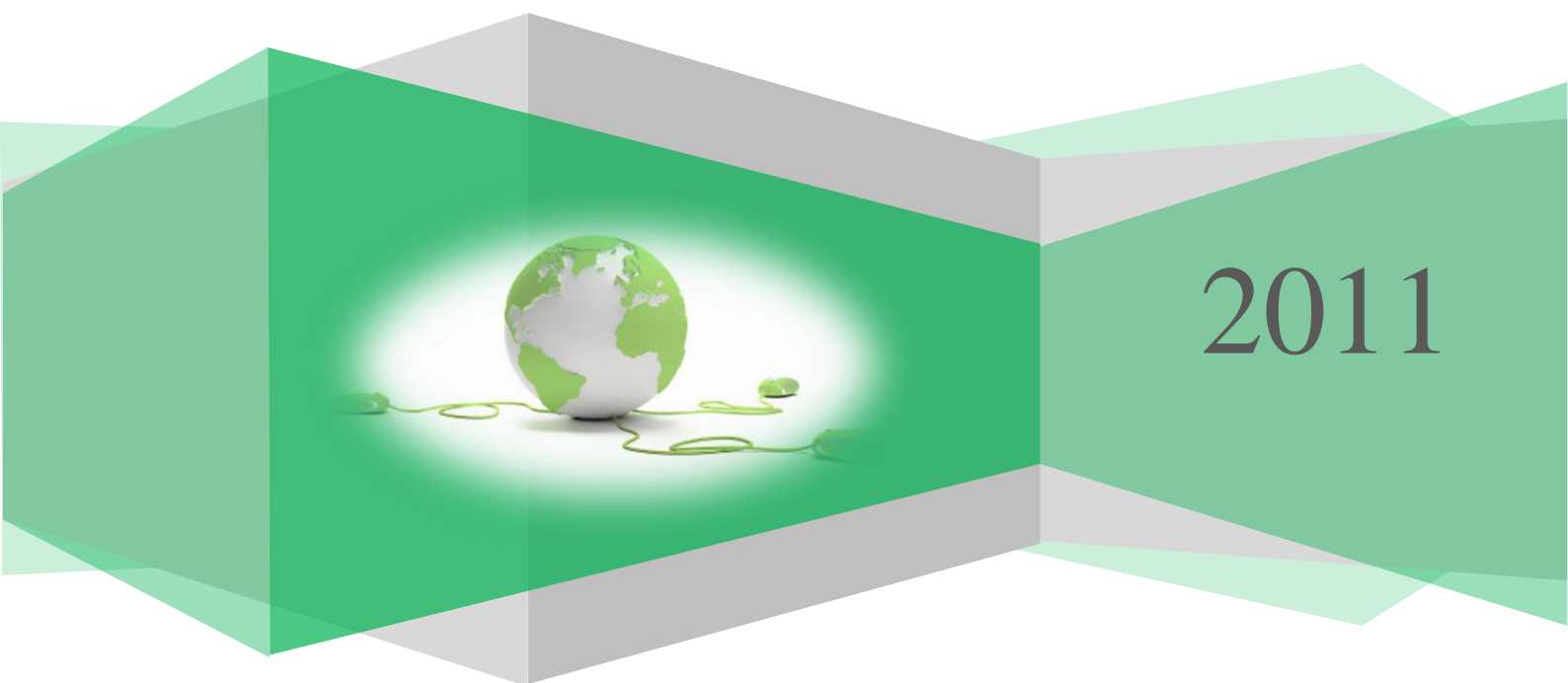


# Scriptie Strategisch HRM

## Het Nieuwe Werken bij de Koninklijke KPN N.V.

Een onderzoek naar de ondersteuning van HR bij Het Nieuwe Werken



### Master Strategisch Human Resource Management – augustus 2011

Leerkring:	Strategisch HRM
Onderwerp:	Het Nieuwe Werken
Bedrijf:	Koninklijke KPN N.V.
Begeleiders KPN:	Henk van Tilborg & Renske Paans
Begeleider UU:	Paul Boselie
Naam student:	Caroline den Dulk
Studentnummer:	3152359

## **Inhoudsopgave**

Samenvatting .....	5
1. Inleiding.....	6
1.1 Onderzoeksvraag en deelvragen.....	8
1.2 Relevantie .....	8
1.3 Leeswijzer .....	9
2. Theoretisch kader.....	10
2.1 HRM en prestaties.....	10
2.2 De implementatie van HRM.....	11
2.3 Overdragen van de implementatie van HR-taken .....	13
2.3.1 Motieven voor devolution .....	14
2.3.2 Het lijnmanagement en de implementatie van HR-praktijken.....	14
2.3.3 De voor- en nadelen van devolution.....	16
2.4 Het Nieuwe Werken .....	17
2.5 Conclusie.....	19
3. Faciliterende factoren ondersteunend aan HNW .....	20
3.1 Controle en toezicht (beoordelen en prestatie).....	20
3.2 Gemeenschap en samenwerking .....	21
3.3 Organisatiecultuur.....	22
3.4 Ontwikkeling personeel.....	23
3.5 Vitaliteit van werknemers .....	24
3.6 Conclusie.....	25
4. Conceptueel model.....	26
5. De case KPN .....	28
5.1 Inrichting van de HR- en lijnorganisatie binnen KPN.....	28
5.2 KPN en Het Nieuwe Werken .....	29
5.2.1 De status van HNW.....	29
5.2.2 De doelstellingen met betrekking tot HNW .....	30
6. Methodologie.....	33
6.1 Methode van onderzoek .....	33
6.2 Het kwalitatieve onderzoek.....	34
6.2.1 De lijnmanagers.....	35
6.2.2 De HR-professionals.....	35
6.3 Methoden en technieken van de kwalitatieve analyse .....	36

6.4 Validiteit en betrouwbaarheid .....	37
7. Resultaten .....	38
7.1 Huidige situatie met betrekking tot HNW .....	38
7.1.1 HNW .....	38
7.1.2 Doelstellingen.....	39
7.1.3 Strategie .....	39
7.1.4 Implementatie .....	40
7.1.5 Conclusie.....	46
7.2 Verandering in taken lijnmanagement .....	46
7.2.1 Competenties lijnmanagement.....	46
7.2.2 Controle en toezicht (beoordelen en prestatie).....	47
7.2.3 Gemeenschap en samenwerking .....	49
7.2.4 Organisatiecultuur.....	50
7.2.5 Ontwikkeling personeel.....	50
7.2.6 Vitaliteit van de werknemer.....	51
7.2.7 Conclusie.....	52
7.3 Gewenste situatie met betrekking tot HNW .....	52
7.3.1 Bereikbaarheid HR.....	52
7.3.2 Communicatie .....	54
7.3.3 Ondersteuning vanuit HR .....	55
7.3.4 Geprefereerde rolverdeling.....	56
7.3.5 Behoefte aan ondersteuning .....	57
7.3.6 Verbeterpunten .....	59
7.3.7 Conclusie.....	61
8. Discussie en conclusie .....	62
8.1 Deelvraag 1: Hoe verhoudt de devolution-strategie zich tot HNW bij KPN?.....	62
8.2 Deelvraag 2: Welke faciliterende factoren spelen een rol bij de effectuering van HNW? .....	64
8.3 Deelvraag 3: Op welke wijze kunnen HR-professionals het lijnmanagement ondersteunen zodat het beleid op HNW uitgevoerd wordt als voorgenomen? .....	66
8.4 Onderzoeksvraag en aanbevelingen.....	68
8.4.1 Aanbevelingen ten aanzien van de samenwerking tussen HR en het lijnmanagement.....	68

9. Implicaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	71
9.1 Implicaties.....	71
9.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	72
10. Literatuurlijst.....	73
10.1 Overige publicaties.....	77
Bijlage 1: Paper publieke dimensie afstudeeronderzoek... <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>	
Bijlage 2: Codeboom..... <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>	
Bijlage 3: vragenlijst lijnmanagers..... <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>	
Bijlage 4: vragenlijst HR-professionals ..... <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>	

## Samenvatting

Lijnmanagers worden steeds vaker verantwoordelijk gehouden voor de implementatie van HRM, aangezien HR-professionals steeds meer betrokken zijn bij de strategische vorming van HR in organisaties. Onderzoek toont aan dat er een belangrijke rol is weggelegd voor HR-professionals in het trainen en ondersteunen van het lijnmanagement. Desalniettemin lijkt deze steun in veel gevallen te ontbreken als gevolg van het toenemende gebruik van e-HR, het afslanken van HR-afdelingen en de meer strategische inrichting van de HR-functie. Samenhangend hiermee verandert de wereld van werk en spelen veel organisaties hier op in door over te gaan op moderne manieren van werken, zoals Het Nieuwe Werken (verder te noemen HNW). In een organisatie waar veel van de HR-taken zijn overgeheveld naar het lijnmanagement zullen lijnmanagers vermoedelijk te maken krijgen met verantwoordelijkheden op het gebied van deze nieuwe vorm van werken.

In dit onderzoek worden nieuwe vraagstukken, aan de hand van vijf faciliterende factoren, benoemd waar leidinggevendend mee te maken krijgen door de invoering van HNW. Het doel van deze casestudie is te onderzoeken hoe HR-professionals het lijnmanagement zo optimaal mogelijk kunnen ondersteunen bij de effectuering van HNW.

De hoofdmethode van dataverzameling bestaat uit een kwalitatief onderzoek bij de organisatie KPN. Er werden 20 semi-gestructureerde interviews met enerzijds HR-adviseurs en anderzijds lijnmanagers afgenomen. Uit de resultaten bleek dat met betrekking tot de ondersteuning bij HNW zowel de lijnmanagers alsmede de HR-adviseurs zich veelal negatief uitlaten over de tijd en aandacht die HR kan bieden. Dit terwijl bij het lijnmanagement een zekere behoefte valt waar te nemen aan ondersteuning vanuit HR bij de effectuering van HNW. Met name de veranderende rol van de manager bij HNW en het sturen op output vinden enkele lijnmanagers lastig. Op het vlak van de communicatie en de ondersteuning vanuit HR zijn er een aantal belangrijke verbeterpunten vastgesteld.

## 1. Inleiding

In Nederland is een trend waarneembaar in de richting van *'the new world of work'* (Gephart, 2002). De verschuiving van een industriële naar een diensteneconomie, de behoefte aan flexibilisering, globalisering, technologische innovatie en het belang van ICT in het bijzonder, individualisering van de maatschappij, de vergrijzing en de 'nieuwe medewerker' met zijn of haar veranderende eisen dragen bij aan deze ontwikkeling (Lange, Peters & Heijden, 2011: 3; Gephart, 2002). Deze factoren zijn in drie bewegingen samen te vatten.

Ten eerste lijkt er zich een emancipatiebeweging in de brede zin van het woord voor te doen. Vrouwen en minderheden integreren in het arbeidsproces (Gephart, 2002: 335). Tevens worden werknemers, consumenten en producenten steeds mondiger. De ontwikkelingen in de context van de hedendaagse organisatie verlangen een nieuwe manier van (samen)werken. Zo heeft de nieuwe generatie werknemers andere normen en waarden ten aanzien van werk. Een goede werk-privé balans en afwisseling en waardering in het werk zijn bijvoorbeeld veelgehoorde behoeftes (Steensel, 2007: 91, Gephart, 2002: 340).

Als tweede is er sprake van technische ontkoppeling. Digitalisering is belangrijk geworden. Door middel van de technologische mogelijkheden dalen de kosten van productie, kan waardecreatie worden bewerkstelligd en is er een efficiëntieslag te behalen. Er ontstaan minder restricties en meer mogelijkheden, bijvoorbeeld op het vlak van thuiswerken.

Ten slotte koppelt het bedrijfsleven zich steeds meer los van de traditionele patronen in vaste arbeidsverhoudingen. Bedrijven specialiseren en organiseren anders. Organisaties maken in feite ook een emancipatieslag door. De onvoorspelbaarheid van de vraag in mondiale markten brengt het risico van flexibele arbeidsverhoudingen en open arbeidsvoorwaarden, met de daarmee samenhangende arbeidsrisico's, met zich mee (Gephart, 2002: 333). Werknemers worden vervangbaar aangezien diensten kunnen worden geoutsourced naar landen waarin werknemers van een laag loon leven. *Self-management* wordt een bepalend kenmerk van nieuwe werksystemen, met als gevolg dat professionals zich steeds meer gaan richten op het voltooien van individuele resultaten en het doen van werk met een hoog zichtbaarheidsgehalte, dat persoonlijke vooruitgang en beloning brengt (Gephart, 2002: 335).

In Nederland is een ontwikkeling gaande waarbij enkele bedrijven anticiperen op deze nieuwe werkelijkheid door middel van de invoering van Het Nieuwe Werken (verder te noemen HNW). HNW is een verzamelterm voor initiatieven op het gebied van tijd- en plaatsonafhankelijk werken, outputsturing, vrije kennisuitwisseling en geïndividualiseerde arbeidsrelaties (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010: 130). Door middel van HNW is een ontkoppeling van plaats en tijd, contract en bedrijfsvoering mogelijk. Als HNW goed ingezet wordt kan hiermee tegemoet worden gekomen aan bovengenoemde wensen en ontwikkelingen van de nieuwe wereld van werk.

Organisaties die HNW implementeren doen dat binnen bovengenoemde context die continue aan verandering onderhevig is. Dit maakt het van belang dat HNW-beleid op een effectieve wijze geïmplementeerd wordt aangezien een beleid slechts dan het gewenste effect sorteert. Een effectieve implementatie van HR-beleid, waaronder ook HNW-beleid, is cruciaal gebleken voor het behalen van organisatieprestaties. Aangezien over het algemeen degene die het beleid implementeert niet degene is die het heeft ontworpen, is het van belang na te gaan welke spelers een rol spelen in het totstandkomingsproces en op welke wijze zij betekenis geven aan het beleid in de praktijk. Er is nog relatief weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen HRM en prestatie. In het bijzonder over de wijze waarop HR-praktijken van invloed zijn op de houding van medewerkers en de verbetering van hun prestaties ten gunste van de organisatie is nog weinig duidelijkheid. Deze leemte wordt ook wel de *black box* in HRM genoemd (Harney & Jordan, 2008). Met name vanaf de periode rond 1995 is onderzoek op het gebied van HRM en prestaties op gang gekomen. In de bestaande literatuur is aangetoond dat er een zekere link bestaat tussen HRM en prestatie (Huselid, 1995; Guest, Michie, Conway & Sheehan, 2003). Echter, over het proces waarmee deze prestatie behaald wordt bestaat nog veel onduidelijkheid (Guest, 2011; Paauwe & Boselie, 2005; Boselie, Dietz & Boon, 2005). Wright & Nishii (2007) hebben een model ontworpen waarin zij aangeven via welke stappen het implementatieproces verloopt. Daarnaast geven ook Bowen en Ostroff (2004) inzicht in de wijze waarop HR-praktijken het beste tot stand kunnen komen. Aan de hand van beide theorieën zal in deze studie getracht worden meer duidelijkheid te verschaffen omtrent het bereiken van effectiviteit bij de implementatie van HRM.

Gelijktijdig met het debat over de effectiviteit van het implementeren van HRM speelt ook de discussie over 'wie' er verantwoordelijk is voor de implementatie van HRM. Lijnmanagers worden steeds vaker verantwoordelijk gehouden voor taken op HR-gebied. Deze beweging wordt aangeduid als de *devolution*-strategie (Brewster & Larsen, 1992: 412). Door middel van het overdragen van taken op HR-gebied naar het lijnmanagement trachten organisaties de managers die in nauw contact staan met medewerkers zo optimaal mogelijk in te zetten, aangezien zij goed kunnen inspelen op lokale situaties (Brewster & Larsen, 2000). Echter, lijnmanagers hebben hierdoor hun operationele en financiële taken te combineren met personele aangelegenheden. Wil de implementatie van HR-praktijken door het lijnmanagement slagen dan zijn factoren als het beschikken over aan HR gerelateerde competenties en het ontvangen van steun van HR-professionals zeer waardevol gebleken (Nehles, 2010).

Concluderend kan gesteld worden dat de eisen die voortkomen uit de nieuwe wereld van het werk bijdragen aan een veranderende bedrijfsvoering. De veranderende verhouding tussen HR-professionals en het lijnmanagement brengt nieuwe taken op het gebied van HR voor het lijnmanagement met zich mee. Daarenboven oefent HNW een bepaalde druk uit op deze nieuwe taken als gevolg van de veranderende manier van werken. Om HNW optimaal gestalte te geven dient de implementatie effectief te zijn en uiteindelijk te resulteren in de gewenste reacties bij de werknemers. Ondersteuning vanuit HR kan hierbij zeer waardevol zijn. Deze studie zal zich, aan de hand van een *case study*, richten op de ondersteuning die HR-professionals kunnen bieden in het kader van HNW.

### ***1.1 Onderzoeksvraag en deelvragen***

Dit onderzoek betreft een *case study* en zal plaats vinden bij de Koninklijke KPN N.V. (verder te noemen KPN), één van Nederlands grootste multimedia- en ICT-dienstverleners. Dit onderzoek is kwalitatief van aard en zal zich richten op de intenties, percepties en ervaringen van HR-professionals alsook die van lijnmanagers. Dientengevolge kan een duidelijk beeld verkregen worden over de ondersteuning die gewenst is bij de effectuering van HNW. De focus van dit onderzoek zal liggen op de verhouding tussen HR-professionals en het lijnmanagement. De *devolution*-strategie is ook bij de organisatie waar dit onderzoek uitgevoerd zal worden waarneembaar. De cruciale rol van het lijnmanagement bij HNW maakt het interessant te bezien op welke wijze de HR-professional het lijnmanagement zo optimaal mogelijk kan ondersteunen bij de effectuering van HNW. Deze studie zal zich daarom richten op de volgende onderzoeksvraag:

*Hoe kan de HR-professional het lijnmanagement zo optimaal mogelijk ondersteunen bij de effectuering van Het Nieuwe Werken?*

Deze vraag zal beantwoord worden aan de hand van de volgende deelvragen:

1. Hoe verhoudt de *devolution*-strategie zich tot HNW bij KPN?
2. Welke faciliterende factoren spelen een rol bij de effectuering van HNW?
3. Op welke wijze kunnen HR-professionals het lijnmanagement ondersteunen zodat het beleid op HNW uitgevoerd wordt als voorgenomen?

### ***1.2 Relevantie***

Dit onderzoek heeft een wetenschappelijke relevantie aangezien op het gebied van de effectiviteit van de implementatie van HR-praktijken nog veel onduidelijkheden bestaan (Guest, 2011; Paauwe & Boselie, 2005; Boselie, Dietz & Boon, 2005). In het kader van HNW is tevens nog relatief weinig wetenschappelijk onderzoek verricht (Leede, 2011). Op terreinen die raakvlakken hebben met HNW is wel al enig onderzoek verricht, waarbij doorgaans positieve effecten zijn waargenomen (Baane et al., 2010: 132-133). Daarnaast geeft de onderzoeksvraag aanleiding voor de verkenning van een nieuw perspectief op het gebied van HNW door het betrekken van de verhouding tussen HR-professionals en het lijnmanagement bij de ondersteuning van HNW.

De maatschappelijke waarde van dit onderzoek komt voort uit de inzichten die de uitkomsten van deze studie kunnen verschaffen voor organisaties. De resultaten kunnen bijdragen aan een optimale ondersteuning van het lijnmanagement in de praktijk en zodoende de implementatie van HRM verbeteren. Indien HNW zodanig geïmplementeerd wordt binnen organisaties dat de waarden diep verankerd worden in de organisatiecultuur zullen organisaties met HNW eveneens een maatschappelijke waarde kunnen vervullen.



### *1.3 Leeswijzer*

Hierna zal het theoretisch kader geschetst worden waarin dieper wordt ingegaan op bovenstaande problematiek. In hoofdstuk 3 zullen de faciliterende factoren ondersteunend aan HNW geschetst worden. In het daarop volgende hoofdstuk zal het conceptueel model, afgeleid uit het theoretisch kader en de bevindingen van hoofdstuk 3, worden gepresenteerd. Aansluitend zal in hoofdstuk 5 de casestudie verder worden uitgewerkt. De methoden zullen uiteengezet worden in hoofdstuk 6 en hoofdstuk 7 behandelt de resultaten. Deze studie zal eindigen met een discussie en aanbevelingen. Ten slotte zullen in het laatste hoofdstuk kort de implicaties van dit onderzoek geschetst worden en worden enkele aanbevelingen voor toekomstig onderzoek gedaan.

## 2. Theoretisch kader

De discussie over wat HRM precies is en de aard van het verband tussen HRM en performance is in de literatuur meerdere malen uitvoerig behandeld. Derhalve zal in de navolgende paragraaf dit onderwerp op hoofdlijnen besproken worden. Er zal dieper ingegaan worden op de wijze waarop HRM geïmplementeerd wordt, aangezien gebleken is dat dit een belangrijk aspect is van de effectuering van HR-praktijken.

### 2.1 HRM en prestaties

Er bestaat geen consistent beeld over wat HRM precies is (Boselie et al., 2005: 81). Om eenduidigheid te verschaffen zal er hier desalniettemin in het navolgende uitgegaan worden van de volgende definitie: ‘*Human Resource Management (HRM) is alle activiteiten gerelateerd aan het beheer van werk en mensen in bedrijven en in andere formele organisaties*’ (Boxall en Purcell 2008:1). In de eerste fase, vanaf 1980, van de discussie betreffende HRM en prestatie werd HRM veelal gekoppeld aan strategie. Strategisch HRM kan op twee manieren worden opgevat. Strategisch kan betekenen dat de link tussen bedrijfsstrategieën en HRM centraal staat. De focus ligt hier op de plaats die HRM inneemt in het algehele proces van strategische besluitvorming in een organisatie. Daarnaast wijst strategisch HRM op een strategische oriëntatie van de HR-functie (Brewster & Larsen, 2000: 45).

Rond de periode van 1995 is de relatie tussen HRM en organisatieprestaties uitvoerig onderwerp van studie geweest in verscheidene publicaties (Guest, 1997). Het zogenoemde debat over ‘HRM en prestaties’ heeft aangetoond dat HRM daadwerkelijk van belang is (Huselid, 1995; Guest, Michie, Conway & Sheehan, 2003). Het is echter niet duidelijk geworden hoe de gangbare theorieën HRM aan prestatie linken (Pauwe & Boselie, 2005: 68). In de context van de discussie over HRM en prestaties heeft onderzoek op het gebied van HRM zich vooral gericht op HRM-activiteiten die waarde toevoegen aan organisaties. Deze *best practice-benadering* gaat ervan uit dat er bepaalde HR-praktijken zijn aan te wijzen die altijd en voor elke organisatie het beste geschikt zijn. Een bekend voorbeeld is het onderzoek van Pfeffer (1998), hij is uitgegaan van zeven dimensies die bij dienen te dragen aan de creatie van winst door middel van *human capital*. Echter, gebleken is dat de *best practice-benadering* bepaalde implicaties heeft. Deze benadering houdt onder andere geen rekening met de verschillende contexten waar organisaties zich in bevinden.

Een benadering die daarentegen uitgaat van de organisatiecontext is de *best fit-benadering*. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat het effect van HR-praktijken afhangt van de specifieke interne en externe context (Wood, 1999: 408-409). Voor zowel de *best practice-* als voor de *best fit-benadering* zijn argumenten te vinden en beide benaderingen zijn relevant gebleken voor het onderzoek naar het verband tussen HRM en prestatie (Pauwe & Boselie, 2005: 70). Desalniettemin is het echter relevant om niet alleen te bepalen wat deze *best practices* zijn of binnen welke omstandigheid bepaalde HR-praktijken het best functioneren, maar ook het proces van vaststelling en implementatie van deze praktijken en de wijze waarop werknemers hierop anticiperen nader te beschouwen (Boselie et al., 2005: 82). Indien strategieën op een juiste manier

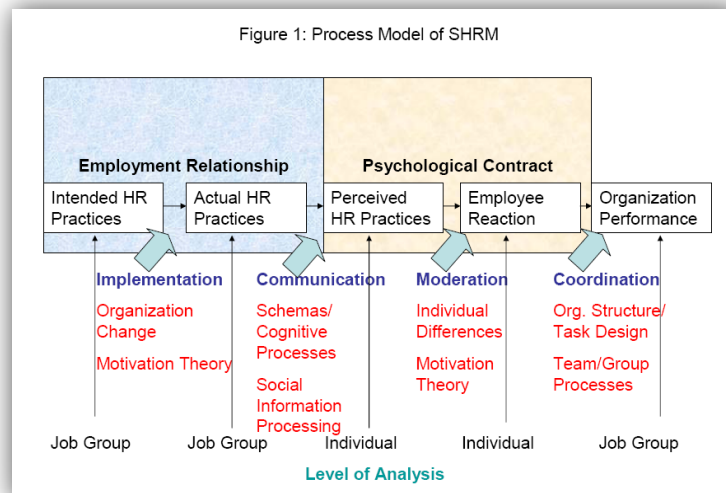
geïmplementeerd worden kan daarmee duurzaam concurrentievoordeel worden verkregen. Het gaat hier om de *black box* in HRM, aangezien niet duidelijk is hoe HR-praktijken van invloed zijn op het gedrag van medewerkers en daarmee de verbetering van hun prestaties ten gunste van de organisatie. In het navolgende zal hier dieper op worden ingegaan.

## ***2.2 De implementatie van HRM***

Uit de vorige paragraaf komt naar voren dat de wijze van implementatie van cruciaal belang kan zijn voor HR-praktijken en de uitwerking daarvan op de organisatieprestaties (Boselie et al., 2005: 77). Kennis over het totstandkomingsproces zou het causale verband tussen beleidsstrategieën en organisatieprestaties inzichtelijk kunnen maken en daarmee de *black box* in HRM kunnen openen. Indien strategieën op een juiste wijze geïmplementeerd worden kan zodoende duurzaam concurrentievoordeel worden behaald.

Recent is enig onderzoek betreffende de implementatie van HR-praktijken verricht. Bowen en Ostroff (2004) hebben een theorie ontwikkeld die aangeeft op welke wijze HR-praktijken tot gewenste organisatorische uitkomsten kunnen leiden. Middels de '*strenght of the HRM-system*' kan een sterk organisatieklimaat gecreëerd worden waarin individuen een gemeenschappelijke interpretatie delen over welke gedragingen verwacht en beloond worden (Bowen & Ostroff, 2004). Een 'sterke situatie' kan gecreëerd worden middels onderscheidend vermogen van het HRM-systeem, consistentie in (de communicatie over) HR-praktijken en overeenstemming binnen organisaties omtrent de processen (Bowen & Ostroff, 2004: 208). Aangenomen wordt dat het onvoldoende is om goede HR-praktijken te hebben wanneer deze niet goed geïmplementeerd worden. Deze opvatting verplaatst de focus naar het lijnmanagement en legt meer nadruk op de effectiviteit van HRM (Guest, 2011: 6).

In navolging hierop kan het procesmodel van Wright en Nishii (2007) genoemd worden. Zij stellen dat niet alleen de aanwezigheid van HR-praktijken, maar in het bijzonder de percepties omtrent de doelstelling achter deze praktijken van belang zijn. Deze theorie beschrijft de wijze waarop werknemers HR-praktijken interpreteren en geeft aan op welke wijze deze interpretatie hun reactie kan vormgeven. Wright en Nishii (2007) geven aan dat de *intended* HR-praktijken voortkomen uit de HR-strategie. Het lijnmanagement implementeert deze strategie vervolgens naar *actual* HR-praktijken. Indien de *actual* HR-praktijken goed aansluiten op de *intended* HR-praktijken zullen deze praktijken door de werknemers ontvangen worden zoals bedoeld (*perceived practices*) (Wright & Nishii, 2007). Indien deze stappen goed op elkaar aansluiten kan middels de HR-doelstellingen een duurzaam concurrentievoordeel (*sustained competitive advantage*, Boselie, 2010: 49) bewerkstelligd worden.



Figuur 1: Wright & Nishii, 2007.

Het model van Wright en Nishii (2007) geeft niet alleen inzicht in ‘welke’ componenten HRM aan prestaties verbinden, maar maakt tevens duidelijk ‘hoe’ het proces om zich te verplaatsen tussen de onderdelen ondersteund kan worden. De implementatie van nieuwe HR-praktijken vereist dat organisaties en individuen hun gewoontes aanpassen. Niet alle voorgenomen HR-praktijken worden ook daadwerkelijk geïmplementeerd en wanneer dit wel gebeurt worden ze niet altijd geïmplementeerd op een wijze zoals deze oorspronkelijk bedoeld was (Wright & Nishii, 2007: 10). Indien individuele reacties gecoördineerd worden zullen zij consistent en complementair zijn aan elkaar en zodoende een positief effect kunnen sorteren op de organisatieprestatie (Wright & Nishii, 2007: 12). Hieruit kan afgeleid worden dat overeenstemming tussen HR-professionals en het management van groot belang is om zodoende de gewenste gedraging bij de werknemer te bereiken. Het belang voor organisaties om veel aandacht te besteden aan de wijze waarop zij het doel en de inhoud van de HR-praktijken communiceren wordt hiermee duidelijk.

