

Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport



Communicatie bij de invoering van Het Nieuwe Werken

Daniël van den Berge
Studentnr. 09088792
De Haagse Hogeschool, Communicatie

Opdrachtgever: Paul Steinhoff, Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport
Afstudeerbegeleider: Mark Bos || Tweede lezer: Arent Roggeveen

Voorwoord

Dit onderzoek gaat in op de vraag hoe communicatie ingezet kan worden bij de invoering van Het Nieuwe Werken op het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Een echt waardevol en actueel thema om over na te denken, omdat ik denk dat deze werkmethode niet slechts een rage is, maar juist een duurzame ontwikkeling, welke de komende jaren niet meer weg te denken is.

Ik ben mij er tijdens het onderzoek van bewust geworden hoeveel een communicatieadviseur in zijn mars moet hebben om dergelijke grote veranderingen goed te kunnen begeleiden. En ook welke eisen op het gebied van communicatie deze stellen aan het verantwoordelijk management.

Dankzij het enthousiasme en de goede begeleiding van mijn opdrachtgever, begeleider en goede vrienden bleef het een leerzame uitdaging en werd het geen onmogelijke opdracht. Daarom wil ik in het bijzonder mijn begeleider Mark Bos bedanken voor al het geduld dat hij met mij heeft gehad en voor de stappen die hij mij in de goede richting hebben laten zetten. Dit geldt ook voor mijn opdrachtgever Paul Steinhoff. Hun kritische kijk heeft me geholpen het beste uit mijzelf naar boven te halen. De onvermijdelijke tegenslagen die in de loop van de tijd zijn gepasseerd, hebben er toch voor gezorgd dat ik met voldoening kan terugkijken op een zeer waardevolle periode!

Verder wil ik absoluut mijn familie en vrienden bedanken voor support en medeleven! Nog een speciaal woord van dank aan Viki, Aad, Harry, Lucy en de Eeuwige. Ze weten precies waarin ze mij hebben geholpen...

Ik hoop dat dit onderzoek een stukje inspiratie mag zijn, in het bijzonder, voor hen die met Het Nieuwe Werken aan de slag gaan, of aan de vooravond staan van een andere grote verandering.

Den Haag, juni 2013

Daniël van den Berge

Inhoud

Voorwoord	2
Leeswijzer	4
Summary	5
Managementsamenvatting	6
Deel I. Onderzoekopzet	7
1. Aanleiding/Probleemsituatie	7
2. Onderzoeksdoelstelling	7
3. Probleemstelling	8
4. Onderzoeksvragen	8
4.1 Hoofdvraag	8
4.2 Deelvragen	8
5. Context van het onderzoek	9
6. Theoretisch kader	10
6.1 Gedragsmodellen	11
6.2 Communicatie vanuit de leiding	12
6.3 Communicatie bij veranderingen	13
7. Onderzoeksmethoden	15
7.1 Doelgroep	15
7.2 Werkwijze	16
7.3 Enquête	16
7.4 Doelstelling van enquête	17
7.5 Diepte-interviews	18
7.6 Doelstelling van diepte-interviews	18
8. Planning & Budget	19
Deel II. Resultaten	20
9. Analyse en verwerking enquête	20
9.1 Samenvatting Enquête	21
10. Uitwerking enquête	22
10.1 HNW algemeen	22
10.2 Voor- en nadelen van HNW	24
10.3 Stellingen over werk & privé	26
10.4 Informatie en communicatie (over HNW)	28
10.5 Beoordeling HNW	32
11. Conclusie enquête getoetst aan Theoretisch kader	33
11.1 Beoordeling HNW	33
11.2 Verwachting en praktijk	33
11.3 Rol van leidinggevende	34
11.4 Inzet communicatiekanalen	35
12. Analyse en verwerking interviews	35
12.1 Samenvatting interviews	36

13. Uitwerking interviews	37
13.1 Invoering HNW (overeenkomst)	37
13.2 Invoer van HNW (verschil)	38
13.3 Communicatie vanuit de leiding (overeenkomst)	38
13.4 Communicatie vanuit de leiding (verschil)	39
13.5 Communicatie bij veranderingen (overeenkomst)	39
13.6 Communicatie bij veranderingen (verschil)	40
13.7 Vergelijking Grafieken	41
14. Conclusie interviews getoetst aan Theoretisch kader	43
14.1 Invoering HNW	43
14.2 Communicatie vanuit de leiding	44
14.3 Communicatie	44
DEEL III. Conclusie & Aanbevelingen.....	46
15. Conclusies	46
15.1 Bedrijfsvoering	46
15.2 Communicatie	47
15.3 Boodschap HNW	49
16. Aanbevelingen	50
16.1 Inzetten op bewustwording.....	50
16.2 Communicatie door verandering	50
16.3 Randvoorwaarde.....	51
16.4 Digitaal communiceren.....	51
17. Kritische reflectie	52
18. Bronnen- en literatuurlijst	53
Bijlage.....	55

Leeswijzer

Dit onderzoek is opgedeeld in drie delen. In 'Deel I. Onderzoeksopzet' wordt uiteengezet wat de doelstellingen zijn van het onderzoek. Vervolgens wordt er uitgelegd welke theorieën zijn behandeld om de informatie te kunnen toetsen. In de methodieken van onderzoek wordt uiteengezet hoe het onderzoek precies is verlopen. 'Deel II. Resultaten' laat de bevindingen zien van de afgenomen enquêtes en interviews. Dit gebeurt aan de hand van een inleiding, een samenvatting van de afname, de uitwerkingen en conclusies aan de hand van het Theoretisch kader welke is opgesteld in Deel I. Tot slot volgt: 'Deel III. Conclusies & Aanbevelingen'. In dit deel worden de deelvragen en de hoofdvraag beantwoord die in Deel I zijn geformuleerd. De conclusies geven antwoord op de deelvragen aan de hand van de resultaten in Deel II van dit onderzoek. De hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van de aanbevelingen. Deze zullen naar aanleiding van de conclusies worden geformuleerd en middels het Theoretisch kader worden verantwoord.

Summary

The Ministry of Health, Welfare and Sport has decided, in the framework of government cutbacks, to introduce a new work structure which is called 'Het Nieuwe Werken' (The New Way of Working). The changes which are taking place have a direct effect on the functioning of civil servants. The 1500 civil servants are the subject of this report. This group has to be guided in this new system of working which requires a more flexible attitude to work.

This research focuses on the communication which has started and which still needs to be done with the introduction of HNW. Because a number of pilots have already started as the introduction of HNW begins, this research is also directed at results within this group. Attention will be paid to what has and what has not gone well and what can be learned from this for the ministry-wide introduction. The communication needs to create a clear picture and must also remove uncertainties and vagueness so that ministry-wide support for HNW is created. This is necessary because this broad and fundamental introduction will bring serious change and that does not happen without some struggle. For this reason the following central question was formulated:

Which communication strategy contributes to the creation of support for HNW among the personnel of the Central Department of the Ministry of Health, Welfare and Sport?

A Ministry-wide survey and a number of in-depth interviews, in combination with desk research, will answer this central question. The theoretical framework is focused on the communication strategy concerning the introduction of a basic change in the manner of working, in this case the introduction of HNW in the Central Department of the Ministry of Health, Welfare and Sport. Several facets of the theory are highlighted to examine the make up and the presentation of the questions in the surveys and interviews.

During this research a number of important results appeared. A large proportion of the resistance to HNW developed because preconceived opinions were more negative than the reality which was experienced afterwards. This research gives a number of suggestions in the area of communication to correct these preconceived opinions and it also points out which specific aspects of communication need attention. The information given has to provide more than a general approach; it needs to be tailor-made to the specific situations. It also is important in the creation of support to take into consideration the way in which general management culture affects the style of communication. In spite of the prevailing top-down management culture in the Ministry there are enough possibilities to communicate in such a way as to create support so that the changes can be introduced successfully.

Premier Mark Rutte: The departments will all come into the heart of the 'Hofstad', which creates a small, powerful service-oriented management center in The Hague for the coming years. (Government Statement 12th November, 2011) Between 2011 and 2015 the government intends to reduce government administration expenses by 6 billion Euros as part of the general government cutbacks. (Gouvernement statement)

Changes are clearly inevitable and this means that the Ministry of Health, Welfare and Sport has to change its course. Many other organizations have preceded the Ministry in this path and have experienced success and advantages from it. The Ministry of Health, Welfare and Sport is standing on the threshold of this process.

Managementsamenvatting

Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport heeft in het kader van de overheidsbezuinigingen besloten een nieuwe werkmethode toe te passen, Het Nieuwe Werken (HNW). De veranderingen die plaats zullen vinden hebben direct effect op het functioneren van de ambtenaar. De 1500 ambtenaren vormen de doelgroep van dit onderzoek. Deze groep moet begeleid worden in deze nieuwe manier van werken, waar een flexibelere werkhouding noodzakelijk is.

Dit onderzoek richt zich op de communicatie welke ingezet is, en moet gedaan worden bij de invoering van HNW. Omdat binnen de invoering van HNW al een aantal pilots zijn gestart, zal dit onderzoek zich ook richten op de resultaten binnen deze groep. Gelet zal worden op wat er wel en niet goed gegaan is en wat hier voor de ministeriebrede invoering te leren is. De communicatie moet zorgen voor een helder beeld en moet onzekerheden en onduidelijkheden wegnemen ten einde een ministeriebreed draagvlak te creëren voor HNW. Dit is nodig, daar deze grote en ingrijpende invoering veel tweegg zal brengen. Dit gaat niet zonder slag of stoot. Daarom is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Welke communicatiestrategie draagt bij aan het creëren van draagvlak voor Het Nieuwe Werken bij het personeel van het Kerndepartement van VWS?

Met behulp van een ministeriebreed uitgezette enquête een aantal diepte-interviews zal, in combinatie met deskresearch, deze hoofdvraag beantwoord worden. Het Theoretisch kader is gefocust op de communicatiestrategie van de invoering van een grote verandering in de manier van werken. In dit geval de invoering van HNW op het kerndepartement van VWS. Van de theorie worden verschillende facetten belicht om de vraagstelling van dit onderzoek te toetsen.

Binnen dit onderzoek is een aantal belangrijke resultaten aan het licht gekomen. Een groot deel van weerstand tegen HNW is ontstaan doordat de beeldvorming vooraf negatiever is dan de werkelijkheid zoals die achteraf ervaren wordt. Dit onderzoek geeft een aantal handvatten op het gebied van communicatie om dit beeld te corrigeren en laat zien op welke specifieke zaken in de communicatie gelet moet worden. Deze informatieverstrekking moet niet alleen maar een algemene integrale aanpak zijn, maar moet zich richten tot meer maatwerk. Ook blijkt dat de bedrijfscultuur van invloed is op de wijze waarop de communicatie wordt ingezet ten behoeve van het draagvlak. Ondanks de overwegend top-down cultuur van het ministerie zijn er voldoende mogelijkheden door middel van communicatie draagvlak te creëren zodat de verandering succesvol ingevoerd kan worden.

Premier Mark Rutte: "De departementen zullen allen in het hart van de Hofstad komen, dit brengt een klein, krachtig en dienstverlenend bestuurscentrum in Den Haag de komende jaren" (Rijksoverheid, 12 november 2011). Het Kabinet wil tussen 2011 en 2015 € 6 miljard bezuinigen op de overheidskosten als geheel van de overheidsbezuinigingen (Rijksoverheid, n.a.).

Veranderingen zijn dus onvermijdelijk en dit betekent dat VWS een omslag moet maken. Veel organisaties zijn VWS voorgegaan omdat ze het succes en de voordelen ervan inzagen. Het VWS staat aan de vooravond van dit nieuwe proces.

Deel I. Onderzoekopzet

1. Aanleiding/Probleemsituatie

Het kabinet wil een kleinere en flexibele, doch krachtige overheid. Daarom heeft het besloten 'Het Nieuwe Werken' (HNW) op alle ministeries in te voeren en worden verschillende ministeries samen onder één dak gehuisvest in het hart van Den Haag (*Rijksoverheid, mei 2011*). Daardoor is het mogelijk om de gebouwen van een aantal ministeries te verkopen of er de huur van op te zeggen. Door dit efficiëntere gebruik van de gebouwen verdwijnt in totaal 40 procent van de kantoorruimte van het Rijk in Den Haag (*Rijksoverheid, november 2011*). Leegstand binnen de ministeries wordt beter bestreden en binnen de ministeries zal het aantal rijksambtenaren de komende jaren afnemen (*Rijksoverheid, 25 november 2011*).

De ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS) geven invulling aan dit kabinetsplan door gezamenlijk een pand te betrekken: De Resident, het huidige pand van VWS. Om dit te realiseren gaat VWS in 2013 voor ruim een jaar naar de Hoftoren. In die tijd wordt De Resident gereed gemaakt voor de huisvesting van de twee ministeries. HNW wordt binnen het hele ministerie doorgevoerd vanaf het moment dat VWS zich tijdelijk vestigt in de Hoftoren. Ook na terugkeer naar De Resident blijft HNW gehandhaafd.

Op het kerndepartement van VWS zijn ongeveer 1500 ambtenaren werkzaam. Veranderingen zoals deze, met een groep van een dergelijke omvang, hebben tijd nodig (om de omslag naar HNW te kunnen maken). Invoering van HNW heeft een grote impact binnen een bedrijf of afdeling. Het brengt een enorme cultuurverandering met zich mee en is vaak lastig te verwerklijken (*Reijnders, 2008, p. 48*). Doordat de veranderingen groot en vrij abstract zijn, is het voor het personeel lastig zich in de nieuwe situatie in te leven. Een goed verwachtingspatroon levert dan ook minder scepticisme en meer inlevingsvermogen op (*Kuiper, 2004, p. 46*). Interne communicatie moet openheid creëren en een correct verwachtingspatroon scheppen onder het personeel.

Om een ministeriebrede invoering van HNW goed te kunnen invoeren, is het Ministerie van VWS in september 2011 gedeeltelijk begonnen met de overstap op HNW. Van de 23 directies/afdelingen zijn vier afdelingen begonnen met een pilot, te weten: Directie Jeugd, Directie Organisatie & Personeel, Departement Ondernemingsraad en CIBG (Centraal Informatiepunt Beroepen Gezondheidszorg) (*Rijksportaal, 2012*). Binnen de pilots wordt gekeken welke mogelijkheden HNW met zich mee brengt. De afdeling wordt zo ingericht, dat men volgens de principes van HNW aan de slag gaat.

2. Onderzoeksdoelstelling

Dit onderzoek richt zich op de communicatie zoals die ingezet is ten behoeve van het draagvlak voor de invoering van HNW. Daartoe is onderzocht hoe de communicatie is verlopen bij de invoering van HNW bij de lopende pilots. Hoe is de boodschap gecommuniceerd en hoe is het personeel van de betreffende afdeling op HNW voorbereid? Hoe kan de communicatie in het vervolg worden verbeterd? Het onderzoek moet uitwijzen in welke mate draagvlak is ontstaan bij het personeel. Wat waren de reacties op de pilots, wat had er beter gekund?

Het onderzoek van de genoemde bezwaren speelt hierbij een belangrijke rol. In welke mate kloppen de verwachtingen met de realiteit van HNW? Wat zijn de gebruikte argumenten en waarom kiest men deze houding? Wat is de mate van weerstand en hoe is dit zo goed mogelijk te verkleinen? Welke rol heeft de leidinggevende en hoe heeft hij de communicatie ingevuld naar zijn medewerkers?

Samengevatte doelstelling: Achterhalen welke communicatieaanpak nodig is om de boodschap op de juiste wijze te communiceren teneinde het draagvlak hiervoor te vergroten onder het personeel van het kerndepartement van VWS.

3. Probleemstelling

In anderhalf jaar tijd vinden twee verhuizingen plaats en ondertussen moet iedereen zich een nieuwe manier van werken aanleren. HNW begint al vanaf de eerste verhuizing. De kern van het probleem is het ontbreken van een breed draagvlak voor deze grote veranderingen.

Voor de leidinggevenden is een belangrijke rol in de communicatie weggelegd. Ze zullen het personeel ervan moeten overtuigen dat de nieuwe situatie een betere situatie is. De communicatie is er op gericht de veranderingen inzichtelijk te maken en daarmee de overstap te ondersteunen.

Echter de 1500 ambtenaren hebben allen hun eigen inzichten en daardoor wordt de communicatie niet door iedereen op dezelfde manier beleefd.

Het onderzoek richt zich niet op het managen van veranderingen en de implementatie van HNW. De focus ligt op de gehanteerde communicatie aanpak voorafgaand aan de invoering van HNW.

4. Onderzoeksvragen

4.1 Hoofdvraag

Welke communicatiestrategie draagt bij aan het creëren van draagvlak voor Het Nieuwe Werken bij het personeel van het Kerndepartement van VWS?

