

“Practice what you preach”

Een kwalitatief interpretatief onderzoek naar de beelden
van medewerkers bij de Academie voor Facility
Management over Het Nieuwe Werken

Rotterdam, 25 augustus 2011

Universiteit Utrecht

Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap

Organisatie, Verandering en Management

Scriptie begeleider: M. Koster

Student: M. J. McCamley

Studentnummer: 3645711

Organisatie: de Haagse Hogeschool

Begeleider organisatie: M. Pollen

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport dat het eindproduct is van mijn onderzoek bij de Academie voor Facility Management van de Haagse Hogeschool. In dit onderzoek heb ik mij gericht op de beelden van de medewerkers bij de Academie voor Facility Management over Het Nieuwe Werken en Activiteiten Gerelateerd Huisvesten. Door het bestuderen van deze beelden wilde ik een beter begrip krijgen van de betekenisgeving in sociale interactie tussen mens en omgeving, waar deze beelden worden geconstrueerd. Dit onderzoeksrapport is tevens mijn scriptie ter afsluiting van de Master Organisaties, Verandering en Management bij het departement Bestuurs- en Organisationswetenschap van de Universiteit Utrecht.

De afgelopen periode die startte in april 2011 en nu eindigt, blijft in mijn herinnering als een periode die mij weer dichterbij heeft gebracht naar wat ik zoek in mijn loopbaan. Iedere studie die ik heb gevolgd ben ik van start gegaan met een interesse en heb ik afgesloten met een nieuwe interesse. Ik ben met deze Master gestart vanwege mijn interesse voor de ontastbare kant van de organisatie in combinatie met veranderingen. Ik was destijds en nog steeds gefascineerd door de organisatiecultuur en politiek die in sociale processen onder de wateroppervlakte leeft. En hoe deze processen de verborgen kracht voor het falen of slagen van een organisatieverandering zijn. Door middel van het doen van mijn onderzoek rond het thema Het Nieuwe Werken wil ik een nieuwe interesse toevoegen aan mijn zojuist beschreven fascinatie. De rol van '*organizational artifacts*' bij sociale processen rond organisatiecultuur, identiteit en politiek in combinatie met organisatieverandering. Mijn volgende uitdaging, een organisatie vinden waar ik met deze nieuwe interesse aan de slag kan. Ik wil de laatste alinea van dit voorwoord gebruiken om een aantal mensen te bedanken die hebben bijgedragen aan mijn scriptie. Ten eerste wil ik mijn scriptie begeleider Martijn Koster bedanken voor zijn perfecte invulling van rol als begeleider. Zijn snelle en volledige reacties op mijn e-mails die ik elk moment kon sturen. En zijn heldere afspraken over persoonlijke gesprekken en het aanleveren van documenten, gaven het proces een vloeiende dynamiek en een prettige samenwerking. Daarnaast wist hij mij in persoonlijke gesprekken uit te dagen om kritisch te zijn en op andere niveaus en paden te doen durven denken. Met zijn blik vooruit en eigen ideeën wist hij mij op een manier intellectueel te stimuleren dat ik na ieder gesprek weer vol aan de slag wilde. Ten tweede wil ik Aad Otto, de directeur van de Academie voor Facility Management bedanken dat hij mij heeft geïntroduceerd in de organisatie en zijn academie heeft opengesteld voor het onderzoek. Tot slot wil ik mijn begeleider Maaike Pollen van het Facilitair Bedrijf bedanken voor de vrijheid die zij mij vooraf, tijdens en na het onderzoek heeft gegeven. Zij stelde de organisatie open en heeft mij de vrijheid gegeven een case en thema naar eigen interesse binnen de organisatie uit te kiezen. Voor deze openheid ben ik haar dankbaar, omdat naar mijn mening een onderzoek uit eigen interesse de helft van het werk is. Dan wens ik u hierbij veel leesplezier!

Michael John McCamley

Rotterdam, 25 augustus 2011

Samenvatting

Het Facilitair bedrijf (FB) van de Haagse Hogeschool (HHS) heeft aangegeven een pilot te willen draaien van Het Nieuwe Werken (HNW) bij de Academie voor Facility Management (AFM) onder hun eigen conceptnaam Activiteiten Gerelateerd Huisvesten (AGH). In het plan van aanpak voor de pilot komt de expliciete kant van de organisatie uitgebreid aan bod, maar blijft de impliciete kant onderbelicht. Het FB beseft dat een integrale aanpak van de fysieke, virtuele en mentale kant van de organisatie nodig is voor het laten slagen van HNW. Zelf hebben zij geen zicht op de mentale kant van de organisatie en denken dat er veel weerstand zal zijn ten opzichte van de pilot. Om inzicht te bieden in de levensvatbaarheid van hun concept AGH bij de AFM is er een kwalitatief interpretatief onderzoek uitgevoerd. Hierbij is gekeken naar de beelden die medewerkers bij de AFM hebben van HNW en AGH. Door middel van zestien semigestructureerde interviews en observaties is door de ogen van de respondenten waargenomen welke houdingen en meningen zij tegenover deze concepten vormen en welke elementen een rol spelen bij de betekenisgeving waar deze beelden worden geconstrueerd. Hieruit is naar voren gekomen dat de respondenten bekend zijn met de basisprincipes van de concepten en open staan voor een overgang naar AGH. Deze beelden worden naast hun vakkennis van dit thema en hun persoonlijke ervaringen grotendeels gevormd door de huidige *'mismatch'* tussen het hoger onderwijs en de huidige ruimtelijke inrichting en materiële objecten bij de AFM. Het huidige en toekomstige hoger onderwijs staat steeds meer in het teken van interactie met de student. De waarden waar de huidige omgeving en middelen symbool voor staan sluiten niet meer aan bij deze nieuwe waarde, waardoor omgeving en middelen als beperkend worden ervaren. De respondenten zien zodoende de pilot als een sleutel tot het weer aansluiten van hun ruimtelijke inrichting en materiële objecten op de identiteit van de AFM en het huidige en toekomstige hoger onderwijs. Desondanks dat de pilot de redding lijkt voor deze *'mismatch'* tussen het hoger onderwijs en *'organizational artifacts'*, is er kans op weerstand. Wanneer de kerntaak van het hoger onderwijs¹ en de functie van docent niet wordt gewaarborgd komt het draagvlak voor AGH onder spanning. De respondenten willen deze waarde beschermen door te worden betrokken bij het proces van beleidsvorming en implementatie.

¹ *Interactie met de student*

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1 Organisatie en relevante context	5
1.2 Aanleiding onderzoek	9
1.3 Onderzoeksvraag	9
1.4 Onderzoeksbenadering	10
1.5 Relevantie onderzoek	10
1.6 Leeswijzer	11
2. Methodologie	12
2.1 Strategie	12
2.2 Ontwerp	12
2.3 Methoden	13
2.3.1 Literatuurstudie	13
2.3.2 Documentenanalyse	13
2.3.3 Semigestructureerde interviews	14
2.3.4 Observaties	15
2.4 Onderzoekspopulatie	16
2.5 Analyse	16
2.6 Kwaliteit	17
2.6.1 Betrouwbaarheid	17
2.6.2 Interne validiteit	18
2.6.3 Externe validiteit	18
2.6.4 Bruikbaarheid	18
3. Theoretisch kader	19
3.1 Het Nieuwe Werken	19
3.1.1 Zoektocht naar een term en definitie	19
3.1.2 Betekenis van Het Nieuwe Werken	21
3.1.3 Organisch ontstaan van Het Nieuwe Werken	23
3.1.4 Effecten voor organisaties en medewerkers	25
3.2 Ontwikkelingen in het hoger onderwijs	27
3.2.1 Het Nieuwe Leren in het hoger onderwijs	27
3.2.2 Het Nieuwe Werken in het hoger onderwijs	29
3.3 Ruimtelijke inrichting en materiële objecten	30
3.3.1 Betekenisgeving en <i>organizational artifacts</i>	30
3.3.2 Betekenisgeving en gedrag	31
4. Inleiding resultatenhoofdstukken	33

5. Mismatch tussen het hoger onderwijs en <i>organizational artifacts</i>	34
5.1 Ontwikkelingen in het hoger onderwijs	34
5.2 Verwachtingen van ruimtelijke inrichting en materiële objecten	35
5.3 Nieuwe betekenis voor <i>organizational space</i>	36
5.4 Samenvatting	37
6. Mismatch tussen de docent en <i>organizational artifacts</i>	38
6.1 Ontwikkelingen in de functie van docent	38
6.2 Beperkingen van de huidige omgeving en middelen	38
6.2.1 Ruimte voor concentratie	39
6.2.2 Ruimte voor persoonlijke gesprekken	41
6.3 Gesloten deuren en gesprekken op ongewone plekken	42
6.4 Samenvatting	42
7. Intermezzo	43
8. Het Nieuwe Werken	44
8.1 De betekenis	44
8.2 Het ontstaan	45
8.3 Potentie voor het hoger onderwijs	46
8.4 Samenvatting	47
9. Activiteiten Gerelateerd Huisvesten bij de AFM	49
9.1 De betekenis	49
9.2 Potentie bij de AFM	50
9.3 Geen verwachte weerstand	51
9.4 Samenvatting	52
10. Conclusie	53
10.1 Mismatch tussen het hoger onderwijs en <i>organizational artifacts</i>	53
10.2 Beelden over HNW en AGH	54
10.3 Beelden over AGH bij de AFM	55
10.4 Interactie met de student	56
10.5 Beantwoording onderzoeksvraag	57
11. Aanbevelingen, Discussie en Suggesties	58
11.1 Aanbevelingen plan van aanpak AGH	58
11.2 Discussie van het onderzoek	58
11.3 Suggesties voor verder onderzoek	59
Literatuurlijst	60
Bijlagen	63
1. Afkortingenlijst	63

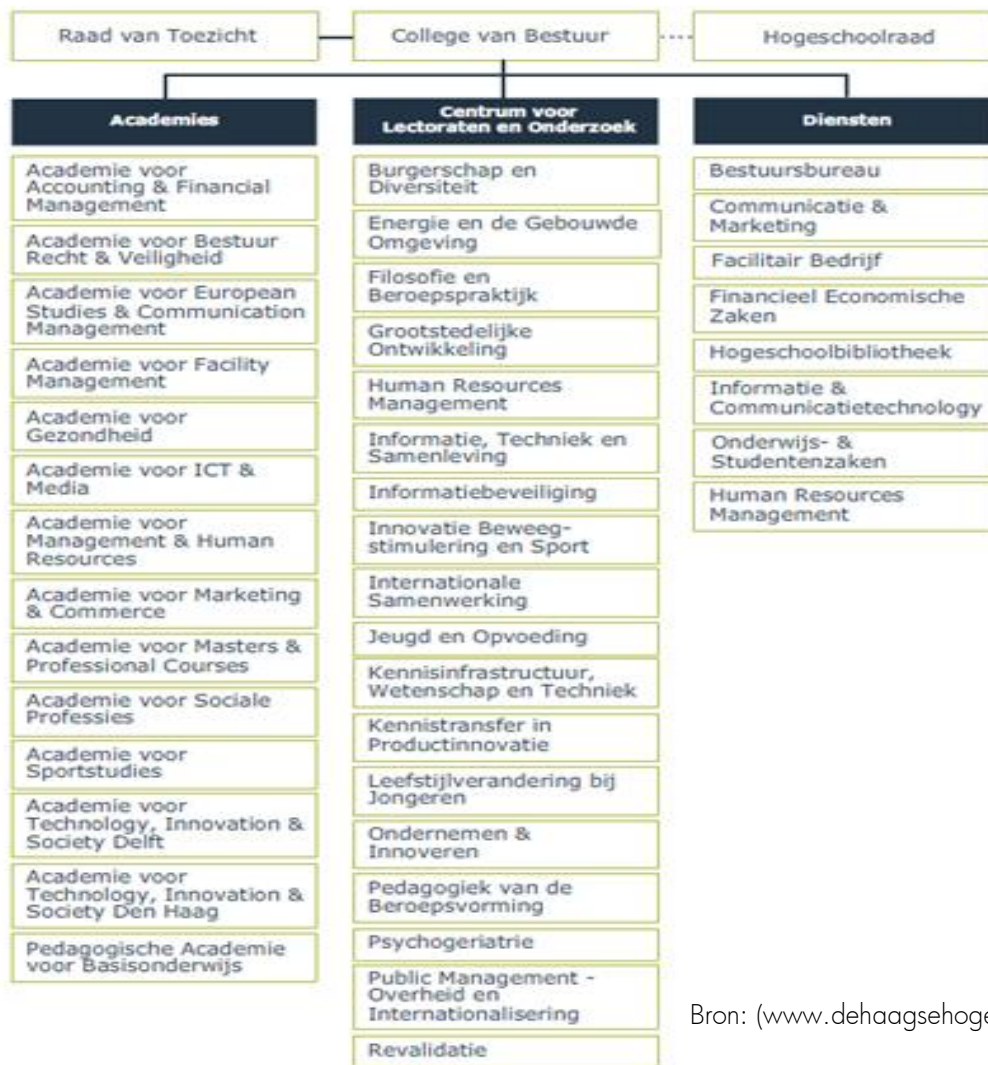
1. Inleiding

Dit hoofdstuk zal u inleiden in het onderzoek en het onderzoeksrapport dat voor u ligt. Door middel van deze inleiding komt u te weten: binnen welke context het onderzoek heeft plaatsgevonden, op welk thema het is gericht, wat de aanleiding voor het onderzoek was, welke centrale vraag hierbij is geformuleerd, vanuit welk onderzoeksperspectief is onderzocht en wat de relevantie van het onderzoek is. De inleiding wordt afgesloten met een leeswijzer die u een beschrijving geeft hoe het onderzoeksrapport is opgebouwd.

Het onderzoek heeft plaats gevonden binnen de AFM bij de HHS onder begeleiding van het onderdeel Huisvesting en Vastgoed van de dienst FB. Vanuit het FB (2010) is er een plan van aanpak opgesteld voor een pilot van AGH bij de AFM. De invulling van de expliciete kant van de organisatie komt hierin uitgebreid aan bod, maar de impliciete kant blijft onderbelicht (HHS, 2010). Het FB heeft geen zicht op de levensvatbaarheid van een concept als AGH en denkt dat er weerstand zal zijn ten opzichte van de pilot. Om deze levensvatbaarheid te testen is er gekeken naar de beelden die de medewerkers bij de AFM hebben van HNW en AGH. Het bestuderen van deze beelden heeft ten eerste inzicht geboden in welke houdingen en meningen de respondenten vormen ten opzichte van deze concepten. Ten tweede welke elementen een rol spelen bij de betekenisgeving waar deze beelden worden geconstrueerd. Het is in deze betekenisgeving waar de belangrijkste bevinding van dit onderzoeksrapport naar voren is gekomen, namelijk de rol van '*organizational artifacts*' (Rafaeli & Pratt, 2006). Door maatschappelijk en technologische ontwikkelingen maakt het hoger onderwijs en daarmee de functie van docent een ontwikkeling door waarbij nieuwe waarden centraal zijn komen te staan. De nieuwe waarde: interactie met de student, heeft de verwachtingen van de huidige ruimtelijke inrichting en materiële objecten veranderd. De '*organizational artifacts*' staan nog symbool voor de oude waarden van het hoger onderwijs en worden daarom als beperkend ervaren. Deze '*mismatch*' tussen het hoger onderwijs en '*organizational artifacts*' leidt tot vormen van gedrag die de kerntaak van een docent weerhoudt, interactie met de student. Het is deze sociale realiteit die een invloedrijke rol speelt bij de betekenisgeving aan HNW en AGH. En is daarmee bepalend voor de levensvatbaarheid van een pilot bij de AFM. In dit onderzoeksrapport staat het verband tussen de huidige sociale realiteit en de beelden over HNW en AGH centraal.

1.1 Organisatie en relevante context

In deze paragraaf wordt de HHS en haar relevante context voor het thema van het onderzoek beschreven. Hierbij wordt eerst verteld over de HHS breed, daarna volgt het FB en tot slot meer specifiek over de AFM. De HHS telt in totaal ruim 21.000 studenten en 1800 medewerkers verdeeld over vier locaties: twee in Den Haag, één in Delft en één in Zoetermeer. Van de 1800 medewerkers is 64% onderwijzend en 36% ondersteunend personeel. Op de volgende pagina ziet u aan de hand van een organogram hoe de HHS formeel is gestructureerd (www.dehaagsehogeschool.nl).



Bron: (www.dehaagsehogeschool.nl)

“Het bestuur van de hogeschool bestaat uit het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. De opleidingen zijn geclusterd in academies onder leiding van directeuren. De hogeschoolorganisatie, het CvB en het management worden ondersteund door diensten en het bestuursbureau, onder leiding van directeuren” (www.dehaagsehogeschool.nl).

Iedere vier jaar formuleert de HHS hun visie in het Hogeschool Ontwikkeling Plan, op dit moment is dat de zevende editie, voor de jaren 2009-2013 (HOP7). In dit document komt naar voren dat de HHS (2009) van een hogeschool naar een kennisinstelling toe wil. Zij wil deelnemen in het Europees Hoger Onderwijsruimte en hiervoor moet zij onderzoek verrichten, kennis produceren en dit verbinden met het hoog opleiden van studenten. Daarnaast wil de overheid van Nederland als land tot de top vijf van kennissamenlevingen behoren. Als organisatie moet de HHS meer onderzoek gaan verrichten, dit krijgt nu al vorm via de lectoraten. Vanuit ieder lectoraat wordt er in samenwerking met de partijen in het desbetreffende professioneel domein, multidisciplinair onderzoek verricht naar maatschappelijke en organisatorische vraagstukken (HHS, 2009).

De kennis die vanuit deze samenwerking wordt opgedaan wil de HHS (2009) opnemen in de passende academies. Via deze kenniscirculatie wil de HHS (2009) het niveau van de opleidingen verhogen en het curriculum beter afstemmen op het werkveld. Zodoende worden studenten beter voorbereid op de toekomst en de bijbehorende kenniseconomie. Voor een kennissamenleving en – economie moeten studenten meer kennis hebben, innovatief en creatief zijn en constant verbeteren en vernieuwen. Om deze redenen wil de HHS (2009) studenten opleiden tot professionals, met een sterk lerend vermogen. De studenten moeten besluitvaardig, proactief en resultaatgericht zijn. Kritisch kunnen kijken naar wetenschappelijke kennis en bewust bezig zijn met hun eigen ontwikkeling. De HHS (2009) noemt deze toekomstige student de *'Haagse professional'* die op alle fronten grenzeloos moet kunnen denken en een internationaal en multicultureel perspectief heeft. De HHS (2009) wil het maximale uit de studenten halen door middel van niveaudifferentiatie en door studenten op verschillende manieren uit te dagen. Bij deze ambities noemen zij ook voorwaarden en deze liggen voor het grootste gedeelte bij HRM. Om het onderwijs en de studenten op dit niveau te krijgen moeten ook de docenten geloven aan de ideologie van: *'haal het maximale uit jezelf'*. Volgens de HHS (2009) moeten docenten *'academic leadership'* tonen door constant kennis te creëren, te delen met andere docenten en over te brengen op de studenten door ze uit te dagen. De wil en bereidheid tot onderzoek moet doordringen in de basishouding en cultuur. Om dit te realiseren heeft de HHS een aantal projecten uitstaan, waaronder AGH. Dit is een concept dat is afgeleid van HNW en wordt gecombineerd met Het Nieuwe Leren (HNL). De kernboodschap van dit project is het afstemmen van de omgeving op de activiteiten, om zodoende efficiënter, productiever en innovatiever te werken. Dit project valt in handen van het FB en wordt samen met de diensten ICT, HRM en OSZ aan gewerkt (HHS, 2009).

Dienst Facilitair bedrijf

Het FB is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van de gebouwen en de aanwezige diensten en middelen daarbinnen. Deze dienst telt 88 medewerkers verdeeld over vijf afdelingen, waaronder Huisvesting en Vastgoed (www.dehaagsehogeschool.nl). Het concept AGH is in 2009 in samenwerking met een adviesorganisatie uitgewerkt in het Masterplan Huisvesting 3 Visie document 2009-2019 (MPH3). In dit plan staat dat de HHS (2009) in 2019 integraal wil werken volgens HNW beschreven in een eigen concept, genaamd Activiteiten Gerelateerd Huisvesten (AGH). De aanleiding om tot dit nieuwe werkplekconcept over te gaan zijn de ontwikkelingen in maatschappij en onderwijs, de nieuwe inzichten over huisvesting en het huidige ruimtegebrek in de gebouwen van de HHS. Het MPH3 geeft inzicht in welke visies de verschillende diensten op de organisatie hebben, wat het AGH inhoudt, wat verwacht wordt van de diensten en waarop gelet moet worden bij de implementatie. AGH wordt in dit document beschreven als een evolutie op het concept combikantoren, waar afgesloten en open werkplekken worden gecombineerd. De nadruk ligt in dit concept voornamelijk op de fysieke component van HNW, kortom hoe de werk- en leeromgeving moet worden ingericht (HHS, 2009). Het is voor de HHS (2009) belangrijk dat er een ideale mix van variëteit ontstaat waar iedere activiteit zijn plek in kan vinden.

De werkplekken verschillen van elkaar op basis van formaat, inrichting, mate van interactie en passende taken. Het concept krijgt gestalte op basis van drie zones: de thuiszone, de actiezone en het publieke domein. Iedere academie of dienst zal een eigen thuiszone hebben, waar de basis van de studie of dienst plaats vindt. In deze zone mag de identiteit van de desbetreffende academie of dienst naar voren komen in de *'organizational artifacts'*. In de actiezones zullen alle verschillende werkplekken zijn, waar studenten, docenten en medewerkers kunnen werken. Dit is de zone waar de gedachte van AGH het sterkste naar voren zal komen, waar HNW en HNL samenkomen en kunnen worden gefaciliteerd. Het publieke domein bestaat uit de plekken waar mensen kunnen ontspannen en weg zijn van het werk. Deze ruimtes worden gedeeld door alle medewerkers en studenten en worden gekenmerkt door de huisstijl van de HHS.