Uit de literatuur komt niet duidelijk naar voren wanneer de implementatie van HR-praktijken daadwerkelijk effectief is in de praktijk. Uit de theorie van Wright en Nishii (2007) kan daarentegen wel afgeleid worden dat de implementatie van HRM effectief zal zijn indien de *actual* HR-praktijk geïnterpreteerd en uitgevoerd wordt door de medewerker zoals bedoeld. Hier dient echter opgemerkt te worden, uitgaande van de *practice-based* benadering, dat managers HR-beleid veelal interpreteren aan de hand van hun kennis en vaardigheden en HR-praktijken derhalve implementeren op een wijze die past bij de situatie (Splitter & Seidl, 2011: 99). Deze benadering kan gunstig zijn voor een organisatie wanneer dit resulteert in positieve percepties bij werknemers. Individen hebben immers in relaties een sociale uitwisseling met elkaar. Een sociale uitwisselingsrelatie streeft een doel na en kan iets opleveren volgens de sociale ruiltheorie (Wilke, 2000: 6,7). Als men uitgaat van de sociale ruiltheorie dan zal, indien werknemers het gevoel hebben dat de organisatie voldoet aan hun verwachtingen, dit reflecteren in de houding en gedragingen van werknemers ten opzichte van de organisatie (Purcell & Hutchinson, 2007: 7). De prioriteiten die managers stellen tussen markt, financiële en

personele taken zal eveneens een effect hebben op de prioriteit die zij geven aan de implementatie van HR-beleid. Het belang van een strategische integratie, waarbij de waarden en prioriteiten van lijnmanagers geïntegreerd worden met die van de HR-strategie, komt hieruit naar voren (Guest, 2011: 9).

Concluderend kan gesteld worden dat, terugkijkend op de beschreven onderzoeken, er zich een indrukwekkende vooruitgang in de ontwikkeling van theorie en onderzoek op het gebied van HRM en prestaties heeft voortgedaan. Desalniettemin is men nog niet in de positie om vol overtuiging te beweren dat goed HRM van invloed is op organisatieprestaties (Guest, 2011: 11). De volgende paragraaf zal ingaan op een beweging die zich voordoet in veel Noord-Europese landen waarbij de verantwoordelijkheid voor de implementatie van taken op het gebied van HR verschoven wordt naar het lijnmanagement.

### ***2.3 Overdragen van de implementatie van HR-taken***

Uit bovenstaande paragraaf is gebleken dat er nog veel onduidelijkheden bestaan omtrent de daadwerkelijk implementatie van HR-praktijken, aangezien onderzoek zich voornamelijk heeft gericht op de praktijken zelf. Over de factoren die kunnen bijdragen aan het effectief implementeren van deze praktijken is nog weinig bekend.

Daarnaast is er een beweging gaande waarin lijnmanagers steeds vaker verantwoordelijk worden gehouden voor HR-taken. Zo stelde Guest in 1987 al, '*If HRM is to be taken seriously, personnel managers must give it away*' (Guest 1987: 519). Uit onderzoek is gebleken dat er in Noord-Europa significant meer organisaties de lijnverantwoordelijkheden op het gebied van HR verhogen dan dat zij deze verlagen (Brewster & Larsen, 2000: 199). Deze ontwikkeling wordt *devolution* genoemd en kan omschreven worden als de mate waarin lijnmanagers, in plaats van HR-professionals, betrokken worden bij en verantwoordelijk gehouden worden voor HR-praktijken (Brewster & Larsen, 1992: 412). Hier dient echter opgemerkt te worden dat deze discussie betrekking heeft op het toewijzen van HR-taken aan managers die geen specialist zijn op het gebied van HR. Dit dient onderscheiden te worden van de hieraan gerelateerde doch opzichzelfstaande discussie rondom decentralisatie (Brewster & Larsen, 2003: 233; Hoogendoorn & Brewster, 1992). *Devolution* hangt vooral samen met de veranderingen van HRM naar een meer strategische kijk op de HR-functie. HR-professionals zijn steeds meer betrokken bij de strategische vorming van HR in organisaties, waardoor operationele verantwoordelijkheden op HR-gebied van minder belang worden. De integratie van lijnmanagers in het proces van de uitvoering van HR-praktijken versterkt daarenboven de band tussen strategie en HRM (Nehles, 2010: 2). Het overdragen van HR-verantwoordelijkheden naar het lijnmanagement impliceert een verandering in de rol van de HR-functie (Storey, 1992; Ulrich, 1997 uit Boselie, 2010: 269; Hailey, Farndale & Truss, 2005 & Ulrich, Brockbank, Johnson & Younger, 2007). De *devolution*-strategie kan dientengevolge resulteren in een meer positief geconstrueerd beeld over de HR-afdeling, doordat HR de mogelijkheid krijgt om meer strategisch te opereren (Kulik & Perry, 2008). Het compleet overdragen van de HR-verantwoordelijkheden heeft daarentegen negatieve

consequenties voor de strategische mogelijkheden van de organisatie wat betreft HR. Dit heeft een nadelig effect op het *commitment*, de flexibiliteit en de kwaliteit binnen de organisatie (Thornhill & Saunders, 1998).

### *2.3.1 Motieven voor devolution*

Er zijn verscheidene redenen te noemen voor de opkomst van de *devolution*-beweging. Organisaties zijn steeds meer gericht op een *cost-centre* of *profit-centre* gebaseerde aanpak. Voor veel organisaties zijn werknemers een hoge operationele kostenpost. Daarnaast lijkt er een behoefte te bestaan aan een alomvattende aanpak bij het managen van werknemers. De managers met dagelijkse verantwoordelijkheden voor het managen van de werknemers hebben veelvuldig contact met hun werknemers, zij worden daarom in staat geacht om werknemers op een effectieve en efficiënte manier aan te sturen (Brewster & Larsen, 2000: 197). In competitieve organisatieomgevingen is het managen van *human capital* een cruciale component in de service naar de klant toe. Lijnmanagers hebben een verantwoordelijkheid richting de klant en voor de werknemers die deze service uiteindelijk verlenen (Brewster & Larsen, 2000: 197). Tevens dienen beslissingen steeds vaker ter plekke genomen te worden. Aangezien personeelsaangelegenheden vaak samenhangen met besluiten uit de core business en het proces wordt vertraagd indien gewacht moet worden op het advies van een HR-professional, wordt betoogd dat lijnmanagers HR-verantwoordelijkheden op zich kunnen nemen (Brewster & Larsen, 2000: 198). Ten slotte kan opgemerkt worden dat de organisatiestructuur en -filosofie aan verandering onderhevig is. Het internationale concurrentievermogen zorgt voor een beweging naar het verminderen van het aantal functies in het middenmanagement (Brewster & Larsen, 2000: 198). Deze beweging creëert de noodzaak bij overhead-afdelingen om hun bestaan te rechtvaardigen.

### *2.3.2 Het lijnmanagement en de implementatie van HR-praktijken*

Aangezien het steeds vaker de lijnmanagers, en niet de HR-professionals, zijn die HRM implementeren is het van belang de focus te verleggen van de aanwezigheid van de HR-praktijken naar de wijze waarop deze worden toegepast door het lijnmanagement. Het lijnmanagement speelt een cruciale rol bij de vertaling van het HRM-beleid naar de praktijk. Het lijnmanagement beïnvloedt immers de wijze waarop werknemers uiteindelijk tegen het beleid aankijken (Dorenbosch et al., 2005: 4). In onderzoek naar het verband tussen HRM en organisatorische prestaties is tot op heden weinig de nadruk gelegd op de rol van lijnmanagers (Purcell & Hutchinson, 2007: 3). Uit onderzoek dat zich hier wel al op heeft gericht is gebleken dat er veelal een *gap* bestaat tussen hetgeen uitgevoerd wordt door de lijn en hetgeen vereist is volgens het HR-beleid (Purcell & Hutchinson, 2007: 3). De percepties tussen lijnmanagers en HR-professionals omtrent strategische activiteiten en status zijn vrijwel zelden gelijk (Dorenbosch, Reuver & Sanders, 2005: 4). Dit terwijl onderzoek uitwijst dat consensus tussen HR-professionals en lijnmanagers over HR-praktijken en de rol van HR positief gerelateerd is aan '*commitment strenght*', voortkomend uit een 'sterk HRM-systeem' (Bowen en Ostroff, 2004), binnen een afdeling (Dorenbosch, Reuver & Sanders, 2006: 287). Naar aanleiding van bovenstaande bevindingen zal dit onderzoek zich richten op de *devolution*-theorie in

de Nederlandse context, aangezien Nederland een van de voorlopers is op dit gebied in Noord-Europa (Brewster & Larsen, 2000: 203; Brewster & Larsen, 2003: 230; Nehles, Riemsdijk, Kok & Looise, 2006).

Lijnmanagers kunnen worden gedefinieerd als, *'het eerste niveau van het management aan wie de niet-leidinggevende werknemer verslaat'* (Hales, 2005: 473). Nehles (2010: 15) hanteert een definitie die minder breed is en meer treffend voor deze studie, namelijk *'de laagste lijnmanagers op operationeel niveau die dagelijks verantwoordelijk zijn voor het managen van een team van operationele werknemers en voor het uitvoeren van HR-activiteiten'*. Als gevolg van *devolution* verschuift de rol van het lijnmanagement van operationele begeleiding naar meer teamleiderschap en strategische bedrijfsvoering. Hierdoor zijn lijnmanagers verantwoordelijk voor financiële, materiële alsmede personele middelen (Nehles et al., 2006: 257). In het bijzonder op het gebied van werving en selectie, loon, veiligheid en gezondheid hebben HR-professionals en lijnmanagers een gezamenlijke verantwoordelijkheid (Brewster & Larsen, 2000: 196; Nehles, 2010: 4). Het dilemma waar lijnmanagers mee te maken krijgen is dat zij ondersteuning dienen te bieden op operationeel vlak, zij dienen een functionele expert te zijn, en tegelijkertijd werknemers te stimuleren het werk te doen (Brewster & Larsen, 2003: 234). Daarnaast staan lijnmanagers en HR-praktijken in een paradoxale relatie tot elkaar (Purcell & Hutchinson, 2007: 16). Enerzijds zullen HR-praktijken slechts succesvol zijn indien een effectieve lijnmanager, die door zijn medewerkers ook als zodanig wordt beschouwd, deze toepast. Anderzijds hebben lijnmanagers HR-beleid nodig om toe te kunnen passen en zodoende effectief personeelsmanagement te kunnen uitoefenen.

In onderzoek wordt veelal betoogd dat lijnmanagers tekortschieten in het uitvoeren van de aan hen nieuw toevertrouwde taken op HR-gebied (Hall & Torrington, 1998; Hunter & Renwick, 2008). Er is echter ook onderzoek dat het tegendeel bewijst. Uit de studie van Whittaker en Marchington (2003) blijkt dat lijnmanagers tevreden waren met de verantwoordelijkheden op HR-gebied die aan hen waren overgedragen en zij stonden eveneens positief tegenover de activiteiten die expliciet betrekking hebben op de ontwikkeling van het team. Het onderzoek van Renwick (2002) toont tevens aan dat lijnmanagers relatief gezien tevreden waren met hun HR-taken. Deze inconsistentie in onderzoek kan een gevolg zijn van het verschil in organisatiecontext. Nehles (2010: 98,183) geeft aan dat de beperkingen die het lijnmanagement ervaart afhankelijk zijn van onder andere de mate waarin (en de soort) HR-praktijken gedelegeerd zijn, de 'span of control' van de lijnmanager, de benodigde opleiding om manager te kunnen worden, organisatorische veranderingen, de kwaliteit van opleidingen voor managers, de inrichting van de HR-functie, de vorm van ondersteuning die managers verlangen, de perceptie over het nut van de taak en de mate van standaardisatie tussen afdelingen. Concluderend kan gesteld worden dat mede de organisatiecontext in acht dient te worden genomen bij onderzoek naar de effectiviteit van lijnverantwoordelijkheden voor HR.

### 2.3.3 De voor- en nadelen van *devolution*

Er zijn meerdere voordelen te noemen voor de *devolution* van HR-taken naar het lijnmanagement. Zo kunnen onder andere taken die te complex zijn voor het hoger management over het algemeen effectiever behandeld worden door de managers die dicht op de situatie zitten. Lijnmanagers kunnen sneller, adequater en flexibeler reageren op lokale problemen. Indien *devolution* goed doorgevoerd wordt zal dit kunnen resulteren in een kostenbesparing en gemotiveerde werknemers als gevolg van een effectieve controle door de manager (Thornhill & Saunders, 1998: 473).

Naast de voordelen brengt *devolution* ook bepaalde beperkingen met zich mee. Managers zijn niet altijd bereid om HR-taken op zich te nemen en zullen zich daardoor vooral op de gemakkelijke taken gaan richten en de moeilijke taken eerder achterwege laten (Kulik & Bainbridge, 2006: 253; Brewster & Larsen, 2000: 204). Doordat HR-taken veelal worden overgedragen zonder dat daarbij een vermindering in operationele taken zich voordoet beschikken lijnmanagers niet altijd over voldoende tijd om personele verantwoordelijkheden op zich te nemen (Whittaker & Marchington, 2003: 258; Renwick, 2002: 268; Brewster & Larsen, 2000: 205). Daarnaast beschikken lijnmanagers doorgaans onvoldoende over HR gerelateerd competenties (Brewster & Larsen, 2003: 229; Renwick 2002: 269; Renwick & McNeil, 2002: 412). Het gevolg hiervan zal kunnen zijn dat HR-praktijken niet effectief worden geïmplementeerd of dat het gedecentraliseerd invoeren van deze praktijken tot verschillende uitkomsten zal leiden. Bovendien is gebleken dat lijnmanagers behoefte hebben aan ondersteuning en advies van HR-professionals (McGuire, Stoner & Mylona, 2008; Purcell & Hutchinson, 2007: 16; Whittaker & Marchington, 2003: 258; Brewster & Larsen, 2000: 206; Cunningham & Hyman, 1999:17-18). Managers worden zodoende niet optimaal ondersteund en getraind. Als laatste bestaat het gevaar dat HR-verantwoordelijkheden overgeheveld worden naar lijnmanagers die geen kennis hebben van de relevante wetgeving, te weinig aandacht besteden aan de relaties met vakbonden of problemen op onnodig dure manieren oplossen. Dit maakt dat er een behoefte bestaat aan duidelijk gedefinieerde beleidsregels en procedures wil de lijn succesvol kunnen acteren (Purcell & Hutchinson, 2007: 16; Bowen & Ostroff, 2004: 210; Brewster & Larsen, 2000: 208). Nehles (2010) is tot op heden de enige auteur die deze beperkingen in één model tezamen heeft gemeten. Onderzocht is of deze beperkende factoren ook daadwerkelijk de effectiviteit van lijnmanagers verminderen. Gebleken is dat lijnmanagers desondanks effectief zijn bij het implementeren van HR-praktijken (Nehles, 2010: 104). Het gebrek aan ondersteunende factoren als tijd, motivatie, ondersteuning en beleid en procedures werden in deze studie als niet belemmerend ervaren door lijnmanagers. Over het algemeen slagen managers erin om een oplossing te vinden voor de genoemde belemmeringen. Daarentegen zijn lijnmanagers die beschikken over competenties op het gebied van HR wel effectiever gebleken (Nehles, 2010: 184). Indien competenties de effectiviteit vergroten kan gesteld worden dat het opleiden van lijnmanagers zinvol is. Er lijkt hier een belangrijke rol weggelegd voor HR-professionals in het trainen en ondersteunen van de lijn (Nehles, 2010: 104).



Uit bovenstaande is gebleken dat lijnmanagers de motivatie bezitten en zich verantwoordelijk voelen om HR-taken op zich te nemen. De factoren die naar voren komen uit de literatuur als meest waardevol voor lijnmanagers zijn het beschikken over aan HR gerelateerde competenties en het ontvangen van steun van HR-professionals. Met name het ontbreken van steun lijkt voort te komen uit het toenemende gebruik van e-HR, het afslanken van HR-afdelingen en de meer strategische inrichting van de HR-functie (Whittaker & Marchington, 2003: 259). Tegelijkertijd brengt e-HR en de nieuwe inrichting van organisaties de mogelijkheid met zich mee dat lijnmanagers HR-taken zelf kunnen regelen (Renwick & MacNeil, 2002). Concluderend kan gesteld worden dat steun van HR van uitermate belang is, dat HR-professionals en lijnmanagers tijdens de effectuering van HR-activiteiten op één lijn moeten zitten en dat nieuwe mogelijkheden op het gebied van ICT en de moderne inrichting van organisaties veranderende behoeftes met zich meebrengen.

Een voorbeeld van een moderne manier van werken in de hedendaagse organisatieomgeving is HNW. In een organisatie waar veel van de HR-taken zijn overgeheveld naar het lijnmanagement zullen lijnmanagers vermoedelijk te maken krijgen met verantwoordelijkheden op het gebied van deze nieuwe vorm van werken. Derhalve zal het interessant zijn in de context van een moderne organisatie, waarin het lijnmanagement aanzienlijke verantwoordelijkheden heeft op het gebied van HR, te bezien met welke nieuwe vraagstukken leidinggevende te maken krijgen. In paragraaf 2.4 zal HNW uitvoerig worden besproken.

#### ***2.4 Het Nieuwe Werken***

Wetenschappelijke theorie over HNW lijkt nog op zich te laten wachten (Leede, 2010: 83). Om echter een duidelijk beeld te verschaffen van wat onder HNW wordt verstaan zullen de volgende definities hier uiteengezet worden. Dik Bijl (auteur van verscheidene boeken op het gebied van HNW) beschouwt HNW als *'een visie op werken waarbij recente ontwikkelingen in de informatietechnologie als aanjager gelden voor een betere inrichting en bestuur van het kenniswerk. Het gaat om vernieuwing van de fysieke werkplek, de organisatiestructuur en cultuur, de managementstijl en niet te vergeten de mentaliteit van de kenniswerker en zijn manager'* (Bijl, 2009: 14).

Microsoft, een van de voorlopers met HNW, omschrijft HNW als *'een andere manier van werken en samenwerken, ondersteund door de laatste technologie. In het Nieuwe Werken gaan mensen en organisaties flexibeler om met arbeidstijd en werkomgeving. Hierdoor voelen mensen zich prettiger. En wordt de organisatie productiever'* (Microsoft, 2011). Daarnaast hebben Baane, Houtkamp en Knotter (2010) bestaande literatuur gecombineerd om zodoende te komen tot een beschrijving van HNW. De auteurs beschrijven vier werkprincipes die zij kenmerkend achten voor een organisatie die maximaal is toegerust om te anticiperen op een nieuwe werkelijkheid. Deze organisatie dient haar medewerkers in staat te stellen om onafhankelijk van tijd en plaats te werken en daarnaast deze medewerkers consequent te sturen op resultaat. Verder dienen medewerkers vrij toegang te hebben tot en gebruikt te kunnen maken van kennis,

ervaring en ideeën. Ten slotte dient deze organisatie gebaseerd te zijn op flexibele arbeidsrelaties (arbeidsverhoudingen en contractvormen) (Baane et al., 2010: 38-39).

Duidelijk mag zijn dat HNW een verzamelterm is voor initiatieven op het gebied van tijd- en plaatsafhankelijk werken, outputsturing, vrije kennisuitwisseling en geïndividualiseerde arbeidsrelaties. Bestaande onderzoeken op deze gebieden vertonen geen eenduidige wetenschappelijke consensus (Baane et al., 2010: 130). Op aanpalende terreinen zijn onder andere de effecten van telewerken (Bailey & Kurland, 2002: 389) en kantoorconcepten (Croon, Sluiter, Kuijer & Frings-Dresen, 2005: 131) op de arbeidsproductiviteit onderzocht. Op deze terreinen is geen overtuigend aantoonbare relatie tussen de initiatieven en uitkomsten waar te nemen. Desalniettemin zijn er verscheidene positieve effecten gemeld op het gebied van sociale innovatie met betrekking tot het bedrijfsresultaat, de omzet en de productiviteit (Baane et al., 2010: 131). Concluderend kan gesteld worden dat op deelterreinen positieve effecten zijn waargenomen, maar dat op het niveau van onderling samenhangende terreinen, onder andere in de vorm van HNW, nog relatief weinig onderzoek is verricht (Leede, 2010: 83, Baane et al., 2010: 132-133).

Organisaties hanteren verschillende beweegredenen voor het invoeren van HNW. Deze beweegredenen zijn in te delen in twee dominante stromingen. Allereerst zijn er organisaties die HNW introduceren, omdat zij ermee willen bereiken dat het een directe bijdrage levert aan het organisatieresultaat. Deze organisaties willen op korte termijn een verhoging in de opbrengsten en een verlaging in de kosten bewerkstelligen door het werk en de productie efficiënter in te richten. Organisaties die het tweede motief hanteren implementeren HNW om zodoende toe te werken naar een duurzame succesvolle organisatieontwikkeling. Deze organisaties handelen vanuit de intrinsieke overtuiging dat HNW bijdraagt aan het welzijn van medewerkers en gaan ervan uit dit op de lange termijn voordelen voor de organisatie zou kunnen opleveren (Baane, 2011: 12).

De wijze waarop HNW in de praktijk invulling krijgt verschilt van bedrijf tot bedrijf. Er zijn echter drie elementen die in meer of in mindere mate dienen te worden ingezet wil men kunnen spreken van HNW. Als eerste kan hier de *'bricks'* genoemd worden. Het gaat hier om de huisvesting- en facility aspecten. De belangrijkste kenmerken hierin zijn dat het concept gericht is op flexibel werken, de kantooromgeving inspirerend werkt en ingericht is als ontmoetingsplek en er is veelal sprake van een open netwerkomgeving (Baane et al., 2010: 113). Daarnaast is het gebruik van technologie, de *'bytes'*, van groot belang voor het slagen van HNW. Zo zijn bijvoorbeeld laptops en smartphones onontbeerlijk om plaats- en tijdonafhankelijk te kunnen werken, kan videoconferencing ingezet worden om slim te vergaderen, is het benutten van ICT-toepassingen die virtuele sociale interactie mogelijk maken essentieel en dient informatie altijd en overal toegankelijk te kunnen zijn voor werknemers (Baane, 2011: 13). Als laatste en misschien wel het meest cruciale element zijn de gedragsaspecten, *'behavior'*, een belangrijk kenmerk voor HNW. Medewerkers dienen onder andere autonomie te krijgen en de besluitvorming dient maximaal gedelegeerd te worden. Er dient situatieafhankelijk

geanticipeerd te worden op verschillende werkstijlen en persoonlijkheden en er dient een balans gecreëerd te worden tussen vertrouwen en controle (Baane et al., 2010: 113). Hier dient echter nog opgemerkt te worden dat de implementatie van HNW niet effectief is indien enkel nieuwe HR-praktijken en managementprincipes worden geïntroduceerd. *‘De beoogde effecten van HNW zullen uitblijven wanneer HNW slechts gedeeltelijk wordt ingevoerd en niet gepaard gaat met een cultuurverandering waarin de basisfilosofie van HNW, zoals vertrouwen, steun en samenwerking centraal staat’* (Peters, Bruijn, Bakker & Heijden, 2011: 44). Het is daarbij van belang dat leidinggevendenden hun leiderschapstijl zullen aanpassen in de richting van coachend of transformationeel leiderschap.

## **2.5 Conclusie**

Uit het theoretisch kader komt duidelijk naar voren dat duurzaam concurrentievoordeel verkregen kan worden indien strategieën op een juiste wijze geïmplementeerd worden. Aangezien lijnmanagers steeds vaker verantwoordelijk worden voor de implementatie van HR-praktijken is het van groot belang dat er overeenstemming bestaat tussen HR-professionals en het lijnmanagement. De HR-professional lijkt als gevolg van deze rolverdeling een belangrijke taak te hebben in het trainen en ondersteunen van het lijnmanagement. Daarenboven brengen moderne manieren van werken, zoals HNW, aanzienlijke veranderingen voor organisaties met zich mee. Deze veranderingen zullen als gevolg van de *devolution*-beweging in het bijzonder zichtbaar worden in de taken van het lijnmanagement. Het is daarom interessant om, in het kader van HNW, te bezien met welke nieuwe vraagstukken leidinggevendenden te maken krijgen en welke ondersteuning HR-professionals hierbij kunnen bieden. In het volgende hoofdstuk zal een koppeling gemaakt worden tussen de theorie en de praktijk. In dit hoofdstuk zullen faciliterende factoren met betrekking tot HNW ingebracht worden.

### 3. Faciliterende factoren ondersteunend aan HNW

Uit bovenstaande is al naar voren gekomen dat HNW aanzienlijke veranderingen met zich meebrengt. Het is in dit opzicht dan ook interessant te bezien welke nieuwe taken voortvloeien uit HNW en wat de rol van het lijnmanagement is in deze. Er zullen hier vijf faciliterende factoren benoemd worden waarvan aangenomen wordt dat deze ondersteunend zijn bij de effectuering van HNW. Op de hieronder genoemde gebieden lijken zich veranderingen voor te doen.

#### ***3.1 Controle en toezicht (beoordelen en prestatie)***

Bij managers die te maken krijgen met HNW lijkt de praktische kant van het thuiswerken nog enkele vragen op te roepen (Baane, 2010: 65). Hoe houdt je bijvoorbeeld controle op datgene waar de werknemers mee bezig zijn als zij niet altijd fysiek op kantoor aanwezig zijn? Medewerkers zijn niet altijd meer zichtbaar op de werkplek aanwezig. Als gevolg hiervan dienen lijnmanagers te sturen op resultaat in plaats van aanwezigheid. Vragen die hierbij spelen zijn: Hoe kunnen zij vormgeven aan deze wijze van controle en in welke mate kan HR hier ondersteunend bij zijn?

Leidinggevendenden dienen een juiste balans te vinden tussen loslaten en controleren aangezien middels HNW een meer gelijkwaardige relatie ontstaat tussen managers en werknemers. Managers zullen, als gevolg van HNW, in plaats van sturend en regulerend meer coachend en faciliterend naar hun medewerkers moeten optreden (Baane, 2011: 21). Daarnaast dienen zij tevens te sturen op output en dienen zij vertrouwen te schenken aan hun werknemers. Volgens Schuiling en Wieringen (2011: 75) zullen managers over moeten gaan van 'command, communication en control' naar 'vakmanschap, vertrouwen en verbinding'.

De veranderende leiderschapstijl die in verband wordt gebracht met HNW kan verklaard worden middels het onderscheid dat gemaakt kan worden in strategieën gericht op controle en strategieën gericht op *commitment*. Walton (1985 in Boselie, 2010: 131) maakt een onderscheid tussen beide strategieën. Hij geeft daarbij aan dat de strategieën gericht op controle gekarakteriseerd worden door '*de verdeling van werk in kleine vaste functies waarvoor werknemers verantwoordelijk kunnen worden gehouden*' (Boselie, 2010: 131). Anderzijds creëert een meer op *commitment* gericht systeem ruimte en uitdagingen voor werknemers door het intensiveren van de samenwerking en betrokkenheid in de besluitvorming. Arthur (1994) heeft aangetoond dat een HR-systeem dat hoog scoort op *commitment* betere resultaten laat zien in het personeelsverloop en de arbeidsproductiviteit, dan een systeem dat zich richt op controle (Boselie, 2010: 132). Een leiderschapstijl gericht op loslaten en vertrouwen in combinatie met het sturen op output lijkt aan te sluiten bij een de *commitment* strategie.

Duidelijk mag zijn dat managers moeten gaan inspelen op de veranderende omgeving van werk. Hier dient een nieuwe vorm voor gevonden te worden. Lijnmanagers hebben een cruciale rol in het geven van het voorbeeld in de veranderende omgeving naar HNW toe (Groot & Rouw, 2011, 54; Baane et al., 2010: 124). Zij dienen onder andere consistent te

zijn en verantwoordelijkheid te nemen in de afspraken over aspecten als bereikbaarheid en zichtbaarheid, aanwezig te zijn op informele afspraken, gebruik te maken van sociale media, meetbare resultaten in acht te nemen en transparantie te creëren in de werkzaamheden (Baane, 2011: 21).

De veranderende eisen voor de stijl van leidinggeven die voortkomen uit HNW worden veelal in verband gebracht met transformationeel leiderschap. Uit paragraaf 2.4 is onder andere naar voren gekomen dat de beoogde effecten van HNW zullen uitblijven indien de invoering niet samengaat met een cultuurverandering (Peters et al., 2011: 44). Het is hierbij van belang gebleken dat leidinggevendenden hun leiderschapsstijl aanpassen in de richting van coachend of transformationeel leiderschap. Bij transformationeel leiderschap komt de nadruk te liggen op de manier waarop de manager zijn medewerkers vertrouwt, inspireert, persoonlijke aandacht geeft, stimuleert tot creativiteit, coacht en begeleidt (Peters et al., 2011: 39). Deze manier van leidinggeven stimuleert werknemers om doelen te bereiken door het verhogen van het zelfvertrouwen en de verwachtingen van de medewerker (Volbera, Jansen, Tempelaar & Heij, 2011: 97).

