



**Universiteit Utrecht**



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties



## **Verbondenheid binnen Het Nieuwe Werken**

*Een onderzoek naar de invloed van Het Nieuwe Werken op de betrokkenheid van de medewerkers binnen de Rijksgebouwendienst*

Geschreven door: Hidayet Bahadin

Studentnummer: 3165493

Naam afstudeerbegeleider: Jeroen Veldman

Naam stagebegeleider: Astrid van Meeteren

*Bestuur-en Organisationswetenschappen, Universiteit Utrecht  
Master Organisatie, Verandering en Management*

15 augustus 2011, Wageningen

## VOORWOORD

Voor u ligt een scriptie die is geschreven in het kader van een afstudeeronderzoek voor de master Organisatie, Verandering en Management aan de Utrechtse school voor Bestuur- en Organisationswetenschappen aan de Universiteit Utrecht. Deze scriptie is mede mogelijk gemaakt door een aantal personen, voor wie ik mijn dank wil uitspreken.

Allereerst mijn begeleiders: Jeroen Veldman en Jeroen Vermeulen van de USBO. Hun feedback, commentaar en advies zijn sterk richtinggevend geweest voor het perspectief van dit onderzoek en hebben een grote toegevoegde waarde gehad. Daarnaast wil ik mijn opdrachtgever binnen de Rijksgebouwendienst, Astrid van Meeteren, bedanken voor haar flexibiliteit en vertrouwen die zij in mij heeft gehad. Tot slot wil ik ook de coördinatoren van deze master, Jeroen Vermeulen en Martijn Koster bedanken, omdat ze samen een interessante master hebben weten neer te zetten.

Hidayet Bahadin

*Augustus 2011, Wageningen*

## **SAMENVATTING**

Dit onderzoek gaat over de invloed die Het Nieuwe Werken (HNW) heeft op de betrokkenheid van de medewerkers binnen de Rijksgebouwendienst. Specifiek gaat het om hoe HNW door de medewerkers wordt ervaren en wat het doet met hun gevoelens van betrokkenheid.

De bevindingen uit dit onderzoek wijzen erop dat de betrokkenheid onder de medewerkers nog te beperkt is. Dit komt niet door HNW zoals we hadden verwacht, als gevolg waarvan men verder van de organisatie komt af te staan, maar door de gebrekkige invoering van HNW. Zo wordt er nog steeds aangestuurd op aanwezigheid in plaats van resultaat, is tijd- en plaatsafhankelijk werken nog niet echt mogelijk, zijn de ICT voorzieningen beperkt en is men niet tevreden over de huisvesting. Bovendien is de invoering van HNW niet gepaard gegaan met een cultuurverandering, hetgeen een vereiste is voor het succes van HNW. De hiërarchische organisatiecultuur is mede de oorzaak waarom de betrokkenheid van de medewerkers verre van optimaal is, omdat deze de sociale cohesie en stijl van leidinggeven negatief beïnvloed.

Wat betreft de betrokkenheidsaspecten voelen medewerkers zich meer betrokken bij het werk dan bij de organisatie als geheel. De respondenten voelen zich erg betrokken bij de projecten van de RGD. De betrokkenheid met de collega's en afdeling is ook groot, terwijl de betrokkenheid met de directie en de organisatie als geheel in mindere mate is.

## INHOUD

Voorwoord.....	2
Samenvatting.....	3
Inhoud.....	4
<b>Inleiding</b>	
1.1 Organisatie en context.....	7
1.2 Probleembeschrijving .....	9
1.3 Vraagstelling .....	10
1.4 Operationalisatie begrippen.....	11
1.5 Relevantie van het onderzoek.....	12
1.6 Leeswijzer.....	13
<b>Theoretisch kader</b>	
2.1 Het Nieuwe Werken.....	14
2.2 Betrokkenheid.....	17
2.3 Eerder onderzoek naar de HNW en betrokkenheid.....	23
<b>Methodologisch kader</b>	
3.1 Onderzoeksbenadering en opvatting.....	26
3.2 Onderzoeksmethoden.....	29
3.3 Dataverzameling en selectie van respondenten.....	31
3.4 Data-analyse.....	32
3.5 Kwaliteitscriteria en rol van onderzoeker.....	33
<b>Resultaten</b>	
<b>Het nieuwe werken binnen de RGD.....</b>	<b>36</b>
4.1 Tijd- en plaatsafhankelijk werken.....	36
4.2 Sturen op resultaat.....	38
4.3 Vrije toegang tot kennis, ervaringen en informatie.....	40
4.4 Flexibele arbeidsrelaties.....	41
4.5 Huisvesting.....	42
4.6 Deelconclusie hoofdstuk.....	45
<b>Betrokkenheidsaspecten.....</b>	<b>46</b>
5.1 Deelconclusie hoofdstuk.....	50
<b>Betrokkenheidsfactoren.....</b>	<b>51</b>
6.1 Stijl van leidinggeven.....	51
6.2 Sociale cohesie: <i>binding met collega's</i> .....	53
6.2.1 Sociale cohesie: <i>gedeelde opvattingen en cultuur</i> .....	55
6.2.2 Sociale cohesie: <i>sociale participatie</i> .....	58
6.3 Deelconclusie hoofdstuk.....	59

<b>Conclusie</b> .....	61
7.1 Beantwoording hypothese.....	63
Referenties.....	64
Bijlagen.....	72

## 1. INLEIDING

Dit onderzoek gaat over de invloed die Het Nieuwe Werken (HNW) heeft op de betrokkenheid van de medewerkers binnen de Rijksgebouwendienst (RGD). Specifiek gaat het om de binding die een individuele medewerker heeft met de collectieve ambitie van de RGD, oftewel de missie, visie, waarden en doelen van de RGD. De keuze voor dit onderwerp is gemaakt, omdat er mijns inziens te weinig over de menselijke kant van HNW wordt gesproken of geschreven. In alledaagse literatuur gaat het veelal over de nieuwste gadgets, de ICT, de huisvesting en het besparen van het aantal vierkante meters in kantoorruimten. HNW wordt vaak gepercipieerd als een middel, die organisaties kunnen inzetten om efficiënter te werken en de kosten te reduceren.

Daarentegen gaat het te weinig over de mensen waar HNW betrekking op heeft. Wat doet HNW met de mensen als het gaat om hun tevredenheid en betrokkenheid bij het werk en de organisatie? Wat gebeurt er met mensen als ze minder vaak op kantoor zijn en hun collega's niet zo vaak meer zien? Deze vragen zijn relevant als je veronderstelt dat binnen HNW de mensen centraal staan. HNW zou in mijn ogen dan meer moeten gaan over mensen in hun kracht zetten; weten wie ze zijn, wat ze willen en kunnen en hen vanuit die basis motiveren, inspireren en stimuleren om zichzelf te ontwikkelen en tevens bij te dragen aan de visie, missie, waarden en doelen van een organisatie. Dit gaat over betrokkenheid; de verbondenheid tussen de persoonlijke (van een individuele medewerker) en collectieve ambitie (organisatie).

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is om te achterhalen wat Het Nieuwe Werken doet met de betrokkenheid van de medewerkers binnen de RGD. Om dit doel te kunnen realiseren zal inzicht worden verkregen in de betekenisgeving van medewerkers in hoe zij HNW ervaren en wat het doet met hun gevoelens van betrokkenheid. De ervaringen van individuele medewerkers binnen de twee pilots van de RGD zullen centraal staan in dit kwalitatief onderzoek.

Betrokkenheid is van belang, omdat het zowel ten voordele is van de individuele medewerker als van de gehele organisatie. Enerzijds is betrokkenheid een goede basis om medewerkers op de lange termijn aan een organisatie te binden en de bedrijfsresultaten positief te beïnvloeden. Anderzijds is betrokkenheid van belang voor de medewerkers, omdat betrokkenheid tot medewerkertevredenheid leidt<sup>1</sup>. Hierover kunt u meer lezen in het theoretisch kader (paragraaf 2.3).

In de volgende paragraaf (paragraaf 1.1) zal de Rijksgebouwendienst als organisatie en Het Nieuwe Werken als programma binnen het rijk worden beschreven. Voorts zal de probleembeschrijving van dit onderzoek met u worden gedeeld (paragraaf 1.2), om vervolgens over te gaan naar de vraagstelling (paragraaf 1.3) en de operationalisatie van de begrippen (paragraaf 1.4). Tot slot zal de relevantie van dit onderzoek (paragraaf 1.5) worden toegelicht en zal de indeling van dit rapport in kaart worden gebracht, waar u kennis van kunt nemen in de leeswijzer (paragraaf 1.6).

---

<sup>1</sup> Bateman, T.S., & Strasser, S. (1984)

## 1.1 ORGANISATIE & CONTEXT

In deze paragraaf zal een beschrijving worden gegeven van de Rijksgebouwendienst als organisatie. Vervolgens zal HNW binnen de RGD in de context worden geplaatst van de ontwikkelingen binnen de rijksoverheid, zodat duidelijk wordt waar de roep voor HNW vandaan komt.

### De Rijksgebouwendienst

De Rijksgebouwendienst is een onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en heeft de taakstelling om de grootste vastgoedportefeuille van Nederland te ontwikkelen en te beheren. De RGD adviseert haar klanten bij huur, bouw en ontwerp en is daarnaast ook verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van panden. Voorts zorgt de RGD voor een passende, duurzame en veilige huisvesting van alle departementen en de daaraan verbonden organisaties en diensten. Als gevolg van deze taakstelling heeft de RGD 2.000 objecten in voorraad waarvan er 350 objecten een monumentenstatus hebben<sup>2</sup>. Het gaat hier om een vloeroppervlak van zo'n 7 miljoen vierkante meter. Hiervan is 70% in eigendom en de rest wordt gehuurd. Het gros van de mensen werkt vanuit Den Haag, de centrale vestiging, en daarnaast heeft de RGD ook lokale vestigingen in Groningen, Arnhem, Eindhoven en Haarlem. Qua organisatieopbouw is de RGD onderverdeeld in een staf en vier lijndirecties, te weten: Advies en Architecten, Vastgoed, Projecten en Beheer.

### HNW Rijksbreed

Tijdens de formatiebesprekingen voor Balkenende IV hebben de secretaris generaal van een aantal ministeries een rapport\* geschreven, waarin voor een kleinere en betere rijksdienst wordt gepleit. Uiteindelijk wordt overeengekomen dat er zo'n 12.800 Fte's zullen worden geschrapt en dat 500 miljoen euro wordt uitgetrokken voor sociaal beleid en investeringen. Deze voorstellen zijn overgenomen door het kabinet van Balkenende IV en hebben concreet vorm gekregen in het programma Vernieuwing Rijksdienst<sup>3</sup>. In vier jaar tijd zijn er zo'n 130 projecten ontwikkeld binnen dit programma met het doel om een kleinere en efficiëntere rijksdienst te realiseren<sup>4</sup>. Met het programma Vernieuwing Rijksdienst kwam men tot het inzicht dat toekomstige rijksambtenaren hun manier van werken moeten aanpassen, zodat ze kunnen inspelen op de snelle veranderingen die zich in de samenleving voordoen. En om de dienstverlening aan de burgers te optimaliseren. Hierdoor zijn de principes van Het Nieuwe Werken centraal komen te staan, omdat men inziet dat men hiermee zowel het concurrentievermogen van het rijk als de medewerkers- en daarmee ook de klanttevredenheid kan optimaliseren. *"Het doel is om een rijksdienst te creëren die zich kan meten met de beste overheden ter wereld, door werken effectiever, efficiënter en plezieriger te maken"*, aldus het visiedocument over Het Nieuwe Werken<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> [www.rgd.nl](http://www.rgd.nl)

\* Dit rapport staat bekend onder de naam *'De verkokering voorbij'* en doet een voorstel om het aantal rijksambtenaren drastisch te reduceren

<sup>3</sup> [www.vernieuwingrijksdienst.nl](http://www.vernieuwingrijksdienst.nl)

<sup>4</sup> Francissen, W & Mies, J. (2011)

<sup>5</sup> Visiedocument Het Nieuwe Werken bij het Rijk

Volgens dit visiedocument kan Het Nieuwe Werken hieraan bijdragen, door de medewerker als meest belangrijke productiefactor centraal te stellen en de ruimte te geven om te bepalen waar hij werkt, wanneer hij werkt en met wie hij werkt. In dit verband lopen er een aantal projecten om Het Nieuwe Werken bij het Rijk in te voeren, waarvan sommige reeds zijn afgerond. Te denken valt aan het project “ambtenaar voor de toekomst”<sup>6</sup>, het programma “Digitale Werkomgeving Rijksdienst”<sup>7</sup> en het project “Integrale Rijkswerkplek”<sup>8</sup>. Het doel van deze initiatieven is om een flexibele en professionele rijksoverheid te creëren. HNW wordt voornamelijk als middel gezien, om de medewerkertevredenheid, de kwaliteit van dienstverlening en het concurrentievermogen van het rijk te vergroten.

### **HNW binnen de Rijksgebouwendienst**

Ook de Rijksgebouwendienst, binnen het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, is aan het experimenteren met nieuwe werkvormen inzake Het Nieuwe Werken en is in dit kader twee pilots gestart. De eerste pilot is per september 2010 van start gegaan en hierbij zijn een aantal afdelingen betrokken binnen de directies ‘Projecten en Vastgoed’. De tweede pilot is in januari 2010 aangevangen, bij de directie ‘Advies & Architecten’, binnen de cluster ‘Duurzaamheid & Comfort’. Deze pilots hebben het doel om de medewerkers warm te laten lopen voor Het Nieuwe Werken (HNW) en te experimenteren met nieuwe werkvormen.

De RGD heeft in 2008 een ondernemingsplan geschreven, waarin de ambitie is geformuleerd dat de RGD de professionele partij op het gebied van huisvesting binnen de rijksoverheid moet zijn voor 2012. Volgens dit ondernemingsplan zou de RGD niet enkel meer de bouwer zijn, maar de regisseur van alle processen die naar het gebouw toe moeten leiden. Hiertoe adviseert de RGD andere departementen hoe de werkomgeving kan bijdragen aan het realiseren van hun ambities, dus hoe het werk kan worden ondersteunt door de huisvesting.

*“Dat was voorheen lastig omdat de RGD zelf geen ervaring had met HNW. Daarom hebben ze besloten om een programma te ontwikkelen over HNW met een bijbehorend programmateam, dat vanaf augustus 2010 werkzaam is” aldus een stafmedewerker.*

Om Het Nieuwe Werken te coördineren is het programmateam HNW in het leven geroepen, die onder leiding van Astrid van Meeteren, een programma aanpak heeft ontworpen (zie bijlage 1). In dit programma staat de mens centraal en daaromheen zijn er drie lussen te zien als elementen van HNW, namelijk de organisatie, huisvesting en techniek. Dit zijn de elementen waarmee de mens wordt ondersteunt in het werken en waar het programmateam aandacht aan wil besteden binnen de pilots. Parallel aan het programmateam zijn de twee pilots van de grond gekomen. De pilots zijn door de directeuren van de directies zelf geïnitieerd, nadat de directieraad het belang van HNW ging inzien. Het doel van de pilot binnen ‘Vastgoed en Projecten’ is om de samenwerking

---

<sup>6</sup> <http://ambtenaar.voordetoeekomst.nl>

<sup>7</sup> <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/bedrijfsvoering-van-het-rijk/digitale-werkomgeving>

<sup>8</sup> <http://www.vernieuwingerijksdienst.nl/onderwerpen/interdepartementale/efficiente/integrale>



tussen de afdelingen binnen de directies van Vastgoed en Projecten te verbeteren door hen gezamenlijk te huisvesten. De achterliggende visie van de directieraad is dat alle medewerkers binnen de RGD daar kunnen werken, waar dat voor het leveren van diensten en producten aan de klant nodig is<sup>9</sup>. Oftewel tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Het doel van de pilot binnen 'Duurzaamheid en Comfort' is om een duurzame en gezonde werkomgeving te creëren, waarbij de ervaring met HNW en de technische maatregelen zelf als input dienen voor de eigen adviezen die deze afdeling op dit gebied doet. Deze doelen komen overeen met het doel van het rijk om de medewerkertevredenheid (het tijd- en plaatsonafhankelijk werken) en de kwaliteit van dienstverlening te optimaliseren (betere advisering).

## 1.2 PROBLEEMBESCHRIJVING

De RGD wil net als de gehele rijksoverheid een professionele publieke opdrachtgever zijn. Deze missie komt ook terug in het ondernemingsplan van 2008, waarin de ambitie is geformuleerd dat de RGD de professionele partij op het gebied van huisvesting binnen de rijksoverheid moet zijn voor 2012. De professionaliseringsslag wil men maken door HNW in te voeren, omdat HNW het werken effectiever, efficiënter en plezieriger zou maken. De RGD vreest echter dat HNW zal leiden tot een afnemende betrokkenheid van medewerkers, omdat tijd- en plaatsonafhankelijk werken enkele risico's met zich mee brengt, zoals een afnemende sociale cohesie en identificatie met de organisatie. Deze angst is niet ongegrond. "Door flexibilisering van arbeid komt het bestaande sociale canvas van een organisatie en de betrokkenheid bij de organisatie en collega's onder druk te staan" aldus het Novay/TNO rapport over Het Nieuwe Werken bij het Rijk<sup>10</sup>.

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is om te achterhalen wat het Het Nieuwe Werken doet met de betrokkenheid van de medewerkers binnen de RGD. De programmamanager van HNW binnen de RGD heeft het gevoel dat de medewerkers binnen de Rijksgebouwendienst, als gevolg van de invoering van HNW, zich minder zullen identificeren met en betrokken zullen zijn bij de organisatie.

*"Ze worden niet afgerekend op aanwezigheid maar op prestaties, waardoor het werk gaat prevale-  
ren boven de zaken die zich rondom het werk afspelen"* aldus de programmamanager HNW.

Natuurlijk is dit een veronderstelling, die getoetst moet worden voordat we hier een uitspraak over kunnen doen. Vanuit deze redenering is in samenspraak met de Rijksgebouwendienst de vraag geformuleerd wat HNW doet met de betrokkenheid van de medewerkers binnen de RGD.

---

<sup>9</sup> Oplegnota DR 28 mei 2010

<sup>10</sup> Bijlsma, M. e.a. (2011)

### 1.3 VRAAGSTELLING

De hoofdvraag is opgedeeld in drie deelvragen. Deze deelvragen zijn niet alleen relevant om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, maar bieden ook structuur aan in het onderzoek. Daarom is gekozen om het resultaatdeel in te delen conform de drie deelvragen. De volgende hoofdvraag staat centraal in dit onderzoek:

➤ **Wat is de invloed van ‘Het Nieuwe Werken’ - binnen de Rijksgebouwendienst - op de betrokkenheid van de medewerkers?**

Achter deze hoofdvraag ligt een aanname ten grondslag, namelijk dat HNW leidt tot een toenemende betrokkenheid met het werk en een afnemende betrokkenheid met de organisatie. De medewerkers komen immers minder vaak in contact met de organisatie, de collega's en leidinggevenden en gaan steeds vaker thuis- of flexwerken als gevolg van HNW. Hierdoor komt het werk en individuele taken centraal te staan en niet de organisatie als zodanig. De medewerkers worden immers afgerekend op het behalen van resultaten en niet zozeer op aanwezigheid, waardoor men meer betrokken is met de individuele taken en het werk dan met de organisatie<sup>11</sup>. Meer hierover in het theoretisch kader.

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden en de hypothese te toetsen zal eerst een antwoord gevonden moeten worden op de volgende deelvragen:

1. *Hoe is HNW vormgegeven binnen de RGD?*
2. *Hoe komt de betrokkenheid van de medewerkers tot uiting (betrokkenheidsaspecten)?*
3. *Welke oorzaken liggen ten grondslag aan de betrokkenheid van de medewerkers, in het specifiek de sociale cohesie en stijl van leidinggeven?*

De eerste deelvraag is relevant omdat HNW door iedere organisatie anders wordt vormgegeven; je hebt organisaties die zich meer op de randvoorwaarden van HNW richten zoals de facilitaire ondersteuning en de ICT-aspecten en organisaties die meer oog hebben voor de menselijke kant van het verhaal. De specifieke invulling hiervan heeft invloed op de medewerkers en daardoor ook op het gevoel van betrokkenheid. Een organisatie die zich enkel focust op de vormgeving van het gebouw en de nieuwste gadgets waarmee de medewerkers worden toegerust zou mogelijk de sociale behoeften van de medewerkers over het hoofd kunnen zien. Door een antwoord te krijgen op deze vraag kan ik achteraf begrijpen of de specifieke invulling van HNW, zoals die is vormgegeven binnen de RGD, van mogelijk invloed is geweest op het gevoel van betrokkenheid van medewerkers.

De tweede deelvraag wordt gesteld, omdat betrokkenheid voor ieder persoon iets anders kan betekenen<sup>12</sup>. Een persoon kan zich meer betrokken voelen bij zijn individuele taken en werk, terwijl

---

<sup>11</sup> Da Silva, N. Virick, M. (2010)

<sup>12</sup>Ellemers, N (2000)

de ander zich juist meer betrokken voelt bij zijn collega's of de gehele organisatie. Deze vraag zal achterhalen hoe de betrokkenheid van de medewerkers binnen de pilots tot uiting komt. Oftewel, met welke aspecten binnen de organisatie de medewerkers zich het meest betrokken voelen. Een antwoord op deze deelvraag zal het mogelijk maken om de hypothese in dit onderzoek te beantwoorden

De derde deelvraag is relevant voor het beantwoorden van de hoofdvraag, omdat er verschillende oorzaken ten grondslag kunnen liggen aan de gevoelens van betrokkenheid onder de respondenten. Betrokkenheid kan namelijk voor ieder persoon andere oorzaken (betrokkenheidsfactoren) hebben. Voor de één zal de sociale cohesie de oorzaak zijn van betrokkenheid, terwijl voor de ander de werksatisfactie of waardering vanuit de leidinggevende bepalend is voor zijn betrokkenheid. Twee belangrijke betrokkenheidsfactoren zullen worden uitgelicht: sociale cohesie en stijl van leidinggeven. Hiervoor is gekozen omdat leidinggevendenden een directe invloed op de medewerkers hebben en daarmee de gevoelens van betrokkenheid beïnvloeden<sup>13</sup>. Ook sociale cohesie, oftewel het gevoel om deel uit te maken van de organisatie, heeft een groot impact op de betrokkenheid. Voor de wetenschappelijke onderbouwing voor de keuze van deze betrokkenheidsfactoren, zie het theoretisch kader.

#### **1.4 OPERATIONALISATIE BEGRIPPEN**

##### *Het Nieuwe Werken*

Het begrip 'Het Nieuwe Werken' is gedefinieerd door middel van vijf dimensies die in het theoretisch kader uitgebreid zijn toegelicht, te weten: tijd- en plaatsonafhankelijk werken, sturen van medewerkers op resultaat, vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën, flexibele arbeidsrelaties en huisvesting.

##### *Betrokkenheid*

In dit onderzoek is het begrip betrokkenheid gedefinieerd als de binding tussen de persoonlijke en collectieve ambitie. Oftewel de verbondenheid die een individuele medewerker voelt met de organisatie. Het gaat dan om de verbinding tussen de individuele wensen, ambities en drijfveren van de medewerkers en de collectieve ambitie, oftewel de missie, visie, doelen en waarden van de organisatie. Deze verbondenheid wordt volgens Lange en Koppens ook wel 'alignment' genoemd<sup>14</sup>. Volgens Cole kan betrokkenheid worden onderverdeeld in drie aspecten: betrokkenheid met de organisatie, betrokkenheid met een afdeling en betrokkenheid met werk of taken<sup>15</sup>. Daarom zal niet enkel naar de betrokkenheid met de organisatie worden gekeken, maar ook naar de betrokkenheid met het werk en de afdeling.

---

<sup>13</sup> Cooper, D.J. (2003)

<sup>14</sup> Lange, W. de en J.Koppens (2004)

<sup>15</sup> Cole, R. E. (1979) in: Besser, T.L. (1993)

### *Sociale cohesie*

De definitie die Bolt en Torrance geven voor sociale cohesie is gehanteerd voor het meten van de sociale cohesie binnen dit onderzoek<sup>16</sup>. Bolt en Torrance noemen drie aspecten om sociale cohesie te omschrijven: sociale participatie, gedeelde opvattingen en identificatie<sup>17</sup>. Hiernaast zal ook naar de binding met collega's worden gekeken. Sociale cohesie gaat namelijk ook over de samenhang tussen mensen, zoals u kunt lezen in paragraaf 2.2. Het heeft te maken met de mate van verbondenheid en solidariteit binnen groepen en gemeenschappen.