De essentie van AGH is dat de werk- en leeromgeving wordt afgestemd op de activiteiten die er plaatsvinden. De deelnemer die gebruik moet gaan maken van dit nieuwe werkplek concept wordt in dit document beschreven als de *'moderne professional'*. De *'moderne professional'* is uit op persoonlijke ontwikkeling, wil netwerken en kennis vergaren. Hij heeft vrijheid in taak, tijd en plaats en kan schakelen tussen verschillende rollen. Hij is zelfstandig, autonoom, flexibel, creatief, resultaatgericht en heeft zelfdiscipline (HHS, 2009). In maart 2009 is het MPH3 gepresenteerd in het managementoverleg, bestaande uit alle directeurs en het College van Bestuur (CvB). Nadat het MPH3 was goedgekeurd door het CvB is er in januari 2011 in samenwerking met dezelfde adviesorganisatie een stuur-, werk- en projectgroep opgezet. Wegens financiële haalbaarheid en wantrouwen in het eindresultaat is deze constructie vrij snel opgeheven. Sindsdien is het FB (2011) bezig om op eigen kracht een HHS brede projectgroep op te richten met de andere diensten. Op dit moment is er een multi-projectgroep in de startfase waar de directeurs van het FB, HRM, ICT en OSZ aan deelnemen. Er is nog geen formele overlegstructuur voor deze groep, dus zij komen niet frequent samen, waarbij vaak het initiatief moet komen van het FB. Iedere dienst is op dit moment bezig met het opstellen van een Plan van Eisen voor hun discipline ten opzichte van het AGH voor de HHS. Aangezien een HHS breed project niet door het CvB wordt gesteund, heeft het FB nu besloten om een pilot van het concept AGH te draaien bij een academie binnen de HHS (FB, 2011). Gezien HNW door het FB wordt gezien als concept van het vakgebied facilitair management hebben zij de voorkeur voor de AFM. De directeur van de AFM heeft aangegeven ervoor open te staan om de eerste academie te zijn waar een pilot wordt gedraaid. De AFM betreft één opleiding en omvat ongeveer 950 studenten, die worden ondersteund door 66 medewerkers. Van de 66 medewerkers is 77% onderwijzend en 23% ondersteunend personeel (www.dehaagsehogeschool.nl). Deze medewerkers zijn verdeeld over het docententeam en het bedrijfsbureau. Alle docenten vormen één docententeam en vallen onder de leiding van de docententeamleider/adjunct-directeur. Het bedrijfsbureau valt onder leiding van de academiesecretaris. Deze twee leidinggevenden vormen samen met de directeur van de academie het managementteam. In de volgende paragraaf leest u wat de aanleiding is geweest voor het uitzetten van het onderzoek bij de AFM.

1.2 Aanleiding onderzoek

In deze paragraaf krijgt u inzicht in hoe ik tot het thema van het onderzoek ben gekomen. Het FB (2010) heeft al een plan van aanpak opgesteld voor de pilot. Het plan van aanpak is gestoeld op drie peilers die afkomstig zijn van Baane, Houtkamp en Knotter (2011): *Bricks, Bytes and Behaviour*. *Bricks* is de fysieke omgeving, *Bytes* is de virtuele omgeving en *Behaviour* is de mentale omgeving (Baane, Houtkamp & Knotter, 2011). De mate van succes van de implementatie is volgens het FB afhankelijk van deze drie peilers. Echter wordt in het plan van aanpak voor de pilot de *Bricks* en *Bytes* volledig uitgewerkt, maar blijft de peiler *Behaviour* nog onderbelicht. Dit document geeft net als het MPH3 de indruk dat het FB de fysieke verandering als de 'catalyst' voor de overgang naar AGH zien. Het FB heeft geen zicht op *Behaviour* door gebrek aan kennis en informatie om dit punt in te vullen. Ondanks dat de AFM qua hun vakgebied een ideale proeftuin lijkt voor een nieuw werkplekconcept, wordt er op basis van eigen ervaringen door het FB weerstand verwacht bij de medewerkers. Op dit moment wordt er binnen de HHS nog een traditionele werkomgeving gehanteerd, een vast werkplekconcept (HHS, 2010). In de informele gesprekken met het FB kwamen verwachtingen van weerstand sterk naar voren. Het zit volgens het FB in de cultuur van de HHS om alles te houden zoals het is, medewerkers zouden veel waarde hechten aan hun bureau en boekenkast. Er heerst een vermoeden dat het de aard is van de medewerkers om zich alleen op hun vakgebied te richten en weinig aandacht voor de overige organisatie te hebben. Het FB denkt dat een combinatie van hun verwachtingen met de sterke vergrijzing in het personeelsbestand een oorzaak kan zijn voor het vasthouden aan een oude werkwijze. Deze onduidelijkheid bij het FB en mijn persoonlijke interesse zijn de aanleiding geweest om de situatie bij de AFM als thema voor het onderzoek te kiezen. Omdat de verwachtingen van weerstand door het FB niet op onderzoek zijn gebaseerd en dus puur vermoedens zijn, is hier niet op geconcentreerd en met breder perspectief naar de situatie gekeken. In de volgende paragraaf leest u welke onderzoeksvraag is geformuleerd bij het onderzoek.

1.3 Onderzoeksvraag

In het onderzoek stond de volgende onderzoeksvraag centraal:

Wat zijn de beelden van de medewerkers bij de Academie voor Facility Management over Het Nieuwe Werken en Activiteiten Gerelateerd Huisvesten en op basis waarvan deze geconstrueerd?

De centrale vraag van het onderzoek richt zich op twee delen van het proces van betekenisgeving die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Ten eerste de beelden die de medewerkers hebben van HNW en AGH. Ten tweede de betekenisgeving tijdens sociale interactie tussen mens en omgeving waarin deze beelden worden geconstrueerd (Boeije, 2005). Het bestuderen van deze beelden heeft zodoende enerzijds inzicht gegeven in de houdingen en meningen ten opzichte van HNW en AGH. En anderzijds verheldert welke elementen een rol spelen bij de sociale constructie van deze houdingen en meningen.

Het is deze sociale constructie die in het onderzoek en dit onderzoeksrapport centraal is komen te staan door de sterke rol die de huidige 'organizational artifacts' blijken te spelen bij de beeldvorming over HNW en AGH. In dit onderzoeksrapport zult u zien hoe de sociale realiteit bij de AFM vervlochten zit in de betekenisgeving aan HNW en AGH. Om dit verband te zien en het antwoord op de onderzoeksvraag te begrijpen zult u de resultaten moeten lezen in de volgorde hoe ze in dit onderzoeksrapport worden gepresenteerd. U zult bij dit onderzoek de context moeten begrijpen voordat u de beelden kunt begrijpen. Met behulp van het antwoord op deze onderzoeksvraag kan het FB bekijken of AGH beschreven in het MPH3 en het plan van aanpak voor de pilot past bij het hoger onderwijs en de AFM. Op basis hiervan kan het FB beoordelen hoe levensvatbaar hun eigen concept is en besluiten welke maatregelen moeten worden genomen. In de volgende paragraaf leest u vanuit welke onderzoeksbenadering is gekeken om een greep te krijgen van de sociale realiteit bij de AFM en te begrijpen.

1.4 Onderzoeksbenadering

Om deel uit te maken van de sociale realiteit bij de AFM is er vanuit een kwalitatieve strategie met een interpretatieve benadering gekeken naar de AFM. Dit perspectief ziet sociale realiteit niet als een externe werkelijkheid, maar als geconstrueerd door mensen in sociale interactie. Dit perspectief binnen sociaal onderzoek past bij de centrale vraag, omdat het de sociale realiteit wil beleven door de ogen van de respondent om een beter begrip te krijgen van de wijze waarop mensen betekenis geven en welk gedrag daaruit voortkomt. Dit heeft naast de beelden over HNW en AGH bijgedragen in het geven van inzicht in de ervaringen, gevoelens en gedachten die onderdeel zijn van de betekenisgeving aan HNW en AGH (Boeije, 2005). In de volgende paragraaf leest u in welke opzichten het onderzoek relevant is.

1.5 Relevantie onderzoek

Dit onderzoek is vanuit meerdere interesses relevant voor de wetenschap, vaak omdat er nog weinig onderzoek is verricht. Tot heden is er volgens Bailey en Kurland (2002) vaak kwantitatief onderzoek gehanteerd rond het thema HNW. Door middel van enquêtes worden organisaties en medewerkers getoetst op de betekenis HNW en haar positieve effecten. Volgens Wilks en Billberry (2007) gaan onderzoekers ervan uit dat wanneer een organisatie heeft gekozen om op een nieuwe manier te gaan werken, de medewerkers dat ook direct willen. Hoe medewerkers denken over HNW en welke mogelijke negatieve effecten het heeft, wordt door deze onderzoeksmethode en beroepsliteratuur in het algemeen onderbelicht of te oppervlakkig bekeken (Bailey & Kurland, 2002; Wilks & Billberry, 2007). Mijn onderzoek geeft door zijn kwalitatieve karakter inzicht in deze gedachten die medewerkers hebben bij HNW en wat het voor hen betekent in hun werk en leven. Dit brengt mij bij het punt dat HNW zoals Baane et al. (2011) en Sullivan (2003) zeggen, een snel veranderend fenomeen is.

Het is van een concept uitgegroeid tot een containerbegrip dat door organisaties wordt gebruikt voor hun initiatieven op het gebied van nieuwe manieren van werken (Baane et al, 2011; Sullivan, 2003). Deze snelle ontwikkelingen hebben zoals Baruch (2001) laat zien, geleid tot een zoektocht in de academische en beroepsliteratuur naar een definitie van dit fenomeen (Baruch, 2001). Mijn onderzoek geeft inzicht in wat de medewerkers bij de AFM verstaan onder HNW en hoe het zich heeft ontwikkeld in de gedachtes van mensen. Door deze uitkomsten draagt dit onderzoek bij aan de huidige zoektocht. Naast deze bijdrage aan de discussie rond HNW, levert dit onderzoek ook nog een bijdrage aan veranderingen in het hoger onderwijs. Er is volgens Gorgievski, van de Voordt en van Herpen (2010) nog weinig onderzoek te vinden over HNW in de academische context. Mijn onderzoek geeft inzicht in een casus waar HNW en het hoger onderwijs samen komen. Dit inzicht levert een bijdrage aan de literatuur over de geschiktheid van HNW voor het huidige en toekomstige hogere onderwijs (Gorgievski, van de Voordt en van Herpen 2010).

1.6 Leeswijzer

In deze leeswijzer geef ik u vanaf deze pagina een korte beschrijving over de opbouw van het onderzoeksrapport en wat er in ieder hoofdstuk wordt behandeld. Op de volgende pagina start **hoofdstuk twee**, hierin wordt gereflecteerd op de methodologie en de validiteit van het onderzoek. Daarna worden in **hoofdstuk drie**, theorieën en concepten over de thema's uit het onderzoek besproken om een referentiekader te vormen voor de betekenisgeving aan de resultaten. Vervolgens start **hoofdstuk vier** met een inleiding en leeswijzer voor de **resultatenhoofdstukken vijf** tot en met **negen**. Ieder hoofdstuk behandelt een thema uit het onderzoek met daarin een aantal subthema's. Om de empirische bevindingen goed te begrijpen is het van belang om de resultatenhoofdstukken in chronologische volgorde te lezen. **Hoofdstuk vijf** en **zes** omvatten de context van het onderzoek en geven inzicht in de sociale realiteit binnen de AFM. **Hoofdstuk zeven** dient als een intermezzo voordat u verder gaat met de volgende resultatenhoofdstukken. In **hoofdstuk acht** en **negen** komen de beelden over HNW en AGH naar voren en worden er verbanden gelegd met de besproken context uit **hoofdstuk vijf** en **zes**. De samenkomst tussen theorie en praktijk vind plaats in **hoofdstuk tien**, waar de sterkste bevindingen worden gekoppeld met de besproken literatuur uit **hoofdstuk drie** om tot een conclusie van het onderzoek te komen en de onderzoeksvraag te beantwoorden. Het laatste **hoofdstuk elf** start met de aanbevelingen aan de organisatie die voortkomen uit de conclusie. Vervolgens wordt het volledige onderzoek ter discussie gesteld in de bredere context van wetenschap. Hier worden de tekortkomingen van het onderzoek en lessen voor toekomstig onderzoek besproken. Tot slot worden er nog een aantal suggesties gedaan voor verder onderzoek bij de organisaties. Het onderzoeksrapport wordt afgesloten met een literatuurlijst en in de bijlage een afkortingenlijst.

2. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op de gekozen strategie, ontwerp, methoden en analyse die zijn gehanteerd in het onderzoek. Alle gekozen onderdelen worden besproken op de sterktes en zwaktes vanuit de ervaringen van de onderzoeker. Door middel van dit hoofdstuk krijgt u inzicht in de rol van de onderzoeker, de keuzes die zijn gemaakt tijdens het onderzoeksproces en de validiteit van het onderzoek.

2.1 Strategie

Het onderzoek heeft plaatsgevonden vanuit een kwalitatieve onderzoeksstrategie met een interpretatieve benadering. Deze benadering ziet mensen en objecten niet als statisch, maar als sociale actoren die in interactie betekenis geven en sociale realiteit construeren. Het doel van deze benadering is om dit proces van betekenisgeving beter te leren begrijpen, beschrijven en verklaren (Boeijs, 2005). Volgens Bryman (2008) is het de betekenis die mensen geven in de sociale interactie dat leidt tot concrete acties als gedrag. Om beter begrip te krijgen van gedrag moeten deze geïnterpreteerd worden vanuit de visie en sociale wereld van de actoren (Bryman, 2008). Ik heb voor deze strategie gekozen, omdat ik beter begrip wilde krijgen van de sociale interactie, constructie en realiteit bij de AFM. Om te begrijpen hoe medewerkers bij de AFM betekenis geven, welke gedrag daaraan verbonden is en op basis waarvan zij dat doen. Zodoende via deze weg inzicht te krijgen in de beelden van medewerkers bij de AFM over HWN en AGH. En te begrijpen welke ervaringen, gevoelens en gedachten bijdragen in deze sociale constructie (Boeijs, 't Hart & Hox, 2009; Weick, 1995; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). De kracht van deze strategie zit naar mijn mening in de open insteek, waardoor er veel informatie van de context en andere verhalen binnen de organisatie worden verzameld. Dit vergroot de hoeveelheid belangrijke en informatieve data waarmee uiteindelijk verbanden beter kunnen worden geïnterpreteerd en beargumenteerd. Een zwakte van deze strategie is voor mij de gedwongen balans die ik in mijn rol als onderzoeker moest vinden tussen context en diepgang. Er zijn vele verhalen binnen de organisatie die interessant zijn, maar op een bepaald punt moet je verhalen gaan kiezen en die verder uitdiepen. Door deze ervaring te bespreken in mijn intervisiegroep, heb ik mijn onderzoek weten af te bakenen en een balans gevonden.

2.2 Ontwerp

Het kwalitatief interpretatieve onderzoek is uitgezet in een *'typical case study'*, waarbij een *'single case'* op een intensieve en gedetailleerde wijze wordt bestudeerd (Bryman, 2008; Yin, 2009). Silverman (2009) geeft hier de volgende definitie voor: *"The basic idea is that one case will be studied in detail, using whatever methods seem appropriate. While there may be a variety of specific purposes and research questions, the general objective is to develop as full an understanding of that case as possible"* (Silverman, 2009, p.138).

Ik heb voor dit ontwerp gekozen, omdat ik grip wilde krijgen op de beelden die medewerkers van de AFM hebben over HNW en AGH. Deze 'case study' heeft sterk bijgedragen aan het leggen van verbanden tussen beelden, gedrag en de onderliggende betekenisgeving daarvan. In de volgende paragraaf worden alle onderzoeksmethoden behandeld die zijn ingezet om de gedachte en het doel van de strategie te beogen.

2.3 Methoden

In deze paragraaf leest u: welke kwalitatieve methoden van onderzoek zijn uitgezet om data te verzamelen, waarom er voor deze methoden is gekozen, wat de sterktes en zwaktes zijn gebleken en welke beslissingen ik tijdens het gebruik van deze methoden heb moeten maken.

2.3.1 Literatuurstudie

Gezien de kwalitatieve interpretatieve benadering van dit onderzoek wordt de literatuur studie gekenmerkt door een inductief karakter. Dit betekent dat er bij binnenkomst in de HHS ten eerste een aantal informele gesprekken zijn gevoerd met 'key informants' om tot thema's voor het onderzoek te komen (Given, 2008). Vervolgens zijn er een aantal 'sensitizing concepts' vanuit de literatuur betrokken ter oriëntatie op de thema's in het onderzoek. Zij geven: "A general sense of reference and guidance in approaching empirical instances" (Bryman, 2008, p.373). In de lijn van de onderzoeksstrategie geven zij enerzijds referentie en anderzijds een zekere neutraliteit. Na het verzamelen van de data in het veldonderzoek is er aan de hand van de belangrijkste thema's een literatuurstudie uitgevoerd. Hierbij worden de empirische bevindingen in een bredere context geplaatst en gekoppeld aan bestaande literatuur om betekenis te geven. Deze benadering van de relatie tussen theorie en empirie wordt door Bryman (2008) 'the narrative review' genoemd. Deze benadering heeft eraan bijgedragen dat er nieuwe belangrijke thema's in dit onderzoeksrapport naar voren zijn gekomen, die anders mogelijk onderbelicht waren gebleven (Bryman, 2008; Given, 2008). In het volgende hoofdstuk leest u mijn literatuurstudie en in hoofdstuk tien ziet u hoe deze in verband wordt gebracht met de observaties en bevindingen.

2.3.2 Documentenanalyse

Om beter begrip te krijgen van de context van het onderzoek, is voorafgaand aan het veldonderzoek een documentenanalyse uitgevoerd. Hierbij zijn een viertal documenten van de HHS bestudeerd: 1. HOP7, 2. MPH3, 3. Plan van aanpak voor de pilot en 4. Besturingsfilosofie HHS. Het bestuderen van deze documenten heeft naar voren gebracht: 1. Welke ontwikkelingen er gaande zijn in het hoger onderwijs en welke motieven de HHS heeft voor het overgaan naar een nieuw werkplekconcept, 2. De visie van de HHS op het nieuwe werkplekconcept onder de naam van AGH en hoe deze gestalte zal krijgen,

3. De visie van het FB op AGH als pilot bij de AFM en 4. Welke organisatiestructuur en stijl van leidinggeven er op dat moment binnen de AFM werd gehanteerd. De kracht van deze methode is naar mijn mening de bijdrage aan het aanscherpen van de topics vooraf aan het veldonderzoek.

2.3.3 Semigestructureerde interviews

Vanuit de kwalitatieve onderzoeksmethoden is er voor het semigestructureerde interview gekozen, waarvan er zestien zijn afgenomen bij de AFM. Dit type interview is gestructureerd aan de hand van een aantal vooraf opgestelde specifieke topics die moeten worden behandeld. Hierbij is er geen sprake van een vast schema en verloopt het interview op natuurlijke wijze. De respondent is grotendeels aan het woord en wordt de vrijheid gegeven om zijn gedachtes, gevoelens en ervaringen te bespreken bij een topic (Bryman, 2008). Dit geeft mij als interviewer de positie op in te spelen en door te vragen op nieuwe thema's die naar voren kwamen. Ik heb voor deze methode gekozen omdat het in plaats van een participerende observatie zich goed leent voor het ervaren van sociale realiteit door de ogen van respondenten. Door de diepgang biedt het inzicht in de gedachtes, gevoelens en ervaringen die respondenten hebben over HNW en AGH en waar deze door worden gevormd (Bryman, 2008; Given, 2008). Vanuit de informele gesprekken met 'key informants', het vormen van 'sensitizing concepts' en de documentenanalyse zijn de volgende vijf topics geformuleerd bij de start van de interviews:

1. *Het Nieuwe Werken (HNW).*
2. *Activiteiten Gerelateerd Huisvesten (AGH).*
3. *Verband met de Academie voor Facility Management en HHS.*
4. *Effecten van HNW en AGH voor onderwijs en studenten.*
5. *Effecten van HNW en AGH op persoonlijke situatie werk en privé.*

De kracht van dit type interview en ook de epistemologie van dit onderzoek is dat het de mogelijkheid biedt om nieuwe topics te signaleren en mee te nemen in volgende interviews (Bryman, 2008). Zo bleek in het onderzoek al vrij snel dat de huidige ruimtelijke inrichtingen en materiële objecten een sterke rol spelen in de beeldvorming van de medewerkers over HNW en AGH, dit nieuwe topic heb ik vervolgens meegenomen in de daaropvolgende interviews en observaties.

Reflectie op het semigestructureerde interview

Mijn ervaring met het afnemen van de interviews, is dat de kracht van dit type interview sterk afhankelijk is van de ervaring en kwaliteit van de interviewer en het karakter van de respondent. In het onderzoek bleek dit uit de dominante eigenschappen van de respondenten. De respondenten staan dagelijks veel te vertellen voor de klas en zijn kritisch op thema's uit hun vakgebied. Daarnaast is een docent gewend aan het voeren van één op één gesprekken zoals met een student, waar hij of zij de adviserende rol heeft. In de interviews kwam dit naar voren doordat respondenten veel praten en graag adviseerden of kritiek hadden over allerlei zaken in de organisatie.

Bij het bespreken van topics vertoonden zij dit gedrag en werden topics vaak buiten hun zelf geplaatst. Hierdoor kwam ik er niet direct achter wat zij persoonlijk over een topic dachten of verder nog, wat voor gevoelens en ervaringen het persoonlijk bij hun opriep. Ik noemde dat hun antwoorden tot dat punt naar mijn gevoel meer vanuit een professionele mening werden beantwoord en ik graag wilde weten wat bepaalde topics met hun persoonlijk deed. Ik heb het sindsdien bij bijna ieder interview moeten doen, maar het bracht aanzienlijk meer diepgang. Met deze ervaring kan ik zeggen dat dit type interview naar mijn mening wel de geschikte setting bracht om een breed inzicht te krijgen in elementen die meespelen bij het construeren van beelden over HNW en AGH. Daarmee heeft het mij inzicht gegeven in welke aspecten een grote rol spelen bij de betekenisgeving van respondenten aan HNW en AGH. Dit bij elkaar genomen kan ik stellen dat dit type interview zijn kwaliteiten grotendeels heeft waargemaakt en passend is gebleken voor het doel van het onderzoek. Om de validiteit van deze onderzoeksmethode te waarborgen waren er een drietal zaken waar ik in mijn rol als interviewer scherp op ben gebleven. Ten eerste, bij ieder interview dezelfde termen gebruiken en de topics op dezelfde manier introduceren. Bij het bespreken van de topics dezelfde balans bewaren tussen het praten over de inhoud of context van een topic, dit leverde dezelfde diepgang in alle interviews. Ten tweede, het gesprek niet sturen door instemmende of suggestieve vragen te stellen. Bij het stellen van een vraag, speelde ik de vraag daarna nog een keer af in mijn hoofd om hem te controleren op zijn neutraliteit, indien nodig corrigeerde ik de vraag. Na ieder besproken onderdeel of topic, maakte ik een samenvatting op en controleerde of dit klopte met de respondent, zodoende om de juistheid van data te waarborgen. Ten derde, nieuwe thema's uit een interview toetsten in alle opvolgende interviews indien deze niet vanzelf aan bod komen. Door interessante thema's te noteren op de topiclijst en te bespreken in volgende interviews, toets en onderbouw je de relevantie (Bryman, 2008).