4.2 Deelvragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zijn de deelvragen opgedeeld in drie thema's met de volgende subvragen:

Bedrijfsvoering

- **Hoe hebben de veranderingen van HNW invloed op de medewerkers van VWS?**
 - Welke concrete veranderingen brengt HNW met zich mee?
 - Welke invloed heeft het personeel tot dusver op de invoering van HNW?
 - Wat zijn de ervaringen met HNW binnen de lopende pilots?

Communicatie

- **Hoe heeft de informatievoorziening bijgedragen aan het huidige beeld van HNW?**
 - Zijn de doelstellingen betreffende de reeds uitgezette communicatie behaald?
 - Hoe is de gecommuniceerde informatie ontvangen?

Boodschap van HNW

- **Hoe kan het gewenste beeld over HNW, door middel van communicatie, worden ontwikkeld?**
 - Welke informatie is nodig om de doelgroep een beeld te geven die overeenkomt met de werkelijkheid van HNW?
 - Welke communicatiemiddelen moeten ingezet worden?

5. Context van het onderzoek

De beslissing van de overheid om over te gaan naar HNW, is een stap welke al veel organisaties de afgelopen jaren hebben gemaakt (*Flexibility, 2012*) (*Sustel, 14 november 2006*). Deze manier van werken houdt in dat personeel niet langer gebonden is aan een vaste werkplek. Bij HNW verplaatst de informatie zich van papier naar het digitale. Dit biedt de mogelijkheid om overal en altijd te kunnen werken, ook wel het flexwerken genoemd. De werknemer kan zo optimaal werken, doordat deze zelf kan bepalen op welke wijze hij of zij werkt (*Baane, Houtkamp & Knotter, 2011, p. 50*).

Door de ontstane leegstand, die veroorzaakt is door het flexwerken, worden de kantoren anders ingericht of verhuist het bedrijf naar een ander pand. Er zullen minder werkplekken aanwezig zijn en zo ontstaan de zogenoemde 'flexplekken'. De kantoren krijgen ook een opener karakter en mensen kunnen sneller aan informatie komen doordat alles digitaal wordt. Mensen kunnen eenvoudiger informatie delen met de huidige technologie. Zo kan men sneller informatie vinden van experts vanuit verschillende invalshoeken. Dit vereist wel een goed ICT-beheer.

Personeel krijgt meer verantwoordelijkheid doordat er meer vrijheid komt voor de tijdsindeling van zijn werk. De werkgever beoordeelt niet langer de inhoud van werkuren van de werknemer, maar het resultaat. Dit is voor zowel de werkgever als de werknemer sterk omschakelen. Het is ook een mentale kwestie, omdat mensen naar een nieuwe werkelijkheid moeten zoeken en niet goed de nieuwe situatie voor ogen hebben (*Brenters 1999, p. 109*). Doordat men meer thuis werkt, heeft de leidinggevende minder zicht op de uitvoering van het werk en op de manier van werken van de werknemers.

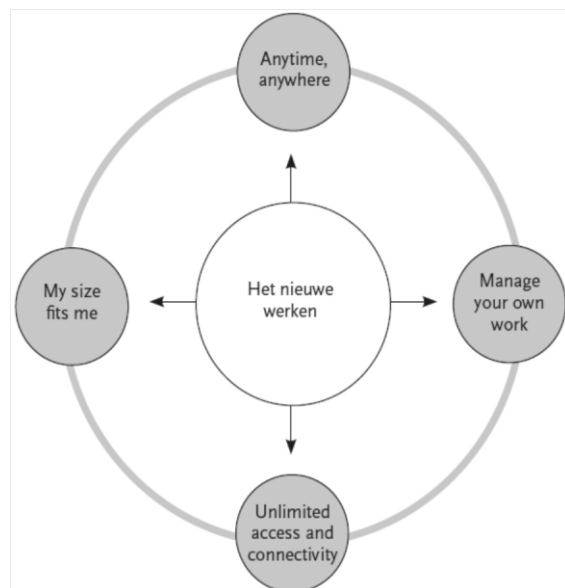
Om HNW succesvol door te kunnen voeren, zijn 'vertrouwen en verantwoordelijkheid' sleutelbegrippen (*Bijl, 2009, p. 67*). Goede interne communicatie over de invoering is essentieel. De werknemer moet weten waar hij aan toe is. Hoe meer zicht er is op een nieuwe zekerheid, des te kleiner de weerzin om te veranderen (*Ravenstein & Kok, 2011, p. 116*). Goede begeleiding moet daarom gericht zijn richting het individu en de afdeling. Iedereen heeft een ander beeld van de nieuwe situatie en het is daarom van belang door middel van communicatie de goede perceptie te creëren.

Het Nieuwe Werken principes

Op de vraag wat de veranderingen zijn van HNW, geeft het boek: *Het nieuwe werken ontrafeld* (*Baane, et al., 2011, p. 38-39*) kort en bondig aan wat er gaat veranderen (zie figuur hiernaast). Volgens hen zijn er vier voorwaarde voor een goed HNW-beleid. Zij zien daarbij dat een organisatie:

- 1- de medewerkers in staat stelt onafhankelijk van tijd en plaats te kunnen werken;
- 2- de medewerkers telkens aanstuurt op het resultaat;
- 3- zorgt dat medewerkers vrij toegang hebben tot kennis, ervaring en ideeën van andere collega's;
- 4- flexibele arbeidsrelaties en contractvormen laat ontstaan.

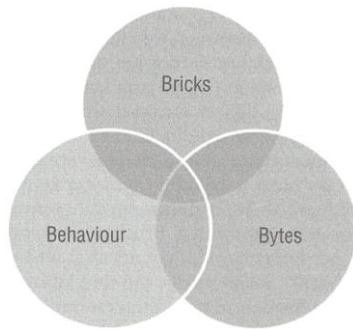
De principes staan voor meer gelijkwaardigheid tussen werkgever en werknemer en een meer persoonlijke relatie. Deze vier punten zijn voor bedrijven en organisaties niet altijd nieuw, toch moet er een andere benadering gevonden worden om deze samenhang te kunnen hanteren als het gaat om HNW.



Figuur 6.1 Het Nieuwe Werken principes
(*Baane, et al., 2011, p. 38*)

De 3 B's

Deze HNW-principes sluiten aan bij de filosofie van de 3B's, *Bricks*, *Bytes* en *Behaviour* (Koeleman, 2012, p. 101). De werkvormen veranderen door de methode van HNW zoals in figuur 6.1 duidelijk gemaakt wordt. Deze voorwaarden passen niet bij een top down structuur. Binnen deze top down structuur gaat het erom dat de beslissingen en de input voor veranderingen van bovenaf worden opgelegd. Dit past echter niet meer binnen de principes van HNW.



Figuur 6.2 3B's,
(Koeleman, 2012, p. 101)).

Het top down systeem moet worden vervangen door netwerken van verschillende mensen op verschillende plekken die samen een bijdrage leveren, waardoor er een Bottom-up structuur ontstaat. Dit is een strategie die sinds de jaren 70 in opkomst is, waarbij de top gestuurd wordt vanuit de onderkant van de bedrijfspiramide. Dit had veel te maken met de maatschappelijke ontwikkelingen (Zwart, 1993, p. 111). En deze ontwikkeling heeft zich voortgezet naar de huidige tijd. De spelers moeten wennen aan de nieuwe rol, want de traditionele bedrijfspiramide zal vervagen (Bijl, 2009, p. 74). Een bedrijf is immers een groep mensen die werken en streven naar de zelfde bedrijfsdoelen (Reijnders, 2008, p. 43).

Binnen het 3B model (figuur 6.2), gaat het met *Behaviour* erom elkaar te willen helpen zonder dat het je meer tijd moet kosten. Het delen van kennis vanuit de hele organisatie moet ervoor zorgen dat niet alleen de specialisten bepaalde zaken kunnen oplossen. Dit zorgt ervoor dat er verrassende invalshoeken kunnen komen van andere collega's. Het principe van HNW is dat verspreiden en verkrijgen van informatie beter moet gaan verlopen doordat er een open hiërarchie ontstaat (dit dus in tegenstelling van de traditionele bedrijfspiramide). Dit vraagt om open communicatiesystemen waar iedereen bij kan, de *Bytes* moeten daarom goed zijn verzorgd. Verder moet de medewerker in zijn werk geen hinder ondervinden van de faciliteiten en de inrichting van de werkplek; de *Bricks* moeten in orde zijn alvorens er goed gewerkt kan worden. Deze randvoorwaarden moeten in orde zijn voor een goede invoering. Naast de vraag of de verwachtingen op dit gebied positief zijn, is de vraag of de spelers uit de pilots dit ook zo ervaren.

De communicatie moet de verwachtingen ontkrachten of bevestigen, al naar gelang de verwachting positief of negatief is. Voor heldere communicatie moeten deze drie zaken goed op orde zijn en moet goed worden verteld wat er al gedaan is, of wat er nog gaat komen.

6. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden kort een aantal invalshoeken van de communicatieve aanpak beschreven die relevant zijn voor dit onderzoeksvraag en die gebruikt zijn bij het toetsen van de resultaten van de enquête en interviews.

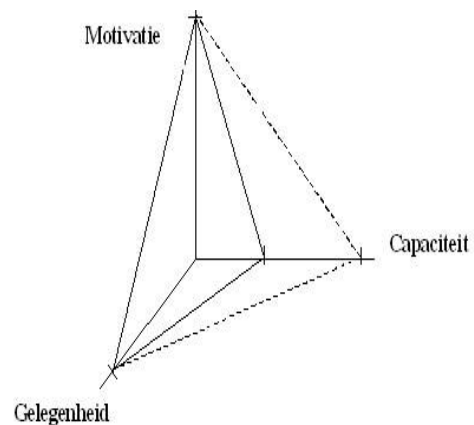
Allereerst moet er een compleet plaatje komen over hoe de communicatie is ingezet bij de invoering van HNW op het ministerie van VWS. Wat ondervinden de spelers? Hoe zijn de pilots verlopen? Welke lering kan men trekken voor de toekomst? Verder moet gekeken worden naar de rol van de spelers binnen het proces van invoering. Voor welke spelers is een belangrijke rol weggelegd? Hoe zal HNW invloed hebben om de leidinggevende om een ieder vanuit de nieuwe rol te kunnen aanzetten tot goede resultaten? Hoe moeten de medewerkers zich aanpassen in de nieuwe vorm van werken? Hoe wordt men ingelicht en aan de hand van welke communicatiekanalen gebeurt dit?

(Leeswijzer: Binnen dit hoofdstuk staan tussenkopjes met geregeld een APA vermelding erachter. Dit is de bron van de informatie van die paragraaf. Binnen deze tekst staat echter soms een andere APA vermelding, dat betekent dat alleen die informatie van deze nieuwe bron komt.)

6.1 Gedragsmodellen

Een speler heeft veel behoefte aan duidelijkheid. Hierbij speelt de wijze waarop de communicatie wordt ingericht een belangrijke rol. Een speler die negatief tegenover een verandering staat, moet worden geholpen. Het proces van dit helpen in veranderen heeft Poiesz in een triade van drie kernbegrippen samengevat: er moet voldoende *Motivatie*, *Capaciteit* en *Gelegenheid* (M, C, G) zijn om te kunnen veranderen (Poiesz, 1999, p.17).

Motivatie: de mate waarin de belangstelling en urgentie moeten worden gecreëerd om bepaald (gewenst) gedrag te kunnen vertonen. **Capaciteit:** bepaalde kennis van zaken verkrijgen door middel van de juiste hulpmiddelen en vaardigheden. **Gelegenheid:** het hebben van tijd en omstandigheden om aan de nieuwe situatie te kunnen wennen.



Figuur 6.3 Gedragsmodel van Poiesz
(Poiesz, 1999, p.17)

Elk van deze begrippen moet zo volledig mogelijk zijn om een hoge eindscore te kunnen realiseren. Het gaat er om de inhoud van de triade zo groot mogelijk te krijgen. Stel, de score is de volgende (schaal: 0,0-1,0): $0,20(M) * 0,50(C) * 0,90(G)$. Dan is de inhoud van de triade (T) 0,09. Stel de situatie was: $0,50 (M) \times 0,50 (C) \times 0,60 (G) = 0,15(T)$. De uitkomst van de reeks cijfers bij elkaar geteld zijn in beide gevallen 1,6 maar de uitschieter van 0,20 (M) in het eerste voorbeeld haalt de inhoud - de prestatie van de organisatie- naar beneden, ondanks de 0,90 (G). Een tekort aan gelegenheid geeft hen niet de kans kennis er van te nemen en er aan te wennen. Een tekort aan juiste hulpmiddelen, zorgt ervoor dat de capaciteit te gering blijft en dus het inlevingsvermogen niet bevordert, etc. In dit onderzoek zal dus moeten blijken of de inhoud uiterst beperkt is of juist zeer groot. Het uitrekenen van de uitkomst is niet iets dat eenvoudig lukt in de praktijk. Daarom worden de drie waarden in dit onderzoek ook los van elkaar beoordeeld. Dit geeft een zeer goed beeld van hoe de triade er uit zou kunnen zien bij VWS.

Om deze de uitkomst van deze triade vorm te kunnen geven is er ook een analyse nodig die de volgende 5 aspecten omvat (Reijnders, 2008, p. 223): (1. Actoren analyse) Wie zijn de actoren en wat zijn hun behoeftes? (2. Vertrouwensanalyse) Welke mate van vertrouwen is er richting de beleidsmanager? (3. Probleemanalyse) Waarom is de verandering noodzakelijk? (4. Ongeschreven regels) Wat zijn de do's en dont's? (5. Analyse van eerdere veranderingen) Hoe hebben eerdere veranderingen plaatsgevonden?



Figuur 6.4 De elementen van de analysefase
(Reijnders, 2008, p. 223)

Deze grootschalige analyse vergt veel tijd. In dit onderzoek is dan ook niet alles haalbaar. Toch geeft dit model handvatten om mee aan de slag te kunnen. Het is goed om te vergelijken of de beleidsmanagers dezelfde belangrijkste redenen hebben om HNW in te voeren als de actoren/doelgroep hebben. Hoe zit het met wederzijds vertrouwen? Welke opmerkingen komen tussen neus en lippen naar boven als het gaat om de negatieve aspecten van HNW? Tot slot, hoe werden in het verleden grote veranderingen doorgevoerd? Was het personeel daar bij betrokken en hoe is de verandering ontvangen? Vooral in de diepte-interviews bieden deze vijf elementen toegang tot het achterhalen van antwoorden.

6.2 Communicatie vanuit de leiding

Communicatie door de directe leidinggevende

De directe leidinggevende speelt een cruciale rol bij veranderingen (*Larkin & Larkin 1994, p. 9*). Informatie omtrent de veranderingen moeten worden gecommuniceerd via de directe leidinggevende en niet vanuit een hoger management, want dit zorgt voor meer weerstand. Al in 1962 is er onderzoek gedaan naar communicatie van hogerhand voor het tot stand brengen van een verandering (*Rogers, 1983*). Hoewel dit lang geleden is, is dit niet minder relevant. Dit onderzoek bewees namelijk dat een poging tot verandering door buitenstaanders in een gemeenschap (als in een bedrijf of bijvoorbeeld stad) minder of geen effect had. Daarom moesten er opinieleiders opstaan binnen de groep om de massa tot verandering te brengen. Zoals in bedrijven, de leidinggevende of in dorpen of steden, vooraanstaande inwoners als politici, een politiechef of vooraanstaande doktoren (*Larkin, et al., 1994, p. 9*). Het hoger management moet het middenmanagement, de directe leidinggevende, overtuigen van het positieve effect van de verandering, want hij is de sleutel tot succes. Leidinggevendens zijn de opinieleiders voor het personeel (*Larkin, et al., 1994, p.10*). Top down gerichte communicatie moet worden vermeden en er moet gezocht worden naar lijnen die het meest aansluiten op face-to-face-communicatie (*Stoter, 1994, p. 166*).

Een kanttekening moet binnen deze theorie worden geplaatst. Een organisatie als VWS dat al decennia lang is gewend aan een bepaalde bedrijfscultuur verandert niet plotseling. Binnen VWS moet daarom worden gezocht naar de meest ideale inrichting van de communicatie. Hoe kan de face-to-face-communicatie meer gebruik maken van opinieleiders en zo goed mogelijk geïmplementeerd worden? Wat zijn de wensen van de spelers zelf? En moet kosten wat kost de principes van HNW worden doorgevoerd om de bottom-up structuur in te voeren, ook als blijkt dat de top down structuur beter lijkt te werken?