Organisaties doen er goed aan zich niet eenzijdig te focussen op de introductie van *output*-management en het delegeren van verantwoordelijkheden, maar ook door een cultuur te creëren die HNW ondersteunt. Het beoogde effect op arbeidsplezier blijft immers uit wanneer werknemers zichzelf niet *empowered* voelen en wanneer werknemers geen hulpbronnen, zoals thuiswerken, vertrouwen en steun van hun leidinggevende en samenwerking en vriendschap van collega's ervaren (Peters et al., 2011: 44). Een dergelijke cultuuromslag kan slechts bereikt worden via een langdurige monitoring van het veranderingsproces (Peters et al., 2011: 44). Het trainen en ondersteunen van leidinggevendenden is hierbij belangrijk.

### ***3.2 Gemeenschap en samenwerking***

Sociale veranderingen lijken een aanzienlijke impact te bewerkstelligen op de sociale cohesie binnen een samenleving. Theorieën op het gebied van de globalisering geven aan dat de verzwakking van de natiestaat enorme uitdagingen met zich meebrengt voor de sociale cohesie binnen een land. De sociale cohesie wordt ondermijnd door de mondiale krachten van het kapitalisme, grensoverschrijdende criminaliteit en moderne mogelijkheden betreffende communicatie (Castells, 1997 in Green, Janmaat & Cheng, 2011: 7). Als de kracht en de legitimiteit van staten afneemt zullen burgers zich in mindere mate identificeren met een land en zullen belangrijke sociale banden verdwijnen. De toenemende sociale en culturele diversiteit en moderne communicatietechnologieën hebben tot gevolg dat individuen zich niet meer met het nationale collectief identificeren, zij zijn eerder trouw aan supranationale of meer lokaal afgebakende identiteiten op basis van etniciteit, regio, religie en levensstijl (Green, Janmaat & Cheng, 2011: 7).

De ontwikkelingen in de samenleving zullen ook merkbaar zijn binnen organisaties. Daarenboven zal HNW veranderingen met zich mee kunnen brengen voor de gemeenschap en samenwerking in een organisatie. Bovenstaande ontwikkelingen zullen

dit extra kunnen versterken. Verliezen werknemers het contact met elkaar indien zij kunnen werken waar en wanneer zij willen? Indien je niet fysiek op de werkplek aanwezig bent bestaan er mogelijkheden om te communiceren via digitale ondersteuning. Te denken valt aan de sociale media, voice- en videoconferencing. Dit geeft echter weinig mogelijkheden voor het spontaan tegenkomen van collega's. Interactie is veelal de essentie van het samenwerken. In de wandelgangen of bij de koffieautomaat worden doorgaans de meeste zaken gedaan. HNW maakt dat voor deze interactie andere vormen gevonden moeten worden.

Duidelijk mag zijn dat de manager, in de context van HNW, er zorg voor dient te hebben dat de medewerkers elkaar blijven opzoeken, dat de samenwerking anders doch efficiënt en effectief blijft verlopen en dat nieuwe werknemers tevens in de gemeenschap worden opgenomen. HNW kan immers de sociale cohesie binnen afdelingen of het vertrouwen tussen de managers en zijn werknemer doen verzwakken. Dit terwijl hoofdzakelijk deze aspecten het arbeidsplezier bevorderen (Peters et al., 2011, 44). De flexibele werkomgeving en het tijd- en plaatsafhankelijk werken zorgt ervoor dat werknemers niet altijd fysiek op kantoor aanwezig zijn. Derhalve zullen sociale evenementen steeds vaker noodzakelijk zijn en expliciet gepland moeten worden om zodoende het onderlinge contact tussen werknemers te behouden (Groot & Rouw, 2011: 52). Tevens dient het kantoor steeds meer een functie van ontmoetingsplaats te krijgen waarin netwerkmomenten gecreëerd moeten worden (Baane et al., 2010: 61-62). Tot slotte kan er gebruik gemaakt worden van *communities* en virtuele en fysieke netwerken binnen de organisatie (Baane et al., 2010: 98).

### ***3.3 Organisatiecultuur***

Veel organisaties streven er naar om een duidelijke en herkenbare organisatiecultuur te ontwikkelen. Een sterke organisatiecultuur kan een organisatie immers helpen investeringen aan te trekken, medewerkers te motiveren en bovenal dienen als een middel om de producten en diensten een onderscheidend karakter te geven. In de wetenschappelijke literatuur is geen duidelijke definitie van de organisatiecultuur te vinden (Balmer, 2008; Balmer & Greyser, 2006). Wel zijn bepaalde kenmerken van een effectieve organisatiecultuur te noemen, onder andere het bestaan van een goede reputatie van de kwaliteit van de goederen en diensten, sterke financiële prestaties, een harmonieuze werkomgeving en een maatschappelijke verantwoordelijkheid (Einwiller & Will, 2002)

Daarenboven wordt de organisatiecultuur gezien als een effectief strategisch instrument om duurzaam concurrentievoordeel mee te behalen (Melewar & Karaosmanoglu, 2006: 847). Het is dientengevolge belangrijk voor een organisatie dat werknemers de identiteit van de organisatie begrijpen en zich één voelen met de organisatiecultuur. Managers kunnen een belangrijke rol vervullen in het overdragen van de waarden en het klimaat binnen een organisatie (Purcell & Hutchinson, 2007: 7). Het is daarom van belang te bezien op welke wijze managers ervoor kunnen zorgen dat werknemers die als gevolg van

HNW weinig op kantoor aanwezig zijn ook de normen en waarden van de organisatie meekrijgen en zich daarnaast kunnen identificeren met de organisatie.

### ***3.4 Ontwikkeling personeel***

De veranderende wereld van werk leidt tot het ontstaan van nieuwe manieren van werken, nieuwe taken, nieuwe relaties en vaardigheden, waardoor een leven lang leren en de ontwikkeling van het menselijk potentieel steeds belangrijker wordt voor de effectiviteit van organisaties (Beardwell & Claydon, 2010 :237). Daarnaast is de relatie die werknemers met de werkgever onderhouden aan verandering onderhevig. Individuen veranderen vaker van baan en worden eerder ingezet voor projecten dan dat zij een vaste baan krijgen. Moderne carrières worden tegenwoordig omschreven als *boundaryless*, gedreven door fysieke en psychologische mobiliteit (Sommerlund & Boutaiba, 2007: 525; Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram & Henderickx, 2008: 213). Daarenboven laat het leerstuk van *employability* zien dat de ontwikkeling van het personeel niet langer meer eenzijdig de verplichting van de werkgever is. Steeds vaker wordt de werknemer verantwoordelijk gehouden voor de eigen ontwikkeling (Heijden, 2002: 44, Verbruggen, Forrier, Sels & Bollen, 2008: 56).

In de praktijk vertegenwoordigt de lijnmanager de belangen van de werkgever en kan hij individuele werknemers ondersteunen in het creëren van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor *employability* (Boselie, 2010: 214). De lijnmanager speelt een essentiële rol in de ontwikkeling van een werknemer, aangezien hij werknemers kan motiveren, faciliteiten en middelen ter beschikking kan stellen en medewerkers kan coachen door middel van het geven van feedback (Boselie, 2010: 216).

De ontwikkeling van het personeel is vanuit strategisch oogpunt van groot belang voor organisaties aangezien zij opleiding en ontwikkeling kunnen inzetten om werknemers aan te trekken en te behouden. Opleiding maakt het mogelijk de laatste ontwikkelingen bij te houden en het heeft daarnaast voordelen voor de individuele medewerker, omdat scholing zijn kansen op de arbeidsmarkt vergroot (Boselie, 2010: 225).

De aandacht voor ontwikkeling van het personeel, training en opleiding maakt het van belang na te gaan welke tools managers kunnen benutten om de ontwikkeling van medewerkers bij te houden bij HNW. HNW maakt het interessant te bezien op welke wijze een lijnmanager kan sturen op voortgang indien werknemers steeds vaker van kantoor weg zullen zijn.

Een flexibele arbeidsrelatie, waaronder het beschikken over keuzevrijheid, is één van de vier principes die Baane, Houtkamp en Knotter (2010) kenmerkend achten voor HNW. Organisaties ervaren immers dat werknemers steeds vaker de zeggenschap willen over hun eigen loopbaan (Baane et al., 2010: 100). In de context van HNW zou in het extreemste geval gesteld kunnen worden dat organisaties hun medewerkers geen enkel perspectief hoeven te bieden, aangezien medewerkers door de flexibiliteit en vrijheid die HNW hen kan bieden zich kunnen ontwikkelen door middel van kennisdeling onderling en door te experimenteren met verschillende complexe en nieuwe of andere werkzaamheden (Baane et al., 2010: 100).

### ***3.5 Vitaliteit van werknemers***

Een groeiend aantal werknemers combineert tegenwoordig zijn werkverplichtingen met een aanzienlijk aantal taken in het huishouden. Het coördineren van deze dubbele rol levert soms gevoelens van stress en tijdsdruk op die kunnen leiden tot interferentie van het gezinsleven met het werk (Bakker, Brummelhuis, Prins & Heijden 2011: 170). Verscheidene studies hebben de gevolgen van de interferentie van familie op het werk onderzocht. Deze studies tonen aan dat werknemers die meer familie- en werk interferentie ervaren, meer stress, gezondheidsklachten, depressie en een mindere werktevredenheid hebben en daardoor veelal slechter presteren op het werk (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux & Brinley, 2005; Adams & Jex, 1999).

De 'conflict benadering' (Greenhaus & Beutell, 1985) gaat ervan uit dat werknemers een beperkte hoeveelheid tijd en energie beschikbaar hebben die zij kunnen toerekenen aan werk- en privé gerelateerde taken (Eby et al., 2005). Medewerkers ervaren een conflict wanneer de rollen die zij hebben in hun werk en hun gezin in enig opzicht onverenigbaar worden (Brummelhuis, Bakker & Euwema, 2010: 461). Greenhaus en Beutell (1985: 77, 80-82) laten zien dat er drie types van 'conflict' onderscheiden kunnen worden die verduidelijken wat het nadelige effect van familie- en werk interferentie kan inhouden voor het werk. De op spanning, tijd of op gedrag gebaseerde conflicten zijn van elkaar te onderscheiden.

Brummelhuis et al. (2010: 462) geven aan dat de familie- en werk interferentie een negatieve invloed heeft op het werk, omdat het de kans op een burn-out verhoogd en gekenmerkt wordt door gevoelens van uitputting, een negatieve houding en verminderde professionele effectiviteit. Anderzijds vermindert familie- en werk interferentie tevens de toewijding voor het werk (Schaufeli et al., 2002; Peeters, Montgomery, Bakker & Schaufeli, 2005). Zodoende krijgen medewerkers meer te maken met burn-out klachten en ervaren zij minder toewijding op het werk als zij hun gezinsleven interfereren met hun werk (Brummelhuis et al., 2010: 462).

Daarnaast is uit onderzoek gebleken dat hoge functie-eisen (zoals werkdruk, emotionele en cognitieve eisen) in combinatie met weinig hulpbronnen vanuit het werk (onder andere deelname aan besluitvorming, een coachende leiderschapsstijl, feedback en kansen voor ontwikkeling) positief gerelateerd zijn aan de werk- en privé interferentie van een werknemer (Bakker et al., 2011: 170). Indien HNW op een juiste wijze wordt ingezet kan het een verbetering betekenen in de werk- en privé balans van medewerkers, aangezien HNW hulpbronnen (onder andere vrijheid en flexibiliteit) kan aanreiken die de familie- en werk interferentie kan verbeteren.

Desalniettemin is niet iedereen in staat om middels HNW een goede werk- en privé balans voor zichzelf te creëren. Sommige mensen hebben moeite met het indelen van hun dag indien de werktijden niet meer zo duidelijk afgebakend zijn. Als werknemers door HNW altijd en overal bereikbaar zijn en hierdoor teveel met het werk bezig zijn kan dit zorgen voor gezondheidsklachten. Indien werknemers zich onvoldoende kunnen losmaken van het werk kan dit leiden tot de nodige stress. HNW kan daarnaast zorgen



voor uitputting als gevolg van een verhoging van het aantal onderbrekingen van het werkproces (Brummelhuis, Bakker, Hetland & Keulemans, 2010: 2).

Uit onderzoek is gebleken dat mensen die de mogelijkheid hebben om flexibel en thuis te werken slecht na 57 uur de indruk hadden dat het werk een negatieve uitwerking had op de werk- en privé balans (Schuiling & Wieringen, 2011: 74). Medewerkers die hun werkzaamheden op kantoor uitvoeren krijgen dit gevoel reeds na 38 uur. Hieruit kan geconcludeerd worden dat werknemers thuis eerder geneigd zijn langer door te werken ten opzichte van medewerkers op kantoor. Dit kan erop duiden dat de individuele zelfsturing in deze situatie uit balans is (Schuiling & Wieringen, 2011: 74). De manager lijkt op het gebied van de vitaliteit van werknemers aldus een belangrijke signaleringsfunctie te krijgen door de invoering van HNW.

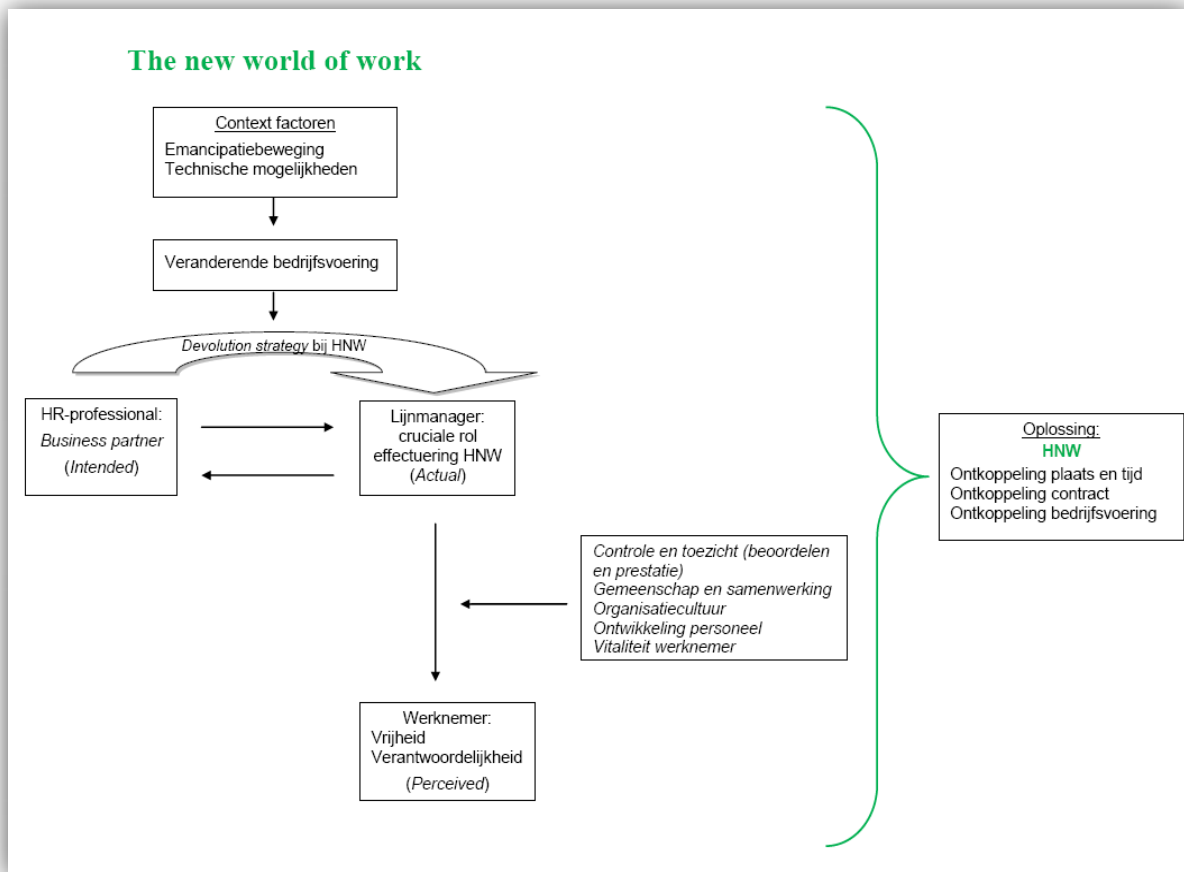
### ***3.6 Conclusie***

Uit dit hoofdstuk is naar voren gekomen dat het aannemelijk is dat HNW aanzienlijke veranderingen met zich mee zal brengen in de taken van het lijnmanagement. Lijnmanagers krijgen als gevolg van de *devolution*-strategie en de nieuwe manier van werken vermoedelijk te maken met een nieuwe stijl van leidinggeven, nieuwe vraagstukken op het gebied van de organisatiecultuur en de vitaliteit van de werknemer en dienen anders te gaan sturen op de ontwikkeling van het personeel en het behoud van de gemeenschap en samenwerking binnen een afdeling. Indien lijnmanagers op een juiste wijze de bovengenoemde faciliterende factoren aanwenden zal dit kunnen resulteren in een optimale effectuering van HNW.

In hoofdstuk 4 zal het conceptueel model gepresenteerd worden. Dit model is ontworpen met in achtname van de bevindingen uit hoofdstuk 2 en 3.

## 4. Conceptueel model

Uit het theoretisch kader en het vorige hoofdstuk kan onderstaand onderzoeksmodel afgeleid worden. Dit conceptueel model zal als uitgangspunt dienen voor de *case study*.



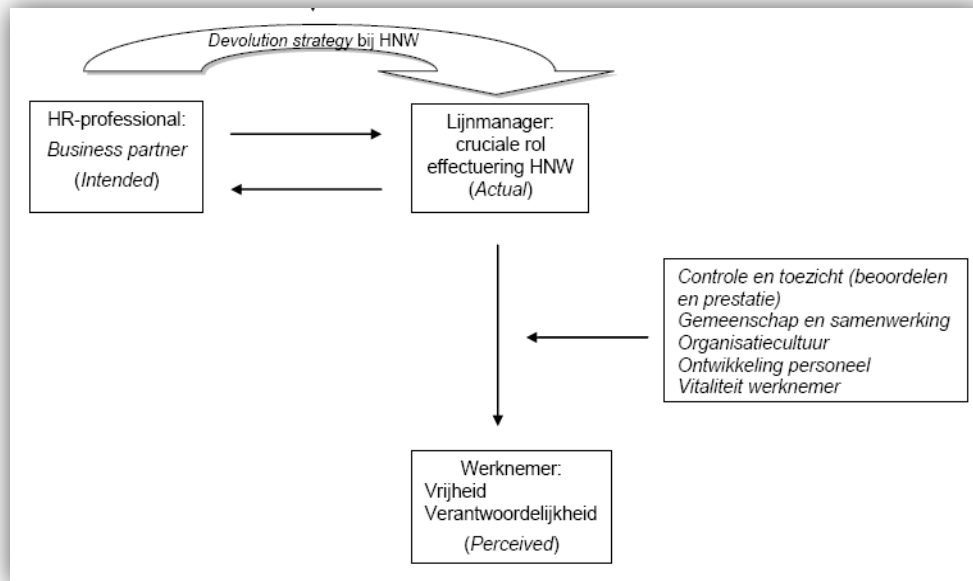
Figuur 2: Conceptueel model 2011

Het theoretisch kader en de faciliterende factoren zijn de bouwstenen geweest voor dit conceptueel model. Het *process* model van Wright en Nishii (2007) heeft als uitgangspunt gediend voor de kern van het conceptueel model. Voorts zijn er op basis van de literatuur enkele assumpties gedaan. Veronderstelt wordt onder andere dat veranderingen in contextfactoren kunnen resulteren in een *devolution*-strategie. Deze *devolution*-beweging kan zijn invloed uitoefenen op de verhouding tussen en de rolverdeling onder HR-professionals en lijnmanagers.

Daarnaast wordt aangenomen dat HNW een oplossing kan bieden voor de veranderende bedrijfsvoering ten aanzien van de veranderingen in contextfactoren. Aangezien lijnmanagers als gevolg van de *devolution*-strategie meer verantwoordelijkheden krijgen op het gebied van HR zal HNW invloed kunnen hebben op de taken van het lijnmanagement. Er wordt in dit model vanuit gegaan dat de manier waarop lijnmanagers HNW implementeren uiteindelijk van invloed zal zijn op de wijze waarop werknemers HNW ontvangen en zodoende HNW gestalte krijgt in de praktijk.

Uitgaande van het bovenstaande en met inachtneming van de hoofdvraag die in deze studie beantwoord dient te worden is het in het kader van HNW interessant in het bijzonder de verhouding tussen het lijnmanagement en HR-professionals te onderzoeken, aangezien uit de literatuur naar voren is gekomen dat dit belangrijke actoren zijn in het implementatieproces van HR-praktijken.

Het deel van het conceptueel model dat betrekking heeft op de onderzoeksvraag wordt hieronder weergegeven:



Figuur 3: Conceptueel model 2011 (beknopte versie).

Dit onderdeel van het conceptueel model zal richtinggevend zijn in het navolgende. De resultaten zullen uitgewerkt worden aan de hand van de beknopte versie van het conceptueel model (figuur 3). Daarnaast zal in de discussie met name dit deel van het conceptueel model geëvalueerd worden. In het volgende hoofdstuk zal allereerst de organisatie waar dit onderzoek heeft plaats gevonden centraal staan. In dit hoofdstuk zal de organisatiecontext en de wijze waarop deze organisatie omgaat met HNW worden uitgewerkt.

## 5. De case KPN

De Koninklijke KPN N.V. is een van de grootste telecommunicatie- en ICT-dienstverleners van Nederland. Zij verzorgt zowel diensten voor de zakelijke- alsook voor de consumentenmarkt. Er zijn ongeveer 17.000 mensen werkzaam bij KPN. De geschiedenis van KPN gaat terug naar het jaar 1852. In dat jaar legde de rijksoverheid openbare Telegraafverbindingen aan (KPN, 2011a). In 1989 is de Koninklijke PTT Nederland N.V. geprivatiseerd en enkele jaren later is, na enkele identiteitsveranderingen, de Koninklijke KPN N.V. zoals wij deze nu kennen ontstaan. In 2001 stond KPN aan de rand van een faillissement. Na een uitvoerige reorganisatie is de toenmalige CEO, Ad Scheepbouwer, erin geslaagd van KPN weer een gezonde onderneming te maken. Deze ontwikkelingen hebben geleid tot een 'Terug naar Groei-strategie'. KPN heeft hiermee de ambitie om tot de beste telecommunicatiebedrijven in Europa te blijven behoren (KPN, 2011a). De nieuwe strategie tot en met 2015 staat in het teken van versterken, vereenvoudigen en groeien, waarbij de focus komt te liggen op kwaliteit, vereenvoudiging en het verbeteren van de reputatie (KPN, 2011b). '*We gaan onze organisatie vereenvoudigen en de kwaliteit van onze dienstverlening sterk verbeteren*', aldus Eelco Blok (CEO KPN sinds 6 april 2011) (KPN, 2011b). Als onderdeel van haar strategie heeft KPN ook één grote pijler opgenomen die zich richt op het maatschappelijk verantwoord ondernemen. HNW maakt hier onderdeel van uit.

KPN is opgenomen in deze *case study* aangezien zij één van de voorlopers is op het gebied van HNW in Nederland. Met betrekking tot de implementatie is de organisatie al gevorderd en HNW wordt er op grote schaal ingevoerd. Alvorens ingegaan wordt op HNW binnen KPN zal allereerst de inrichting van de HR- en de lijnfunctie bij KPN beschreven worden.

### ***5.1 Inrichting van de HR- en lijnorganisatie binnen KPN***

HR bestaat binnen KPN uit 1 directeur HR, 5 managers HR, ongeveer 40 HR-adviseurs en 104 medewerkers in heel Nederland. Het managementteam van HR bestaat uit vijf bedrijfsonderdelen, te noemen: HR Zakelijke Markt, HR Corporate Center & Finance, HR Consumentenmarkt, HR IT Nederland en HR Wholesale & Operations (HR, 2011). Het managementteam van een onderdeel bestaat uit de directeur van de divisie, één manager HR en een aantal lijnmanagers. Elke manager HR heeft een aantal HR-adviseurs onder zich. De HR-adviseurs zijn direct verantwoordelijk voor het adviseren en ondersteunen van het lijnmanagement omtrent HR-vraagstukken. De HR-adviseurs berichten hun manager HR en de HR-manager rapporteert aan de directeur HR. De directeur HR overlegt met de Raad van Bestuur (verder te noemen RvB) maar heeft zelf geen plaats binnen de RvB. Volgens Purcell (1995:78) is er een duidelijk bewijs dat de aanwezigheid van een personeelsdirecteur in de RvB een groot verschil maakt op de invloed die HRM kan uitoefenen op de bedrijfsstrategie (Brewster & Larsen, 2000: 49).

Bij KPN besteden lijnmanagers veel tijd aan personeelsmanagement. De HR-adviseur is het persoonlijke aanspreekpunt voor lijnmanagers. De HR-adviseur vervult binnen de

organisatie een rol als partner in business. De HR-adviseur, hetzij de HR business partner, zal vaak gebruik maken van experts in de HR organisatie om vragen van lijnmanagers te beantwoorden. Deze experts zijn er bij KPN onder andere op het gebied van werving en selectie, arbeidsrecht, Management Development en training (HR, 2011). Het meeste routinewerk, dat te maken heeft met personeelsmanagement, kunnen managers zelf doen via het interne systeem Atrium. Indien managers er met Atrium niet uitkomen bestaat er tevens een HR Shared Service Center, dit is voor een deel geoutsourced, dat lijnmanagers verder kan ondersteunen.

## ***5.2 KPN en Het Nieuwe Werken***

Binnen KPN staat HNW voor *'een nieuwe, moderne manier van werken: flexibel, onafhankelijk van plaats en of tijd, met meer vrijheid en verantwoordelijkheid voor de individuele medewerker'* (Agora, 2011). KPN ziet HNW als een combinatie van de volgende elementen. De werkplek en kantooromgeving worden aangepast aan een flexibele manier van werken. De ICT wordt ingericht op een wijze die eenieder instaat stelt om plaats- en tijdonafhankelijk te werken. De arbeidsvoorwaarden zijn aangepast aan HNW. Het management gaat medewerkers beoordelen op resultaat in plaats van aanwezigheid. Als laatste krijgen medewerkers meer vrijheid bij het bepalen van hun dagindeling, maar daarbij ook meer verantwoordelijkheden met betrekking tot de uitoefening van hun werk. De combinatie van deze elementen kan volgens KPN bijdragen aan een succesvolle manier van 'nieuw werken' (Agora, 2011).

### ***5.2.1 De status van HNW***

KPN heeft de doelstelling behaald dat er in 2010 meer dan 10.000 medewerkers kunnen werken volgens HNW en slaagde erin om dat jaar het aantal 'Het Nieuwe Werken'-werkplekken van 7.000 naar 9.000 te vergroten. Daarnaast nam KPN een aanzienlijk aantal keren deel aan maatschappelijke debatten betreffende HNW. Tevens is het aantal vergaderingen via videoconferencing fors toegenomen. In 2011 wil KPN deze trend voortzetten. Voornamelijk in het maatschappelijke debat en met betrekking tot haar bijdrage aan goed werkgeverschap en mobiliteit wil KPN goed zichtbaar worden.

Het Nieuwe Werken				
	Resultaat 2009	Doel 2010 en verder	Resultaat 2010	Doel 2011
Maatschappelijk debat *	Deelname aan Nederland Bereikbaar en keynote speaker op diverse congressen	Zichtbare positie in maatschappelijk debat	KPN nam 50 keer deel aan maatschappelijke debatten m.b.t. Het Nieuwe Werken	50% van de 500 grootste organisaties van Nederland beschouwen Getronics als opinie leider van Het Nieuwe Werken
Invoeren Het Nieuwe Werken bij KPN *	–	Op weg naar 5% minder spitskilometers in 2012	Geen betrouwbare data voor % spitskilometers	Ontwikkeling van een CO <sub>2</sub> -reductie meetmethode voor Het Nieuwe Werken
	3563 'Het Nieuwe Werken' werkplekken. Daarnaast 7000 flexplekken	7000 'Het Nieuwe Werken' werkplekken	9000 'Het Nieuwe Werken' werkplekken	–
	–	8000 vergaderingen met videoconferencing	15.516 vergaderingen met videoconferencing	–
	29% meer medewerkers kunnen telewerken	10.000 actieve 'Het Nieuwe Werken' werkers	10.407 medewerkers kunnen werken volgens Het Nieuwe Werken	11.000 medewerkers kunnen werken volgens Het Nieuwe Werken
Bijdragen aan goed werkgeverschap en mobiliteit *	Marketingcampagne Het Nieuwe Werken	Commerciële toepassing en zichtbaarheid van KPN als leverancier van Het Nieuwe Werken	Forse toename contactpersonen (anders dan ICT-inkoop) bij zakelijke klanten	15% groei in gebruik door klanten van 3 typische 'Het Nieuwe Werken' diensten

\* KPN Nederland en Getronics Nederland

Figuur 4: Duurzaamheidsverslag KPN, 2010: 9.