2.3.4 Observaties

Bij een kwalitatief interpretatief onderzoek worden vaak participerende observaties ingezet, zodat de onderzoeker volledig deel wordt van de sociale realiteit. In dit onderzoek is er zoals Bryman (2008) dat noemt, op een non-participerende, ongestructureerde en simpele manier geobserveerd. Deze observaties hebben plaatsgevonden tijdens de organisatiebezoeken voor informele gesprekken en interviews. Hierbij is er gekeken naar hoe medewerkers en studenten zich gedroegen in de ruimtes van de AFM en wat voor gedrag docenten vertoonden in de interviews. Bij het observeren in de ruimtes is er gericht op de activiteiten die docenten en studenten daar ondernamen en hoe dit schikte bij de desbetreffende ruimte. Deze observaties zijn bijgehouden in veldnotities en waren een nuttige bron voor de context van het onderzoek. Dit nut kwam vooral van pas bij het schrijven van de resultaten en het toetsen van uitspraken van respondenten over waargenomen gedrag (Bryman, 2008). In de volgende paragraaf leest u uit welke populatie de respondenten zijn geselecteerd en welke criteria hierbij zijn gehanteerd.

2.4 Onderzoekspopulatie

In deze paragraaf beschrijf ik de onderzoekspopulatie van de AFM en vanuit welke criteria de zestien respondenten van het onderzoek zijn geselecteerd. De onderzoekspopulatie van de AFM bestaat uit 66 medewerkers waarvan 77% onderwijzend en 23% ondersteunend, verdeeld over het docententeam en het bedrijfsbureau (www.dehaagsehogeschool.nl). Alle docenten vormen één docententeam en vallen onder de leiding van de docentteamleider/adjunct-directeur. Het bedrijfsbureau valt onder leiding van de academiesecretaris. Deze twee leidinggevenden vormen samen met de directeur van de academie het managementteam. Bij de selectie van de respondenten is het eerste criterium, de intensiteit van verandering die zij zouden moeten ondergaan bij de implementatie van het AGH. In het concept AGH van de HHS (2009) wordt er onderscheid gemaakt tussen Nomaden en Residenten. Nomaden maken minder dan 50% van hun tijd gebruik van een werkplek, dus zullen activiteit gerelateerd werken. Residenten krijgen persoonsgerelateerde werkplekken, omdat zij hun volledige tijd op een vaste plek zitten. De Nomaden bestaan voornamelijk uit docenten en de Residenten uit ondersteunend personeel. Gezien het feit dat de docenten het meeste zullen moeten veranderen voor AGH en de ideologie die de HHS nastreeft, is het onderzoek voornamelijk op hen gericht (HHS, 2009; HHS, 2009). Van de circa 51 docenten zijn er 12 respondenten geselecteerd voor de interviews. Daarnaast zijn er vier respondenten van zowel de onderwijzende als ondersteunende kant gekozen op basis van hun leidinggevende functie. De motivatie om leidinggevende te selecteren in het onderzoek was gebaseerd op de gedachte dat zij mogelijk een breder inzicht konden bieden in de sociale realiteit (Boeije, 2005). Uit het onderzoek bleken de leidinggevenden niet meer inzicht te kunnen bieden dan docenten. Het waren juist de docenten die wegens de veranderingen in hun functie een waardevolle bron bleken voor het onderzoek. Na de selectie van respondenten is er ten eerste een introductie van het onderzoek door de directeur verstuurd naar de respondenten met de vraag voor medewerking. Naar aanleiding van deze e-mail heb ik zelf een e-mail gestuurd naar de respondenten om informatie te geven over de inhoud van het onderzoek en uit te nodigen om afspraken te maken voor de interviews. Binnen een week waren de meeste interviews moeiteloos ingepland en de rest volgde in de week daarna. Een enkeling wilde eronder uitkomen, omdat hij of zij niet begreep waarom hij of zij zo waardevol was voor het onderzoek. Uiteindelijk waren alle afspraken ingepland en ben ik niet afgeweken van mijn selectie. In de volgende paragraaf leest u op welke wijze de verzamelde data is geanalyseerd.

2.5 Analyse

In deze paragraaf wordt beschreven welke methode van analyse is gehanteerd en wat mijn persoonlijke bevindingen waren in dit proces. Het analyseren in kwalitatief onderzoek bestaat volgens Boeije (2005) uit twee activiteiten, *'denken en doen'*. Hiermee wordt bedoeld de afwisseling tussen dataverzameling en – analyse tijdens het onderzoek.

Aan het einde van het onderzoek loopt het langzaam over naar alleen analyse (Boeije, 2005, p.80). Voor het analyseren van de verzamelde data is er gebruik gemaakt van de onderzoeksslang van Boeije (2005). Deze onderzoeksslang is opgebouwd uit drie codefasen wat uiteindelijk eindigt in de vergelijking met de literatuur. Ik ben begonnen met het *'open coderen'*, waarbij alle transcripties zijn doorgelezen en er per passage een code naar eigen associatie is gegeven. Bij de start van deze fase wilde ik alles handmatig coderen en analyseren met behulp van Word. Na het open coderen realiseerde ik mij de hoeveelheid van het werk en besloot gebruik te gaan maken van MAXQDA. MAXQDA is een softwareprogramma gemaakt voor het coderen van kwalitatieve onderzoeksdata. Voordat ik met dit programma startte heb ik de open codes door de volgende codefase gehaald, het *'axiaal coderen'*. Hierbij worden overeenkomende codes samengevoegd en een codeboom geschreven. Deze codeboom is ingevoerd in MAXQDA en aan de hand daarvan zijn de bijbehorende passages digitaal geselecteerd. De laatste fase was het *'selectief coderen'*, hierbij zijn uit de axiale codes thema's gedistilleerd en in verband gebracht. Het softwareprogramma geeft het gemak om alle passages onder één code naar voren te halen. Deze mogelijkheid geeft overzicht in de hoeveelheid data en is naar mijn mening een uitkomst bij het schrijven van de resultaten in het onderzoeksrapport (Boeije, 2005, p.83).

2.6 Kwaliteit

In deze paragraaf leest u wat mijn mening is ten opzichte van de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van het complete onderzoeksrapport. Deze onderwerpen onderbouw ik met reflectiemomenten op de stappen die tijdens het onderzoek zijn genomen om kwaliteit te bewaken.

2.6.1 Betrouwbaarheid

In de voorgaande paragrafen is er al bij meerdere methoden een korte tekst opgedragen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. In deze subparagraaf wordt er verder naar de betrouwbaarheid van het complete proces gekeken. Ten eerste, de stappen die ik zelf heb ondernomen. Deze zijn te herleiden naar een logboek, veldnotities en reflectiemomenten. Tijdens het veldonderzoek is er een logboek bijgehouden om persoonlijke ervaringen tijdens interviews en observaties bij te houden. Daarnaast zijn er veldnotities bijgehouden voor het vastleggen van observaties tijdens de organisatiebezoeken die eerder in dit hoofdstuk staan beschreven. Gezien ik een interpretatieve benadering hanteer, bekijk ik mijn rol als sociaal onderzoeker vanuit het constructivisme. Door mijn veldonderzoek ben ik deel geweest van de sociale constructie en ben ik subjectief. Aan de hand van het logboek en veldnotities kon ik achteraf reflecteren op mijn eigen gedrag in de rol van onderzoeker en hiermee de betrouwbaarheid van de interviews waarborgen (Bryman, 2008; Given, 2008). Ten tweede, de stappen die ik samen met mijn begeleiders heb genomen. In de opzettefase van het onderzoek is er wekelijks contact geweest met beiden begeleiders via e-mail.

Het doel hiervan was om aansluiting te houden met de wensen van beide partijen. Tijdens het veldonderzoek was er één keer per vier weken persoonlijk contact met beiden begeleiders waarbij tussentijdse documenten werden besproken en ter discussie werden gesteld om het onderzoek naar een hoger niveau te brengen.

2.6.2 Interne validiteit

Om de interne validiteit te waarborgen is er gelet op triangulatie, dat omvat: *“Using more than one method or source of data in the study of social phenomena”* (Bryman, 2008, p.379). Door gebruik te maken van het logboek, veldnotities, interviews en literatuur was het mogelijk om tijdens het analyseren en schrijven van de resultaten, bijvoorbeeld uitspraken van respondenten te valideren met veldnotities van observaties. Deze meervoudige toetsstenen zorgen er ook voor dat de data wordt geanalyseerd zoals hij in de context heeft plaatsgevonden. Dit heeft geleid tot een onderzoeksrapport met adequate onderbouwingen die zijn geëvalueerd op interpretatie en validiteit (Bryman, 2008).

2.6.3 Externe validiteit

Volgens Bryman (2008) is de kwaliteit van een *‘single case study’* al langer een discussiepunt in de literatuur. De meeste auteurs zijn erover eens dat de uitkomsten niet generaliseerbaar zijn. Bij deze uitspraak sluit ik mij aan, omdat de resultaten en conclusies uit het onderzoek contextgebonden zijn. Het is een momentopname waarbij mijn eigen waarden en deelname in de sociale realiteit een rol hebben gespeeld. Om deze redenen zijn de bevindingen van het onderzoek zowel intern als extern niet generaliseerbaar. De case van de AFM is uniek en niet te generaliseren naar andere academies binnen de HHS of herhaalbaar bij een andere academie die in aanmerking komt voor de pilot (Bryman, 2008). Boeije et al. (2009) noemen deze twee vormen van generaliseren *‘populatie- en ecologische validiteit’* (Boeije et al., 2009). Het FB heeft aangegeven interesse te hebben voor een evaluatieonderzoek bij de AFM een jaar na implementatie. Zij zien mijn onderzoek als een 0-meting en willen in de toekomst een 1-meting doen. Dit is naar mijn mening een volledig nieuw onderzoek en kan in geen manier gebaseerd worden op dit onderzoeksrapport. Echter kunnen de uitkomsten van een dergelijk toekomstig onderzoek wel worden vergeleken met dit onderzoeksrapport.

2.6.4 Bruikbaarheid

De resultaten en conclusies van het onderzoek zijn bruikbaar voor het FB om in te zien of er potentie is voor AGH bij de AFM. Daarnaast biedt het handvaten om het huidige plan van aanpak voor de pilot AGH aan te passen aan de AFM. Met betrekking tot het proces van beleidsvorming en implementatie geeft het aan wat nodig is om draagvlak onder de medewerkers te behouden. Kortom draagt dit rapport bij aan een meer aansluitende organisatieverandering voor de AFM.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden theorieën en concepten over de drie thema's uit het onderzoek in discussie gebracht om tot een academische legitimatie van het onderzoek te komen. De literatuur die in dit hoofdstuk wordt behandeld zal dienen als referentiekader voor het geven van betekenis aan de beelden van de medewerkers bij de AFM over HNW en AGH. De drie thema's die zullen worden besproken zijn: het nieuwe werken, ontwikkelingen in het hoger onderwijs en ruimtelijke inrichting en materiële objecten.

3.1 Het Nieuwe Werken

In deze paragraaf volgt een studie van de literatuur over HNW om betekenis te geven aan de beelden van medewerkers bij de AFM over HNW en AGH. Een discussie die zowel in de nationale als internationale academische² en beroepsliteratuur³ wordt gevoerd is: Wat is HNW, hoe is het ontstaan en wat betekent het voor organisaties en medewerkers? In de volgende vier subparagrafen zal ik deze vragen beantwoorden.

3.1.1 Zoektocht naar een term en definitie

In mijn literatuurstudie naar dit thema kwam ik er snel achter dat er niet één definitie en term wordt gehanteerd voor een soortgelijk concept als HNW. Er wordt veel geschreven over deze bevinding in zowel academische- als beroepskringen. De discussie over de betekenis van HNW in de beroeps literatuur bewandelt een ander pad dan die in de academische literatuur. Ik zal beginnen met de academische literatuur waar vooral wordt gezocht naar het scheppen van duidelijkheid in het bos van termen en project specifieke definities. De reden waarom deze discussie zo actief is, ligt volgens Haddon en Brynin (2005) in de kwaliteit van de methodologie en de consensus in de literatuur voor het heden en toekomst. Ze analyseren de termen op inhoud en voor wie het van toepassing is. Dit doen zij om tot centrale criteria te komen voor wanneer en voor wie dit fenomeen van toepassing is (Haddon & Brynin, 2005). Zoals Baruch noemt: "A universal definition is still not in place, there is not even an agreed term on teleworking" (Baruch, 2001, p. 114). Voordat ik mijn definitie aan deze zoektocht zal toevoegen, zal ik u tonen hoe dit fenomeen zich heeft ontwikkeld en deze discussie een resultaat is van sociale constructie door verschillende interesses vanuit academici (Sullivan, 2003; Haddon & Brynin, 2005). Rond de jaren '70 werden andere manieren van werken populair in de academische literatuur en gooide Nilles (1975) de term 'Telecommuting' op. Gebaseerd op de gedachte dat buiten de organisatie werken, reizen(commuting) zou verminderen en daarmee de files en vervuiling (Nilles, 1975). Sinds die tijd zijn vele auteurs van zowel academische als beroeps literatuur vanuit hun eigen discipline en interesse aan de haal gegaan met deze ontwikkeling.

² Academische literatuur: Internationaal gepubliceerde artikelen gebaseerd op een empirische studie.

³ Beroeps literatuur: Boeken van praktijkdeskundigen HNW gebaseerd op ervaringen.

De ontwikkeling van technologie heeft de diversiteit in de literatuur een boost gegeven en daarmee ook complexer gemaakt. Dat heeft geresulteerd in een variëteit aan discoursen, beelden en perspectieven op dit fenomeen en de daarbij behorende termen en definities (Pyoria, 2003). Voorbeelden hiervan zijn: *'Telework(ing), Telecommuting, Homework, Home-basedwork, Knowledgework, Remotework, Mobilework, Satelitework en New technology homework'*. Deze termen worden door elkaar gebruikt in de literatuur en ieder auteur heeft zijn eigen idee over de verhoudingen van de termen tot elkaar. De meest gehanteerde term in Europese literatuur is *'Telework(ing)'* en in Amerikaanse literatuur is dat *'Telecommuting'* (Baruch, 2001, p.114). Mensen die op deze manieren werken worden vernoemd naar de term met -ers erachter of -ers in plaats van -ing. De meest gehanteerde vormen hiervan zijn *'teleworkers'* en *'knowledgeworkers'*. In de rest van dit theoretisch kader zal ik ook de meest gehanteerde termen blijven hanteren, omdat deze naar mijn idee het beste passen bij de context van het onderzoek. *Key elements* die volgens Haddon en Brynin (2005) in iedere definitie terugkomen en veel discussie over wordt gevoerd zijn *technology, location, contract and time*. Iedere term legt de nadruk op één van deze elementen, iedere auteur kiest of verzint een term die past bij zijn interesse en project (Haddon & Brynin, 2005). De definitie van *'Telework'* die mij tijdens de literatuurstudie het meeste aansprak en vond passen bij HNW was de poging van Baruch (2001). *"Teleworking occurs when employees perform all or a substantial part of their work physically separated from the location of their employer, using IT for operation and communication"* (Baruch, 2001, p.114). Opvallend is dat de variëteit aan definities in de academische literatuur zijn gevormd met de tijd door de manieren waarop medewerkers met dit fenomeen zijn omgegaan en hoe academici hier betekenis aan hebben gegeven. Nieuwe manieren van werken zijn in deze literatuur direct verbonden aan de mensen die dat doen. Om deze reden staan de *'teleworkers'* en *'knowledgeworkers'* zelf nog steeds centraal in de academische zoektocht naar een definitie. Een bevinding die Haddon en Brynin (2005) benoemen: *"Our analysis suggests that telework tells us more about the teleworker than about the nature of telework itself"* (Haddon & Brynin, 2005, p.44). In de beroeps literatuur is de zoektocht naar een term of definitie meer organisatie- dan mensgericht en wordt geprobeerd centrale criteria te distilleren om te zien wat een dergelijk concept voor organisaties kan betekenen en wat daarvoor nodig is. Vanuit een industriële gedachte wordt er gezocht naar een voorschrift voor de verouderde organisatie. De variëteit aan termen en definities zijn een resultaat van de manieren waarop bedrijven over de tijd zelf invulling hebben gegeven aan HNW. Het verschil in focus tussen academische- en beroepskring zit hem naar mijn mening in de positie die het thema HNW of *'Telework'* heeft gekregen. In de academische literatuur is dit fenomeen begonnen bij de mensen die op eigen initiatief op nieuwe manieren gingen werken en daar is het gebleven en heeft het zich ontwikkeld. In de beroeps literatuur en dan spreek ik voornamelijk voor Nederland, is naar mijn mening in de jaren '90 dit thema gekoppeld aan het bedrijfsleven door er een label aan te hangen als HNW. Hiermee werd dit thema van een activiteit omgezet naar een concept en daarmee zijn een aantal kritische vragen vermeden die nu langzamerhand aan het licht komen.

Het Nieuwe Werken is een Nederlandse benaming die volgens Mooij (2009) in de jaren '90 door Erik Veldhoen in het leven is geroepen als verzamelnaam voor flexibel werken, telewerken en taak gerelateerd werken. Tot die tijd waren deze onderdelen apart bekend of vielen onder de noemer sociale innovatie (Mooij, 2009). Volgens Baane et al. (2011) zijn er sinds HNW in het leven werd geroepen, door technologische en maatschappelijke ontwikkelingen steeds nieuwere manieren van werken mogelijk geworden. Hierdoor heeft ook de term HNW een ontwikkeling meegemaakt, waardoor steeds meer mensen op zoek zijn naar een huidige definitie van HNW. Op het moment wordt HNW door organisaties als een containerbegrip gebruikt voor initiatieven rond nieuwe manieren van werken. Met de tijd hebben organisaties steeds meer eigen varianten en termen op het HNW in het leven geroepen voor hun eigen programma's. Een aantal voorbeelden hiervan zijn: Innovatief werken, Flexibel werken, Slimmer werken, Ambtenaar 2.0 en Werken 2.0. Of als ik dichter naar het onderzoek kijk, het Activiteiten Gerelateerd Huisvesten van het FB. In essentie komen deze eigen varianten overeen met de kernaspecten van HNW, maar zijn passend gemaakt voor de strategie, cultuur en identiteit van de organisatie. HNW blijft echter nog wel de meeste gehanteerde benaming voor nieuwe manieren van werken, om deze reden zal deze term worden gehanteerd in dit onderzoeksrapport (Baane et al., 2011). Na het lezen van de verschillende perspectieven op HNW en soortgelijke nationale en internationale concepten heb ik een eigen visie op de betekenis van HNW die ik in de volgende subparagraaf zal toelichten.

3.1.2 Betekenis van HNW

Sullivan (2003) noemt als één van de weinige auteurs dat de variëteit aan interpretaties over nieuwe manieren van werken een aanvulling en onvermijdelijk zijn (Sullivan, 2003). De definitie van HNW is, dat er meerdere definities op te baseren zijn en naar mijn mening wordt dat het beste vertaald in de volgende definitie van Bijl (2009): *"Het Nieuwe Werken is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door die medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt"* (Bijl, 2009, p.27). De reden waarom ik voor dit citaat heb gekozen is omdat het naast wat het oplevert en hoe dat moet ook vertelt hoe je tegen dit thema moet aankijken. HNW is meer dan alleen een concept, het is een stroming, het is een mentaliteit, het **is een visie** om op een andere manier naar werk te kijken. Dit concept is niet langer de kant en klare oplossing voor organisaties, maar een overkoepelende gedachte voor innovaties in werk. Iedereen kan vanuit deze gedachte een specifieke definitie creëren die op zijn of haar situatie slaat (Baane et al., 2011; Veldhoen, 2005). In mijn casus is tevens een eigen invulling van het brede concept te zien. De nadruk wordt hierbij op de fysieke omgeving gelegd, de discipline van het FB.

Zelfs in de betekenisgeving aan HNW door de medewerkers van de AFM was een eigen invulling te zien, zoals het betrekken op een eigen specialisatie. Nu is besproken waar het begrip voor staat, zal ik de rest van de definitie van Bijl (2009) met u behandelen, kortom de inhoud van HNW. Om tot de inhoud van HNW te komen en te achterhalen uit welke componenten het bestaat, heb ik de literatuur van drie pioniers in HNW geraadpleegd: Baane et al. (2011) Bijl (2009) en Veldhoen (2005). HNW is volgens deze auteurs een werkwijze waarbij niet langer het proces alleen, maar het proces en de medewerker centraal staan. Om zodoende de medewerker zo effectief, efficiënt en productief mogelijk te laten werken. En creativiteit, innovatie, kenniscreatie en -deling te bevorderen (Baane et al., 2011; Bijl, 2009; & Veldhoen, 2005).

Volgens Baane et al. (2011) valt dit uiteen in de volgende vier werkprincipes:

- 1. Tijd en plaats onafhankelijk werken:* Medewerkers hebben de ruimte en vrijheid om te kiezen waar, wanneer, met wie en hoe ze welke taken willen uitvoeren. Dit geldt voor zowel binnen als buiten de organisatie, dus kan bijvoorbeeld een geschikte flexibele werkplek binnen de organisatie zijn, maar ook thuis, onderweg of bij een klant.
- 2. Sturen van medewerkers op resultaat:* Door de vrijheid en verantwoordelijkheid die medewerkers krijgen zoals benoemd bij punt 1 is ander management nodig. Managers controleren op basis van resultaten en vertrouwen in plaats van aanwezigheid. Om deze reden moeten medewerkers en managers duidelijke afspraken maken over de individuele en collectieve doelen.
- 3. Vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën:* Medewerkers krijgen vrije toegang tot alle kennis binnen de organisatie om van elkaar te leren en samenwerking onderling te bevorderen. Deze samenwerking zal ruimte voor kennisdeling en -creatie bieden en daarmee de creativiteit en innovatie van de organisatie bevorderen.
- 4. Flexibele arbeidsrelaties:* Medewerkers krijgen meer vrijheid om werk en leven op elkaar af stemmen en het werk in te richten naar de waarden die zij belangrijk vinden in het leven. Er is ruimte voor persoonlijke ontwikkeling in het werk, het leven en de balans die de medewerker daarin wil hebben (Baane et al., 2011).

Deze vier werkprincipes worden zover het kan al enige tijd binnen de AFM gehanteerd, maar komen niet tot zijn volledige recht door de 'mismatch' met ruimtelijke inrichting en materiele objecten. Dit zijn de vier punten die beschrijven wat HNW inhoud, maar welke componenten zijn nodig om dit te bewerkstelligen in een organisatie? De drie pioniers in HNW benoemen allen een aantal componenten die moeten worden aangepakt in een organisatie om HNW mogelijk te maken. Zij zijn het met elkaar eens dat een integrale aanpak van de organisatie nodig is (Baane et al., 2011; Bijl, 2009; & Veldhoen, 2005). Baane et al. (2011) hebben deze componenten vertaald naar drie soorten omgevingen die moeten worden behandeld om HNW te laten slagen in een organisatie (Baane et al., 2011).