## **1.5 RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK**

### **Wetenschappelijke relevantie**

Volgens Ellemers hangen verschillende factoren, zoals tevredenheid, motivatie, waardering en relationele verhoudingen samen met gevoelens van betrokkenheid, maar zit er weinig systematiek in en is er vrij weinig bekend over het onderliggend psychologisch proces<sup>18</sup>. Zo zijn oorzaak/gevolg relaties tussen bepaald gedrag en betrokkenheid niet zo eenduidig. "Leidt waardering nu tot meer betrokkenheid, of voelen de medewerkers zich meer gewaardeerd juiste vanwege de hoge betrokkenheid? Is een goede relatie met collega's en leidinggevenden de oorzaak van betrokkenheid, of leidt grote betrokkenheid tot goede relaties? Voor deze en soortgelijke andere vragen bestaan geen eenduidige antwoorden", aldus Ellemers<sup>19</sup>. Ook Reichers geeft aan dat het niet duidelijk is welke variabelen zich op welke manier verhouden tot het begrip betrokkenheid<sup>20</sup>. Het begrip betrokkenheid is dan ook ambigu, omdat het afhankelijk is van hoe een persoon het zelf beleeft.

Dit maakt het onderzoek academisch en maatschappelijk relevant. Academisch omdat het fenomeen betrokkenheid een meerduidig begrip is en omdat er geen eenduidig antwoord bestaat op de vraag hoe betrokkenheid zich verhoudt tot HNW (zie ook paragraaf 2.3). In de literatuur over HNW heeft men geen eensluidend antwoord op deze vraag. Zoals u in het theoretisch kader kunt lezen bestaan er onderzoeken, waarvan de resultaten tegenstrijdig met elkaar zijn als het gaat om de invloed van HNW op de betrokkenheid van de medewerkers. Zo zeggen sommige wetenschappers dat er een positief verband bestaat tussen HNW en betrokkenheid; HNW zou leiden tot een toenemende betrokkenheid bij de organisatie. Anderen zeggen dat er een negatief verband bestaat tussen deze concepten. Terwijl weer anderen erop wijzen dat er geen enkel verband bestaat tussen HNW en betrokkenheid (zie paragraaf 2.3 voor een uiteenzetting van deze onderzoeken).

Bovendien bestaat er relatief weinig kwalitatief onderzoek naar de invloed van HNW op de betrokkenheid van de medewerkers; het gros van de onderzoeken zijn van kwantitatieve aard en kan men scharen onder de zogenoemde longitudinale studies. Dit betekent dat dit onderzoek nieuwe kennis oplevert inzake de verhouding tussen HNW en betrokkenheid van de medewerkers. Natuurlijk zal deze kennis wel een beperkte waarde hebben en kunnen uitspraken niet worden veral-

---

<sup>16</sup> Bolt G, Torrance MI. (2005)

<sup>17</sup> Bolt G, Torrance MI. (2005)

<sup>18</sup> Ellemers, N (2000)

<sup>19</sup> Ellemers, N (2000:19)

<sup>20</sup> Reichers, A. E. (1985).

gemeniseerd, omdat dit onderzoek in een specifieke context (binnen de RGD) is uitgevoerd en ook nog eens in een beginfase waarin men experimenteert met HNW. Bovendien is het aantal respondenten te beperkt, om grote uitspraken te kunnen doen over de relatie tussen HNW en de betrokkenheid van de medewerkers.

### **Maatschappelijke & praktische relevantie**

Dit onderzoek heeft ook een maatschappelijke relevantie. Als wordt aangetoond dat HNW leidt tot afnemende betrokkenheid onder medewerkers, dan kunnen organisaties maatregelen treffen om HNW anders aan te wenden om die betrokkenheid te vergroten. Want een hoge betrokkenheid is zowel van belang voor bedrijven als voor medewerkers zelf, zoals u in paragraaf 2.3 kunt vernemen. Veel bedrijven, instellingen en andere overheidsorganisaties en departementen zijn aan het experimenteren met HNW of staan voor de keuze om HNW in te voeren. Zij zouden lessen kunnen trekken uit dit onderzoek, om problemen inzake betrokkenheid van medewerkers voor te zijn. Bovendien is dit onderzoek van belangrijke input voor het programmateam HNW binnen de RGD, omdat het inzicht biedt in de volgende onderwerpen. Ten eerste kan de RGD kennis nemen over hoe HNW binnen de twee pilots is geïmplementeerd, wat de sterke en zwakke kanten zijn en waar men tevreden en minder tevreden over is. Op basis van deze kennis kan de RGD actie ondernemen om de positieve kanten van HNW te consolideren en de minder positieve kanten te optimaliseren. Daarnaast biedt dit onderzoek inzicht in de betrokkenheid van de medewerkers met de organisatie, al dan niet als gevolg van HNW. Dit zal een welkome aanvulling zal zijn op de metingen die de RGD door TNO heeft laten uitvoeren, omdat dat onderzoek geen inzicht biedt in de betrokkenheid van de medewerkers. Deze kennis zal de RGD aanknopingspunten bieden om HNW te optimaliseren en de betrokkenheid te vergroten.

### **1.6 LEESWIJZER**

In het volgend hoofdstuk zal het theoretisch kader van dit onderzoek centraal staan, waarbij wetenschappelijke literatuur over HNW en betrokkenheid zal worden behandeld en eerdere onderzoeken de revue zullen passeren. In hoofdstuk drie zal worden ingegaan op de methodologische benadering die ten grondslag ligt aan dit onderzoek. Vervolgens zal in hoofdstuk 4, 5 en 6 de resultaten van dit onderzoek worden gepresenteerd om tot slot af te sluiten met de conclusie van dit onderzoek.

## 2. THEORETISCH KADER

In paragraaf 2.1 zal Het Nieuwe Werken en de verschillende aspecten van HNW aan de hand van wetenschappelijke literatuur worden besproken. Vervolgens zal in paragraaf 2.2 het thema betrokkenheid worden behandeld en zal het één en ander worden verteld over betrokkenheidsaspecten en betrokkenheidsfactoren. Tevens zullen twee belangrijke betrokkenheidsfactoren worden uitgelicht, te weten sociale cohesie en stijl van leidinggeven. In de laatste paragraaf (2.3) zal worden ingegaan op eerdere onderzoeken die zijn uitgevoerd inzake HNW en de betrokkenheid van de medewerkers.

### 2.1 HET NIEUWE WERKEN

Er is veel geschreven over Het Nieuwe Werken. Volgens Baane e.a. worden er over het algemeen vijf verschillende principes onderscheiden, die kenmerkend zijn voor het nieuwe Werken<sup>21</sup>. Dit zijn de vijf principes die leidend zijn in dit onderzoek:

1. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken;
2. Sturen van medewerkers op resultaat;
3. Vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën;
4. Flexibele arbeidsrelaties;
5. De huisvesting.

#### *Tijd- en plaatsonafhankelijk werken*

Mede dankzij de technologische ontwikkelingen is het tegenwoordig mogelijk om altijd en overal te werken. Zo heeft men bijna overal de beschikking over internet en is kennis en informatie alomtoegankelijk. Hierdoor kunnen mensen bepalen waar en wanneer ze werken. Volgens Baane e.a. biedt dit zowel kansen voor organisaties als voor medewerkers<sup>22</sup>. Voor organisaties kan dit de kosten drukken en de productiviteit verhogen, omdat het aantal vierkante meters voor kantoorgebruik drastisch kan worden gereduceerd en medewerkers kunnen werken waar dat voor hen het beste uitkomt. Daarnaast is het voor medewerkers mogelijk om privé en werk te combineren, hetgeen de kwaliteit van het leven kan verhogen. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken impliceert namelijk dat medewerkers zowel thuis, op kantoor als mobiel kunnen werken.

Een mogelijk valkuil van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, volgens Dik Bijl, is dat mensen hierin kunnen doorschieten, omdat ze intrinsiek de noodzaak voelen om iets af te ronden voordat ze met een activiteit stoppen<sup>23</sup>. Temeer als mensen zich sterk verbonden voelen met hun werk. Dit is een vorm van betrokkenheid wat contraproductief is, omdat mensen hun grenzen niet weten en zichzelf ermee kunnen schaden. Organisaties kunnen hun mensen hiervoor behoeden.

---

<sup>21</sup> Baane, R. Houtekamp, P. Knotter, M (2011)

<sup>22</sup> Baane, R. Houtekamp, P. Knotter, M (2011)

<sup>23</sup> Bijl, D (2009)

### **Sturen op resultaat**

Doordat medewerkers zelf kunnen bepalen waar en wanneer ze werken, zijn ze minder aanwezig op kantoor en daardoor minder zichtbaar voor leidinggevendenden. Bovendien willen medewerkers vaker zelf bepalen op welke wijze ze hun werk inrichten. De leidinggevendenden binnen HNW sturen dan ook niet meer op aanwezigheid, maar in toenemende mate op resultaat<sup>24</sup>. Dit betekent dat de leidinggevende duidelijke werkafspraken met de medewerker moet maken en periodiek moet controleren op het nakomen van afspraken. Het gaat er dan niet om hoeveel uren de werknemer heeft gemaakt maar of de vastgestelde doelen zijn gerealiseerd. Hiervoor moeten leidinggevendenden op afstand kunnen aansturen, inspireren en coachen.

*‘Sturen op output veronderstelt dat een medewerker of team in staat wordt gesteld om zelfstandig en zonder bemoeienis van een meerdere tot het gewenste resultaat te komen. De stijl van leidinggeven is hier een belangrijk aspect, die van sturend en regulerend verandert in coachend en faciliterend. In plaats van strakke aansturing en het uitdelen van orders, worden managers geacht om situationeel te anticiperen op verschillende werkstijlen en persoonlijkheden’ aldus Baane e.a.<sup>25</sup>.*

Dit vereist vertrouwen en het kunnen loslaten van aloude structuren, aldus Bijl<sup>26</sup>. Als leidinggevendenden niet meer sturen op aanwezigheid maar op resultaat, is het voor de leidinggevende moeilijker om de medewerkers te controleren. Dit impliceert dat de leidinggevende moet vertrouwen in zijn medewerkers en ze de vrijheid en verantwoordelijkheid moet geven om te werken waar ze willen. Zonder dat vertrouwen zou het namelijk niet mogelijk zijn om te sturen op resultaat, omdat leidinggevendenden dan zouden terugvallen in aloude gewoonten van controle en beheersing<sup>27</sup>. Daarentegen zouden leidinggevendenden wel maatregelen mogen nemen als afspraken niet worden nagekomen door de medewerkers, aangezien dat juist de mensen betrokken zou maken<sup>28</sup>. De commitment moet namelijk wel van beide partijen komen en dat is wat mensen ook betrokken maakt.

### **Vrije toegang tot kennis, ervaringen en informatie**

Om tijd- en plaatsonafhankelijk werken mogelijk te maken zijn systemen nodig, die kennis en ervaringen binnen de organisatie toegankelijk maken voor iedereen. De technologische vernieuwingen van het afgelopen decennium maken het mogelijk om op een andere manier te werken. Dankzij internet en telefonie hebben medewerkers betere toegang tot werkgerelateerde documenten en kan informatie met een druk op de knop worden uitgewisseld. “Kennis en informatie is dan ook niet meer voorbehouden aan een selecte groep mensen”, aldus Aslander e.a.<sup>29</sup>. Tevens wordt virtuele samenwerking gestimuleerd, waarmee de interactie tussen collega’s wordt gewaarborgd. Dit stimuleert de creativiteit en innovatie en zorgt ervoor dat organisaties platter worden.

---

<sup>24</sup> Baane, R. Houtekamp, P. Knotter, M (2011)

<sup>25</sup> Baane, R. Houtekamp, P. Knotter, M (2011)

<sup>26</sup> Bijl, D (2009)

<sup>27</sup> Bijl, D (2009)

<sup>28</sup> Buck, J.M. & Watson, J.L. (2002)

<sup>29</sup> Aslander, M en Witteveen, E. (2010)

### **Flexibele arbeidsrelaties**

Het nieuwe werken impliceert nieuwe arbeidsrelaties, waarbij de medewerker en leidinggevende gezamenlijk afspraken maken over de samenwerking en inzet van de medewerker. De traditionele arbeidsrelatie heeft ruimte moeten maken voor nieuwe geïndividualiseerde arbeidsrelaties, waarbinnen arbeidsvoorwaarden worden afgestemd op de persoonlijke wensen van de individuele werknemer<sup>30</sup>. Die flexibiliteit is noodzakelijk, omdat de werkgever moet kunnen anticiperen op de fluctuaties in de markt en de snel veranderende klantvraag. Tegelijkertijd is dit aantrekkelijk voor de werknemer, omdat die zijn werk kan afstemmen op persoonlijke omstandigheden en ambities. Gedetailleerde functieomschrijvingen zullen dan ook tot het verleden behoren en worden vervangen door resultaatgerichte functieprofielen<sup>31</sup>. In het kader van flexibele arbeidsrelaties worden medewerkers gestimuleerd tot een bredere inzetbaarheid, zodat hun kennis en ervaring op meerdere terreinen binnen de organisatie kan worden benut. De gedetailleerde functiebeschrijvingen van weleer behoren steeds meer tot het verleden, omdat organisaties hier afscheid van willen nemen. Ook het ministerie van BZK heeft tot doel om de dertig duizend functieomschrijvingen te reduceren naar 50 tot 60 resultaatgerichte functieprofielen<sup>32</sup>. Het benutten van kennis, vaardigheden en expertise is hierbij het uitgangspunt en niet meer het uitoefenen van een vaste functie. Dit wordt gerealiseerd door medewerkers aan wisselende projecten te laten deelnemen en te laten opereren binnen verschillende teams.

### **De huisvesting**

Traditionele kantoorgebouwen zijn wat betreft de inrichting een afspiegeling van de klassieke organisatie, waarbinnen de hiërarchische verhoudingen worden weerspiegeld door de aparte kamers en scheidingswanden<sup>33</sup>. Met de komst van HNW is er een eind gekomen aan het gegeven dat iedereen zijn eigen kamer en bureau heeft binnen de organisatie. De medewerkers gaan zitten op een plek, die voor het soort werk dat ze gaan doen, het beste uitkomt en dat kan per keer anders zijn. “De eigen werkplekken worden dan ook ingeruild voor open ruimtes waar mensen kunnen samenkomen en kennis kunnen delen”, aldus Mooij<sup>34</sup>. Het kantoor wordt meer en meer een huis-kamer waar men zich thuis kan voelen en waar gezelligheid en inspiratie niet mogen ontbreken. Om deze reden proberen organisaties een andere betekenis te geven aan het kantoor en deze om te bouwen tot een inspirerende ontmoetingsplaats<sup>35</sup>. Er worden allerlei manieren verzonnen om de medewerker te verleiden om op kantoor te komen en de sociale cohesie te waarborgen, zoals het organiseren van sociale activiteiten en ontmoetingen. De functie van het kantoor verandert, omdat mensen niet naar kantoor komen om enkel te werken maar voornamelijk ook om collega's te ontmoeten en ervaringen uit te wisselen<sup>36</sup>. Dit vereist een nieuwe kantoorinrichting met ruimte voor diverse werkplekken, zoals (flex)werkplekken, concentratieplekken, vergaderruimtes en ont-

---

<sup>30</sup> Baane, R. Houtekamp, P. Knotter, M (2011)

<sup>31</sup> Baane, R. Houtekamp, P. Knotter, M (2011)

<sup>32</sup> Visiedocument Het Nieuwe Werken bij het Rijk

<sup>33</sup> Mooij, M (2002)

<sup>34</sup> Mooij, M (2002)

<sup>35</sup> Bijl, D (2009)

<sup>36</sup> Hameeteman, R. Kuiken, B en Vink, G. (2009)



moetingsplekken. Nu alle vijf principes van HNW zijn besproken, zal het begrip betrokkenheid nader worden geanalyseerd.

## 2.2 BETROKKENHEID

Aan het begrip betrokkenheid liggen verschillende factoren ten grondslag. De betrokkenheidsfactoren worden ook wel de antecedenten van betrokkenheid genoemd, oftewel de factoren die tot betrokkenheid leiden. Daarnaast kent het begrip betrokkenheid verschillende aspecten, die aangeven hoe de betrokkenheid zich vormgeeft en tot uiting komt, hetgeen ik betrokkenheidsaspecten heb genoemd.

### ***Betrokkenheidsfactoren***

Er worden vele factoren genoemd die mogelijk verband hebben met betrokkenheid (Lee, 1971; Mowday e.a. 1982; Steers, 1977) zoals persoonlijke kenmerken, werk en rolkarakteristieken. Ook vanuit HRM-perspectief zijn er verschillende factoren die samenhang vertonen met het begrip betrokkenheid<sup>37</sup>. Te denken valt aan factoren als mate van decentralisatie, eigen verantwoordelijkheid, beloning en compensatie, werknemersparticipatie in activiteiten, trainingen en activiteiten ten behoeve van zelfontwikkeling, de vaardigheden van medewerkers, sociale interactie binnen de organisatie, gelijkwaardige behandeling en processen etc. Andere onderzoekers hebben het weer over andere factoren, die van invloed zijn op de betrokkenheid van medewerkers, zoals de mate van kennisdeling<sup>38</sup> of het adequaat omgaan met klachten en grieven van werknemers<sup>39</sup>. Volgens Ellemers hangen verschillende factoren, zoals tevredenheid, motivatie, waardering en relationele verhoudingen samen met gevoelens van betrokkenheid, maar zit er weinig systematiek in en is er vrij weinig bekend over het onderliggend psychologisch proces<sup>40</sup>. Zo zijn oorzaak/gevolg relaties tussen bepaald gedrag en betrokkenheid niet zo eenduidig.

Twee belangrijke betrokkenheidsfactoren zullen worden uitgelicht en getoetst: sociale cohesie en stijl van leidinggeven. Hiervoor is gekozen omdat leidinggevend een directe invloed op medewerkers hebben en daarmee de gevoelens van betrokkenheid beïnvloeden<sup>41</sup>. Stijl van leidinggeven heeft namelijk te maken met de manier waarop medewerkers worden aangestuurd. HNW impliceert een andere leiderschapstijl, namelijk meer output-gestuurd en gebaseerd op vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid<sup>42</sup>. Cooper beweert dat de nieuwe stijl van leidinggeven betrokkenheid van medewerkers met zich meebrengt, omdat vertrouwen in de medewerkers in plaats is gekomen van wantrouwen<sup>43</sup>. Met het hebben van vertrouwen is er een einde gekomen aan controle en beheersing en hebben medewerkers meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden gekregen. De vraag is in hoeverre de leidinggevend binnen de RGD zich de nieuwe stijl van leidinggeven

---

<sup>37</sup> Buck and Watson (2002)

<sup>38</sup> Thornhille.a. (1996)

<sup>39</sup> Pfeffer, J. & Veiga, J.F. (1999)

<sup>40</sup> Ellemers, N (2000)

<sup>41</sup> Cooper, D.J. (2003)

<sup>42</sup> Bijl, D (2009)

<sup>43</sup> Cooper, D.J. (2003)

eigen hebben gemaakt. En wat voor invloed hun huidige stijl van leidinggeven heeft op de betrokkenheid van de medewerkers.

Ook sociale cohesie, oftewel het gevoel om deel uit te maken van de organisatie, heeft een groot impact op de betrokkenheid. Veel onderzoeken tonen aan dat sociale cohesie een belangrijke interveniërende factor is tussen HNW en betrokkenheid. Onderzoekers als Silva en Virick<sup>44</sup>, Veiga e.a.<sup>45</sup>, Golden<sup>46</sup>, Harpaz<sup>47</sup>, Cooper en Kurland<sup>48</sup> tonen aan dat een grote hoeveelheid aan telewerken leidt tot een afname in sociale cohesie en daarmee ten koste gaat van de betrokkenheid met de organisatie. De reden hierachter is dat men zich geïsoleerd voelt als gevolg van tijd- en plaats-onafhankelijk werken. De contacten met collega's, leidinggevend en met de organisatie als zodanig nemen af, zodra men vaker gaat flexwerken. En dat creëert een afstand tot de organisatie, hetgeen ten koste gaat van die betrokkenheid. Een grote mate van sociale cohesie is daarom bevorderlijk voor de gevoelens van betrokkenheid. We zullen iets dieper ingaan op de twee betrokkenheidsfactoren: stijl van leidinggeven en sociale cohesie.

### **Sociale cohesie**

Sociale cohesie gaat over de samenhang tussen mensen, oftewel de binding die mensen met elkaar hebben. Het heeft te maken met de mate van verbondenheid en solidariteit binnen groepen en gemeenschappen<sup>49</sup>. Volgens Bolt en Torrance is sociale cohesie in te delen in drie verschillende aspecten, te weten: sociale participatie, gedeelde opvattingen en identificatie<sup>50</sup>. Oftewel deelname aan verschillende aangelegenheden (sociale participatie), het hebben van gelijke opvattingen over normen en waarden (gedeelde opvattingen), en het gevoel deel uit te maken van het collectief en je daar verbonden mee voelen (identificatie). "Mensen zijn meer betrokken bij en solidair met de groep als ze mee kunnen denken en doen, gedeelde opvattingen hebben over zaken en zich kunnen identificeren met de groep" aldus Bolt en Torrance<sup>51</sup>. De organisatiecultuur speelt hierin een onmiskenbare rol, omdat het mede invulling geeft aan hoe mensen de drie aspecten beleven<sup>52</sup>. Daarentegen kan een overmatige hoeveelheid aan sociale participatie ook averechts werken en ten koste gaan van de betrokkenheid. Volgens Waterson e.a. kunnen sommige factoren, zoals autonomie, participatie en teamwerk, die tegemoet komen aan de betrokkenheid van medewerkers, door medewerkers ook worden ervaren als taakeisen (job demands)<sup>53</sup>. De medewerker kan hierdoor het gevoel krijgen een voortdurende fysieke of mentale inspanning te moeten leveren naast zijn reguliere werk, waardoor het plezier en de intrinsieke motivatie van mede-

---

<sup>44</sup> Da Silva, N. Virick, M. (2010)

<sup>45</sup> Veiga, J.F. Dino, R.N. Golden, T.D (2008)

<sup>46</sup> Golden, T. D. (2006).

<sup>47</sup> Harpaz, I. (2002).

<sup>48</sup> Cooper, C. D., and Kurland, N. B. (2002).

<sup>49</sup> Berkman L.F, Glass T. (2000)

<sup>50</sup> Bolt G, Torrance MI. (2005)

<sup>51</sup> Bolt G, Torrance MI. (2005)

<sup>52</sup> Bolt G, Torrance MI. (2005)

<sup>53</sup> Waterson, P.E., Clegg, C., Bolden, R., Pepper, K., Warr, P. & Wall, T (1997).

werkers kan afnemen. Zo kan autonomie als stressvol worden ervaren of participatie en teamwerk uitputtend zijn<sup>54</sup>.

Ook Foreman en Whetten tonen in hun onderzoek aan, dat wanneer een werknemer zich kan identificeren met de identiteit van de organisatie, dit de verbondenheid van de werknemer met de organisatie ten goede komt<sup>55</sup>. Het verschil tussen betrokkenheid en identificatie met de organisatie volgens Mael en Ashfort is dat identificatie specifiek is aan een organisatie, terwijl betrokkenheid dat niet perse hoeft te zijn<sup>56</sup>.

*“The values and goals of the organization may be shared by other organizations such that a member can score high on commitment and internalization without perceiving a shared destiny with that particular organization. However, if the member identified with the organization, he or she would necessarily experience some psychic loss if he or she left the organization” aldus Mael en Ashforth<sup>57</sup>.*

Informeel contact en gezelligheid zijn voor veel mensen drijfveren om te gaan werken en zich ergens thuis te voelen. Volgens Baane e.a. zijn er medewerkers die werk als een sociale activiteit zien en het daarom belangrijk vinden om binding te hebben met collega's<sup>58</sup>. Zoals al eerder ter sprake is gekomen kan HNW ten koste gaan van de sociale cohesie, omdat face-to-face contact met collega's en leidinggevenden kan afnemen als gevolg van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken. De werknemer wordt beoordeeld op output en niet op aanwezigheid; en aangezien interactie tijd vergt en ten koste gaat van de output, zal de werknemer de interactie proberen te verminderen, aldus Gephart<sup>59</sup>. Vooral in grotere organisaties kunnen medewerkers zich hierdoor afgezonderd voelen<sup>60</sup>. Temeer omdat ze dan ook nog eens tijd en plaatsonafhankelijk moeten gaan werken, waardoor de sociale contacten nog meer afnemen. De werknemer komt hierdoor meer op zichzelf te staan en kan zich daarom ontheemd voelen. Om dit te voorkomen moet men volgens Gephart meer interactie plannen, zodat men elkaar nog vaak kan blijven zien<sup>61</sup>. Daarom is het belangrijk dat afdelingen in gesprek gaan over de wijze waarop ze de sociale cohesie willen organiseren. Dat kan bijvoorbeeld door een vaste kantoor dag per week te organiseren of informele en formele contactmomenten in te plannen<sup>62</sup>.

*“ Veel medewerkers blijken zich ontheemd te voelen wanneer vertrouwde afdelingen niet meer vanzelfsprekend zijn, omdat ze de informele contacten en gezelligheid op kantoor missen, of omdat*

---

<sup>54</sup> Waterson, P.E., Clegg, C., Bolden, R., Pepper, K., Warr, P. & Wall, T. (1997).