Draagvlak scheppen (*Bekmann, 2005 p. 37-39*)

Een ander aspect van veranderingsondersteunende communicatie is het zorgvuldig creëren van draagvlak onder het personeel. Dit vraagt een goede samenwerking tussen de stuurgroep, het netwerk van dragende krachten (de invoerders van HNW) in de veranderingen en de spelers die in de processen mee gaan doen. Deze samenwerking moet ontstaan doordat de stuurgroep communiceert wat de werkelijke beweegredenen zijn om te veranderen en wat de leiding verwacht wat dit gaat opleveren. Er moet een wilskracht en motivatie zijn bij de invoerders en deze moeten zichtbaar worden bij de spelers in de processen. Deze moeten op hun beurt hun ideeën en verlangens kenbaar kunnen maken, waar ook zichtbaar iets mee gedaan wordt. Deze drie groepen moeten voortdurend aan elkaar gekoppeld blijven binnen de communicatie, zodat het niet een zweverig proces wordt, wat zich onzichtbaar op de achtergrond afspeelt. Het gaat hier vooral om het ontwikkelen van de mix van beschikbare speelruimte, verantwoordelijkheidsgevoel en ervaring. Verder moeten de competenties van de spelers, die helpen bij de verandering, verder worden ontwikkeld. Het samenbrengen van de juiste talenten is een opgave van de stuurgroep, middels de dragende krachten van de leidinggevende.

Dit onderzoek zal ingaan op de vraag of deze samenhang aanwezig is. De vraag is of de spelers op de verschillende niveaus hier op dezelfde wijze tegen aan kijken.

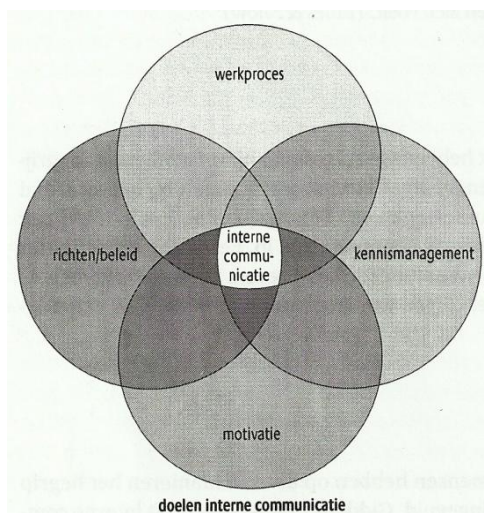
Feedback in lerende organisatie (Buiter, 1995, p. 84, 85)

Zonder effectieve terugkoppeling is geen prestatieverbetering op individueel- en organisatieniveau mogelijk. Een belangrijke voorwaarde is de wil om van elkaar te leren en de ander in perspectief waar te nemen. Daarvoor is incasseringsvermogen, durf en relativiseringsvermogen nodig. Verder moet men leren om vanuit het hoger management verantwoordelijkheid en bevoegdheden te delegeren aan leidinggevendenden. De leidinggevende krijgen daardoor de feedback van de directe collega's en dit helpt hen de gevolgen van een bepaalde aanpak concreter te zien. Verder moet in de communicatie (met het oog op HNW) duidelijke taakafspraken worden gemaakt en moet er een helder en inzichtelijk meetsysteem worden ontwikkeld. Door te meten in kwantitatieve en kwalitatieve standaarden is meten op individueel niveau beter mogelijk. Het hoger management moet dit leerconcept ondersteunen en er moet tijd, geld en ruimte worden vrij gemaakt om te experimenteren hoe dit het best in zijn werk gaat.

Tenslotte moet er een 'trail and error'-cultuur ontstaan waarbij bevorderd wordt dat van gemaakte fouten geleerd kan worden. Dit vergt een omslag voor velen en moet ministeriebreed bekend zijn. De communicatie moet er voortdurend op gericht zijn dit gedrag te bevorderen. In dit onderzoek wordt concreet gekeken naar de vraag of er heldere taakafspraken zijn en of de leidinggevende goed om kan gaan met de nieuwe werkmethode.

6.3 Communicatie bij veranderingen

Functies van interne communicatie (IC) (Koeleman, 2006, p. 32)



Figuur 6.5 Functies van IC
(Koeleman, 2006, p. 32)

Om een nieuwe manier van werken in te voeren binnen een bedrijf is het nodig dat het personeel gestructureerd begeleid wordt in de verandering. Het communiceren van informatie speelt hier een belangrijke rol. Er zijn vier hoofdfuncties voor deze IC te benoemen volgens Huib Koeleman (2006, p. 32):

- 1- Het faciliteren van *werkprocessen*;
- 2- Het optimaal gebruik maken van de *aanwezige kennis* (kennismanagement);
- 3- Het *motiveren* en verbinden van de medewerkers;
- 4- Het *richten* van de organisatie.

Communicatie moet het *werkproces* begeleiden en moet voor afstemming zorgen tussen de betrokken partijen van de stuurgroep en de spelers. Het uitwisselen van de *aanwezige kennis* moet binnen een bedrijf een steeds belangrijker aandeel hebben. De methode van HNW moet er voor zorgen dat dit steeds centraler komt te staan. Het vinden van informatie binnen het bedrijf moet via directe lijnen kunnen. Geïnvesteed moet worden in de terugkoppeling van informatie tussen de medewerkers en de leidinggevende in het dagelijks werk. Om dit te bereiken moet bij de mensen hiertoe de *motivatie* worden ontwikkeld. Het vierde functie is het *richten* van de organisatie. Beleid moet gemaakt worden en daarbij is inbreng van de gehele organisatie nodig. Daarbij is een voortdurende terugkoppeling nodig van het personeel naar de beleidsmakers. Waar, hoe en op welke manier kunnen de uitgezette lijnen verbeterd worden?

Hoe kan het beeld van HNW, dat VWS voor ogen heeft, aan iedereen kenbaar gemaakt worden? Wanneer blijkt dat (op grote schaal) zeer verschillend gedacht wordt, moet er gekeken worden hoe communicatie bijdraagt aan een gewenst beeld. Wat is de reden dat het beeld niet klopt? Welke informatie moet nog worden verspreid en door middel van welk kanaal?

Weerstand bij veranderingen (Stoter, 1994, p. 165, 166)

Weerstand is niet per definitie een slechte zaak. Weerstand toont niet altijd aan dat een werknemer iets niet ziet zitten omdat hij koppig is, het kan juist ook een verbondenheid met de organisatie tonen. De medewerker kan een eigen visie over de verandering hebben, daarom moet er geluisterd worden naar de werknemer (Brenters, 1999, p. 97).

Binnen de communicatie moet er voor worden gekozen om weerstand op te pakken met een personeelsgerichte en persoonlijke aanpak. Het is belangrijk dat de juiste informatie verteld wordt, want niet alle informatie is per definitie opbouwend voor het personeel. Zo moet deze vrij blijven van allerlei gepraat over missies en strategieën, en het moet zich beperken tot de feiten (Stoter, 1994, p. 166). Het moet vooral inspelen op het overtuigen van de spelers. Gecommuniceerd moet worden dat de verandering noodzakelijk is. Daarbij moet zo vroeg en zo open mogelijk duidelijk de informatie verschaft worden om de logica en de inzichtelijkheid van de verandering helder te maken. Dit stimuleert niet alleen de interesse en een betere perceptie van de nieuwe situatie, maar ook de geloofwaardigheid en betrokkenheid bij de verandering. Verder moet in het proces van de verandering ruimte zijn voor de medewerker om invloed uit te kunnen oefenen, processen bij te kunnen sturen en vroegtijdig twijfels te kunnen uiten. Dit komt de kwaliteit van de inhoud van de verandering ten goede. Deze relevante kwesties zullen worden onderzocht worden in dit onderzoek.

Kennis delen (Waardenburg 2010, p. 142-144)

De kennis ligt voor het oprapen door de mogelijkheden en ontwikkeling van verschillende media. Niet langer verzamelt het bedrijf kennis en stelt deze ter beschikking, maar dit doen de medewerkers (experts) binnen het bedrijf. Een klein nuanceverschil, maar door mogelijkheden van het intranet en sociale media is informatie dichterbij dan ooit. Het bedrijf moet zorgen voor de faciliteiten en de medewerkers voor de inhoud. De medewerkers moeten begeleid worden en beseffen wat een gemeenschappelijk voordeel dit heeft voor het bedrijfsresultaat. Ze moeten vrij in staat zijn discussies aan te slingeren of kunnen opmerken wat de buitenwereld denkt van het bedrijf en intern aan de kaak stellen zodat iedereen hierover mee kan praten. HNW zorgt dat dit overal en op alle plaatsen kan. "HNW is meer dan alleen maar 'thuiswerken'. Het is ook: contacten leggen en communiceren met behulp van onder andere LinkedIn en Twitter; samenwerken met onder andere Wiki's, Google Docs en Ning; informatie verzamelen en bewaren met onder andere RSS en Bloglines." (Waardenburg, 2010, p. 144). De vraag die dit onderzoek zal proberen te beantwoorden is de vraag in hoeverre VWS het digitale netwerk weet te benutten. Weet men de weg goed te vinden en kan men daardoor gemakkelijk informatie delen?

Verbaal of digitaal? (Robbins 2007, p. 164-166)

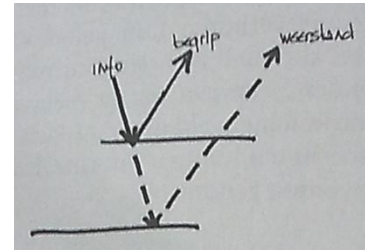
Voor het overbrengen van belangrijke boodschappen zijn een-op-een-gesprekken zeer verstandig. Daarbij is beter na te gaan waar de mensen zich nog niet goed over voelen. Verbale communicatie is sneller en het ontvangen van feedback gaat sneller. Het nadeel echter is dat de boodschap kan vervormen wanneer de boodschap verder verspreid wordt. Het is daarom goed het gesprek te notuleren. Geschreven boodschappen zijn tastbaar en verifieerbaar. Daarnaast kiest men zorgvuldiger woorden dan bij mondelinge communicatie. Wanneer echter een boodschap schriftelijk naar een grote groep geschreven wordt, kleven er ook nadelen aan. De feedback wordt lang niet altijd teruggekoppeld en de zender weet niet of de boodschap goed aangekomen is en of de boodschap helder genoeg is geweest. Dit zelfde geldt voor VWS. Welke keuzes hebben zij gemaakt om de boodschap omtrent HNW te verspreiden? Hielp de persoonlijke communicatie om een duidelijker beeld te scheppen van de nieuwe situatie? Zo ja, leverde dit een breder draagvlak op?

Naast een-op-een-contact is er ook communicatie in een groepsproces. Om binnen een groep te kunnen communiceren zijn er vier functies te beschrijven: Controle, motivatie, emotionele expressie en informatie. Met communicatie is het mogelijk een proces te *controleren*. Het is niet alleen observeren, maar ook ingrijpen waar nodig. Daarom moeten de mensen *gemotiveerd* worden om het

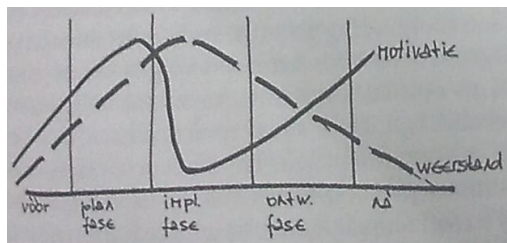
doel te kunnen bereiken. De mensen binnen de groep kunnen aan de hand van *emoties* hun mening uiten en gevoelens uitspreken. *Informatie* is de kracht achter een project en zorgt voor keuzevorming en besluitvorming. Dit zijn vier functies waar VWS ook mee te maken heeft in de communicatie.

Verandertraject in fasen (De Jong, 2000, p. 105-108)

Een verandering die op basis van een goede visie en met heldere strategische keuzen wordt doorgevoerd, is voor medewerkers doorgaans geen probleem om begrip voor op te brengen. Als er echter veranderingen op hun eigen positie plaats gaan vinden, stuit men op kritiek en is er vaak sprake van zelfoverschatting en is hun eigen overtuiging zwaarwegender dan die van de organisatie. Psychologisch zijn niet veel mensen in staat het eigen onvermogen te kunnen zien, waardoor de weerstand zichtbaar wordt. Dit komt door de diepere laag (de emotie) die in de mens is ingebouwd (zie figuur 6.6). Waar er begrip is tot de eerste laag (de ratio), komt de weerstand voort als de informatie doorgedrongen is tot de tweede laag.



Figuur 6.6 Ambivilatie
(De Jong, 2000, p. 107)



Figuur 6.7 Verandertraject in fasen
(De Jong, 2000, p. 106)

Het is dan ook belangrijk vanaf het begin van het veranderproces open en helder te presenteren en te beargumenteren. Hoe meer zicht er is op een nieuwe zekerheid, des te kleiner de weerzin er is om te veranderen (Ravenstein & Kok, 2011, p. 116).

Terugkoppeling moet ervoor zorgen dat de besluiten begrepen kunnen worden en de mate van zekerheid, dus motivatie, zal dan stijgen. De scepsis (weerstand) zal

ook stijgen, maar niet in het zelfde tempo. Men verwacht namelijk dat de verandering een dergelijke vaart niet zal lopen. In de implementatiefase wordt men geconfronteerd met de realiteit en zakt de motivatie en wordt de weerstand maximaal. Er is sprake van een groeiende onrust en er is sprake van verzet (zie figuur 6.7). De directie moet dan meer investeren in openheid in de dingen die bekend zijn, maar ook moet uitgelegd worden waarom zaken nog onbekend zijn. Ook moeten fouten worden erkend en worden gecorrigeerd. Zal deze lijn ook gevolgd worden op het VWS? Waarin zijn verschillen en overeenkomsten te vinden?

7. Onderzoeksmethoden

7.1 Doelgroep

In dit onderzoek zal vaak worden gesproken over spelers. “Iedereen speelt een rol in de interne communicatie, daarom spreken we liever over spelers. Iedere speler kan immers een doelgroep zijn. Het woord doelgroep suggereert een zekere mate van passiviteit, terwijl spelers een bedoeling hebben en actief bewegen” (Ravenstein, 2011, et. al., p. 62).

De spelers bevinden zich in De Resident, het zogenoemde kerndepartement. Dat bestaat uit beleidsdirecties, ondersteunende directies (zoals de Directie Communicatie) en een aantal aan VWS verbonden Raden en onderzoeksorganen, zoals De Gezondheidsraad en Het Sociaal Cultureel Planbureau. Bij elkaar zijn dat 1500 ambtenaren. Het betreft dus niet de facilitaire medewerkers, de catering en de schoonmaakdiensten. Al deze mensen verhuizen naar de Hoftoren en daarna weer terug naar de verbouwde Resident. In de Hoftoren zal HNW definitief ministeriebreed worden ingevoerd en zullen alle spelers hier mee aan de slag gaan. Eind 2014 verhuist VWS terug naar De Resident. Dan vestigt ook het ministerie van SZW zich in dit gebouw. Het personeel van SZW valt niet onder de onderzoeksgroep.

7.2 Werkwijze

De hoofdvraag en de ondersteunende deelvragen zijn er op gericht om te achterhalen in hoeverre de gebruikte communicatie het draagvlak wel of niet positief heeft beïnvloed. Verder hoe er een breder draagvlak gecreëerd kan worden voor HNW. Om dit te achterhalen is informatie nodig van de medewerkers zelf. Een enkelvoudige gestructureerde vragenlijst is naar de gehele populatie gestuurd. Het voordeel van die aanpak is dat het snel kan worden ingezet en bij veel mensen terecht komt. De beïnvloeding is lager dan bij een interview, omdat men eerder geneigd is om eerlijker antwoord te geven dan in een interview (Miller, & Panjikaran, 2001). Dan neigt men eerder naar sociaal wenselijke antwoorden. De antwoorden bij een enquête zijn daarnaast goed te analyseren. Vervolgens is er ook een reeks interviews afgenomen waarin alle betrokken partijen aan het woord kwamen om de validiteit te verhogen. Soms waren uitkomsten uit de enquête niet eenduidig of behoefden zij meer informatie. Een voorbeeld is de rol van de leidinggevende. Uit de enquête bleek soms dat het personeel hem als belangrijke persoon zag om informatie te kunnen overdragen, maar soms bleek juist het tegendeel hiervan. Daarom is gekozen om de interviews na de enquêtes te laten plaatsvinden. Op deze manier werd er een extra meetmoment ingezet om de deelvragen te kunnen beantwoorden.

De enquête komt tegemoet aan de beantwoording van de volgende twee deelvragen:

- *Bedrijfsvoering*: Hoe hebben de veranderingen van HNW invloed op de medewerkers van VWS?
- *Boodschap van HNW*: Hoe kan het gewenste beeld over HNW door middel van communicatie worden ontwikkeld?

Met behulp van interviews en deskresearch zullen de overgebleven vraagstukken worden beantwoord. Zo zal deskresearch de subvraag bij *Bedrijfsvoering* veel informatie verstrekken over de gevolgen van HNW en hoe het juiste beeld over HNW bij het personeel gecommuniceerd moet worden.

De deelvraag over *Communicatie*: 'Hoe heeft de informatievoorziening bijgedragen aan het huidige beeld van HNW?', zal een combinatie van inhoud van de interviews en de enquête. Zoals aangegeven zal uit de interviews blijken wat het doel van de communicatie tot nu toe was, de enquête zal aantonen of dit daadwerkelijk bereikt is.