1. *Bricks, de fysieke omgeving*: De werkomgeving moet inspirerend zijn ingericht waar niet alleen werken, maar ook ontmoeten een centrale rol heeft. Met de gedachte dat samenwerking zal worden bevorderd en kennis wordt gecreëerd en gedeeld. Medewerkers moeten in staat zijn een flexibele werkplek te kunnen kiezen op basis van welke activiteiten zij willen uitvoeren. Volgens Bijl (2009) zijn de twee voornaamste activiteiten concentratie- en communicatiewerk, die naast elkaar moeten kunnen plaatsvinden (Bijl, 2009).

2. *Bytes, de virtuele omgeving*: Om tijd- en plaatsafhankelijk te kunnen werken moet medewerkers beschikken over moderne ICT middelen waarmee zij virtueel kunnen communiceren en samenwerken. Daarbij moet alle informatie zijn gedigitaliseerd zodat deze overal toegankelijk is en dus niet fysiek afhankelijk van papier. Vele auteurs onderbouwen dit zoals Bijl (2009) en Sullivan (2003) die ICT als een fundamenteel element zien, maar niet als enige drijfkracht (Bijl, 2009; Sullivan, 2003).

3. *Behaviour, de mentale omgeving*: Er moet een cultuur ontstaan van vertrouwen, eerlijkheid, transparantie, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid. Hiervoor is een nieuwe mentaliteit nodig, medewerkers en managers hebben nog een industrieel denkpatroon. De relatie tussen medewerker en manager moet van wantrouwen en controle op aanwezigheid naar vertrouwen en controle op resultaten. Managers moeten meer leiderschap en empathie tonen aan de medewerker (Baane et al., 2011; Bijl, 2009; & Veldhoen, 2005). Tot nu toe heb ik u verteld hoe de thema's HNW en 'Telework' zich hebben ontwikkeld en er nu voor staan in de literatuur, wat het fenomeen naar mijn mening inhoud en hoe het zich verhoudt tot het AGH. In de volgende subparagraaf leest u waarom deze nieuwe manieren van werken nu opeens zo populair zijn en organisaties in het algemeen mee moeten gaan met deze stroming.

3.1.3 Organische ontstaan van HNW

De essentie waarom HNW nu populair is en organisaties inclusief de AFM mee moeten gaan in de stroming van HNW ligt naar mijn mening in het volgende citaat van Bijl (2009):

"De oorzaak daarvan ligt in de 'mismatch' van de aard van het werk en de wereld waarin we leven aan de ene kant en de manier waarop we dat werk organiseren, inrichten, aansturen en belonen aan de andere kant. Maar – en dit is de essentie – de manier waarop we werk organiseren, inrichten, aansturen, uitvoeren en belonen is nauwelijks mee veranderd" (Bijl, 2009, p.25).

Na het lezen van Bijl (2009), zie ik het ontstaan van HNW als volgt. Waar HNW vandaan komt is niet ten laste ten leggen aan één ontwikkeling, maar is naar mijn mening een samenkomst van vele wereldwijde ontwikkelingen over de laatste eeuwen. Het startpunt waar werk een grote verandering doorging was de overgang naar het industriële tijdperk in de 18^e eeuw. Tot dan toe waren werk en privéleven vervlochten in één door middel van bijvoorbeeld een ambacht. Bij de overgang ontstond er een scheiding tussen werk en privéleven. Sindsdien heeft arbeid een evolutie doorgemaakt waarbij efficiëntie constant de rode draad is geweest.

Om de focus op efficiëntie te houden was er een hiërarchische structuur en was commanderen en controleren de vaste managementstijl. Aangekomen in het postindustriële tijdperk heeft arbeid in de laatste decennia een heel ander karakter gekregen door megatrends als globalisering, digitalisering, individualisering en duurzaamheid. De ontwikkeling van technologie heeft hier een grote invloed op gehad, de wereldeconomie en samenleving zijn transparanter en sneller geworden. Het individu/consument heeft in de laatste decennia steeds meer zeggenschap en heeft de wereld tot zijn beschikking via internet. Deze individuen/de maatschappij kunnen steeds meer verlangen van organisaties. Duurzaamheid is één van deze waarden die steeds belangrijker is geworden sinds de uitputtingslag die organisaties in het industriële tijdperk op de aarde hebben gebracht. Organisaties moeten steeds duurzamer ondernemen via keurmerken zoals Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (Bijl, 2009). Volgens Bijl (2009) is er met de komst van de wereldmarkt een hevige concurrentie ontstaan waarbij alleen efficiëntie niet voldoende is om je als organisatie te onderscheiden. Kennis, creativiteit en innovatie zijn de nieuwe concurrentiemiddelen om in deze snelle consumerende markt bij te blijven. We begeven ons in een kenniseconomie en daarvoor hebben organisaties hoogopgeleide talentvolle kenniswerkers nodig. Unieke eigenschappen die behoren bij mensen, mensen zijn het nieuwe onderscheidend vermogen van organisaties (Bijl, 2009). De HHS (2009) is één van de organisaties die mee wil in deze nieuwe concurrentiestrijd door zich te profileren als kennisinstelling. Zij willen zorgen voor het afleveren van de nieuwe kenniswerkers waar veel vraag naar komt. Met een concept als AGH hopen zij een enerzijds werkomgeving te creëren die kennisdeling en -creatie, samenwerking, innovatie en creativiteit bij medewerkers stimuleert. Anderzijds een leeromgeving die studenten laat ervaren met HNW en opleidt tot de zogenaamde *'Haagse professional'* die past bij de toekomstige arbeidsmarkt (HHS, 2009; HHS, 2009). In de resultaten en conclusies van het onderzoek zult u zien hoe de medewerkers van de AFM een zelfde visie van toekomstig onderwijs hanteren, maar met hun eigen interpretatie van HNW en AGH een andere kijk hebben op de geschiktheid voor het hoger onderwijs. Om terug te komen op het citaat van Bijl (2009) waar ik mee startte over de *'mismatch'* tussen werk en organisatie. Om als organisatie te blijven bestaan moeten zij mee met deze steeds dynamischere en complexere omgeving. Organisatie moeten meer maatschappij en mensgericht gaan ondernemen, dit betekent ook richting hun medewerkers. Echter zijn de huidige structuur, cultuur, management en huisvesting van organisaties nog gebaseerd op een industriële denkwijze. Ze zijn hiërarchisch, bureaucratisch en log en moeten platter, transparanter en flexibeler worden. De lichamen van organisaties passen niet meer bij de omgeving van nu en de toekomst. Ze moeten nieuwe kenniswerkers aantrekken en binden aan de organisaties, niet langer staat alleen het productie of dienstproces centraal, maar nu ook de medewerker (Bijl, 2009). In de resultaten en conclusies zult u zien hoe deze *'mismatch'* ook betrekking heeft op het hoger onderwijs. Er zijn volgens Baane et al. (2011) twee grote ontwikkelingen voor organisaties het meest toegankelijk en essentieel om in mee te gaan en waar HNW de oplossing voor is.

Ten eerste, web 2.0: er is een opkomst van sociale toepassingen die zorgen voor virtuele interactie en invloed hebben op structuur en verhoudingen binnen organisaties. Door deze ICT mogelijkheden is er steeds meer mobiliteit en flexibiliteit mogelijk qua locatie en tijd. Medewerkers hebben de mogelijkheid thuis, bij de klant en onderweg naar een bestemming online aan het werk te zijn. Medewerkers kunnen op afstand samenwerken en vergaderen door middel van video conferenties. Door deze nieuwe manieren van werken zijn de traditionele kantoorpanden overbodig en kunnen ze efficiënter, compacter en duurzamer worden ingericht dat veel kosten voor de organisatie bespaart. Thuiswerken zorgt ervoor dat files kunnen worden vermeden en medewerkers productiever kunnen werken (Baane et al., 2011). *Ten tweede*, medewerker 2.0: er wordt gesproken over een nieuwe generatie medewerkers met andere verwachtingen van werk. Door de manier van opvoeding en scholing dat gepaard is gegaan met techniek verwerken zij om een andere manier informatie (Tapscott, 1998). Er zijn verschillende namen voor deze generatie waaronder generatie Y, generatie Einstein en Sreenagers. Screenagers zijn netwerkers, hebben meerdere identiteiten, kunnen meerdere taken tegelijk, zijn doel- en resultaatgericht, kunnen goed samenwerken, zijn zelfsturend, communiceren, delen kennis en vinden techniek gewoon. Deze generatie is autonoom, zelfstandiger en wil meer vrijheid, verantwoordelijkheid en flexibiliteit. Deze generatie kijkt minder naar het salaris en meer naar een relatie tussen werkgever en werknemer waarin zij zich kunnen ontwikkelen. Naast dat deze toekomstige kenniswerkers de nodige kennis zijn voor de organisaties, worden zij ook schaars. Door de vergrijzing zal de arbeidspopulatie verkleinen en hebben toekomstige kenniswerkers een machtspositie. Om deze reden moeten organisaties een omgeving creëren waarin de behoeften van kenniswerkers centraal staan. HNW biedt deze jongeren een mogelijkheid om werk af te stemmen op hun persoonlijke behoeften in het leven (Baane et al., 2011; Bijl, 2009; Mooij, 2009). Tot dit punt is HNW beschreven als een beweging waarbij de medewerker centraal staat, maar mijn observatie hierbij is dat het uiteindelijk nog steeds om de voordelen voor de organisatie draait. De industriële focus op efficiëntie is nog steeds onderliggend aan de motivatie voor HNW. In de volgende subparagraaf leest u in hoeverre de genoemde voordelen voor organisaties en medewerkers werkelijk zo zijn.

3.1.4 Effecten voor organisaties en medewerkers

In beroepsliteratuur worden door auteurs als Baane et al. (2011) Bijl (2009) en Veldhoen (2005) voornamelijk de positieve effecten van HNW voor de organisatie benoemd, zoals u in de voorgaande subparagraaf heeft kunnen lezen. De positieve effecten voor de medewerkers zoals: verhoogde arbeidssatisfactie, verbeterde productiviteit, meer vrijheid en verantwoordelijkheid en betere balans in werk- en privéleven staan uiteindelijk weer in het teken van het presteren van de organisatie. Naast deze positieve effecten worden er in de academische literatuur ook negatieve effecten voor medewerkers besproken zoals: vervaagde grenzen tussen werk- en privéleven, verlies van sociaal contact, verhoogde werkdruk en burn-out.

Deze negatieve effecten worden door beroepsliteratuur vaak niet erkend en als falen van management gezien (Baane et al., 2011; Bijl, 2009; Veldhoen, 2005). Dat het FB ook tot mijn onderzoek weinig aandacht heeft besteed aan effecten van HNW kan te maken hebben met het feit dat zij het MPH3 en plan van aanpak voor de pilot hebben gebaseerd op de beroepsliteratuur. Over de zogenaamde positieve effecten die Bijl (2009) noemt, zeggen Bailey en Kurland (2002) het volgende: "*As for outcomes, little clear evidence exists that telework increases job satisfaction and productivity, as it is often asserted to do*" (Bailey & Kurland, 2002, p.383). Dit onderzoeksrapport geeft gezien de context van het onderzoek geen inzicht in huidige effecten, maar wel in de verwachtingen van medewerkers bij de AFM ten opzichte van effecten. Er is nog steeds geen eenduidig en overtuigend onderzoek over de effecten van HNW en '*Telework*' voor zowel de positieve als negatieve kant. Dit heeft volgens Bailey en Kurland (2002) en Wilks en Billberry (2007) te maken met de zwakte van de methodologie, er worden veel aannames gedaan en op voorgaand onderzoek geleund. Er wordt veel onderzoek gedaan naar het perspectief van management op HNW en weinig gekeken naar de motieven, gedachtes en gevoelens van medewerkers bij nieuwe manieren van werken. Dit komt gedeeltelijk doordat er vaak vanuit een kwantitatieve strategie onderzocht door middel van enquêtes. Daarbij hanteert het meeste onderzoek geen centrale criteria voor wat '*Telework*' is en wanneer een individu dit doet. Deze criteria worden vaak gebaseerd op vergelijkbaar voorgaand onderzoek (Bailey & Kurland, 2002; Wilks & Billberry, 2007). In de academische literatuur worden al langere tijd vraagtekens geplaatst bij zowel de positieve als negatieve effecten van '*Telework*'. Met name de grenzen en balans tussen werk- en privéleven is een onderwerp van discussie in deze academische kring. In een artikel van Peters, den Dulk en van der Lippe (2009) worden verschillende onderzoeken van de laatste decennia naar de effecten van nieuwe manieren van werken op dit vraagstuk naast elkaar gezet. De ene zegt dat de flexibiliteit een harmonie tussen werk- en privéleven brengt, de ander dat het de grenzen vervaagt en zorgt voor grote werkdruk. Er zijn velen aspecten die worden betrokken bij de discussie rond de vervaging van grenzen tussen werk- en privéleven bij overgang naar '*Telework*' (Peters, den Dulk & van der Lippe, 2009). De impact op identiteit van medewerkers is naar mijn mening het grootste thema in deze discussie. Ondanks dat de effecten van HNW geen focus zijn geweest in het onderzoek, geef ik toch een korte beschrijving van de effecten op de identiteit van medewerkers om mijn positie ten opzichte van het fenomeen HNW duidelijk te maken. Brocklehurst (2001) beschrijft hoe de overgang van de medewerker in een traditioneel kantoor naar thuiswerker invloed heeft op identiteit en macht tussen het werk- en privéleven. Een punt van identiteit dat Brocklehurst (2001) aanhaalt is de rol van *gender* bij de betekenis van werk. Tijdens het industriële tijdperk was werk voor de man en speelde zich af in de publieke sfeer. Het niet-werk was voor de vrouw en dat speelde zich in de privésfeer. Nu de man thuis gaat werken en steeds meer vrouwen in de arbeidsmarkt komen zijn deze verhoudingen veranderd. De medewerker moet zich gaan afvragen welke rol zijn gender nog werkelijk speelt in identiteit van zijn persoon in het werklevens (Brocklehurst, 2001).

Tietze en Musson (2005) gaan verder op deze infiltratie van het werk bij het privéleven en wat dat betekent voor de discoursen van beiden werelden. In één van de huishoudens waar zij onderzoek hielden was te zien hoe een moeder/telewerker het gezin begon te benaderen als een team en hun aanstuurde met taken en daarvoor afgesproken tijden (Tietze & Musson, 2005). Het verschil in de mate van onderzoek naar de effecten van nieuwe manieren van werken tussen de academische en beroepsliteratuur heeft naar mijn mening te maken met dezelfde historie die in 3.1.1 werd besproken. Vanaf dit punt in het onderzoeksrapport zal ik niet langer onderscheid maken tussen HNW en 'Telework', maar HNW als algemene term gebruiken voor beiden. De reden hiervoor is dat in het onderzoek deze term is gehanteerd en dus ook zo in de aankomende analyse terugkomt. In de afgelopen paragraaf heeft u kunnen lezen hoe HNW zijn in trede heeft gedaan bij organisaties in het algemeen. In de volgende paragraaf leest u in hoeverre het hoger onderwijs dezelfde trend heeft doorgemaakt en bekend is met HNW.

3.2 Ontwikkelingen in het hogere onderwijs

In de beroepsliteratuur lijkt HNW de ideale oplossing voor het tijdperk waar organisaties nu in zitten en wat gaat komen. De organisaties die worden betrokken in deze literatuur zijn vaak dienstverlenende organisaties met een winstoogmerk. In deze paragraaf wordt bekeken hoe de evolutie van werk met de daarbij behorende technologische en maatschappelijke ontwikkelingen zijn weerslag heeft gehad op het hoger onderwijs in de laatste decennia. Hieruit komt naar voren hoe het hoger onderwijs op nieuwe manieren zal moeten gaan organiseren om met de dynamische en complexe buitenwereld mee te gaan. Deze literatuurstudie dient als referentiekader om betekenis te geven aan uitspraken van de respondenten over de geschiktheid van HNW en AGH voor het hoger onderwijs en hun eigen academie.

3.2.1 Het Nieuwe Leren in het hoger onderwijs

De twee essentiële ontwikkelingen die Baane et al. (2011) noemden in de vorige paragraaf hebben ook een verandering aangezet in het hoger onderwijs. De gehele stroming van HNW zorgt ervoor dat er van studenten andere competenties worden verwacht. Het is belangrijk voor de toekomst dat studenten bekend zijn met de vrijheid, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid die op hun wacht in de arbeidsmarkt. Door technologische ontwikkelingen zoals het internet dat door smartphones en laptops overal toegankelijk is, komen de activiteiten van het onderwijs los te staan van het schoolgebouw. Via Cloud computing zoals een elektronische leeromgeving hebben studenten toegang tot literatuur, cijfers, informatie over vakken en roosters. Colleges kunnen via Youtube of iTunes U⁶ worden gedeeld waardoor studenten niet meer aanwezig hoeven te zijn. Steeds meer jongeren beschikken over mobiel internet via smartphones waardoor zij via social media contact kunnen houden met studenten en docenten. Door middel van video conferencing zouden manieren van leren op afstand mogelijk kunnen zijn (Baane et al, 2011).

Naast deze technologische ontwikkelingen heeft het hoger onderwijs volgens Akkerman (2007) ook te maken met een nieuwe generatie studenten voor wie onderwijs een andere plek in het leven heeft. Ze noemt hoe de verhoudingen tussen docent en student zijn veranderd door de toegang tot kennis van studenten. Jongeren van nu verwerken informatie op een andere manier, ze worden meer geprikkeld door visuele informatie of informatie die op interactieve manier wordt gebracht (Akkerman, 2007). Om als educatieve branche om te gaan met deze externe ontwikkelingen en studenten voor te bereiden op de veranderende buitenwereld moet onderwijs vanuit een andere gedachte worden vormgegeven. Begonnen met competentiegericht naar projectmatig is nu Het Nieuwe Leren een populair concept in het hoger onderwijs. Onderwijsvormen die volgens Volman (2006) meer vanuit een constructivistische onderwijspsychologie zijn voortgekomen. HNL is net als HNW een containerbegrip dat vele onderwijsvormen omvat, maar kan worden geclusterd naar twee kernconcepten, Actief en Authentiek leren. Actief leren gaat in plaats van de klassiek frontale kennisoverdracht er vanuit dat kennis wordt geconstrueerd. Studenten construeren kennis door nieuwe informatie vanuit eigen kennis, ervaringen, waarden en opvattingen te interpreteren. Hierbij is samenwerking tussen studenten een geschikte onderwijsvorm. Deze gedachte leert studenten om zelfstandig kennis te genereren zoals bij HNW wordt verwacht. Authentiek leren houdt in dat onderwijs meer individueel en naar persoonlijke wensen moet worden afgestemd en er een omgeving wordt gecreëerd waar studenten een duidelijke link zien met het dagelijkse en toekomstige echte leven (Volman, 2006). Net als HNW is ook HNL te stelen op de drie pijlers van Baane et al. (2011): *Bricks, Bytes & Behaviour*. Ten eerste, *Bricks*: er zal een soort activiteit gerelateerde leer- en werkplek moeten worden gefaciliteerd waar vooral ruimte is voor ontmoeting, samenwerking en concentratie. Deze omgeving symboliseert die authenticiteit van HNW en stimuleert studenten om in projecten, in samenwerking en in interactie kennis te construeren. Ten tweede, *Bytes*: daarnaast moeten studenten de mogelijkheid hebben om binnen en buiten het schoolgebouw via de moderne ICT middelen onderwijs te kunnen volgen. Het zijn deze zelfde logische verbanden die in de beroepsliteratuur worden gelegd, die dienen als motivatie voor de HHS om een nieuw werkplekconcept te introduceren als AGH. Ten derde, *Behaviour*: geldt voor zowel student als docent, maar gezien dat het onderzoek zich richt op de medewerkers zal ik nu verder gaan met wat deze veranderende context van het hoger onderwijs betekent voor de rol van docent (Baane et al., 2011). Volgens Akkerman (2007) ligt er een verandering bij de docenten, die op een andere manier onderwijs zullen moeten vormgeven. Zij moeten experimenteren met onderwijsvormen en nieuwe media om een dialoog met studenten te creëren (Akkerman, 2007). De docent is niet langer de bron van kennis die het overdraagt, maar een coach die in interactie met de student het kennisproces begeleid. Door de mogelijkheden van leren op afstand kan de docent niet langer sturen op aanwezigheid, maar moet sturen op resultaat. Student en docent zullen meer individuele contactmomenten hebben waar aan de hand van een persoonlijk leerplan wordt gekeken naar de voortgang (Volman, 2006). De beelden van een docent in een hogere kennisinstelling zijn extra interessant, gezien hier twee werelden samenkomen van leren en werk en waar hij de spil is.

3.2.2 Het Nieuwe Werken in het hoger onderwijs

Inmiddels zijn er al een aantal opleidingen van hogescholen in Nederland waar de inrichting volgens de HNW gedachte heeft vorm gekregen (HHS, 2009). Volgens mijn eigen zoektocht en die van Gorgievski et al. (2010) is er in de literatuur nog weinig geschreven over nieuwe manieren van werken in een academische context. Gorgievski et al. (2010) schrijven zelf over een flexibel werkplekconcept dat is geïmplementeerd bij een faculteit van een universiteit in Nederland. De essentie van het concept in hun onderzoek was, meerdere ruimtes met daarin zes tot acht flexibele werkplekken. In hun artikel belichten zij de voor- en nadelen die na de implementatie naar voren zijn gekomen. De docenten ervaren het materiaal dat gebruikt was voor de inrichting en de ruimtes voor ontmoeten als positief. De negatieve ervaringen die docenten hadden met dit concept waren het gemis aan plekken voor vertrouwelijke gesprekken, concentratie en privacy. Dit leiden ertoe dat docenten thuis gingen werken of vroeg naar de faculteit kwamen. Met betrekking tot het proces van implementatie was er nog de nodige weerstand omdat docenten niet werden betrokken. De auteurs adviseerde dat dit in de toekomst gebeurt en de taken van een docent en de functie van onderwijs de leidraad vormen voor het proces (Gorgievski et al., 2010). In de afgelopen paragraaf heeft u kunnen lezen hoe de trend beschreven in paragraaf 3.1 parallel loopt in het hoger onderwijs. Het hoger onderwijs streeft in feite naar een weerspiegeling van de manieren waarop organisaties nu omgaan met de externe ontwikkelingen. Zodoende kunnen zij competente professionals opleiden in een omgeving die vergelijkbaar is met die van de buitenwereld. De HHS (2009) noemt hen de *'Haagse professionals'* en worden door deze maximale ontwikkeling de kenniswerkers van de toekomst (HHS, 2009). In de afgelopen subparagraaf heeft u gezien dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar nieuwe manieren van werken in het hoger onderwijs. Het onderzoek van Gorgievski et al. (2010) richt zich voornamelijk op de beleving van de omgeving die komt kijken bij een nieuw werkplekconcept (Gorgievski et al., 2010). Uit mijn eigen onderzoek blijkt voornamelijk de symboliek en instrumentaliteit van de huidige omgeving en middelen een sterke invloed te hebben op de betekenisgeving aan HNW en AGH. In de volgende paragraaf wordt literatuur behandeld met betrekking de rol van ruimtelijke inrichting en materiële objecten in een organisatie.