Er zijn verschillende implementatiestrategieën waargenomen waarmee HNW geïntroduceerd kan worden. Baane et al. (2010:117-120) benoemen onder andere het organisatorisch laten ontstaan, samen op reis, de kunst van (ver)leiderschap en het in beweging zetten van mensen. Bij KPN is HNW opgenomen als doelstelling voor de organisatie en is er een programmteam die een planmatige aanpak hanteert bij de invoering van HNW. De visie op HNW is vooraf ontworpen en er bestaat een vast budget. Deze aanpak komt het meest overeen met de implementatiestrategie 'zet mensen in beweging' (Baane, 2011: 16).

### 5.2.2 De doelstellingen met betrekking tot HNW

Het motief voor KPN om HNW te introduceren is ontstaan vanuit commerciële overwegingen (Baane et al., 2010: 68). KPN biedt sinds 2009, via haar dochteronderneming Getronics, commerciële oplossingen voor de implementatie van HNW (KPN, 2010:33). KPN beoogt hiermee uit te groeien tot een erkend dienstverlener en voorbeeld op het gebied van HNW (KPN, 2009: 37). In het kader van de huidige strategie van KPN past dan ook goed de volgende uitspraak: *'De kracht van KPN ligt op het vlak van efficiëntie: lage kosten, schaalvoordelen en routines. "Initiatieven in het kader van Het Nieuwe Werken moeten daar aan bijdragen, anders zijn ze niet levensvatbaar," volgens Hein Knaapen, Directeur HR KPN.* (Baane et al., 2010: 68). Er wordt immers aangenomen dat HNW economische voordelen met zich meebrengt aangezien werknemers gemotiveerder en daarmee productiever zullen zijn, indien zij hun werk gemakkelijk met hun privéleven kunnen combineren. Bovendien zijn er met de huidige technische mogelijkheden efficiëntere en effectievere samenwerkingsverbanden te creëren. Daarenboven tracht KPN de aantrekkelijkheid van haar werkgeversimago te vergroten en daarmee een groter arbeidspotentieel aan te spreken. Indien werknemers meer van kantoor weg zijn zal HNW ook kunnen bijdragen aan een kostenbesparing door een vermindering van het aantal

benodigde kantoorpanden en daarmee samenhangend een reductie van de overige aan huisvesting gerelateerde kosten.

Desalniettemin streeft KPN ernaar met HNW, naast de organisatorische- en commerciële doelstellingen, eveneens de belangen van haar medewerkers en de maatschappij als geheel te dienen. HNW wordt hiermee gezien als een middel om Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) toe te passen (KPN, 2010: 18). KPN zal met HNW als modern bedrijf kunnen anticiperen op de veranderende behoeftes in de nieuwe wereld van werk. HNW zal kunnen bijdragen aan een meer gelijkwaardige en persoonlijke relatie tussen werkgever en werknemer. Werknemers krijgen meer vrijheid bij het indelen van hun dag, waardoor zij mogelijkheden krijgen om hun persoonlijke, zakelijke en maatschappelijke doelen te realiseren. Deze flexibiliteit creëert tevens mogelijkheden voor mensen met een zorgtaak, zodoende kan HNW een bijdrage leveren aan de arbeidsparticipatie van een grotere groep mensen. HNW biedt ook oplossingen voor het mobiliteitsprobleem aangezien werknemers zelf kunnen besluiten waar en wanneer zij gaan reizen. Werknemers hebben de mogelijkheid om files te vermijden en zodoende hun reistijd en daarmee de CO<sub>2</sub>-uitstoot aanzienlijk terug te brengen (KPN, 2010: 33).

Veel organisaties voeren MVO-beleid uit om daarmee hun werkgeversimago te vergroten en zodoende concurrentievoordeel te bewerkstelligen (Boselie, 2011: 19). In aanvulling hierop dient genoemd te worden dat de arbeidsverhouding wordt gevormd door middel van een voortdurende spanning tussen toegevoegde en morele waarden (Paauwe, 2004: 3). Dit spanningsveld waarin de arbeidsverhoudingen zich bevinden is ook bij KPN merkbaar. HNW heeft voor KPN een toegevoegde waarde vanwege de commerciële en organisatorische doelstellingen. HNW zal zich bij KPN dienen te vertalen in een kostenreductie, omzetverhoging en productiviteitsstijging (Baane et al., 2010: 69).

Desondanks kan HNW eveneens beschikken over een morele betekenis. Indien waarden als legitiem en eerlijk worden aangemerkt zullen zij als moreel worden beschouwd (Paauwe, 2004: 4). Dit kan bereikt worden door het creëren van een balans tussen hetgeen werknemers aan waarde toevoegen en ontvangen. Medewerkers zullen HNW als eerlijk ervaren indien zij daardoor daadwerkelijk positieve effecten ervaren in hun werk- en privé balans en tevens meer voldoening uit hun werkzaamheden halen. HNW zal legitiem zijn wanneer de stakeholders het als zodanig beschouwen. KPN voert reeds diverse stakeholderdialogen en participeert in het maatschappelijk debat door onder andere haar betrokkenheid bij Nederland Bereikbaar en Taskforce Mobiliteitsmanagement (KPN, 2010:34; KPN, 2009: 19-21).

Afhankelijk van het effect dat HNW in de praktijk sorteert zal afgeleid kunnen worden of KPN in staat is met HNW cognitieve legitimiteit te bewerkstelligen. Alleen als KPN een goede balans weet te creëren tussen haar economische en maatschappelijke doelstellingen zal dit kunnen resulteren in een *mutual gains-perspective*. Bij onderhandelingen zijn er altijd meerdere partijen met verscheidene belangen betrokken. Het *mutual gains-perspective* gaat ervan uit dat er meer dan één belang vertegenwoordigd kan worden in de overeenkomst die partijen bereiken (Burton, Cohen-Rosenthal, 1987). Een *mutual gains-perspective* zal voordelen kunnen opleveren voor enerzijds KPN en anderzijds haar

stakeholders. De vormgeving van het beleid in de praktijk zal uitwijzen of KPN met HNW daadwerkelijk een maatschappelijke waarde kan vervullen. De houding van HR en het lijnmanagement is hierin cruciaal aangezien zij verantwoordelijk zijn voor de implementatie van het beleid en de wijze waarop werknemers hier uiteindelijk tegen aankijken. KPN zal slechts maatschappelijk verantwoord ingebed zijn indien deze maatschappelijke verantwoordelijkheid diep verankerd zit in de organisatiecultuur, daadwerkelijk het identiteitsbesef in de praktijk binnen de organisatie beïnvloed en dit als zodanig doorwerkt op het gedrag en de houding van de medewerkers (Boselie, 2011: 24; Noordegraaf & Teeuw, 2003:7).

Duidelijk mag zijn dat KPN de intentie heeft om middels HNW maatschappelijk verantwoord te opereren. In het Duurzaamheidsverslag KPN van 2009 wordt immers vermeld dat de maatschappelijke en commerciële activiteiten die KPN onderneemt elkaar doen versterken (KPN, 2009: 18). Ondanks enkele positieve geluiden zullen de resultaten op de lange termijn moeten uitwijzen of KPN er ook daadwerkelijk in slaagt haar beleid in de praktijk te brengen volgens het *mutual gains*-principe. Dit daar voor het vergroten van de toegevoegde waarde een langetermijnvisie vereist is en in het bijzonder, omdat organisaties zich bij de invoering van HNW voornamelijk lijken te concentreren op de realisatie van efficiëntiedoelstellingen (Baane et al., 2010: 57). Als KPN de juiste balans tussen haar HNW-doelstelling weet te verwezenlijken zal dit kunnen resulteren in een onderscheidend karakter voor de organisatie waar op den duur duurzaam concurrentievoordeel (Boselie, 2010: 49) mee verkregen kan worden.



## 6. Methodologie

In dit hoofdstuk zal de keuze voor de methode van onderzoek beschreven en onderbouwd worden. Daarnaast zal gedetailleerd uiteengezet worden op welke wijze het kwalitatief onderzoek heeft plaats gevonden. Ten slotte zullen de methoden en technieken van de kwalitatieve analyse besproken worden.

### 6.1 Methode van onderzoek

Dit onderzoek zal bestaan uit een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Beoogd zal worden om een bijdrage te leveren aan een praktijksituatie door middel van praktisch of toegepast onderzoek (Velde, Jansen & Anderson, 2004: 4).

De methode van onderzoek zal bestaan uit kwalitatief onderzoek gericht op het huidige HR-beleid binnen KPN. *‘In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren.’* (Boeije, 2008: 27). In dit onderzoek is met name de interpretatieve variant van kwalitatief onderzoek gehanteerd. Het specifieke karakter van de sociale werkelijkheid wordt daarmee het uitgangspunt. De achterliggende gedachte hierbij is dat mensen een betekenis geven aan verschijnselen. Deze betekenissen worden onderling uitgewisseld, zodoende kan een gezamenlijke werkelijkheid geconstrueerd worden (Boeije, 2008: 20). De focus van mijn onderzoek ligt op de betekenis die HR-professionals alsook lijnmanagers aan de ondersteuning bij HNW geven. Deze gezamenlijk geconstrueerde werkelijkheid is van belang voor mijn onderzoek. De interpretatieve variant zal bestaan uit een casestudie bij de organisatie KPN. Er zal een evaluatie plaatsvinden van een praktijkprobleem dat betrekking heeft op een nieuw concept, namelijk HNW. HNW en de relatie tussen HR en het lijnmanagement zal onderzocht worden in zijn natuurlijke context (Boeije, 2008: 21).

De keuze voor kwalitatief onderzoek is gebaseerd op het doel van mijn onderzoek, namelijk om middels interviews na te gaan wat voor betekenis HR-professionals en lijnmanagers geven aan de ondersteuning en samenwerking bij HNW. Het houden van interviews biedt mogelijkheden om kennis, feiten, meningen, houding en gedrag van individuen in een unieke context te achterhalen. Middels interviews is het mogelijk relatief veel informatie te achterhalen in een kort tijdsbestek (Velde et al., 2004: 103). Aangezien het onderzoek uitgevoerd wordt in een complexe omgeving zal kwalitatief onderzoek een goed instrument zijn. Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd aan de hand van semi-gestructureerde interviews. Een vooraf opgestelde vragenlijst biedt de mogelijkheid om de respondenten gelijke vragen voor te leggen. Hierdoor kunnen vergelijkingen getrokken worden. Daarnaast geeft een semi-gestructureerd interview de ruimte voor eigen inbreng en ideeën van de ondervraagden. Tevens kan, indien gewenst, dieper ingegaan worden op bepaalde voor het onderzoek belangrijke onderwerpen (Velde et al., 2004: 105).

Aangezien HR-professionals en lijnmanagers behoren tot de doelgroep van de empirische toetsing is er een aparte vragenlijst gemaakt voor lijnmanagers alsook één specifiek voor HR-professionals. Getracht is om met name de afdelingen die al over zijn op HNW in dit onderzoek mee te nemen. Aangenomen wordt dat zij een compleet beeld hebben van de ervaringen met betrekking tot HNW. Tijdens het afnemen van de interviews is echter gebleken dat een enkele respondent nog niet te maken had met een afdeling die al (volledig) over was op HNW. Hier lagen meerdere oorzaken aan ten grondslag. De resultaten van deze interviews zijn toch bruikbaar gebleken voor het onderzoek aangezien deze respondenten in de praktijk veel met HNW te maken hadden of HNW op een beperkte mate konden beoefenen.

De focus van de interviews heeft zich gericht op de behoefte van lijnmanagers en de behoefte van lijnmanagers volgens de HR-professional. De interviews zijn afgenomen aan de hand van het principe van maximalisatie. Dit betekent dat doorgegaan is met het afnemen van de interviews totdat verzadiging optrad.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van datatriangulatie (Boeije, 2008: 152). Ondersteunend aan het kwalitatieve onderzoek heeft een documentanalyse en participerend onderzoek plaatsgevonden. Door middel van de documentanalyse zijn interne bedrijfsdocumenten en wetenschappelijke literatuur bestudeerd en nader uitgewerkt. Het participerend onderzoek bestaat uit het bijwonen van vergaderingen bij KPN omtrent HNW en informele gesprekken met HR-medewerkers en projectmedewerkers van HNW.

In de volgende paragraaf zullen de twee groepen respondenten uit de empirische toetsing nader besproken worden. De inhoud van de interviewvragen en de wijze waarop de respondenten zijn geselecteerd zal hier eveneens globaal beschreven worden.

## ***6.2 Het kwalitatieve onderzoek***

In deze kwalitatieve studie zijn enerzijds HR-professionals geïnterviewd om zodoende de voorgenomen HR-praktijken te achterhalen en anderzijds enkele lijnmanagers om meer duidelijkheid te verkrijgen omtrent de uiteindelijke praktijken (Wright & Nishii, 2007: 14). Door beide groepen te interviewen is het mogelijk te testen of er een verschil bestaat in intenties, percepties en ervaringen van HR-adviseurs en het lijnmanagement. Dientengevolge kan bepaald worden of er overeenstemming bestaat tussen twee belangrijke schakels in het totstandkomingsproces betreffende de HR-praktijk HNW.

In totaal werden er twintig interviews afgenomen waarvan tien met HR-adviseurs en tien met lijnmanagers. De respondenten werden geselecteerd aan de hand van een lijst en op basis van functie- en schaalniveau. De interviews zijn allen afgenomen in de maanden april en mei van 2011 en de tijdsduur van een interview bedroeg gemiddeld één uur. Deze interviews zijn opgenomen middels een voicerecorder. Dit gaf de onderzoeker de vrijheid zich volledig te focussen op de antwoorden van de respondent en hier zo adequaat mogelijk op te reageren. Aan het einde van elk interview werd de respondent in de gelegenheid gesteld enkele opmerkingen te maken of aanvullingen te doen. In de

volgende twee subparagrafen zullen per respondentgroep de interviewvragen globaal beschreven worden.

### *6.2.1 De lijnmanagers*

Het is interessant om het lijnmanagement in dit kwalitatieve onderzoek te bestuderen, omdat uit de theorie blijkt dat zij steeds vaker een aanzienlijke rol krijgen toebedeeld op het gebied van HR. Daarnaast is gebleken dat lijnmanagers de meest kritieke factor zijn in het implementeren van HRM op een effectieve wijze (Nehles, 2010:7; Purcell & Hutchinson, 2007; Boselie & Paauwe, 2004). Het is waardevol te bezien welke veranderingen HNW op dit gebied met zich meebrengt.

Bij KPN zijn de lijnmanagers in te delen in het lager lijnmanagement, het midden lijnmanagement en het hoger lijnmanagement. De respondenten zijn geselecteerd op grond van hun schaalniveau. De lijnmanagers bestaan uit een groep van tien respondenten waarvan negen mannen en één vrouw. De respondenten vielen onder verschillende afdelingen binnen KPN. Onder andere de afdelingen Zakelijke Markt, IT Nederland en Wholesale & Operations waren vertegenwoordigd. Vier managers zaten in het hoger lijnmanagement en zes vielen binnen het midden lijnmanagement. Van deze tien respondenten waren de standplaatsen respectievelijk Groningen, Amersfoort, Utrecht, Amsterdam en Den Haag. Alleen de panden in Den Haag en Amsterdam zijn al ingericht volgens HNW. De overige panden waren dat nog niet, er werd daar echter veelal al wel in meer of mindere mate gewerkt volgens HNW.

De interviewvragen waren enerzijds vormgegeven aan de hand van het conceptueel model en daarmee tevens gebaseerd op de kennis uit de theorie. Anderzijds zijn enkele vragen ook voortgekomen uit de bevindingen in de praktijk (zie bijlage 3 voor vragenlijsten). Het lijnmanagement werd gevraagd naar hun mening en zienswijze met betrekking tot HNW. Hen is ook gevraagd welke strategie en doelstellingen KPN met HNW voor ogen heeft. Tevens zijn er vragen gesteld over de wijze waarop HNW op hun afdeling geïmplementeerd is en toegepast wordt. Daarnaast is getracht inzicht te verkrijgen in de wijzigingen in hun taken op het gebied van HR. Hierbij zijn de vijf faciliterende factoren ondersteunend aan HNW (beschreven in hoofdstuk 3) geregeld naar voren gekomen. Om inzicht te verkrijgen in de relatie tussen het lijnmanagement en de HR-adviseurs zijn vragen gesteld over de bereikbaarheid van HR en de rolverdeling met betrekking tot taken op het gebied van HNW. Als laatste en wellicht belangrijkste onderwerp voor de beantwoording van de onderzoeksvraag werd de lijnmanagers gevraagd naar ondersteuning. Gevraagd werd welke begeleiding en ondersteuning er momenteel geboden wordt vanuit HR en naar de behoeftes die er leven met betrekking tot de ondersteuning voor de effectuering van HNW.

### *6.2.2 De HR-professionals*

Zoals al eerder werd aangegeven is HR interessant voor de empirische toetsing, omdat HNW binnen KPN vanuit HR is geïntroduceerd. In de voorbereidingen naar HNW toe is vanuit HR de 'projectgroep HNW' opgestart om HNW een vliegende start te geven.

In totaal hebben tien HR-adviseurs aan dit onderzoek deelgenomen, waarvan zeven vrouwen en drie mannen. De respondenten zijn geselecteerd op grond van hun functie. De respondenten vielen onder verschillende afdelingen binnen KPN. Onder andere de functiegebieden Zakelijke Markt, Corporate Center, Consumentenmarkt en Wholesale & Operations waren vertegenwoordigd. Van deze tien respondenten waren hun functiegebieden respectievelijk Amersfoort, Utrecht, Amsterdam en Den Haag. Nog niet alle afdelingen die de HR-adviseurs begeleiden waren al (volledig) over op HNW.

De interviewvragen zijn enerzijds vormgegeven aan de hand van het conceptueel model en daarmee tevens gebaseerd op de kennis uit de theorie. Anderzijds zijn enkele vragen ook voortgekomen uit de bevindingen in de praktijk (zie bijlage 4 voor vragenlijsten). De vragen voor HR-adviseurs kwamen in grote lijnen overeen met die voor lijnmanagers. Echter, werden de vragen gesteld vanuit hun invalshoek. Er werd de respondenten bijvoorbeeld gevraagd in hoeverre zij veranderingen merken in de taken van het lijnmanagement door HNW. Bovendien werd ook gevraagd hoe de status van HNW door HR wordt bijgehouden. Afsluitend werd de vraag gesteld of HR nog iets kan veranderen of verbeteren om het lijnmanagement zo optimaal mogelijk te ondersteunen.

### ***6.3 Methoden en technieken van de kwalitatieve analyse***

In deze paragraaf wordt de methode van de kwalitatieve analyse uiteengezet. Allereerst zijn de interviews systematisch uitgetypt en derhalve geschikt gemaakt voor de analyse. Bij de analyse is gebruik gemaakt van het softwareprogramma MAXQDA10. Met gebruikmaking van dit softwareprogramma zijn de interviews doorgelezen en zijn de belangrijke citaten gelabeld met een code. De codes zijn veelal herleid uit de tekstfragmenten. Zodoende werd er gebruik gemaakt van open codes, onder andere in-vivo-codes (begrippen die door respondenten gebruikt worden) en constructed-codes (sensitising concepts uit de theorie). Nadat alle tekstfragmenten een code hadden gekregen werd er gecontroleerd of de gekozen codes nog geschikt waren voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. In dit stadium zijn er clusters gemaakt van de codes en zijn de hoofd- en subcodes van elkaar onderscheiden. Als laatste zijn nog enkele codes samengevoegd en is er getracht verbanden te leggen tussen de verschillende categorieën codes. Uit deze analyse is een codeboom voortgekomen (bijlage 2). Vanuit deze codeboom kan verder gewerkt worden naar een beschrijving van de resultaten en een interpretatie van de literatuur in het licht van deze resultaten. Aan de hand van de resultaten en de vergelijking met de literatuur kan een antwoord worden gezocht op de vraagstelling van dit onderzoek.

In het programma MAXQDA10 is een scheiding in resultaten aangebracht die het mogelijk maakt om zodoende de vragen die aan enerzijds de HR-adviseurs en anderzijds de lijnmanagers waren voorgelegd met elkaar te vergelijken. Dientengevolge is het mogelijk om de verschillen en overeenkomsten tussen de groepen respondenten zichtbaar te maken in de resultaten.

#### ***6.4 Validiteit en betrouwbaarheid***

De kwaliteit van een onderzoek komt voort uit de betrouwbaarheid en de validiteit (Boeije, 2008: 145). Indien de methoden van dataverzameling gestandaardiseerd worden kan dat de betrouwbaarheid van de waarnemingen vergroten (Boeije, 2008: 145). De betrouwbaarheid van de gebruikte methoden in dit onderzoek is af te leiden uit het feit dat er gebruik is gemaakt van semi-gestructureerde interviews. De interviews konden zodoende gemakkelijk bij elk interview op dezelfde wijze worden herhaald.

In het onderzoek worden zoveel mogelijk de resultaten opgenomen die door meerdere respondenten besproken zijn, hiermee dienen onsystematische fouten eruit gezuiverd te worden.

Om het onderzoek zo valide mogelijk uit te voeren is allereerst gekeken naar hetgeen met het onderzoek gemeten diende worden. Het onderzoek richt zich op HNW. HNW is binnen de gehele organisatie ingevoerd. Om een zo compleet mogelijk beeld te verkrijgen over de status van HNW binnen de organisatie als geheel is ervoor gekozen om bij verschillende afdelingen en vestigingen interviews af te nemen. Daarnaast zijn zowel lijnmanagers als HR-adviseurs ondervraagd om zo de *intended* alsook de *actual* HR-praktijken duidelijk te krijgen.

Als laatste dient hier nog opgemerkt te worden dat voorafgaand aan elk interview benadrukt werd dat de interviews anoniem verwerkt werden, zodat het respondenten duidelijk was dat zij geen sociaal wenselijke antwoorden hoefde te geven. Het interview werd daarenboven afgenomen door een onderzoeker vanuit de Universiteit van Utrecht en niet vanuit het bedrijf zelf, waardoor de onafhankelijkheid gewaarborgd kon worden.

## 7. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten verkregen uit het kwalitatieve onderzoek uiteengezet. Allereerst wordt ingegaan op de huidige situatie betreffende HNW binnen KPN. In paragraaf 7. 2 zal worden beschreven welke veranderingen in de taken van het lijnmanagement waarneembaar zijn. Deze veranderingen zullen besproken worden aan de hand van de vijf faciliterende factoren eerder genoemd in dit onderzoek. Als laatste wordt aandacht besteed aan de gewenste situatie met betrekking tot HNW. In deze paragraaf zal met name de ondersteuning vanuit HR centraal staan.

### *7.1 Huidige situatie met betrekking tot HNW*

In deze paragraaf wordt de huidige situatie met betrekking tot HNW geschetst om derhalve een duidelijk beeld te verkrijgen aangaande de effectuering van HNW bij de organisatie van de *case study*. De resultaten die hier uiteengezet worden zullen de beeldvorming omtrent de huidige situatie betreffende HNW bevorderen en kunnen zodoende indirect ondersteunend zijn aan de beantwoording van de onderzoeksvraag. De resultaten komen voort uit de betekenis die HR-adviseurs en lijnmanagers geven aan HNW. Hierbij is het van belang te bezien hoe aangekeken wordt tegen HNW, welke doelstellingen en strategie volgens lijnmanagers en HR-adviseurs van toepassing zijn binnen KPN en op welke wijze HNW geïmplementeerd is binnen KPN.

#### *7.1.1 HNW*

Als binnen KPN gevraagd wordt naar wat HNW is dan geven alle HR-professionals een definitie die in meer of in mindere mate gelijk is aan het plaats- en tijdonafhankelijk werken. *‘HNW volgens mij is het tijd- en plaatsafhankelijk werken. Dat rolt er inmiddels uit.’*

Er zijn echter wel enkele HR-adviseurs die kanttekeningen plaatsen bij deze definitie van HNW. *‘Het nieuwe werken in zijn ultieme vorm is plaats- en tijdonafhankelijk kunnen werken en je eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen en een grotere zelfstandigheid invullen. Dat is het in zijn meest ultieme vorm, maar die vorm zie ik nergens.’*

Lijnmanagers geven een iets minder strakke definiëring van HNW en benoemen soms enkel bepaalde aspecten van het tijd- en of plaatsafhankelijk werken. Zodoende ligt bij de één de nadruk vooral op kennisdeling en bij de ander meer op de flexibiliteit, waarbij door een andere respondent het vinden van een betere balans tussen werk en privé, de faciliteiten of het verminderen van de vierkante meters meer benadrukt wordt. Managers zijn meer beschrijvend in hun bewoording, maar zij lijken allen wel nagenoeg hetzelfde onder HNW te verstaan. Het lijkt erop dat er binnen KPN voldoende duidelijkheid bestaat over wat het begrip HNW inhoud. Opvallend was dat één manager HNW schetste zoals dat zich wellicht in een ideale situatie voordoet. Deze lijnmanager gaf aan dat HNW voor hem gewoon werken is *‘Ja HNW is volgens mij gewoon het werken, want dat andere is het oude werken volgens mij.’*

### 7.1.2 Doelstellingen

Eveneens is op het gebied van de doelstellingen die KPN met HNW voor ogen heeft veel overeenstemming tussen de HR-adviseurs en het lijnmanagement. Vrijwel elke geïnterviewde is zich ervan bewust dat KPN met HNW doelen op het vlak van de vitaliteit van werknemers, MVO, alsook de kosten nastreeft. Eén HR-adviseur verwoordde de doelstelling van KPN vrij volledig: *‘De doelstelling is om te zorgen dat wij HNW hebben voor al onze medewerkers en een bijdrage te leveren aan de flexibiliteit en de invloed van medewerkers op de werk- en privé balans. Waardoor wij kosten besparen op huisvesting. Waardoor wij maatschappelijk verantwoord ondernemen. Waardoor wij CO2-uitstoot verminderen door minder reistijd en minder mensen in de file te hebben. Door een aantrekkelijke werkgever te zijn voor de nieuwe generatie medewerkers van KPN. Nou KPN wil eigenlijk daarin vooroplopen en tevens de techniek verkopen aan bedrijven die dat gaan doen, dus wij hebben ook een duidelijke commerciële doelstelling ermee.’*

Uit de interviews komen echter ook kritische geluiden naar voren betreffende de financiële doelstelling die KPN met HNW heeft. Verschillende HR-adviseurs geven aan de er nog wel eens cynisch gereageerd wordt op de doelstellingen die KPN met HNW voor ogen heeft, omdat het kostenaspect soms wat onderbelicht blijft. Een lijnmanager schetste dit als volgt: *‘Wat KPN er dik bovenop legt is het belang van de werknemer, terwijl de werkgever er ook heel duidelijk en zelfs een heel zwaar belang in heeft. En het voelt heel erg als verkopen. Van het is heel goed voor jullie. Terwijl iedereen op zijn klompen aanvoelt dat het ook financieel heel erg interessant is voor het bedrijf. ... Dus het wordt verkocht en dat voelt niet goed.’*

### 7.1.3 Strategie

De HR-adviseurs geven vrijwel allemaal aan dat het uitgangspunt van de strategie van KPN met betrekking tot HNW is dat iedereen in de gelegenheid moet worden gesteld om HNW te doen. Er worden echter gelijk meerdere kanttekeningen bij dit standpunt geplaatst. Er zijn onder andere HR-adviseurs die aangeven dat er behoefte is aan een duidelijk beleid. *‘Ik denk dat die wel bestaat en dat het programma management van HR daar ook heel hard zijn best voor doet. Maar de vraag is of het echt helemaal leeft in alle poriën van de organisatie.’*

Daarnaast komt ook naar voren dat de communicatie betreffende de strategie optimaler kan. *‘Nee, het is nu nog meer in de uitvoering, dus het praktische. Maar de strategie zelf is nog niet heel erg gecommuniceerd. Niet via HR.’*

Dit blijkt ook wel uit het feit dat lijnmanagers minder goed op de hoogte zijn van de strategie van HNW. Zij benoemen veelal de afzonderlijke doelstellingen, maar een duidelijke strategie hebben zij niet weten te formuleren. *‘De strategie van HNW? Als je hem zo vraagt nee. Ik kan hem wel verzinnen, ik heb hem wel gehoord maar ik kan hem niet navertellen.’*

Eveneens wordt opgemerkt dat de strategie aan vervanging toe is aangezien een aantal operationele afdelingen niet of in beperkte vorm over kunnen op HNW. *‘Volgens mij mag er wel meer beleid en meer eenduidigheid, een eenduidige strategie in komen. En dan zou ik wel aanraden om een onderscheid te gaan maken in bepaalde functiegroepen. Wat je*

*nu ziet dat dat heel erg in de praktijk gedaan wordt. Waardoor je ook echt wel verschillen gaat krijgen.'*

KPN lijkt met de genoemde strategie ervoor gekozen te hebben allereerst HNW te implementeren. De strategie is op hoofdpunten duidelijk vormgegeven, waarna de organisatie zo snel mogelijk met de nieuwe manier van werken is gestart. De strategie heeft hiermee wellicht een vorm aangenomen van 'gewoon doen'. Een HR-adviseur zei hier het volgende over: *'En ik zit even te zoeken naar beleid, dat is wat anders dan uitrol en praktisch de invoering. Weetje ik denk dat dat iets dat dat zich in de loop van de tijd gaat evalueren en gaat vormgeven a la KPN, ... Zullen wij er daar weer regelingen op moeten aanpassen, dus ik denk dat dat zich vanzelf wel regelt. Waarbij ik wel vind dat er duidelijk zicht op moet komen, dat het niet blijft zweven.'*

#### *7.1.4 Implementatie*

Over de implementatie van HNW bij KPN is lastig een eenduidig beeld te schetsen. De implementatie verschilt heel erg per afdeling. *'Je stelde mij net de vraag. Hoeveel afdelingen heb je? Ik heb er veertien, dus ik kan veertien keer vertellen hoe het is gegaan. Op elke afdeling is het weer anders gegaan.'*

Uit de interviews komt naar voren dat de implementatie grofweg valt in te delen in vier verschillende categorieën. Er zijn pilots geweest, dat zijn de afdelingen die als eerste zijn overgegaan op HNW. Daarnaast zijn afdelingen ieder overgegaan op hun eigen manier en met de tot hun ter beschikking gestelde middelen. Ook zijn er afdelingen die voorheen al in zekere mate werkten volgens bepaalde principes van HNW. Als laatste zijn er afdelingen te noemen die op de een of andere manier tijd- en of plaatsgebonden zijn waardoor daar HNW niet of in beperkte mate doorgevoerd kan worden.

