
4. een ruim en gevarieerd intern netwerk hebben.					
5. een ruim en gevarieerd netwerk buiten de gemeente hebben.					
6. spontaan en niet gepland sparren over werkgerelateerde onderwerpen.					

Transparantie

Voor een goede functionerende gemeente Hardenberg vind ik het belangrijk dat medewerkers...	vind ik helemaal niet belangrijk	vind ik niet belangrijk	vind ik een beetje belangrijk	vind ik belangrijk	vind ik heel belangrijk
1. elkaar inzicht geven in hun werk.					
2. informatie openlijk met elkaar delen.					
3. van elkaar weten hoe ze werken.					
4. toegang hebben tot informatie, ongeacht plaats en tijd.					
5. zoveel mogelijk toegang hebben tot interne documenten.					
6. elkaar feedback geven op hun resultaat.					
7. elkaar feedback geven op hun werkwijze.					

Flexibiliteit

Voor een goede functionerende gemeente Hardenberg vind ik het belangrijk dat medewerkers...	vind ik helemaal niet belangrijk	vind ik niet belangrijk	vind ik een beetje belangrijk	vind ik belangrijk	vind ik heel belangrijk
1. een werkplek kunnen kiezen die past bij de werkzaamheden die ze op dat moment doen.					

2. de werkplekken met elkaar delen, in plaats van vaste werkplekken te hebben.					
3. bereid zijn om op één dag te wisselen van werkplek als de werkzaamheden daar om vragen.					
4. breed inzetbaar zijn, dus ook ingezet kunnen worden op andere afdelingen.					
5. bereid zijn om hun werk buiten kantooruren af te maken, indien nodig.					
6. bereid zijn om regelmatig thuis te werken.					

Autonomie

Voor een goede functionerende gemeente Hardenberg vind ik het belangrijk dat medewerkers...	vind ik helemaal niet belangrijk	vind ik niet belangrijk	vind ik een beetje belangrijk	vind ik belangrijk	vind ik heel belangrijk
1. door hun leidinggevende gestimuleerd worden om het beste uit zichzelf te halen.					
2. door hun leidinggevende ondersteund en gefaciliteerd worden in hun werkzaamheden.					
3. de vrijheid hebben om hun eigen werk te organiseren.					
4. de vrijheid hebben om zelf te bepalen of ze thuis werken of op kantoor.					
5. de vrijheid hebben om zelf een geschikte werkplek te kiezen.					
6. reflecteren op hun eigen werk en zichzelf bijsturen.					
7. zelf initiatief nemen om samen te werken met collega's.					
8. zelf contacten leggen binnen het interne of externe netwerk..					

Resultaatgerichtheid

Voor een goede functionerende gemeente Hardenberg vind ik het belangrijk dat medewerkers...	vind ik helemaal niet belangrijk	vind ik niet belangrijk	vind ik een beetje belangrijk	vind ik belangrijk	vind ik heel belangrijk
1. zich niet focussen op het aantal gemaakte uren, maar op het resultaat.					
2. niet klokken, maar hun eigen werktijden bepalen.					
3. zich verantwoordelijk voelen om					

altijd het beste resultaat te behalen.					
4. elkaar stimuleren om kwaliteit van het werk hoog te houden.					
5. elkaar inspireren om continu te blijven verbeteren.					
6. met de leidinggevende afspraken maken over wat er van hen wordt verwacht.					