3.3 Ruimtelijke inrichting en materiële objecten

De fysieke en virtuele omgeving zoals Baane et al. (2011) deze noemen, blijken uit het onderzoek een belangrijke rol te spelen bij de betekenisgeving aan HNW en AGH en het gedrag dat daaruit voortkomt. De beelden die respondenten vormen over AGH in combinatie met het hoger onderwijs, worden grotendeels gebaseerd op de huidige omgeving en middelen (Baane et al., 2011). Er is weinig onderzoek over het directe verband tussen gedrag van mensen en hun omgeving. Dit verband wordt vaak gelegd via het thema betekenisgeving, waarvan omgeving en middelen een onderdeel zijn en wat leidt tot concrete acties, oftewel gedrag (Weick, 1995). In deze paragraaf wordt literatuur behandeld met betrekking tot dit proces om in hoofdstuk tien betekenis te kunnen geven aan de rol die *'organizational artifacts'* spelen in de betekenisgeving aan HNW en AGH.

3.3.1 *Organizational artifacts* en betekenisgeving

Net als in de literatuur over HNW is er ook in de literatuur over de symbolische rol van omgeving en middelen in organisaties een variatie aan termen zoals: *'material culture, organizational-, material-, physical artifacts of objects* en *organizational space'*. Het op een interpretatieve manier bestuderen van de fysieke elementen die deze termen omvatten geeft volgens O' Toole en Were (2008) inzicht in hoe mensen leven, geleefd hebben en welke geloven, waarden, ideeën, houdingen en aannames er leven in een organisatie. Zij noemen dit *'material culture'* en bestaat uit *'organizational space and material objects'* die een doel en betekenis vertegenwoordigen, maar op verschillende manieren kunnen worden geïnterpreteerd (O' Toole & Were, 2008). Yanow (1996) gaat verder over de symbolische rol van deze *'space and objects'* onder de term *'symbolic objects'*. Volgens deze auteur staan een gebouw, de inrichting en overige fysieke elementen in een organisatie symbool voor het beleid van een organisatie, die vertellen hoe medewerkers moeten leven (Yanow, 1996). Rafaeli en Pratt (2004) noemen de term *'organizational artifacts'* en mogen volgens hen niet vanuit één dimensie zoals de symbolische rol worden geobserveerd. Zij benoemen dat *'organizational artifacts'* alle drie de dimensies: *symbolism, instrumentality and aesthetics* kunnen omvatten. *Symbolism* slaat op de symbolische rol waar Yanow over spreekt. *Instrumentality* slaat op de functies of doelen die van *artifacts* worden verwacht. *Aesthetics* slaat op de beleving van *artifacts* qua sfeer en uiterlijk. Het is volgens deze auteurs essentieel om vanuit alle drie de dimensies te observeren om *'artifact myopia'* te voorkomen. (Rafaeli & Pratt, 2004, p.10). In het onderzoek bij de AFM zijn vooral de eerste twee dimensies sterk naar voren gekomen, bij de resultaten en conclusies zult u zien hoe deze dimensies meespelen in de beeldvorming over AGH. In de rest van deze paragraaf zal ik de term *'organizational artifacts'* hanteren, omdat deze term niet de nadruk legt op een specifiek element maar een breed perspectief behoud. Nu u een korte inleiding heeft gehad op de literatuur over omgeving en middelen in een organisatie, zal ik nu het verband leggen naar betekenisgeving in een organisatie.

Volgens Weick (1995) is interpreteren een gedachte vormen over of het geven van betekenis aan een observatie met behulp van een *'frame of reference'*. Dit frame is gebaseerd op cognities, emoties en morele waarden die in sociale interactie tussen mensen de sociale realiteit vormen (Weick, 1995; Weick et al., 2005). *'Organizational artifacts'* zijn deel van deze sociale constructie en het gedrag wat daaruit voortvloeit (O' Toole & Were, 2008). *'Organizational artifacts'* staan volgens Yanow (1996) in een symbolische relatie met de betekenis die ze geven en krijgen in sociale interactie. Zij krijgen en geven betekenis vanuit emotionele, cognitieve en morele waarden en geloven van de organisaties en zijn medewerkers (Yanow, 1996, p.9). In deze relatie geven individuen bijvoorbeeld door eigen betekenisgeving een ruimte in de organisatie een *'place identity'*. "*A place is the nexus of things and space within a given boundary, and has imputed values and interpretations*" (O' Toole & Were, 2008, p.618). In sociale interactie kan deze identiteit een gedeelde identiteit worden van de organisatie en veranderd de betekenis en het doel van een ruimte (O' Toole & Were, 2008). In de volgende subparagraaf leest u het verband tussen deze betekenisgeving en het gedrag dat mensen vertonen. Hierbij maak ik een korte brug naar oorzaken van verandering in de symbolische relatie tussen *'organizational artifacts'* en betekenisgeving.

3.3.2 Betekenisgeving en gedrag

Volgens Weick (1995) leidt het geven van betekenis aan een observatie altijd tot externalisatie in concrete acties (Weick, 1995). Hij benoemt dit: "*Sensemaking is a central role in the determination of human behaviour*" (Weick et al., 2005, p.409). In deze stap van betekenisgeving naar concrete acties spelen *'organizational artifacts'* een belangrijke rol. O' Toole en Were (2008) noemen dat: "*Physical lay-out, spatial arrangement and material objects a framework for situated action and the result of such situated action*" (O' Toole & Were, 2008, p.619). O' Toole and Were (2008) noemen dat een fysieke omgeving gedrag kan beïnvloeden, maar ook andersom. Ieder artefact heeft een *'physical affordance'* (een doel) dat voor zich spreekt, maar soms kan de verwachting van het artefact bij de gebruiker veranderen waardoor de gebruiker het artefact anders gaat gebruiken (O' Toole and Were, 2008). De verandering van verwachtingen ligt in het *'frame of reference'* van de gebruiker en kunnen bijvoorbeeld worden veranderd door externe ontwikkelingen, zoals die in het hoger onderwijs. Door de wijziging van gedrag kan de betekenis of het doel van artefacten zoals: *'physical lay-out, spatial arrangement and material objects'* veranderen (O' Toole & Were, 2008). Zoals van Marrewijk (2009) zegt: "*Organizational space shapes action and interaction in organizations and is reshaped by interactions in return*" (van Marrewijk, 2009, p.290). In de resultaten en conclusies zult u zien hoe binnen de AFM verwachtingen van *'organizational artifacts'* zijn veranderd en leidt tot verandering in de betekenis en het doel van *'organizational artifacts'*. Volgens van Marrewijk (2009) hoeft gedragsverandering met betrekking tot dit thema niet altijd bij betekenisgeving en sociale interactie te beginnen.

Naar zijn mening spelen *'organizational artifacts'* een grote rol bij organisatieverandering, die naar zijn mening in *'organizational change'* literatuur nog te weinig wordt betrokken. Hij ziet gebouwen vanuit dezelfde gedachte als Yanow (1996) als een *'physical embodiment'* van de historie en ambities van organisatieverandering. In de participerende case studies bij KPN en Interpolis die van Marrewijk (2009) heeft uitgevoerd, heeft hij de verbondenheid tussen architectuur en *'organizational cultural change'* onderzocht. Zijn bevinding op dit punt is: *"Interventions in physical settings can be tools for inducing cultural change"* (van Marrewijk, 2009, p.291). De reden waarom ik deze auteur betrek in dit hoofdstuk is omdat het FB deze zelfde gedachte lijkt te steunen. In de resultaten en conclusies zult u zien hoe deze theorie tekort schiet, omdat een succesvolle overgang naar nieuwe manieren van werken gepaard gaat met een wisselwerking tussen betekenisgeving en *'organizational artifacts'*. In de rest van het onderzoeksrapport zal ik refereren naar dit 3^e thema van het theoretisch kader met de termen: *ruimtelijke inrichting en materiële objecten of omgeving en middelen of 'organizational artifacts'*. Met de verschillende termen doel ik echter wel op dezelfde betekenis, maar gebruik ik voor de variatie in de tekst. Nu u mijn referentiekader voor de resultaten van het onderzoek heeft kunnen lezen, kunt u nu de bevindingen van het onderzoek lezen. In de volgende zes hoofdstukken worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Op de volgende pagina start dit onderdeel met een inleiding om u meer te vertellen over de opbouw van deze resultatensectie.

4. Inleiding resultatenhoofdstukken

In de komende hoofdstukken wordt de verzamelde data uit de interviews en observaties geanalyseerd en gerapporteerd met behulp van citaten. De keuze om de citaten centraal te stellen in de verslaglegging heeft enerzijds te maken met de dynamiek van het soort onderzoek en anderzijds om het document meer leven te geven. Voordat u begint aan deze resultatensectie wil ik u terug nemen naar de centrale vraag. In de inleiding van dit onderzoeksrapport heeft u de volgende beschrijving van de onderzoeksvraag kunnen lezen:

Wat zijn de beelden van de medewerkers bij de Academie voor Facility Management over Het Nieuwe Werken en Activiteiten Gerelateerd Huisvesten en op basis waarvan zijn deze geconstrueerd?

De centrale vraag van het onderzoek richt zich op twee delen van het proces van betekenisgeving die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Ten eerste de beelden die de medewerkers hebben van HNW en AGH. Ten tweede de betekenisgeving tijdens sociale interactie tussen mens en omgeving waarin deze beelden worden geconstrueerd (Boeijs, 2005).

In dit onderzoeksrapport is voornamelijk het tweede deel centraal komen te staan door zijn invloedrijke rol. Uit het onderzoek is naar voren gekomen hoe bepalend 'organizational artifacts' zijn bij de constructie van beelden over HNW en AGH. Het is naar mijn mening daarom ook nodig dat u eerst de bevindingen van het tweede deel van de onderzoeksvraag leest om het eerste deel te kunnen begrijpen. De komende vijf hoofdstukken zijn vanuit deze gedachte uitgezet. De eerste twee hoofdstukken gaan over de wisselwerking tussen de ontwikkelingen in het hoger onderwijs en de huidige ruimtelijke inrichting en materiële objecten. Deze context blijkt een grote rol te spelen bij de betekenisgeving op basis waarvan respondenten beelden vormen over HNW en AGH. Ik heb ervoor gekozen om deze vooraan te plaatsen, omdat u dan door de ogen van de respondent leert kijken en daarmee hun beelden beter zult begrijpen. Deze opzet past bij mijn interpretatieve benadering naar de sociale realiteit binnen de AFM. Na deze twee hoofdstukken is er een kort intermezzo om het verhaal nog eens scherp te zetten voordat u naar het tweede deel gaat. Het tweede deel bestaat uit de laatste twee hoofdstukken en behandelen de beelden die de respondenten hebben over HNW en AGH. Naast hun houdingen en meningen over deze concepten wordt er dieper gekeken hoe deze beelden zijn geconstrueerd en welke rol de context (behandeld in de eerste twee hoofdstukken) daarin speelt.

5. Mismatch tussen het hoger onderwijs en *organizational artifacts*

In dit hoofdstuk komt naar voren hoe de technologische en maatschappelijke ontwikkelingen effect hebben op de ontwikkelingen in het hogere onderwijs bij de AFM. En hoe deze ontwikkelingen de verwachtingen van docenten ten opzichte van ruimtelijke inrichting en materiële objecten bij de AFM. Er wordt nader bekeken waar en hoe deze 'mismatch' zich precies plaatsvindt en hoe dit zich uit in het gedrag van student en docent bij gebruik van de ruimtelijke inrichting en materiële objecten.

5.1 Ontwikkelingen in het hogere onderwijs

In deze paragraaf wordt besproken hoe de respondenten tegen de ontwikkelingen in het hoger onderwijs aankijken. In de interviews hebben meerdere respondenten aangegeven dat hoger onderwijs steeds interactiever wordt en op nieuwere manieren kan worden aangeboden. Hierbij spelen volgens hen: de participatie van de student, de functie van docent en sociale media een centrale rol.

Docent 12: "Ik denk dat je dat best ver kan doorvoeren, want ook het onderwijs is in de afgelopen jaren veranderd. Het is niet meer zo dat er alleen klassikaal wordt les gegeven en dat de docent op een voetstuk voor de klas staat, met een houding van; "weet je, ik ben aan het woord, ik weet hoe het zit en jullie luisteren maar". Ik denk dat er veel meer interactie in het onderwijs zit en ja, in die zin ook meer aansluiting wordt gezocht naar de studenten en meer ingespeeld wordt op de belevingswereld van die studenten. Ja, ik denk dat je wel een heleboel dingen kan doen om dat, om dat nog beter te krijgen".

Deze docent geeft aan dat er in zijn beleving veel is veranderd, waaronder de houding van de docent richting zijn studenten. Beiden partijen staan meer op één niveau en er is interactie, waarbij de behoeften van de student centraal staat. Er blijkt nog wel ruimte voor verbetering te liggen voor deze manier van het aanbieden van hoger onderwijs.

Docent 1: "En onder andere door... ja, afstand leren is in opkomst... ik zou colleges kunnen geven met behulp van sociale media. Dus kan ik mijn college filmen en uitzenden via een intranetsite, internet of via Skype colleges geven die studenten rechtstreeks kunnen volgen".

Deze docent ziet nieuwe mogelijkheden voor het aanbieden van hoger onderwijs door middel van sociale media. Waarbij de student dus niet fysiek aanwezig hoeft te zijn bij de hogeschool. De respondent bespreekt het als iets wat in de toekomst zal komen, dus op dit moment is hier nog geen sprake van.

Docent 1: "Nog niet, maar ik vermoed dat het wel gaande is, ik denk dat onderwijs op maat steeds meer gevraagd gaat worden. Dan is natuurlijk al een ontwikkeling van de laatste vijftien jaar, maar dat schrijdt voort. En ik denk dat studenten in hun eigen opleidingscurriculum gaan ontwerpen. Steeds meer, het gebeurt al en dat zal toenemen. En dan kun je dus ook gewoon halen wat je nodig hebt als student".

Deze docent ziet een ontwikkeling die ook fysiek al zichtbaar is, waarbij de rol van de student bij het vormgeven van het curriculum steeds groter wordt.

Eenzijds zegt dit dat hoger onderwijs steeds meer persoonsgericht wordt ontworpen en anderzijds dat student en docent steeds meer op één lijn zitten. In de volgende paragraaf leest u hoe de ontwikkelingen in het hogere onderwijs ervoor zorgen dat er andere verwachtingen zijn van de huidige ruimtelijke inrichting en materiële objecten.

5.2 Verwachtingen van ruimtelijke inrichting en materiële objecten

In deze paragraaf leest u hoe volgens de respondenten de gedachte van het huidige hoger onderwijs niet meer aansluit bij de gedachte en waarden van waaruit het hoofdgebouw is ontworpen. De dynamiek van het hoger onderwijs vraagt om meer flexibiliteit in de ruimtelijke inrichting en passende materiële objecten.

Docent 15: "Ehm... dat is dus gewoon een cultureel feit, zo was het lesgeven twintig jaar geleden. Als je nu kijkt hé, dan is daar allemaal verandering in te beleven en dan zie je nou. Je zou eigenlijk en daar zou je wel behoefte aan hebben, wat minder grote lokalen en wat meer kleinere werkruimtes, wat meer één op één met studenten of één op vijf of zo, dat je met elkaar even kunt overleggen".

Deze docent geeft aan dat de cultuur van onderwijs is veranderd ten opzichte van twintig jaar geleden. Ongeveer dezelfde tijd dat het huidige gebouw werd ontworpen, gebouwd en geopend. Hij of zij geeft aan dat er een behoefte is aan meer kleine ruimtes voor kleinere groepen, waar interactie kan plaatsvinden.

Docent 6: "Ja, als ik kijk naar het nieuwe leren dan zie ik dat wel, dat de student veel meer de regie in eigen hand neemt. He, dus dat je bijvoorbeeld een hoorcollege kunt opnemen en dat je dat gewoon in die leeromgeving kan zetten. Ja, dat geldt ook voor de lokalen die wij aanbieden hè, wij werken al veel langer in projectgroepjes, we doen actief dingen tijdens een les... ik zou zelf bijvoorbeeld heel graag willen zien in het lokaal, dat er bijvoorbeeld ronde tafels staan met vijf stoelen er omheen met wieltjes eronder en dat je gewoon iets kunt uitleggen en dat mensen dan in groepjes aan gaan zitten en daar aan gaan werken en dat je makkelijk kunt rondlopen en niet met verschoven tafels en dat je ze weer moet terugschuiven of niet".

Deze docent benoemt dat de student met nieuwe manieren van leren steeds meer zeggenschap neemt. En deze kan gaan bereiken door nieuwe vormen van onderwijs aan te bieden, die duidelijk op dit moment niet gelden. Hij of zij geeft aan dat er al veel projectgericht wordt gewerkt, maar de inrichting van ruimtes daar wel beter op zouden kunnen worden aangepast. Het feit dat het er nu nog niet is, blijkt uit de laatste zin waar staat dat er veel wordt geschoven in de huidige inrichting.

Docent 8: "Ja en al die lokalen zijn, nou ja goed, we hebben nu van die smart boards gekregen. Die vind ik dan wel een behoorlijke vooruitgang. Ja maar, ik heb ook nog wel eens lokalen en dan sta je met van die doorzichtige velletjes op zo'n ehm... hoe noem je dat? Ja, op zo'n overhead projector, die heb je hier ook nog en dan denk ik nog van ja, dat had ik toen ik nog hier studeerde. Nou, dan praat je ook over een tijdje geleden en hadden we toen ook al, nou daar zit totaal geen vooruitgang in".

Deze docent beschrijft twee werelden in de beschikbaarheid van materiële objecten voor het verzorgen van lessen. Enerzijds smartboards (digitale schoolborden) die passen bij de technologische ontwikkeling. Anderzijds overhead projectors die in zijn of haar persoonlijke ervaring zeer oud zijn en stilstand tonen. Er is verwarring door de verschillende materiële objecten die voor verschillende waarden symbool staan. De materiële objecten voor het verzorgen van lessen lijken niet meer in lijn met de toekomstige waarden van het hoger onderwijs. In de volgende paragraaf ziet u hoe de veranderde verwachtingen in de betekenisgeving aan de huidige ruimtelijke inrichting en materiële objecten leiden tot andere manieren van gebruik.

5.3 Nieuwe betekenis voor *organizational space*

In deze paragraaf wordt levendig weergegeven hoe door veranderde verwachtingen van zowel docent als student aanzet tot ander gedrag binnen de AFM, waarmee publieke ruimtes mogelijk een andere betekenis krijgen. Ik zal in deze paragraaf aan de hand van mijn observaties tijdens organisatiebezoeken inzicht geven hoe publieke ruimtes anders worden gebruikt dan oorspronkelijk bedoeld.

Docent 5: "Hé, de rol die Dok 75⁴ in gaat nemen in het huisvestingsverhaal hé. Het begon als een kroeg en als een mogelijkheid voor studenten om een beetje te leren wat hospitaliteit is en hoe je gewoon met klanten omgaat voor die, die ervaring niet hebben. Maar je ziet ook dat het als café eigenlijk de ideale plek is om daar gewoon met twee, drie, vier, vijf, zes mensen bij elkaar te gaan zitten en een overleg te hebben. En dan zitten er ook soms studenten daar urenlang hun ja, rapport in elkaar te draaien of presentaties voor te bereiden. Maar juist voor al die informele samenwerking- en ontmoetingsmomenten die natuurlijk in zo'n onderwijsprogramma zitten, hé wordt dat benut. Je ziet zevental mensen met hun laptopjes met dat draadloos netwerk hier neerstrijken en dat is een signaal hé".

De docent haalt in deze passage naar voren hoe hij ziet dat steeds meer studenten gebruik maken van het leer- en werkbedrijf bij de AFM als werkplek voor groepen. Dok 75, oorspronkelijk bedoeld voor het drinken van een kop koffie, is nu een ontmoetingsruimte en samenwerkingsplek voor studenten. In mijn observaties zag ik hoe groepen studenten binnenkwamen in Dok 75 en tafels en stoelen aan elkaar schoven om als groep te vergaderen over een project. Door het lawaai van de groep waren tv en radio niet meer te verstaan en zelfs voor sommige tweetallen in het café was dit een stoorzender. Voor mijzelf voelde het ook als een inbreuk, ik zat rustig met een cappuccino mijn observaties uit te schrijven en toen kwamen zij. Verder zag ik een aantal koppels van student en docent/begeleider met een kopje koffie een scriptie bespreken. Het toonde gepast gezien de ruimte was ingericht met tafeltjes van twee. Een andere locatie die voor deze zelfde werkzaamheden zeer in trek is, zijn de publieke lounge- en zitgelegenheden van de cateraar die grenst aan de AFM.

⁴ Het café van de AFM, gevestigd binnen deze academie, dat dient als leerbedrijf voor hun studenten.

Een grote open ruimte die de gangen en het atrium van de entree verbind op de begane grond. De eerste keer dat ik hier ging zitten was om mijn brood te eten, al gauw merkte ik dat veel mensen niet zaten te eten of drinken, maar aan het werk waren. Studenten op zichzelf met een laptop of een boek, projectgroepen van verschillende grootte, maar ook docenten in overleg. Omdat de ruimte veel weg heeft van een inrichting zoals HNW befaamd, lijkt het werken te passen in de omgeving. Verschillende soorten zitmogelijkheden voor individu en groepen. Het bordje *Restaurant* boven de deur bracht mij echter vooraf andere verwachtingen dan de observaties uiteindelijk deden.

5.4 Samenvatting

Uit dit hoofdstuk kan worden samengevat dat door ontwikkelingen in de maatschappij en techniek er nieuwe waarden centraal staan in het hoger onderwijs. Deze ontwikkelingen in het hoger onderwijs veranderen de verwachtingen die student en docent hebben van de huidige ruimtelijke inrichting en materiële objecten. De huidige omgeving en middelen staan nu symbool voor oude waarden van het hoger onderwijs. Dit is een *'mismatch'* tussen hoger onderwijs en *'organizational artifacts'*, waardoor de huidige ruimtelijke inrichting en materiële objecten als beperkend worden ervaren. De beperkingen zetten aan tot concrete acties als het op andere manieren gebruiken van publieke ruimtes binnen de AFM.

In het volgende hoofdstuk leest u hoe de functie van de docent is mee veranderd met de ontwikkelingen in het hoger onderwijs. Hier wordt verder ingezoomd op de docent en hoe hij of zij omgaat met de beperking van de huidige ruimtelijke inrichting en materiële objecten.

6. Mismatch tussen de docent en *organizational artifacts*

In dit hoofdstuk gaan we verder met de positie waar de docent in terecht is gekomen door de ontwikkelingen in het hoger onderwijs en daarmee zijn functie. De resultaten geven weer hoe een docent door de kern van zijn functie, activiteiten en zijn taken moet leren leven met de naar zijn mening beperkingen in de huidige ruimtelijke inrichting en materiële objecten. Dit uit zich in het gedrag dat docenten vertonen bij gebruik van de huidige omgeving en middelen, wat in strijd lijkt te staan met de kerntaal van zijn functie.