<sup>55</sup> Foreman, P. & Whetten, D.A. (2002)

<sup>56</sup> Mael, F. A. and B. E. Ashforth (1992)

<sup>57</sup> Mael, F. A. and B. E. Ashforth (1992)

<sup>58</sup> Baane, R. Houtkamp, P. Knotter, M. (2011)

<sup>59</sup> Gephart, R.P. (2002)

<sup>60</sup> Hameeteman, R. Kuiken, B en Vink, G. (2009)

<sup>61</sup> Gephart, R.P. (2002)

<sup>62</sup> Steers, R.M. (1977)

ze niet even van gedachten kunnen wisselen over een vraagstuk met de collega die tegenover hen zit" aldus Baane e.a.<sup>63</sup>.

### **Stijl van leidinggeven en cultuur**

Leiderschap is van onmiskenbaar belang wil men HNW laten slagen. De leiders moeten namelijk het gewenste gedrag (dat past binnen HNW) kunnen uitdragen, wil men de werknemers mee kunnen krijgen in het concept van HNW<sup>64</sup>. Zij moeten medewerkers motiveren en stimuleren om het nieuwe werkconcept eigen te maken. Volgens Podsakoff e.a. hebben leidinggevendenden dan ook een directe invloed op de medewerkers en daarmee de gevoelens van betrokkenheid<sup>65</sup>. Deze visie wordt ook gedeeld door Cooper, die beweert dat leiders de persoonlijke doelen en ambities van medewerkers kunnen laten integreren met de doelen en waarden van de organisatie<sup>66</sup>. Oftewel direct kunnen bijdragen aan de betrokkenheid van de medewerkers.

De veranderende arbeidsrelatie, waarbij de medewerker meer autonomie en eigen verantwoordelijkheid krijgt, is echter wel van invloed op de stijl van leidinggeven binnen HNW. De medewerker moet namelijk leren zichzelf te leiden en zelfstandig te opereren. Volgens Bowen en Lawler is er door HNW een verschuiving zichtbaar van externe controle van de werkgever richting intrinsieke controle vanuit de medewerker zelf, die meer en meer wordt afgerekend op het behalen van prestaties en targets en zich daardoor ook meer verantwoordelijk voelt<sup>67</sup>. Als gevolg van een afnemende externe controle zouden mensen zich meer betrokken voelen, omdat ze het gevoel zouden krijgen dat ze meer macht hebben. Dit wordt door Argyris ook wel innerlijk gevoelde betrokkenheid genoemd<sup>68</sup>. Medewerkers zouden zich innerlijk betrokken voelen wanneer ze zelf taken en doelen mogen definiëren en bepalen hoe ze die gaan realiseren.

Met enkel het delegeren van verantwoordelijkheid en het sturen op output kunnen leidinggevendenden echter niet volstaan. Volgens Hameeteman e.a. is een gehele cultuur- en mentaliteitsverandering nodig willen organisaties een succes maken van HNW<sup>69</sup>. Een cultuur waarin coaching, collegialiteit en samenwerking centraal staan. Een cultuur die zich kenmerkt door egalitaire verhoudingen, gemeenschappelijke waarden en sterke relationele betrekkingen. Een dergelijke cultuur impliceert dat een leider vertrouwen moet hebben in zijn medewerker, hetgeen zich kan uiten in het geven van meer vrijheid en eigen verantwoordelijkheid. Volgens Dik Bijl is vertrouwen de basis van interpersoonlijke relaties, teamcohesie en samenwerking<sup>70</sup>. Volgens Marchington<sup>71</sup> en Walton<sup>72</sup> is het begrip vertrouwen zelfs een synoniem voor het begrip betrokkenheid, omdat er een direct verband zou zijn tussen het uiten van vertrouwen en de betrokkenheid van medewerkers. De nieuwe

---

<sup>63</sup> Baane, R. Houtekamp, P. Knotter, M (2011)

<sup>64</sup> Bijl, D (2009)

<sup>65</sup> Podsakoff, P.M. MacKenzie, S.B. Bommer, W.H. (1996)

<sup>66</sup> Cooper, D.J. (2003)

<sup>67</sup> Bowen, D.E. & Lawler, E.E. (1995)

<sup>68</sup> Argyris, C (1998)

<sup>69</sup> Hameeteman, R. Kuiken, B en Vink, G. (2009)

<sup>70</sup> Bijl, D (2009)

<sup>71</sup> Marchington, M. (1993)

<sup>72</sup> Walton, R. (1991)

stijl van leidinggeven binnen HNW impliceert dan ook het uiten van vertrouwen in de medewerkers, zodat ze de ruimte krijgen om op basis van eigen inzicht te handelen. Dit betekent dat leidinggevers hun aloude gewoonten moeten kunnen loslaten en leren dat medewerkers niet meer altijd aanwezig hoeven te zijn<sup>73</sup>.

HNW kan dus enkel slagen als de organisatiecultuur verandert in de richting van meer vertrouwen en als leiders bereid zijn om hun leiderschapsstijl te veranderen richting coachend of transformationeel leiderschap. Ook Cooper benadrukt de invloed die leidinggevers hebben op de betrokkenheid van de medewerkers<sup>74</sup>. Niet alleen het vertrouwen van medewerkers zou tot meer betrokkenheid leiden maar ook het erkennen, ondersteunen en belonen van medewerkers. Bovendien zou open en duidelijke communicatie en het geven van heldere instructies en feedback ook een belangrijke oorzaak zijn van betrokkenheid<sup>75</sup>. Leiderschap binnen HNW zou dan ook in uitdrukking moeten komen in een grotere mate van empowerment van werknemers.

Volgens Boonstra hangt stijl van leidinggeven nauw samen met de organisatiecultuur, omdat de normen binnen een organisatie mede bepalen hoe een leidinggevende zich gedraagt<sup>76</sup>. Daarom zal de stijl van leidinggeven veranderen naar gelang het type cultuur binnen een organisatie. Een leidinggevende binnen een hiërarchische cultuur zal bijvoorbeeld meer autoritair zijn dan een leidinggevende in een familiecultuur. Leidinggevers worden niet alleen gevormd door de cultuur, maar zijn zelf ook belangrijke vormers van cultuur; zij moeten de cultuur immers uitdragen. De cultuur binnen de RGD zal daarom in ogenschouw worden genomen, als de stijl van leidinggeven van de leidinggevers binnen de RGD wordt geanalyseerd.

Om de organisatiecultuur van de RGD te kunnen begrijpen en te definiëren zal gebruik worden gemaakt van het OCAI instrument van Cameron en Quinn<sup>77</sup>. Kim Cameron en Robert Quinn hebben een instrument ontwikkeld (Organisational Culture Assessment Instrument), waarmee de cultuur binnen organisaties kan worden gediagnosticeerd. Volgens hem zijn er binnen organisaties vier cultuurtypologieën te onderscheiden, te weten: familiecultuur, adhocratie cultuur, hiërarchische cultuur en marktcultuur<sup>78</sup>. Zie bijlage 2 voor de verschillende cultuurtypologieën en de bijbehorende leiderschapsstijlen. In dit onderzoek zal de cultuur van de RGD als contextvariabele worden meegenomen, omdat stijl van leidinggeven en sociale cohesie worden vormgegeven door de organisatiecultuur. Bovendien heeft betrokkenheid alles te maken met de organisatiecultuur, omdat het gaat om de binding die een individuele medewerker heeft met de collectieve ambitie, oftewel de organisatiecultuur.

---

<sup>73</sup> Becker, T E (1992)

<sup>74</sup> Cooper, D.J. (2003)

<sup>75</sup> Cooper, D.J. (2003)

<sup>76</sup> Boonstra, J (2010)

<sup>77</sup> Quinn, R. Cameron, K. (1999)

<sup>78</sup> Quinn, R. Cameron, K. (1999)

### **Betrokkenheidsaspecten**

Volgens Ellemers verwijst het begrip betrokkenheid (commitment in het Engels) niet enkel naar de binding tussen personen en organisaties, maar kan het ook verwijzen naar betrokkenheid bij taakdoelen of kan het gaan om hoe verschillende mensen zich tot elkaar verhouden in een relatie<sup>79</sup>. Ook Marc Sijstra geeft aan dat er verschillende definities zijn van betrokkenheid, die afhankelijk van de context een andere vorm kan aannemen<sup>80</sup>. Zo kan betrokkenheid gaan om de binding met een doel, waarbij het gaat om de vastberadenheid om een bepaald doel te realiseren. Anderzijds kan betrokkenheid ook de binding aan een functie omvatten. Hierbij kan men denken aan de identificatie met de rol die iemand heeft ten opzichte van zijn werk. Maar betrokkenheid kan ook gaan om binding aan een organisatie, waarbij het gaat om de relatie tussen medewerkers en de organisatie als geheel. Volgens Cole kan betrokkenheid worden onderverdeeld in drie aspecten: betrokkenheid met de organisatie, betrokkenheid met een afdeling en betrokkenheid met werk of taken<sup>81</sup>. Dutton en Dukerich geven aan dat mensen zich logischerwijs het meest betrokken voelen bij datgene wat het dichtst bij hen staat<sup>82</sup>. Daarom zou het niet verwonderlijk zijn dat men meer betrokken is bij zijn directe werk, dan bij de afdeling of organisatie als geheel. Naarmate iets verder komt af te staan van een persoon, zal het gevoel van betrokkenheid ten opzichte daarvan afnemen<sup>83</sup>. Bovendien is het zo dat het werk directe resultaten oplevert, wat volgens Dutton en Dukerich de directe behoeften verzadigd en de betrokkenheid met het werk vergroot<sup>84</sup>.

Meyer and Allen (1990) hebben de definities van betrokkenheid nader onderzocht en zijn tot de conclusie gekomen dat betrokkenheid tussen werknemers en organisaties drie vormen kan aannemen<sup>85</sup>. Tot deze vormen behoren affectieve betrokkenheid, normatieve betrokkenheid en continuerende betrokkenheid. Bij affectieve betrokkenheid gaat het om het gevoel om deel uit te maken van de organisatie. Hierbij identificeert de medewerker zich met de organisatie en voelt zich thuis binnen de organisatie. De medewerker gelooft in de visie en missie van de organisatie en heeft het gevoel dat hij wordt gewaardeerd, waardoor de medewerker loyaal blijft aan de organisatie.

Normatieve betrokkenheid is het gevolg van het gevoel dat de medewerker heeft dat hij bij de organisatie behoort te blijven. Het is een gevoel van morele verplichting om bij de organisatie te blijven, hetgeen gepaard gaat met schuldgevoelens als de medewerker besluit om de organisatie te verlaten. Zo kan een medewerker denken dat het onfatsoenlijk is om snel van werkgever te veranderen. De derde vorm van betrokkenheid is de continuerende betrokkenheid. Betrokkenheid is hierbij het gevolg van noodzakelijkheid. Noodzaak omdat het verlaten van de organisatie nadelige gevolgen zal hebben voor de medewerker zelf. Zo kan de medewerker al een carrière hebben

---

<sup>79</sup> Ellemers, N (2000:6)

<sup>80</sup> Sijstra, M (2010:21)

<sup>81</sup> Cole, R. E. (1979) in: Besser, T.L. (1993)

<sup>82</sup> Dutton, J. E., J. M. Dukerich, (1994).

<sup>83</sup> Dutton, J. E., J. M. Dukerich, (1994).

<sup>84</sup> Dutton, J. E., J. M. Dukerich, (1994).

<sup>85</sup> Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990:16)

opgebouwd binnen de organisatie en al veel hebben geïnvesteerd in de organisatie, dat allemaal teniet kan worden gedaan door de organisatie te verlaten. Ten denken valt aan deelname aan het pensioenplan of het volgen van een opleiding ten behoeve van het bedrijf.

Affectieve betrokkenheid zal centraal staan in dit onderzoek, omdat het de duidelijkste samenhang vertoont met andere variabelen, zoals personeelsverloop, absentie op het werk en prestatie van medewerkers (Meyer en Allen<sup>86</sup>; Bergman<sup>87</sup>; Ellemers, Kortekaas en Ouwerkerk<sup>88</sup>; Rhoades e.a.<sup>89</sup> en Bishop e.a.<sup>90</sup>). Uit deze onderzoeken blijkt dat met name de affectieve betrokkenheid gerelateerd is aan de houding ten opzichte van het werk en de intentie om de organisatie te verlaten. Tevens vertoont affectieve betrokkenheid een positieve en significante correlatie met empowerment van medewerkers, zelfbeschikking en tevredenheid van medewerkers (Ugboro<sup>91</sup>; Jaros<sup>92</sup>, Freund<sup>93</sup>; Yeh<sup>94</sup>).

### 2.3. EERDER ONDERZOEK NAAR HNW EN BETROKKENHEID

In zijn kwalitatief onderzoek met 393 professionals komt Golden tot de conclusie dat medewerkers minder vermoeid zijn als gevolg van HNW en dat ze hierdoor meer betrokken zijn bij de organisatie<sup>95</sup>. Minder vermoeid omdat ze minder gestoord worden door collega's, minder afgeleid worden en minder hoeven te reizen en daardoor minder inspanning hoeven te leveren. De variabele 'vermoeidheid' is volgens Golden gedeeltelijk de mediator tussen HNW en de betrokkenheid met de organisatie. Volgens het onderzoek van Hunton en Norman tonen allerlei studies aan dat medewerkers meer betrokken en loyaal zijn aan de organisatie omdat ze de toegenomen autonomie en kwaliteit van het leven waarderen dat Het Nieuwe Werken met zich meebrengt<sup>96</sup>.

Betrokkenheid staat echter niet op zichzelf. In onderzoeken van onder meer Allen en Meyer<sup>97</sup>, Abraham e.a.<sup>98</sup>, Cohen<sup>99</sup> en Karin e.a.<sup>100</sup> wordt geconcludeerd dat betrokkenheid zou leiden tot langere verbondenheid met de organisatie. Medewerkers die zich betrokken voelen bij een organisatie zouden zich voor langere tijd committeren en loyaal zijn aan de organisatie waar ze werkzaam zijn. Bovendien zou betrokkenheid tot betere prestaties en tevredenheid onder de medewerkers leiden. In hun longitudinaal onderzoek komen Hunton en Norman tot de conclusie dat

---

<sup>86</sup> Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990)

<sup>87</sup> Bergman, M. (2006).

<sup>88</sup> Ellemers, N., Kortekaas, P., Ouwerkerk, J.W. (1999)

<sup>89</sup> Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001)

<sup>90</sup> Bishop, J.W., Scott, K.D. & Burroughs, S.M. (2000)

<sup>91</sup> Ugboro, I. (2006)

<sup>92</sup> Jaros, S. (1995)

<sup>93</sup> Freund, A. (2005)

<sup>94</sup> Yeh, Y. (2007)

<sup>95</sup> Golden, T.D. (2006)

<sup>96</sup> Hunton, J.E., and Norman, C.S. (2010)

<sup>97</sup> Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990)

<sup>98</sup> Abraham, C. and David, G. (2005)

<sup>99</sup> Cohen, A. (1993)

<sup>100</sup> Karin, F. and Birgit, S. (2007)

HNW niet alleen tot een toegenomen betrokkenheid bij de organisatie leidt, maar als gevolg van die betrokkenheid ook leidt tot betere prestaties van medewerkers. Igbaria e.a. komen ook tot dezelfde onderzoeksresultaten<sup>101</sup>. Uit enquêtes die zij onder 225 mensen (104 telewerkers en 121 niet-telewerkers) hebben afgenomen, komt naar voren dat telewerkers meer tevreden en verbonden zijn met de organisatie. Eenzelfde conclusie wordt getrokken door wetenschappers zoals James en Hunton<sup>102</sup> en Salamon en Robinson<sup>103</sup> volgens wie de medewerkers ook beter presteren als gevolg van deze betrokkenheid.

Een sterkere loyaliteit en een grotere productiviteit komt ten goede van de organisatie, maar dat is slechts één kant van het verhaal. Betrokkenheid heeft namelijk ook een meerwaarde voor de medewerkers zelf, omdat betrokken medewerkers meer tevreden zijn over hun werk<sup>104</sup>. Volgens Williams en Hazer (1986) is er een wederkerigheid tussen betrokkenheid en tevredenheid, waarbij betrokken medewerkers meer tevreden zijn en vice versa<sup>105</sup>. Daarnaast zijn er talloze onderzoeken gepubliceerd die de causale relatie tussen tevredenheid en betrokkenheid aantonen (Buchanan, 1974; Steers, 1977; Reichers, 1985). Dit bekent dat betrokken medewerkers veelal ook meer tevreden zijn over hun werk. Een hoge betrokkenheid van medewerkers is daarom zowel voordelig voor de medewerkers zelf als voor de organisatie als geheel.

Dit in tegenstelling tot het onderzoek van Veiga e.a. (2008) dat aantoont dat professionele isolatie - oftewel een afname in sociale cohesie als gevolg van HNW - tot een afname van affectieve betrokkenheid leidt en een toename van continuerende betrokkenheid<sup>106</sup>. Dit komt erop neer dat de emotionele band die medewerkers met de organisatie hebben afneemt, omdat ze minder contact met collega's hebben, terwijl de noodzaak om te blijven werken binnen de organisatie toeneemt. Dit laatste wordt verklaard door het feit dat dezelfde medewerkers onzeker worden over hun vaardigheden en competenties vanwege de professionele isolatie, als gevolg van HNW. Hierdoor denken ze dat hun kansen op de arbeidsmarkt op ander werk afneemt, waardoor ze de innerlijke noodzaak voelen om bij de organisatie te blijven werken, ondanks dat ze zich minder verbonden voelen. Ook onderzoekers als Bandura<sup>107</sup>, Duffy e.a.<sup>108</sup>, Ashforth & Humphrey<sup>109</sup> en Mann e.a.<sup>110</sup> hebben aangetoond dat medewerkers zich in mindere mate verbonden voelen met de organisatie waarvoor ze werken, als ze in een situatie verkeren waarin ze veel tijd- en plaatsafhankelijk moeten werken. Deze onderzoekers tonen aan dat er een negatief verband bestaat tussen HNW en betrokkenheid.

---

<sup>101</sup> Igbaria, Magid and Guimaraes, Tor. (1999).

<sup>102</sup> James E. Hunton, J.E. Norman, C.S. (2010)

<sup>103</sup> Salamon, S., and S. Robinson. (2008)

<sup>104</sup> Bateman, T.S., & Strasser, S. (1984)

<sup>105</sup> Williams, L.J., & Hazer, J.T. (1986)

<sup>106</sup> Veiga, J.F. Dino, R.N. Golden, T.D (2008)

<sup>107</sup> Bandura, A. (1986).

<sup>108</sup> Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002).

<sup>109</sup> Ashforth, B., & Humphrey, R. (1995).

<sup>110</sup> Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000).



Tussen beide uitersten zijn er ook wetenschappers die laten zien dat HNW alleen tot toenemende betrokkenheid leidt, indien HNW met mate wordt toegepast. In het onderzoek dat Silva en Virick in naam van transport instituut Mineta hebben uitgevoerd, wordt geconcludeerd dat een gematigde hoeveelheid aan telewerken leidt tot een hogere betrokkenheid, terwijl zowel lage als hoge mate van telewerken de oorzaak is van een lagere betrokkenheid<sup>111</sup>. Een mogelijke verklaring is dat een lage mate van telewerken, niet afdoende is om voldoende autonomie en grip te krijgen op je eigen werk en bovenmatig telewerken leidt tot een afname van de sociale cohesie. Een gematigde hoeveelheid aan telewerken zou daarom voldoende zijn om de betrokkenheid te bevorderen. Daarnaast zijn er ook onderzoekers zoals Martinez (2004)<sup>112</sup> en Desrosiers (2001)<sup>113</sup> die in hun onderzoeken aantonen dat er geen enkel verband is tussen Het Nieuwe Werken en de betrokkenheid van de medewerkers.

Er is veel geschreven over de gevolgen van HNW op de betrokkenheid van de medewerkers, maar de meeste studies zijn van kwantitatieve aard. Dit wordt ook onderschreven door wetenschappers als Golden<sup>114</sup> en Hyland e.a.<sup>115</sup>. Dit onderzoek onderscheidt zich van de eerdere onderzoeken die zijn gedaan naar de invloed van HNW op de betrokkenheid, om de reden dat het een kwalitatief onderzoek is. Dit is een andere vorm van onderzoek, waarbij het begrijpen van gedrag centraal staat; dit in tegenstelling tot het meten van gedrag dat gemeengoed is binnen kwalitatief onderzoek<sup>116</sup>. Een andere benadering zal bijdragen aan andere soort kennis en informatie, waar nog relatief weinig bekend over is. Dit is dan ook tevens de relevantie van dit onderzoek. Hierover kunt u meer lezen in paragraaf 1.4.

---

<sup>111</sup> Da Silva, N. Virick, M. (2010)

<sup>112</sup> Martinez, J.G. (2004)

<sup>113</sup> Desrosiers, E.I. (2001)

<sup>114</sup> Golden, T. (2006)

<sup>115</sup> Hyland, M., C. Rowsome, and E. Rowsome. (2005)

<sup>116</sup> Silverman, D. (2004)

### 3. METHODOLOGISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de methodologie, die voor dit onderzoek is gehanteerd. In paragraaf 3.1 zal de onderzoeksbenadering centraal staan en de opvatting die de onderzoeker heeft ten opzichte van onderzoek doen. Vervolgens zal in paragraaf 3.2. een overzicht worden gegeven van de gehanteerde onderzoeksmethoden. Daarna zal er in paragraaf 3.3 uitleg worden gegeven over de manier waarop de data is verzameld en de respondenten zijn geselecteerd. In paragraaf 3.4 zal er een verduidelijking worden gegeven over hoe de data is geanalyseerd, om vervolgens af te sluiten met de kwaliteitscriteria en de rol van de onderzoeker (paragraaf 3.5).

#### 3.1 ONDERZOEKSBENADERING EN OPVATTING

##### *Interpretatief onderzoek*

In dit onderzoek gaat het om het begrijpen van betekenissen van gedrag, hetgeen als interpretatief onderzoek kan worden gekenmerkt<sup>117</sup>. Deze benadering gaat ervan uit dat er geen externe werkelijkheid bestaat, maar dat mensen zelf betekenissen geven aan deze werkelijkheid en dat daarom de werkelijkheid sociaal geconstrueerd is<sup>118</sup>. Daarom zoekt men ook niet naar algemene patronen of regelmatigigheden, maar kijkt men naar individuele verschijnselen binnen een bredere context. Betekenisgeving staat daarom centraal. Maar hoe geven mensen betekenissen aan iets en om wiens betekenisgeving gaat het in dit onderzoek? Volgens Weick vangen mensen signalen op (extracted cues) uit de omgeving, waarmee ze vervolgens betekenis kunnen geven aan gebeurtenissen die zich voordoen<sup>119</sup>. Het referentiekader van mensen bepaalt echter wel welke signalen men ziet en de manier waarop deze signalen worden geïnterpreteerd.

##### *Kwalitatief onderzoek*

Binnen de interpretatieve benadering van dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve opzet, omdat beoogt wordt om het gedrag van de medewerkers binnen de context van de RGD te begrijpen en te verklaren. Bij kwalitatief onderzoek gaat het over de ervaringen en belevenissen van individuele respondenten, die moeilijk uit te drukken zijn in harde cijfers. En dat is belangrijk in dit onderzoek, omdat het gaat om de belevenis van het begrip betrokkenheid. Zoals we al eerder hebben geconstateerd, is betrokkenheid individueel bepaald. Daarom is het belangrijk om te achterhalen waarom de RGD'ers al dan niet betrokken zijn (betrokkenheidsfactoren) en met wat ze betrokken zijn (betrokkenheidsaspecten).

Volgens t'Hart e.a. geven mensen betekenis aan hun omgeving en handelen op basis van die betekenisgeving<sup>120</sup>. Boeije is dan ook van mening dat het gedrag van mensen voor een groot deel kan worden verklaard door de betekenissen die mensen aan hun omgeving geven. De betekenissen die mensen toekennen aan gebeurtenissen in hun omgeving, zal per context en cultuur verschil-

---

<sup>117</sup> Boeije, H (2005)

<sup>118</sup> Boeije, H (2005)

<sup>119</sup> Weick, K. E. (1995)

<sup>120</sup> Hart, 't H., Boeije, H., Hox, J. (2005)

lend uitpakken. Boeije illustreert dit mooi met het voorbeeld van een zwanger tienermeisje, dat in sommige landen wordt gepercipieerd als teken voor vruchtbaarheid, terwijl het in het westen zal worden gezien als mogelijke oorzaak voor sociale problemen. De gebeurtenis is dezelfde, maar de betekenissen die er aan wordt ontleend zijn totaal verschillend. Dit betekent dat de werkelijkheid op zichzelf niet bestaat maar dat het sociaal geconstrueerd is, zoals Boeije dat mooi zegt<sup>121</sup>.

### ***Individuele betekenisgeving***

Zoals we in het theoretisch kader hebben geconstateerd kan HNW zowel leiden tot een toenemende als afnemende betrokkenheid van medewerkers. Om te kunnen achterhalen hoe betrokken de medewerkers zich voelen als gevolg van HNW, zal naar de individuele betekenisgeving van de medewerkers worden gevraagd. Op deze manier zal worden getracht om een antwoord te vinden op de vraag wat de invloed is van HNW - zoals die is ingevoerd binnen de Rijksgebouwendienst – op de betrokkenheid van de medewerkers. De individuele betekenisgeving van de respondenten, zullen vervolgens worden geïnterpreteerd door de onderzoeker, waardoor er een dubbele interpretatie ten grondslag zal liggen aan de onderzoeksresultaten. De bevindingen en conclusies in dit onderzoek zullen dan ook een interpretatie zijn van individuele sociale constructies die medewerkers hebben van de werkelijkheid.