Iedere afdeling is binnen KPN zelf verantwoordelijk gemaakt voor HNW. Echter uit de interviews met HR-adviseurs en het 'Draaiboek Het Nieuwe Werken' (KPN, 2011) is gebleken dat de volgende aanpak de voorkeur verdient bij de implementatie van HNW. Het draaiboek biedt een overzicht van alle stappen en aandachtspunten die voor het invoeren van HNW van belang zijn. Het managementteam van een bedrijfsonderdeel binnen KPN dient HNW te starten met een bewustwordingsfase waarin zij hun visie omtrent HNW delen en beslissingen nemen over de realisatie ervan. In deze fase dient een bewustwordingsworkshop gehouden te worden voor het managementteam (door de HR-manager) en later dient een medewerkersessie (door de HR-adviseur) te volgen (KPN, 2011: 4). Na de bewustwordingsfase volgt, volgens het draaiboek, de voorbereidingsfase. Zodoende dient een projectleider benoemd te worden en een projectplan vastgesteld te worden voor de afdeling (KPN, 2011: 5). Na deze fase volgt de startfase. In de startfase is het de bedoeling dat medewerkers werken op hun nieuwe werkplek ondersteund door techniek passend gemaakt aan HNW (KPN, 2011: 7). Een laatste fase bestaat uit de gebruiksfase en evaluatiefase. De nieuwe manier van werken moet geland zijn binnen de afdeling. Vastgesteld moet worden of de beoogde resultaten bereikt zijn. Een tool die hierbij gebruikt kan worden is de inspiratieworkshop (KPN, 2011: 8).



#### 7.1.4.1 Pilots

De eerste afdelingen die over zijn gegaan op HNW zijn gestart vanuit een pilot. Uit gesprekken met een HR-adviseur is gebleken dat daar HNW enigszins, in de bewoording van de HR-adviseur, 'kris kras' is ingevoerd. De opstartfase werd daar als lastig ervaren aangezien er niet gestructureerd werd gecommuniceerd over HNW. Vaak waren afdelingen zelf al begonnen en volgde de informatie achteraf. Op het moment dat deze afdelingen overgingen waren nog niet alle tools voor handen. De bewustwordingsworkshops die KPN heeft opgesteld om een afdeling voor te bereiden op HNW werden achteraf aangeboden aan deze afdelingen. Dit resulteerde erin dat ze naderhand plaatsvonden of dat er geen interesse meer voor bestond. Volgens de HR-adviseur heeft deze aanpak uiteindelijk wel geleid tot het gewenste effect. *'Weetje die zijn gewoon gegaan en die zijn overal tegenaan gelopen. Ja en zo langzamerhand vindt iedereen wel zijn weg erin.'*

#### 7.1.4.2 De reguliere afdelingen

Uit de interviews is naar voren gekomen dat niet iedere reguliere afdeling over is gegaan volgens de wijze zoals benoemd in het 'Draaiboek HNW'. Niet alle lijnmanagers zaten al in een pand of op een afdeling die geschikt is gemaakt voor HNW. Bij veel van deze afdelingen zijn er wel plannen om te verbouwen of te verhuizen naar een fysieke HNW-omgeving, maar er liggen financiële overwegingen aan ten grondslag die de verhuizing in sommige gevallen bemoeilijkt of vertraagt. Dit terwijl vanuit HR wordt opgemerkt dat het gebouw en de inrichting zeker ondersteunend is aan HNW. *'Dat verhuizingen vaak de aanleiding zijn om op een andere manier te gaan werken. Dus blijkbaar heb je bij cultuurveranderingen toch een soort object of een ideaal of iets nodig.'*

Daarenboven zijn er meerdere afdelingen die geen bewustwordingsworkshops hebben gevolgd. Als reden hiervoor werd onder andere genoemd dat er afdelingen zijn die er nog niet aan toe waren of het capaciteitsgebrek bij HR. Meerdere HR-adviseurs geven daarbij aan dat zij daardoor het gevoel hebben dat HNW dan ook minder leeft dan op afdelingen die wel het hele proces hebben doorlopen. *'Wij doen vooral gewoon tijd- en plaatsafhankelijk werken en in- en uitlopen wanneer het jou uitkomt en op een plek gaan zitten waar het jou uitkomt. Maar de hele cultuur daar omheen, die je met elkaar moet creëren, daar is onvoldoende aandacht aan besteed.'*

In de praktijk wordt opgemerkt dat daar waar HNW gestalte heeft gekregen de gedragsverandering op bepaalde punten beperkt is gebleven. Dit komt volgens meerdere lijnmanagers naar voren uit het feit dat nog niet iedere afdeling over is op de nieuwe manier van werken. *'Mijn directe leidinggevende spreekt mij aan op het weinig aanwezig zijn van mijn mensen.'* Tevens geven lijnmanagers aan dat medewerkers onderling zo nu en dan aangesproken worden op het feit dat zij op flexibele tijden werken. *'Nou ja bij de mensen die zelf op deze manier werken merk je dat wel. Maar anderen die maken nog wel eens een opmerking, 'Zo lekker uitgeslapen.' Of weetje 'verslapen?'*

Hier dient echter opgemerkt te worden dat het hier gaat om de uitzonderingen binnen het grotere geheel. Desalniettemin is het opvallend dat opmerkingen als deze gehoord worden binnen een organisatie die HNW op grote schaal aan het doorvoeren is.

Dat HNW nog niet geheel in het gedrag van de medewerkers van KPN zit ingesloten blijkt eveneens uit oude gewoontes die er op bepaalde vlakken insluipen. Zowel HR-adviseurs als lijnmanagers geven aan dat veel werknemers nog op dezelfde plek zitten als ze op kantoor zijn en ze daarmee langzaam hun eigen vaste flexibele werkplekken creëren. Een HR-adviseur schetste het volgende over zijn afdelingen: *‘En bijvoorbeeld de foto’s en dergelijke die blijven wel van bureau... Maar mensen zitten wel steeds vaker gewoon op dezelfde plek. Dus ja je merkt gewoon dat er vooral alleen nog door een paar enthousiastelingen nog gebruik van wordt gemaakt. De algemene deler is toch nog wel dat er gewoon wordt doorgegaan met een redelijk traditioneel werkpatroon.’*

Daarnaast loopt het breed invoeren van HNW met gebruikmaking van technische hulpmiddelen enigszins achter. De faciliteiten zijn vrijwel nergens optimaal gemaakt aan HNW. Een veel gehoorde reactie van respondenten is daarom ook dat het allemaal meer en sneller zou kunnen. Onder andere het beeldbellen via de laptop is nog niet in alle gevallen mogelijk. KPN heeft inmiddels besloten om over te gaan op een nieuwe werkplek, Windows 7 en de office communicator Lync van Microsoft, om de technische mogelijkheden op het gebied van HNW mogelijk te maken. Dit systeem zal echter in de loop van dit of volgend jaar ingevoerd worden.

Binnen elke afdeling die over is op HNW vallen bepaalde huisregels waar te nemen. Daarbij valt te denken aan een clean desk policy, praten op de open werkvloer en het reserveren van zaaltjes en stilte werkplekken. Veel afdelingen hebben bovendien bepaalde criteria aan HNW verbonden. Er zijn met name afspraken gemaakt over het aantal dagen dat werknemers op kantoor aanwezig dienen te zijn. Managers hebben veelal twee à drie dagen gedefinieerd dat werknemers op kantoor moeten zijn. Dit zijn over het algemeen vaste dagen dat het hele team bij elkaar komt. Op dit soort dagen worden bijvoorbeeld werkoverleggen en kennissessies gepland. *‘Want het is vijf dagen in de week, dat is het niet. Je moet wel op kantoor komen om je gezicht te laten zien, kennis vergaren, kennis delen met elkaar, dat moet wel blijven.’*

Tevens wordt door veel managers en HR-professionals opgemerkt dat het geen recht is om thuis te werken. In het geval van een belangrijk overleg kunnen werknemers altijd nog verplicht worden gesteld om naar kantoor te komen. Bij KPN is HNW niet alleen thuiswerken. Ook op dit vlak is te zien dat de gedragsverandering beperkt is gebleven. HR ontvangt klachten vanuit het management dat medewerkers HNW vooral aangrijpen om op bepaalde dagen thuis te kunnen werken. *‘En je ziet nu uit de eerste reacties die ik langzaamaan weer terug begin te krijgen, dat medewerkers het vooral aangrijpen om op vrijdag thuis te kunnen zijn en dat managers het heel frustrerend vinden dat ze vervolgens niet bereikbaar zijn. Waarbij het dus echt een soort van verkorting van de arbeidsweek lijkt te zijn geworden.’*

Naast de afdelingen waar de gedragsveranderingen beperkt zijn gebleven en HNW zijn intrede nog niet overtuigend gedaan heeft, zijn er ook afdelingen waar ze met de invoering van HNW te ver lijken te zijn doorgesloten. *Ik denk dat het wel weer misschien cultuur des eigens is dat wij er weer een beetje in doorslaan. Dat wij meteen maar iedereen naar buiten sturen van ga maar nieuw werken en wij verkopen 20 panden, want wij hebben het allemaal niet meer nodig. Dus de nuance is dan soms wel weer weg. Ik hoor dan ook collega managers zeggen van ja 'Ik moet mensen thuis laten werken'. En dat is dan ook wel het beeld dat men daarbij krijgt.'*

Sommige afdelingen zijn heel druk geworden na de invoering van NHW. Op deze afdelingen wordt geklaagd over het beperkte aantal werkplekken dat beschikbaar is en de drukte op bepaalde werkdagen, met name de dinsdag en donderdag. Een lijnmanager zei hier het volgende over: *'Dus je hebt bepaalde dagen ertussen zitten dat het echt gewoon een kippenhok is en dagen dat het echt heel rustig is.'*

De drukte die zich clustert op bepaalde dagen vertaalt zich in Den Haag en Amsterdam in problemen met het aantal parkeerplaatsen. Een HR-adviseur schetste de situatie in Amsterdam: *'We hebben Amsterdam en dat is echt daar hebben we op 40 medewerkers maar 8 parkeerplaatsen bijvoorbeeld.... Daar is wel echt stress, want daar is het te ver doorgesloten.... Het Nieuwe Werken is ook wel wanneer jij wilt en zij hebben geen keus meer, want ze hebben geen parkeerplaatsen.'*

Er zijn echter ook HR-adviseurs die aangeven dat het inperken van de fysieke ruimte ondersteunend is aan de gedragsverandering bij HNW. Op afdelingen waar nog voldoende ruimte beschikbaar is hebben werknemers immers de mogelijkheid hun oude gewoontes weer op te pakken. *'En er zijn ook wel wat veranderingen opgetreden maar, door allerlei redenen ontstond er zoveel ruimte op de afdelingen dat mensen bijna hun eigen flexibele werkplek hadden. En vervolgens zie je heel langzaam dat zo'n gedragsverandering die je toch ook verwacht bij HNW, die is relatief beperkt gebleven.'*

#### 7.1.4.3 Gewoon werken

*'Nu noemen ze het HNW en zij noemden het gewoon 'werken'*

Er zijn afdelingen waar HNW weinig of geen veranderingen met zich meebrengt. Dit zijn afdelingen waar bijvoorbeeld accountmanagers of field engineers werken die voorheen al veel op de weg en bij klanten zaten. De lijnmanagers van deze afdelingen geven aan dat er sprake is van een proces dat al meerdere jaren geleden in gang is gezet. Afdelingen evalueren in de tijd, ze krijgen meer IT-middelen tot hun beschikkingen. Dit zijn vaak afdelingen die op onregelmatige tijdstippen werken, flexibele roosters hebben en al gewend zijn aan een effectieve omgang met de beschikbare arbeidsplekken. Een lijnmanager verwoordde dit als volgt: *'Nou het grappige is dat HNW eigenlijk de manier waarop ik met mensen werk formaliseerde. Ik heb mensen altijd al heel vrij gelaten in wanneer ze naar kantoor kwamen, en wanneer ze niet naar kantoor kwamen en hoe laat. Dus bij ons werd het al gepraktiseerd en het mag nu ook officieel.'*

De invoering van HNW gaat op deze afdelingen heel natuurlijk. Veel werknemers waren al uitgerust om buiten totaal gefaciliteerd te zijn.

Uit ervaringen van HR-adviseurs komt eveneens naar voren dat bepaalde afdelingen HNW makkelijker omarmen dan anderen. Zo lijken de afdelingen die al veel aan telewerken deden in de oude structuur en stafafdelingen waar mensen werken in de wat hogere schalen, met wat meer verantwoordelijkheid en zelfstandigheid, makkelijker over te zetten op HNW. Afdelingen die nog totaal niet op deze wijze werkten, bijvoorbeeld productieafdelingen, moeten volgens HR een grotere stap maken. *'Het echte moeilijke stuk gaat nu beginnen. Want we hebben natuurlijk die afdelingen gedaan die het meest makkelijk om te zetten zijn. Dus heel veel staf, heel veel professionele functies.'*

#### *7.1.4.4 Tijd- en of plaatsgebonden afdelingen*

Uit het 'Draaiboek HNW' blijkt dat bijna alle medewerkers van KPN plaats- en/of tijdonafhankelijk kunnen werken. Delen van Operations en de medewerkers binnen de loonlijnen Retail en 'directen' KPN Contact zijn per CAO uitgesloten van HNW. Er wordt wel naar gestreefd om met deze medewerkers andere vormen van HNW in te zetten (KPN, 2011: 4). De afdelingen die per CAO zijn uitgesloten van HNW zijn op enige wijze plaats- en/of tijdgebonden waardoor zij HNW niet in zijn optimale vorm kunnen uitvoeren. Het gaat hier veelal om operationele afdelingen of afdelingen met veel klantcontact. Deze medewerkers zijn gebonden aan klantopeningstijden of hebben te maken met systemen waarin grote bestanden geraadpleegd moeten worden die ze thuis niet tot hun beschikking hebben. Lijnmanagers van deze afdelingen geven eveneens aan dat de groepsschakeling een belemmering vormt voor HNW en dat medewerkers daardoor minder makkelijk thuis of op andere locaties kunnen werken. *'Ja, maar het wordt weer heel lastig om mobiele nummers in een groep te schakelen. ... Je gaat naar een mobiel nummer toe ja of nee en als die dan niet opgenomen wordt dan betekent dat dat de klant doodloopt.'*

HR geeft echter wel aan dat er een investering gepland staat voor 2012, die medewerkers meer mogelijkheden geeft met het werken vanuit andere locaties binnen het telefoonsysteem. *'Koppeling van een systeem, een telefoonsysteem. Nou dat kan pas bij een grote investering in 2012, dan wordt dat opgelost. Dan helpt dat wel enorm. Maar dan zie je al wel, hoe lang je al moet wachten wil je daar ook een beetje plezier van krijgen.'*

Naast de IT-beperkingen benadrukt de lijnmanager van een operationele afdeling tevens dat de interactie tussen werknemers onderling van groot belang is voor dit soort afdelingen. *'De voornaamste bottleneck is gewoon de interactie die de mensen onderling hebben... Het is operationeel werk. Het is zegmaar een hele keten die gezamenlijk werkt en dat is toch minder dan een projectmanager of een consultant die een bepaald project aan het uitwerken is.'*

Naast de nodige beperkingen geven de lijnmanager van de afdelingen die meer tijd- en plaatsgebonden werken wel aan dat zij HNW, soms in beperkte vorm, zeker kunnen beoefenen. Desalniettemin zijn veel van deze afdelingen nog niet over op een vorm van HNW. De lijnmanagers van de plaats- en/of tijdgebonden afdelingen die wel met HNW aan het experimenteren zijn hebben daar veelal zelf het initiatief voor genomen. *'Nee, want ik heb er zelf ook wel heel veel moeite voor moeten doen. De mensen die wilden het*

*heel graag. Maar ik heb echt een hele slag moeten slaan met mijn manager om te mogen piloten.'*

Een groot struikelblok voor deze afdelingen betreft de budgettaire belemmeringen met betrekking tot de faciliteiten die geschikt gemaakt moeten worden aan HNW. Veel van deze afdelingen werken nog met desktops. Om medewerkers vervolgens uit te rusten voor HNW dient een groot deel van het afdelingsbudget besteed te worden aan laptops en mobiele telefoons. *'Ja, dat was nog echt geld bij elkaar schrapen. Wij hadden eerst die laptops en toen bleek toch inderdaad dat onze mensen toch mobiel bereikbaar moeten zijn.'*

Doordat niet iedere werknemer een laptop tot zijn beschikking krijgt dienen roosters gemaakt te worden, zodat medewerkers elkaar de volgende dag op kantoor treffen om de laptop aan de ander te overhandigen en daarnaast de laptop te synchroniseren naar de eigen werkomgeving. De lijnmanagers van deze afdelingen geven aan dat de meeste werknemers gewoon thuis of op een andere locatie kunnen werken als zij de benodigde faciliteiten tot hun beschikking zouden hebben. *'Ja, er zijn wel werkzaamheden die ze thuis kunnen doen. In principe zou je alles thuis kunnen doen, als je ook de voorzieningen daarvoor hebt. Nou daar zijn wij best wel opzoek naar de voorzieningen.'*

Bij afdelingen met intensief klantcontact en kritieke systemen houdt HNW vaak niet meer in dan dat werknemers in het rooster onderling met elkaar kunnen ruilen. De afdelingen die naast het klantcontact of de operationele werkzaamheden nog andere meer administratieve werkzaamheden kunnen verrichten hebben meestal het, zoals bovengenoemde, buddiesysteem met laptops voor de medewerkers bedacht. De verantwoordelijkheid voor het maken van de roosters, het ruilen onderling of het zorgen voor de bezetting op kantoor is vaak in bepaalde mate bij de medewerkers zelf neergelegd. Daarnaast hebben deze afdelingen veelal criteria van maximaal één dag in de week thuiswerken of bij voorkeur op een andere locatie werken. Voor parttimers is deze cyclus doorgaans groter en in vakantieperiodes is het niet altijd mogelijk om thuis te werken. Deze criteria zijn opgesteld om er voor te zorgen dat de werknemers niet te lang uit de groepsschakeling zijn.

Duidelijk mag zijn dat HNW voor bijna alle afdelingen, zij het soms in beperkte vorm, mogelijk is. De lijnmanagers die de pilots hebben gedraaid met het flexibele werken zijn daar erg positief over. Zij geven aan dat er meer mogelijkheden zijn dan dat er misschien gedacht wordt en dat het voor bepaalde afdelingen gewoon maatwerk moet worden om HNW volledig toe te kunnen passen. *'Het zou echt voor alle afdelingen gewoon maatwerk moeten worden. En de CSO die zegt dan heel nadrukkelijk van: 'Nee, dat doen wij niet.' En wij hebben dan eigenlijk nu die pilot gedraaid en dat gaat gewoon hartstikke goed. Maar ik denk inderdaad dat HR gewoon echt maatwerk moet gaan leveren voor al die afdelingen. En je ziet best wel dat er veel meer afdelingen zijn waar het echt wel mogelijk is.'*

### 7.1.5 Conclusie

Concluderend kan gesteld worden dat, terugkijkend op bovengenoemde resultaten, KPN met HNW al een heel eind op weg is. HNW is iets dat leeft binnen de hele organisatie. Er valt echter op bepaalde gebieden nog voortgang te boeken. De faciliteiten zijn nog niet overal optimaal uitgerold en met name op het gebied van de cultuurverandering valt nog veel winst te behalen. Er zijn meerdere HR-adviseurs die het punt van de cultuurverandering benadrukken en als erg belangrijk ervaren. *‘Wij hebben een hoge ambitie. KPN maakt werken mogelijk waar, wanneer en hoe jij dat wil. Iets in die strekking. Wij maken het naar de buitenwereld heel groot en intern houden wij het heel klein. Ja en gaan wij vooral verhuizen.’*

Alles bij elkaar genomen lijken de strategie, de doelstellingen en de implementatie van HNW een vorm aan te nemen van ‘gewoon doen’. Twee HR-adviseurs geven ook aan dat dat wellicht ‘de’ manier is om HNW te effectueren binnen de organisatie. *‘Maar het is ook een kwestie van doen. Ik heb ook zoiets van je kunt er veel over praten. HNW moet je maar gewoon doen en al doende leert men wat dat betreft. Je moet er wel scherp op blijven en het management er scherp op houden.’*

## 7.2 Verandering in taken lijnmanagement

In deze paragraaf zullen de belangrijkste veranderingen met betrekking tot HNW in de taken van het lijnmanagement op HR-gebied besproken worden. De resultaten zullen behandeld worden aan de hand van de onderwerpen controle en toezicht, gemeenschap en samenwerking, organisatiecultuur, ontwikkeling van het personeel en vitaliteit van de werknemer. Alvorens de resultaten besproken zullen worden aan de hand van deze faciliterende factoren zullen hieronder allereerst de competenties die lijnmanagers nodig hebben bij het leidinggeven volgens de nieuwe manier van werken behandeld worden.

### 7.2.1 Competenties lijnmanagement

De meeste lijnmanagers geven aan dat hun competenties niet veranderd zijn door HNW. Er wordt door sommige wel gesproken over vertrouwen, delegeren en coachend leidinggeven. Zij denken echter niet dat HNW een duidelijke verandering in hun competenties met zich meebrengt. Opvallend is dat de HR-adviseurs vrijwel allemaal aangeven dat zij vinden dat er andere of nieuwe competenties van het lijnmanagement worden aangesproken bij het leidinggeven volgens HNW. Er zijn ook HR-adviseurs die aannemen dat er meer verwacht wordt van bepaalde competenties die voorheen al van toepassing waren voor het lijnmanagement. Competenties als vertrouwen, loslaten, sturen op afstand, een coachende leiderschapsstijl, sturen op output, veranderingsbereidwilligheid, het verbinden van medewerkers, delegeren en het kunnen overlaten worden veel genoemd door HR als belangrijke competenties in het kader van HNW. Tabel 1 geeft bovengenoemde situatie weer.

Veranderingen competenties lijnmanagement	Frequentie		
	HR	Lijn	Totaal
Vertrouwen	6	1	7
Loslaten	4	0	4
Sturen op afstand	3	1	4
Coachende leiderschapsstijl	1	1	2
Sturen op output	5	0	5
Veranderingsbereidwilligheid	1	0	1
Verbinden van medewerkers	2	0	2
Delegeren	2	1	3
Hogere verwachtingen van bestaande competenties	3	2	5
Geen verandering merkbaar	0	6	6

Tabel 1: Veranderingen competenties lijnmanagement

### 7.2.2 Controle en toezicht (beoordelen en prestatie)

Zoals in de vorige paragraaf al min of meer werd opgemerkt benoemen alle HR-adviseurs het punt van de veranderende managementstijl. Managers dienen volgens HR te leren om lege afdelingen aan te sturen, te zorgen voor outputgerichte planningsafspraken en te beoordelen op resultaten in plaats van aanwezigheid. Het loslaten en het vertrouwen wordt door veel HR-adviseurs benadrukt als belangrijke componenten van deze veranderende leiderschapsstijl.

Binnen HR zijn er twee gezichtspunten waar te nemen. Allereerst zijn er HR-adviseurs die aangeven dat zij van sommige managers veel vragen krijgen over hoe ze nu kunnen zien dat mensen daadwerkelijk gaan werken, hoe ze de productiviteit nu moeten gaan meten en hoe ze het beste kunnen sturen op output. *‘Dat zijn vragen geweest in de zin van ja ‘Hoe stuur ik op output? Weetje ‘Ik vind het lastig, ik zie mijn medewerker niet meer.’* Er wordt opgemerkt dat er managers zijn die het moeilijk vinden om de strakke sturing los te laten en het vertrouwen te geven aan de medewerker. Dit komt er op neer dat er op sommige afdelingen nog hele stappen gezet kunnen worden om managers een meer coachende leiderschapsstijl bij te brengen. Tevens wordt aangegeven dat hier ook de weerstand uit voortkomt, omdat sommige lijnmanagers bang zijn om de touwtjes losser te laten. Lijnmanagers vinden bepaalde praktische zaken lastig, te denken valt bijvoorbeeld aan het beoordelen hoeveel tijd mensen kwijt zijn aan bepaalde werkzaamheden en het SMART maken van de planningsafspraken. HR-adviseurs die met dit soort vragen te maken krijgen geven aan dat zij het onderwerp controle en toezicht belangrijk achten, maar dat de organisatie er nog niet heel veel bij stil heeft gestaan. *‘Die veranderende rol, dat wij daar nog niet heel veel bij stil hebben gestaan, want het is denk ik echt een heel andere managementstijl die je vraagt van mensen.... Ik weet niet of we ze daar genoeg bij helpen.’*

Weliswaar wordt er ook opgemerkt dat het management gaande weg is gaan leren mensen los te laten en gewend is geraakt aan de andere manier van leidinggeven. De gemiddelde manager heeft er niet zo heel veel moeite meer mee.

Aan de andere kant zijn er ook HR-adviseurs die vinden dat HNW niet zo veel veranderingen met zich meebrengt aangezien op kantoor de manager ook niet altijd ziet of zijn medewerkers aan het werk zijn. *‘Eigenlijk vind ik dat het helemaal niet zou moeten uitmaken, want ik kan op kantoor ook de hele dag gaan zitten klaverjassen achter mijn computer.’*

Hierbij dient opgemerkt te worden dat deze mening met name gedeeld wordt door HR-adviseurs die afdelingen aansturen die al redelijk gewend waren aan de mogelijkheden die HNW met zich meebrengen.