6.1 Ontwikkeling in de functie van docent

In deze paragraaf start ik met het verband tussen de ontwikkelingen in het hoger onderwijs en de functie van docent. Net als bij nieuwe onderwijsvormen, neemt volgens de respondenten nu ook de interactie toe bij de (neven)activiteiten van een docent. Een docent wordt meer begeleider en coach, waarbij bereikbaarheid voor en interactie met de student zijn of haar kerntaak is.

Docent 12: "Ja, dat verandert ook en ik zou dan... kijk het is wel duidelijk dat we minder klassikaal les geven, we doen steeds meer aan projectonderwijs, de rol van docent verandert een beetje van instructeur naar coach zou je kunnen zeggen, dat is wel een beetje een trend".

Deze docent verbindt de ontwikkeling van onderwijsvormen met de rol van docent die daarmee gepaard gaat. Van instructeur die vertelt wat een leerling moet doen naar een coach die kijkt naar de talenten van een leerling en begeleidt bij persoonlijke ontwikkeling. De volgende docent geeft aan hoe belangrijk het is om hierbij fysiek contact te hebben met de student.

Docent 1: "Ja, ik denk dat contacttijd met studenten het hart van mijn taak uitmaakt en ik ben er nog steeds heilig van overtuigd dat docentschap niet bestaat of het onderwijs niet bestaat zonder contacttijd tussen opleider en zij die opgeleid worden".

Deze docent laat in dit citaat zien hoe docentschap en onderwijs een paar zijn en beiden dezelfde kerntaak hebben. Hij of zij benoemt deze kerntaak als zijnde het bestaansrecht en fundering voor het onderwijs en docentschap. In de volgende paragraaf ziet u hoe de nieuwe waarde van hoger onderwijs, interactie met de student, meespeelt in de betekenisgeving van de respondenten aan de omgeving en middelen. Hierdoor worden de ruimtelijke inrichting en materiële objecten beperkend ervaren voor de kerntaak.

6.2 Beperkingen van de huidige omgeving en middelen

In deze paragraaf komt meer specifiek naar voren op welke aspecten de huidige ruimtelijke inrichting en materiële objecten door docenten als beperkend worden ervaren. Hiermee krijgt u beter begrip van de motieven voor het anders gebruiken van bepaalde ruimtes binnen de AFM. Bijna alle respondenten hebben aangegeven dat de huidige vaste werkplek en ICT middelen te beperkt zijn voor hun activiteiten. Dit geldt voornamelijk voor het geconcentreerd kunnen werken en het voeren van persoonlijke gesprekken.

6.2.1 Ruimte voor concentratie

Docent 6: "Dat je geen concentratie ruimtes hebt als je dingen moet... een concept moet doorlezen of als je nakijkwerk hebt en wij hebben gewoon één kantoorplek waar je alles moet doen. Je werkt met acht mensen in een ruimte, en dat is gewoon niet handig, het daagt niet uit".

Op dit moment delen docenten werkkamers met een aantal collega's tot een groep collega's. Deze docent geeft aan een ruimte te missen om zich te concentreren. Hij of zij noemt hoe ze 'gewoon' één plek hebben waar zij al hun activiteiten moeten uitvoeren. Deze woordkeuze lijkt de huidige situatie als beperkend en minderwaardig te bestempelen. Daarnaast geeft deze docent aan hoe het delen van een kamer met meerdere collega's als onhandig wordt ervaren.

Staf 10: "En ja, het is deze week vrij rustig, maar ik wordt regelmatig van mijn werk afgehaald door vragen van collega's of studenten aan de balie. Dat je denkt van...en dan zou een plek waar ik mij dan even terug kan trekken en dat achter elkaar afhandelen, dat zou wel fijn zijn".

Dit staflid of ondersteunend medewerker lijkt behoefte te hebben aan een ruimte waar zij of hij zich kan terugtrekken om productiever te werken. Deze behoefte ontstaat door het storende gedrag van collega's en studenten in de vorm van vragen stellen. De kerntaak van een docent, interactie met de student, lijkt de tijd voor nevenactiviteiten weg te nemen, gezien het gebrek aan concentratieruimtes.

Docent 13: "Als ik echt geconcentreerd wil werken doe ik het thuis, want hier heb je natuurlijk altijd last van studenten. Het is wel een core business, maar je hebt er ook last van als je even zelf bezig wilt zijn. Dus als ik bijvoorbeeld iets na moet kijken, dan doe ik dat liever thuis, want dan ben ik op een bepaalde tijd klaar en hier doe ik er twee keer zo lang over, omdat om de haverklap iemand met een vraag voor je neus hangt, dan ben je uit je ritme enzovoort".

Deze docent ziet dezelfde kerntaak als een motivatie om zijn werk mee naar huis te nemen. Het thuiswerken geeft voor hem of haar een grotere productiviteit dan binnen de school werken. Velen respondenten delen deze motivatie om thuis te werken, maar niet iedereen denkt hetzelfde over de verandering in productiviteit. Binnen de AFM worden al velen elementen van HNW gehanteerd bij het managen van personeel, wat is vastgelegd in de besturingsfilosofie. Zo hebben de docenten buiten hun lessen om, de volledige vrijheid om zelf te bepalen waar, hoe, wanneer en welke taken zij uitvoeren. Hier staat tegenover dat zij worden gecontroleerd op hun resultaten aan het einde van een academisch jaar. Ondanks dat thuiswerken een goede oplossing lijkt en docenten het vinden passen bij hun functie, ondervinden meerdere respondenten ook hier hun beperkingen. Thuiswerken wordt door een deel van de respondenten ervaren als beperkend om twee redenen, afhankelijk van één oorzaak. Enerzijds dat digitale documenten niet direct toegankelijk zijn en anderzijds dat thuiswerken inherent is aan slechte bereikbaarheid voor studenten. De beperking van de huidige ICT middelen wordt als oorzaak genoemd voor deze twee redenen. Desondanks ziet een kleine groep respondenten het als onvermijdelijk om af en toe thuis te werken zodat hun taken afkomen.

Docent 6: "Wat er alleen thuis nog niet kan is bij mijn bestanden op de server, dus dat is wat onhandig. Want als ik thuis bijvoorbeeld een toets moet maken dan kan ik beter hier zitten en zien van, o ja, dat is van vorig jaar en dat artikel en dat... weet je wel dan heb je meerdere dingen nodig. Ik ga niet eerst een half uur alles naar mijn e-mailadres sturen zodat ik dan toch thuis kan werken, dan kan ik net zo goed hier gaan zitten".

Deze docent vindt het niet uit huis kunnen inloggen op de server een reden om voor sommige activiteiten te werken op school. Het kost veel extra tijd en moeite, omdat alle benodigde documenten op de mail moeten worden gezet. Naast e-mail worden ook usb sticks gebruikt voor het transporteren van documenten. Bij beiden mediums zien de respondenten gevaar dat je niet de ruimte hebt om iets te vergeten.

Staf 11: "Want wat mag wel en wat mag niet? De hele week weg zijn lijkt me niet...ja, studenten willen contact. Dus via de mail communiceren en ik zeg maar iets, is anders dan dat je iemand persoonlijk spreekt. Merk ik wel eens uit een reactie...".

Dit stafflid of ondersteunend medewerker vraagt zich af waar de balans zit met de hoeveelheid thuiswerken. Interactie met de student is belangrijk en e-mail kan niet de waarde van persoonlijk contact opvangen in zijn of haar beleving. De huidige ICT middelen zijn dan ook volgens een aantal respondenten niet klaar om dit persoonlijke contact op te vangen.

Teamleider 14: "Het is een schijn vrijheid... denk ik. Enerzijds is die realistisch, anderzijds niet. Ik bedoel, het wordt wel verwacht dat ik als teamleider, maar ook als docent er ben voor mijn aanstelling, omdat ik contact met studenten moet hebben. Dus ik moet makkelijk afspraken kunnen maken en ik moet ook afspraken met mijn collega's kunnen maken over bijvoorbeeld het ontwikkelen van onderwijs".

De docententeamleider zet zelf zijn of haar vraagtekens bij de formele vrijheid die docenten op dit moment ontvangen buiten hun lessen om. Hij of zij probeert hier te zeggen, hoe je enerzijds vrij bent om je tijd in te delen en anderzijds hoe bereikbaarheid van de docent en interactie met de student aanwezig moet zijn. Dit brengt de docent in de positie dat hij of zij enerzijds door de ruimtelijke inrichting en materiële objecten gedwongen wordt om thuis te werken. Maar anderzijds door de beperkte ICT middelen thuis en de kerntaak van zijn functie aanwezig dient te zijn in het schoolgebouw. Zodoende moet de docent leren leven met het balanceren tussen neven- en kernactiviteiten en roeien met de riemen die hij of zij heeft. Hier komt duidelijk naar voren hoe HNW een integrale aanpak vereist en iedere organisatie maatwerk moet zijn.

6.2.2 Ruimte voor persoonlijke gesprekken

Interactie met de student is nu essentieel in het hoger onderwijs en docenten voeren steeds meer persoonlijke gesprekken met studenten. De ruimtelijke inrichting wordt door velen respondenten als beperkt ervaren om deze soort activiteiten uit te voeren.

Docent 1: "Een voorbeeld wat ik absoluut niet zou kunnen in het kader van mijn mentoraat voor eerstejaars, is voortgangsgesprekken van vertrouwelijke aard met studenten. Omdat ik bijna niet met studenten kan afzonderen in spreekkamers waar dat soort gesprekken kunnen plaatsvinden en dan denk ik ook aan het type spreekkamers dat wel geluid afgesloten is, maar niet beeld, want in een docent - student verhouding ben je over en weer ook kwetsbaar".

Deze docent mist passende spreekkamers voor het voeren van gesprekken van vertrouwelijke aard. Hieruit kunnen we indirect afleiden dat zijn huidige werkplek geen ruimte biedt voor dit soort gesprekken. In de context van dit gesprek kwam naar voren dat het missen van de geschikte spreekkamer gebaseerd is op een ethische vraag over het samenzijn van een docent en student in een afgesloten ruimte. Meerdere mannelijke docenten deelden deze mening met hem.

Hoofddocent 3: "En hier hebben we dus verschillende werkplekken, hier zitten we nu ook in een ruimte met drie werkplekken en een kleine overlegruimte. Sommige van mijn collega's gebruiken deze overlegruimte of deze overlegplek ook als er twee andere aan het werk zijn of één andere aan het werk is. Dat vind ik dus behoorlijk storend en ik zou dat liever zeg maar, in een kleinere ruimte apart doen".

In iedere werkkamer, die altijd wordt gedeeld door meerdere collega's, bevindt zich een hoekje voor overleg. Een groot deel van de respondenten ervaren het net als deze docent als storend wanneer deze verschillende soorten activiteiten gelijktijdig plaatsvinden. Deze docent geeft aan behoefte te hebben aan een aparte daarvoor geschikte ruimte.

Teamleider 14: "Ik deel met een collega deze ruimte, de gesprekken die ik voer zijn niet altijd voor haar oren bestemd gezien de functionaliteit van dat soort gesprekken en dan ben ik elders. Ik als teamleider heb vaak gesprekken van intieme relaties, resultaten en ontwikkelingscyclus dus de functioneringsgesprekken. Daar is het niet handig als de privacy van diegene met wie ik spreek, gedeeld wordt met mijn collega. Dat is voor diegene niet handig, maar ook niet voor mijn collega. Dus ik ben heel veel ehm... nou niet hier, tenzij zij er niet is".

De docentteamleider geeft aan niet in zijn of haar werkkamer gesprekken te kunnen voeren van vertrouwelijke aard, vanwege de aanwezigheid van een collega. Hierdoor kiest hij of zij om elders te zitten, maar kan niet zeggen waar dat is. Indien zijn of haar collega afwezig is, is de werkkamer wel de locatie die hij of zij verkiest boven de andere. Nu u hebt kunnen lezen voor welke activiteiten de huidige ruimtelijke inrichtingen en materiële objecten beperkend worden ervaren. Zal ik in de volgende paragraaf laten zien hoe deze spagaat het gedrag van de docent beïnvloed in zijn of haar gebruik van ruimtes.

6.3 Gesloten deuren en gesprekken op ongewone plekken

In deze paragraaf leest u hoe de beschreven 'mismatch' tussen de functie van docent en de huidige ruimtelijke inrichting en materiële objecten leiden tot concrete acties. Het gebrek aan concentratieplekken en spreekkamers leidt tot dichte deuren en het op een andere manier gebruiken van bepaalde ruimtes binnen de AFM. Deze bevindingen zullen voornamelijk worden onderbouwd door mijn observaties, die een meer levendige beschrijving geven van het gedrag.

Docent 7: "Helemaal als je in zo'n ruimte zit dan komen studenten constant langs of praten op de gang en dan ben je weer afgeleid. Dus heeft aan de ene kant... ja minder klimaat, geluid is ook klimaat dus het heeft daar heel veel mee te maken en dus is zichtbaarheid en die drempel die je over moet is gewoon heel groot om naar een docent toe te stappen".

De constante aanloop van studenten, leidt ertoe dat deze docent ervoor kiest om zijn deur te sluiten. Gelijkertijd beseft hij of zij, hoe deze uiting van gedrag in strijd staat met de kerntaak van een docent. In mijn observaties kwam deze uiting, maar ook andere vormen sterk naar voren bij het afnemen van de interviews. Vooraf aan mijn interviews vroeg ik de respondenten een locatie te kiezen waar zij zich prettig bij zouden voelen. Zij vroegen mij allen of ik voor onze afspraak eerst naar hun werkkamer wilde komen, dat deed ik. Iedere keer als ik door de gangen van de AFM liep, viel het mij op dat er velen deuren waren gesloten. Bij aankomst van de werkkamer gaven de respondenten aan geen plek te hebben gereserveerd, maar met mij op zoek te gaan naar een plek. De meest opvallende, bevestigende en ironische observatie was, dat ik geen van de zestien interviews in een geschikte ruimte heb gezeten voor het afnemen van een interview. De interviews zijn onder andere afgenomen in het leerbedrijf Dok 75, in grote klaslokalen, in hun eigen werkkamer waar andere of geen collega's bij aanwezig waren (de deur gesloten) of in geïmproviseerde projectruimtes voor studenten. In het Dok 75 heeft de respondent het barpersoneel gevraagd de muziek zacht te zetten voor de opname van het interview. In de werkkamers kwamen constant studenten aankloppen en binnenlopen voor vragen aan de desbetreffende respondent of kamergenoten. In het klaslokaal met dertig stoelen moesten we haast maken voor de klas die stond te wachten om les te krijgen. Deze observaties zijn signalen die mogelijk alle vermoedens bevestigen vanuit dit hoofdstuk met name de beperking van ruimtes voor persoonlijke gesprekken waar de docenten mee kampen. Desondanks de ongewone plekken voor een interview heeft het geen invloed gehad op de kwaliteit van het interview.

6.4 Samenvatting

Uit dit hoofdstuk kan worden samengevat dat het belang van interactie met de student de verwachtingen van ruimtelijke inrichting en materiële objecten heeft veranderd. Hierdoor worden 'organizational artifacts' als beperkend ervaren voor het voeren van gesprekken en geconcentreerd werken. Dit veroorzaakt vormen van gedrag bij docenten die in strijd staan met de kerntaak van het hoger onderwijs en de functie van docent.

7. Intermezzo

In de afgelopen twee hoofdstukken heeft u kunnen ervaren hoe volgens de respondenten het hoger onderwijs zich heeft ontwikkeld en wat voor rol technologische en maatschappelijke ontwikkelingen hierin hebben gespeeld. Door deze ontwikkelingen in het hoger onderwijs staan er nieuwe waarden centraal die leiden tot andere verwachtingen van de ruimtelijke inrichting en materiële objecten. De huidige ruimtelijke inrichting en materiële objecten zijn volgens respondenten beperkend voor hun functie, activiteiten en taken en passen niet meer bij de nieuwe waarden van het hoger onderwijs. Bij de respondenten staat interactie met de student en bereikbaar zijn voor de student centraal. De huidige situatie lijkt daar niet in te ondersteunen, in tegendeel, hij lijkt hier afbreuk aan te doen. De betekenisgeving aan de huidige omgeving en middelen leidt tot concrete acties van docenten als het op een andere manier gebruiken van bepaalde ruimtes binnen de AFM. De wisselwerking tussen betekenisgeving, gedrag en '*organizational artifacts*' leidt er toe dat bepaalde ruimtes andere betekenissen krijgen. De respondenten zijn ondertussen echter gewend aan de situatie en nemen het op het moment zoals het is. Tot dit punt heeft u de context kunnen waarnemen waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. Dit is de dagelijkse sociale realiteit binnen de AFM en is daarmee een deel van het referentiekader van de respondenten van waaruit zij betekenis geven. Nu u de resultaten van het tweede deel van de onderzoeksvraag heeft gelezen zult u nu de resultaten van het eerste deel kunnen begrijpen. In de volgende twee hoofdstukken worden houdingen en meningen die de respondenten hebben over HNW en AGH behandeld. Hoofdstuk acht zal zich richten op HNW en hoofdstuk negen op AGH. Hier wordt gekeken naar wat HNW betekent voor de respondenten in hun werk en leven en wat voor associaties zij met deze mentaliteit hebben. Tot slot wordt gekeken hoe de respondenten het verband zien met het hoger onderwijs en welke voor en nadelen het kan brengen. Volgens dezelfde structuur zal het thema AGH worden behandeld, maar dan meer specifiek op de AFM gericht. Met de context uit de vorige twee hoofdstukken in gedachte genomen wordt verder gekeken naar hoe de beelden worden geconstrueerd. Hier zal uitwijzen hoe de huidige realiteit binnen de AFM een rol speelt bij de beelden die de respondenten vormen over HNW en AGH.

8. Het Nieuwe Werken

In dit hoofdstuk worden uitspraken van de respondenten over HNW behandeld met betrekking tot de betekenis, het ontstaan en de combinatie met het hoger onderwijs. Dit biedt inzicht in de beelden die zij hebben over HNW en op basis waarvan zij deze vormen. Bij het analyseren van de manier waarop betekenis wordt gegeven aan HNW, komt naar voren in hoeverre de dagelijkse realiteit een rol speelt.

8.1 De betekenis

In deze paragraaf komt naar voren wat een term als HNW betekent voor de respondenten en welke associaties zij daarbij hebben. Een kenmerk dat door alle respondenten werd benoemd als zijnde HNW is flexibiliteit in werktijd en –locatie, zowel binnen als buiten de organisatie. Hierbij zien zij een veranderende inrichting van de werkomgeving voor efficiëntie en betere afstemming op de activiteiten van de medewerker.

Docent 15: “Dan denk ik aan flexibel, flexibel werken, werkplekken die niet meer vast zijn... werktijden die je redelijk zelf kunt bepalen, dat is het eigenlijk wel”

Deze docent zijn mening staat in de essentie gelijk aan alle respondenten. Flexibiliteit in werktijden, werkplekken en het verkrijgen van verantwoordelijkheid om dit zelf in te delen. Een aantal respondenten beschrijven hier ook een duidelijk beeld bij, zoals deze medewerker.

Staf 10: “In eerste instantie wat ik al vertelde en dan zie ik dus grote ruimtes met lange tafels, waar mensen flexibele werkplekken hebben met...en dan kleine ruimtes waar je je kan terugtrekken als je even geconcentreerd wilt werken en niet gestoord wilt worden”.

Dit staflid of ondersteunend medewerker beschrijft grotere ruimtes waar meerdere mensen bij elkaar op flexibele plekken zitten. Maar daarnaast ook ruimtes afgestemd op een bepaalde activiteit, zoals concentratiewerk. Een aantal respondenten delen deze mening en benoemen een efficiëntere manier van inrichten door af te stemmen op activiteiten. Een kleine groep respondenten trekt het concept HNW naar een manier van leven, zoals de volgende medewerker.

Docent 3: “Ja, in mijn eigen woorden zou het zijn dat het ja, een soort van integrale kijk is naar wonen, werken, leven en... recreëren, dus alle activiteiten op een andere manier zeg maar in een soort van balans zien te krijgen. En vooral dus mogelijk gemaakt door mobiliteit en ICT.

Deze docent behoort tot de kleine groep die HNW als een overkoepelend geheel ziet, waarmee mensen balans in hun leven krijgen en wordt mogelijk gemaakt door mobiliteit en ICT. Deze kleine groep respondenten beschreef HNW als een containerbegrip dat de vrijheid biedt om alle activiteiten uit het werk- en privéleven te combineren en balanceren. Deze vrijheid werd vaak gekoppeld aan het thuiswerken, die volgens meerdere respondenten mogelijk wordt gemaakt door ICT mogelijkheden en mobiele technologie. Ondanks dat HNW een concept is wat past in het vakgebied van de AFM en veel van de respondenten het concept behandelen in hun lessen is de kennis over dit concept nog vrij beperkt.

Er is zelfs vrijwel geen verschil te vinden tussen het onderwijzend en ondersteunend personeel. De uitspraken van de respondenten worden voornamelijk gebaseerd op en gekoppeld aan eigen ervaringen. Vooral de dagelijkse nevenactiviteiten van hun functie, waaronder stage- en bedrijfsbezoeken werden aangehaald.

Daarnaast heeft een klein deel van de respondenten in een vorige baan gewerkt met een dergelijk concept.

Docent 2: "En dan moet je hier gewoon zo'n prachtig nieuw werkparadijsje van maken, zoals je dat wel eens ziet bij...wij komen vaak in het werkveld op stagebezoek en dan kom je in gebouwen joh, dan ben je...gewoon state of the art werkplekken. En daar is het nieuwe werken al zover doorgevoerd en dan sta je gewoon te kwijlen bij die werkplekken, dan denk je dat wil ik ook".

Deze docent staat open voor HNW door zijn ervaringen met het concept bij een stagebezoek. Hij of zij geeft aan zeer geprikkeld te worden door een dergelijke omgeving en daar behoefte aan te hebben. Bij het bespreken van beelden over HNW in interviews of eerste associaties, brachten veel respondenten voorbeelden uit stagebezoeken naar voren zoals bij Interpolis en Microsoft.

Docent 1: "Ja, voor een deel vooral denk ik toch wel dingen lezen... met mensen praten die in diverse plekken van het land voor organisaties het nieuwe werken implementeren. Ik spreek natuurlijk ook vanuit mijn redactierol... die mensen die informeren welke ontwikkelingen op bepaalde plekken gaande zijn. Ik heb wel eens gekeken bij Microsoft, maar dat ter zake, dus echt het in de gaten houden".

Deze docent was één van de weinige die zijn of haar gedachtes bij HNW baseerde op een eerdere functie. De docent in kwestie was redacteur van een gerenommeerd magazine en was nog veel in contact met het werkveld. Andere respondenten hadden in plaats van deze theoretische ervaring vooral praktische ervaringen met een dergelijk concept. In de volgende paragraaf ziet u hoe de respondenten denken over het ontstaan van HNW en waarom het concept nu zo populair is.