Om de individuele betekenisgeving te kunnen begrijpen moet men zich kunnen inleven in de respondenten en de context waarbinnen deze verkeren. Daarom wat meer informatie over de respondenten. De medewerkers binnen de RGD kunnen worden getypeerd als bêtamensen, vanwege hun technische achtergrond en vooropleiding. Het zijn met name vakmensen met kennis en passie voor hun vak. Tevens zijn het professionals die weten wat ze willen en dat zelfstandig kunnen doen. Dit gegeven kan mede bepalen hoe men tegen betrokkenheid aankijkt. Het zou maar zo kunnen dat de medewerkers meer passie hebben voor hun vak en daarmee betrokken zijn dan met de organisatie als geheel. “We zijn van oudsher een technisch getinte organisatie, vroeger ook van bouwers; daarom is er een trotsheid op de gebouwen die worden gemaakt, en met name op het werk dat men zelf doet” aldus een P&O medewerker

### ***Context en organisatiecultuur***

De organisatiecultuur (de context) speelt ook een belangrijke rol, omdat die zowel bepaalt hoe HNW wordt vormgegeven als hoe betrokken de medewerkers zich met de organisatie voelen. De normen en waarden binnen een organisatie, maar ook de identiteit zoals de missie en visie en de algehele sfeer zijn van invloed op hoe de medewerkers tegen de organisatie aankijken en deze als zodanig beleven. Ter illustratie: stel dat dit onderzoek wordt uitgevoerd in twee organisaties met verschillende organisatieculturen, maar met soortgelijke respondenten (professionals), dan kan het verschillende resultaten opleveren. De professionals in een hiërarchische organisatiecultuur zouden zich waarschijnlijk beperkt voelen en als gevolg daarvan minder identificeren met de organisatie; terwijl ze zich meer thuis zouden voelen in een adhocratische cultuur vanwege de grote mate van flexibiliteit en individualiteit (zie bijlage 2 voor deze cultuurbeschrijvingen).

---

<sup>121</sup> Boeije, H. (2005)

Bovendien worden de twee betrokkenheidsfactoren: sociale cohesie en stijl van leidinggeven, mede bepaald door de organisatiecultuur. Ze zijn namelijk onderdeel van die cultuur. Om deze redenen zal de organisatiecultuur als context waarbinnen de respondenten opereren in ogenschouw worden genomen tijdens het interpreteren van de verzamelde data.

### ***Theoriegestuurde benadering***

Volgens Boeije zijn er verschillende benaderingen te onderscheiden binnen de interpretatieve onderzoeksbenadering: *de etnografische studie, de case studie en de gefundeerde theoriebenadering*<sup>122</sup>. Dit onderzoek heeft de meeste raakvlakken met de gefundeerde theoriebenadering, maar is toch een variant op deze benadering. De gefundeerde theoriebenadering gaat ervan uit dat de theorie mettertijd ontwikkeld wordt als gevolg van data analyse<sup>123</sup>. Deze opvatting impliceert dan ook dat men zich kan distantiëren van zijn of haar voorkennis en referentiekader<sup>124</sup>. Mijn inziens is dit echter onmogelijk, omdat je als onderzoeker altijd bepaalde ideeën, verwachtingen en assumpties hebt over de uitkomsten van een onderzoek.

Ook in dit onderzoek had men een bepaalde vooronderstelling; namelijk dat HNW zal leiden tot meer betrokkenheid met het werk en minder betrokkenheid met de organisatie, omdat medewerkers binnen HNW worden afgerekend op het realiseren van hun individuele taken en niet op aanwezigheid. Volgens Tilanus kan de onderzoeksbenadering, die in dit onderzoek is gehanteerd, dan ook beter worden gekenmerkt als de *theoriegestuurde benadering*<sup>125</sup>. Hierbij vormen het theoretisch kader en hypotheses het vertrekpunt. In deze benadering is theorievorming niet enkel het resultaat van data analyse, maar ook het gevolg van persoonlijke opvattingen van de onderzoeker.

Deze onderzoeksopvatting heeft zowel voor als nadelen. Een voordeel is dat men de onderzoeksresultaten kan vergelijken met het theoretisch kader, waardoor men kan vaststellen in welke mate het onderzoek heeft bijgedragen aan de accumulatie van kennis. Bovendien wordt de analyse van data vergemakkelijkt, omdat het theoretisch kader een duidelijke focus in het onderzoek aanbrengt. Volgens Maso en Smaling zijn er echter ook nadelen<sup>126</sup>. Zo kan de onderzoeker te veel gefixeerd zijn op het theoretisch kader en de onderzoeksgegevens of data die daarbuiten vallen of niet overeenkomen met het theoretisch kader over het hoofd zien. Om dit te voorkomen zijn de betrokkenheidsfactoren en –aspecten in dit onderzoek opengelaten, alsook de topics ‘stijl van leidinggeven, organisatiecultuur en sociale cohesie’. De betreffende literatuur en invulling rondom deze concepten zijn tijdens en na het afnemen van interviews erbij gezocht. Bovendien is aan ieder respondent gevraagd wat hij/zij verstaat onder het begrip betrokkenheid, i.p.v. de definitie van de onderzoeker als vanzelfsprekend te nemen.

---

<sup>122</sup> Boeije, H (2005)

<sup>123</sup> Glaser, B.G, Strauss, A (1967)

<sup>124</sup> Maso, I. (1987)

<sup>125</sup> Tilanus, C.P.G.(1997)

<sup>126</sup> Maso, I., A. Smaling (1998)

### 3.2 ONDERZOEKSMETHODEN

Er zijn verschillende methoden gebruikt in dit onderzoek, waaronder semigestructureerde interviews, participerende observaties en documentenanalyse. Het gebruik van verschillende methoden wordt ook wel methodische triangulatie genoemd<sup>127</sup>. Triangulatie heeft zowel voor als nadelen. Het voordeel is dat door gebruik van verschillende methoden, er een vollediger beeld van het onderzochte wordt verkregen, hetgeen ten goede komt aan de validiteit van het onderzoek. Doordat er op verschillende manieren naar hetzelfde wordt gekeken, is de kans groter dat de onderzoeker meet wat het moet meten. Het nadeel is echter dat men vergeet dat gedragingen en/of handelingen zich in een specifieke context voltrekken, hetgeen over het hoofd gezien kan worden als men gaat generaliseren of veralgemeniseren<sup>128</sup>. Dit is een valkuil dat vermeden zal worden door data in zijn context te analyseren en door niet bij voorbaat te zoeken naar patronen of algemene waarheden. De subjectieve verhalen van individuele medewerkers binnen de RGD zullen centraal staan.

Eigen aan interpretatief onderzoek is dat de onderzoeker open het interview ingaat, zonder van te voren vragen of topics voor te bereiden<sup>129</sup>. Er is echter voor een andere invulling gekozen. Omdat het begrip betrokkenheid te diffuus, onsamenvattend en individueel bepaald is, is er enige gerichtheid in het onderzoek aangebracht door van te voren topics op te stellen. Deze topics zijn opgesteld op basis van de oriënterende gesprekken met stafmedewerkers en het theoretisch kader en zijn als leidraad gebruikt tijdens de interviews met de respondenten (zie bijlage 3).

#### **Vorbereidende fase**

Ter voorbereiding van de interviews met respondenten, zijn er oriënterende gesprekken gevoerd met stafmedewerkers binnen de afdeling communicatie, P&O en de ondernemingsraad (vier personen in totaal). Deze gesprekken hadden een grote toegevoegde waarde, omdat het inzicht heeft geboden in de context waarin de respondenten werkzaam zijn. Gesprekken met mensen binnen de ondernemingsraad en het programmateam van HNW hebben bijgedragen aan de kennis over de organisatie en (de voorgeschiedenis van) het programma HNW. Via de afdeling communicatie is er waardevolle data verkregen over het corporate profiel van de RGD, hoe ze dit proberen uit te dragen en wat dit doet met de betrokkenheid van de medewerkers. Tot slot waren de gesprekken met P&O functionarissen ook van grote betekenis, omdat relevante kennis is verkregen over de soort mensen die bij de RGD werken.

Om het begrip 'betrokkenheid' te definiëren en het concept van het Nieuwe Werken in kaart te brengen is er een uitgebreide documentenanalyse gedaan, waarbij er wetenschappelijke onderzoeken, journalistieke artikelen en boeken zijn geraadpleegd. Daarnaast zijn er interne organisatie en beleidsstukken en interne medewerkertevredenheidonderzoeken bestudeerd, om ervaringen in het verleden mee te nemen in het onderzoek en dit onderzoek in een context te kunnen plaatsen.

---

<sup>127</sup> Silverman, D (2008)

<sup>128</sup> Silverman, D (2008)

<sup>129</sup> Boeijs, H (2005)

Tot slot zijn er ter voorbereiding van de interviews ook participerende observaties gedaan. Het programmateam HNW binnen de RGD had elke dinsdag een vergadering, waarin de teamleden kennis deelden over de nieuwste ontwikkelingen en hun ervaringen inzake HNW. Om te begrijpen wat er speelt binnen de RGD met betrekking tot HNW, zijn deze vergaderingen ook bijgezet door de onderzoeker zelf. Tijdens de observaties is ook geparticipeerd in de vergaderingen, door actief mee te doen in de gesprekken. Volgens O'Leary bestaan er gestructureerde en ongestructureerde observaties<sup>130</sup>. De observaties zijn ongestructureerd gedaan, dus niet gericht, omdat er geen agenda's werden gemaakt voor de vergaderingen, waardoor er allerlei verschillende onderwerpen werden besproken in een teamvergadering. Hierdoor was het moeilijk om bij voorbaat de relevantie van de observatie voor het onderzoek vast te stellen. De meest belangrijke observaties en waarnemingen zijn genoteerd in een bloknoot en hebben geholpen om dit onderzoek, waarin de mens centraal staat, te plaatsen in een bredere context. Echter hebben de observaties niet veel inhoudelijke informatie opgeleverd, omdat de vergaderingen meer betrekking hadden op HNW in het algemeen dan het HNW binnen de RGD. Zo werd er regelmatig verslag gedaan van de 'safari's' die teamleden binnen externe organisaties hadden gedaan, om te leren van hoe andere organisaties HNW hebben ingevoerd.

### **Uitvoerende fase**

Op basis van de oriënterende gesprekken met stafdiensten, documentenanalyse en observaties zijn de topics vastgesteld. Deze topics waren echter van tijdelijke aard, omdat ze na de eerste paar interviews zijn bijgesteld en aangevuld met nieuwe relevante topics. Voor de interviews met interne medewerkers zijn er twee verschillende groepen van respondenten geselecteerd. De namen en persoonsgegevens zijn verkregen via de secretariaten van de verschillende afdelingen. De eerste groep bestond uit medewerkers binnen de pilot 'Vastgoed & Projecten', die sinds september 2010 experimenteert met HNW, terwijl de andere groep was gevormd uit medewerkers binnen de cluster 'Duurzaamheid en Comfort'. De laatste groep is in september 2010 begonnen met de voorbereidingen van HNW en in januari jongstleden gestart met de implementatie ervan.

De respondenten binnen de RGD bestaan voornamelijk uit medewerkers zelf en er zijn twee leidinggevenden geïnterviewd. Hier is bewust voor gekozen, omdat het om de beleving en gevoelens van betrokkenheid van de werknemers zelf gaat. In totaal zijn er 16 personen geïnterviewd binnen de twee pilots; acht personen binnen elke pilot. Daarnaast zijn er vier oriënterende gesprekken gevoerd met stafmedewerkers. Zoals eerder gezegd zijn er van tevoren topics vastgesteld, die als leidraad vormden voor de interviews met de medewerkers. Voor meer informatie over de gebruikte topics kunt u bijlage 3 raadplegen.

Er is voor een bewuste fasering gekozen in de interviews. Zo heeft de onderzoeker bij aanvang van elk interview zich persoonlijk voorgesteld en is de respondent gevraagd om zichzelf te introduceren. Dit om onderlinge vertrouwen op te bouwen en de spanning te doorbreken. Vervolgens zijn

---

<sup>130</sup>O'Leary, Z. (2010:210)

de gesprekken gecontinueerd met algemene vragen over de manier waarop HNW binnen de pilot is geïmplementeerd. Naar gelang het gesprek vorderde werden de vragen persoonlijker en gericht, waarbij er o.a. werd gevraagd naar de betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie. Deze opzet heeft de geïnterviewde het makkelijker gemaakt om ook meer persoonlijke en intieme vragen te beantwoorden en heeft bijgedragen aan de validiteit van het onderzoek.

### **3.3 DATAVERZAMELING EN SELECTIE VAN RESPONDENTEN**

Er is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden: semigestructureerde interviews, participerende observaties en documentenanalyse. De verschillende methoden zijn in onderlinge samenhang en interactie gebruikt, door de bevindingen uit de verschillende methoden continu met elkaar te vergelijken. Hiertoe is besloten om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van wat er speelt. Het gros van de data is echter verkregen door de interviews en documentenanalyse, omdat de observaties niet veel relevante informatie hebben opgeleverd.

#### ***Interviews***

In totaal zijn er 20 interviews afgenomen met interne RGD medewerkers. De interviews zijn opgenomen met een digitale geluidsrecorder en zijn geheel uitgewerkt. Doordat de interviews zijn opgenomen, heeft de onderzoeker zich kunnen toespitsen op het begrijpen van de geïnterviewde door ook de non-verbale communicatie in acht te nemen. Dit is vooral belangrijk wanneer het onderwerp van onderzoek de persoon zelf is, omdat mensen nogal vaak geneigd zijn om sociaal wenselijke antwoorden te geven. Bovendien konden de interviews hierdoor worden getranscribeerd, hetgeen ten goede is gekomen van de interne validiteit van het onderzoek.

De interviews zijn op basis van een topiclijst afgenomen, zie bijlage 3. Behalve het aanhouden van de algemene topics is er weinig gestuurd tijdens de interviews, zodat de geïnterviewde zijn of haar verhaal kwijt kon. De interviews waren dan ook semigestructureerd om te voorkomen dat er te veel gestuurd zou worden, maar om toch een focus te behouden in het onderzoek. Alle interviews zijn in het gebouw van de RGD gehouden; hiervoor is gebruik gemaakt van verschillende overleg-ruimtes binnen de twee afdelingen, die als huisvestingsconcept van HNW speciaal hiervoor zijn ingericht.

#### ***Selectie van de respondenten***

De respondenten binnen de RGD zijn willekeurig geselecteerd uit een excell-document waarin de namen en contactgegevens van alle medewerkers staan. Omdat de afdelingen uit gemiddeld 12 medewerkers bestaan, was er ook niet veel alternatief qua respondenten. Daarbij kwam ook dat veel medewerkers het enorm druk hadden, waardoor ze überhaupt geen tijd hadden voor een interview. Desondanks zal de willekeur in de selectie geen impact hebben gehad op de onderzoeksresultaten, omdat de medewerkers binnen de RGD vrij homogeen zijn. Het merendeel van de medewerkers bestaat uit Nederlandse mannen met een gemiddelde leeftijd van 48 jaar. Deze respondenten zijn per e-mail benaderd met het verzoek om deel te nemen aan dit onderzoek. In totaal zijn er 20 mensen benaderd binnen de twee pilots, waarvan er vier afvielen i.v.m. verlof of te hoge werkdruk.

### **Observaties**

De participerende observaties, tijdens vergaderingen met het programmateam, zijn ter plekke beknopt genoteerd. Vervolgens zijn de relevante onderdelen dezelfde dag nog zo volledig mogelijk uitgewerkt. De gedachten en gevoelens van de onderzoeker zijn gescheiden van de objectieve informatie, door hier een duidelijk onderscheid in te maken. Deze tweedeling is ook op papier aangebracht, waarbij aan de linkerkant de feiten en uitspraken zijn genoteerd en aan de rechterkant de gevoelens en gedachten van de onderzoeker. Op deze manier is getracht te voorkomen dat de observaties beïnvloed zouden worden door persoonlijke interpretaties, hetgeen de validiteit van het onderzoek ten goede is komen. Er is geen topiclijst gemaakt voor de observaties, maar naar gelang de relevantie van het onderwerp zijn er aantekeningen gemaakt.

### **Documentenanalyse**

Er is veel geschreven over het onderwerp van Het Nieuwe Werken alsook over de betrokkenheid van medewerkers. Tijdens het zoeken naar relevante literatuur over HNW is er met name gefocust op de gevolgen van HNW; wat doet HNW met de medewerkers, het wij-gevoel, de betrokkenheid, de sociale cohesie en identificatie met de organisatie. Er is ook gekeken naar concepten die nauw samenhangen met het begrip betrokkenheid, zoals tevredenheid, motivatie, stijl van leidinggeven, en andere thema's, zodat die eventueel gebruikt konden worden als mogelijke topics voor de interviews. Naast wetenschappelijke lectuur zijn er ook veel journalistieke artikelen en publicaties in vakbladen, blogs en berichten op social media geraadpleegd, in de hoop dat er iets werd gezegd over de relatie tussen HNW en betrokkenheid. Maar tot mijn grote verbazing was betrokkenheid een onderbelicht thema in de dagelijkse lectuur.

Als leidraad voor de analyse van interne organisatiestukken, is gericht gekeken naar de ervaringen met HNW en de betrokkenheid van de RGD medewerkers. Hiertoe is o.a. een medewerkertevredenheidsonderzoek geraadpleegd dat is uitgevoerd door InternetSpiegel in opdracht van de RGD<sup>131</sup>. Daarnaast zijn er een aantal beleidsstukken en visiedocumenten van het rijk over HNW gebruikt als input voor het begrijpen en beschrijven van de context.

## **3.4 DATA-ANALYSE**

In deze fase - waarin alle interviews zijn getranscribeerd, observaties zijn uitgewerkt en documenten zijn gelezen – is alle data geordend en systematisch geanalyseerd. De data die is verkregen uit interviews, observaties en documentenanalyse is gecodeerd door middel van de topics die met name van tevoren waren opgesteld; ook wel 'constructed codes' genoemd<sup>132</sup>. Tevens zijn er ook topics gebruikt die gebaseerd zijn op de input van de respondenten, de zogenoemde 'in-vivo codes'<sup>133</sup>. Beide manieren behoren tot het open coderen, waarbij er algemene codes worden toegekend aan relevante onderdelen van de data. Hiervoor is gekozen om de nadelige consequenties van de theoriegestuurde benadering, zoals beschreven in paragraaf 3.1 te neutraliseren. Op deze manier kan worden voorkomen dat het theoretisch kader een te grote stempel drukt op het on-

---

<sup>131</sup> Medewerkertevredenheidsonderzoek (juni 2009)

<sup>132</sup> Boeije, H. (2005)

<sup>133</sup> Boeije, H. (2005)



derzoek. Na het open coderen is overgegaan tot het axiaal coderen<sup>134</sup>. De aanvankelijke open codes die nogal breed en algemeen van karakter waren, zijn hierdoor meer gespecificeerd en samengevoegd. Het analyseren van de data heeft gelijktijdig plaatsgevonden met het afnemen van de interviews, zodat eerdere waarnemingen geverifieerd konden worden in volgende interviews. Hierdoor konden er ook nieuwe onderwerpen en topics aan het onderzoek worden toegevoegd. Kwalitatief onderzoek is dan ook een cyclisch proces, dat wordt gekenmerkt door een continue afwisseling tussen dataverzameling en data-analyse<sup>135</sup>.

Om subjectieve invloeden zo veel mogelijk te reduceren en de betrouwbaarheid te waarborgen is gebruik gemaakt van een kwalitatieve datamatrix<sup>136</sup>. Dit is een middel om de data die verkregen wordt uit interviews, observaties en documenten te ordenen en systematisch te analyseren. Een kwalitatieve datamatrix is een schema waarin een thematisch geordend en beknopt overzicht wordt gegeven van de verzamelde data. Op de horizontale as zijn de waarnemingseenheden geplaatst, ofwel de respondenten, en op de verticale as de topics. In de cellen zijn vervolgens de waarnemingen (voor alle respondenten) over de verschillende topics genoteerd. Normaliter vult men deze datamatrix zo beknopt mogelijk in met de waarnemingen en geanalyseerde data, om een overzicht te krijgen van de belangrijkste gegevens. Er is echter besloten om hele delen van data hierin op te nemen, zodat tijdens het schrijven van het resultaatdeel geput kon worden uit een rijke bron van informatie. Hierdoor konden relevante citaten ook makkelijker worden getraceerd.

Dezelfde topics zijn gehanteerd voor de interviews binnen beide pilot groepen. Bovendien komen de antwoorden op de vragen van medewerkers uit beide groepen ook in grote mate overeen. Daarom zal de data, die is verkregen uit de twee pilot groepen, als één geheel worden geanalyseerd en is het niet noodzakelijk om de resultaten per groep te analyseren. Alleen in gevallen waar de resultaten van elkaar afwijken, zal dat ook expliciet worden vermeld.

### 3.5 KWALITEITSCRITERIA

#### ***Betrouwbaarheid***

Moisander en Valtonen opperen twee manieren waarmee de betrouwbaarheid binnen kwalitatief onderzoek kan worden gewaarborgd<sup>137</sup>. Allereerst door het onderzoeksproces transparant te maken. Dit kan door het gedetailleerd beschrijven van de onderzoeksstrategie en de methode voor data analyse. Ten tweede door acht te slaan op theoretische transparantie. Hiermee wordt bedoeld dat de onderzoeker zijn theoretisch standpunt expliciteert van waaruit bepaalde interpretaties worden gedaan en laat zien op welke manier de theorie tot bepaalde interpretaties leidt. Derhalve is de onderzoeksstrategie zeer uitvoerig beschreven. Wat data-analyse betreft heeft het gebruik van de kwalitatieve datamatrix bijgedragen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek.

---

<sup>134</sup> Boeije, H. (2005)

<sup>135</sup> 't Hart, H., Boeije, H., Hox, J. (2005).

<sup>136</sup> Van den Heuvel, J.H.J (2002)

<sup>137</sup> Moisander and Valtonen, in: Silverman, D. (2008:282)

De betrouwbaarheid is toegenomen, omdat de onderzoeksdata en bevindingen op nauwkeurige en consistente manier zijn geanalyseerd. Door toedoen van de kwalitatieve datamatrix is de validiteit ook toegenomen, omdat geen enkel topic over het hoofd is gezien, en alleen die data is geëvalueerd die ook relevant is voor het onderzoek. De interpretaties en conclusies die zijn getrokken in dit onderzoek, zijn bovendien theoretisch onderbouwd, waardoor de uitspraken niet op zichzelf staan maar in het licht zijn gebracht van bestaande wetenschappelijke kennis.

### **Validiteit**

Om de interne validiteit te vergroten hebben de respondenten uitleg gekregen over datgene wat de onderzoeker onder betrokkenheid verstaat; namelijk de binding tussen de persoonlijke en collectieve ambitie. Omdat het begrip betrokkenheid zo diffuus en persoonsgebonden is, is de respondenten ook gevraagd of ze zich konden vinden in de definitie van betrokkenheid, zoals die in dit onderzoek is gedefinieerd (zie paragraaf 1.4: operationalisatie begrippen). Deze vraag maakte het mogelijk om de respondenten bij te sturen, in het geval ze het begrip betrokkenheid op een afwijkende manier definieerden. Zo kwam het wel eens voor dat iemand het begrip betrokkenheid definieerde als de sociale contacten met collega's. In die gevallen zijn de respondenten erop gewezen dat sociale cohesie niet perse hetzelfde is als betrokkenheid, maar wel een mogelijke oorzaak van betrokkenheid kan zijn. Door scherp te hebben wat de individuele perceptie en beleving is van dit begrip, is ervoor gezorgd dat de respondent en de onderzoeker over hetzelfde spraken. Op deze manier is er een gemeenschappelijk begrip en definitie ontwikkeld en is er gemeten wat er gemeten moest worden.

Van te voren is het doel van het onderzoek met de respondenten gedeeld; zowel in de uitnodiging voor een interview als in het begin van het interview. Dit om te voorkomen dat de respondenten zouden gaan denken dat hun betrokkenheid voor hele andere doeleinden gemeten zou worden. Ze zouden namelijk kunnen denken dat de onderzoeker de opdracht van het management heeft gekregen om te achterhalen in hoeverre zij betrokken zijn, zodat het management vervolgens represailles kan nemen tegen de medewerkers die niet betrokken zijn. Dit is niet onbedenklijk aangezien de gehele RGD in een reorganisatie verkeert en bepaalde arbeidsplaatsen wegbezuinigd gaan worden. Op deze manier kon voorkomen worden dat medewerkers sociaalwenselijke antwoorden gaven op de vraag of ze al dan niet betrokken zijn, hetgeen ten goede is gekomen van de validiteit. De interviews zijn, nadat ze zijn uitgewerkt, ter goedkeuring voorgelegd aan de respondenten, wat ook wel respondent validatie wordt genoemd<sup>138</sup>. Zo kon worden nagegaan of de interviews adequaat waren uitgewerkt en of de data valide was.