7.3 Enquête

De enquête is op 2 mei uitgezet en liep tot 15 mei. De enquête was vanuit het intranet te openen en te beantwoorden. Middels de digitale nieuwsbrief, het intranet en e-mail is de enquête aangekondigd. In totaal hebben 101 mensen de enquête ingevuld.

De enquête is mede opgezet door twee studenten van De Haagse Hogeschool (Personeel & Arbeid), Tim van Ulden en Ravish Jhinkoe-Rai. Zij deden ook onderzoek naar HNW en keken of er een verband was tussen leeftijd en beoordeling ten aanzien van HNW. De reden dat er niet gekozen is voor twee verschillende enquêtes is omdat een deel van onze vragen elkaar overlaptten en er op het ministerie een zekere moeheid heerst wat betreft het invullen van enquêtes. Er zijn geen cijfers bekend bij de afdeling ICT van VWS wat betreft de respons van enquêtes, maar wel is bekend dat de respons doorgaans niet zeer hoog is. Toch hebben we voor deze methode van enquêtering gekozen, omdat op die manier drie zaken grootschalig onderzocht konden worden: (1) Wat vinden de mensen van HNW? (2) Hoe is de gecommuniceerde informatie over HNW overgekomen? (3) Op welke manier moet de boodschap over HNW worden verspreid.

De duur van de beantwoording van de enquête mocht niet meer dan 7-10 minuten zijn, zo ontstond er een enquête van 91 vragen. Van deze 91 vragen waren er 20 vragen specifiek voor het onderzoek van hen en 34 specifiek voor mijn onderzoek. De andere 37 vragen waren in het gemeenschappelijk belang van beide onderzoeken. We hebben twee dezelfde enquêtes ontwikkeld, met als enige onderscheid dat de eerste is opgesteld in de toekomstige tijd, waar het gaat om verwachtingen voor hen die nog niet met HNW werkzaam zijn. De tweede is in de voltooid tegenwoordige tijd opgesteld, voor hen die al met HNW werkzaam zijn. Afhankelijk of de respondent werkzaam was met HNW, klikte deze de juiste enquête aan.

In overleg met Paul Steinhoff (Communicatie) en Astrid Tol (Extern) werd deze enquête uitgezet. Kees Kaptijn (ICT) droeg verder zorg voor de verspreiding van enquêtes en intranetberichten en de twee herinneringen die opriepen de enquête in te vullen, (waarvan de laatste 3 dagen voor de deadline van 15 mei). Na de deadline volgde de analyse in het statistisch computerprogramma SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

7.4 Doelstelling van enquête

Beoordeling en verhoudingen HNW

Middels de enquête wordt duidelijk gemaakt hoe de verhoudingen zijn tussen de groepen neutralen, voor- en tegenstanders met betrekking tot HNW. Concreet wordt de vraag niet gesteld tot welke groep men hoort, maar wel of men positief is (op een schaal van 1 tot 6), over het feit dat HNW ingevoerd wordt door VWS. Vervolgens is het goed een correlatie te maken naar de beoordeling van HNW in het algemeen (schaal 1 tot 10). Dit geldt voor zowel de groep HNW'ers als niet HNW'ers. Verder is gemeten in hoeverre men betrokken is bij de invoering van HNW. Vond men dat men voldoende geïnformeerd werd? Had men het gevoel dat men daadwerkelijk invloed had of werd juist alles van hogerhand opgelegd? Had men de behoefte erbij betrokken te zijn en had men dan het gevoel dat er iets mee gedaan werd? De vier functies van interne communicatie (*Koeleman, 2006, p. 32*) (zie ook H6, p. 13) geven namelijk aan dat er altijd terugkoppeling vanuit het personeel nodig is om vervolgens hier zaken in positieve richting te veranderen. Daarnaast is het volgens het Gedragsmodel van Poiesz (1999) is een vereiste dat er voldoende *Gelegenheid* moet zijn om aan nieuwe situaties te wennen en zich er goed op voor te bereiden (*Poiesz, 1999, p.17*), (zie ook H6, p.11).

Juiste beeldvorming

Voordat de communicatiestrategie kan worden bepaald, moet eerst duidelijk zijn of de mensen die nog niet met de werkmethode van HNW bezig zijn (niet-HNW'ers) een duidelijk beeld hebben van HNW. Zijn hun verwachtingen gelijk aan de ervaringen van hen die wel al HNW beoefenen (de HNW'ers)? Tegelijkertijd is de vraag of de HNW'ers tevreden zijn met de huidige werkomstandigheden. Het 3 B model (*Baane, et al., 2011, p. 38, 39*), stelt dat er aan drie hoofdvoorwaarden voldaan moet worden om HNW binnen een organisatie te laten slagen: *Bricks*, *Bytes* en *Behaviour* (zie ook H5, p. 9). Kunnen de HNW'ers effectiever en efficiënter werken? Is alles in staat gesteld om op een goede manier aan informatie te komen onder de juiste arbeidsomstandigheden? Aan de hand van een groot aantal stellingen, die over dit thema gaan, wordt inzichtelijk gemaakt hoe de HNW'er hier over denkt. Dit onderzoek moet duidelijk maken hoe de communicatie hierin kan helpen om het draagvlak te vergroten.

Ook de verschillende facetten die bij HNW komen kijken worden behandeld, zoals: organiseren van werk en privé, omgaan met zelfstandigheid, omgang met leidinggevende, wel of geen hogere werkdruk, contact met collega's etc. Zijn er zaken die niet goed lopen of juist zeer goed lopen? En wat zijn de verwachtingen van de niet-HNW'ers, en hebben zij duidelijk voor ogen wat het HNW in gaat houden? Waar kunnen de invoerders van HNW leren van de spelers in de verschillende pilots?

Boodschap HNW

Onduidelijkheden en misverstanden over HNW moeten uit de weg worden geholpen met behulp van de juiste communicatie. In de vragenlijst zijn vragen opgenomen om er achter te komen langs welke weg men graag informatie tot zich neemt. De mensen konden aangeven hoe ze over verschillende communicatiekanalen dachten door aan te geven of men wel of niet langs een bepaald kanaal geïnformeerd wilde worden. Ook werd de rol van de leidinggevende in kaart gebracht in hoeverre de wijze waarop hij communiceert een belangrijke rol speelt in het geheel. Hoe het contact zal zijn na invoering van HNW en hoe deze nu is (in het geval van de nog niet HNW'ers). Daarbij moet met behulp van verdere interviews achterhaald worden wat de doelstellingen waren van de ingezette communicatie. In de enquête kan dan worden achterhaald of dit ook bereikt is. Er moet voor de medewerkers genoeg *capaciteit* worden vrijgemaakt om de verandering goed te laten verlopen (Poiesz, 1999, p.17), (zie ook H6, p. 11). Is dit daadwerkelijk gebeurd en wat valt er op dit vlak nog te verbeteren?

7.5 Diepte-interviews

Er zijn in totaal zes medewerkers geïnterviewd: twee medewerkers die over de invoering van HNW gaan, twee medewerkers waar een HNW-pilot loopt, een directielid van overwegend voorstanders van HNW en een directielid van een afdeling waar overwegend weerstand is ten aanzien van HNW. In samenwerking met Frederique van de Poll is met zes medewerkers contact gezocht om een interview te kunnen houden. Één geplande diepte-interviews kon helaas niet face-to-face plaatsvinden. De vragen van het interview zijn per mail opgestuurd. Het voordeel is dat er beter nagedacht kan worden over de antwoorden en dat de woorden beter kunnen worden gekozen. Het nadeel is echter dat er geen interactie is in het gesprek, waardoor er niet gereageerd kon worden op non-verbale signalen en geen sprake kon zijn van een diepte-interview.

De vragen zijn opgesteld naar aanleiding van de enquête en na meer onderzoek en uitbreiding van het Theoretisch kader. Zo was er ruimte om onduidelijkheden op te helderen. De gesprekken zijn individueel gevoerd en opgenomen met videocamera en duurden gemiddeld ongeveer 45 minuten. De gesprekken zijn uitgeschreven en opgenomen in de bijlagen.

7.6 Doelstelling van diepte-interviews

Na de enquêtes is er veel bekend over hoe de werknemers denken over HNW. De interviews geven meer diepgang en verklaring voor de argumenten en motieven van de betrokkenen. Op welk punt ligt het toch anders wat anders? Zijn de doelstellingen van de communicatie voor HNW behaald? Hebben de beleidsmakers de zelfde voorstelling van de verandering als de medewerkers? Er moet goed gekeken worden naar de overeenkomsten en de verschillen. Wat zijn deze en wat valt er verder in het algemeen op? Hoe kan communicatie in het vervolg beter bijdragen aan het veranderproces?

Motivatatie en communicatie

De interviews gingen met name over hoe het personeel is begeleid richting de nieuwe werkmethode. Met vragen als: Welke communicatiemiddelen zijn ingezet en wat was het effect? Wat was het voornaamste doel van de communicatie? Wat is de hoofdboodschap geweest? De vragen toetsen of er sprake is van een gat tussen de werkelijkheid en het beoogde doel van het team van de invoerders van HNW. Ook is er tijdens de interviews een grafiek opgenomen die de ondervraagde zelf in moesten vullen, het gaat om figuur 6.7 (H 6.3, *Communicatie*, p. 15?). Dit had tot doel om grafisch in kaart te brengen hoe er gedacht werd binnen de verschillende fases van de invoering als het gaat om weerstand en motivatie rond HNW (De Jong, 2000, p. 105-109). Ook bij de enquêtes is gekeken of de functies van communicatie zijn benut en welk resultaat dat had (Baane, et al., 2011, p. 38-39) (zie ook H5, p. 9). Hebben de spelers genoeg gelegenheid, motivatie en capaciteit gekregen (Poiesz, 1999, p.17) (zie ook H6, p.11)? Is er genoeg en intensief contact geweest met de leidinggevende (Bekmann, 2005, p. 37-39) (zie

ook H6, p. 12)? Hebben de mensen op de werkvloer inspraak gehad of wordt/werd alles van hoger hand bepaald (Larkin, et al., 1994, p. 19) (zie ook H6, p. 12)?

De communicatie moet de mensen, die nog niet met HNW werken helpen om de verwachtingen zo dicht mogelijk naar de werkelijkheid te krijgen. De vraag is of deze mensen er zowel mentaal als praktisch klaar voor zijn. Hoe worden vraagstukken behandeld? Is er een helder beeld over wat HNW in gaat houden? Was de communicatie voldoende en de boodschap duidelijk? Welke gaten moeten nog gevuld worden om dit doel te bereiken, of zijn er helemaal geen gaten?

Verwachtingen

Binnen het VWS vinden enkele pilots plaats. Het is noodzakelijk om te horen hoe de invoering van HNW bij deze pilots voor de medewerkers gelopen is. Waar is men tegenaan gelopen of wat is onderschat? Zijn de afdelingen goed voorgelicht en was er veel weerstand? Hoe is het contact tussen de leidinggevende en de medewerker? Welke communicatie hielp voor een goede beeldvorming? Wat kan er uit geleerd worden en hoe kan dit het VWS helpen om in de toekomst dit beter te laten doen? Wat zijn de verwachtingen voor de toekomst betreffende het verloop van ontwikkeling van HNW? Stuk voor stuk vragen om te zien hoe het beeld bij hen rond HNW is ontstaan.

Door deze interviews kan de deelvraag over *Communicatie*, "Hoe heeft de informatievoorziening bijgedragen aan het huidige beeld van HNW?", worden beantwoord. Hierin zal zowel van de bestuurderskant als van de kant van de werknemers worden geanalyseerd of de doelstellingen door middel van communicatie is behaald die gewenst waren als het gaat om de boodschap van HNW.

Wanneer al deze vragen op deelvragen zijn beantwoord kan daarmee de hoofdvraag beantwoord worden: *Welke communicatiestrategie draagt bij aan het creëren van draagvlak voor Het Nieuwe Werken bij het personeel van het Kerndepartement van VWS?* Met de beantwoording van de hoofdvraag worden de aanbevelingen geschreven.

8. Planning & Budget

PLANNING

Activiteit	Weeknr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Deskresearch															
Literatuur lezen															
Opstellen enquête															
Uitzetten enquête															
Stop van enquête															
Enquête analyseren															
Interne diepte-interviews															
Overleg Opdrachtgever															
Deelvragen beantwoorden															
Schrijven aanbevelingen															
Communicatieplan af															
Afronding															
Presentatie															
Verdediging op school															

Het onderzoek zal geen kosten met zich mee brengen. De overheid biedt een stagevergoeding aan voor de gemaakte uren die gewerkt zijn aan het onderzoek van 560 uur.

Deel II. Resultaten

9. Analyse en verwerking enquête

De analyse is gebaseerd op de enquête die afgenomen is onder 101 personeelsleden van het kerndepartement van het Ministerie van VWS (dat is 7% van 1500). Dit onderzoek heeft een foutmarge van 5% en het betrouwbaarheidsniveau is 95% (*Alles over Marktonderzoek, 2012*).

Tijdens de analyse is er aan een tweetal zaken extra aandacht besteed, namelijk wat de verwachtingen zijn van de mensen die nog niet werken met HNW (niet-HNW'ers), en de vergelijking in de antwoorden tussen de niet-HNW'ers en de mensen die wel al met HNW bezig zijn (HNW'ers). Op deze manier wordt duidelijk hoe de verwachtingen zijn van de niet-HNW'ers en of deze kloppen met de gegeven antwoorden van de HNW'ers. Verhouding is in aantal: 27 HNW'ers en 74 niet-HNW'ers.

De enquête is opgedeeld in 6 delen: 1: HNW algemeen, 2: Voor- en nadelen van HNW, 3: Stellingen over werk & privé, 4: Informatie en communicatie (over HNW), 5: Beoordeling HNW, 6: Persoonlijke informatie.

De antwoorden zijn geanalyseerd op twee manieren: De frequentie weergeven van het aantal antwoorden op meerkeuzevragen, en het leggen van correlaties tussen verschillende antwoorden op vragen. Er zijn ook vragen opgenomen in de enquête die bijna identiek aan andere vragen waren. De vragen die een zelfde doel dienden konden aan de hand van de statistieken van antwoorden worden vergeleken en dit leverde een betrouwbaarheidstest op. Zo was te zien of mensen daadwerkelijk die overtuiging hadden of slechts de vragen willekeurig invulden.

In paragraaf 9.1 is een beknopte samenvatting te lezen die is samengesteld op basis van de gegevens in hoofdstuk 10 (uitwerking enquête). Sommige resultaten zullen met behulp van een tabel verder worden toegelicht. In hoofdstuk 11 zullen aan de hand van het Theoretisch kader (hoofdstuk6) conclusies worden getrokken. De vragen uit de enquête zijn opgenomen in de bijlage.

9.1 Samenvatting Enquête

Op basis van dit onderzoek zijn een aantal zaken naar boven gekomen die duidelijk inzicht geven hoe het personeel van VWS denkt over HNW.

De communicatie moet de invoering van HNW beter doen laten verlopen. Daarbij is duidelijk geworden:

- 1 dat de verwachtingen van de niet-HNW'ers rond HNW somberder zijn dan de realiteit;
- 2 dat HNW'ers positief zijn over HNW, maar wel enige bezwaren hebben;
- 3 op welke manier informatie betreffende HNW moet worden verstrekt;
- 4 welke informatie moet worden verspreid betreffende HNW.

1) Uit de enquête blijkt dat de verwachtingen achter lopen op de realiteit. De mensen die niet actief zijn met HNW zien er grotendeels tegenop. De nadelen van HNW wegen voor hen zwaarder dan de voordelen. Omtrent het draagvlak van HNW werd duidelijk:

- dat van hen die nog niet met HNW bezig zijn, niet iedereen negatief gestemd is over HNW;
- dat de waardering voor HNW verbetert naarmate het personeel meer betrokken is bij de invoering van HNW;
- dat informatie rondom HNW verstrekken en helder communiceren wat er precies gaat gebeuren, meer inzicht en een beter beeld oplevert van de veranderingen en daarmee het positief denken over HNW verhoogt.

2) De mensen die al in de setting van HNW werken, zijn overwegend positief over de nieuwe manier van werken. Toch zijn er een aantal zaken die binnen de communicatie verbeterd moeten worden, omdat die als negatief worden ervaren door de HNW'er:

- De toegang tot het netwerk en computersystemen is niet altijd overal mogelijk.
- Het niet hebben van een vaste werkplek wordt gezien als een verslechtering.
- Er is behoefte aan meer rust op de werkplek; nu is er nog te veel hinder van geluid.
- Het contact met collega's wordt minder en dit wordt als negatief ervaren.
- Er is geen sterke verbetering in de samenwerking op te merken (op de afdeling).
- Veel mensen vinden het zelfstandig werken door HNW lastig.