8.2 Het ontstaan

In deze paragraaf leest u wat respondenten als reden zien waarom HNW nu zo belangrijk is geworden voor organisaties. De meningen over het ontstaan van HNW zijn divers, maar allen niet te herleiden naar een concreet startpunt dat hieraan ten grondslag ligt. Uit de argumentatie is te halen, dat alle respondenten HNW zien als onderdeel van een evolutionair proces.

Docent 4: "We zijn natuurlijk begonnen met andere manieren van werken, op een gegeven moment was daar het flexibel werkplek concept, dat was een hype op een gegeven moment en ik kan me voorstellen dat van daaruit mensen verder zijn gaan pionieren of van... hoe kan je dat nog effectiever en nog efficiënter inzetten".

Deze docent ziet HNW als een evolutie op een voorgaand concept dat er opeens was. Hij of zij ziet HNW vandaag de dag als een verfijnde vorm van het flexibele werkplek concept.

Een klein deel van de respondenten delen deze mening en zien HNW als 'iets' wat er opeens was en is bedacht door 'mensen'. Een uitspraak die in een aantal interviews naar voren kwam was: "Het is oude wijn in nieuwe zakken".

Docent 1: "Ja, niet speciaal, het zijn eigenlijk... als je kijkt naar de ontwikkelingen die werk in het algemeen heeft doorgemaakt. Met name sinds de jaren 60, maar je kunt ook verder teruggaan. Dan zie je dat werkprocessen zich steeds in andere contexten en op andere plekken zijn gaan afspelen. In de huidige tijd zeker sinds de opkomst van de ICT toepassingen en het toenemende gebruik van sociale media zijn manieren van werken mogelijk geworden die daarvoor niet denkbaar waren. En mede ingegeven door de stand van de technologie en de plekken en de tijden waardoor, dankzij die ontwikkelingen werken kon gaan plaatsvinden, heeft Het Nieuwe Werken een soort van organische ontwikkeling doorgemaakt. Niet iets wat iemand bedacht heeft, maar echt iets wat door de tijd is ontstaan in de samenspraak van mensen en middelen".

Deze docent ziet HNW als een uitkomst van een organische ontwikkeling over de laatste 50 jaar, mogelijk gemaakt door een samenkomst van technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. Een element uit dit citaat waar de helft van de respondenten achter staat, is de invloedrijke rol van ICT bij het ontstaan van HNW.

Docent 2: "Nou, omdat de noodzaak steeds meer aanwezig wordt, we zien dat kantoorruimtes allemaal niet benut worden en iedereen heeft besef dat kantoren geld kosten. He, dat kosten ze in de jaren '80 ook, maar toen was er kennelijk geld genoeg en nu is er een soort wereldwijde concurrentie aan het ontstaan, waardoor we nog beter op onze centen moeten letten".

Deze docent noemt kostenbesparing, voortgekomen uit concurrentie als reden voor ontstaan van HNW. Meerdere respondenten zien het inzetten van HNW als een kwestie van kostenbewustzijn en -besparing. Net als deze docent, weet geen van de respondenten een concrete oorzaak te noemen voor de plotselinge kostenbesparing. Deze respondent van het tweede citaat is de enige die een duidelijk antwoord wist te geven. De overige respondenten probeerde tijdens het interview deze vraag te koppelen aan dagelijkse ervaringen in het onderwijs, maar liepen snel vast. In de volgende paragraaf krijgen de respondenten volledige vrijheid om HNW te verbinden met het hoger onderwijs.

8.3 Potentie voor het hoger onderwijs

In deze paragraaf ziet u wat de respondenten als eerste associatie hebben bij het combineren van HNW met het hoger onderwijs. Het merendeel van de respondenten heeft een positieve associatie bij de combinatie van HNW met het hoger onderwijs. De argumentatie van deze meningen zijn zeer divers, maar bijna alle respondenten verwachten effect op het fysieke contact met studenten en docenten onderling.

Staf 8: "Collega's onderling... ja, we spreken elkaar te weinig... Maar alle docenten beneden, je zal er vast wel eens langsgelopen... zijn alle kantoortjes, soms met 2, 3 of meer docenten... zitten daar bij elkaar. Maar er zit ook een deur tussen en die deuren gaan dicht, dus er zit niemand en er zijn geen kruis bestuivingen meer. Je komt elkaar bijna niet meer tegen en daarom ben ik er een voorstander van, ik zou het wel leuk vinden als je meer plekken hebt, dat je meer flexwerken hebt, dat je de ene keer weer de collega van die ziet, en de andere keer van dat".

Dit staflid ziet het als een positieve ontwikkeling, omdat hij verwacht dat flexibele werkplekken het contact van collega's onderling zal bevorderen. Hij of zij noemt dit effect, omdat in de huidige situatie veel deuren dicht zijn en contact en kennisdeling verslechterd. Dat deze respondent met het bespreken van dit brede onderwerp een brug slaat naar de beperkingen besproken in de hoofdstukken vijf en zes, laat zien hoe sterk dit speelt in de dagelijkse realiteit.

Docent 16: "Dus ik zie het nieuwe werken meer in een... gemakkelijker toegepast worden in een kantooromgeving dan binnen het onderwijs. Nou, je ziet hier altijd, ik zit maar een beperkt gedeelte van mijn tijd achter mijn bureau. Ik werk tweeëndertig uur en gemiddeld sta ik zo'n twintig uur voor de klas, dus dan ben ik fysiek hier niet aanwezig. En de momenten dat ik er wel moet zijn, ja, dan sta ik voor de klas mensen iets proberen bij te brengen".

Deze docent ziet HNW niet bij onderwijs passen door te kijken naar zijn of haar wekelijkse uren van aanwezigheid. De respondent gaat ervan uit dat weinig aanwezigheid op zijn of haar werkplek niet past bij HNW. In tegendeel, dit laat zien hoe de huidige vrijheid al aansluit bij de gedachte van HNW. Het gaat bij dit citaat net als het vorige citaat niet alleen om wat de respondent zegt, maar wat hij of zij doet. Net als deze respondent grepen alle respondenten direct naar hun dagelijkse taken of de beperkingen die zijn besproken in de hoofdstukken vijf en zes. Meest besproken was de bereikbaarheid van de docent en interactie met de student en hoe HNW dit zou kunnen verbeteren of verslechteren.

8.4 Samenvatting

Uit dit hoofdstuk kan worden samengevat dat de meeste respondenten op basis van hun eigen kennis bekend zijn met de basiseigenschappen van HNW. Vanaf hier worden hun uitspraken over de betekenis HNW en de potentie van HNW voor hoger onderwijs gebaseerd op en gekoppeld aan de dagelijkse realiteit van hun functie en praktijkervaringen uit verleden en heden. Hierin kwam duidelijk naar voren dat dit moment door respondenten werd gebruikt om de bereikbaarheid van de docent en interactie met de student aan te halen. Dit toont dat de beperkingen die zijn besproken in hoofdstuk vijf en zes deelnemen in de beelden die het bespreken van dit thema oproept. Daarnaast toont deze gedachtegang de aard van een docent en dat interactie met de student de kern is van zijn functie.

Merendeel van de respondenten zagen HNW als een positief concept, maar waren voornamelijk benieuwd wat het kon betekenen voor het fysieke contact tussen mensen. In het volgende hoofdstuk wordt er meer specifiek op de AFM gericht door middel van het concept AGH. Hier wordt gekeken wat de respondenten weten over dit concept en hoe zij het verband zien met hun academie. Dit hoofdstuk zal daarbij de manier van betekenis geven analyseren en bekijken wat voor rol de sociale realiteit van de AFM speelt bij de beelden die dit thema oproept.

9. Activiteiten Gerelateerd Huisvesten bij de AFM

In dit hoofdstuk worden de houdingen en meningen van de respondenten over AGH behandeld met betrekking tot de betekenis van AGH, de potentie voor de AFM en of er sprake is van de verwachte weerstand. De voorbeelden en bronnen die door de respondenten worden gebruikt in hun uitspraken, laten zien dat *'organizational artifacts'* een sterke rol spelen bij het construeren van beelden over dit concept.

9.1 De betekenis

In deze paragraaf komt naar voren wat de respondenten verstaan onder AGH en hoe zij het verband met HNW zien. De meeste respondenten zien AGH als het afstemmen van huisvesting op activiteiten, zoals verschillende werkplekken voor verschillende activiteiten. De helft van de respondenten ziet AGH als fysieke ondersteuning om HNW mogelijk te maken, hierbij speelt ICT een grote rol.

Docent 6: "Ja, aan het aanbieden van verschillende werkplekken dat je de beste werkplek kunt kiezen bij de activiteit die je die dag of dat dagdeel gaat uitvoeren...(beschrijft zijn of haar dag)..., moet ik ook nog een scriptie lezen, dan zou ik een plekje zoeken waar ik even geconcentreerd een half uurtje weer een stapje kan maken, dus op basis van de activiteit zoeken naar een vaste werkplek".

Deze docent beschrijft dat er verschillende plekken zijn voor verschillende activiteiten en neemt eigen activiteiten ter illustratie. Hij of zij ziet dat het vraagt om eigen initiatief, iedere keer een plek te zoeken die het beste past bij de activiteit van dat moment. Opvallend is dat de respondent spreekt in een tijdsvorm waarbij naar voren komt dat er op dit moment niet zo gewerkt wordt. Heel specifiek wordt geconcentreerd werken benoemd, mogelijk een teken van een sterk gemis in de huidige situatie.

Docent 12: "Ja ,het nieuwe werken is meer denk ik een verzamelbegrip, waar ook ... ja dat soort dingen als activiteiten gerelateerde werkplekken in horen. Ja, maar het nieuwe werken is denk ik al een breder... in die zin, ja als ik denk aan nieuwe werken dan denk ik ook gauw aan plaats en tijd onafhankelijk werken, dat heeft niet alleen te maken met hoe je een werkplek inricht en het hier fysiek is geregeld. Maar ook dat ik vanuit thuis bijvoorbeeld me e-mail kan checken of... op een mobieltje of waar ik ook ben".

Deze docent ziet AGH als onderdeel van HNW en zeer fysiek gebonden ten opzichte van de mogelijkheden die HNW biedt. ICT speelt een grote rol in het onderscheid tussen AGH en HNW. HNW is dus tijd- en plaatsafhankelijk werken door middel van ICT. AGH is het afstemmen van de huisvesting op deze werkwijze. In zijn of haar voorbeelden over de persoonlijke situatie is ICT vooral daar voor bereikbaarheid vanuit huis of alle mogelijke locaties. Meer dan de helft van de respondenten hadden een positieve associatie met dit concept op zich. De uitspraken van respondenten over dit thema werden tijdens het interview vaak verbonden aan ervaringen vanuit stage- en bedrijfsbezoeken. De overige respondenten hadden geen idee wat AGH betekende, dit waren voornamelijk stafleden. In dit onderdeel van het interview werd er door de respondenten nog weinig verband gelegd met de huidige situatie binnen de AFM.

9.2 Potentie bij de AFM

In deze paragraaf ziet u hoe respondenten tegenover de komst van AGH staan en welke effecten zij daarbij in gedachte hebben. Het grootste deel van de respondenten kijken positief aan tegen AGH bij de AFM, omdat het past bij de identiteit en nodig is om mee te gaan met de tijd en studenten. Het zou een fysieke aansluiting zijn op wie de organisatie nu is en wil zijn in de toekomst. Er zijn echter wel een aantal aandachtspunten waar de respondenten voor vrezen en bepalend is voor de mate van weerstand.

Docent 1: "Ja, prima ja. O, ja daar mogen we ook best een voortrekkersrol in hebben, sterker nog... als het goed is, ik denk dat dat nog klopt, dan hebben wij de kennis en ervaring in huis om dit soort theorie ook in de praktijk te gaan brengen. Ik ben een erg voorstander van...in het Engels noemen ze dat: 'practice what you preach'. Dus roep niet alleen wat er mogelijk is, maar laat het ook gewoon zien in de vorm van een voorbeeld. Goed voorbeeld is goed te volgen en wij leiden straks bekwame facility managers op. Laat zij bij een startende loopbaan maar zien dat ze ook uit ervaring hebben mee gekregen, hoe het ook kan in organisaties waar zij straks gaan werken".

Veel respondenten vinden net als deze docent dat deze academie een voorloper moet zijn. Deze docent twijfelt maar vindt zeker dat wegens de kennis die in huis is het concept hoort bij hun academie. Daarnaast biedt het de perfecte leeromgeving voor studenten om zich voor te bereiden op het werkveld. Hiermee laat de docent direct zien dat het weer draait om de toegevoegde waarde voor de student. Bij het invoeren van AGH bij FM zien de respondenten een aantal aandachtspunten die van belang zijn. Het waarborgen van interactie met de student, onderwijsactiviteiten als leidraad voor het concept en het betrekken van docenten bij het proces van beleidsvorming.

Staf 8: "Nou, ik vind dat er over dat soort dingen zou je wel afspraken moeten maken en ik zou het belangrijk vinden dat een student kan inloggen en dan kan zien van dit en dit is zijn rooster en dan en dan heeft hij les en hij is daar en daar en daar. Elke docent moet gewoon een aantal blokken hebben aanvankelijk van het aantal uren dat je werkt, daar ben ik dus bereikbaar en die dag ben ik er. Dat mensen dus weten van die dag komt hij".

Dit stafflid geeft aan dat er door middel van ICT mogelijkheden studenten toegang moeten hebben tot de agenda van een docent. Dit is één van de velen maatregelen die respondenten hebben genoemd om de bereikbaarheid van de docent te waarborgen. Meeste maatregelen hadden echter wel een overeenkomst, ICT vangt de bereikbaarheid op. Bij het invoeren van een concept als AGH moet volgens de respondenten ICT een prominente rol spelen, met name om interactie met de student te waarborgen. Dat de respondenten ICT meerdere malen naar voren dragen als belangrijk kan gebaseerd zijn op de ervaringen die zij hebben met de huidige ICT middelen. Op dit moment is ICT niet capabel om het gemis van fysiek contact op te vangen. Aangezien de docenten een verandering in het fysieke contact verwachten zoals benoemd in de vorige paragraaf zijn zij ijverig om dit op te vangen.

Docent 5: “En ik denk dat het een beetje makkelijke oplossing is om te zeggen van nou we gaan ons niet verdiepen in wat precies iedereen doet hé... nou ja, dan vinden ze verder hun weg wel. Nou ja, dat is een te makkelijke opvatting, ik denk dat de formule in contact moet blijven met waarom komen mensen hier, wat gaan ze doen en hoe ga ik daar met mijn huisvesting het beste aansluiten”.

Deze docent geeft aan dat er duidelijk moet worden gekeken naar wat voor activiteiten docenten en studenten dagelijks ondernemen en daar AGH op aansluiten. Velen respondenten gaven hierbij de toevoeging dat voornamelijk het onderwijsproces centraal moet staan en dus huidige en toekomstige onderwijsvormen moeten worden meegenomen. Hiermee geven deze docent en de andere respondenten aan dat zij AGH zien als een kans om ruimtelijke inrichtingen en materiële objecten beter aan te sluiten op huidige en toekomstige onderwijsvormen. Daarmee tonen zij ook weer indirect hoe de huidige omgeving en middelen knellen voor het hoger onderwijs en hun functie. Bij het bespreken van dit onderwerp werd vaak de betrokkenheid van docenten aangehaald. Er waren gemengde opvattingen over de mate van betrokkenheid van studenten, maar alle respondenten waren erover eens dat betrokkenheid nodig was in dit proces.

Staf 8: “Ja, dat denk ik wel als je hier je medewerkers niet meekrijgt, dan krijg je al snel.. nee, dat werkt niet dus.

Dit staflid geeft aan dat het betrekken van medewerkers ook een politieke zet kan zijn. Terecht merkt dit staflid op, dat het uitsluiten van deze groep gelijk staat aan geen kans van slagen. Dit staflid haalde voorbeelden aan over voorgaande veranderingen waar hij veel weerstand heeft gezien bij de docenten. In de volgende paragraaf leest u hoe dat nu wordt ervaren door de alle respondenten.

9.3 Geen verwachte weerstand

In mijn interviews werd duidelijk dat docenten graag adviseren hoe alles beter kan en kritisch zijn over de organisatie. Veel respondenten noemde dat een deel van hun collega's weerstand hebben tegen verandering, opvallend genoeg vertoonde geen van de respondenten zelf weerstand.

Docent 12: “Kijk je zit hier wel met een kritische doelgroep en het is eigenlijk een beetje vreemde soort organisatie zou je kunnen zeggen, omdat de onderste laag eigenlijk de operationele laag van de organisatie heel erg hoog opgeleid is en dat zie je meestal bij andere organisaties niet. Dus dat is kenmerkend aan zo'n organisatie, maar ook de operationele hoog opgeleide onderlaag dat is tegelijkertijd ook een hele kritische onderlaag”.

Deze docent verklaart dat de kritische houding die de docenten hebben, te maken heeft met het opleidingsniveau in de operationele laag. Daarnaast is het zo dat de AFM een platte organisatiestructuur hanteert, waardoor docenten dicht bij het vuur zitten. Deze kritische houding kwam naar voren tijdens de interviews, waar respondenten collega's en organisatie bekritiseerde.

Staf 8: “Ja, ik denk dus wel dat de huidige cultuur een soort van tegenstand biedt. Nou, ik denk ja, ik bedoel... ik denk dat er een groot verschil is tussen de jongeren in deze organisatie en de wat oudere. Je zult zien hier bij ons op de academie zijn er best wel wat mensen die al wat, die al 50+ zijn. En er zitten ook best wel wat mensen die hier al 20 à 30 jaar werken en dat is natuurlijk ook altijd deuren dicht, maar dat die dat veel moeilijker vinden dan”.

Vele respondenten spraken over dezelfde verwachting van weerstand, een gedeelte hiervan zag dit specifiek bij de oudere generatie. Het ging hierbij niet zozeer om de leeftijd, maar om de hoeveelheid jaren dat collega's op dezelfde manier hadden gewerkt. Deze collega's zouden graag de werkomgeving houden zoals het is. Dit stafflid onderbouwt ook de observatie dat de deuren altijd gesloten zijn, hij of zij benoemt het als een kenmerkend eigenschap van deze groep. Ondanks dat meeste respondenten zo spraken over andere collega's heeft geen van de respondenten weerstand voor verandering of gehechtheid aan de werkomgeving vertoond, ook niet de oudere generatie van de respondenten. Integendeel zelfs, velen respondenten zeiden klaar te zijn om hun werkplek op te geven en een nieuwe manier van werken te omarmen. De verklaring kan zijn dat veranderingen in het verleden het werk van de docenten lastiger maakte. Deze verandering zien zij mogelijk als bevrijding van de beperkingen en willen daarom graag deelnemen in het proces. Zij hebben gezien waar het knelt en staan klaar om met hun adviserende en kritische houding deel te nemen aan het proces.

9.4 Samenvatting

Uit dit hoofdstuk kan worden samengevat dat het concept AGH bij meer dan de helft van de respondenten bekend is en dat zij de basiseigenschappen kennen. De meeste respondenten koppelen hun antwoorden aan de beperkingen in hun dagelijkse werkzaamheden die in hoofdstuk vijf en zes uitgebreid zijn besproken. De respondenten zien AGH als een positieve aanwinst voor de AFM en als logische stap gezien hun achtergrond. Vanuit de aandachtspunten die worden aangedragen is duidelijk dat de respondenten AGH zien als een nieuwe kans om ruimtelijke inrichting en materiële objecten weer aan te sluiten op onderwijs en de functie van docent. Dit wordt bevestigd door het niet waarnemen van weerstand dat bij vorige veranderingen wel het geval was. De aard van de docent en zijn kerntaak blijft naar voren komen in de vraag naar betrokkenheid die zij hebben bij het proces om kwaliteit van onderwijs en interactie met de student te waarborgen. In het hoofdstuk hierna komen empirie en theorie samen en worden de conclusies van het onderzoek gepresenteerd. Aan het einde van dat hoofdstuk zal op basis van de conclusies de onderzoeksvraag worden beantwoord.

10. Conclusie

In dit hoofdstuk presenteer ik de conclusie van het onderzoek. Hier worden de empirische bevindingen gekoppeld met de literatuur. De conclusie is opgebouwd uit vier subconclusies, ieder besproken in een eigen paragraaf. De vier subconclusies zijn: mismatch tussen het hoger onderwijs en 'organizational artifacts', beelden over HNW en AGH, beelden over AGH bij de AFM en interactie met de student. De eerste paragraaf gaat over nieuwe waarden in het hoger onderwijs waardoor er andere verwachtingen van de omgeving en middelen zijn ontstaan die een rol spelen in de betekenisgeving aan HNW en AGH. De tweede paragraaf gaat over algemene beelden die de medewerkers van de AFM hebben over HNW en AGH. De derde paragraaf gaat over specifieke beelden die de medewerkers van de AFM hebben over AGH bij de AFM. De vierde paragraaf gaat over de verwachting van respondenten dat interactie met de student in het geding komt bij AGH. Het doel van deze subconclusies is om gezamenlijk de onderzoeksvraag te beantwoorden. In paragraaf 10.5, tevens de laatste paragraaf van dit hoofdstuk, wordt aandacht besteed aan het beantwoorden van de volgende onderzoeksvraag:

Wat zijn de beelden van de medewerkers bij de Academie voor Facility Management over Het Nieuwe Werken en Activiteiten Gerelateerd Huisvesten en op basis waarvan zijn deze geconstrueerd?

10.1 Mismatch tussen het hoger onderwijs en *organizational artifacts*

Uit het onderzoek komt naar voren dat er door ontwikkelingen in het hoger onderwijs verwachtingen van de huidige ruimtelijke inrichting en materiële objecten zijn veranderd. Volgens de respondenten en de literatuur is de docent van nu en de toekomst meer een coach dan een bron van kennis die voor de klas staat. Hij moet studenten begeleiden bij het op een interactieve manier eigen maken van kennis. Meer individuele contactmomenten met studenten om hun persoonlijke leerplan te verwezenlijken (Akkerman, 2007; Volman, 2006). Deze nieuwe waarden van het hoger onderwijs en de functie van docent sluiten niet meer aan bij die van de ruimtelijke inrichting en materiële objecten. Het gebouw van de HHS staat zoals Yanow (1996) dat noemde, symbool voor de oude waarden van het hoger onderwijs, die nu als beperkend wordt ervaren door de respondenten. Er is sprake van een verandering in de betekenisgeving bij de symbolische relatie tussen 'organizational artifacts' en medewerkers (Yanow, 1996). De waarden van medewerkers stroken niet meer met die van de 'organizational artifacts'. De toename van het belang van interactie met de student leidt volgens de respondenten tot een gemis aan werkplekken voor geconcentreerd werken en persoonlijke gesprekken. Zoals O' Toole en Were (2008) stelde, leiden de veranderende verwachtingen van omgeving en middelen ertoe dat in sociale interactie tussen mensen, omgeving en middelen, nieuwe betekenissen voor bepaalde ruimtes binnen de AFM worden geconstrueerd (O' Toole & Were, 2008). Deze sociale constructie uit zich in concrete acties als het op andere manieren gebruiken van bepaalde ruimtes, gesprekken op ongewone plekken, thuiswerken of gesloten deuren (Weick, 1996; Weick et al., 2005).