De resultaten zijn niet generaliseerbaar, omdat met name de interne medewerkers binnen de RGD zijn gehoord. Deze doelgroep heeft specifieke ervaring met HNW, dat anders zal zijn in andere organisaties, afhankelijk van de manier waarop HNW is ingevoerd. Het is daarom niet mogelijk om op basis van deze uitkomsten uitspraken te doen die generaliseerbaar zijn.

---

<sup>138</sup> Silverman, D (2008)

De interviews zijn opgenomen met een geluidsrecorder waarna ze gedetailleerd getranscribeerd zijn. Hierdoor kon de onderzoeker dicht bij het verhaal van de medewerkers blijven en kon de data objectiever geanalyseerd worden, hetgeen de validiteit van de resultaten ten goede is komen. Bovendien had de onderzoeker hierdoor meer oog en oor voor de non-verbale communicatie.

### ***Rol van onderzoeker***

Als onderzoeker heb ik een participerende rol vervuld, omdat ik als stagiair ook werkzaam ben geweest binnen de Rijksgebouwendienst. Dit heeft zowel voor als nadelen als het gaat om de validiteit van het onderzoek. Volgens 't Hart e.a. is het voordeel dat de onderzoeker de mogelijkheid krijgt om gebeurtenissen van binnenuit mee te maken<sup>139</sup>. Participerend onderzoek levert dan ook meer diepgang op, omdat de onderzoeker beter geïnformeerd is over datgene wat er speelt. Hierdoor kon ik me wel beter verplaatsen in de respondenten. Bovendien heb ik ervaren wat het is om tijd en plaatsafhankelijk te werken. Als alle bureaus op mijn afdeling bezet waren ging ik alleen op een andere afdeling zitten. Ook heb ik vaak thuis gewerkt, omdat ik niet aanwezig hoefde te zijn. Dat had zowel zijn voor als nadelen. Voordeel is dat je zelf bepaalt waar en wanneer je werkt. Nadeel is echter dat je de gezelligheid en contact met collega's mist. Ik was voornamelijk geconcentreerd op mijn eigen werk en voelde mij daarom minder betrokkenheid bij de organisatie als zodanig.

Aan de andere kant is er ook een nadeel verbonden aan participerend onderzoek. Zo kan de aanwezigheid van de onderzoeker het handelen van de respondenten beïnvloeden, hetgeen ten koste kan gaan van de validiteit, aldus Boeije<sup>140</sup>. Volgens Silverman wordt dit ook wel het Hawthorne effect genoemd<sup>141</sup>. Een tweede valkuil is dat de onderzoeker minder kritisch wordt ten opzichte van de respondenten, omdat het gevaar bestaat dat hij geen afstand kan nemen van de onderzochten. Een dergelijke situatie kan zich voordoen als de onderzoeker zich te veel met de respondenten identificeert, wat ook wel 'going native' wordt genoemd<sup>142</sup>. Dit kon echter worden voorkomen, omdat ik niet op dezelfde afdelingen heb gewerkt als de medewerkers die zijn onderzocht.

---

<sup>139</sup> 't Hart, H., van Dijk, J., de Goede, M., Jansen, W., en Teunissen, J. (1998)

<sup>140</sup> Boeije, H (2005)

<sup>141</sup> Silverman, D (2008)

<sup>142</sup> Boeije, H (2005)

## 4. RESULTATEN

Om de hoofdvraag op een adequate manier te kunnen beantwoorden zal eerst een antwoord gevonden moeten worden op de drie deelvragen, die zijn geformuleerd in paragraaf 1.3. Elke deelvraag zal worden beantwoord in een apart hoofdstuk. Daarom zal het resultatendeel uit drie delen bestaan. In hoofdstuk 4 zal een antwoord worden gegeven op de vraag hoe HNW is vormgegeven binnen de twee pilots van de RGD. Vervolgens zal in hoofdstuk 5 worden omschreven hoe de betrokkenheid van de medewerkers tot uiting komt, oftewel de aspecten waarmee medewerkers zich wel of niet betrokken voelen. Daarna zal worden ingegaan op het verband tussen HNW en het gevoel van betrokkenheid van de respondenten en zullen de oorzaken hiervan in kaart worden gebracht in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 6 zal ook worden ingegaan op stijl van leidinggeven en sociale cohesie als interveniërende factoren van betrokkenheid. Naast het beantwoorden van de hoofdvraag in de conclusie zal het resultatendeel het ook mogelijk maken om de hypothese, zoals geformuleerd in paragraaf 1.3, te toetsen.

### HET NIEUWE WERKEN BINNEN DE RGD

In het theoretisch kader is gebleken dat HNW over het algemeen wordt gekenmerkt door vijf verschillende principes, die we ook gaan aanhouden in dit hoofdstuk.

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

#### 4.1 Tijd- en plaatsafhankelijk werken

De respondenten geven aan dat ze niet gebonden zijn aan één plek, maar dat ze wel vaak op kantoor zijn, omdat ze veel moeten afstemmen en overleggen met collega's.

*“Binnen HNW zoek je per activiteit uit waar en wanneer je gaat werken en met wie je gaat werken. Iedereen mag thuiswerken; ikzelf werk niet veel thuis omdat ik regelmatig overleg op kantoor heb. Dat heeft met mijn functie te maken; moet veel afstemmen en coördineren”.*

Gemiddeld werken de meeste respondenten één dag in de week thuis en de rest van de dagen werken ze op kantoor. Dit wordt als erg prettig ervaren door de respondenten.

*“Wat tijd- en plaatsafhankelijk werken betreft ervaar ik dat als positief. Ik werk namelijk ook graag 's avonds, zodat ik overdag wat anders kan doen. Zoals vandaag werk ik dus thuis en dat komt voor mij heel goed uit, het is namelijk rustig thuis en ik kan me dan heel goed concentreren. Ik word niet onderbroken door collega's of door andere dingen”.*

Echter wordt men wel geacht om op bepaalde bijeenkomsten aanwezig te zijn. Eens in de maand zijn er cluster overleggen, waarbij de gehele cluster bijeenkomt om te overleggen over zaken die de gehele organisatie en cluster aangaan. Elke donderdag worden er kennis overleggen belegd, waarbij de werknemers per toerbuurt hun projecten toelichten en de ontwikkelingen met elkaar delen. Aanwezigheid bij deze bijeenkomsten wordt als belangrijk geacht.

*“Er is gezegd dat je bij gezamenlijke sessies aanwezig moet zijn. Maandagen hebben we een afdelingsbijeenkomst en donderdag een kennisdeel bijeenkomst. We bespreken dan RGD-brede en afdelingsbrede zaken, verschillende projecten en werkervaringen”.*

De medewerkers geven aan dat ze deze bijeenkomsten als prettig ervaren, omdat ze dan gezamenlijk iets ondernemen, wat zou bijdragen aan het groepsgevoel. Dit komt overeen met wat Bolt en Torrance zeggen over de betrokkenheid met de groep, namelijk dat mensen meer betrokken en solidair zijn met de groep als ze mee kunnen denken en doen, gedeelde opvattingen hebben over zaken en zich kunnen identificeren met de groep<sup>143</sup>.

Als hierop wordt doorgevraagd geven de respondenten aan dat het wel mogelijk is om tijd en plaatsafhankelijk te werken, maar dat het niet expliciet wordt gestimuleerd vanuit de leidinggevenden. Integendeel, er wordt indirect zelfs aangestuurd op aanwezigheid.

*“Voor de sociale cohesie, wordt er wel gezegd dat je een aantal dagen hier zit. Je wordt niet weggestuurd maar wel teruggehaald. In mijn geval hebben ze gezegd dat ik drie dagen in de week op kantoor moest werken”.*

Hier blijkt uit dat het aansturen op sociale cohesie en samenzijn ook averechts kan werken, omdat mensen worden genoopt om overal aan mee te doen. Terwijl HNW een vrijblijvend karakter hoort te hebben. Volgens Hameeteman e.a. moeten mensen zelf de keuze kunnen maken om wel of niet bepaalde activiteiten, buiten het werk om, bij te wonen omdat het anders een dwingend karakter krijgt wat indruist tegen de principes van HNW<sup>144</sup>.

Als nadeel van het tijd- en plaatsafhankelijk werken wordt genoemd dat men als het ware altijd aan het werk is en dat men verwacht wordt om altijd mobiel te zijn.

*“Mensen kunnen er niet mee overweg. Je moet sommige mensen ervoor behoeden dat ze continu met hun werk bezig zijn. Je ziet het met de smart phones dat men ook op zondagavond mailt. Dat geeft niet, maar er is een gedrag ontstaan dat als we een mail versturen, dat we dan ook meteen respons verwachten; je ziet dan dat mensen die zondagavond een mail versturen maandagochtend om 9 uur een antwoord verwachten. Als dat niet gebeurt wordt dat als soort van vervelend ervaren. En dat gebeurt organisatiebreed, niet alleen door leidinggevenden.”*

---

<sup>143</sup> Bolt G, Torrance MI. (2005)

<sup>144</sup> Hameeteman, R. Kuiken, B en Vink, G. (2009)

Dit duidt erop dat sommige mensen doorschieten in HNW en overmatig betrokken zijn, wat kan leiden tot frustraties en irritaties bij collega's. Volgens Bijl voelen mensen intrinsiek de noodzaak om iets af te ronden, voordat ze met een activiteit stoppen<sup>145</sup>. Temeer als mensen zich sterk verbonden voelen met hun werk. Maar dit werkt contraproductief, omdat mensen zichzelf niet kunnen beschermen en andere mensen daar last van ondervinden binnen de RGD.

#### **4.2 Sturen op resultaat**

De respondenten zijn verantwoordelijk voor hun eigen projecten, waar ze een bepaalde tijd en budget voor krijgen. Op basis van deze projecten worden de medewerkers aangestuurd.

*“Je bent gewoon verantwoordelijk voor je project en daar heb je voortgangsgesprekken voor. Je moet verantwoording afleggen over je resultaten. Financieel en inhoudelijk”.*

Eigen verantwoordelijkheid is ook niet zo verwonderlijk als je bedenkt dat RGD'ers professionals zijn met hun eigen vakgebied. Een aantal respondenten zeggen echter dat leidinggevenden wel erg aansturen in het maken van werkafspraken en dat ze daar zelf weinig zeggenschap over hebben .

*“Je moet die werkafspraken natuurlijk wel accepteren, tenzij je vindt dat er grote hiaten in zitten, dan kan je dat terugkoppelen”.*

Volgens Argyris is dit nogal kenmerkend voor het oude werken, waarbij managers eenzijdig definiëren wat anderen moeten doen, waardoor medewerkers zelf weinig macht hebben om zelf hun werk vorm te geven. Het gevolg zou zijn dat medewerkers zich minder betrokken voelen, omdat de betrokkenheid dan extern is opgelegd en niet innerlijk wordt gevoeld door de medewerkers<sup>146</sup>.

De individuele werkafspraken worden gemaakt tussen de medewerker en leidinggevende. Hierin wordt gekeken naar wat voor projecten iemand gaat doen, wordt vastgesteld wat men gaat opleveren en hoe dat past in het jaarplan. Het aansturen van projecten gebeurt middels afdelingsoverleggen en persoonlijke voortgangsgesprekken met de manager.

*“We hebben maandelijks een afdelingsoverleg, waarin alle projecten besproken worden. De planning wordt besproken zodat je ziet waar je staat en ik heb één keer in de 3 weken met mijn manager een afspraak om de voortgang te bespreken”.*

De respondenten geven aan dat er twee keer per jaar een functioneringsgesprek plaatsvindt, waarin wordt gekeken naar het werkpakket van de werknemer en wat hij/zij heeft gepresteerd. Voorheen was het werkpakket niet zo specifiek en werden er zelden tijdsafspraken gemaakt. Maar

---

<sup>145</sup> Bijl, D (2009)

<sup>146</sup> Argyris, C (1998)

nu dat wel gebeurt worden er heldere afspraken gemaakt. Desondanks worden er geen harde consequenties getroffen bij het niet nakomen van afspraken, als daar geldige redenen voor zijn.

*“Het is wel belangrijk dat je bespreekbaar maakt waarom bepaalde afspraken niet kunnen worden gehaald. Als daar redenen voor zijn, dan is het goed om dat te bespreken, om te kijken hoe je daarmee om kan gaan. Want er komen vaak ook andere dingen op je af waardoor je niet altijd je afspraken kunt halen”.*

De medewerkers vinden het prettig en motiverend dat er geen harde maatregelen worden getroffen wanneer zij hun afspraken niet nakomen. Volgens Buck en Watson mogen leidinggevenden echter wel maatregelen nemen als afspraken niet worden nagekomen, omdat dat juist de mensen ook betrokken maakt<sup>147</sup>.

Het sturen op resultaat is echter niet eigen aan HNW binnen de RGD, omdat voorheen ook al werd gestuurd op resultaat. De medewerkers geven aan dat voorheen ook al werd aangestuurd op resultaat.

*“Wat betreft het sturen op resultaat. Onze leidinggevende stuurde al nooit op aanwezigheid, maar op output. Dat is dus niks nieuws en is dus geen grote verandering”.*

Daarentegen wordt er niet enkel gestuurd op resultaat maar toch ook nog op aanwezigheid.

*“Ik merk wel dat als je een paar dagen hier niet geweest bent, dat het wel weer tijd is om je gezicht te laten zien. Het wordt ook wel gezegd, het hoort bij je functie, of je moet toch wel vaker hier zijn; dat wordt door de leidinggevende gezegd, dus daar zit nog een spanningsveld. Je bent een professional, je maakt resultaatafspraken en mag je dat dan op je eigen manier invullen of niet? En daar wordt toch binnen de RGD heel erg gestuurd op controle.”.*

Bovendien moeten de medewerkers ook uren schrijven. De uren worden weliswaar geschreven om aan de klant te verantwoorden hoeveel uren men heeft gemaakt. Echter worden de medewerkers soms wel aangesproken waarom ze zoveel uren moeten maken, waardoor ze moeten uitleggen wat ze voor die uren doen. In dit kader wijst Becker erop dat leidinggevenden veelal de aloude gewoonten van controleren niet kunnen loslaten, wat te maken heeft met een gebrek aan vertrouwen<sup>148</sup>. Dit is echter wel een vereiste om HNW te laten slagen en de medewerkers aan de organisatie te binden.

---

<sup>147</sup> Buck, J.M. & Watson, J.L. (2002)

<sup>148</sup> Becker, T E (1992)

### 4.3 Vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën

Men is over het algemeen tevreden met de ICT en infrastructuur, maar er zijn veel klachten over het besturingssysteem dat op de laptops is geïnstalleerd. Deze zou te traag werken, waardoor men onnodig veel tijd kwijt is aan het opstarten en afsluiten van de computer.

*“We hebben een hele mooie laptop, de beste van het beste. Er is alleen een onvergeeflijke fout mee gemaakt en dat is dat er Windows Vista op is geïnstalleerd. Dat is nu het grootste mopperpunt, want je bent een half uur aan het opstarten en afsluiten. Daar wil ik wel een serieuze klacht over indienen, want het is geen werkbare situatie”.*

Een enkeling zegt wel dat alle voorzieningen en ICT infrastructuur zijn afgestemd op HNW en het mogelijk maken om flexibel te werken, maar dat zijn voornamelijk respondenten binnen de cluster ‘Duurzaamheid en Comfort’. Binnen de pilot van ‘Vastgoed en Projecten’ is de ICT niet flexibel genoeg voor de uitdagingen die vanuit HNW worden gesteld.

*“De ICT en infrastructuur dat is nog een beetje houtje touwtje en onvoldoende om HNW te laten slagen. Het ICT is een systeem wat een aantal jaren geleden is aangeschaft en dat is tamelijk star. Zoals tijdrovende opstartproblemen van apparatuur, dat leidt tot ergernissen. Dat moet een slag efficiënter en beter kunnen”.*

De toegang tot kennis, ervaringen en ideeën is wel goed georganiseerd. Alle belangrijke documenten worden op een geordende manier gearchiveerd en is toegankelijk voor iedereen.

*“We hebben nu soort digidos; dat is een digitaal archief voor de hele RGD. Alle belangrijke documenten zitten daarin. En daar kunnen anderen ook in kijken. En dat was ook al voor HNW”.*

Bovendien kunnen medewerkers thuis ook bij de belangrijke informatie, zolang ze hun eigen documenten op de uitwisselschijf (de Q-schijf) zetten. Dit maakt het terugzoeken van materiaal makkelijk.

*“Via een virtuele verbinding (smart access) krijg je hetzelfde scherm thuis als wat je hier ziet. Zoals wij hier inloggen kunnen wij dat thuis ook. Die applicaties draaien op een server die je op alle locaties kunt bereiken. Je hebt alleen een internet browser nodig. Dit is iets wat we al jarenlang hebben”.*

Daarentegen zijn er bepaalde software pakketten, zoals tekenprogramma's, die bestemd zijn voor ontwerpers en architecten en die enkel op een aantal computers staan geïnstalleerd. Dit komt vanwege het beperkte aantal licenties die er op staan. Deze programma's kan men enkel bedienen vanuit vaste computers in Den Haag. Daarom is het niet mogelijk om thuis ermee aan de slag te gaan. Overigens had men voor HNW ook goede toegang tot kennis en informatie. Er is dus niet zo veel veranderd met de pilot.



*“Wat een grote verandering in het werken is geweest de afgelopen dertig jaar is de computer en een PDA. Maar of je dat HNW moet noemen vind ik onzin, dat zijn de mogelijkheden die er zijn. Ja de ICT is veranderd maar dat is niet een moment geweest. Twee jaar geleden kregen we een ander apparaatje en nu krijgen we een blackberry”.*

Wat wel meer eigen is aan HNW is dat men meer aan het experimenteren is met social media zoals Yammer en Pleio, om samenwerking en kennisuitwisseling te stimuleren. Dat zijn fora zoals Facebook en Twitter maar dan afgeschermd voor enkel RGD-medewerkers. Maar een succes is het nog niet, omdat het nog moeilijk van de grond komt. Bovendien is Pleio pas net gestart en staat het nog in de kinderschoenen.

*“Wij vanuit communicatie delen inspirerende persberichten waarmee het andere gezicht van de RGD getoond wordt. Of het allemaal gelezen wordt en of mensen het allemaal op prijs stellen, dat is een tweede vraag, dat weet ik nog niet zo. Wat je ziet is dat toch vaak dezelfde mensen reageren op de discussies. Het is niet zo dat iedereen in een keer van alles erop gaat doen”.*

#### **4.4 Flexibele arbeidsrelaties**

Zoals we in het theoretisch kader hebben vastgesteld kunnen we de flexibele arbeidsrelaties onderverdelen in twee aspecten; de mate waarin wordt tegemoetgekomen aan de wensen van de werknemer enerzijds en de bredere inzetbaarheid van medewerkers anderzijds<sup>149</sup>. Laten we beginnen met het eerste aspect. Het merendeel van de respondenten geeft te kennen dat ze alles kunnen bespreken met hun leidinggevenden en dat er ook rekening wordt gehouden met hun individuele wensen.

*“Ik heb eens in de zoveel tijd mijn bilateraaltje met mijn leidinggevende en daar kan alles in besproken worden; we hebben wat dat betreft een hele open verhouding en je kan daar alles in kwijt en er wordt goed naar je geluisterd. Ik werkte bijvoorbeeld vier dagen en er werd helemaal niet moeilijk gedaan toen ik drie dagen wilde werken”.*

Daarnaast geven de respondenten aan dat ze veel vrijheid en ontplooiingsmogelijkheden hebben binnen de RGD, al moeten ze het wel zelf organiseren.

*“Ik vind het eerlijk gezegd dat medewerkers hier veel vrijheid hebben. Als je wilt kan je een opleiding volgen, projecten elders gaan doen en andere organisaties opzoeken. Het kan allemaal, maar je moet het wel organiseren”.*

Maar de flexibele arbeidsrelaties bestonden ook ten tijde van het oude werken en is daarom niet nieuw binnen de RGD. Het zou meer verband houden met de reorganisatie en is niet eigen aan HNW.

---

<sup>149</sup> Baane, R. Houtekamp, P. Knotter, M (2011)

*“Flexibele arbeidsrelaties zijn er altijd al geweest en is niet gekoppeld aan de pilot. Binnen VROM kon je kiezen of je bijvoorbeeld 4\*9 uur werkt of dat je 4\*8 uur en nog 4 uur op een vrijdag werkt en dan arbeidsduurverkorting opbouwt. Maar dat is niet eigen aan HNW. Het is meer veranderd door de reorganisatie”.*

Wat betreft de bredere inzetbaarheid van RGD medewerkers, wordt er net een slag in de reorganisatie gemaakt waarin ze van 500 functieomschrijvingen naar 20 willen. Dit is een omslag van gedetailleerde functieomschrijvingen naar resultaatgerichte functieprofielen, zoals Baane e.a dat verwoorden<sup>150</sup>.

*“Volgens de officiële benaming zijn wij allemaal adviseur geworden. We hebben werk dat heel veel flexibiliteit met zich meebrengt. Dus als je iets wilt en als dat past binnen de werkvoorraad die er is, dan kan dat, tenzij het niet past binnen de afdeling of organisatie”.*

De respondenten worden gestimuleerd om een generalist te zijn en op meerdere vlakken hun kennis en ervaring in te zetten. Op deze manier kunnen bestaande capaciteiten beter worden benut.

*“We zijn nu allemaal adviseurs en je kan zowel voor dit cluster als voor een ander cluster worden ingezet; voorheen had je een plek binnen de cluster en nu heb je een plek binnen de organisatie. Binnen de organisatie kan je worden ingezet op de plek waar je nodig bent”.*

Volgens Baane e.a is het benutten van kennis, vaardigheden en expertise hierbij het uitgangspunt en niet meer het uitoefenen van een vaste functie<sup>151</sup>. Dit wordt gerealiseerd door medewerkers aan wisselende projecten te laten deelnemen en te laten opereren binnen verschillende teams.

#### **4.5 Huisvesting**

De respondenten binnen de pilot ‘Vastgoed en Projecten’ zijn niet heel positief over de inrichting en aankleding van hun afdeling. Het gebouw en de inrichting van de afdeling zou veel beperkingen hebben.

*“Er zijn veel beperkingen, zoals de aankleding van de ruimten en het ontbreken van transparante wanden; ook wilden we iets aan de vloerbedekking doen maar dat mocht niet. Ik had ook graag gordijnen in de backbone gehad, zodat je wat hoekjes kan maken, maar nu is het een kale ruimte”.*

De beperkingen zijn onder andere toe te schrijven aan de structuur van het gebouw, die veel nieuwe dingen niet toelaat. De nieuwe mogelijkheden zijn daarom voor een deel binnen de bestaande huisvesting toegepast.

---

<sup>150</sup> Baane, R. Houtekamp, P. Knotter, M (2011)

<sup>151</sup> Baane, R. Houtekamp, P. Knotter, M (2011)

*“We hebben rekening moeten houden met de bestaande indeling en beuken. Het is altijd nog suboptimaal. Het waren eerst allemaal losse kamertje; de wanden zijn eruit gehaald en nu zijn die kamers overleg- of teamwerk- of concentratieruimten geworden. De bestaande situatie houdt in dat van het bestaande meubilair gebruik gemaakt wordt. Bij mijn vorige werk kon je alle bureaus met een toets op de knop instellen. En hier moet je aan een hendel draaien. Stoelen zijn ook beperkt instelbaar en dat hoort eigenlijk beter te zijn. Het belemmert mensen niet echt, maar het kan veel beter”.*

Binnen beide pilots zijn er een aantal concentratiewerkplekken, waar mensen denkwerk kunnen verrichten en zich kunnen afzonderen als ze niet afgeleid willen worden. Daarnaast zijn er overleg/samenwerk plekken, die zich lenen voor vergaderingen en besprekingen. Tot slot zijn er wisselwerkplekken; dat zijn losse bureaus waar iedereen flexibel kan werken. Er is echter niet goed nagedacht over de gebruiksregels en functionaliteit van de verschillende ruimten.

*“De stiltezone functioneert voor geen meter, omdat mensen het niet respecteren. Je hebt daarnaast concentratieplekken die absoluut niet als zodanig worden gebruikt. Het zijn steeds dezelfde die daar zitten en waarschijnlijk vinden dat ze alleen maar concentratiewerk verrichten. De aanlandplekken in de backbone zijn te krap dus daar zit ik liever niet. De banken zijn te groot denk ik qua maat om daar te kunnen nestelen, als je met zijn twee of drieën bent. Daar konden ze beter kleine zithoekjes van maken”.*

De verschillende ruimten worden aldus niet gebruikt zoals ze bedoeld waren en de huidige voorzieningen zijn niet echt praktisch. Bovendien vinden de respondenten van Vastgoed en Projecten het geen inspirerend gebouw. Het zou geen gemoedelijke sfeer ademen. En dat is mij ook opgevallen toen ik op die afdeling rondliep. Het ziet er allemaal erg steriel en minimalistisch uit.