3) Ook over de informatieverstrekking van HNW zijn een aantal zaken helder:

- Het beste kan er gecommuniceerd worden via digitale media. In het bijzonder via e-mail, intranet en digitale nieuwsbrief. Ook wordt het hard-copy tijdschrift 'de Diagonaal' gezien als goede informatieverstrekker.
- Posters en flyers worden niet gezien als een nuttig communicatiemiddel.
- De sociale media worden soms gebruikt door HNW'ers, echter de niet-HNW'ers gebruiken dit medium zelden voor werkzaken.
- De HNW'ers zien in hun leidinggevende overwegend een belangrijk kanaal om informatie te ontvangen, de niet-HNW'er zijn echter verdeeld in hun antwoorden.
- De respondenten zijn over het algemeen sterk verdeeld over de rol van de manager als het gaat om zijn capaciteiten om HNW in te voeren.

4) De niet-HNW'ers moet het inzicht verschaft worden dat de werkelijkheid niet zo somber is als wordt verwacht. De communicatie moet de volgende punten belichten:

- De mogelijkheid elders te kunnen werken en flexibele werktijden worden als positief ervaren.
- Een aantal zaken welke bij HNW komen kijken zijn in de praktijk niet moeilijk aan te leren, zoals het digitale aspect, het clean desk beleid, contact met collega's, flexibelere tijden etc.
- Verwacht wordt dat er veel ingeleverd moet worden door HNW, maar in werkelijkheid klopt dit niet. De collega's zijn eenvoudig te bereiken, privé en werk zijn beter te regelen, werkdruk gaat niet omhoog en wordt niet onoverzichtelijker.

10. Uitwerking enquête

De *blauw* uitgelichte zinnen geven enkele interessante bevindingen aan van de analyse.

10.1 HNW algemeen

Overstap naar HNW

Van de niet-HNW'er geeft 50% aan niet (volledig) achter de methode van HNW te staan en dat het geen verbetering zal zijn. De andere helft is (iets) meer tevreden (tabel 10.1). Maar slechts 5% geeft aan dat dit een absolute verbetering is. Bij de groep HNW'ers is meer optimisme, 85% vindt HNW een verbetering. En ten opzichte van de niet-HNW'er, waarvan slechts 5% denkt dat het absoluut een verbetering is, denkt 26% van de HNW'ers dat het een absolute verbetering is.

HNW verbetering?	Niet HNW Percent	Wel HNW Percent
1 Absoluut niet	16.2	0.0
2	20.3	3.7
3	13.5	11.1
4	31.1	29.6
5	13.5	29.6
6 Absoluut	5.4	25.9
Total	100.0	100.0

Tabel 10.1 Is HNW een verbetering?

Verder denkt 63% van de HNW'ers dat HNW goed is ingevoerd, daarentegen denkt bijna 40% dat de invoering niet optimaal verloopt. De niet-HNW'ers zijn duidelijker, 77% geeft aan dat HNW nog niet goed is georganiseerd. Bijna 40% van de niet-HNW'ers geeft aan dat ze het gevoel hebben dat alles van hogerhand wordt opgelegd en dat ze weinig inspraak hebben in het proces.

Nog niet HNW		beoordeling HNW									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	Totaal %
Ja, veel invloed	% of Total	.0	.0	.0	.0	.0	1.4	2.7	1.4	1.4	6.8
Ja beperkt	% of Total	.0	2.7	.0	.0	.0	5.4	9.5	4.1	1.4	23.0
Nee, hogerhand	% of Total	9.5	5.4	1.4	4.1	6.8	5.4	4.1	1.4	.0	37.8
Nee, geen behoefte	% of Total	1.4	.0	4.1	.0	4.1	5.4	6.8	5.4	.0	27.0
Anders	% of Total	.0	.0	.0	.0	.0	2.7	1.4	1.4	.0	5.4
	% of Total	10.8	8.1	5.4	4.1	10.8	20.3	24.3	13.5	2.7	100
Tabel 10.2 Bent u betrokken geweest bij de invoering van HNW vs. Beoordeling HNW (niet HNW'ers)											

Tabel 10.2 Bent u betrokken geweest bij de invoering van HNW vs. Beoordeling HNW (niet HNW'ers)

Wat opvalt, is dat zij die dit aangeven, ook negatief zijn over de invoering van HNW, degenen die zeggen dat ze (met mate) invloed kunnen uitoefenen zijn meer tevreden over HNW (tabel 10.2). Daarbij moet worden aangetekend dat ook 27% van de niet-HNW'ers niet veel behoefte hadden zich te mengen in de invoering.

Wel HNW		beoordeling HNW						Total %
		4	5	7	8	9	10	
Ja, veel invloed	% of Total	,0	3,7	3,7	14,8	,0	,0	22,2
Ja beperkt	% of Total	,0	3,7	,0	7,4	7,4	3,7	22,2
Nee, hogere hand	% of Total	,0	,0	3,7	3,7	3,7	,0	11,1
Nee, geen behoefte	% of Total	3,7	,0	22,2	11,1	3,7	,0	40,7
Anders	% of Total	3,7	,0	,0	,0	,0	,0	3,7
	% of Total	7,4	7,4	29,6	37,0	14,8	3,7	100,0

Tabel 10.3 Betrokkenheid bij invoering HNW vs. Beoordeling HNW (HNW'ers)

Ook bij de HNW'ers is iets opvallends te zien. De verhouding is een stuk positiever dan bij de niet-HNW'ers. Hier geeft 45% aan dat ze (in ieder geval in beperkte mate) invloed konden uitoefenen (tabel 10.4).

Verder is te zien dat de niet- HNW'ers negatief zijn over HNW in de belevenis als ze het gevoel hebben dat het van hogerhand wordt opgelegd (tabel 10.4).

Belevenis van niet-HNW'ers	Betrokkenheid invoering HNW					Total
	Ja, veel invloed	Ja, beperkt	Nee, hogere hand	Nee, ook geen behoefte	Andere mening	
1 Negatief	0	1	11	0	0	12
2	0	1	4	3	0	8
3	0	1	6	4	0	11
4	0	5	5	4	2	16
5	2	3	1	7	0	13
6 Positief	3	6	1	2	2	14
Total	5	17	28	20	4	74

Tabel 10.4 Belevens van overstap HNW vs. Gevoel van betrokkenheid invoering HNW (niet HNW'ers)

Wanneer men invloed uit kunnen oefenen zijn ze positiever over HNW. Zij die geen behoefte zich te mengen in de invoering van HNW zijn verdeeld over de belevenis van HNW.

Informatie HNW.

De niet-HNW'ers vinden dat ze te beperkt zijn geïnformeerd (65%), terwijl slechts 33% van de HNW'ers dat aangeven. Van de HNW'ers geeft 63% aan dat ze voldoende zijn geïnformeerd, tegenover 25% van de niet-HNW'ers. Het valt op dat zij die dit gevoel hebben, ook negatief zijn over HNW.

De vraag of HNW een duidelijk begrip is, is voor de HNW'ers een volmondig ja. Bij de niet-HNW'ers blijkt er een groot gedeelte (55%) nog niet veel raad te weten met het begrip HNW. Wanneer deze cijfers gekruist worden met de statistieken van het algemene cijfer dat men geeft voor HNW, blijkt dat zij die nog niet (precies) weten wat HNW is, veelal een onvoldoende geven voor HNW. Uit het gemiddelde cijfer (schaal 1-10), blijkt dat de groep die HNW nog niet (goed) kent, gemiddeld een 4,9 geeft. Dat is bijna een punt lager dan de niet-HNW'ers die aangeven wel HNW te kennen (5,8). Ter vergelijking: de HNW'ers beoordelen het met een 7,4. *Hoe minder de kennis over HNW is, des te lager het cijfer, de beoordeling, van HNW.*

Werktijden

Beter door zelfstandige werktijden	Wel of niet HNW		Total
	Ja	Nee	
1 Helemaal mee oneens	11.1%	10.8%	10.9%
2	14.8%	18.9%	17.8%
3	22.2%	31.1%	28.7%
4	37.0%	20.3%	24.8%
5 Helemaal mee eens	14.8%	18.9%	17.8%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Tabel 10.5 Beter presteren door zelfstandige werktijden vs. Wel of niet HNW

Bijna alle respondenten geven aan dat ze enige flexibiliteit in hun werktijden willen. Daarbij valt op dat ze daardoor beter kunnen werken, dus presteren (tabel 10.5). Slechts 26% van de HNW'ers geeft aan dat ze niet aantoonbaar beter kunnen werken door de flexibele tijden en het niet eens zijn met de stelling.

Weerstand afdeling

De HNW'ers geven aan dat de weerstand tegen HNW beperkt is op hun afdeling, terwijl 45% van de niet-HNW'ers het idee heeft dat er weerstand is tegen HNW op hun afdeling (tabel 10.6). Opmerkelijk verschil bij de HNW'ers is dat 55% aangeeft dat ze snel aan HNW gewend zijn geraakt en slechts 7% zegt dat ze niet snel gewend zijn geraakt. Bij de niet-HNW'ers is dat een 34% om 36% (tabel 10.7).

Weerstand op afdeling?	Percent wel HNW	Percent niet HNW
Nee	51.9	44.6
Ja	14.8	36.5
Weet ik niet	33.3	18.9
Total	100.0	100.0

Tabel 10.6 Weerstand op afdeling vs. Wel of niet HNW

Snel gewend aan HNW	Percent wel HNW	Percent niet HNW
Nee	7.4	36.5
Ja	55.6	33.8
Weet ik niet	37	29.7
Total	100.0	100

Tabel 10.7 Snel gewend aan HNW? Vs. Wel of niet HNW

Rol leidinggevende

Om de prestaties te bevorderen ligt er onder andere een rol bij de leidinggevende weggelegd. Te zien is dat de respondenten niet overtuigd zijn van zijn of haar rol. Bijna 50% van alle respondenten geeft aan niet te weten of de leidinggevende de overgang goed zal organiseren of georganiseerd heeft. Dit getuigt niet van veel vertrouwen. Van de HNW'ers geeft 33% nadrukkelijk aan dat de leidinggevende dit wel goed gedaan heeft, en van de niet-HNW'ers geeft 27% nadrukkelijk aan dat deze het goed zal doen. Daarentegen zeggen de HNW'ers wel dat het contact met de leidinggevende goed is gebleven. *De leidinggevende heeft dus wel openingen om het team goed aan te kunnen sturen.* Bij de niet-HNW'ers staat de rol van de leidinggevende wel iets meer ter discussie. Ze verwachten dat het contact achteruit zal gaan, *slechts 25% is ervan overtuigd dat het contact tenminste net zo goed zal blijven.*

Leidinggevende meer controle	Wel of niet HNW		Total gemiddelde
	Ja	Nee	
Juist	55.6%	51.4%	52.5%
Onjuist	44.4%	48.6%	47.5%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Tabel 10.8 Meer controle leidinggevende positief? vs. Wel of niet HNW

Wanneer er elders gewerkt wordt, heeft de leidinggevende minder controle. Niet zo zeer op de werkuren en de besteding ervan. Het gevolg is dat er op een andere manier controle is, niet zozeer meer op de uren, maar meer op het resultaat. *De helft denkt dat het goed is dat de leidinggevende*

meer controleert vanwege HNW, maar de helft vindt dit een achteruitgang als dit werkelijk het geval zal zijn (tabel 10.8).

Het contact met de leidinggevende op zich is niet slecht, maar mensen zijn dus duidelijk verdeeld over hoe de omgang met hun leidinggevende plaats moet vinden.

10.2 Voor- en nadelen van HNW

In Deel 2 gaat het om stellingen met betrekking tot de voor- en nadelen van HNW. Men kon aangeven of men het hier helemaal mee oneens of helemaal mee eens was, met drie tussenkeuzes.

Digitaal netwerk

Op de stelling dat het lastig is om alles digitaal te doen, geeft de HNW'er te kennen dat dit absoluut niet moeilijk is (81%). Slechts 4% beaamt deze stelling. Van de niet-HNW'ers is 61% van mening het digitale lastig te vinden (tabel 10.9).

Verder verwacht 63% dat ze niet alle informatie digitaal zullen vinden of krijgen. Met HNW moet men meer digitaal te werk gaan, 82% van de HNW'ers vindt dit niet erg. De niet-HNW'ers verwachten hier een groter probleem (50%). Negentien procent weet het nog niet of dit een probleem wordt en 30% zegt dat het geen probleem zal zijn.

Alles digitaal lastig	Wel of niet HNW	
	Ja	Nee
1 Helemaal mee oneens	40.7%	14.9%
2	40.7%	14.9%
3	14.8%	18.9%
4	3.7%	29.7%
5 Helemaal mee eens		21.6%
Total	100.0%	100.0%

Tabel 10.9 Alles digitaal lastig? vs. Wel of niet HNW

Tot de leeftijd <29 zijn er niet veel problemen dat alles digitaal moet, daarna is een stijgende lijn te zien (tabel 10.10). *Vijfenvijftig procent van de HNW'ers geeft aan dat ze lang niet overal bij het netwerk of computersystemen kunnen komen.*

Leeftijd HNW'ers		alles digitaal lastig					Total
		1 helemaal mee oneens	2	3	4	5 helemaal mee eens	
<20	% of Total	1.0	.0	.0	.0	.0	1.0
20-29	% of Total	3.0	3.0	1.0	1.0	1.0	8.9
30-39	% of Total	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	15.8
40-49	% of Total	5.9	5.9	5.0	7.9	7.9	32.7
50-59	% of Total	5.0	9.9	6.9	7.9	4.0	33.7
>60	% of Total	3.0	.0	2.0	3.0	.0	7.9
Total	% of Total	21.8	21.8	17.8	22.8	15.8	100.0

Tabel 10.10 Leeftijd vs. Lastig dat alles digitaal moet (HNW'ers)

Daarbij geeft 37% ook aan dat niet alle data digitaal beschikbaar zijn die nodig zijn om goed te kunnen werken. De niet-HNW'ers geven met 75% aan dat ze verwachten niet altijd en overal toegang zullen kunnen vinden.

Faciliteiten

HNW'ers geven aan te betwijfelen of de faciliteiten voldoende zijn en of dit toch niet beter geregeld kan worden. Toch is een groot deel (44%) van hen wel positief, 33% is neutraal en 22% denkt dat het tekortschiet. Ook de verwachtingen van de niet-HNW'ers zijn positief, zo denkt 54% dat de faciliteiten goed geregeld zullen zijn, 20% is neutraal en 26% heeft ook angst dat het niet goed genoeg zal zijn.

Onder het begrip faciliteiten valt ook de fysieke werkplek op kantoor. Dertig procent van de HNW'ers geven aan (af en toe) problemen te hebben met het vinden van een geschikte werkplek. Uit de verwachtingen van de niet-HNW'ers blijkt dat meer dan de helft verwacht hier problemen mee te krijgen. *Opmerkelijk is dat 52% van alle respondenten aangeeft dat het niet hebben van een vaste werkplek als negatief wordt ervaren.* Een aandachtspunt is de beschikbaarheid van een werkplek.

Collega's

Zestig procent van de niet-HNW'ers verwacht dat ze geluidsoverlast zullen krijgen van hun collega. *Een relatief groot deel van de HNW'ers bevestigt deze verwachting (36%).*

Verder geeft 37% van de HNW'ers aan dat er sprake is van minder contact met collega's. Ook 44% van de niet-HNW'ers verwachten dat het contact minder wordt. *De respondenten geven aan dat minder contact met collega's ervaren wordt als iets negatiefs. Wat daarin weer opmerkelijk is, is dat de werkrelatie wel een stuk opener is dan voorheen.* Toch denkt slechts 25% van alle ondervraagden dat er meer openheid komt in de bedrijfscultuur en 40% denkt dat hierdoor geen openheid zal ontstaan.

Ook vindt/verwacht 80% van de ondervraagden dat de samenwerking niet beter is/wordt. Door de werkmethode van HNW verwacht het niet-HNW-personeel dat ze elkaar minder goed kunnen vinden. Liefst 40% geeft dit aan, terwijl slechts 3% denkt dat dit absoluut niet het geval zal zijn. Slechts 25% van de HNW'ers geeft aan dat het wel eens lastig is. *Verder vindt (maar liefst) 74% dat er geen sprake is van een betere samenwerking. De verwachtingen zijn al even negatief.*

Zelfstandig werken

Door de flexibeler tijden en de mogelijkheid thuis te kunnen werken lijken veel HNW'ers daardoor toch niet beter zelfstandig te kunnen werken. Zo geeft 32% van de ondervraagden aan niet beter zelfstandig te kunnen werken (tabel 10.11).

Beter zelfstandig kan werken	Wel of niet HNW		Total
	Ja	Nee	
1 Helemaal mee oneens	3.7%	21.6%	16.8%
2	25.9%	10.8%	14.9%
3	22.2%	37.8%	33.7%
4	37.0%	16.2%	21.8%
5 Helemaal mee eens	11.1%	13.5%	12.9%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Tabel 10.11 Beter zelfstandig kan werken door HNW vs. Wel of niet HNW

Op de vraag of de afdeling beter presteert, geven de HNW'ers met 82% aan dat dit niet duidelijk zichtbaar is. Dit is een aandachtspunt en moet verder onderzocht worden.

meer efficiëntie	Wel of niet HNW		Total
	Ja	Nee	
1 Helemaal mee oneens	11.1%	23.0%	19.8%
2	22.2%	18.9%	19.8%
3	22.2%	24.3%	23.8%
4	37.0%	16.2%	21.8%
5 Helemaal mee eens	7.4%	17.6%	14.9%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Tabel 10.12 Meer efficiëntie door HNW vs. Wel of niet HNW

Net als de zelfstandigheid zou door HNW ook de efficiëntie omhoog moeten gaan.