Bij het lijnmanagement zijn ook meerdere visies op dit onderwerp waar te nemen. Er zijn, net als de tweede groep HR-adviseurs, lijnmanagers die aangeven dat HNW niet veel veranderingen in de stijl van leidinggeven met zich meebrengt. Als reden hiervoor wordt onder andere genoemd dat lijnmanagers die HBO of WO geschoolde medewerkers aansturen verwachten dat zij die veranderende leiderschapsstijl minder lastig vinden dan wanneer zij te maken zouden hebben met lager opgeleiden werknemers. *‘Ik moet daar eerlijk bij zeggen dat als je in je afdeling vooral HBO en WO geschoolde mensen hebt zitten dat het dan wat minder moeilijk is om los te laten, dan wanneer je bijvoorbeeld, .., een MBO of ander soort opgeleide mensen hebt die je wat meer moet aansturen die wat meer fabrieksmatig werken. Het type werk van ons en het type medewerker en zijn opleiding maakt dat al wat makkelijker.’*

Daarnaast zijn er ook afdelingen die al gewend zijn aan deze manier van werken. Het is voor hen een trend die al meerdere jaren geleden is ingezet. Voor deze lijnmanagers is het sturen op output niet nieuw meer. *‘Zegmaar wat ik zei over die doelstellingen, afspraken, dat was eigenlijk al een trend die al een tijd loopt, dat je afspraken maakt op resultaat. Dat is nu niet het afgelopen jaar of twee jaar geleden veranderd ofzo.’*

Verder is er ook een groep lijnmanagers die managers in hun omgeving erg zien worstelen met het blijven houden van de controle of de nieuwe leiderschapsstijl zelf nog als een hele uitdaging ervaren. *‘Nou ja neem bijvoorbeeld het meten op output. Hoe gaan wij dat doen? ... Ja en dat is op zich ook logisch daar moet je zelf ook achter zien te komen, maar bedenk wel dat het ontzettend zwaar op onze schouders rust met hetgeen wat wij in een keer aan verandering door moeten maken.’*

Deze lijnmanagers benoemen dat zij het vaak lastig vinden om medewerkers zodanig aan te sturen dat ze de juiste dingen blijven doen. Zij ervaren moeilijkheden bij het maken van afspraken die concreet genoeg zijn en het inschatten van de werkdruk. Lijnmanagers vinden het moeilijk om hun werknemers te leren dat ze contact met hen op moeten nemen om te verifiëren of ze op de goede weg zitten en dat ze het aangeven als ze te veel of te weinig werk hebben. *‘En wat ik zelf heel erg als een uitdaging zie is: hoe ga ik nou mijn mensen aansturen. Ik zie ze zelf veel minder, ik zag ze al niet zo heel veel, maar ik zie ze nu nog veel minder. Hoe kan je nou je targets heel concreet maken, zodat je daar ook goed op kan sturen en dat je goede afspraken met elkaar kan maken zonder dat je steeds moet controleren op aanwezigheid. Want dat wil ik sowieso niet. Inderdaad dat je op resultaat gaat sturen.’*



### 7.2.3 Gemeenschap en samenwerking

KPN is zich ervan bewust dat HNW het saamhorigheidsgevoel onder medewerkers kan doen afnemen alsook de band met de organisatie kan doen verzwakken (KPN, 2009: 39). Om aan deze situatie tegemoet te komen heeft KPN intern een social media platform geïntroduceerd, KPN1 Connect (KPN, 2010: 35). Dit platform maakt het mogelijk voor de werknemers om, ook op afstand, op een informele manier met elkaar te communiceren. Daarnaast wordt er in de loop van dit jaar de office communicator Lync ingevoerd, die moet zorgen voor een uitbreiding van de mogelijkheden op communicatie gebied. Echter blijkt uit de interviews nog niet of dit een voldoende alternatief is voor de sociale interactie zoals die plaatsvond voordat HNW was ingevoerd.

Er zijn afdelingen binnen KPN waar HNW weinig impact heeft op de sociale cohesie binnen het team. Dit zijn afdelingen die in beperkte mate HNW kunnen beoefenen en waar de werknemers fysiek nog veel op kantoor aanwezig zijn. Binnen de overige afdelingen lijkt, als gevolg van HNW, de teambuilding wat minder geworden en het contact met collega's onder elkaar wat oppervlakkiger. *'Ik vind het contact dat je met je collega's hebt, vind ik persoonlijk wat oppervlakkiger geworden. Je hebt meer contact met meer collega's. Je loopt makkelijker naar ze toe maar het is wel wat oppervlakkiger.'*

HR-adviseurs krijgen daarnaast geluiden te horen van werknemers dat zij vinden dat ze hun collega's te weinig zien. Werknemers vinden het jammer dat zij bijvoorbeeld niet altijd hun weekendverhalen kwijt kunnen. *'Dat is dat maandagochtend gevoel van: 'Ik kan met niemand delen wat er speelt.'*

Daarentegen zie je binnen de organisatie meer virtuele samenwerking ontstaan. Mensen zoeken naar andere vormen om met elkaar in contact te komen. Dit lijkt echter nog niet binnen de gehele organisatie op gang te zijn gekomen.

Zowel lijnmanagers als HR-adviseurs geven aan dat medewerkers elkaar opzoeken als ze op kantoor zijn. Men vindt het nog steeds prettig om gewoon fysiek bij elkaar te zitten. Lijnmanagers merken daarenboven op dat het door HNW lastiger is geworden om bijeenkomsten te plannen. Grote afdelingen in het bijzonder lopen tegen het feit aan dat het moeilijk is om het hele team bij elkaar te krijgen. *'Het wordt moeilijker om mensen in meetings te krijgen allemaal op hetzelfde moment, omdat ze niet allemaal meer op de zaak zijn. En daar moet je wel een nieuwe balans in vinden. Je moet dus accepteren dat mensen dus standaard er niet zijn of telefonisch meedoen.'*

Dit vergt wat meer van een lijnmanager qua planning. Er moet bewuster gepland worden om te zorgen dat het hele team bij elkaar komt. Om de binding binnen het team te behouden hebben de lijnmanagers veelal het werkoverleg verplicht gesteld. Daarnaast trachten lijnmanagers medewerkers te verbinden door bijvoorbeeld kennissessies, business updates en heidagen te organiseren en daarnaast worden er ook meer uitjes en borrels gepland dan voorheen.

HR vindt het desalniettemin van belang om in gesprek te treden met lijnmanagers over de gemeenschap en samenwerking en in de gaten te houden of de sociale cohesie binnen een afdeling op pijl blijft. Veel HR-adviseurs zien het als hun taak om het lijnmanagement er

op aan te spreken en ze bij de les te houden. *‘Maar het is wel iets dat wij in de gaten moeten houden, dat het ook blijft en dat het niet een beetje los zand wordt daarin. Dat iedereen er te laat achter komt dat de manager eigenlijk helemaal niet geschikt is om in deze situatie leiding te geven aan zijn team, niks zegt en uit elkaar valt.’*

#### 7.2.4 Organisatiecultuur

De organisatiecultuur is ook een van de vijf faciliterende factoren die uit de literatuur naar voren is gekomen. Zoals in de vorige paragraaf al naar voren is gekomen geeft KPN aan dat HNW de band met de organisatie kan doen verzwakken (KPN, 2010: 35). Uit de interviews is echter gebleken dat er zich qua organisatiecultuur nog niet veel veranderingen voordoen of dat deze nog niet zichtbaar zijn. Als reden hiervoor wordt genoemd dat mensen nog voldoende aanwezig zijn binnen het bedrijf en het feit dat bepaalde werknemers al geruime tijd bij KPN werkzaam zijn waardoor de organisatiecultuur hen al is bijgebracht. Op de vraag of een lijnmanager veranderingen merkt ten opzichte van de organisatiecultuur werd het volgende geantwoord: *‘Ik denk ook dat het daar te kort dag voor is. Als je even breder kijkt dan mijn afdeling, HNW is nog niet zo ingeburgerd. Mensen die er nu mee te maken hebben zijn gewend aan een andere manier van werken. Je krijgt straks een soort instroom van mensen die alleen maar starten met HNW en dan heb je best kans dat er een nieuwe cultuur gaat ontstaan en wat minder verbondenheid wellicht, maar geen idee dat is speculeren. Het antwoord is nee ik merk het niet.’*

#### 7.2.5 Ontwikkeling personeel

Wat betreft de ontwikkeling van het personeel zien niet alle HR adviseurs en lijnmanagers veranderingen optreden. Zij hebben niet de indruk dat er op dit gebied iets anders is geworden door HNW. Het maken van planningsafspraken, de voortgangsgesprekken en het aanmelden voor opleidingen blijft hetzelfde als voorheen. Twee HR adviseurs merken hierbij op dat dit komt, omdat nog niet alle afdelingen even ver zijn op het gebied van HNW. *‘Ik denk dat wij nog niet zo ver zijn, want op veel afdelingen zijn mensen nog veel aanwezig.’*

Anderzijds zijn er lijnmanagers en HR adviseurs die aangeven dat opleiding en ontwikkeling een onderwerp is dat nu goed op de agenda gezet moet worden. Het is iets waar de manager en medewerker regelmatig contact over moeten hebben en goede afspraken over gemaakt moeten worden aangezien je elkaar steeds minder tegenkomt op het werk. *‘Nou ik vind wel nu een zwaarder gewicht hangen aan de hele beoordelingscyclus, aan persoonlijke ontwikkelingsplannen, dat soort dingen....Dus daar zit dan wel de kracht in van hele goede afspraken maken over functioneren en ontwikkeling.’*

De lijnmanagers die hier bewust mee bezig zijn geven aan dat zij iets meer voortgangsgesprekken voeren en er iets meer tijd voor proberen te nemen. Daarnaast wordt er door twee HR adviseurs tevens aangegeven dat er nog onvoldoende is nagedacht over hoe er voor gezorgd kan worden dat bijvoorbeeld de *spin off* van een opleiding voldoende terugkomt in het functioneren van een medewerker.

Naast dat HNW het bijhouden van de voortgang en ontwikkeling van medewerkers bemoeilijkt, zullen werknemers door HNW ook minder snel van elkaar leren. *Training on the job* door een senior zal dan minder vaak voorkomen in de praktijk. Met name nieuwe medewerkers lopen hier tegenaan volgens sommige HR-adviseurs en lijnmanagers. Daar waar zij vroeger ingewerkt werden door mee te lopen met een collega, moeten ze nu veel meer moeite doen om de informatie te verkrijgen die zij nodig hebben. *Medewerkers die nieuw zijn die wil je ingewerkt hebben en normaal doe je dat door mee te lopen met je collega's. Dat is dus nu niet zo... Maar die moeten echt de hele tijd bellen om informatie te vergaren, waar ze vroeger gewoon even over de afdeling riepen van: 'Hoe pak jij dit aan?' En gewoon luisteren naar de mannen naast je.'*

Over het algemeen besluiten lijnmanagers dat nieuwe werknemers pas thuis mogen werken als ze bewezen hebben dat ze het werk aankunnen en het zelfstandig kunnen uitvoeren. Doordat er op bepaalde afdelingen weinig collega's op kantoor aanwezig zijn, zullen zij toch extra moeite moeten doen om ingewerkt te worden. HR vindt dit wel een gemis, één HR-adviseur en één lijnmanager stelt een buddysysteem voor.

#### *7.2.6 Vitaliteit van de werknemer*

KPN geeft in haar duurzaamheidsverslag tevens aan dat HNW een keerzijde kan hebben voor het welzijn van haar personeel (KPN, 2010: 35). Desondanks wordt er zowel vanuit HR als vanuit het lijnmanagement aangegeven dat er zich qua werk- en privé balans nog weinig problemen voordoen. HNW kan risico's met zich meebrengen voor de vitaliteit van de werknemer, maar dit lijkt bij KPN voornamelijk een signaal van de toekomst. *Ik denk dat het een signaal is van de toekomst. Ik vind het nu nog meevallen.'*

Er wordt wel benoemd dat HNW het gevaar met zich meebrengt dat mensen te veel met hun werkzaamheden bezig zijn en er uiteindelijk in kunnen doorslaan. HNW kan ervoor zorgen dat de grens tussen werk en privé kleiner wordt. Werknemers kunnen het gevoel krijgen dat zij 24 uur per dag bezig zijn met hun werk in plaats van de gebruikelijke acht uur die er voor staat, indien zij niet in staat zijn om het op bepaalde momenten los te laten. HNW maakt de verleiding groter om buiten kantooruren nog iets af te maken. Daarenboven wordt aangegeven door meerdere HR-adviseurs dat er bij KPN heel hard gewerkt wordt en dat werk en privé daardoor niet altijd een prominent thema is. Er zijn HR-adviseurs die zich afvragen of er voldoende aandacht is voor een goede balans tussen werk en privé binnen afdelingen. Bijna alle HR-adviseurs zijn van mening dat dit iets is waar hard aan gewerkt moet worden in de bewustwording van medewerkers. Zij geven ook bijna allemaal aan dat het de taak van de manager is om te signaleren of er problemen ontstaan. HR-adviseurs vinden echter ook dat er een grote verantwoordelijkheid ligt bij de medewerker zelf om er op te sturen dat hij of zij voldoende rust pakt.

Lijnmanagers geven aan dat er wel medewerkers zijn die ze in de gaten moeten houden, omdat die anders te veel werken. Indien dit zich voordoet grijpen lijnmanagers in en treden zij met de medewerker in gesprek. Het algemene beeld dat lijnmanagers schetsen is dat medewerkers wel wennen aan het feit dat zij altijd en overal bereikbaar zijn.

Een bijkomend verschijnsel van HNW is dat medewerkers zich minder snel ziek melden. De grens wanneer iemand ziek is vervaagt. Als iemand echt een dag niet kan werken dan meldt de lijnmanager hem of haar ziek. Ziek is ziek, geen twijfel over mogelijk volgens de meeste lijnmanagers. Echter, door HNW zijn er wel meerdere mogelijkheden ontstaan voor medewerkers met kleine klachten die thuis wel werkzaamheden kunnen verrichten. Veel lijnmanagers geven werknemers die verkouden zijn, hoofdpijn of een knieblesure hebben sinds de invoering van HNW de mogelijkheid om thuis hun werk te doen. *‘Maar je merkt wel dat mensen, zegmaar van ze hebben hoofdpijn of ze voelen zich niet zo lekker ofzo, maar niet zoveel dat ze niet kunnen werken, dat ze een dagje halve kracht werken en wel gewoon doorgaan dus eigenlijk.’*

Zodoende kunnen deze werknemers thuis nog zaken afhandelen en worden hierdoor minder snel ziek gemeld.

### *7.2.7 Conclusie*

Uit paragraaf 7.2 is naar voren gekomen dat met name met betrekking tot de onderwerpen controle en toezicht, gemeenschap en samenwerking en vitaliteit van de werknemer zich grote veranderingen voordoen door de invoering van HNW. Op het gebied van de organisatiecultuur en de ontwikkeling van het personeel vallen minder veranderingen waar te nemen of vallen deze minder samen met de invoering van HNW. Concluderend kan gesteld worden dat er wel degelijk veranderingen op treden in de taken van het lijnmanagement. Echter, de verschillen tussen afdelingen zijn vaak nog te groot om een algemeen beeld te schetsen betreffende de veranderingen van de taken van het lijnmanagement binnen de organisatie als geheel.

## **7.3 Gewenste situatie met betrekking tot HNW**

In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de gewenste situatie met betrekking tot HNW. De bereikbaarheid van HR, de communicatie, de ondersteuning vanuit HR, de geprefereerde rolverdeling, behoeftes aan ondersteuning en de verbeterpunten zullen centraal staan in deze paragraaf.

### *7.3.1 Bereikbaarheid HR*

Op de vraag of het lijnmanagement momenteel actief betrokken wordt door de HR-adviseurs in de ondersteuning op het gebied van HNW antwoorden acht van de geïnterviewde lijnmanagers negatief. In principe heeft elke lijnmanager een aanspreekpunt vanuit HR. Het lijnmanagement geeft aan dat zij over het algemeen weinig contact hebben met HR. In het ergste geval zijn ze niet op de hoogte van wie de eigen HR-adviseur is. *‘Maar je hoort het echt met enige regelmaat, hoor je ze dat zeggen in een bepaald gesprek. Dan komt het erop neer, ‘Ja maar HR, ik zou niet weten wie het is!’*

De lijnmanagers gaven vrijwel unaniem twee redenen voor het ontbreken van de betrokkenheid van HR-adviseurs bij de ondersteuning voor HNW. Allereerst wordt door nagenoeg alle lijnmanagers het punt van de te hoge werklast benoemd. Enkele managers zijn zeer ontevreden over het feit dat de HR-afdeling zo is uitgedund. *‘Ik vind dat wij een*

*redelijk dun gezaaide HR-afdeling hebben en dat is misschien wel een punt van aandacht. Ik vind dat het aantal HR-adviseurs laag is op het aantal lijnmanagers.'*

In 2005 is gekozen voor een andere inrichting van de HR-afdeling, als gevolg daarvan is een groot deel van de HR-afdeling geoutsourced. Uit de interviews is duidelijk geworden dat het verzorgingsgebied van HR-adviseurs vrij groot is. Een HR-adviseur bij KPN heeft gemiddeld 350 medewerkers onder zich. Het aantal lijnmanagers dat de geïnterviewde HR-adviseurs onder zich hebben vallen varieert van 10 tot 40. HR-adviseurs hebben daarnaast veel verschillende rollen, zij doen reorganisaties, draaien mee binnen verschillende projecten en hebben verantwoordelijkheden binnen het reguliere HR-werk. Opvallend is dat alle HR-adviseurs aangeven dat hun taken niet gewijzigd zijn door HNW. Zij benoemen hooguit dat zij door HNW er een extra taak bij hebben gekregen.

Lijnmanagers zijn van mening dat de capaciteit van de HR-adviseurs dermate minimaal is en dat ze dientengevolge te veel op zichzelf worden teruggeworpen en daardoor dikwijls meer moeten uitzoeken dan wenselijk is. Het volgende citaat schets de situatie zoals veel lijnmanagers hem waarnemen. Hierin wordt eveneens duidelijk dat het lijnmanagement een rol ziet weggelegd voor HR-adviseurs in het evalueren van HNW in de praktijk. *'Maar ik weet van de HR-adviseur, twee HR-adviseurs geleden, die had ook een enorme hoeveelheid afdelingen te bedienen. Het is ook gewoon onmogelijk om aanwezig te zijn. Die rende echt achter zijn agenda aan om overal maar op tijd te zijn, om te doen wat van hem gevraagd werd of wat hij zelf nodig vond. Dus die heeft, die had gewoon geen tijd om zegmaar eens op zijn gemak te constateren wat er aan de hand is. Dus het kan niet, maar het zou wel denk ik dé manier zijn om echt te zien wat er van HNW in de praktijk terecht komt.'*

De tweede reden die lijnmanagers aanwijzen voor het ontbreken van de betrokkenheid van HR-adviseurs bij de ondersteuning voor HNW is het ontbreken van continuïteit in de bezetting van HR-adviseurs. Lijnmanagers merken op dat er een groot kwaliteitsverschil bestaat tussen de verschillende HR-adviseurs en dat ze met veel verschillende adviseurs te maken krijgen.

Hier dient echter nog opgemerkt te worden dat de meeste lijnmanagers naast deze kritische geluiden wel benadrukken dat volgens hen de HR-adviseurs persoonlijk er niet veel aan kunnen doen. Lijnmanagers zien in dat dit voor een deel te maken heeft met hoe KPN HR heeft ingericht. Zij zien zeker goede bedoelingen vanuit hun kant, maar de adviseurs hebben het gewoon ontzettend druk.

Slechts twee lijnmanagers waren positief over de ondersteuning van HR bij HNW. Deze managers draaiden met hun afdeling mee in de pilot van HNW voor afdelingen die HNW in een beperkte mate kunnen beoefenen. De HR-adviseur van deze teams heeft beide afdelingen vrij intensief begeleid en heeft tevens samen met hen gezocht naar mogelijkheden voor HNW binnen deze afdelingen. Daarnaast zit de HR-adviseur in het managementteam van deze afdelingen, waardoor de lijnmanagers op regelmatige basis contactmomenten hebben met de HR-adviseur. Indien er iets over HNW besproken moet worden dan kan het als agendapunt ingebracht worden tijdens dit wekelijkse overleg. Beide lijnmanagers zien een toegevoegde waarde in de ondersteuning die zij vanuit HR hebben ontvangen bij HNW. *'Ik denk juist goed dat HR meedenkt en niet het programma*

*uitdraait en zegt van 'joh flexibel werken bla bla bla'. Maar echt kijkt van hoe past het nou bij jou afdeling of bij jou team en niet zegmaar het sausje alleen maar uitrollen.'*

Opvallend is dat niet alleen het lijnmanagement maar HR zelf dit probleem ook erkent. Zes van de tien HR-adviseurs geven heel expliciet aan dat zij zich meer met HNW bezig zouden willen houden, maar dat de tijd ontbreekt. *'Nou als ik meer tijd had dan zou ik het wel willen doen. Maar ik heb gewoonweg, en de andere HR-adviseurs ook, de tijd er niet voor om ons drukker te maken over HNW dan nu. Ik denk wel dat veel HR-adviseurs het leuk vinden om daar aandacht aan te besteden, maar het is er gewoon niet, de tijd is er niet.'*

Bij twee HR-adviseurs kwam dit punt meer indirect naar voren. Zij benoemen met name het cultuuraspect en procesmatige zaken waarvan zij vonden dat die nog verbetering behoeften. Bij de overige twee HR-adviseurs is dit punt niet als belemmerend naar voren gekomen.

Volgens sommige HR-adviseurs is de capaciteit binnen HR onvoldoende om zich volledig op HNW te kunnen richten. Hun agenda wordt geleid door andere zaken, daardoor moeten er prioriteiten gesteld worden en schiet de aandacht voor HNW er veelal bij in. Zij geven aan dat een onderwerp als HNW gemakkelijk naar de achtergrond verdwijnt als er niet een duidelijke vraag naar is of er niks concreet aan de hand is. De HR-adviseurs die dit punt als belemmerend ervaren zouden het prettig vinden als zij wat meer tijd zouden hebben waardoor ze het onderwerp wat makkelijker en wat vaker bespreekbaar kunnen maken. Een HR-adviseur verwoorde heel duidelijk waar het probleem in de beschikbaarheid van HR uit voortvloeit. *'En in de veelheid aan onderwerpen waar wij mee bezig zijn geven wij het er dus iemand die al meer dan 40 uur in de week met zijn werk bezig is - En ik bedoel ik ben niet de enige, omdat dat het gemiddelde beeld van een HR-adviseur is. Die heeft meer werk dan die af kan krijgen, dus die kiest. - En vervolgens geef je zo iemand er een cultuurveranderingsprogramma even bij. En dat doen wij dan op een halve manier. En ik moet zeggen dat ik dat wel, dat ik daar kritisch over ben. Ja, dat ik dat echt jammer vind. En dat wij er daarmee dus ook voor kiezen dat wij HNW half bakken introduceren.'*

### *7.3.2 Communicatie*

De communicatie betreffende ontwikkelingen op het gebied van HNW verloopt bij KPN via de HR-adviseurs en er zijn ook bepaalde tools die gebruikt worden om over HNW te communiceren. Volgens HR worden afdelingen geïnformeerd op het moment dat ze overgaan op HNW. *'En ja verder als ze aan de beurt zijn, als hun afdeling overgaat op HNW en als daar ook echt stappen op worden ondernomen dan volgt gewoon een stroom van communicatie en vanuit HR ook wel wat er allemaal moet.'*

Er bestaat een nieuwsbrief voor managers, de 'HR voor managers', daar komt het onderwerp HNW in naar voren. Op het intranet van KPN bevindt zich het dossier HNW met artikelen en informatie omtrent HNW en het discussieplatform KPN Connect waar medewerkers met elkaar in discussie kunnen treden over uiteenlopende onderwerpen. Eén HR-adviseur geeft hierbij wel aan dat de informatie niet altijd vanuit HR komt en soms meer vanuit de business is ingegeven. *'Kijk op veel andere punten is het niet HR die*

*de trom slaat. Dan is het vaak de business prioriteit. Wij willen het aan onze klanten verkopen, HNW. ... Dus de business vertelt zelf ook dat ze het heel erg belangrijk vinden. En te pas en te onpas komen er allerlei dingen over HNW langs. Maar dat is vooral vanuit een bepaald salesperspectief, marketingperspectief. Dus ik vind,..., de communicatie vanuit HR beperkt zich redelijk tot die workshops en onze landelijke nieuwsbrieven waarin we af en toe wel iets mededelen over de registratie of reiskostenvergoeding. Dus wat meer de technische kant.'*

Lijnmanagers merken op dat de communicatie vanuit HR in beperkte mate plaatsvindt. De lijnmanagers waar de HR-adviseur in het managementteam zit zijn veelal positiever over de communicatie vanuit HR. Echter, ook zij geven aan dat de informatieverstrekking met name bij de introductie van HNW plaatsvond en dat het momenteel wat gedimd is. *'Nou wat betreft HNW is het momenteel even wat gedimd. Euhm, dat is wel even een tijdje zo geweest, maar dat is nu weer teruggezakt tot nou af en toe een nieuwsbriefje en dan houdt het wel op.'*

### *7.3.3 Ondersteuning vanuit HR*

HR-adviseurs geven aan dat zij op diverse wijze ondersteuning kunnen bieden aan afdelingen bij HNW. Ze kunnen onder andere in gesprek treden met managers, updates en adviezen geven, bewustwordings- en inspiratiewerkshops faciliteren, helpen bij het maken van planningsafspraken, werknemers aanspreken op hun gedrag, wijzen op HNW in werkoverleggen en managementteams en evaluaties houden. Opvallend is dat er geen consistente visie bestaat tussen wat HR-adviseurs kunnen bieden aan ondersteuning en hetgeen zij in de praktijk lijken te realiseren. Naast bovengenoemde mogelijkheden tot ondersteuning laten HR-adviseurs onder andere weten dat, nadat de afdelingen over zijn gegaan, zij eigenlijk niet zo veel meer doen. *'Wat je nu ziet is dat het voor een deel gewoon geïmplementeerd is. Mensen zijn overgegaan en dan doen wij eigenlijk niet zo veel meer. Weetje als er dan straks een nieuwe gadget is waardoor mensen gemakkelijker thuis kunnen werken weten zij het vaak eerder dan wij.'*

Bovendien vinden ook niet alle HR-adviseurs dat zij voldoende geëquipeerd worden om op een adequate wijze ondersteuning te bieden bij HNW. *'Ja mijn eigen bijdrage is dat ik moet zorgen dat HNW gaat vliegen in mijn werkvelden. En ik moet zeggen dat ik dat wel een redelijk tegenstrijdige doelstelling vind. In de zin dat we qua middelen, qua presentaties, überhaupt qua ondersteunende middelen KPN breed. We worden met niks op weg gestuurd. Dus we hebben niet een echt strak verhaal. De presentaties zijn allemaal net niet mooi en net niet strak genoeg vind ik.'*

Eén HR-adviseur merkt hierbij tevens op dat KPN de cultuurverandering niet zo heel bewust managed en dat je zo'n cultuurverandering alleen met succes kan doorvoeren indien daar veel tijd en aandacht voor gemaakt wordt. *'Maar ik merk wel, als je zoiets echt wil gaan doen dan moet je gewoon fysiek gehuisvest zijn op zo'n afdeling. Je moet bijna dagelijks ermee bezig zijn om mensen in beweging te krijgen. En nu ben ik overal en nergens. ... Ik vind het jammer, maar ik maak mij er niet druk over. Want dit is de consequentie van onze aanpak.'*

Het lijnmanagement geeft eveneens geen consistent beeld over wat er gedaan wordt op het gebied van ondersteuning vanuit HR. Onder de lijnmanagers zijn er drie verschillende geluiden waarneembaar. Ten eerste merken vanuit de meeste lijnmanagers op dat de ondersteuning na de invoering van HNW wat is afgezwakt. Ze zijn veelal op weg geholpen met een bewustwordingsworkshop en daarna gebeurd er niet zo veel meer. *'Er is wel een tijdje geweest met wat informatieverschaffing enzo. En nu merk ik er eigenlijk niet echt iets van.'*

Daarnaast zijn er ook enkele lijnmanagers die een zeer kritische houding aannemen ten opzichte van de ondersteuning die zij ontvangen van hun HR-adviseur. Deze managers vinden dat ze te veel op zichzelf worden teruggeworpen en dat er nog veel onduidelijkheid bestaat onder de HR-adviseurs zelf. *'Ja wat is de communicatie die ik ervan gezien heb. Dat is voornamelijk een stel richtlijnen van dit is wat het inhoudt en je kan je vraag stellen die je hebt, maar je merkt dat over heel veel zaken ook nog wel onduidelijkheid is binnen HR. Ik heb het wel ervaren van dit is het en heel veel succes ermee.'*

Ten slotte zijn de twee lijnmanagers die zijn gestart met de pilot voor het flexibele werken eveneens zeer positief over de ondersteuning die zij hebben ontvangen vanuit HR. Deze managers hebben meerdere sessies dan wel contactmomenten met hun HR-adviseur gehad en hebben het gevoel dat ze ook echt met vragen terecht kunnen bij de HR-adviseur.

#### *7.3.4 Geprefereerde rolverdeling*

Nadat respondenten waren bevestigd over de bereikbaarheid, communicatie en ondersteuning vanuit HR is hen aansluitend daarop gevraagd hoe de rolverdeling bij HNW momenteel is en hoe zij deze zouden willen zien. Over de rolverdeling tussen HR en het lijnmanagement lopen de meningen vrijwel gelijk. HR-adviseurs worden gezien als de ambassadeurs van HNW, zij dienen een voortrekkersrol in te nemen bij het initiëren ervan. Volgens bijna alle respondenten heeft de HR-adviseur een adviserende rol op het gebied van HNW. HR-adviseurs dienen het management te adviseren over personele aangelegenheden betreffende HNW. Dit kunnen adviezen zijn over de veranderingen in leiderschapsstijl, ICT-toepassingen, cultuur of op sociaal vlak. De HR-adviseur dient eveneens faciliterend op te treden tijdens de implementatie van HNW. Daarnaast dient hij de discussie rondom HNW te faciliteren. Naast zijn advies- en faciliterende rol zijn de voornaamste taken van de HR-adviseur ook het informeren, attenderen, ondersteunen en signaleren. Een duidelijke advies- en faciliterende rol is tevens wat lijnmanagers van een HR-adviseur verwachten. Lijnmanagers beschouwen de HR-adviseur daarenboven als een expert die hen helpt bij excepties.