*“Wat ik mis is dat het weinig inspirerend is; ik kom hier voor mijn collega’s omdat mijn werk dat vereist, het is handig. Maar het ademt niet echt een creatieve innovatieve geest. Als je hier bent dan moet je het echt van de contacten hebben om te denken wauw leuk, terwijl de omgeving ook inspirerend kan zijn. Er is geen gemeenschappelijke sfeer”.*

Dit in grote tegenstelling tot de afdeling Duurzaamheid & Comfort, die door de respondenten als een aantrekkelijke en inspirerende plek wordt gezien.

*“Het is een aantrekkelijke ruimte en tot nu toe heb ik altijd wel een plek kunnen vinden om te vergaderen of om je werk te doen, als je in het gebouw bent. De plek vind ik wel inspirerend; het ondersteunt wel je werk en je kan het mensen laten zien, het ziet er leuk uit”.*

De huisvesting binnen de pilot van D&C is hypermodern en duurzaam. Zo hebben ze akoestische absorptie materiaal in de plafonds aangebracht, waarmee ze de geluidsoverlast hebben vermin-

derd. Ook werken ze met absorberende scheidingen die tussen de werkplekken in staan. Dat is ook om geluidsoverlast te voorkomen, zodat men minder hinder van elkaar heeft. Tevens loopt er een proef met individuele klimaatbeheersing. Dat is een proef waarbij de ventilatielucht, die op de werkplek wordt gebracht, persoonlijk geregeld kan worden. Daarmee kan men zijn eigen temperatuur regelen. Tot slot worden andere onderdelen van de huisvesting ook gewaardeerd. Zo is de backbone (de gang) wel populair, omdat het mensen bij elkaar brengt en tot ontmoetingen leidt.

*“Wat ik vooral aardig vind is het idee dat voor het hele gebouw is bedacht, de backbone, dus de doorgaande gang dat wordt gebruikt voor ontmoeting. Want ontmoeting is een hele belangrijke aspect binnen HNW, dat kun je niet organiseren in termen van afspreken; je moet daarom ruimtes en plekken maken waar je elkaar ontmoet”.*

Dankzij de backbone vinden er ontmoetingen plaats en is er een oplossing gevonden voor de behoefte aan sociale cohesie. Volgens Baane e.a. wordt hiermee voorkomen dat medewerkers zich ontheemd voelen<sup>152</sup>. Ook de onderlinge contacten binnen de pilot Vastgoed & Projecten wordt gestimuleerd door de twee afdelingen gezamenlijk te huisvesten. Hierdoor zou men makkelijker met elkaar in gesprek gaan. Maar toch is er een verkokering aanwezig.

*“Je merkt dat als je hier rondkijkt, dat iedereen toch begint om vanuit zijn eigen groep en afdeling die huisvesting in te vullen. Ons idee was om mensen samen in ruimtes te laten zitten en te koppelen aan projecten, maar je ziet toch dat mensen heel erg bij hun eigen afdeling gaan zitten. Langzaam en zeker zie je dat het gaat mixen en dat komt mede omdat er een paar voortrekkers zijn die aan de andere kant van de muur gaan kijken, maar het duurt veel langer dan ik van te voren had verwacht”, aldus een leidinggevende binnen de pilot Vastgoed en Projecten.*

De indeling van het gebouw en verschillende beuken werpen ook een barrière op om elkaar op te zoeken. Elke afdeling heeft een automatische deur, waardoor men minder makkelijk een collega op een andere afdeling gaat opzoeken.

*“Boven zeggen ze: we zien de jongens van projectontwikkeling niet meer en hier zeggen ze we zien de jongens van Vastgoed niet meer. Dat is een kwestie van naar boven of naar beneden lopen maar ik weet het van andere kantoren waar ik gewerkt heb hoor; zelfs een trappetje of een deur open of dicht zetten is al een belemmering”.*

---

<sup>152</sup> Baane, R. Houtekamp, P. Knotter, M (2011)

#### **4.6 Deelconclusie hoofdstuk**

Tijd- en plaatsonafhankelijk werken wordt als prettig ervaren maar gebeurt met mate, omdat de respondenten vaak op kantoor werken. Deels omdat het werk hen daartoe noopt (veel overleg), maar deels ook omdat ze verwacht worden om op kantoor te werken.

Het sturen op resultaat gebeurt op projectbasis, waarbij de medewerkers zelf eindverantwoordelijke zijn voor hun projecten. Over de invulling van het werk worden er heldere afspraken gemaakt, maar leidinggevenden drukken een zware stempel op de inhoud van deze afspraken, wat ten koste gaat van de betrokkenheid. Aansturing gebeurt via verschillende overleggen, maar van zware maatregelen bij het niet nakomen van afspraken of behalen van taken is geen sprake. Het sturen op resultaat is nog te beperkt, omdat er nog steeds aangestuurd wordt op aanwezigheid.

Toegang tot kennis, ervaringen en ideeën is er wel, maar de ICT faciliteiten ondersteunen het werk nog in onvoldoende mate. De digitale voorzieningen zijn niet flexibel en snel genoeg om van HNW een succes te maken. Er wordt wel geëxperimenteerd met social media zoals Yammer en Pleio, om kennisuitwisseling en samenwerking te stimuleren maar het komt nog niet echt van de grond.

Wat flexibele arbeidsrelaties betreft wordt in voldoende mate tegemoetgekomen aan de individuele wensen van de werknemers. Dit was ook het geval voordat de pilot bestond. De medewerkers worden breder inzetbaar, zodat de capaciteiten beter benut kunnen worden, maar dat is meer toe te schrijven aan de reorganisatie dan aan HNW.

Tot slot de huisvesting waar men verdeeld over is. De werknemers binnen de pilot van Vastgoed en Projecten zijn veel minder positief over de inrichting van hun afdeling dan de werknemers binnen de pilot D&C. In beide pilots zijn er heel wat beperkingen die o.a. toe te schrijven zijn aan de structuur van het gebouw. De verschillende ruimten zijn niet functioneel ingericht of worden niet gebruikt zoals de bedoeling was. Het gezamenlijk huisvesten zorgt wel voor meer interactie en ontmoeting, wat als positief wordt gezien, maar is nog te beperkt.

Nu we de specifieke invulling van HNW binnen de RGD hebben uiteengezet, kunnen we overgaan naar het onderwerp betrokkenheid. Het volgende hoofdstuk gaat over de verschillende aspecten binnen de organisatie, waarmee de respondenten zich in meer of mindere mate betrokken bij voelen.

## 5. BETROKKENHEIDSASPECTEN

In dit hoofdstuk zal toegespitst worden op de aspecten waar de medewerkers binnen de pilot zich betrokken bij voelen. De drie verschillende betrokkenheidsaspecten van Cole zullen in deze analyse worden meegenomen: betrokkenheid met de organisatie, betrokkenheid met een afdeling en betrokkenheid met het werk<sup>153</sup>. Er zal een antwoord worden gegeven op de vraag hoe de betrokkenheid van de medewerkers binnen de pilots tot uiting komt. Oftewel, met welke aspecten binnen de organisatie de respondenten zich het meest kunnen identificeren. Identificatie als onderdeel van sociale cohesie zal daarom in deze paragraaf worden behandeld en niet in hoofdstuk 6, waar de andere aspecten van sociale cohesie zullen worden geanalyseerd.

Het gros van de respondenten geeft duidelijk aan dat zij zich erg betrokken voelen bij het werk zelf dat ze doen.

*“Je bent natuurlijk een vakspecialist en dus je vak is je uitgangspunt; daar heb je natuurlijk een warme relatie mee en dat zet je in binnen de mogelijkheden die de RGD ervoor biedt. We hebben een prachtig portefeuille aan gebouwen en de meeste mensen kunnen hun ei daar goed in kwijt”.*

Dutton en Dukerich geven aan dat dit niet zo verwonderlijk is, aangezien het werk dat iemand doet dichterbij iemand staat dan de afdeling of de organisatie als geheel. Naarmate iets verder van je af komt te staan, zal het gevoel van betrokkenheid ten opzichte daarvan afnemen<sup>154</sup>.

Een respondent ratificeert deze uitspraak met een voorbeeld.

*“Je hebt de afdeling D&C en dan de directie A&A en dan de RGD breed als organisatie. Het wordt wel abstracter naarmate het breder wordt. Op D&C ben je ook nog wel betrokken. Met A&A wordt de binding minder en op RGD niveau is het nog verder. Bij sommige aspecten ben je nog wel betrokken, maar wat betreft andere onderwerpen over hoe andere directies worden ingericht daar heb je soms helemaal niks mee te maken”.*

Daarnaast is het zo dat het werk directe resultaten oplevert, wat volgens Dutton en Dukerich de directe behoeften verzadigt en mensen bindt aan het werk zelf<sup>155</sup>. Volgens de respondenten geeft het werk des te meer voldoening, omdat je de resultaten ook aan anderen kan laten zien. En dat bindt mensen ook aan de organisatie.

*“Ja ik ben wel trots op de RGD en dat komt door de resultaten. Je kan aan andere mensen laten zien, dat zijn onze gebouwen of dat hebben we gerealiseerd. Bijna in elke grote plaats hebben we wel een gebouw staan. We hebben echt spraakmakende gebouwen zoals paleis Soestdijk. Dat soort projecten zijn in het nieuws en vind ik leuk om over te vertellen”.*

---

<sup>153</sup> Cole, R. E. (1979) in: Besser, T.L. (1993)

<sup>154</sup> Dutton, J. E., J. M. Dukerich, (1994).

<sup>155</sup> Dutton, J. E., J. M. Dukerich, (1994).

Bovendien zijn de respondenten allemaal professionals, oftewel vaklieden die veel passie hebben voor het vak dat ze beoefenen. Alles wat om het werk heen speelt interesseert hen in mindere mate. Dit werd mij ook duidelijk toen ik de respondenten per mail probeerde te bereiken. Voor mijn eerste mail kreeg ik nauwelijks respons en als ik al respons kreeg was het met de mededeling dat men het te druk had voor een interview. Pas na mijn tweede herinneringsmail, waarin ik het belang van dit onderzoek benadrukte, kreeg ik pas positieve reacties. En dit zegt iets over hun betrokkenheid met zaken buiten het werk om. Hieronder een citaat van een respondent, die duidelijk maakt dat men voornamelijk betrokken is bij het werk en minder bij de organisatie als geheel.

*“Ik ben heel erg betrokken bij het werk dat ik doe, maar ben niet zo geboeid over dingen als een ondernemingsplan of corporate profiel. Dat vind ik niet spannend en hecht er weinig waarde aan. Wat eromheen gebeurt dat staat toch wat verder van je af en dat komt misschien ook omdat je er minder invloed op hebt”.*

Als hierop wordt doorgevraagd dan blijkt dat men de organisatie nogal stroperig vindt, waar men zich nogal aan irriteert. Hierover meer in paragraaf 6.2.4 over gedeelde opvattingen en cultuur. Natuurlijk kan het werk niet geheel los worden gezien van de organisatie, omdat ze van elkaar afhankelijk zijn zoals een respondent dat beeldend verwoordt.

*“Qua organisatie qua betrokkenheid, dat sijpelt door verticaal van organisatie naar je werk. Als je niet betrokken bent met je werk, dan ben je ook niet betrokken bij de organisatie en vice versa. Dus ik denk dat daar wel een lijn in zit. Ik denk dat ik zelf meer betrokken ben bij het werk, dan bij de organisatie”.*

De reden waarom de respondenten betrokken zijn bij het werk, komt met name doordat ze de projecten mooi vinden en omdat die eigen zijn aan de RGD.

*“We werken aan fantastisch mooie projecten; bij geen enkele andere organisatie in Nederland kan je zo’n rol vervullen bij dit soort projecten. Het zijn grote en complexe projecten; het zijn politiek gevoelige projecten en je hebt te maken met heel veel verschillende partijen en als project heb je ook echt impact. Zoals dat masterplan in Den Haag. Dat is een groot huisvestingsvraag om een aantal panden te kunnen afstoten. Dat is een super complex en uitdagend project”.*

Een andere verklaring voor de grote betrokkenheid met het werk kan liggen in de manier waarop professionals werken, namelijk erg individueel. Tijdens mijn observaties viel mij op, dat de meeste medewerkers voor een langere tijd achter hun eigen bureau zitten en in alle stilte te werk gaan.

*“Van oudsher is iedereen toch gewend om individueel te acteren; je maakt je eigen werk. En ik denk dat dat gedrag er nog steeds in zit en dat het langzaam gaat verdwijnen. Ik merkte dat men hier individualistisch bezig kon zijn; nou dat is leuk want het geeft ook veel vrijheden, je kan doen*

*wat je wilt; maar aan de andere kant waar ga je dan mee identificeren? Je gaat je met je werk identificeren, met jouw werk en niet zozeer met je organisatie”.*

Een andere mogelijke verklaring (naast de organisatiecultuur) waarom de RGD'er minder betrokken is bij de organisatie is vanwege de verkokering binnen de organisatie. De afdelingen en vooral de verschillende directies werken naast elkaar heen, hetgeen men ooit heeft willen oplossen door het programma 1 RGD in te voeren. Maar het programma 1 RGD is geen succes geworden en is nooit afgerond.

*“Mensen werken naast elkaar heen en de sturing van bovenaf is onduidelijk. De politieke en uitvoeringssturing lopen door elkaar heen en dat is niet goed voor de mensen die hier werken. Dus ik herken het en je kan eraan werken als management, maar dat heeft niks te maken met HNW. HNW zie ik meer als een vak die dat tegengaat”.*

*“Wat ik in gesprekken tot nu toe heb gezien, is dat ze trots zijn op de gebouwen van de RGD oftewel de identiteit. Op hun expertise zijn ze ook trots, maar het proces, de bureaucratie, dus vanaf het moment dat een klant bij ons binnen komt met de vraag voor nieuwe of andere huisvesting tot het moment dat het er staat, dat hele proces daar zijn ze niet zo heel gelukkig mee. Wel over hun eigen stukje want dat doet iedereen fantastisch, maar als je het dan allemaal bij elkaar optelt, dan duurt het allemaal heel erg lang. Het gaat om het efficiënt inrichten van onze processen en daar ging het om bij het traject één RGD en de samenwerking tussen de verschillende afdelingen”.*  
*(aldus een communicatiemedewerker)*

Bovendien verkeert de RGD in een reorganisatie, waardoor veel mensen worden herplaatst. Dit zal de betrokkenheid met de organisatie ook niet ten goede komen. Het moment van onderzoek doen is dan ook erg gekleurd. Desalniettemin geven de respondenten wel aan dat men voor de reorganisatie ook vrij weinig gevoel van betrokkenheid had ten opzichte van de RGD als organisatie. Ook in het medewerkertevredenheidsonderzoek, dat in 2009 is uitgevoerd door Internetspiegel, blijkt dat mensen erg betrokken zijn bij hun eigen werk, maar minder positief zijn over de organisatie en op de manier waarop de directie opereert. Ook de samenwerking en binding met collega's wordt als positief ervaren, maar alles daarbuiten wordt al vrij snel als negatief bestempeld<sup>156</sup>. Ook geven veel respondenten aan dat zij zich betrokken voelen bij hun afdeling als zodanig, maar veel minder bij de directie waaronder ze vallen.

*“Ik voel me wel betrokken bij mijn collega's door samen iets neer te zetten, en afdeling, absoluut. Als afdeling heb je ook een doel dat bijdraagt aan het overkoepelende doel van de RGD. Maar met de directies heb ik amper iets mee te maken. Als je alleen al ziet bij directie vastgoed hoeveel verschillende afdelingen er zijn. Ik snap niet hoe het zit, maar heel veel directies weten ook niet hoe het bij ons werkt”.*

---

<sup>156</sup> Medewerkertevredenheidsonderzoek (juni 2009)



Deels komt dit omdat men niks te maken heeft met de directie, maar anderzijds ook omdat men geen zicht heeft op hoe de directie opereert en het ver van mensen afstaat. De identificatie en betrokkenheid met de organisatie doet zich dan ook voor als men een managementfunctie heeft of in een commissie zit waarin organisatie aangelegenheden worden besproken.

*“Ik zit bijvoorbeeld in een onderdeelcommissie van de medezeggenschap en dan identificeer ik me veel meer met de organisatie, omdat je op een ander niveau bezig bent. De organisatie wordt dan ook onderwerp van gesprek”.*

De betrokkenheid met de organisatie hangt dan ook samen met het niveau waarop een respondent werkt en dat is de context die bepaald met wie of wat men zich identificeert.

De respondenten zijn gevraagd of ze het gevoel hebben ‘aan iets’ te werken, in de zin van aan verschillende projecten of ‘bij iets’, namelijk bij de RGD als organisatie. Het gros van de respondenten vindt dat zij ‘aan iets’ werkt.

*“Ik werk aan iets. Het project waar ik het net over had, daar ben ik dan zo’n drie jaar mee bezig en dat is dan echt mijn kindje. Dat is wat mij bindt aan de organisatie”.*

Een aantal respondenten vinden dat ze zowel ‘aan iets’ als ‘bij iets’ werken en een enkeling is van mening dat zij ‘bij iets’ werken. De twee citaten verduidelijken dit.

*“Allebei ik werk bij de RGD aan projecten. Ik werk duidelijk bij de RGD en voor de RGD werk ik aan projecten”.*

*“Ik denk dat ik bij iets werk, bij de RGD. Ik kan het toch niet los zien van de organisatie. Je probeert wel altijd te kijken naar een overkoepelend doel. Als je alleen aan iets werkt, loop je het risico dat je wel heel eenzijdig kijkt”.*

Vooraf de respondenten binnen de pilot ‘Vastgoed en Projecten’ vinden dat ze ‘aan iets’ werken, terwijl de respondenten binnen de cluster D&C meer het gevoel hebben dat ze ‘bij iets’ werken. Wellicht zegt dit iets over de manier waarop de pilots zijn geïmplementeerd. De pilot van Vastgoed en Projecten is meer top down vanuit de leidinggevenden ingevoerd, terwijl de medewerkers binnen D&C zelf de pilot hebben vormgegeven.

Tot slot geven de meeste respondenten aan dat ze zich betrokken voelen bij hun collega’s, maar daar zullen we het later over hebben in paragraaf 6.2.2 over de binding met collega’s.

## **5.1 Deelconclusie hoofdstuk**

De respondenten voelen zich erg betrokken bij het werk dat ze doen, oftewel de projecten van de RGD. De betrokkenheid met de collega's en afdeling is ook groot. Ten opzichte van de directie en de organisatie als geheel voelen de respondenten zich minder betrokken. De respondenten kunnen zich dan ook niet identificeren met het collectief, hoewel ze het vastgoedportefeuille van de RGD wel mooi vinden. De lage betrokkenheid met de organisatie heeft niet zozeer iets te maken met het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, maar komt deels door de organisatiecultuur, die als erg stroperig en traag wordt ervaren. Anderzijds komt het omdat de directies en afdelingen naast elkaar werken, hetgeen het proces vertraagt en tot irritaties leidt. Tot slot speelt de reorganisatie ook een grote rol, omdat veel mensen te horen hebben gekregen dat ze herplaatst zullen worden.

Nu duidelijk is geworden dat de respondenten zich het meest betrokken voelen bij het werk dat ze doen, zullen we ons nader verdiepen in de relatie tussen deze gevoelens en HNW. Ook zullen we in het volgende hoofdstuk proberen te achterhalen welke oorzaken ten grondslag liggen aan de gevoelens van betrokkenheid.

## 6. BETROKKENHEID(FACTOREN)

In dit hoofdstuk zal worden toegespitst op sociale cohesie en stijl van leidinggeven als mogelijke factoren, die van invloed zijn geweest op de betrokkenheid van de medewerkers. Ook zal de organisatiecultuur van de RGD worden geanalyseerd, omdat die van invloed is op het gevoel van betrokkenheid, zoals we dat hebben gezien in de vorige paragraaf.

Sociale cohesie zal geanalyseerd worden door middel van drie aspecten, zoals die door Bolt en Torrance zijn omschreven, te weten sociale participatie, gedeelde opvattingen en identificatie<sup>157</sup>. Het aspect 'identificatie' (als onderdeel van sociale cohesie) is buiten beschouwing gelaten, omdat dit aspect al is behandeld in hoofdstuk 5. Daarentegen is de binding met collega's als aspect toegevoegd. Zie paragraaf 1.4 voor de onderbouwing hiervan.

### 6.1 Stijl van leidinggeven

Volgens Podsakoff e.a. hebben leidinggevendenden een directe invloed op de medewerkers en daarmee de gevoelens van betrokkenheid<sup>158</sup>. Stijl van leidinggeven heeft namelijk te maken met de manier waarop medewerkers worden aangestuurd. In deze paragraaf zal worden omschreven hoe er binnen de pilots wordt leidinggegeven en wat dit doet met de betrokkenheid van de respondenten. Het sturen op resultaat als leiderschapsstijl binnen HNW zal niet worden besproken, omdat dit onderwerp in paragraaf 4.2 reeds aan bod is gekomen.

Over de leidinggevendenden binnen beide pilots wordt gezegd dat ze zowel een zakelijke als een persoonlijke manier van leidinggeven hebben.

*“Onze leidinggevende is een combinatie van beide; ze weet heel zakelijk te zijn als dat ze oog en oor heeft voor persoonlijke dingen”.*

De respondenten vinden dat hun directe leidinggevende hun goed ondersteund en faciliteert in het werken. Ook hebben sommige leidinggevendenden voldoende vertrouwen in hun medewerkers, waardoor medewerkers de vrijheid krijgen om zelfstandig te kunnen werken. Een kanttekening is hier echter wel op zijn plaats, omdat deze leidinggevendenden in de minderheid zijn.

*“Mijn leidinggevende heeft veel vertrouwen en is heel ondersteunend en faciliterend. Hierdoor krijg ik enorm veel vrijheid om te doen wat ik wil. Mijn baas zegt vaak: als jij zegt dat het moet gebeuren, dan geloof ik het wel, dan gaan we het doen”.*

Volgens Bijl is het geven van vertrouwen erg belangrijk, omdat HNW alleen kan slagen als de organisatiecultuur verandert in de richting van meer vertrouwen en als leiders bereid zijn om hun leiderschapsstijl te veranderen richting coachend of transformationeel leiderschap<sup>159</sup>. De nieuwe stijl

---

<sup>157</sup> Bolt G, Torrance MI. (2005)

<sup>158</sup> Podsakoff, P.M. MacKenzie, S.B. Bommer, W.H. (1996)

<sup>159</sup> Bijl, D (2009)

van leidinggeven binnen HNW impliceert dan ook het uiten van vertrouwen in de medewerkers, zodat ze de ruimte krijgen om op basis van eigen inzicht te handelen.

De respondenten krijgen genoeg ruimte, vrijheid en eigen verantwoordelijkheid om te bepalen waar, wanneer en hoe ze werken. Ook geven ze aan dat de stijl van leidinggeven niet zozeer is veranderd met de invoering van HNW. Er zou hoogstens wat strakker worden aangestuurd ten opzichte van voorheen en er worden vaker intervisiemomenten ingelast. Wat wel is veranderd, is dat de leidinggevende tussen de medewerkers in is gaan zitten. Dit zou niet gelden voor de twee leidinggevendenden binnen de directie Projecten, die nog steeds hun eigen kamer hebben op een andere verdieping. Het feit dat de leidinggevendenden in dezelfde ruimte zitten als de respondenten wordt als prettig en motiverend ervaren. Mensen zouden zich hierdoor ook meer betrokken voelen.

*“Dat motiveert en maakt me meer betrokken. Ik vind het prettig; je leert haar ook wat beter kennen. Dat bevordert ook het contact”.*

Volgens Bijl is het dan ook van belang dat leidinggevendenden het voorbeeldgedrag zelf uitdragen. Zij moeten medewerkers motiveren en stimuleren om het nieuwe werkconcept eigen te maken, willen zij de werknemers mee kunnen krijgen in het concept van HNW<sup>160</sup>.

Daarnaast zou open en duidelijke communicatie ook een belangrijke taak zijn van leidinggevendenden, aldus Cooper<sup>161</sup>. De respondenten binnen Vastgoed en Projecten worden dan ook voldoende geïnformeerd over wat er speelt en gaande is, terwijl dit ontbreekt binnen de pilot D&C. Het volgende voorbeeld ligt dit toe.

*“Terwijl ik tijdens het afdelingsoverleg wel eens denk: baas vertel me nu wat je aan het doen bent, wat het MT of directieraad nu aan het doen is. Daar krijg je weer te weinig informatie. Dat creëert een afstand maar je blijft je ding doen, omdat je vindt dat je goede dingen doet”.*

De respondenten zijn verdeeld over de leiderschapsstijlen van hun leidinggevendenden binnen hun eigen afdeling. Sommige respondenten typeren de stijl van leidinggeven van hun directe leidinggevende als inhoudelijk en instrumenteel en te weinig op de mens gericht. Terwijl anderen juist benadrukken dat hun leidinggevende de hoeder is van de menselijke relaties.