Vierenveertig procent van de HNW'ers geeft wel aan dat er sprake is van een verhoogde efficiëntie (37%+7.4%). De voorzichtige conclusie mag daaruit echter wel getrokken worden dat HNW efficiënter werkt, maar het is nog niet optimaal (tabel 10.12). De meerderheid kan immers niet aangeven of er duidelijk sprake is van verhoogde efficiëntie. In de communicatie kan wel verteld worden dat HNW efficiënter werkt, maar achter de

schermen moet gekeken worden hoe dit te optimaliseren valt. De niet-HNW'ers zijn namelijk nog vrij sceptisch.

10.3 Stellingen over werk & privé

In deel 3 van de enquête gaat het over beweringen die betrekking hebben op de relatie werk en privé. Aan de hand van juist/onjuist geven de respondenten informatie over hun wensen en voorkeuren met betrekking tot hun werkzaamheden.

Thuis of elders

Zowel HNW'ers als niet-HNW'ers werken, ondanks de mogelijkheid elders te kunnen werken, toch graag op kantoor (67%) (tabel 10.14). Wanneer er echter toch elders gewerkt wordt, kan men ook goed werken, want bij de HNW'ers geeft slechts 15% aan dat het elders werken niet optimaal is en bij de niet-HNW'ers is dit 31% (tabel 10.13).

Productief elders	Percent wel HNW	procent Niet HNW
1 Niet optimaal	0	16.2
2	14.8	14.9
3	22.2	17.6
4	33.3	31.1
5 Optimaal	29.6	20.3
Total	100.0	100.0

Tabel 10.13 Productiever op kantoor dan elders vs. Wel of niet HNW

Liever kantoor dan elders	Wel of niet HNW		Total
	Ja	Nee	
Juist	66.7%	67.6%	67.3%
Onjuist	33.3%	32.4%	32.7%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Tabel 10.14 Werk liever op Kantoor dan elders vs. Wel of niet HNW

Mentaliteit

De HNW'ers denken dat de gewenning voor HNW slechts een mentaliteitskwestie is. Wanneer deze gewenning heeft plaatsgevonden, menen de HNW'ers, dat dan ook de werkmethode van HNW niet meer voor veel problemen zorgt. De niet-HNW'ers denken dit over het algemeen ook, maar 42% denkt dat dit niet alleen maar tussen de oren zit. *Daarnaast zien de HNW'ers de tijdelijke verhuizing als een goede manier om snel aan HNW te wennen (85%). De niet-HNW'ers zien dit (iets) minder positief (60%).*

De verwachtingen van de werkdruk zijn somberder gesteld door de niet-HNW'ers (tabel 10.15). De nog niet-HNW'ers denken dat de werkdruk hoger wordt (36%). Tweeënveertig procent geeft aan dat ze niet precies weten of de werkdruk omhoog gaat. Echter geven bij de HNW'ers 64% aan dat de werkdruk niet verhoogd wordt, slechts 14% geeft aan dat dit wel het geval is.

Gewenning door verhuizing	Wel of niet HNW		Total
	Ja	Nee	
Juist	85.2%	59.5%	66.3%
Onjuist	14.8%	40.5%	33.7%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Tabel 10.15 Door verhuizing betere gewenning aan HNW vs. Wel of niet HNW

Organiseren en scheiden werk en privé

Het valt op dat de verwachtingen en de werkelijkheid niet ver uit elkaar liggen op het punt dat werk en privé vertroebelt door HNW (tabel 10.16). Te zien is dat er een verband is tussen de vertroebeling van werk en privé aan de ene kant, en het scheiden en het organiseren ervan aan de andere kant

Vertroebeling werk/privé	Wel of niet HNW		Total
	Ja	Nee	
1 Helemaal mee oneens	22.2%	8.1%	11.9%
2	14.8%	20.3%	18.8%
3	22.2%	24.3%	23.8%
4	33.3%	32.4%	32.7%
5 Helemaal mee eens	7.4%	14.9%	12.9%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Tabel 10.16 Vertroebeling werk/privé door HNW vs. Wel of niet HNW

De helft (49%) van de ondervraagden denkt of vindt dat ze hun privéleven goed kunnen regelen (tabel 10.17).

Dat is voor de werkmethode van HNW ook de bedoeling, maar toch zal voor een succesvol HNW dit beter moeten.

Het blijkt dat een derde (33,3%) van de HNW'ers het privéleven niet goed kan organiseren, waarbij de verwachtingen van de niet-HNW'ers, met 58%, nog somberder zijn.

Privéleven beter organiseren	Wel of niet HNW		Total
	Ja	Nee	
juist	66.7%	41.9%	48.5%
onjuist	33.3%	58.1%	51.5%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Tabel 10.17 Privéleven beter organiseren door HNW vs. Wel of niet HNW

Wanneer mensen aangeven moeite te hebben met de vertroebeling van werk en privé, laten ze weten dat ze het ook lastig vinden deze van elkaar te kunnen scheiden (tabel 10.18). Het blijkt dat mensen die werk goed kunnen organiseren ook beter werk en privé kunnen scheiden en de negatieve invloed van vertroebeling van werk en privé kunnen omzetten tot een positief iets. In plaats van het te zien als nadeel dat er op verschillende momenten gewerkt kan worden, zien ze het als voordeel. Een voorbeeld is dat wanneer ze hun kinderen om 3 uur van school kunnen halen ze toch 8 uur per dag kunnen werken. Daardoor zouden ze bijvoorbeeld twee reizen per dag kunnen besparen, omdat ze thuis zijn blijven werken.

Privéleven beter organiseren (HNW'er als niet-HNW'er)	Vertroebeling werk/privé					
	1 Helemaal mee oneens	2	3	4	5 Helemaal mee eens	Total
Juist	8	11	13	16	1	49
Onjuist	4	8	11	17	12	52
Total	12	19	24	33	13	101

Tabel 10.18 Privéleven beter organiseren door HNW vs. Vertroebeling werk/privé door HNW

10.4 Informatie en communicatie (over HNW)

In deel 4 gaat het over informatieverstrekking van algemene (werk)zaken en specifiek over HNW.

Verkrijgen algemene (werk)informatie

Om een helder beeld te krijgen van hoe de medewerkers geïnformeerd willen worden, zijn er twee maal twee tabellen opgezet waarbij HNW'ers en niet HNW'ers gescheiden worden. De eerste twee tabellen (tabel 10.19 & 10.20) gaan over het verkrijgen van algemene informatie, dus niet concreet over HNW. De laatste twee gaan specifiek over informatie omtrent HNW (tabel 10.21 & 10.22). Deze manier van ondervragen is gekozen om te zien of er een verschil zichtbaar is in de beantwoording. (De lay-out is uit praktische overzichtelijke redenen.)

Er vallen vijf zaken in het bijzonder op. Ten eerste dat er een relatief klein onderscheid is in antwoorden bij de HNW'ers ten opzichte van de niet-HNW'ers. Toch zijn er wel wat verschillen, en dat zijn de volgende vier zaken die opvallen. *Heel duidelijk is te zien dat informatie via Posters en Flyers niet de voorkeur hebben.* Het grootste gedeelte geeft een hoge score bij antwoordmogelijkheid 1 (helemaal niet graag) en antwoordmogelijkheid 2. Het volgende dat opvalt, is dat de 'traditionele' digitale informatieverstrekker hoog scoort. *In beide tabellen is een hoge score te zien voor de e-mail, digitale nieuwsbrief en het intranet.* Verder valt daarbij op dat ze graag ook op de hoogte gehouden willen worden door de leidinggevende. *Er ligt hier dus een belangrijke rol voor hem of haar die mensen aanstuurt.* Het derde dat opvalt is het grote verschil van antwoorden als het gaat om informatie via de sociale media. *Bij beide groepen valt op dat sociale media niet de allereerste voorkeur heeft,* gezien de lage score op antwoordmogelijkheid '5 erg graag'. Toch zijn de niet-HNW'ers absoluut geen voorstanders van dit medium om algemene informatie te verkrijgen. Bijna 70% ziet hier geen heil in. De HNW'ers zijn positiever, maar 40% is sceptisch. Tenslotte is 'De Diagonaal' een medium dat graag wordt geraadpleegd om informatie te verkrijgen.

'Algemene info' Niet werkzaam met HNW	Posters	Flyers	E-mail	Sociale media	Leidinggevende	De Diagonaal	Digitale nieuwsbrief	Intranet	Anders
1 helemaal niet graag	31,1	37,8	8,1	44,6	6,8	16,2	,0	6,8	25,7
2	24,3	23,0	10,8	23,0	5,4	17,6	10,8	16,2	4,1
3	29,7	29,7	10,8	16,2	23,0	24,3	18,9	,0	60,8
4	6,8	8,1	32,4	9,5	33,8	23,0	35,1	41,9	4,1
5 erg graag	8,1	1,4	37,8	6,8	31,1	18,9	35,1	35,1	5,4
Total %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabel 10.19 Verkrijgen algemene informatie vs. Voorkeur media (Niet HNW)

'Algemene info' Wel werkzaam met HNW	Poster	Flyers	E-mail	Sociale media	Leidinggevende	De Diagonaal	Digitale nieuwsbrief	Intranet	Anders
1 helemaal niet graag	3,7	14,8	0	18,5	3,7	0	0	0	7,4
2	33,3	48,1	3,7	22,2	7,4	22,2	3,7	3,7	22,2
3	29,6	14,8	18,5	25,9	14,8	18,5	18,5	7,4	59,3
4	25,9	14,8	29,6	25,9	40,7	37,0	48,1	51,9	11,1
5 erg graag	7,4	7,4	48,1	7,4	33,3	22,2	29,6	37,0	,0
Total %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabel 10.20 Verkrijgen algemene informatie vs. Voorkeur media (Wel HNW)

Verkrijgen informatie over HNW

De resultaten die zojuist aan het licht kwamen omtrent de informatieverstrekking van 'algemeen Nieuws' zijn ook terug te zien in de verstrekking van informatie over HNW.

'Info HNW' Niet werkzaam met HNW	Posters	Flyers	E-mail	Sociale media	Leidinggevende	De Diagonaal	Digitale nieuwsbrief	Intranet
1 helemaal niet graag	35,1	39,2	9,5	45,9	8,1	18,9	10,8	5,4
2	24,3	21,6	9,5	21,6	4,1	24,3	10,8	5,4
3	28,4	25,7	20,3	21,6	27,0	25,7	21,6	17,6
4	9,5	12,2	32,4	5,4	24,3	14,9	29,7	41,9
5 erg graag	2,7	1,4	28,4	5,4	36,5	16,2	27,0	29,7
Total %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabel 10.21 Verkrijgen informatie over HNW vs. Voorkeur media (Niet HNW)

'Info HNW' Wel werkzaam met HNW	Poster	Flyers	E-mail	Sociale Media	Leidinggevende	De Diagonaal	Digitale nieuwsbrief	Intranet
1 helemaal niet graag	14,8	22,2	,0	29,6	,0	0	0	0
2	33,3	33,3	14,8	14,8	,0	14,8	3,7	3,7
3	14,8	14,8	14,8	22,2	33,3	44,4	11,1	7,4
4	22,2	14,8	25,9	29,6	33,3	29,6	40,7	55,6
5 erg graag	14,8	14,8	44,4	3,7	33,3	11,1	44,4	33,3
Total %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabel 10.22 Verkrijgen informatie over HNW vs. Voorkeur media (Wel HNW)

Het personeel ontvangt ook graag informatie betreffende HNW via de digitale voorzieningen, zoals e-mail, digitale nieuwsbrief en intranet. Ook de leidinggevende heeft hier weer een belangrijke rol. En ook hier kan de Diagonaal, het interne magazine op VWS, van nut zijn aangaande HNW. Aan flyers en posters wordt weinig waarde gehecht. Toch is de poster een medium dat opvalt in bijvoorbeeld een hal of gang, maar zal via dit kanaal niet het belangrijkste nieuws verspreiden. Dit zou wel crossmediaal kunnen worden ingezet. De kansen van sociale media worden niet erg positief geschat. Wanneer men deze toch wil inzetten omtrent het verspreiden van informatie van HNW, zal daarin moeten worden geïnvesteerd om mensen er naar toe te krijgen.

Gebruik sociale media

De twee tabellen hieronder geven inzicht in het gebruik van de verschillende sociale media die gebruikt worden door het personeel van VWS (tabel 10.23 & 10.24).

Nog niet werkzaam met HNW	LinkedIn	Yammer	Facebook	Twitter	Hyves	Anders
Nooit	36,5	50,0	58,1	68,9	90,5	87,8
Zelden	18,9	33,8	6,8	18,9	8,1	2,7
Wekelijks	33,8	9,5	13,5	5,4	1,4	5,4
Dagelijks	10,8	6,8	20,3	6,8	,0	4,1
Uurlijks	,0	,0	1,4	,0	,0	,0
Total %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabel 10.23 Hoeveelheid gebruik sociale media (niet HNW)

Wel werkzaam met HNW	LinkedIn	Yammer	Facebook	Twitter	Hyves	Anders
Nooit	25,9	14,8	29,6	48,1	70,4	85,2
Maandelijks	22,2	18,5	3,7	25,9	14,8	11,1
Wekelijks	33,3	44,4	25,9	11,1	11,1	3,7
Dagelijks	18,5	22,2	40,7	14,8	3,7	,0
Uurlijks	,0	,0	,0	,0	,0	,0
Total %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabel 10.24 Hoeveelheid gebruik sociale media (Wel HNW)

De HNW'ers zijn duidelijk vaker dagelijks aan te treffen op één van de sociale media, namelijk tussen de 15 en 41 procent (uitgezonderd van Hyves en 'anders'). De dagelijkse routine van hen die nog niet met HNW bezig zijn, is opvallend veel lager, namelijk tussen de 7 en 20 procent (uitgezonderd van Hyves en 'anders').

Verder zijn veel vaker niet-HNW'ers nooit op een van de sociale media, namelijk tussen de 36 en 69 procent. De HNW'ers geven tussen 15 en 48 procent aan. *Te zien is dat LinkedIn een populair gebruikt sociaal medium is.* Drieëndertig procent van alle ondervraagden geeft aan dit medium tenminste wekelijks te gebruiken. Daarnaast gebruikt 40% van de HNW'ers dagelijks Facebook, ten opzichte van de niet-HNW'ers (slechts) 20 %. Daarnaast heeft 58% van de niet-HNW'ers geen Facebook account.

Verder is opvallend dat Twitter nog niet veel voeten in de aarde heeft gekregen bij het VWS. *Zestig procent heeft geen Twitter en wordt overigens zelden gebruikt.* De helft daarvan de niet-HNW'ers geeft aan het nooit te gebruiken.

niet uit voeten sociale media	Wel of niet HNW		Total
	Ja	Nee	
Oneens	77.8%	58.1%	63.4%
Eens	22.2%	41.9%	36.6%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Tabel 10.25 Uit de voeten met sociale media vs. Wel of niet HNW

Verder zegt 36% van de niet-HNW'ers nog niet uit de voeten te kunnen met sociale media (tabel 10.25). Dit geldt vooral in de leeftijd 40+, de helft geeft daarvan aan er niet uit de voeten mee te kunnen.

Zeventig procent van de ondervraagden geeft aan werk en privé te scheiden op de sociale media en 57% van de ondervraagden geeft aan ten minste één van de sociale media alleen voor werk te gebruiken, waarbij bijna 80% van de HNW'ers dit ook aangeeft. *Voor de communicatie- en informatieoverdracht, liggen hier dus kansen.*

Snel aan informatie	Wel of niet HNW		Total
	Ja	Nee	
Oneens	37.0%	66.2%	58.4%
Eens	63.0%	33.8%	41.6%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Tabel 10.26 Door sociale media snel aan informatie vs. Wel of niet HNW

Dat dit ook zo is, moeten de niet-HNW'ers nog echter ondervinden. Slechts 34% van hen denkt dat sociale media een mooie kans geven om snel aan informatie te komen. HNW'ers zijn met 63% meer overtuigd van deze media (tabel 10.26).

Doeleinden sociale media

Zoals in de tabellen hieronder blijkt, is te zien dat de 50% van de HNW'ers geen Yammer gebruikt (tabel 10.27 & 10.28). Verder is te zien dat LinkedIn vooral voor werkzaken gebruikt wordt, terwijl Facebook niet dat doel heeft of in zeer beperkte mate; dit geldt ook voor Twitter. Hyves is niet populair onder de VWS'ers.