Alle lijnmanagers geven aan dat zij een bepaalde verantwoordelijkheid hebben op het gebied van HR voor de eigen afdeling. De lijnmanager verzorgt de dagelijkse aansturing van de afdeling. HNW brengt met zich mee dat zij tevens hiervoor verantwoordelijk zijn. De manager beslist over en implementeert zaken betreffende HNW. Bij het management ligt uiteindelijk de verantwoordelijkheid om HNW een succes te maken in de praktijk. *'De lijnmanager is verantwoordelijk voor HNW. De lijnmanager is in principe*



*verantwoordelijk voor alles wat op HR-gebied gebeurt en dus ook op HNW. Dus het lijnmanagement is verantwoordelijk, implementeert, is en blijft gesprekspartner voor de medewerker en dient de problemen op te lossen en vraagt HR om advies daarin.'*

Indien gevraagd werd wie uiteindelijk verantwoordelijk is voor de effectuering van HNW antwoorden bijna alle respondenten dat zij het lijnmanagement daarvoor aanmerken (zie tabel 2). Sommige respondenten zagen een gedeelde verantwoordelijkheid voor HR en het management. Een enkeling benoemde de Stuurgroep HNW of KPN als geheel als eindverantwoordelijke voor HNW.

Verantwoordelijk voor HNW					
<i>Respondent</i>	<i>(Lijn) management</i>	<i>HR</i>	<i>KPN als geheel</i>	<i>Stuurgroep HNW</i>	<i>Geen idee</i>
HR 1	X		X		
HR 3	X				
HR 4	X				
HR 6	X				
HR 8	X	X			
HR 9				X	
HR 13	X				
HR 17	X				
HR 18		X	X		
HR 20	X				
M 2	X				
M 5	X		X		
M 7	X				
M 10	X				
M 11	X				
M 12			X		
M 14	X				
M 15					X
M 16	X				
M 19					X
<b>Totaal</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Tabel 2: Verantwoordelijkheid voor HNW

### 7.3.5 Behoeftes aan ondersteuning

Uit de paragraaf 'ondersteuning vanuit HR' is naar voren gekomen dat de ondersteuning betreffende HNW niet overal even optimaal verloopt. Dit maakt het interessant te bezien welke behoeftes aan ondersteuning er bestaan. HR-adviseurs verschillen onderling van mening over de behoeftes die er bestaan bij het lijnmanagement. Er wordt geredeneerd vanuit de volgende drie invalshoeken (zie tabel 3). Er zijn HR-adviseurs die aangeven dat er geen behoefte is aan ondersteuning binnen de afdelingen die zij adviseren. Dit zijn meestal afdelingen die ver in de implementatiefase zitten en al in bepaalde mate gewend waren aan deze wijze van werken. Tevens wordt er door HR-adviseurs opgemerkt dat de behoeftes vanuit het lijnmanagement weinig kenbaar worden gemaakt. Deze adviseurs geven aan dat de behoeftes meestal niet rechtstreeks vanuit de lijnmanagers worden

aangegeven en pas op het moment dat ze iets over HNW aanklaarten dan komen managers met opmerkingen. *‘Maar ik denk dat dat ook ‘actie reactie’ is. Op het moment dat zij het gevoel hebben dat er niet heel veel informatie naar hen toekomt, omdat ze die HR nieuwsbrief niet goed lezen of die HR-adviseur heeft niet zoveel met HNW... Ja, dan heeft de manager ook minder behoefte en dan komt er gewoon af en toe een vraag en daar geef je antwoord op.’*

Anderzijds zijn er ook HR-adviseurs die te maken hebben met lijnmanagers die zich melden met hele concrete vragen. Die vragen rijken soms zelfs zo ver dat de lijnmanagers verwachten dat HR het antwoord op vrij operationele zaken komt presenteren. *‘Nou waar zeker de wat lagere managers heel erg van houden is als HR bijvoorbeeld aangeeft hoeveel uur iemand thuis mag werken, of iemand standaard een mobieltje mag bestellen, of als je naar de dokter gaat schrijf je dan wel of niet verlof als je daarna nog..? Ja weet je dat soort knullige operationele dingen dat moeten ze lekker zelf uitmaken hoe ze dat met elkaar willen afspreken. Daar kunnen wij wel in adviseren. Wij kunnen natuurlijk wel richting aangeven, maar het gaat meer om de discussie die daaruit komt dan daadwerkelijk het antwoord.’*

Indien voorts gekeken wordt naar waar het lijnmanagement behoefte aan heeft in de ondersteuning bij HNW komen twee zaken herhaaldelijk naar voren (zie tabel 3). Allereerst geven verscheidene managers aan dat zij in de ondersteuning gemist hebben hoe zij als managers met HNW moeten omgaan, terwijl veel managers in het begin en ook nu nog moeite hebben met het sturen op output. Zij vinden het lastig dat zij hun medewerkers minder zien en het is moeilijker geworden om vergaderingen te plannen. Daarnaast vinden lijnmanagers het moeilijk om in te schatten wat ze van een medewerker kunnen verwachten in hoe flexibel ze moeten zijn en bij het bepalen van de werkdruk. Eén lijnmanager geeft, in lijn met het bovenstaande, aan dat hij vindt dat er te weinig aandacht uitgaat naar de ondersteuning van de manager bij HNW. *‘Er gaat heel veel aandacht uit naar de medewerker. Wat de medewerker wel of niet moet gaan doen binnen HNW. En eigenlijk nauwelijks naar wat de manager moet gaan doen. Terwijl het voor de manager het moeilijkste is, die moeten het eigenlijk allemaal zelf uit gaan zoeken hoe die het moeten gaan doen.’*

Als tweede hebben enkele lijnmanagers behoefte aan ondersteuning op het gebied van de ondersteunende middelen en systemen. Uitleg over wat er mogelijk is op het gebied van multimedia is er naar hun mening niet altijd geweest. Daarnaast wordt het HNW bemoeilijkt doordat lijnmanagers nog niet alle faciliteiten, zoals ICT-tools ondersteunend aan HNW, tot hun beschikking hebben.

<b>Behoefte aan ondersteuning bij het lijnmanagement</b>		
<i>Gewenste ondersteuning</i>	<i>Volgens lijn</i>	<i>Volgens HR</i>
Ondersteuning bij veranderende leiderschapsstijl	4	4
Ondersteuning op gebied van ondersteunende middelen	2	3
Behoefte aan evaluatie van HNW	2	0
Aandacht en aanwezigheid vanuit HR	4	0
Geen behoefte	2	3
<i>Behoefte aan ondersteuning volgens HR</i>		
Geen behoefte		3
Behoeftes worden weinig kenbaar gemaakt		3
Behoeftes zijn concreet		4

Tabel 3: Behoefte aan ondersteuning bij het lijnmanagement

### 7.3.6 Verbeterpunten

In het licht van bovenstaande bevindingen werden lijnmanagers en HR-adviseurs gevraagd aan te geven wat er verbeterd zou kunnen worden om HNW binnen KPN effectiever te maken. Uit de resultaten kwamen verscheidene verbeterpunten naar voren. De belangrijkste aandachtspunten worden hier achtereenvolgens genoemd.

Een belangrijk punt in de ondersteuning bij HNW is de aandacht vanuit HR. Zowel de HR-adviseurs zelf als de lijnmanagers hebben dit punt van aandacht herhaaldelijk benoemd. Vanuit HR wordt aangegeven dat zij het wenselijk zouden vinden als zij mogelijkheden krijgen om diepgaander in gesprek te treden met individuele managers. Meer HR-capaciteit zou in hun ogen bijdragen aan meer aandacht voor HNW. Ze willen het onderwerp zodoende makkelijker en vaker bespreekbaar maken. Dit zou er voor kunnen zorgen dat HNW niet naar de achtergrond verdwijnt indien er andere prioriteiten zijn. Het lijnmanagement begeleiden, ze op het goede spoor zetten, vragen stellen en hen handvatten bieden, dat gebeurt nu te incidenteel. Vanuit HR wordt tevens aangegeven dat het wellicht een idee zou kunnen zijn om meer budget beschikbaar te maken voor professionele ondersteuning in de begeleiding van de zwaardere managementteams bij HNW.

Lijnmanagers zien graag meer tijd en aandacht van HR-adviseurs in het algemeen, maar ook zeker op het gebied van HNW zou dit volgens hen HNW naar een hoger niveau kunnen tillen. De HR-adviseur dient zichtbaarder te worden en meer aanwezig te zijn naar de manager toe, een duidelijk aanspreekpunt te vormen en zodoende de manager actiever te betrekken in de begeleiding bij HNW. Lijnmanagers geven aan dat doordat HR op afstand zit, KPN zich bij een onderwerp als HNW afhankelijk maakt van het management. Als het management HNW niet als prioriteit ziet, dan wel de invoering ervan moeizaam verloopt, kan dit ten koste gaan van de cultuuromslag die men uiteindelijk wil bereiken. HR zal meer zichtbaar moeten zijn en derhalve zelf ook waarnemen wat er in de praktijk van HNW terecht komt.

Samenhangend hiermee wordt opgemerkt dat de begeleiding van de lijnmanager bij HNW ontbreekt. Een HR-adviseur verwoordde dit als volgt: *‘Maar ik mis dan die voorkant. Dan heb je een bewustwordingsessie, nou dan gaan wij met zijn allen afspraken maken en dan is het, ga het maar doen. Maar dat stukje begeleiding van management in bijvoorbeeld waar moeten zij nou op letten bij bijvoorbeeld planningsafspraken, wat zijn nou afspraken die zij kunnen maken met hun medewerkers. Dat stukje vind ik nog wel wat onderbelicht. Dat ik denk van ja ook bij de start. Je hebt inderdaad dat handleidinkje op het dossier HNW staan. Je hebt een hele overdosis aan materiaal daar staan. Maar om nou te zeggen van concrete begeleiding van nou manager jij gaat het nu doen, dit zijn de dingen waar jij rekening mee moet houden, dit zijn de dingen die jij in moet regelen. Nou dat komt bij mij niet zo naar boven.’*

Daarnaast valt er volgens enkele HR-adviseurs en lijnmanagers nog veel meer winst te behalen uit HNW. Opgemerkt wordt dat het nu in zekere zin alleen de mogelijkheid en de vrijheid is die voor een deel geboden wordt, maar de cultuur leeft nog niet in alle poriën van de organisatie en is zeker ook nog niet doorgedrongen tot alle managers. HNW kan volgens deze respondenten echt succesvol worden indien KPN erin slaagt HNW heel groot op te tuigen en daarbij echt als cultuurverandering neer te zetten. Dit kan bewerkstelligd worden door HNW serieuzer op de agenda te zetten middels het inzetten van coaches, meer personele bezetting in de zin van ondersteuning (ook in de verandering) en het invoeren van constante evaluaties.

Verder blijkt uit de resultaten dat er een grote vraag bestaat naar faciliteiten die ondersteunend zijn aan HNW. Te denken valt aan voorzieningen op de laptop om te kunnen chatten, videoneren en telefoneren. Er valt een sterke behoefte waar te nemen aan de invoering van Windows 7 in combinatie met de Microsoft Communicator Lync die de mogelijkheden op het gebied van multimedia zullen uitbreiden. Meerdere lijnmanagers en HR-adviseurs geven aan dat zij het prettig hadden gevonden als ze bij de invoering van HNW al gelijk gebruik hadden kunnen maken van deze systemen.

Daarnaast wordt door enkele lijnmanagers aangegeven dat zij uitleg over de multimedietoepassingen missen. Het zijn volgens hen vaak de medewerkers zelf die uitvinden hoe een bepaalde toepassing werkt, in plaats van dat zij hier duidelijk over geïnformeerd zijn.

Daarenboven is al eerder naar voren gekomen dat de groepsschakeling een belemmering vormt voor HNW. Indien hier een oplossing voor gevonden zou kunnen worden zou dat wellicht veel meer mogelijkheden op het gebied van HNW bieden voor de werknemers die binnen deze groepsschakeling vallen.

Tevens wordt er door een enkele respondent voor gepleit om de mogelijkheden betreffende HNW beter zichtbaar te maken. Aanbevolen wordt om een meer eenduidig beeld te creëren over wat de mogelijkheden zijn, welke faciliteiten er zijn en aan te geven wanneer het wenselijk is deze in te zetten. Dit zou men kunnen bereiken door alle informatie die al beschikbaar is over HNW meer in lijn met elkaar te brengen. Een duidelijk beleid en strategie over wat HNW precies betekent voor de organisatie zou

hierbij ondersteunend kunnen zijn. Zo geven twee HR-adviseurs aan dat zij geregeld vragen krijgen over het feit dat KPN geen 4x9 kent en waarom de organisatie ervoor gekozen heeft dat HNW daar geen verandering in zou moeten brengen. Dit is derhalve niet bij iedereen even duidelijk. Een duidelijke strategie en overtuiging over wat HNW precies is zou hier aan kunnen bijdragen.

Ten slotte zijn er respondenten die mogelijkheden zien om HNW creatiever in te zetten. Zij stellen onder andere voor om meer mogelijkheden te creëren voor het gebruik van vergaderruimtes. Als werknemer van KPN kan je alleen op de eigen afdeling een kamer of vergaderruimte reserveren. Het systeem zou geoptimaliseerd kunnen worden door werknemers de mogelijkheid te geven om kamers of zaaltjes op andere afdelingen te reserveren. Ook zouden er bijvoorbeeld vergaderruimtes buiten KPN of centraal gelegen ruimtes beschikbaar gesteld kunnen worden voor de werknemers van KPN.

In aanvulling op bovenstaande is er eveneens behoefte aan kleine ruimtes om telefoongesprekken af te handelen. Respondenten geven aan dat daar nu op sommige afdelingen slechts beperkt de mogelijkheid voor is.

### *7.3.7 Conclusie*

In deze paragraaf is duidelijk geworden dat de bereikbaarheid van HR betreffende HNW niet optimaal is. Daarnaast laat, volgens de lijnmanagers, de communicatie betreffende HNW soms wat te wensen over. Qua ondersteuning bij HNW zijn enerzijds de lijnmanagers en anderzijds de HR-adviseurs veelal negatief over de tijd en aandacht die geboden kan worden. HR-adviseurs bij KPN hebben een groot verzorgingsgebied en HNW verdient door de veelheid aan onderwerpen waar zij verantwoordelijk voor zijn niet altijd de voorkeur. Dit terwijl bij het lijnmanagement een zekere behoefte valt waar te nemen aan ondersteuning vanuit HR bij de effectuering van HNW. Met name aangaande de veranderende rol van de lijnmanager bij HNW zou HR over een toegevoegde waarde kunnen beschikken. De HR-adviseur dient zodoende faciliterend op te treden naar het lijnmanagement om hen optimaal te ondersteunen bij de effectuering van HNW.

## 8. Discussie en conclusie

Aan de hand van de onderzoeksresultaten uit het vorige hoofdstuk zullen hier de antwoorden op de deelvragen uiteengezet worden. Eveneens zullen de belangrijkste conclusies ten aanzien van de deelvragen in dit hoofdstuk besproken worden. De conclusies zullen beoordeeld worden middels de bevindingen uit de literatuur. Op basis van de antwoorden op de deelvragen en de conclusies zal een antwoord op de onderzoeksvraag, *Hoe kan de HR-professional het lijnmanagement zo optimaal mogelijk ondersteunen bij de effectuering van Het Nieuwe Werken?*, geformuleerd worden. Ten slotte zullen aanbevelingen worden gedaan voor de organisatie van de casestudie.

### ***8.1 Deelvraag 1: Hoe verhoudt de devolution-strategie zich tot HNW bij KPN?***

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat lijnmanagers steeds vaker verantwoordelijk worden gehouden voor HR-taken (Brewster & Larsen, 2000: 199). Deze ontwikkeling wordt *devolution* genoemd. HR-professionals zijn steeds meer betrokken bij de strategische vorming van HR in organisaties, waardoor operationele taken op HR-gebied de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement worden. In deze studie werd verondersteld dat de implementatie van een nieuwe manier van werken, zoals HNW, met name zijn uitwerking zal hebben op de taken van het lijnmanagement, indien de *devolution*-strategie wordt toegepast binnen deze organisatie.

Uit de interviews is gebleken dat lijnmanagers en HR-adviseurs vrijwel eenzelfde mening zijn toegedaan over de rolverdeling betreffende HNW. De HR-adviseur treedt op het gebied van HNW op als business partner. Lijnmanagers verwachten van HR-adviseurs dat zij met name een adviserende, faciliterende, ondersteunende en expert rol op zich nemen in het kader van HNW. Opmerkelijk hierbij is dat alle geïnterviewde HR-adviseurs aangaven dat hun taken niet gewijzigd zijn door HNW. Zij benoemden hooguit dat zij door HNW er een extra taak bij hebben gekregen. Daarnaast kwam bij alle lijnmanagers duidelijk naar voren dat zij bepaalde verantwoordelijkheden hebben op het gebied van HR voor de eigen afdeling. Dit brengt zowel volgens de HR-adviseurs, alsook volgens de lijnmanagers zelf, eveneens verantwoordelijkheden met zich mee op het gebied van HNW. Deze verantwoordelijkheden reiken zelfs zo ver dat de meeste HR-adviseurs en veel lijnmanagers het lijnmanagement beschouwen als eindverantwoordelijke voor de effectuering van HNW binnen de eigen afdeling. Aangezien bij KPN veel taken op HR-gebied, eveneens in het kader van HNW, de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement behelzen en de HR-adviseurs benadrukken dat hun taken niet veranderd zijn door de invoering van HNW kan hieruit worden afgeleid dat er sprake is van *devolution* binnen KPN.

Uit de onderzoeksresultaten valt af te leiden dat de kern van het conceptueel model (zoals aangegeven in figuur 3) kenmerkend is voor de wijze waarop KPN zijn HR- en lijnfunctie heeft ingericht. De *devolution*-beweging resulteert er bij KPN in dat de HR-adviseur een rol als business partner op zich dient te nemen en daarmee de voorgenomen HR-

praktijken (*intended practices*) zal kunnen presenteren. Aanvullend hierop kan opgemerkt worden dat de invoering van HNW met name veranderingen in de taken van het lijnmanagement met zich meebrengt. Dit stelt lijnmanagers in staat om de voorgenomen HR-praktijken in de praktijk te brengen (*actual*) door werknemers op een juiste wijze aan te sturen (*perceived*). In de context van HNW lijkt *devolution* zeker waarde te hebben voor de praktijk. Lijnmanagers zijn de aangewezen personen om te sturen op een effectieve implementatie van HNW aangezien zij in eerste lijn invloed kunnen uitoefenen op de wijze waarop werknemers HNW ontvangen in de praktijk. Middels het kwalitatieve onderzoek is inzicht verkregen in de betekenis die HR-adviseurs en lijnmanagers aan hun eigen functie en die van de ander toekennen. Dit geeft mogelijkheden tot het verkrijgen van rijkere inzichten, zodoende is het op specifieke punten goed zichtbaar welke betekenisgeving aan de functie wordt toegekend. Kwantitatief onderzoek zou echter kunnen resulteren in meer generaliseerbare resultaten omtrent de waarde van de *devolution*-strategie aangezien een grotere groep respondenten in aanmerking kan worden genomen.

Als laatste kan hier opgemerkt worden dat er niet alleen vanuit het perspectief van *devolution* naar HNW gekeken kan worden. Niet benoemd in het theoretisch kader en het conceptueel model, maar wel naar voren komend uit de resultaten, is dat er verschillende gezichtspunten bestaan omtrent HNW. Deze bevinding kan worden verklaard uit het feit dat de context waarin een nieuw concept, zoals HNW, wordt geïntroduceerd van invloed is op de wijze waarop dat concept ontvangen wordt (Leisink, 2006: 66).

Uit de literatuur is duidelijk geworden dat er drie perspectieven te onderscheiden zijn waarbinnen organisaties beschouwd kunnen worden (Leisink, 2006: 50). Allereerst kan de sociotechnische systeem theorie genoemd worden. In deze theorie wordt een organisatie gezien als productiedomein, gericht op efficiëntie en het verbeteren van de kwaliteit van werk. Als tweede kijkt de benadering toegelegd op HRM met name naar het gedrag en de houding van werknemers. Ten slotte bestaat er een constructivistisch perspectief op organisaties. Het constructivisme beschouwd de organisatie als een gemeenschap en gaat ervan uit dat de beleving van werknemers invloed uitoefent op de effectuering van organisatiepraktijken (Leisink, 2006: 58).

Indien uitgegaan wordt van het constructivisme kan aangenomen worden dat de term 'HNW' verschillende associaties op kan roepen onder werknemers. Mensen ontleen hun verwachtingen immers aan de waarde die zij toekennen aan een bepaald concept. Uit de resultaten is gebleken dat werknemers bij KPN een waarde toekennen aan het begrip HNW. Hier kan onder andere benoemd worden dat niet alle werknemers HNW beschouwen als een nieuw concept '*Nu noemen ze het HNW en zij noemden het gewoon werken*' (citaat in paragraaf 7.1.4.3). Daarnaast geeft een citaat in paragraaf 7.1.4.2 aan dat er lijnmanagers zijn die negatieve verwachtingen koppelen aan het begrip HNW. Er wordt daar opgemerkt dat er lijnmanagers zijn die het gevoel hebben dat zij mensen thuis 'moeten' laten werken. Verder heeft de bevinding dat medewerkers zich minder snel ziek

melden als gevolg van HNW (zie paragraaf 7.2.6) eveneens te maken met de waarde die werknemers toekennen aan het concept HNW.

Zoals in paragraaf 5.2.2. al is opgemerkt kan een organisatie en haar stakeholders uiteenlopende doelstellingen met HNW voor ogen hebben. Dit spanningsveld van belangen moet niet genegeerd worden, aangezien de betekenis van HNW voor een belangrijk deel wordt gevormd door de dynamiek binnen dit spanningsveld (Leisink, 2006: 67). Er kan terughoudendheid ontstaan bij medewerkers indien een concept negatieve associaties oproept. Echter, indien er gelijke waarden worden toegekend aan de efficiëntiedoelstellingen enerzijds en de verbetering van de kwaliteit van het werk door een goede werk- en privé balans (sociotechnisch perspectief) of de maatschappelijke waarde anderzijds (constructivistische benadering) die met HNW bewerkstelligd kan worden zou dat kunnen resulteren in een *mutual gains-perspective* (Leisink, 2006: 66-67 & Burton, Cohen-Rosenthal, 1987). Het is in dit opzicht van belang dat voorkomen wordt dat er een verkeerde betekenis aan het begrip HNW wordt gegeven. HNW, dat moet leiden tot 'slimmer werken', zal zodoende een beroep kunnen doen op het constructivistische perspectief waaruit de maatschappelijke waarde naar voren komt.

### ***8.2 Deelvraag 2: Welke faciliterende factoren spelen een rol bij de effectuering van HNW?***

Deze studie veronderstelt dat de taken van het lijnmanagement aanzienlijk zullen veranderen door de implementatie van HNW. In het conceptueel model werd aangenomen dat met name op de volgende vijf gebieden deze verandering goed zichtbaar zou zijn, te weten: controle en toezicht, gemeenschap en samenwerking, organisatiecultuur, ontwikkeling van het personeel en de vitaliteit van de werknemer (figuur 3).

Uit de resultaten van de casestudie bij KPN komt echter duidelijk naar voren dat op het gebied van de organisatiecultuur en de ontwikkeling van het personeel zich nog weinig veranderingen voordoen. HNW lijkt nog niet een dusdanige invloed te hebben dat werknemers zich minder verbonden voelen met de organisatie. Werknemers zijn daar in sommige gevallen ook nog voldoende voor aanwezig.

Dat er binnen KPN wat betreft de ontwikkeling van het personeel weinig veranderingen zijn waar te nemen en dat de organisatie eveneens niet bewust op de veranderingen, die HNW met zich mee zou kunnen brengen, lijkt te sturen kan verklaard worden uit het feit dat wordt aangenomen dat de ontwikkeling van het personeel niet langer meer eenzijdig de verplichting van de werkgever is. Werknemers worden steeds vaker zelf verantwoordelijk gehouden voor hun eigen ontwikkeling (Heijden, 2002: 44). Echter, goed opgeleide werknemers blijven van strategisch belang voor organisaties (Boselie, 2010: 225). Het is daarom ook niet opmerkelijk dat enkele HR-adviseurs en lijnmanagers vaststellen dat er door de invoering van HNW meer aandacht moet worden geschonken aan de voortgang en ontwikkeling van medewerkers. Verder dienen er wellicht andere vormen te worden gezocht voor een goedkope manier van opleiden van de werknemer, het werkplekleren. *Training on the job* zal als gevolg van HNW minder vaak kunnen



plaatsvinden. Zeker voor medewerkers die nieuw in dienst komen bij de organisatie zal dit een gemis zijn.

Met betrekking tot de onderwerpen controle en toezicht, gemeenschap en samenwerking en vitaliteit van de werknemer doen zich wel veranderingen voor als gevolg van de invoering van HNW. Op het eerste gezicht lijken zich op het gebied van de vitaliteit van de werknemer bij KPN geen grote problemen voor te doen. Daarentegen is vitaliteit wel een onderwerp waarvan bijna alle HR-adviseurs en lijnmanagers aangeven dat het een onderwerp is waar hard aan gewerkt moet worden in de bewustwording van medewerkers. Op dit gebied heeft de werknemer eveneens een grote eigen verantwoordelijkheid. De lijnmanager dient er echter wel zorg voor te hebben dat de medewerkers vitaal blijven. Een bijkomend verschijnsel van HNW is dat medewerkers zich minder snel ziek melden en daardoor de grens vervaagd wanneer iemand wel of niet ziek is. HNW kan medewerkers de vrijheid en flexibiliteit geven om de werk- en privé balans te optimaliseren. Echter, bepaalde signalen duiden erop dat HNW gevaren met zich meebrengt ten nadele van de werk- en privé balans. Dit kan zich voordoen als mensen zich moeilijk van hun werk kunnen afsluiten of zich te laat ziekmelden. Als de vitaliteit van de werknemers negatief beïnvloed wordt door HNW kunnen werknemers te maken krijgen met burn-out klachten en zullen zij mogelijk minder toewijding op het werk ervaren (Bummelhuis et al., 2010: 462).

Binnen de afdelingen waar HNW volledig kan worden uitgevoerd zijn er veranderingen merkbaar op het gebied van de sociale cohesie. Lijnmanagers krijgen er een belangrijke taak bij: er voor te zorgen dat het team geregeld bij elkaar komt en werknemers de binding met elkaar niet laten verliezen. HR-adviseurs dienen lijnmanagers hier op aan te sturen en te observeren of het goed blijft verlopen.

Als laatste en misschien wel grootste verandering in de taken van het lijnmanagement kan de verandering in leiderschapstijl genoemd worden. Het sturen op output lijkt binnen sommige afdelingen geen problemen op te leveren. Dit zijn veelal de afdelingen waar de nieuwe manier van werken weinig verandering bewerkstelligt, omdat er voorheen op soortgelijke wijze gewerkt werd. De lijnmanagers die wel moeilijkheden ervaren met de nieuwe leiderschapstijl vinden het onder andere moeilijk om te sturen op output, de strakke sturing los te laten en vertrouwen te geven aan de medewerker. De begeleiding van de lijnmanagers bij HNW lijkt hier voor een groot deel te ontbreken. Dit terwijl lijnmanagers op dit gebied een cruciale rol kunnen vervullen met betrekking tot de effectuering van HNW. De andere stijl van leidinggeven is belangrijk, omdat uit de literatuur naar voren is gekomen dat strategieën gericht op *commitment* (een leiderschapstijl gericht op loslaten en vertrouwen lijkt hier bij aan te sluiten) ten gunste kunnen komen van de arbeidsproductiviteit (Arthur, 1994 in Boselie, 2010: 132). Daarnaast is het niet alleen een andere stijl van leidinggeven die de manager dient te hanteren. De algehele cultuuromslag zal ook zichtbaar kunnen worden door de nieuwe leiderschapstijl. Lijnmanagers kunnen, met ondersteuning vanuit HR, eveneens een

cultuur creëren die HNW ondersteunt (Peters et al., 2011: 44). Een nieuwe manier van leidinggeven kan de start zijn van een hele cultuuromslag.

Concluderend kan gesteld worden dat er zich veranderingen voordoen in de taken van het lijnmanagement zoals gepresenteerd in het conceptueel model (figuur 3). De verschillen tussen afdelingen zijn echter te groot om een algemeen beeld te schetsen betreffende de veranderingen van de taken van het lijnmanagement binnen de organisatie als geheel. De wijze van onderzoek in deze studie is erop gericht om een eerste verkenning te verrichten betreffende de wijziging in taken als gevolg van HNW. Het kwalitatieve onderzoek is op dit punt te breed gebleken voor het presenteren van generaliseerbare bevindingen. Een specifieke focus op de veranderingen in taken van het lijnmanagement zou gehanteerd kunnen worden, zodat algemene uitspraken op basis van de faciliterende factoren uit het conceptueel model (figuur 3) gedaan kunnen worden.