*“Ik heb niet het gevoel dat er een soort op de mens gericht managementstijl was. Maar taakgericht, inhoudelijk en instrumenteel. Bovendien heb ik het idee dat er vanuit het management vooral wordt aangestuurd op inhoudelijke controle en niet op betrokkenheid”.*

Zoals we hierboven hebben geconstateerd, hebben sommige leidinggevendenden voldoende vertrouwen in hun medewerkers, maar dat geldt niet voor het merendeel van de leidinggevendenden.

---

<sup>160</sup> Bijl, D (2009)

<sup>161</sup> Cooper, D.J. (2003)

Vertrouwen is volgens Cooper dan ook van essentieel belang om mensen aan de organisatie te kunnen binden<sup>162</sup>. Niet alleen het vertrouwen van medewerkers zou tot meer betrokkenheid leiden maar ook het erkennen, ondersteunen en belonen van medewerkers<sup>163</sup>. Een aantal respondenten willen dan ook graag zien dat hun leidinggevende meer oog en oor heeft voor de problemen die zij ervaren en minder aan de controlerende kant zitten.

*“Op het moment dat ik mijn tijdschijf niet heb ingeleverd, dan krijg ik gelijk drie berichten dat het niet is gebeurd, maar hoe het met mijn project gaat wordt nauwelijks gevraagd”.*

Ook moeten de respondenten geregeld uitleggen waarom ze zoveel uren moeten maken. Daarentegen zouden de respondenten wel waardering krijgen van hun leidinggevende en complimenten wanneer ze goed hebben gepresteerd, ook al zouden de leidinggevenden zuinig omgaan met complimenten. Nu we de stijl van leidinggeven als betrokkenheidfactor uitvoerig hebben besproken gaan we over naar de verschillende aspecten van sociale cohesie. We beginnen met de binding met collega's als eerste aspect.

## **6.2 Sociale cohesie: binding met collega's**

Wat betreft de binding met collega's zijn de respondenten verdeeld. Een grote meerderheid van de respondenten zegt dat de binding met collega's wel goed is. Deels komt het omdat mensen een gemeenschappelijk doel en taakstelling hebben.

*“We hebben allerlei overzichten waarin je de voortgang van verschillende projecten kunt zien. Dat ziet iedereen tijdens een afdelingsoverleg. Daar wordt op gestuurd, waardoor je meer affiniteit met de groep krijgt”.*

Daarnaast heeft het te maken met de ontschotting, waarmee een eind is gemaakt aan de verschillende kamertjes. Ook de gezamenlijke huisvesting van verschillende afdelingen binnen de directie Vastgoed en Projecten heeft bijgedragen aan de onderlinge contacten.

*“Ja we zaten vroeger allemaal in een hokje; sommigen kwamen hun kamer nooit uit, terwijl je ze nu wel ziet. Het contact met elkaar is wel toegenomen. En dat kan leiden tot meer betrokkenheid, omdat je meer over elkaar te weten komt en weet wat iedereen aan het doen is”*

Doordat iedereen in dezelfde ruimte zit en werkt heeft men makkelijker contact met mensen, dat men voorheen niet had. De barrières zijn hiermee beslecht. Ook zijn er sociale activiteiten, die voor voldoende binding tussen medewerkers zorgen.

*“In de afdeling is er goede sociale cohesie. Een keer in de maand hebben we een afdelingsoverleg en dan zoeken we een project van een collega op. Daarna gaan we borrelen of gezamenlijk eten.*

---

<sup>162</sup> Cooper, D.J. (2003)

<sup>163</sup> Cooper, D.J. (2003)

*Zo zijn we in Leeuwarden, Arnhem en Den Bosch geweest om projecten van collega's te bezichtigen en dat verstevigt ook de band met elkaar; het is een soort van schoolreisje".*

Bovendien is de sfeer binnen de afdelingen heel erg open en informeel en iedereen zou bereid zijn om elkaar te helpen, waardoor mensen zich meer betrokken voelen. Daarentegen zijn er een aantal medewerkers die ook de negatieve kanten van HNW benoemen, als het gaat om de binding met collega's.

*"Vroeger werkten we hele weken met hetzelfde team en kwam je elkaar iedere dag tegen. De betrokkenheid was toen wel groter, omdat je meer van elkaar wist. Die afstand is nu wel wat groter".*

De meeste respondenten geven aan dat ze meer rekening met elkaar moeten houden, omdat ze elkaar niet willen storen. Volgens een aantal van deze respondenten zou dit ten koste gaan van de sfeer en binding met elkaar.

*"De meesten komen binnen en gaan achter hun pc zitten en misschien zijn we bang om elkaar te storen maar als je dat vergelijkt met vroeger dan werden er verhalen verteld of werden er moppen getapt en dat geeft ook wel een bepaalde binding met elkaar".*

Daarnaast wordt de beperkte binding met collega's toegeschreven aan de grootte van de organisatie en het type mensen die bij de RGD werken.

*"Maar weet je de RGD is veel te groot. Je kunt met 60 collega's een goede band hebben, heb ik laatst in een onderzoek gelezen. En als het aantal toeneemt neemt de binding ook af. Maar het ligt ook aan de type mensen. Hier werken voornamelijk eenpitters, die gewend zijn om individueel te acteren. Dat werk doen ze wel met een team, maar dat team zit niet altijd op deze afdeling maar op verschillende afdelingen".*

Volgens Hameeteman e.a kunnen mensen zich verloren voelen binnen grote organisaties; vooral als de sociale contacten beperkt zijn, omdat mensen dan op zichzelf aangewezen zijn<sup>164</sup>.

Ook de diversiteit aan verschillende achtergronden binnen de RGD zorgt ervoor dat de respondenten weinig binding met elkaar hebben.

*"Er zitten ook mensen waar ik niet zo veel mee heb. Dat komt omdat het een samenraapsel is van mensen, die weinig verband met elkaar hebben".*

Dit komt omdat de projectgroepen uit medewerkers van verschillende afdelingen bestaan, waardoor ze niet veel met elkaar gemeen hebben. Ook wordt het tijd- en plaatsonafhankelijk werken als oorzaak gewezen voor de afnemende binding met collega's .

---

<sup>164</sup> Hameeteman, R. Kuiken, B en Vink, G. (2009)

*“Ook vooral omdat je je collega’s dan niet spreekt en alleen op pad bent, neemt de binding af. Misschien zou het niet slecht zijn dat je zegt dat iedereen donderdag middag binnen moet zijn. Daar hebben we het wel eens over gehad, maar nooit afgesproken”.*

Daarom is het volgens Steers belangrijk dat afdelingen in gesprek gaan over de wijze waarop ze de sociale cohesie willen organiseren, bijvoorbeeld door een vaste kantoordag per week in te plannen of reguliere informele en formele contactmomenten te organiseren<sup>165</sup>.

### **6.2.1 Sociale cohesie: gedeelde opvattingen en cultuur**

Gedeelde opvattingen heeft te maken met het hebben van gelijke ideeën en denkbeelden over de normen, waarden, missie en visie binnen een organisatie<sup>166</sup>. De organisatiecultuur speelt volgens Bolt en Torrance hierbij een belangrijke rol, omdat het de ideeën en denkbeelden binnen een organisatie vormgeeft<sup>167</sup>.

Het merendeel van de respondenten kent de missie van de RGD en kan zich daar ook in vinden. De missie zou ook in voldoende mate zijn uitgewerkt binnen de verschillende afdelingen. Als gevolg hiervan voelen sommigen zich meer verbonden met de organisatie.

*“Ja de missie vind ik goed, dat ken ik ook en dat is ook datgene wat mensen bindt aan deze organisatie. Daar moet je wel warm voor lopen. Je moet het interessant en uitdagend vinden om rijksdiensten te huisvesten”.*

Maar de missie zou niet echt leven en mag vaker voor het voetlicht gebracht worden.

*“Maar deze organisatie zit niet zo in elkaar dat we de missie regelmatig naar voren schuiven om te benadrukken dat we op de goede weg zijn of dat we die aan het vervullen zijn. Het wordt niet levend gehouden in de organisatie. Het is geen dode letter, dus het wordt altijd wel bekeken maar het leeft niet”.*

Het leeft waarschijnlijk niet, omdat de RGD niet voldoende openheid geeft en transparant is over de koers die wordt gevaren. Er wordt niet aangestuurd op het gezamenlijke.

*“Een organisatie moet wel transparant en open zijn, wat doen we en wat is onze missie, welke koers gaan we varen. En daar kunnen we als RGD wel van leren. Dus meer delen, meer openheid en soms toegeven dat je het niet weet”.*

---

<sup>165</sup> Steers, R.M. (1977)

<sup>166</sup> Bolt G, Torrance MI. (2005)

<sup>167</sup> Bolt G, Torrance MI. (2005)

Volgens Bolt en Torrance wordt de missie pas gedeeld als die duidelijk is voor iedereen en als individuen weten op welke manier hun inzet bijdraagt aan het realiseren van die missie<sup>168</sup>.

*“Ik als RGD’er weet niet wat mijn bijdrage is aan het welslagen van de missie van de RGD. Bovendien weten medewerkers niet wat managers aan het doen zijn, het is niet inzichtelijk”.*

De meeste respondenten vinden de organisatiecultuur binnen de RGD hiërarchisch. Het zou een bolwerk zijn van regels en de medewerkers zouden afhankelijk van anderen zijn voor het welslagen van hun projecten.

*“Je hebt je wel aan bepaalde regels te houden en de eeuwige handtekeningenrondjes. Dat is echt tenenkrommend. Veel mensen willen hun plasje doen over jouw project. En die weten je project tegen te houden als je geen handtekening hebt opgehaald. Je moet langs mensen die niks met je project te maken hebben om die handtekeningen te verzamelen, want anders mag je het MT niet in en kan je dus niet verder. Dus in die zin is het wel hiërarchisch”.*

Men is niet alleen afhankelijk van zijn meerdere, maar ook van naaste collega’s, waardoor processen erg lang kunnen duren. Dit levert frustraties op en leidt tot een afnemende betrokkenheid bij de organisatie.

*“Je hebt veel mensen nodig en dat hoeft niet in verticale zin te zijn, maar ook in horizontale zin. Je moet veel afstemmen met collega’s. Sommige zaken duren heel lang, vooral als je instemming moet vragen voor lopende projecten en dat levert wel eens frustraties op. Dat is zeer demotiverend. Dat is een starheid waarmee ik mij niet kan identificeren”.*

De RGD wordt dan ook wel gezien als een log apparaat, waar processen lang duren en veranderingen moeizaam gaan. Het zou ook weinig innovatief zijn, omdat veel processen zijn gestandaardiseerd.

*“De RGD heeft veel standaarden, want 80% zijn gewoon protocollen”.*

Bovendien is de RGD ook heel erg naar binnen gericht en niet ontvankelijk voor vernieuwing. Dit zou onder meer ook leiden tot verstarring en behoudzucht. Deze kenmerken komen overeen met de hiërarchische cultuur binnen de cultuurtypologie van Quinn en Cameron, waarbij de cultuur gericht is op stabiliteit, beheersbaarheid en naar binnen gerichtheid<sup>169</sup>.

*“Er komen heel weinig mensen bij de organisatie en dat is echt heel gevaarlijk; het leidt tot een enorm in zichzelf gekeerdheid, er komen geen nieuwe impulsen bij, dat wordt een helemaal in zichzelf draaiend geheel”.*

---

<sup>168</sup> Bolt G, Torrance MI. (2005)

<sup>169</sup> Quinn, R. Cameron, K. (1999)



De RGD is dan ook wel te karakteriseren als een professionele gilde die naar binnen is gericht i.p.v. een marktpartij die zich profileert en intensief samenwerkt met actoren in het veld. Daarentegen zijn er ook kenmerken van een marktcultuur aanwezig binnen de RGD, om in termen van Quinn en Cameron te spreken<sup>170</sup>. Zo is het meer bedrijfsmatig dan voorheen het geval was.

*“Je moet op basis van offertes en uren schrijven je naar de klanten verantwoorden. Dat was vroeger heel anders. Nu is het veel meer bedrijfsmatig. Je kunt alleen maar aan de slag als het geld ook beschikbaar is van de klant”.*

De respondenten geven aan dat de manier van werken heel erg output gericht is. Financiële onderbouwingen zouden belangrijker worden. Bovendien zorgt de reorganisatie ervoor dat men minder bezig is met technisch inhoudelijke werkzaamheden en meer met procesmatige werkzaamheden, zoals aansturing en management, hetgeen het gevoel van verzakelijking met zich meebrengt. Tegelijkertijd wordt de cultuur binnen de afdelingen heel toegankelijk, informeel en collegiaal genoemd, maar om nu de cultuur binnen de RGD als familiecultuur (zie bijlage 2 voor de betekenis van familiecultuur) te typeren gaat iets ter ver volgens de respondenten.

*“Op deze afdeling - D&C - is het collegiaal en informeel. Het is niet het familie gevoel. Het is niet zo dat we met de gehele afdeling als een geheel opereren. Dat is het niet”.*

De organisatie is bovendien te groot om echt een familiegevoel te kunnen krijgen volgens veel respondenten. Hierdoor zijn de lijnen te lang en contacten minder persoonlijk. Ook zijn er bepaalde kenmerken terug te vinden van een adhocratie cultuur (zie bijlage 2 voor de betekenis van adhocratie cultuur), met name binnen de afdeling van Duurzaamheid en Comfort.

*“Het innovatieve zie je ook wel ontstaan binnen de afdeling. Mensen zijn op individuele basis met innovatieve dingen bezig. Het punt is hoe mobiliseer je dat; hoe laat je dat samenwerken. Het collectieve innovatieve element. Dat is wel iets waar de leidinggevende heel alert op is”.*

Volgens Quinn en Cameron is het heel normaal dat organisaties kenmerken vertonen van verschillende culturen en zijn organisaties bijna altijd een mengvorm van twee of drie culturen<sup>171</sup>.

Tot slot gaan we het laatste aspect van sociale cohesie bespreken, oftewel sociale participatie.

---

<sup>170</sup> Quinn, R. Cameron, K. (1999)

<sup>171</sup> Quinn, R. Cameron, K. (1999)

### 6.2.2 Sociale cohesie: *sociale participatie*

In hoeverre worden respondenten gestimuleerd om deel te nemen aan verschillende aangelegenheden en worden ze betrokken in het proces? Die vraag zal worden beantwoord in deze paragraaf. Volgens de respondenten worden zij nauwelijks betrokken in allerlei zaken die de organisatie aangaan.

*“Alles wat er nu bijvoorbeeld gebeurt met de reorganisatie, er is sprake van een fusie met andere vastgoed diensten van het rijk, dit pand gaat gerenoveerd worden, we gaan hier weg. Het zijn allemaal dingen die over je besloten worden. En daarom ben ik minder betrokken bij de organisatie. Je hebt hier weinig invloed op. Je kunt je er druk om maken, maar dat heeft geen zin. Het is toch topdown en het is de directieraad en het MT die besluiten neemt”.*

Bovendien zou uitleg en motivatie achter de besluiten die in de directieraad worden genomen veelal ontbreken. Om draagvlak te creëren onder de medewerkers en alle neuzen dezelfde kant op te laten staan is het echter wel van essentieel belang dan managers hun beslissingen onderbouwen en motiveren, volgens Hameeteman e.a.<sup>172</sup>.

*“De motivatie achter bepaalde beslissingen ontbreekt. Waarom is belangrijk voor mensen. Als mensen het waarom bereiken, zijn ze ook bereid om daar extra inspanning voor te verrichten”.*

Dat men vaak niet wordt betrokken bij allerhande zaken, komt waarschijnlijk omdat het overkoepelend belang nog niet wordt gezien. Dus wat iemand anders kan toevoegen aan het algehele resultaat.

*“Als je ziet dat anderen met een onderwerp bezig zijn waar jij als persoon of als afdeling ook een mening over hebt en waar het goed zou zijn om met elkaar in gesprek over te gaan, dat gebeurt niet altijd. Je wordt niet bij projecten betrokken waar je wel veel over weet en waar je een aanzienlijke bijdrage zou kunnen leveren. Je hoort er ook niks over. En dat zou ik wel willen”.*

Binnen de afdeling wordt men nog wel betrokken in het proces, maar daarbuiten veelal niet, hetgeen ten koste zou gaan van de betrokkenheid.

*“Tijdens afdelingsoverleggen wordt meegedeeld wat er speelt en dan krijg je ook wel de ruimte om je ideeën te opperen of je aan te melden voor een werkgroep; binnen de afdeling loopt dat wel goed. Maar breder niet, dan is het weer te groot, waardoor ik mij niet betrokken voel bij de organisatie als geheel”.*

Aan de andere kant geven een aantal respondenten ook aan dat ze helemaal geen behoefte hebben om overal over mee te moeten denken. Vooral de respondenten binnen D&C zijn deze mening toegedaan, al bestaat er ook geen eenstemmigheid binnen deze groep.

---

<sup>172</sup> Hameeteman, R. Kuiken, B en Vink, G. (2009)

*“We werken hier met het tempel model. Daarbij kijken we binnen de cluster en directie hoe we de missie en doelen op elkaar kunnen afstemmen. Persoonlijk vind ik het heel vermoeiend dat we daar met de hele club over moeten nadenken”.*

Volgens Waterson e.a. kan een overmatige hoeveelheid aan participatie en/of teamwerk als taakeisen (job demands) worden ervaren door de medewerkers, die een voortdurende fysieke of mentale inspanning vereisen<sup>173</sup>. Hierdoor zou het plezier en de intrinsieke motivatie van medewerkers kunnen verkleinen.

*“Onze leidinggevende stimuleert dat we actief meedenken; zelfs in die mate dat we in het verleden hebben gezegd: nu een tandje minder, want we hebben ook onze dagelijkse werkzaamheden”.*

Een aantal respondenten geven aan dat ze tevreden zijn als ze hun werk kunnen doen en ze hoeven niet perse met alles mee te denken en te doen.

### **6.3 Deelconclusie hoofdstuk**

De stijl van leidinggeven van de directe leidinggevendenden wordt zowel als interpersoonlijk als taakgericht omschreven. De respondenten krijgen voldoende vrijheid en eigen verantwoordelijkheid om hun taken uit te voeren en worden hierin gefaciliteerd. Deze stijl is niet veranderd met de komst van HNW, alhoewel er iets strakker wordt aangestuurd en vaker wordt overlegd. Echter wordt aangegeven dat sommige leidinggevendenden meer oog en oor voor de medewerkers moeten hebben en minder moeten aansturen op controle. Op een enkeling na, hebben de meeste leidinggevendenden bovendien te weinig vertrouwen in hun medewerkers.

Als we naar de sociale cohesie kijken dan is de binding met collega's toegenomen als gevolg van de ontschotting en gezamenlijke huisvesting van afdelingen binnen Vastgoed en Projecten. Maar deels ook als gevolg van de sociale activiteiten en de inrichting van het pand, wat heeft geleid tot meer ontmoetingen. De binding is echter nog te beperkt, onder meer vanwege de grootte van de organisatie, het type mensen die er werken, de diversiteit aan achtergronden, de serieuze sfeer en het tijd en plaatsonafhankelijk werken.

Wat de gedeelde opvattingen en organisatiecultuur betreft, kunnen de respondenten zich vinden in de missie van de RGD en voelen zij zich hierdoor ook meer verbonden aan de organisatie. De missie zou echter niet voldoende leven, omdat de RGD te weinig openheid zou geven over de te varen koers en omdat individuen niet zouden weten wat hun persoonlijke bijdrage is aan het welslagen van de missie. De cultuur binnen de RGD kan als mengvorm worden gekarakteriseerd, waarbinnen de hiërarchische cultuur het meest symptomatisch is. De RGD zou te veel naar binnen gericht zijn en wordt getypeerd als een log apparaat. Processen zouden te lang duren en veranderingen te langzaam voltrekken, waardoor men zich minder betrokken voelt bij de organisatie. De

---

<sup>173</sup> Waterson, P.E., Clegg, C., Bolden, R., Pepper, K., Warr, P. & Wall, T 1997

marktcultuur ziet men terug in het bedrijfsmatig en outputgericht werken. Ook kenmerken van de familiecultuur zijn terug te zien in de toegankelijke, informele en collegiale sfeer die er heerst. Tot slot heeft de RGD ook iets weg van een adhocratie cultuur, omdat de professionals op individuele basis met innovatieve dingen bezig zijn.

Wat betreft de sociale participatie, worden de medewerkers nauwelijks betrokken in zaken die de organisatie aangaan. Bovendien worden beslissingen van hogerhand vaak niet gemotiveerd. Binnen de afdeling worden de medewerkers wel betrokken bij verschillende zaken. Voor de meeste respondenten gaat een gebrekkige participatie ten koste van de betrokkenheid, terwijl sommige respondenten er juist tegen op zien dat ze overal over mee moeten praten.

## 7. CONCLUSIE

Nu alle data is geanalyseerd en uitgewerkt en alle deelvragen in de voorgaande hoofdstukken zijn beantwoord, kan er een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek, die als volgt luidt: *wat is de invloed van 'Het Nieuwe Werken'- binnen de Rijksgebouwendienst - op de betrokkenheid van de medewerkers?*

Ook zal in paragraaf 7.1 een antwoord worden gegeven op de hypothese die achter deze hoofdvraag schuil gaat. Namelijk dat de betrokkenheid met de organisatie afneemt als gevolg van HNW, terwijl de betrokkenheid met het werk wel positief toeneemt.

De bevindingen uit dit onderzoek wijzen erop dat de betrokkenheid onder de medewerkers nog te beperkt is. Dit komt niet door HNW zoals we hadden verwacht, als gevolg waarvan men verder van de organisatie komt af te staan, maar door de gebrekkige invoering van HNW. Zo wordt er nog steeds aangestuurd op aanwezigheid in plaats van resultaat, is tijd- en plaatsafhankelijk werken nog niet echt mogelijk, zijn de ICT voorzieningen beperkt en is men niet tevreden over de huisvesting. Voor een uitgebreide toelichting hierover, kunt u deelconclusie 4.6 nalezen. Bovendien is de invoering van HNW niet gepaard gegaan met een cultuurverandering, hetgeen een vereiste is voor het succes van HNW<sup>174</sup>. De hiërarchische organisatiecultuur is mede de oorzaak waarom de betrokkenheid van de medewerkers verre van optimaal is, omdat deze de sociale cohesie en stijl van leidinggeven negatief beïnvloed. Meer hierover in paragraaf 7.1. Er zal nu worden ingegaan op de vraag waarom de betrokkenheid onder de medewerkers beperkt is.

De medewerkers hebben meer vrijheid en eigen verantwoordelijkheid gekregen om hun taken uit te voeren, wat als prettig wordt ervaren. Desondanks gaat dit niet gepaard met een toegenomen vertrouwen die leidinggevendenden in hun medewerkers hebben. Zo wordt er nog steeds aangestuurd op aanwezigheid en moeten medewerkers hun uren verantwoorden, hetgeen een afbreuk doet aan de gevoelens van vertrouwen. Bovendien hebben medewerkers weinig zeggenschap over de werkafspraken, die ze met hun leidinggevendenden maken. Daarnaast is van tijd- en plaatsafhankelijk werken niet echt sprake en werken de respondenten nog vaak op kantoor. Deels omdat het werk hen daartoe noopt (veel overleg), maar deels ook omdat ze verwacht worden om op kantoor te werken, wat niet echt stimulerend is voor de betrokkenheid. Dit laatste strookt niet met het principe van het tijd- en plaatsafhankelijk werken, dat ervan uit gaat dat medewerkers (mogen) werken waar dat hen het beste uitkomt<sup>175</sup>.

De medewerkers worden in goede mate ondersteund en gefaciliteerd in hun werk. Aansturing gebeurt via verschillende overleggen en van ingrijpende maatregelen bij het niet nakomen van afspraken of behalen van taken is geen sprake. Door onderlinge samenspraak en begrip komen leidinggevendenden en medewerkers vaak tot redelijke oplossingen. Dus echt afgerekend wordt er niet als men zijn resultaten niet nakomt en dat wordt juist als positief ervaren, omdat externe factoren het werk kunnen vertragen en men niet altijd alles in eigen hand heeft. Er wordt dan ook

---

<sup>174</sup> Hameeteman, R. Kuiken, B en Vink, G. (2009)

<sup>175</sup> Baane, R. Houtekamp, P. Knotter, M (2011)

tegemoetgekomen aan de individuele wensen van de werknemers, hetgeen ten goede komt aan de betrokkenheid.

De ontschotting en gezamenlijke huisvesting van een aantal afdelingen binnen de directies Vastgoed en Projecten hebben geleid tot meer ontmoetingen tussen collega's, waardoor de medewerkers zich meer verbonden voelen met elkaar. Maar ook de sociale activiteiten hebben geleid tot meer interactie tussen medewerkers. Bovendien geven leidinggevenden het goede voorbeeld door tussen de medewerkers te zitten in de open ruimtes. In beide pilots zijn er echter heel wat beperkingen qua huisvesting, die onder meer toe te schrijven zijn aan de structuur van het gebouw. De verschillende ruimten zijn niet functioneel ingericht of worden niet gebruikt zoals de bedoeling is, wat leidt tot irritaties en resulteert in onvrede. De indeling van het gebouw beperkt het contact met medewerkers van andere afdelingen, vanwege de vele fysieke barrières in de huidige structuur. Bovendien is de inrichting en aankleding van de ruimtes niet persoonlijk en is de sfeer minder gemoedelijk. Maar bovenal is het kantoor van de RGD niet inspirerend. En dat is een groot gemis, omdat een inspirerende werkomgeving essentieel is om de sociale cohesie en daarmee de betrokkenheid te waarborgen.