Deze acties blijken in strijd te staan met de kerntaak van het hoger onderwijs en de functie van docent, interactie met de student (Akkerman, 2007; Volman, 2006). Gekeken vanuit de drie dimensies die Rafaeli en Pratt (2006) noemen, lijken met name het *symbolism* en *instrumentality* hier naar voren te komen als beperkend. De waarden waar de huidige omgeving en middelen symbool voor staan sluiten niet meer aan bij de nieuwe waarden van het hoger onderwijs. Door nieuwe waarden ontstaan er andere verwachtingen van de functionaliteit van de 'organizational artifacts'. De *aesthetics* zijn meer naar voren gekomen bij de algemene beelden over HNW en AGH. Hier zal ik verder op in gaan in de volgende paragraaf (Rafaeli en Pratt, 2006). In de daaropvolgende paragraaf 10.3 zult u zien hoe de sociale realiteit uit deze paragraaf onderdeel is van de betekenisgeving aan HNW en AGH.

10.2 Beelden over HNW en AGH

Bij de AFM wordt HNW gezien als concept dat dient als containerbegrip voor alle soortgelijke nieuwe manieren van werken, vergelijkbaar met de gedachte van Baane et al. (2011). Hierin verschilt de casus met het theoretisch kader waar ik HNW beschrijf aan de hand van Bijl (2009), als een visie, een mentaliteit, een anker van betekenisgeving aan nieuwe manieren van werken (Bijl, 2009). De respondenten zien een concept dat een evolutie is van werk, voornamelijk mogelijk gemaakt door de technologische ontwikkelingen. Het wordt gezien als een evolutie op voorgaande soortgelijke concepten, maar dan met een nieuwe term. Deze mening kwam in een aantal van de interviews naar voren met de volgende uitspraak: "*het is oude wijn in nieuwe zakken*" (Baane et al., 2011). De gedachtes over de betekenis en het ontstaan van HNW zijn gebaseerd op eigen kennis en ervaringen vanuit de functie van docent. Inhoudelijk wordt HNW gezien als een concept waarbij men tijd- en plaatsonafhankelijk kan werken binnen en buiten de organisatie. De respondenten zien hierbij een veranderende ruimtelijke inrichting die prikkelt en ICT een grote rol spelen in het mogelijk maken van flexibel werken, zoals thuiswerken. Bijl (2009) en Sullivan (2003) onderbouwen deze functie van ICT, maar benoemen dat het niet op zichzelf staande drijfveer is voor HNW (Bijl, 2009; Sullivan, 2003). De gedachtes van respondenten bestrijken alleen de eerste van de vier werkprincipes die volgens Baane et al. HNW omarmen (Baane et al., 2011). Dit verklaart waarom medewerkers HNW niet als iets nieuws zien, het eerste werkprincipe is namelijk vergelijkbaar met de beginfase van het concept 'Telework', zoals Baruch (2001) hem definieert (Baruch, 2001). De veranderende ruimtelijke inrichting die respondenten aanhaalde wordt volgens hun mogelijk gemaakt door AGH, die als fysieke ondersteuning dient. Bij het horen van de term AGH denken de respondenten aan een fysieke omgeving die bestaat uit verschillende werkplekken voor verschillende activiteiten die men op eigen initiatief moet gebruiken. De verhouding die hier door de respondenten wordt gelegd tussen HNW en AGH is vergelijkbaar met die van Baane et al., waarbij hij AGH als onderdeel van zijn *Bricks* ziet (Baane et al., 2011).

De gedachtes over de functie van de fysieke omgeving bij HNW is gebaseerd op ervaringen van de respondenten in hun dagelijkse werk zoals stage- en bedrijfsbezoeken. Dat de respondenten de fysieke omgeving bij HNW als prikkelend ervaren heeft mogelijke te maken met de soort organisaties die zij bezoeken. Het gaat hierbij onder andere om Interpolis en Microsoft, grote organisaties die voor lange tijd werken volgens HNW en veel investeren in de fysieke omgeving daarbij. Bij het bespreken van deze ervaringen lijkt er veel waarde te worden gehecht aan de derde dimensie van Rafaeli en Pratt (2006), de *aesthetics* (Rafaeli & Pratt, 2006). In de volgende paragraaf ziet u hoe de beelden meer specifiek worden, door te kijken naar AGH bij de AFM. Hierbij komt duidelijk naar voren hoe de *'mismatch'* tussen het hoger onderwijs en *'organizational artifacts'* een rol speelt in de beeldvorming over AGH en HNW.

10.3 Beelden over AGH bij de AFM

Bij de AFM staan de respondenten open voor de overgang naar een pilot van een nieuw werkplekconcept als AGH. Een omgeving zoals die van AGH past volgens hen bij de identiteit van de AFM en bij het huidige en toekomstige hoger onderwijs. Zoals een aantal van de respondenten hebben genoemd: *"Practice what you preach"*, het zou eigenlijk logisch moeten zijn dat deze academie wegens hun vakgebied op deze manier werkt. De respondenten zitten al nagenoeg in de juiste mentaliteit, ze zijn bekend met de resultaatgerichtheid, zelfstandigheid en vrijheid die komt kijken bij HNW. Gekeken vanuit de drie omgevingen van Baane et al. (2011) is de mentale omgeving er klaar voor, maar de fysieke en virtuele omgeving nog niet (Baane et al., 2011) Er is bij de AFM duidelijk sprake van de *'mismatch'* tussen organisatie en werk waar Bijl (2009) over spreekt (Bijl, 2009). De *'mismatch'* tussen het hoger onderwijs en *'organizational artifacts'* bij de AFM speelt een sterke rol in de beeldvorming over AGH. De respondenten refereerden vaak naar de huidige ruimtelijke inrichting en materiële objecten bij hun betekenisgeving aan AGH. In combinatie met de beelden die zij hebben over AGH, beschreven in de vorige paragraaf, wordt dit concept gezien als een oplossing voor het gebrek aan werkplekken voor geconcentreerd werken en persoonlijke gesprekken. AGH wordt gezien als de kans om de ruimtelijke inrichting en materiële objecten weer aan te sluiten op het hoger onderwijs. Het nieuwe werkplekconcept zou een leer- en werkomgeving bieden om studenten de theorie in praktijk te laten ervaren en daarmee voor te bereiden op de toekomstige arbeidsmarkt. Zoals Volman (2006) benoemt, biedt dit concept een plek waar authentiek en actief leren kan plaatsvinden. Een plek waar HNL en HNW in een concept kan worden gefaciliteerd en gestalte kan krijgen (Volman, 2006). In de volgende paragraaf en tevens laatste van de subconclusies, leest u hoe de respondenten ondanks deze positieve houding en meningen hun vraagtekens zetten bij AGH.

10.4 Interactie met de student

Ondanks dat de respondenten op basis van hun beelden bij AGH en de sociale realiteit binnen de AFM het concept als sleutel zien voor de *'mismatch'* tussen het hoger onderwijs en *'organizational artifacts'*, vrezen zij voor een effect op de interactie met de student. Deze vrees is te herleiden naar twee oorzaken die voortkomen uit de context beschreven in de eerste paragraaf. Enerzijds zien zij AGH als onderdeel van HNW en associëren zij mogelijk de gedachte erachter vooral met het eerste werkprincipe van Baane et al. (2011) *tijd- en plaatsafhankelijk werken* (Baane et al., 2011). Dit eerste werkprincipe associëren zij voornamelijk met thuiswerken, wat nu al is toegestaan binnen de AFM. Door de beperking van materiële objecten als ICT middelen leidt het huidige thuiswerken direct tot slecht contact met de student. Deze ervaringen dragen volgens Weick (1995) bij in de betekenisgeving aan AGH bij de AFM. De wisselwerking die hier ontstaat tussen betekenisgeving en *'organizational artifacts'* kan volgens Yanow (1996) het belang van een nieuwe waarde als interactie met de student juist versterken (Weick, 1995; Yanow, 1996). Anderzijds slaat deze vrees op de kerntaak van het hoger onderwijs en de functie van docent, interactie met de student. Ondanks toekomstige mogelijkheden voor leren op afstand blijft fysiek contact met de student volgens de respondenten belangrijk in het hoger onderwijs. Hier spreekt een belangrijke nieuwe waarde van de organisatie die al leeft in de respondenten, maar nog niet worden gesymboliseerd door de *'organizational artifacts'* (Yanow, 1996). Het zit in de aard van de respondenten om kritisch en adviserend te zijn in deze kwestie. Zij hebben aangegeven dat een pilot alleen slaagt wanneer zij en mogelijk studenten in de toekomst worden betrokken bij het proces van beleidsvorming. Zoals Gorgievski et al. (2010) hebben geconcludeerd in de academische context, vinden de respondenten het essentieel om een organisatieanalyse te maken. Een analyse van de dagelijkse activiteiten van docent, student en de activiteiten waaruit huidige en toekomstige onderwijsvormen zijn opgebouwd (Gorgievski et al., 2010). Dit zien de respondenten als nodig om de kwaliteit van het hoger onderwijs te waarborgen en zie ik als nodig om draagvlak te behouden onder de medewerkers bij de AFM. De subconclusies die u in de afgelopen vier paragrafen heeft kunnen lezen vormen de conclusie van het onderzoek, In de volgende paragraaf wordt vanuit deze conclusie de onderzoeksvraag beantwoord.

10.5 Beantwoording onderzoeksvraag

Met de conclusie uit het onderzoek wordt nu de volgende centrale vraag van het onderzoek beantwoord:

Wat zijn de beelden van de medewerkers bij de Academie voor Facility Management over Het Nieuwe Werken en Activiteiten Gerelateerd Huisvesten en op basis waarvan zijn deze geconstrueerd?

In dit onderzoeksrapport zijn de twee onderdelen van de onderzoeksvraag zoals beschreven hoofdstuk vier, uitgebreid aan bod gekomen. Maar het is voornamelijk het verband tussen de twee onderdelen die in dit onderzoeksrapport centraal heeft gestaan. De rol van de huidige 'organizational artifacts' in de betekenisgeving aan HNW en AGH is de leidraad in dit onderzoeksrapport geweest. Ik zal in deze paragraaf kort antwoord geven op de twee onderdelen en hun verband. Met deze paragraaf wil ik naast het beantwoorden van de onderzoeksvraag ingaan op het doel onderliggend aan het onderzoek, de levensvatbaarheid van AGH bij de AFM. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de respondenten op basis van hun eigen kennis bekend zijn met de basisprincipes van HNW en AGH. HNW wordt als een containerbegrip gezien voor nieuwe manieren van werken. De associaties met HNW zijn positief en wordt voornamelijk gekoppeld aan werkzaamheden uit hun functie. De beelden van AGH komen naast basiskennis voort uit stage- en bedrijfsbezoeken aan grote organisaties als Interpolis en Microsoft die HNW hanteren. De respondenten hebben aangegeven open te staan voor een pilot van AGH. Zij zien de pilot van AGH als een sleutel tot het weer aansluiten van de ruimtelijke inrichting en materiële objecten op de identiteit van de AFM en het huidige en toekomstige hoger onderwijs. Deze beelden worden naast de kennis en ervaringen van de respondenten grotendeels bepaald door de huidige 'organizational artifacts'. Er is sprake van een 'mismatch' tussen het hoger onderwijs en de huidige ruimtelijke inrichtingen en materiële objecten. Door de ontwikkelingen in het hoger onderwijs en daarmee de functie van docent, zijn er nieuwe waarden centraal komen te staan. Door deze nieuwe waarden zoals: interactie met de student, zijn er andere verwachtingen van de ruimtelijke inrichting en materiële objecten. De huidige omgeving en middelen worden daardoor als beperkend ervaren voor geconcentreerd werken en persoonlijke gesprekken. Deze beperkingen leiden tot concrete acties als gesloten deuren, huidige ruimtes voor andere activiteiten gebruiken, gesprekken op ongewone plekken en thuiswerken. Vormen van gedrag die in strijd staan met de belangrijkste huidige en toekomstige waarde in het hoger onderwijs, interactie met de student. De onderliggende vraag van het onderzoek was, wat is de levensvatbaarheid van AGH bij de AFM? In deze paragraaf komt duidelijk naar voren dat er sprake is van levensvatbaarheid en er geen weerstand tegen AGH is waar te nemen. De respondenten hebben echter wel een aandachtspunt genoemd die moet worden behartigd op draagvlak voor de pilot te behouden. In het volgende hoofdstuk leest u meer over dit aandachtspunt in de vorm van een aanbeveling aan het FB. Naast deze aanbeveling wordt in het volgende hoofdstuk het onderzoek in de bredere context van wetenschap ter discussie gesteld voor zijn tekortkomingen. Vanuit deze discussie worden suggesties gedaan voor toekomstig onderzoek rond HNW en binnen de HHS.

11. Aanbevelingen, Discussie en Suggesties

In dit hoofdstuk zijn de aanbevelingen aan het FB, de discussie van het onderzoek en de suggesties voor verder onderzoek onder gebracht. In de eerste paragraaf wordt een aanbeveling gedaan aan het FB met betrekking tot het proces van beleidsvorming bij de pilot. In de tweede paragraaf wordt één van de gehanteerde onderzoeksmethoden uit het onderzoek bediscussieerd. In de derde en tevens laatste paragraaf van dit hoofdstuk worden een aantal suggesties gedaan voor verder onderzoek binnen de HHS.

11.1 Aanbevelingen plan van aanpak AGH

In deze paragraaf doe ik een aanbeveling aan het FB om de levensvatbaarheid van AGH en het draagvlak voor de pilot te behouden. Uit het vorige hoofdstuk kwam helder naar voren dat de respondenten van de AFM open staan tegenover een pilot van AGH, maar zich wel zorgen maken om de interactie met de student. Om deze waarde van het huidige en toekomstige hoger onderwijs te waarborgen, verwachten zij betrokken te worden bij het proces van beleidsvorming en implementatie. Gezien de medewerkers kritisch zijn op het vakgebied van HNW en uitsluiten van hen kan leiden tot weerstand, adviseer ik hen te betrekken. Door middel van een analyse te maken van de huidige en toekomstige activiteiten van studenten, docenten en hogere onderwijsvormen worden docenten betrokken en ontstaat er een nauwsluitend maatwerk voor de AFM. Niet de populariteit van HNW, maar de activiteiten in het hoger onderwijs moeten de leidraad zijn voor het proces.

11.2 Discussie van het onderzoek

In deze paragraaf wordt het onderzoek in de context van sociale wetenschap ter discussie gesteld en een suggestie gedaan voor toekomstig onderzoek omtrent HNW. Er is naar mijn mening één aandachtspunt naar voren gekomen als zijnde een tekortkoming van het onderzoek, de observatietechniek. De gehanteerde combinatie van semigestructureerde interviews en non-participerende observaties heeft in het onderzoek een essentieel thema als de rol van '*organizational artifacts*' naar boven gebracht. Echter heeft het doen van non-participerende observaties naar mijn mening de diepgang van dit thema beperkt. Zoals ik in de methodologie al beargumenteerde worden er vaak participerende observaties uitgevoerd bij een kwalitatief interpretatief onderzoek. In combinatie met de dynamiek die in een academische context heerst zie ik participerende observaties bij toekomstig onderzoek meer diepgang bieden in de rol van '*organizational artifacts*'. Deze observatietechniek zal naar mijn mening meer inzicht geven in de verbanden die er bestaan tussen de ruimtelijke inrichting, materiële objecten en het gedrag van de medewerkers. Voor toekomstig onderzoek naar nieuwe manieren van werken in de academische context kan deze suggestie een verrijking zijn voor de data.

11.3 Suggesties voor verder onderzoek

In deze paragraaf doe ik een aantal suggesties voor verder onderzoek binnen de HHS, die mij tijdens het onderzoek zijn opgevallen. 1. Het onderzoek dat voor u ligt was gericht op de medewerkers van de AFM, in het bijzonder op de docenten. In het concept van AGH wacht er ook een grote verandering voor de studenten van de AFM. In de beroepsliteratuur lijkt een concept als AGH, of HNW en HNL geschreven te zijn voor deze generatie. In de academische literatuur is hier al enige tijd discussie over en vind inmiddels al veel onderzoek plaats of dit wel werkelijk is wat de nieuwe generatie wil. Gezien het feit dat de HHS veel investeert in extern onderzoek en meer wil investeren in intern onderzoek naar de HHS. Stel ik in het kader hiervan voor dat het een waardevolle bijdrage kan zijn voor de kenniscreatie binnen de HHS om een onderzoek uit te voeren naar houdingen en meningen van studenten bij de AFM over HNW en AGH. Bij het bepalen van de methodologie voor een dergelijk onderzoek, adviseer ik u mijn suggestie uit voorgaande paragraaf hierin te betrekken. 2. Het FB heeft aangegeven interesse te hebben voor een evaluatieonderzoek bij de AFM een jaar na implementatie. Zij zien mijn onderzoek als een 0-meting en willen in de toekomst een 1-meting doen. Graag doe ik een suggestie voor één van de thema's in dit toekomstige onderzoek. Zoals u hebt kunnen lezen in mijn theoretisch kader wordt er in de academische literatuur veel gesproken over de negatieve effecten van HNW. De vervaging van de grenzen en balans tussen werk- en privéleven is binnen deze discussie een hot topic. In dit topic wordt vaak de impact op de identiteit van de medewerkers bij de overgang naar HNW betrokken. De ontwikkeling in de functie van docent kan mogelijk gevolgen hebben voor zijn of haar identiteit. In combinatie met de toename van flexibiliteit in de leer- en werkomgeving kan de AFM een interessante casus zijn voor dit topic. Het betrekken van dit thema in een toekomstig onderzoek biedt een kritisch perspectief op de werkelijke geschiktheid van AGH voor de AFM.

Literatuurlijst

Akkerman, S. (2007). *Nieuwe vormen van onderwijs voor een nieuwe generatie studenten*. Utrecht: MLOS.

Baane, R., Houtkamp, P., Knotter, M. (2011). *Het Nieuwe Werken ontrafeld. Over Bricks, Bytes and Behaviour*. Assen: Van Gorcum.

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SPEC. ISS.), 383-400.

Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113-129.

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

Boeije, H., 't Hart, H., Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. (8e druk). Den Haag: Boom Uitgevers.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en Doen*. Amsterdam: Boom onderwijs.

Brocklehurst, M. (2001). Power, identity and new technology homework: Implications for 'new forms' of organizing. *Organization Studies*, 22(3), 445-466.

Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. (Third edition). New York: Oxford University Press

Given, M. Lisa. (2008). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Social Research Methods. Volume 1 & 2*. California: Sage.

Gorgievski, M. J., van der Voordt, T. J. M., van Herpen, S. G. A., & van Akkeren, S. (2010). After the fire: New ways of working in an academic setting. *Facilities*, 28(3-4), 206-224.

Haddon, L., & Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 34-46.

HHS. (De Haagse Hogeschool). (2008). *Bestuursfilosofie voor de Haagse Hogeschool*. Den Haag: HHS.

HHS. (De Haagse Hogeschool). (2009). *Hogeschool Ontwikkeling Plan 7: 2009-2013*. Den Haag: HHS.

HHS. (De Haagse Hogeschool). (2009). *Masterplan Huisvesting 3: 2009-2019*. Den Haag: HHS.

HHS. (De Haagse Hogeschool). (2010). *Plan van Aanpak: Voor het opstellen van het huisvestingsbeleid*. Den Haag: HHS, Dienst Facilitair bedrijf.

van Marrewijk, A. H. (2009). Corporate headquarters as physical embodiments of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 22(3), 290-306.

Mooij, M. (2009). *Ruimte voor het nieuwe werken. Efficiënt, Effectief, Flexibel en Creatief werken in een duurzame omgeving*. Alpen aan den Rijn: Kluwer.

Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, COM-23(10), 1142-1147.

O'Toole, P., & Were, P. (2008). Observing places: Using space and material culture in qualitative research. *Qualitative Research*, 8(5), 616-634.

Peters, P., den Dulk, L., & van der Lippe, T. (2009). The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance: the Dutch case, *Community, Work & Family*, 12:3, 279-297

Pyöriä, P. (2003). Knowledge work in distributed environments: Issues and illusions. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 166-180.

Rafaeli, A., Pratt, M.G. (2006). *Artifacts and Organizations: Beyond mere Symbolism*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Siha, S. M., & Monroe, R. W. (2006). Telecommuting's past and future: A literature review and research agenda. *Business Process Management Journal*, 12(4), 455-482.

Silverman, D. (2009). *Doing Qualitative Research*. (Third edition). London: Sage.

Sullivan, C. (2003). What's in a name? definitions and conceptualizations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158-165.

Tapscott, D. (1999). Growing up digital: The rise of the net generation. *NASSP Bulletin*, 83(607), 86-88.

Veldhoen, E. (2005). *The Art of Working*. Den Haag: Academic services

Volman, M. (2006). Het 'nieuwe leren': oplossing of nieuw probleem? *Pedagogiek*, 26e jaargang, 1, 14-25

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

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.

Wilks, L., & Billsberry, J. (2007). Should we do away with teleworking? an examination of whether teleworking can be defined in the new world of work. *New Technology, Work and Employment*, 22(2), 168-177.

Yanow, D. (1996). *How does a policy mean?: Interpreting policy and organizational actions*. Washington D.C.: Georgetown University Press.

Yin, K. Robert (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. (Fourth edition). California: Sage.

Geraadpleegde websites

<http://www.dehaagsehogeschool.nl/over-de-hogeschool/organisatie/algemeen> (8 augustus 2011)

<http://www.dehaagsehogeschool.nl/over-de-hogeschool/organisatie/organogram> (8 augustus 2011)

<http://www.dehaagsehogeschool.nl/over-de-hogeschool/organisatie/organogram/facilitair-bedrijf>
(8 augustus 2011)

<http://www.dehaagsehogeschool.nl/over-de-hogeschool/organisatie/organogram/academie-voor-facility-management> (8 augustus 2011)

Bijlagen

1. Afkortingenlijst

HNW: Het Nieuwe Werken

HNL: Het Nieuwe Leren

AGH: Activiteiten Gerelateerd Huisvesten

AGW: Activiteiten Gerelateerd Werken

AGL: Activiteiten Gerelateerd Leren

AFM: Academie voor Facility Management

HHS: Haagse Hogeschool

FB: Facilitair bedrijf (stafdienst facilitaire zaken voor HHS breed)

MPH3: Masterplan Huisvesting 3 (2009-2019)

HOP7: Hogeschool Ontwikkeling Plan 7 (2009-2013)

ICT: Informatie- en communicatietechnologie

HRM: Human Resource Management

OSZ: Onderwijs- en Studentzaken