Nog niet werkzaam met HNW	LinkedIn	Yammer	Facebook	Twitter	Hyves	Anders
N.v.t.	36,5	50,0	58,1	68,9	90,5	87,8
Privé	5,4	,0	36,5	9,5	9,5	9,5
Werk	31,1	50,0	0	6,8	0	,0
Privé en werk	27,0	,0	5,4	14,9	0	2,7
Total %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabel 10.27 Doeleinde sociale media (Niet HNW)

Wel werkzaam met HNW	LinkedIn	Yammer	Facebook	Twitter	Hyves	Anders
N.v.t.	25,9	14,8	29,6	48,1	70,4	85,2
Privé	0	0	51,9	25,9	29,6	7,4
Werk	40,7	85,2	0	7,4	0	3,7
Privé en werk	33,3	0	18,5	18,5	0	3,7
Total %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabel 10.28 Doeleinde sociale media (Wel HNW)

Extra informatie HNW

In de vergelijking van de twee tabellen hieronder vallen vier zaken op (tabel 10.29 & 10.30).

Niet HNW	Ja%	Nee%
Symposium	10,8	89,2
Voorlichtingsbijeenkomst	37,8	62,2
3D-Rondleiding	20,3	79,7
1 op 1gesprek leidinggevende	5,4	94,6
Praatgroep met collega's	10,8	89,2
Uitgebreid artikel	17,6	82,4
Rondleiding bedrijf waar HNW al is	13,5	86,5
Wekelijkse mailing	13,5	86,5

Tabel 10.29 Extra informatie HNW (Niet HNW)

wel HNW	Ja%	Nee%
Symposium	11,1	88,9
Voorlichtingsbijeenkomst	48,1	51,9
3D-Rondleiding	29,6	70,4
1 op 1gesprek leidinggevende	25,9	74,1
Praatgroep met collega's	18,5	81,5
Uitgebreid artikel	18,5	81,5
Rondleiding bedrijf waar HNW al is	48,1	51,9
Wekelijkse mailing	37,0	63,0

Tabel 10.30 Extra informatie HNW (Wel HNW)

Ten eerste dat de HNW'ers structureel meer 'Ja' zeggen, als je het vergelijkt per antwoordmogelijkheid. Verder valt het grote verschil op in antwoord of ze graag een een-op-eengesprek zouden willen met hun leidinggevende om meer te weten te komen over HNW. Dit is tegenstrijdig met de tabel 10. 21, waarbij 12% echt geen behoefte heeft om informatie over HNW te krijgen via de leidinggevende. Dit moet verder worden onderzocht en wordt nog behandeld in Hoofdstuk 16 (Aanbevelingen). *Verder zouden de HNW'ers ook graag willen zien hoe het bij andere bedrijven gaat die zijn ingesteld op HNW.* Ook een wekelijkse mailing zou hen daarbij meer helpen dan de niet-HNW'ers. *Wat verder opvalt, is dat een voorlichtingsbijeenkomst beide groepen zou helpen om meer te weten te komen over HNW. Uit de grafiek blijkt ook dat een D-3 rondleiding van de Resident, hoe het er uit zal gaan zien na de verbouwing, hen zou helpen zich beter te verplaatsen in de nieuwe situatie.*

10.5 Beoordeling HNW

Dit deel is bedoeld als samenvatting van de enquête.

Cijfer HNW

De HNW'ers geven met 22% aan dat HNW hun heel goed bevalt (tabel 10.31). In totaal geeft 85% een beoordeling die positief is. Daarnaast is slechts 11% matig ontevreden, maar niemand heel ontevreden. En ter vergelijking geeft van de niet-HNW'ers 18% aan dat het hen zeer slecht gaat bevallen. Bij de niet-HNW'ers geeft in totaal 60% een positieve beoordeling. Daarbij moet worden opgemerkt, dat slechts 7% aangaf dat het 'erg goed' is, in tegenstelling tot de 22% bij de HNW'ers.

De groep niet-HNW'ers geeft (op schaal 1-10) gemiddeld een 5,4 voor HNW. Dit is een beduidend stuk lager dan de groep HNW'ers die het gemiddeld een 7,4 geeft.

Opmerkelijk is het aantal onvoldoendes welke men gaf. Slechts 15% van de HNW'ers geeft een onvoldoende, met een minimum van 4. Van de niet-HNW'ers gaven 32% een onvoldoende, met een minimum van 1. De mediaan bij niet-HNW'ers is een 7 en bij de HNW'ers is dit een 8. Het gemiddelde cijfer van alle antwoorden eindigt bij een 5,9.

HNW gaat bevallen	Wel of niet HNW		Total
	Ja	Nee	
1 Heel slecht		17.6%	12.9%
2	11.1%	10.8%	10.9%
3	3.7%	16.2%	12.9%
4	25.9%	23.0%	23.8%
5	37.0%	25.7%	28.7%
6 Heel goed	22.2%	6.8%	10.9%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Tabel 10.31 Mate waarin HNW gaat bevallen vs. Wel of Niet HNW

Quote over (invoering) HNW

Tot slot konden mensen omschrijven wat voor hen HNW inhoudt.

De volgende vier uitspraken geeft de lijn van de gegeven citaten aan van de niet-HNW'ers:

"We worden allemaal een soort ZZP'ers."

"Resultaatgericht werken waarbij je zelf flexibel tijd en plaats kunt bepalen."

"Naast meer mogelijkheden om thuis te werken, het met zijn allen op een verdieping werken zonder kamers en vaste werkplekken en nagenoeg geen ruimte voor papieren info."

"De door hogerhand opgelegde verplichting altijd op zoek te zijn naar mijn werk en mijn collega's en het verder zelf maar uit te zoeken."

Samengevat komt het er op neer dat veel mensen de vooruitgang, die HNW moet bieden, niet daadwerkelijk als voordeel zien. Ze hebben het gevoel dat ze aan hun lot worden over gelaten en dat de samenwerking niet beter zal verlopen. Natuurlijk zijn ze wel blij met de flexibelere manier van werken maar zien tegelijk veel gevaar om de focus op de werkzaamheden te verliezen.

De HNW'ers zijn positiever in hun commentaar. Toch zaten er wat kritische noten tussen. Het eerste citaat staat centraal voor de antwoorden van de HNW'ers:

“Vooruitgang maar nog niet volmaakt.”

“Flexibel werken, maar het geeft mij minder goed richting in mijn werkzaamheden.”

“Wanneer ik wil, overal bij kunnen om mijn werk te doen op een andere plek dan kantoor.”

“Thuiswerken is aardig, maar elke dag (op kantoor) een schrijfblok en pen meenemen uit je locker voelt armoedig.”

Het beschrijft een proces dat nog in ontwikkeling is. Er zijn veel voordelen en deze worden ook op waarde geschat, maar er zijn een aantal punten waar de HNW'er toch nog niet helemaal tevreden mee is. Het is een vooruitgang, maar deze is nog niet volmaakt.

11. Conclusie enquête getoetst aan Theoretisch kader

11.1 Beoordeling HNW

De niet-HNW'ers geven een beduidend lager gemiddeld cijfer voor HNW als nieuwe werkmethode, dan de HNW'ers. Een belangrijke oorzaak hiervoor is, de mate van informatie die men tot zich neemt of krijgt (tabel 10.2, p.22). Dit is opvallend, omdat de mate van *capaciteit* één van de drie belangrijkste peilers is om aan een nieuwe gang van zaken te wennen (Poiesz, 1999, p.17). De mate van capaciteit geeft de aanwezigheid aan van juiste hulpmiddelen en de kans tot ontwikkelen van vaardigheden om aan iets nieuws te wennen. Een andere oorzaak is de mate van betrokkenheid bij (de ontwikkeling van) HNW (tabel 10.3, p.22). Naarmate deze afneemt, heeft dit negatieve gevolgen voor de beoordeling van HNW. De medewerker moet meer worden *gericht*, dit is één van de vier functies van IC (Koeleman, 2006, p. 32). Dit houdt in dat de stuurgroep telkens op zoek moet gaan naar terugkoppeling om vanuit de betrokkenheid motivatie te creëren (Buiter, 1995, p. 84, 85). Volgens de niet-HNW'ers is dit te gering geweest, en voelt men zich om die reden nog niet betrokken bij HNW.

Duidelijk is te zien dat zij, die het gevoel hebben gehoord te worden, positiever zijn over de invoering van HNW. Invoeren van HNW vergt binnen de communicatie een persoonsgerichte aanpak. Dus de mate waarin men invloed uit kan oefenen, en de mate waarin men beschikt over informatie, heeft directe invloed over, het al dan niet, positief denken over HNW. De waardering van HNW heeft ook veel te maken met de algemene houding van de niet-HNW'ers. Ze denken in het algemeen niet dat de nieuwe werkmethode een verbetering is ten opzichte van het 'traditionele' werken. De HNW'ers geven echter aan dat de verhuizing een positieve impuls geeft aan de denkwijze over HNW. Het ondervinden, zorgt voor snelle gewenning aan HNW, zo wordt aangegeven.

11.2 Verwachting en praktijk

Er blijkt een grotere weerstand en meer scepsis over HNW te bestaan bij de niet-HNW-afdelingen, dan bij HNW'ers. De verwachtingen over HNW zijn vaak negatiever dan de werkelijkheid en zijn soms berust op begrijpelijke zorgen. Het niet hebben van een heldere toekomstige situatie levert een negatief verwachtingspatroon op. Dit verwachtingspatroon hangt sterk samen met de mate van informatie die men krijgt en tot zich neemt (Ravenstein et al., 2011, p. 116). Het is daarom erg belangrijk dat er door middel van de juiste communicatie een goede perceptie wordt gecreëerd.

De werkslag naar HNW moet tot prestatieverbetering leiden, daar het opener contact, dus de verbeterde communicatie, tussen medewerkers hen in staat stelt efficiënter te werken. De sociale cohesie zou moeten verbeteren. Echter blijkt uit de enquête dat er maar ten dele een betere samenwerking tussen collega's te merken is en dat het contact eerder minder geworden is. Een algehele werkverbetering zien de HNW'ers ook niet. De verwachtingen rond een verbeterde samenwerking tussen collega's en een werkverbetering zijn negatief.

HNW moet volgens het 3B model zorgen voor een opener werkarakter en een kwaliteitsverbetering op het gebied van samenwerking. Het delen van kennis moet daarnaast eenvoudiger verlopen (Koeleman, 2012, p. 101). Vragen moeten uit te zetten zijn in heel het bedrijf, en kunnen een snel antwoord verwachten uit verschillende hoeken met specialistische kennis. Een bedrijf is immers een groep mensen die werken en streven naar zelfde bedrijfsdoelen (Reijnders, 2008, p. 43). Het valt op dat dit proces ogenschijnlijk nog niet sterk terug te vinden is. Het vinden van een collega is niet lastig, de verwachtingen zijn echter tegenstrijdig. De samenhang is minder geworden en men vindt en verwacht geen opener bedrijfscultuur. Kortom de werkverbetering is niet overduidelijk aanwezig. Door HNW zou echter naar elkaar een opener toegang beschikbaar moeten zijn, waar de collega's kennis kunnen delen (Baane, et al., 2011, p. 38, 39).

Er is wel een verhoogde efficiëntie te zien in bijvoorbeeld het beter in kunnen plannen van werktijden en de keuze waar men werkt (kantoor of elders). Toch ziet een derde van de ondervraagden er geen verbetering in. De verwachtingen van de niet-HNW'ers zijn al niet veel beter. Verder denkt de niet-HNW'er dat de werkdruk vergroot wordt, terwijl dit uit de praktijk door de HNW'ers niet zo ervaren wordt.

Het onafhankelijk werken zien de mensen als pluspunt, maar de medewerker ziet ook een nadeel in het zelfstandig werken, omdat niet altijd de collega's binnen handbereik zijn zoals bij de traditionele manier van werken. De helft van de HNW'ers weet niet of hij beter zelfstandig kan werken als voorheen. De verwachtingen van niet-HNW'ers gaan hier in mee. Het zelfstandig werken vormt een probleem. Daarom moet er een goed ICT-systeem zijn dat dit ondervangt (Koeleman, 2012, p. 101). Volgens het 3B model moeten de Bytes (alles wat te maken heeft met computersystemen en communicatie) in orde zijn. De praktijk leert dat niet alle HNW'ers hier goed mee kunnen omgaan of ze vinden dat de faciliteiten niet toereikend genoeg. Een derde geeft ook aan dat niet alle data digitaal beschikbaar is die nodig zijn om goed te kunnen werken. De verwachtingen op dit gebied zijn ook somber gesteld. Het VWS moet hier meer op investeren om mensen de gelegenheid te geven aan HNW te wennen (Poiesz, 1999, p. 17). De verbeteringen rond de ICT helpen ook de kwaliteit te verhogen voor de mensen die elders werken.

Veel HNW'ers vinden het niet optimaal om thuis te werken, men werkt liever toch op kantoor. De verwachtingen dat het privéleven moeilijk te scheiden is van werk, is gefundeerd. Om dit probleem te verhelpen moeten er duidelijkere en meetbare werkafspraken komen. Wanneer kwantitatieve als kwalitatieve standaards komen, is het beter om op individueel vlak werk te beoordelen (Buiter, 1995, p. 84-85). Wanneer men op kantoor werkt, ondervindt men nog veel geluidshinder. Daarnaast kan men niet altijd een geschikte werkplek vinden op kantoor. Het niet hebben van een vaste werkplek wordt ministeriebreed als negatief ervaren. De Bricks (werkfaciliteiten en inrichting van werkplek) zijn volgens de HNW'ers nog niet altijd op orde. Dit levert weerstand op (Koeleman, 2012, p. 101).

11.3 Rol van leidinggevende

De leidinggevenden moeten vanaf nu aansturen op het resultaat (Koeleman, 2012, p. 102). Vanuit een goede communicatie moeten zij hun afdeling klaar maken voor de nieuwe werkmethode. De focus moet meer liggen op het aansturen en motiveren. Toch blijkt dat er zeer wisselend gedacht wordt over de rol van de leidinggevende. Vooral de niet-HNW'ers hebben niet altijd het vertrouwen dat de leidinggevende de overgang goed zal leiden. Zowel het team van invoering van HNW, als de leidinggevende, als de medewerkers moeten voortdurend aan elkaar gekoppeld blijven (Bekmann, 2005, p. 37, 39). De meerderheid is van mening dat het contact met de leidinggevende wel opener wordt. Er zijn meer contactmomenten met de leidinggevende om het werk te af te stemmen. De helft van de respondenten geeft echter aan nog geen goed beeld te hebben op die contactmomenten en dat dit positief zal uitwerken voor hun werkzaamheden. Verder moet de leidinggevende faciliteren dat er informatie-uitwisseling komt tussen de HNW'ers en niet-HNW'ers.

11.4 Inzet communicatiekanalen

Ministeriebreed is er een duidelijke voorkeur voor kanalen om informatie te delen en ontvangen. De digitale kanalen: email, intranet en digitale nieuwsbrief zijn aanbevelingswaardig want krijgen een goede beoordeling in de enquête. De HNW'ers zien in de leidinggevende ook een belangrijke persoon om informatie te krijgen. De niet-HNW'ers delen deze voorkeur niet zo sterk. Toch heeft directe verbale communicatie veel voordelen. De boodschap kan beter worden verteld en er kunnen direct vragen worden gesteld. De boodschap zal dus niet via via moeten gaan. Hoewel een geschreven boodschap nog een keer goed na te lezen is en precies de woorden gezocht kunnen worden, is directe feedback vaak lastig (Robbins 2007, p. 164, 166).

Ook het magazine De Diagonaal is een medium dat gezien wordt als goede informatieverstrekker. Flyers en posters echter worden niet gezien als nuttige kanalen, maar kunnen wel crossmediaal worden ingezet. De sociale media bieden ook kansen om informatie te verstrekken. Niet alleen de medewerker kan meer worden betrokken bij de invoering, maar dit biedt ook medewerkers de kans om plots experts te kunnen worden. De informatie komt dichterbij dan ooit, omdat iedereen bij de informatie kan komen (Waardenburg 2010, p. 142, 144). Goede ideeën of vragen kunnen dus vanuit verschillende kanten komen en/of worden beantwoordt. Toch is er onder niet-HNW'er geen sterk signaal waarneembaar om de sociale media te gebruiken. Dit medium wordt namelijk nu niet veel door hen gebruikt en ze weten er ook niet goed mee om te gaan. De HNW'er ziet er wel voordelen in. Vooral LinkedIn lijkt een geschikt medium, omdat veel VWS'ers dit medium al gebruiken. Verder is een informatiebijeenkomst of een grafische voorlichting een geschikt kanaal.