De medewerkers worden voldoende betrokken in zaken die hun 'eigen afdeling' aangaan en worden gestimuleerd om te participeren in sociale aangelegenheden. En dit is positief. Volgens Bolt en Torrance zijn mensen namelijk meer betrokken bij de groep als ze mee kunnen denken en doen<sup>176</sup>. Dit geldt echter niet voor alle medewerkers, omdat sommigen dit als extra last ervaren (zie paragraaf 6.2.2). De sociale cohesie is echter nog te gering om de medewerkers te binden aan de organisatie. Medewerkers identificeren zich nog onvoldoende met de organisatie als geheel, worden daarnaast onvoldoende betrokken in zaken die de gehele directie of organisatie aangaan en hebben beperkte gedeelde opvattingen. Dit is grotendeels toe te schrijven aan factoren buiten HNW om, zoals de grootte van de organisatie, het type mensen die er werken en de uiteenlopende achtergronden die medewerkers hebben. Maar het heeft ook te maken met de organisatiecultuur van de RGD, die niet strookt met de cultuur van HNW en waarmee de medewerkers zich niet kunnen identificeren.

Wat de gedeelde opvattingen en organisatiecultuur betreft, kunnen de respondenten zich vinden in de missie van de RGD. De missie zou echter niet voldoende leven, omdat de RGD te weinig openheid geeft over de te varen koers en omdat individuen niet weten wat hun persoonlijke bijdrage is aan het welslagen van de missie. Wat betreft de cultuur wordt er een onderscheid gemaakt in de cultuur binnen de eigen afdeling en de organisatiecultuur in het algemeen. De cultuur op de eigen afdeling wordt als toegankelijk, informeel en collegiaal gekenmerkt, waardoor mensen zich thuis voelen. Daarentegen is de organisatiecultuur van de RGD erg hiërarchisch en niet bevorderlijk voor de betrokkenheid van de medewerkers. De RGD is te veel naar binnen gericht en wordt getypeerd als een log apparaat. De hiërarchische cultuur wordt door Cameron en Quinn omschreven als een cultuur waarbij stabiliteit, voorspelbaarheid en efficiëntie centraal

---

<sup>176</sup> Bolt G, Torrance MI. (2005)

staan<sup>177</sup>. Om dit te realiseren worden regels en procedures bedacht en wordt alles tot in detail gecoördineerd. Dit ziet men ook terug binnen de RGD. De processen zouden namelijk te lang duren en veranderingen langzaam voltrekken, waardoor men zich minder betrokken voelt bij de organisatie.

Volgens Boonstra hangt de organisatiecultuur nauw samen met de stijl van leidinggeven, omdat de normen binnen een organisatie mede bepalen hoe een leidinggevende zich moet gedragen<sup>178</sup>. Als we kijken naar de organisatiecultuur binnen de RGD, vertoont deze grote overeenkomsten met de stijl van leidinggeven, zoals we die net hebben gekenschetst. Het gebrek aan vertrouwen van leidinggevendenden heeft namelijk alles te maken met de drang naar stabiliteit en voorspelbaarheid. Bovendien worden de medewerkers te weinig betrokken in zaken die de organisatie aangaan. Beslissingen die van hogerhand worden genomen zouden niet worden gemotiveerd. Voor de meeste respondenten gaat de gebrekkige participatie ten koste van de betrokkenheid. Nu de hoofdvraag is beantwoord, zal er een antwoord worden gegeven op de hypothese die centraal staat in dit onderzoek.

### **7.1 BEANTWOORDING HYPOTHESE**

Nu duidelijk is wat voor invloed HNW heeft op de betrokkenheid van de medewerkers, wil ik ook een antwoord geven op de hypothese die centraal staat in dit onderzoek. Het klopt dat de medewerkers zich meer betrokken voelen bij het werk dan bij de organisatie, als gevolg van HNW (zie deelconclusie 5.1). Maar dit is niet toe te schrijven aan het tijd- en plaatsafhankelijk werken, als gevolg waarvan men verder van de organisatie komt af te staan en zich meer gaat identificeren met zijn of haar werk. Het komt daarentegen doordat de huidige organisatiecultuur binnen de RGD niet past binnen de cultuur van HNW. De organisatiecultuur van de RGD is zoals we gezien hebben erg hiërarchisch. Dit uit zich onder meer in de verkokering, waardoor directies en afdelingen naast elkaar heen werken, hetgeen ten koste gaat van de gemeenschappelijkheid en de sociale cohesie. Volgens Bolt en Torrance speelt de organisatiecultuur dan ook een onmiskenbare rol, als het gaat om hoe mensen de sociale cohesie beleven<sup>179</sup>. De hiërarchische cultuur van de RGD zorgt ervoor dat medewerkers onvoldoende worden betrokken in organisatiezaken, geen gedeelde opvattingen hebben en zich niet kunnen identificeren met het collectief. Volgens Hameeteman e.a. is er dan ook een gehele cultuur- en mentaliteitsverandering nodig willen organisaties een succes maken van HNW<sup>180</sup>. Een cultuur waarin coaching, collegialiteit en samenwerking centraal staan, past dan ook beter binnen HNW. Tot slot speelt de reorganisatie ook een grote rol in de lage betrokkenheid met de organisatie. Veel mensen hebben te horen hebben gekregen dat ze herplaatst zullen worden en dat doet natuurlijk een afbreuk aan de betrokkenheid bij de organisatie.

---

<sup>177</sup> Quinn, R. Cameron, K. (1999)

<sup>178</sup> Boonstra, J (2010)

<sup>179</sup> Bolt G, Torrance MI. (2005)

<sup>180</sup> Hameeteman, R. Kuiken, B en Vink, G. (2009)

## REFERENTIES

- Abraham, C. and David, G. (2005), "The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20 No. 2, pp. 63-86.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990) The measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18
- Argyris, C (1998) Empowerment: the empower's new clothes. *Harvard Business Review*, May-June, p. 98-105
- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48, 97–125.
- Aslander, M en Witteveen, E. (2010) Easycratie, de toekomst van werken en organiseren. Academic Service
- Baane, R. Houtekamp, P. Knotter, M (2011) Het nieuwe werken ontrafeld, over Bricks, Bytes & Behavior. Stichting management Studies, 's-Gravenhage
- Bandura, A. (1986). *Social foundations for thought and action: A social cognitive theory*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bateman, T.S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedent of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
- Becker, T. E. (1992) Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35 232-244
- Bergman, M. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior* 27: 645–663.
- Berkman LF, Glass T. (2000) Social integration, social networks, social support and health. In: L.F. Berkman & I. Kawachi, *Social Epidemiology*. New York: Oxford Press
- Bijl, D. (2009) Aan de slag met Het Nieuwe Werken. Par CC, Zeewolde
- Bijlsma, M. Janssen, J. de Koning, N. Schlechter, J. (2011) Het Nieuwe Werken bij het Rijk, Novay/TNO-rapport.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113.



Boeije, H. (2005) *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*, Boom Onderwijs; Den Haag.

Bolt, G. Torrance, M.I. Stedelijke herstructurering en sociale cohesie. Utrecht: Nethur, 2005

Boonstra, J. (2010) *Leiders in cultuurverandering, hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen*. Van Gorcum

Bowen, D.E. & Lawler, E.E. (1995) empowering service employees. *Sloan management review*, 36 (4), 73-84.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22, 533-546.

Buck, J.M. & Watson, J.L. (2002) Retaining staff employees: the relationship between human resources management strategies and organizational commitment. *Innovative Higher Education*, 26, 175-193

Cohen, A. (1993), "Organizational commitment and turnover: a meta-analysis", *Academy of Management Journal*, Vol.36 No. 5, pp. 1140-57.

Cole, R. E. (1979) *Work, Mobility and Participation: A Comparative Study of American and Japanese Industry*. Los Angeles, CA: University of California Press in: Besser, T.L. (1993) The commitment of Japanese workers and U.S. workers: a reassessment of the literature, in: *American sociological Review*, vol 58, blz. 873-881

Cooper, D.J. (2003) *Leadership for follower commitment*. Elsevier Ltd.

Cooper, C. D., and Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior* 23, 511–532.

Da Silva, N. Virick, M. (2010) *Facilitating Telecommuting: Exploring the Role of Telecommuting Intensity and Differences Between Telecommuters and Non-Telecommuters*. MTI Report 09-14.

Desrosiers, E.I. (2001) *Telework and work attitudes: The relationship between telecommuting and employee job satisfaction, organizational commitment, perceived organizational support, and perceived co-worker support*. Purdue University, 175 pages.

Diekema, D. A. (1992). Aloneness and social form. *Symbolic Interaction*, 15, 481–500.

Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331–351.

Dutton, J. E., J. M. Dukerich, (1994). "Organizational images and member identification." *Administrative Science Quarterly* 39: 239-263.

Duxbury, L. E., & Neufeld, D. (1999). An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16, 1–28.

Ellemers, N (2000) *Betrokkenheid bij het werk: een kwestie van verstand of gevoel?* Universiteit Leiden

Ellemers, N., Kortekaas, P., Ouwerkerk, J.W. (1999). Self-categorization, commitment to the Group and social self-esteem as related but distinct aspects of social identity, *European Journal of Social Psychology*, 28, 371-389

Foreman, P. & Whetten, D.A. (2002). 'Members' Identification with Multiple-Identity Organizations.' 13(6):618-635.

Francissen, W & Mies, J. (2011) *Kijken onder de motorkap, vier jaar programma Vernieuwing Rijksdienst.* Programmabureau Vernieuwing Rijksdienst.

Freund, A. 2005. Commitment and job satisfaction as predictors of turnover intentions among welfare workers. *Administration in Social Work* 29: 5–21.

Gephart Jr., R.P. (2002). 'Introduction to the brave new workplace: organizational behavior in the electronic age.' *Journal of Organizational Behavior* 23(4):327-344.

Glaser, B.G, Strauss, A (1967) *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research.* Sociology Press 4

Golden, T.D. (2006) Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior* 69 (2006) 176–187

Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior* 27, 319-340.

Hameeteman, R. Kuiken, B en Vink, G. (2009) *Klein receptenboek voor het nieuwe werken, met 49 praktische recepten.* Uitgeverij Haystack

Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization, and society. *Work Study* 51, 74–80.

Hooland, van B. (2003) *Nieuw publiek management, van bestuurskunde tot Copernicus*. Academia press, Gent.

Hunton, J.E. & Norman, C.S. (2010) The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment. *JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS* Vol. 24, No. 1 Spring 2010. pp. 67–90

Hyland, M., C. Rowsome, and E. Rowsome. 2005. The integrative effects of flexible work arrangements and preferences for segmenting or integrating work and home roles. *Journal of Behavioral and Applied Management* 6: 141–160.

Igbaria, M. and Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems* 16(1), 147–164.

James E. Hunton, J.E. Norman, C.S. (2010) The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment. *Journal of information systems* Vol. 24, No. 1

Jaros, S. 1995. An assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Academy of Management Journal* 317–321.

Karin, F. and Birgit, S. (2007), "Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviors", *Journal of Management Research*, Vol. 30 No. 10, pp. 708-723.

Lange, W. de en J.Koppens (2004) *de duurzame arbeidsorganisatie. Een geloofwaardig vervolg om maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Zwolle: Netwerk Pers

Lee, S.M. (1971) An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14, 213-226

Mael, F. A. and B. E. Ashforth (1992). "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification." *Journal of Organizational Behaviour* 13(103-123).

Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 668–690.

Marchington, M. (1993) Close to the Customer: Employee Relations in Food Retailing, in D. Gowler, K. Legge and C. Clegg, *Case Studies in Organizational Behaviour and Human Resource Management*, London: Paul Chapman, pp. 134–43.

Martinez, J.G. (2004) Focus 3, 1, 19-34

Maso, I. (1987) *Kwalitatief onderzoek*. Meppel: Boom

Maso, I., A. Smaling (1998) *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom

McGregor, D. Cutcher-Gershenfeld, J. (1960) The Human side of enterprise McGraw-Hill Companies

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69: 372

Moisander, J. and Valtonen, A. (forthcoming) Qualitative Marketing Research: a Cultural Approach in: Silverman, D. (2008) *Interpreting qualitative data, methods for analyzing talk, text and interaction*, 3rd edition, Sage Publications: London.

Mooij, M (2002) *Kantoorinnovatie: Efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving*, Kluwer: Amsterdam

Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14, 224-247

Mowday, Richard T. (1999). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8 (4): 387–401.

O'Leary, Z. (2010). *The essential guide to Doing your research project*. Sage publications, London  
Pfeffer, J. & Veiga, J.F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13, 37-48

Podsakoff, P.M. MacKenzie, S.B. Bommer, W.H. (1996) Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*. Vol. 22, No. 2. 259-298

Porter, L.W. Mowday, R.T. Steers, R.M. (1979) The measurement of Organizational commitment. *Journal of vocational behavior* 14, 224-247. University of California at Irvine

Porter, L.W. Steers, R.M. Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Quinn, R. Cameron, K. (1999) *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Academic Service, Schoonhoven

- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465- 476.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Salamon, S., and S. Robinson. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance. *The Journal of Applied Psychology* 93: 593–601.
- Steers, R.M. (1977) Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56
- Sijstra, M (2010) *Winnen met uw medewerkers: inzicht in uw prestaties vanuit medewerkerperspectief*, Effectory B.V, Amsterdam
- Silverman, D. (2008) *Interpreting qualitative data, methods for analyzing talk, text and interaction*, 3rd edition, Sage Publications: London.
- Silverman, D. (2004) *Doing Qualitative Research*, 2nd edition, Sage Publications: London.
- Swart, F. (2009) Interdisciplinair samenwerken in het onderwijs. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*. Volume 18, Issue 3, pp. 62–80
- 't Hart, H., van Dijk, J., de Goede, M., Jansen, W., en Teunissen, J. (1998) *Onderzoeksmethoden*, Boom; Den Haag.
- 't Hart, H., Boeije, H., Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom.
- Thornhill, A., Lewis, P., & Saunders, M.N.K. (1996). The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4, 12-20
- Tilanus, C.P.G. (1997) *Onderzoeksmethoden bij agogisch handelen*. SWP uitgevers
- Ugboro, I. (2006) Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing. *Journal of Behavioral and Applied Management* 7: 232–257.
- Vandenberg R.J., Self R.M., Seo J.H. (1994) A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20 (1), pp. 123-140.

Van den Heuvel, J.H.J (2002) Hoe schrijf ik een scriptie of these? Lemma BV, Utrecht

Vega, G., & Brennan, L. (2000). Isolation and technology: The human disconnect. *Journal of Organizational Change Management*, 13, 468–481.

Veiga, J.F. Dino, R.N. Golden, T.D (2008) The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter?

Venkatesh, V., & Speier, C. (2000). Creating an effective training environment for enhancing telework.

Walton, R. (1991) From Control to Commitment in the Workplace, in R.M. Steers and L.W. Porter (eds), *Motivation and Work Behaviour*, New York: McGraw–Hill.

Waterson, P.E., Clegg, C., Bolden, R., Pepper, K., Warr, P. & Wall, T (1997). The use and effectiveness of modern manufacturing practices in the United Kingdom, Sheffield: institute of work Psychology.

Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in organizations*, Sage Publications: London.

Williams, L.J., & Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latest variables structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.

Yeh, Y. 2007. A renewed look at the turnover model for accounting knowledge work force. *Journal of American Academy of Business, Cambridge* 11: 103–109.

### ***Interne organsiatiestukken***

Adviesrapport Synthetron (2010) Tien aanbevelingen op weg naar het nieuwe werken; Resultaten van de PRO Synthetron Results Delivery Workshops Rijkshuisvesting en het Nieuwe Werken

Medewerkertevredenheidsonderzoek (juni 2009) Ministerie van VROM Rijksgebouwendienst, InternetSpiegel, Amsterdam

Oplegnota DR 28 mei 2010

Presentatie over HNW, Lex Sijstmaop 15 februari 2011, Den Haag

Visiedocument Het Nieuwe Werken bij het Rijk. ‘*van het oude werken, de dingen die voorbijgaan*’.

**Websites:**

<http://ambtenaar.voordetoeekomst.nl> , geraadpleegd op 14 februari 2011

<http://www.binnenlandsbestuur.nl/vakgebieden/digitaal-bestuur/compacte-rijksdienst-nog-verweg.1051834.lynkx> , geraadpleegd op 1 juli 2011

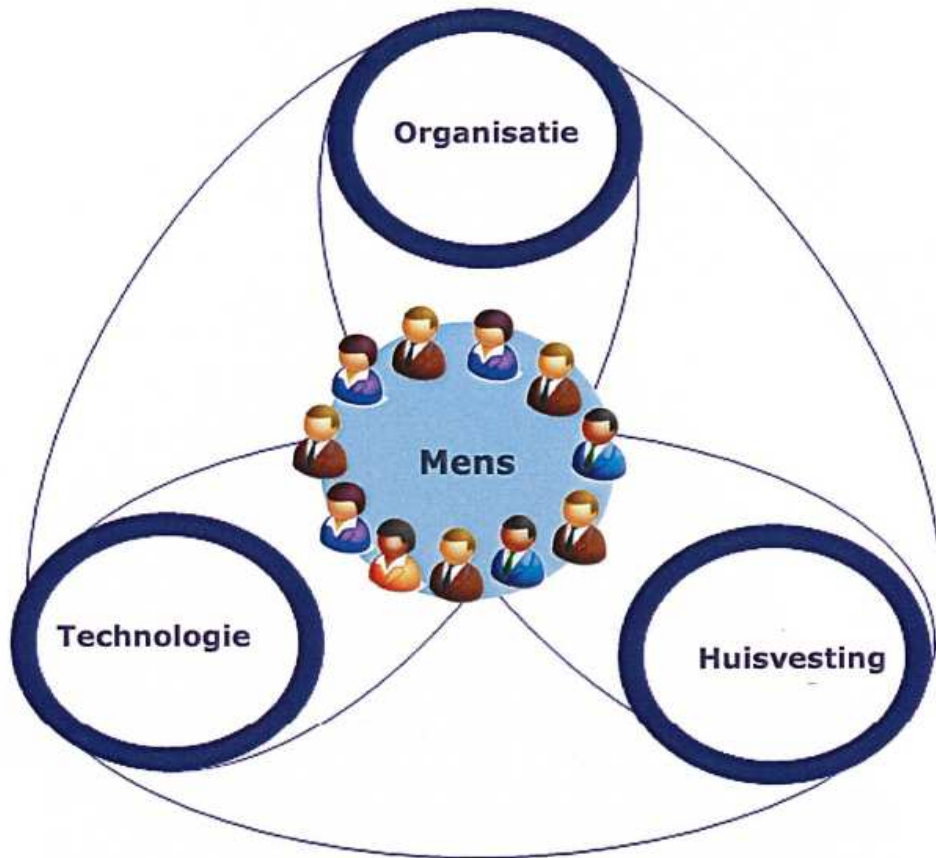
[www.rgd.nl](http://www.rgd.nl), geraadpleegd op 22 mei 2011

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/bedrijfsvoering-van-het-rijk/digitale-werkomgeving> , geraadpleegd op 2 maart 2011

[www.vernieuwingrijksdienst.nl](http://www.vernieuwingrijksdienst.nl) , geraadpleegd op 23 februari 2011

<http://www.vernieuwingrijksdienst.nl/onderwerpen/interdepartementale/efficiente/integrale> , geraadpleegd op 23 februari 2011

**Bijlage 1: Het programma HNW binnen de RGD**

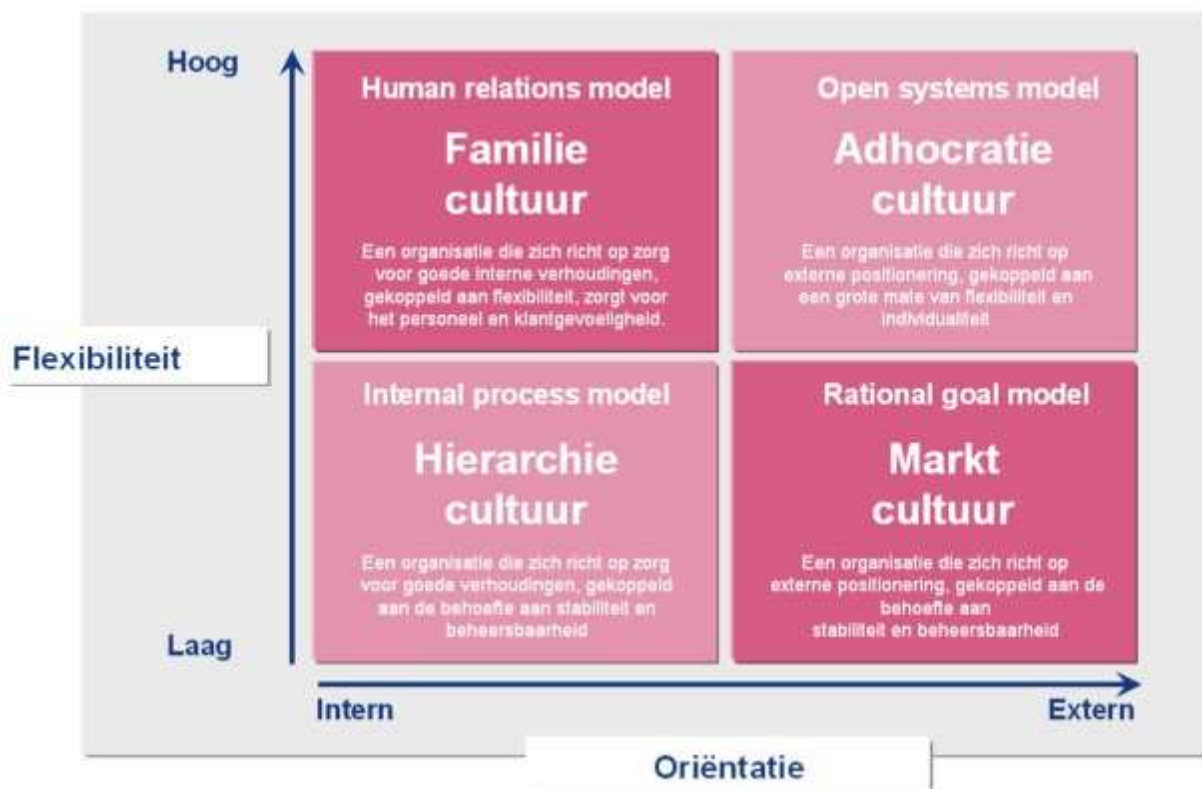




## Bijlage 2: Cultuurtypologie van Robert Quinn

Een korte beschrijving van deze type culturen zal worden gegeven:

1. **De familiecultuur.** De organisatie staat bekend om zijn loyaliteit en traditie waarbij medewerkers een hechte band met elkaar hebben. De organisatie is een aangename plek om te werken en de betrokkenheid is groot. Karakteristiek zijn de volgende kenmerken: persoonlijke ontwikkeling, samenwerken, teambuilding, zorg voor elkaar en een goede werksfeer
2. **De adhocratie.** De organisatie wordt gekenmerkt door een creatieve ondernemingsgeest waarmee risico's niet worden geschuwd. Leiderschap is visionair en vernieuwend. Kenmerkend is het grote aanpassingsvermogen, snelle groei en het onderscheidend vermogen.
3. **De hiërarchische cultuur.** Stabiliteit, voorspelbaarheid en efficiëntie zijn belangrijk. Om dit te realiseren worden regels en procedures bedacht en wordt alles tot in detail gecoördineerd.
4. **De marktcultuur.** Concurrentie en resultaatgerichtheid zijn kenmerkend voor organisaties met een marktcultuur. Leiders zijn producenten die hun succes afmeten aan hun marktaandeel.



### **Bijlage 3: Topiclijst**

De volgende topics zijn gebruikt tijdens de interviews:

- HNW binnen de RGD; Hoe en wat?
  - Tijd- en plaatsafhankelijk werken
  - Sturen op resultaat
  - Vrije toegang tot kennis, ervaringen en informatie
  - Flexibele arbeidsrelaties
  - Huisvesting
  
- Betekenis betrokkenheid voor medewerkers;
  - Persoonlijke invulling betrokkenheid > wat betekent betrokkenheid voor jou?
  
- Gevoel van betrokkenheid, waarmee??
  - Betrokkenheid met werk/functie, afdeling en organisatie (identificatie)
  - Aan/bij de RGD
  
- Gevoel van betrokkenheid, wat en waardoor
  - Wat voor gevoel?
  - Waarom RGD?
  - Impact van HNW op de betrokkenheid
  - Antecedenten en factoren
  - Mogelijke factoren:
    - Sociale cohesie:
      - binding met collega's
      - identificatie
      - sociale participatie
      - gedeelde opvattingen
    - Cultuur
    - Stijl van leidinggeven