Desalniettemin is het, in het kader van HNW, van belang dat het voor lijnmanagers duidelijk is voor welke HR-taken zij verantwoordelijk zijn en waarom deze taken belangrijk zijn voor de organisatie (Nehles 2010: 186). Indien het voor lijnmanagers duidelijk is wat er van hen wordt verwacht in het kader van HNW, zullen zij makkelijker in staat zijn deze taken uit te oefenen. Opleiding en begeleiding vanuit HR zou hierbij ondersteunend kunnen zijn. De volgende paragraaf zal dieper ingaan op de ondersteuning vanuit HR.

### ***8.3 Deelvraag 3: Op welke wijze kunnen HR-professionals het lijnmanagement ondersteunen zodat het beleid op HNW uitgevoerd wordt als voorgenomen?***

Uit de resultaten in hoofdstuk 7 is duidelijk geworden dat de samenwerking tussen HR en het lijnmanagement betreffende HNW op bepaalde terreinen niet effectief verloopt. Vrijwel alle lijnmanagers geven aan dat de bereikbaarheid van HR op het gebied van HNW niet altijd optimaal is. Lijnmanagers vinden dat er weinig contactmomenten plaatsvinden met hun HR-adviseur en merken op dat daardoor eveneens de communicatie vanuit HR in beperkte mate plaatsvindt. Met name nadat afdelingen over zijn op HNW zwakt de communicatie betreffende dit onderwerp af. Zowel de lijnmanagers alsook de HR-adviseurs laten zich negatief uit over de ondersteuning die geboden kan worden vanuit HR op het gebied van HNW. De tijd en de aandacht voor het onderwerp ontbreekt, terwijl bij het lijnmanagement een zekere behoefte valt waar te nemen aangaande ondersteuning vanuit HR bij de effectuering van HNW. Concluderend kan gesteld worden dat, op het vlak van de ondersteuning, HR er tot op heden onvoldoende in geslaagd is zijn toegevoegde waarde bij de effectuering van HNW aan te tonen.

Indien de situatie van KPN vergeleken wordt met de belemmerende factoren voor een effectieve implementatie van HR uit het onderzoek van Nehles (2006) is te zien dat bij KPN vier van de vijf factoren zich voordoen. De belemmerende factoren zijn respectievelijk het ontbreken van tijd, motivatie, ondersteuning, competenties en beleid en procedures. Uit bovenstaande blijkt voornamelijk dat de implementatie van HNW inclusief de hele cultuurverandering die ermee bewerkstelligd zou moeten worden,

bemoeilijkt wordt doordat de meeste lijnmanagers zich niet voldoende ondersteund voelen door HR. De richtlijnen en procedures betreffende de verantwoordelijkheid en implementatie van HNW zijn niet altijd even duidelijk en lijnmanagers kunnen in sommige gevallen onvoldoende tijd vrijmaken voor HNW aangezien businessprioriteiten domineren. Daarnaast hebben enkele lijnmanagers aangegeven moeite te hebben met de veranderende leiderschapstijl, zodoende beschikken niet alle lijnmanagers over de juiste competenties benodigd voor de nieuwe manier van werken. Enkel de factor motivatie lijkt aanwezig te zijn. De lijnmanagers geven allen aan dat zij bereid zijn zich met HNW bezig te houden, sommige van hen zien HNW zelf als hun eindverantwoordelijkheid (zie tabel 2).

Echter, uit het onderzoek van Nehles (2010) blijkt dat er niet per definitie een negatief effect uitgaat van het bestaan van HR-belemmeringen (het ontbreken van tijd, motivatie, ondersteuning en beleid en procedures) bij de implementatie van een HR-praktijk. Deze factoren hadden, met uitzondering van de factor competentie, immers geen significant effect op de effectieve uitvoering van HR-taken (Nehels, 2010: 186). Aangezien competenties de effectiviteit wel vergroten kan gesteld worden dat het opleiden van lijnmanagers zinvol is. Het is in zoverre zinvol voor KPN om de HR-afdeling aandacht aan de opleiding en motivatie van lijnmanagers te laten besteden. HR-adviseurs zullen lijnmanagers moeten trainen en ondersteunen om er voor te zorgen dat de competenties die ze nodig hebben op het gebied van HNW worden uitgebreid. HR-adviseurs dienen om deze reden een goede dienstverlener te zijn voor het lijnmanagement, Nehels (2010: 186) geeft aan dat vier factoren hierbij van belang zijn. Deze factoren zijn achtereenvolgens, de bereikbaarheid van de HR-adviseur, HR-adviseurs dienen op de hoogte te zijn van operationele problemen bij het lijnmanagement, een goede communicatie met de lijnmanagers en de HR-adviseur dient zich te gedragen als sparringpartner voor het lijnmanagement (Nehels, 2010: 186).

Wanneer de situatie van KPN wordt vergeleken met deze factoren, blijkt dat de succesvolle implementatie van HNW door lijnmanagers wordt bemoeilijkt doordat in veel gevallen niet voldaan is aan deze factoren. Allereerst is de bereikbaarheid van HR-adviseurs momenteel onvoldoende om ondersteunend te kunnen zijn aan HNW. Daarnaast zijn HR-adviseurs in veel gevallen niet in staat interesse te tonen in en zijn zij daardoor niet genoeg op de hoogte van operationele problemen die lijnmanagers ervaren bij de effectuering van HNW. Voor het derde element, een goede communicatie met lijnmanagers over verwachtingen, ondersteuningsbronnen en terugkoppeling van adviezen, is momenteel eveneens onvoldoende aandacht. Doordat niet voldaan is aan bovengenoemde factoren kan aangenomen worden dat de aanwezigheid van een partnerschap, de vierde factor, tussen HR en de lijn niet waarschijnlijk is en de HR-adviseur daardoor de rol van sparringpartner in het kader van HNW niet voldoende op zich kan nemen.

Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat HR-adviseurs momenteel onvoldoende ondersteuning kunnen bieden aan lijnmanagers in het kader van HNW, terwijl een effectieve ondersteuning hierbij van groot belang is gebleken. Er zal blijvend aan gewerkt moeten worden wil men komen tot de gewenste cultuur en een klimaat van vertrouwen

binnen de organisatie. HNW vergt meer dan alleen een simpele invoering. Voor een effectieve implementatie dienen HR-adviseurs het lijnmanagement voortdurend te trainen en te ondersteunen.

#### ***8.4 Onderzoeksvraag en aanbevelingen***

Uit het theoretisch kader is gebleken dat HR-adviseurs een toegevoegde waarde kunnen bieden bij de ondersteuning van het lijnmanagement bij de implementatie van HR-praktijken. Daarom is getracht de volgende onderzoeksvraag in deze studie te beantwoorden, namelijk: *Hoe kan de HR-professional het lijnmanagement zo optimaal mogelijk ondersteunen bij de effectuering van Het Nieuwe Werken?*

Uit de resultaten van dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat HNW een aandachtsgebied is voor de HR-afdeling. Bevestigd wordt eveneens dat HR-adviseurs een belangrijke rol in de ondersteuning bij de effectuering van HNW kunnen vervullen. Dit komt allereerst naar voren uit het feit dat lijnmanagers HNW als een belangrijk onderwerp beschouwen, maar dat het desalniettemin voor enkele van hen wel de nodige uitdagingen met zich meebrengt.

Daarnaast geven lijnmanagers aan dat HR-adviseurs een belangrijke rol kunnen vervullen in de advisering, facilitering en ondersteuning ten aanzien van de effectuering van HNW. Ten slotte maken de betrokken HR-adviseurs eveneens duidelijk dat zij HNW als een onderwerp beschouwen waar zij zich meer mee bezig zouden willen houden.

Op het gebied van de samenwerking tussen HR-adviseurs en lijnmanagers kunnen een aantal aanbevelingen gedaan worden. De aanbevelingen zijn voor een deel gebaseerd op de verbeterpunten die door de respondenten zijn aangedragen en zullen in de navolgende paragraaf toegelicht worden.

##### ***8.4.1 Aanbevelingen ten aanzien van de samenwerking tussen HR en het lijnmanagement***

Op dit moment is voor veel lijnmanagers de toegevoegde waarde van HR in de ondersteuning bij de effectuering van HNW onvoldoende duidelijk. Het is daarom allereerst aan te bevelen dat HR zichtbaarder wordt naar het lijnmanagement toe. HR-adviseurs zouden dit kunnen bewerkstelligen door de communicatie betreffende HNW te verbeteren. Duidelijk moet zijn dat de informatieverschaffing door moet gaan, ook nadat afdelingen over zijn op HNW. Zodoende blijft het onderwerp actueel. Een duidelijke informatieverschaffing en communicatie met betrekking tot HNW zal lijnmanagers helpen bij de taken die voortkomen uit de veranderende manier van werken.

Voorts is het van belang dat HR in de communicatie naar de lijn duidelijk aangeeft wat lijnmanagers van hun HR-adviseur kunnen verwachten in de ondersteuning bij HNW. Zij dienen lijnmanagers eveneens te informeren over de ondersteuningsbronnen die beschikbaar zijn en er dient geregeld een terugkoppeling plaats te vinden van adviezen (Nehels, 2010: 186). Indien duidelijk is welke rol de HR-adviseur inneemt bij de ondersteuning op het vlak van HNW, weten de lijnmanagers wat er van hen verwacht wordt en kunnen zij zich daar op instellen en wellicht beter inspelen op de veranderende taken die zij op zich af zien komen.

Daarnaast kan aanbevolen worden dat HR de lijnmanagers actiever betreft bij de implementatie van HNW, alsook de ontwikkelingen op het gebied van HNW. Een actieve betrokkenheid dient erin te resulteren dat met name bij de invoering van HNW op afdelingen een duidelijke ondersteuning geboden wordt, maar ook dat informatie wordt verschaft over actuele zaken op het gebied van HNW en dat HR-adviseurs op de hoogte blijven van operationele problemen waar het lijnmanagement mee te maken heeft. Zodoende zullen problemen eerder gesignaleerd worden. Lijnmanagers zullen beter in staat zijn hun behoeftes aan te geven als er vaker een HR-adviseur in de buurt is en zij het gevoel hebben dat diegene daadwerkelijk tijd en aandacht voor ze vrij kan maken. Dientengevolge zal een actieve betrokkenheid van HR eveneens resulteren in een vergroting van de bereikbaarheid van HR.

Een effectieve communicatie tussen HR en de lijn en een actievere betrokkenheid vanuit HR zal de HR-adviseur in staat stellen de rol van sparringpartner voor het lijnmanagement op zich te nemen.

Als derde kan aanbevolen worden dat binnen KPN HR-adviseurs de lijnmanagers actiever gaan betrekken bij de cultuurverandering die met HNW bereikt zou moeten worden. Lijnmanagers kunnen een effectieve implementatie van HNW inclusief cultuurverandering realiseren indien zij voldoende competenties hebben om de veranderende taken die voortkomen uit HNW te managen. De veranderende leiderschapsstijl is een belangrijk component gebleken in het kader van HNW. HR-adviseurs zouden een belangrijke rol kunnen krijgen in het opleiden en trainen van lijnmanagers met betrekking tot de competenties die benodigd zijn voor HNW. Indien lijnmanagers over de juiste competenties beschikken zullen zij een leiderschapsstijl aannemen gericht op het sturen op output, loslaten en vertrouwen.

Als laatste is het belangrijk dat HNW geregeld geëvalueerd wordt. HR-adviseurs dienen op de hoogte te zijn van de voortgang en de problemen die HNW binnen afdelingen met zich meebrengt. Evaluaties zullen het mogelijk maken dat HR kan inspelen op problemen die zich voordoen, terugkoppeling kan geven aan het lijnmanagement en eventueel kan zorgen voor de benodigde ondersteuning en of opleiding van lijnmanagers. Binnen KPN zijn inspiratiewerkshops ontwikkeld voor de evaluatie van HNW. Deze workshops zouden goed ingezet kunnen worden binnen afdelingen die al enige tijd werken volgens de principes van HNW.

Terugkijkend op de aanbevelingen die hier gemaakt zijn dient echter opgemerkt te worden dat de problemen die zich voordoen met de ondersteuning die geboden wordt vanuit HR voortkomt uit de wijze waarop KPN de HR-afdeling heeft ingericht. Uit de resultaten blijkt dat de meeste HR-adviseurs en lijnmanagers ervaren dat HR-adviseurs bij KPN een groot verzorgingsgebied hebben. Daarenboven gaven enkele lijnmanagers aan dat HR-adviseurs veel van functie wisselen en zij daardoor met veel verschillende HR-adviseurs te maken krijgen. Sommige lijnmanagers waren bovendien onvoldoende op de hoogte van wie hun HR-adviseur is. Zodoende is het lastig om een relatie op te bouwen met de HR-adviseur.

Het zou in het licht van bovengenoemde bevindingen zeker raadzaam zijn meer HR-adviseurs in te zetten om de werkdruk te verminderen. In het kader van de huidige strategie van KPN waarin kostenbesparingen een belangrijke component is zal het daarentegen lastig worden om dit te bereiken. Wellicht kan er gekeken worden naar een andere manier van samenwerking binnen de HR-afdeling. In dit geval zal dan onderzocht moeten worden of een effectievere samenwerking tussen de HR-adviseurs onderling bewerkstelligd kan worden in het kader van HNW.

## 9. Implicaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In dit hoofdstuk worden kort de implicaties van deze studie geschetst. Daarnaast worden er aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek.

### 9.1 Implicaties

Ondanks dat dit onderzoek een bijdrage heeft geleverd aan de literatuur omtrent HNW en de implementatie van HRM kent het ook enkele belangrijke beperkingen.

Dit onderzoek behandelt de *devolution*-strategie en is daarmee gebaseerd op een empirisch probleem dat wordt onderzocht middels casestudies en wordt besproken in de literatuur door auteurs als Brewster en Lasen, Marchington en Guest (Nehles, 2010: 137). Hetzelfde geldt voor HNW dat in de wetenschappelijke literatuur nog nauwelijks behandeld wordt. Zodoende heeft dit onderzoek wat deze leerstukken betref geen duidelijke theoretische fundering.

De volgende beperkingen hebben betrekking op de gehanteerde onderzoeksmethode. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een casestudie bij de organisatie KPN. Het voordeel van casestudies is dat een dieper inzicht verkregen kan worden in het vraagstuk van één enkele organisatie. Anderzijds heeft dit tot gevolg dat de onderzoeksomgeving zeer specifiek is voor één enkele casus en daardoor de externe validiteit van deze studie laag zal liggen. Het is immers op basis van één casus niet mogelijk generaliseerbare uitspraken te doen binnen andere situaties.

Verder is vanuit 20 respondenten getracht een algemeen beeld te krijgen van de implementatie van HNW werken binnen KPN. Door het beperkt aantal respondenten (N = 20) kan de omschreven implementatie binnen KPN afwijken van de werkelijk situatie. Echter, kwam tijdens het interviewen in de meeste gevallen een eenduidig beeld naar voren aangaande de implementatie van HNW binnen KPN. Hierdoor kan de kans dat de werkelijkheid afwijkt, als zeer gering worden gezien.

Ten slotte is dit onderzoek gebaseerd op de percepties van lijnmanagers en HR-adviseurs. Respondenten gaven zelf aan wat hun mening was over bepaalde onderwerpen. In de interviews kwamen ook onderwerpen betreffende hun eigen functioneren naar voren. Zelfrapportages kunnen ingegeven zijn met biases (Crampton & Wagner, 1994). Dit probleem lijkt te zijn ondervangen doordat de resultaten van meerdere respondenten met elkaar vergeleken zijn. Er kan echter niet met zekerheid worden gesteld dat deze biases het onderzoek op geen enkele manier beïnvloed hebben.

Daarnaast zijn HR-adviseurs in het bijzonder in de positie om op te treden als informant van de organisatie over voorgenomen HR-strategieën (Miller, Cardinal & Glick, 1997). Indien de situatie geschetst wordt zoals die zou moeten zijn en niet zoals die daadwerkelijk is, kan hierdoor een vertekend beeld ontstaan. Om dit te voorkomen zijn naast de HR-adviseurs ook lijnmanagers geïnterviewd. Lijnmanagers zullen over het algemeen een betrouwbaarder beeld schetsen over hoe het beleid zich naar de praktijk vertaalt.

## ***9.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek***

Uit het theoretisch kader is naar voren gekomen dat er inmiddels modellen zijn die HRM aan prestaties koppelen door het effect van HRM op de houding en het gedrag van werknemers aan te tonen. Ondanks het bestaan van deze modellen is de link tussen HRM en interne organisatieprestaties, zoals het effect op de productiviteit en kwaliteit, nog onvoldoende aangetoond (Guest, 2011: 10). Op dit gebied zou nog diepgaand onderzoek verricht kunnen worden.

Daarnaast heeft deze studie zich gericht op het verduidelijken van een deel van het implementatieproces zoals geschetst volgens Wright & Nishii (2007). Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op het grotere geheel door niet alleen HR-adviseurs en lijnmanagers, maar eveneens de percepties van werknemers erbij te betrekken en zodoende het gehele procesmodel van SHRM te doorlopen.

Tevens zou in toekomstig onderzoek de rest van het conceptueel model (figuur 2) betrokken kunnen worden. Het zal in dit opzicht interessant zijn te bezien in hoeverre de veranderingen in contextfactoren daadwerkelijk resulteren in een veranderende bedrijfsvoering. Daarnaast kan gekeken worden naar de mate waarin HNW daadwerkelijk een oplossing vormt voor veranderingen in de bedrijfsvoering en daarmee tegemoet komt aan de veranderende eisen vanuit de samenleving.

Verder is uit dit onderzoek gebleken dat niet alle faciliterende factoren momenteel een sterke invloed hebben op de verandering in de taken van het lijnmanagement in het kader van HNW. Onderzoek zou in de toekomst deze factoren nader kunnen beschouwen en wellicht meerdere of andere factoren kunnen analyseren die mogelijk een sterkere invloed uitoefenen op de taken van het lijnmanagement.

Deze studie zou eveneens uitgebreid kunnen worden door het onderzoek uit te voeren binnen meerdere organisaties. Indien een casestudie wordt opgezet bij uiteenlopende organisaties is vergelijking mogelijk en kunnen de mogelijkheden tot ondersteuning op het gebied van HNW in een groter domein onderzocht worden.

Ten slotte zou men deze studie kunnen uitbreiden door een onderzoek te starten naar de mate waarin lijnmanagers informele netwerken gebruiken voor de ondersteuning bij besluiten die zij op HR gebied dienen te nemen. Deze netwerken zouden in contrast kunnen worden gesteld met formele voorzieningen betreffende het opleiden van managers in HRM.



## 10. Literatuurlijst

- Adams, G. A. & Jex, S. M. (1999). Relationships between time management, control, work-family conflict and strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(1), 72-77.
- Baane, R. (2011). Het nieuwe werken ontrafeld. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 7-23.
- Baane, R., Houtkamp, P. & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld: over bricks, bytes & behavior*. Assen: Koninklijke Van Gorcum B.V.
- 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 Behaviour*, 23, 383-400.
- Bakker, A. B., Brummelhuis, L. L. ten, Prins, J. T. & Heijden, F. M. M. A, van der (2011). Applying the job demands-resources model to the work-home interface: A study among medical residents and their partners. *Journal of Vocational Behaviour*, 79,170-180.
- Balmer J. M. T.(2008). Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 879-906.
- Balmer, J. M. T. & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation, *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730-741.
- Beardwell, J. & Claydon, T. (2010). *Human Resource Management: A contemporary approach*. Harlow: Pearson.
- Bijl, D. (2009). Aan de slag met Het Nieuwe Werken. Zeewolde: Par CC.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Boselie, P. (2011). *Human Resource Governance: Voorbij 'Managerialism'*. Universiteit Utrecht.
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: a balanced approach*. Londen: McGraw-Hill.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004): Understanding HRM-firm performance linkages: The role of "Strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Brewster, C. & Larsen, H.H. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3), 228-244.
- Brewster, C. & Larsen, H.H. (Eds) (2000). *Human Resource Management in Northern Europe: Trends, dilemmas and strategy*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Brewster, C. & Larsen, H.H. (1992). Human Resource Management in Europe: evidence from ten countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 409-434.
- Brummelhuis, L. L. ten, Bakker, A. B. & Euwema, C. (2010). Is family-to-work interference related to co-workers' work outcomes? *Journal of Vocational Behavior*, 77, 461-469.
- Brummelhuis, L.L. ten, Bakker, A.B., Hetland, J. & Keulemans, L. (2010). Pros and cons of new ways of working, nog niet gepubliceerd, 1-33.

- Burton, C. E. & Cohen-Rosenthal, E. (1987). *Mutual Gains: a guide to union-management cooperation*. New York: Praeger.
- Crampton, S. M. & Wagner, J. A. (1994). Percept-percept inflation in micro organizational research: An investigation of prevalence and effect. *Journal of Applied Psychology*, 79, 67-76.
- Croon, E.M. de, Sluiter, J.K., Kuijter, P.P.F.M., & Frings-Dresen, M.H.W. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48(2), 119-134.
- Dorenbosch, L.W., Reuver, R.S.M. de & Sanders, K. (2005). Going strong: The role of line managers and HR professionals in promoting the 'strenght' of unit-level employee commitment. *Paper presented at the Dutch HRM Network Conference*, November 4-5, 2005.
- Dorenbosch, L.W., Reuver, R.S.M. de, & Sanders, K. (2006). Getting the HR message across: The linkage between line- HR consensus and " commitment strength" among hospital employees. *Management Revue*, 17(3), 274-291.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C. & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124-197.
- Einwiller, S. & Will, M. (2002). Toward an integrated approach to corporate branding: an empirical study, *Corporate Communications*, 7(2), 100-109.
- Gephart, R.P. (2002). Introduction to the brave new workplace: organizational behavior in the electronic age. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 327-344.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Groot, W. de & Rouw, M. de (2011). Met Rabo Unplugged in verbinding met de wereld van morgen. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 48-54.
- Guest, D.E. (1987). Human Resource Management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Guest, D.E. (1997). Human Resource Management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-11.
- Guest, D.E., Michie, J., Conway, N., Sheehan, M. (2003). Human Resource Management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.
- Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471-506.
- Hall, L. & Torrington, D. (1998). Letting go or holding on: the devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8(1), 41-55.
- Harney, B. & Jordan, C. (2008). Unlocking the black box: line managers and HRM-performance in a call centre context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(4), 275-296.

- Heijden, B. van der (2002). Prerequisites to guarantee life-long employability, *Personnel Review*, 31(1), 44-61.
- Hoogendoorn, J. & Brewster, C. (1992). Human Resource Aspects: Decentralization and Devolution. *Personnel Review*, 21(1), 4-11.
- Hunter, W. & Renwick, D. (2009). Involving British line managers in HRM in a small non-profit work organization. *Employee Relations*, 31(4), 398-411.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-872.
- Kulik, C.T. & Bainbridge, H.T.J. (2006). HR and line: The distribution of HR activities in Australian organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 240-256.
- Kulik, C.T. & Perry, E.L. (2008). When less is more: the effect of devolution on HR's strategic role and construed image. *Human Resource Management*, 47(3), 541-558.
- Lange, W. de, Peters, P. & Heijden, H. van der (2011). Taylor is een eeuw oud- en heeft afgedaan, 1, 3-6.
- Leede, J. de (2011). Het Nieuwe Werken: waar blijft de theorie? *Tijdschrift voor HRM*, 1, 83-84.
- Leisink, P. (2006). Self managing teams: Practice and rhetoric of organisational performance and bonding. In Hees, B. van & Verweel, P (eds.), *Deframing organization concepts* (pp. 49-69). Malmö: Liber AB.
- Melewar, T. C. & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives, *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 846-869.
- McGuire, D., Stoner, L. & Mylona, S. (2008). The role of line managers as human resource agents in fostering organizational change in public services. *Journal of Change Management*, 8(1), 73-84.
- Miller, C. C., Cardinal, L. B. & Glick, W. H. (1997). Retrospective reports in organizational research: A reexamination of recent evidence. *Academy of Management Journal*, 40(1), 189-204.
- Nehles, A.C., Riemsdijk, M. van, Kok, I. & Looise, J.K. (2006). Implementing Human Resource Management successfully: a first-line management challenge. *Management Revue*, 17(3), 256-273.
- Noordegraaf, M. & Teeuw, M. (2003). Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 12(1), 2-13.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance*. Oxford: University Press.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Peters, P., Bruijn, T. de, Bakker, A. & Heijden, B. van der (2011). Plezier in Het Nieuwe Werken? *Tijdschrift voor HRM*, 1, 31-47.
- Peeters, M. C. W., Montgomery, A. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing work and home: How job and home demands are related to burnout. *International Journal of Stress Management*, 12, 43-61.

- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Renwick, D. (2000). HR-line relations: a review, pilot case and research agenda. *Employee Relations*, 22(2), 179-205.
- Renwick, D. (2002). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations*, 25(3), 262-280.
- Renwick, D. & MacNeil, C.M. (2002). Line manager involvement in careers. *Career Development International*, 7(7), 407-414.
- Schuiling, G. & Wieringen, B. van (2011). Het nieuwe werken komt uit de industrie. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 73-82.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Segers, R.T. (2001). *Corporate identity: de onderschatte en beslissende succesfactor bij de positionering van organisaties*. Rijksuniversiteit Groningen.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D. & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators, *Journal of Vocational Behavior*, 73, 212-230.
- Sommerlund, J. & Boutaiba, S. (2007). Borders of 'the boundaryless career'. *Journal of Organizational Change Management*, 20(4), 525-538.
- Splitter, V. & Seidl, D. (2011). Does practice-based research on strategy lead to practically relevant knowledge? Implications of a Bourdieusian perspective, *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(1), 98-120.
- Steensel, K. M. van (2007). 'De nieuwe werknemer'. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 81-104.
- Thornhill, A. & Saunders, N.K.M. (1998). What if line managers don't realize they're responsible for HR? *Personnel Review*, 27(6), 460-476.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D. & Younger, J. (2007). Human Resource competencies: responding to increased expectations. *Employment Relations Today*, fall, 1-12.
- Velde, M. van der, Jansen, P. & Anderson, N. (2004). *Guide to management research methods*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Verbruggen, M. Forrier, A. Sels, L. & Bollen, A. (2008). Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid? *Gedrag & Organisatie*, 21(1), 56-73.
- Volbera, H., Jansen, J., Tempelaar, M. & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 85-110.
- Wilke, M. J. L. (2000). *Billijkheid van prestatieverschillen in taakgroepen: Een wetenschappelijke proeve op het gebied van de Sociale Wetenschappen* (Proefschrift). Geraadpleegd via [http://repository.uibn.ru.nl/bitstream/2066/18831/1/18831\\_billvapri.pdf](http://repository.uibn.ru.nl/bitstream/2066/18831/1/18831_billvapri.pdf) (23-07-2011).
- Wittaker, S. & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line. Threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25(3), 245-261.

- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 367-413.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*. Paper 468.

### **10.1 Overige publicaties**

- Agora (2011). *KPN en HNW*. Geraadpleegd via interne website KPN (27-02-2011).
- Draaiboek Het Nieuwe Werken 2011, versie 2,1 (KPN, 2011). *Een handleiding voor manager en team*. Koninklijke KPN N.V., 1-25. Geraadpleegd via interne website KPN (12-07-2-11).
- Duurzaamheidsverslag 2010 (KPN, 2010). *KPN in de samenleving*. Koninklijke KPN N.V., 1- 58. Geraadpleegd via <http://www.kpn.com/corporate/overkpn/duurzaam/duurzaamheidsverslag.htm> (06-03-2011).
- Duurzaamheidsverslag 2009 (KPN, 2009). *Duurzaam leven en werken*. Koninklijke KPN N.V., 1-67. Geraadpleegd via <http://www.kpn.com/corporate/overkpn/duurzaam/duurzaamheidsverslag.htm> (23-02-2011).
- Human Resources (2011c). *HR dienstenportfolio voor managers*. Geraadpleegd via interne website KPN (28-02-2011).
- KPN (2011a). *Over KPN, Geschiedenis*. Geraadpleegd via <http://www.kpn.com/corporate/overkpn/Bedrijfsprofiel/het-bedrijf/Geschiedenis-1.htm> (11-05-2011).
- KPN (2011b). *Perscentrum, KPN licht nieuw strategisch plan 2015 toe*. Geraadpleegd via <http://www.kpn.com/corporate/overkpn/Bedrijfsprofiel/het-bedrijf/Strategie.htm> (12-05-2011).
- Microsoft (2011). *Wat is Het Nieuwe Werken?* Geraadpleegd via [http://www.microsoft.com/netherlands/het\\_nieuwe\\_werken/](http://www.microsoft.com/netherlands/het_nieuwe_werken/) (02-03-2011).