12. Analyse en verwerking interviews

De analyse is gebaseerd op basis van zes interviews afgenomen door medewerkers van VWS. Te weten, met hun functies:

- Ronnie van Os (RvO), Senior Beleidsmedewerker Jeugd
- Georgette Mentink (GM), Lid Ondernemingsraad MC
- Frederique van de Poll (FvdP), Projectlid (Behavior) van project HNW
- Wijnand Smit (WS), Interim Projectleider directie ONP
- Sandy Litjens (SL), Hoofdbedrijfsvoering Gezondheidsraad
- Paul Steinhoff (PL), Projectleider Communicatie HNW
-

Er is geanalyseerd vanuit drie thema's: (1) Invoering HNW, (2) Communicatie van uit de leiding, (3) communicatie bij verandering. Vanuit het Theoretisch kader, en na het meten van de resultaten van de enquête, kwamen deze thema's als drie belangrijke onderwerpen naar boven. De gang van zaken binnen de invoering is bepalend geweest voor de beeldvorming van HNW. Daarin speelt de communicatie vanuit de leiding een belangrijke rol. De communicatie is bepalend als het gaat om informatieverbreiding. De thema's worden verdeeld in 'overeenkomsten' en 'verschillen'. Deze scheiding is gekozen om de verschillende visies van zowel de invoerder van HNW (Team HNW) als de directies te vergelijken. Deze scheiding zorgt ervoor dat er soms binnen de tekst van de paragrafen 'overeenkomst' wordt doorverwezen naar de paragraaf met 'verschil', omdat soms binnen een overeenkomst ook een verschil zich voordoet. De negatievere resultaten staan vaak bij 'verschil', tenzij dit resultaat door alle partijen erkend wordt (en het dus een overeenkomst is).

Binnen de uitwerking is er gekozen citaten te gebruiken om situaties te verduidelijken en een lijn in het verhaal te brengen. In alle gevallen is er slechts één uitspraak gekozen welke de situatie als beste uitdrukte. Daarnaast is gevraagd om een grafiek in te vullen, met als doel om te zien hoe men dacht over de weerstand en de motivatie gedurende de invoering van HNW. Hoofdstuk 13 is een uitwerking van de samenvatting in 12.1. In hoofdstuk 14 wordt aan de hand van het Theoretisch kader conclusies getrokken. De interviews zijn uitgeschreven en opgenomen in de bijlage.

12.1 Samenvatting interviews

Na de afgenomen interviews zijn er een aantal zaken welke opvielen, zowel bij de overeenkomsten als bij de verschillen. De belangrijkste punten zijn de volgende:

- 1) De invoer van HNW stuit op weerstand en er is veel aan gedaan dit te verkleinen met zichtbaar resultaat, maar toch zijn er kansen blijven liggen.
- 2) De leidinggevende heeft veel hulp gekregen bij de omschakeling, maar deze is soms onderschat gebleven.
- 3) De informatievoorziening omtrent HNW en de verhuizing was talrijk, maar was niet altijd voldoende of had niet altijd het gewenste effect.

1) Het team dat HNW wilde doorvoeren heeft op allerlei gebied middelen ingezet om het personeel van VWS duidelijk te maken waarom de veranderingen noodzakelijk zijn. Daarbij werd gekeken naar de Bricks, Bites en Behaviour. Elk onderdeel hangt samen met elkaar, daarom was tijdens het proces niet alles even duidelijk en vielen de volgende zaken op:

- Door veel te praten, te laten zien en te laten ervaren wordt weerstand verminderd.
- De hiërarchische cultuur binnen VWS vertraagde het proces van de invoer, maar biedt ook kans om top down draagvlak te creëren.
- Bij de invoering van HNW had meer gebruik kunnen(/moeten) maken van de voorlopers die HNW als zeer positief beschouwde.

2) De leidinggevende is verantwoordelijk voor de mensen op de vloer en de kwaliteit van het werk. Het gaat niet zozeer meer om het controleren van de werknemer, maar om het resultaat van het werk. Voor zowel de leidinggevende als de werknemer een omschakeling. Dit is ten dele gelukt:

- De leidinggevendenden hebben veel cursussen en trainingen aangeboden gekregen, maar dit was niet voor iedereen voldoende.
- De leidinggevendenden doen er goed aan veel te praten met mensen om weerstand weg te nemen.
- Eenduidige informatie van de invoerders van HNW, helpt de leidinggevende in de communicatie richting de werknemers.
- Bovenste lagen van de bedrijfspiramide hebben een grote voorbeeldfunctie, dit is essentieel bij de invoering van HNW.

3) De communicatie had tot doel iedereen te informeren dat VWS zou verhuizen en daarmee HNW zou worden ingevoerd. Duidelijk moest worden gemaakt welke consequenties dit zou hebben. Om dit doel te bereiken vielen in het proces een aantal zaken op:

- Communiceren binnen VWS moet to the point zijn, feitelijk blijven en geen jubelverhaal worden.
- De kaders van HNW moeten duidelijk verteld worden, maar binnen deze kaders moet vrijheid blijven.
- Niet altijd waren bij de veranderingen, de voorwaarden of de richtlijnen duidelijk, terwijl het proces al liep waardoor verwarring ontstond bij het personeel.
- In de communicatie was het moment, de hoeveelheid en de hoedanigheid van de boodschap niet altijd optimaal.
- De omslag naar de digitale communicatie is wel gewenst maar nog niet bereikt.

13. Uitwerking interviews

De eerste vraag aan alle respondenten was: Waarom is de verandering naar HNW noodzakelijk? Iedereen gaf een soortgelijk antwoord. Vooral een kostenbesparing en daarnaast is het een mooie manier van werken. Er zouden naast meer eenheid, ook kansen gecreëerd worden om beter samen te werken. Er zijn nog meer overeenkomsten te vinden bij de interviews, maar ook verschillen.

13.1 Invoering HNW (overeenkomst)

Onder 'invoering HNW' wordt verstaan: de samenwerking, en de mate van invloed onderling, van spelers van de afdeling en de samenwerking met het team van de invoering van HNW (team HNW).

Elke directie kan naar eigen inzicht bepalen hoe HNW de afdeling ingevoerd wordt. Discussies werden niet uit de weggegaan, maar elke behoefte kon ook niet worden vervuld. **"Ik heb achteraf geen negatieve berichten gehoord dat ze er te weinig zijn bij betrokken. En bij Directie Jeugd hebben ze er wel voor gekozen iedereen te betrekken, het is dus maatwerk"** (WS). Elke afdeling worstelt nog met vragen als: Hoe weten we waar iedereen is? Hoe benader ik mijn leidinggevende? Hoe maken we de afspraken? Vaak is dit een kwestie van gewenning. **"Ze merkte dat het niet zo'n rigoureuze invloed heeft op de manier waarop je werkt"** (WS).

Naast de factor van tijd, is door veel overleg en het voeren van gesprekken de weerstand verminderd. **"Het gesprek is het belangrijkste, dus intern. Je ziet dat mensen bepaalde angsten hebben en dat deze gedeeld worden, maar dat hier vaak oplossingen voor zijn"** (GM). Na het gesprek verdwijnen angsten en komt er ruimte voor de rationaliteit. **"Dat gaat steeds beter omdat mensen weten dat de weerstand niet zoveel zin meer heeft, omdat je geen achterhoedegevecht kan blijven vasthouden"** (SL). Opgemerkt werd, dat wanneer de weerstand afnam, het gesprek ook beter gevoerd kon worden. **"In het begin was de weerstand heel groot, en zorgde ervoor dat het heel moeilijk is een gesprek te voeren over wat HNW ons nu kan brengen"** (SL).

Door HNW is de samenwerking tussen de collega's verbeterd, zo zeggen de HNW'ers en het team HNW. Mensen krijgen zelf de mogelijkheden elders of op kantoor te werken. **"Het lijkt net alsof je collega's vaker ziet in de oude situatie, maar eigenlijk zijn dat dezelfde kamergenoten, nu zie je veel meer mensen en die spreek je dan ook makkelijker aan"** (WS). Niet iedereen krijgt de zelfde vrijheid, dit hangt af van functie of werkzaamheid. Het vinden van de juiste mix van een optimale samenwerking tussen collega's is soms lastig uit te werken in de praktijk. **"Wat ik ook veel hoor, dat is niet zozeer negatief maar wel een aandachtspunt, waar ze wel aan moeten wennen is de vrijheid die ze hebben"** (FvdP). De interne communicatie is nog zoekende naar de beste structuur. Team HNW is zich daarvan bewust en probeert zoveel mogelijk in alles te ondersteunen, al blijkt daar ook een verschil van inzicht te zijn, waarover dadelijk meer.

De hiërarchie en de bureaucratie binnen VWS wordt ervaren als probleem voor HNW. Vragen werden serieus behandeld, maar de afhandeling ervan duurde vaak lang. Team HNW erkent dit probleem. De verwachtingen en werkelijkheden kwamen daardoor niet helemaal overeen, daarover straks meer. Dit is een ministeriebreed, wellicht, ambtenaarbreed probleem. **"Dit is ergens ook logisch. Je hebt te maken met ouwenoude ambtelijke cultuur, die je plotseling wilt veranderen"** (WS). Men ziet in dat er door HNW meer gelijkheid en gedeelde verantwoordelijkheid komt. Wat als dreiging wordt gezien, de top down structuur, kan ook als kans worden ingezet. **"Wat ik heel goed vond is toen we onze directeur vroegen: ben je bereid je eigenkamer op te geven? Dat hij toen met ja antwoordde. (...) Hij geeft daarmee het goede voorbeeld aan andere leidinggevendenden, dat niet iedereen even een kamer claimt"** (RvO). Toch gebeurde dit niet overal. **"Wat je soms nog steeds ziet bij plattegronden, is dat de directeur een eigen kamer heeft. Maar het feit dat de directeur ook gewoon 's ochtends zijn bureautje uitzoekt, wordt echter echt enorm gewaardeerd"** (WS).

De implementatie van HNW binnen de directies was vooral waar mogelijk bottom-up. **“Wij hebben wel een aantal directieleden, dus gewone medewerkers, gevraagd van: wees voor ons een brainstormgroep”** (WS). Grote beslissingen gaan langs te veel schijven, wordt gemeend, en zaken blijven te lang onduidelijk. Achteraf hadden er duidelijke handvatten moeten zijn voor de contactpersonen, zo wordt gezegd. **“Ik had liever gehad dat de directies een soort handleiding hadden voo als men het echt niet wist, zodat je dan toch duidelijk een richting kon kiezen”** (FvdP).

13.2 Invoer van HNW (verschil)

Over het succes van de invoering van HNW wordt verschillend gedacht. Gestelde voorwaarden liepen achter bij de realiteit. Dit probleem erkent ook team HNW. Over de werkruimtes en faciliteiten van de ICT is veel ophef geweest. Men wilde volgens de principes van HNW werken, maar dit lukte niet altijd. **“Ik wil me best aanpassen, maar dan moet wel alles om me heen goed zijn, is wat we veel hoorden”** (FvdP). Verder had niet iedereen altijd het gevoel dat HNW een enorme verandering te weeg zou brengen. VWS laat hier een kans liggen, wordt gemeend. **“De veranderingen bij het Ministerie van Veiligheid en justitie, wat dan een beetje de top van de top is, zijn vrij neutraal en standaard gebleven. Ik denk dus niet dat de overheid heel snel creatief gaat worden. Het blijven bureaustoelen, vergaderkamers en stilteruimtes, maar niet zoals bij Microsoft, tafels waar je met z’n dertigen aan gaat zitten en je laptop aansluit en een uurtje werkt en gaat vergaderen”** (WS).

Problemen leidden tot discussie zonder veel resultaat. Dit leidde dan weer af van waar het daadwerkelijk om ging. **“Het duurde lang om knopen door te hakken en er werden vaak discussies gevoerd. Ook die al eerder gevoerd waren, kwamen soms terug. Dus besluitvorming was niet altijd gemakkelijk”** (RvO). Verder was het niet voor iedereen duidelijk wie welke privileges kreeg. Een veelgehoord voorbeeld is de ophef waarom slechts sommigen een iPad kregen. Weerstand, zo wordt gedacht, neemt af op het moment dat mensen echt beginnen met HNW, dit wordt uit de praktijk beaamd. Toch blijven in de aanloop naar HNW nog altijd discussies. **“Het informeren is behaald, de mentaliteit weten we pas als we verhuisd zijn en enige weken werken volgens HNW”** (PS).

Er is veel energie gestoken in het informeren, maar VWS heeft te weinig gebruik gemaakt van het enthousiasme onder het personeel, het interpersoonlijke, zo wordt gesteld. **“Je hebt altijd wel een groep die helemaal weg zijn van gadgets en dergelijke, en gaan helemaal mee. Maar daarna komt er altijd een groep die zegt: “hé, mooi, daar wil ik meer van weten”. En die groep moet je veel meer gaan gebruiken”** (WS). Op deze groep moet een groter beroep worden gedaan. Zij zijn in staat een nieuwe groep enthousiast te krijgen. **“Kijk, die eerste groep is zo lijp en begrijpt niet dat de anderen het niet leuk vinden, maar die moet je zeker hebben, dat zijn de echte voorlopers. Er is ook een groep die de mogelijkheid niet krijgt, maar die het gewoon leuk zou vinden om binnen HNW zich te kunnen ontwikkelen. En met die groep wordt te weinig gedaan”** (WS). Wellicht had mede hierdoor de hoeveel communicatie meer beperkt kunnen blijven of anders ingericht kunnen worden. Meer gerichte communicatie op kleinere schaal.

13.3 Communicatie vanuit de leiding (overeenkomst)

HNW vergt van een ieder een actieve houding. Niet alleen de leidinggevende vervult een andere rol, maar ook de medewerker zal zich anders moeten richten naar zijn leidinggevende. Werkafspraken en vertrouwen in elkaar hebben wordt nu gevraagd, meer dan anders. **“De leidinggevende is van belang om de mensen de ruimte te geven om inderdaad flexibel te werken. De leidinggevende moet afspraken maken met de medewerkers over doelen die bereikt moeten worden”** (PS). Het blijft voor een ieder de vraag hoe dit het beste te bereiken is. Een belangrijk onderdeel binnen de communicatie is: **“Veel praten en laten zien, ze laten ervaren en beleven”** (FvdP). Iedereen beaamt dat de spelers door de werkmethode van HNW meer uit zich zelf haalt. **“We doen een beroep op de toegevoegde waarde van een ambtenaar. Op het moment dat je dat zegt, zie je veel positieve reacties”** (FvdP).

In de praktijk blijkt dat de ene leidinggevende beter om kan gaan met de veranderingen van HNW dan de ander. Men erkent dat iedere leidinggevende anders is en dat het elke keer weer maatwerk is hen te begeleiden hierin. Er worden vanuit team HNW veel cursussen aangeboden om de leidinggevende te helpen in de veranderingen van HNW.

13.4 Communicatie vanuit de leiding (verschil)

Toch blijft deze hulp onvoldoende volgens sommigen. ***“Er wordt veel gepraat over de veranderende rol van de leidinggevende, maar ik heb niet het gevoel dat we genoeg handvatten krijgen om die rol in te gaan vullen”*** (SL). Ze krijgen niet het gevoel dat het maximale is ingezet voor een goede overgang. Het personeel blijft op die manier ook in het ongewisse over enige zaken. Er wordt gesteld, dat wanneer men eenmaal met HNW bezig is dat ook deze problemen snel verholpen zullen worden, zoals eerder gezegd. Toch leidt het af van de optimale voorbereiding.

De leidinggevende miste ook de snelheid van informatietoedracht vanuit team HNW. Dit wordt erkend, maar daarmee is het niet verholpen. Dit leidde ertoe dat de leidinggevende niet adequaat meer reageerde op probleemsituaties. ***“Soms wisten directies niet wat ze moesten doen en namen ook geen beslissing en lieten ze het heel lang liggen (FvdP)”*** Het was en is voor leidinggevende een misschien nog grotere omslag. Dit probleem wordt erkend maar onderschat. ***“Bijvoorbeeld een beleidsmedewerker. Deze moet nu digitaal gaan werken, zijn spullen opruimen, flexibel zijn, voor zijn eigen ontwikkeling zorgen en heeft daarnaast nog een groot politiek dossier. Dat is wel een heleboel. De ene ziet hier een uitdaging, de ander niet. Je moet balanceren op een koordje, het is wel maatwerk”*** (GM).

Ook waren er zaken die de leidinggevende eerder had moeten weten, zo wordt er beweerd. De kennis die al ergens was, is te laat van stapel gehaald om op tijd alles in orde te kunnen hebben. Heldere communicatie, en vooral als het ging om praktische zaken had eerder moeten komen. ***“Ik denk ook dat er al zoveel verhuisd is binnen het Rijk, dat ergens de kennis moet zijn die weet hoe en welke informatie beschikbaar is, en op welk moment deze verteld moet worden richting de verhuiscoördinatoren. Er zijn zaken die je al veel eerder had kunnen weten. (...) Ze verwachten van ons een heleboel nieuwe zaken maar bij sommige zaken was er geen training om er aan te wennen. Bepaalde functies die van programma's waren lastig om aan te wennen en zeker als je niet goed met een computer om kunt gaan”*** (SL). Bepaalde tekortkomingen om de leidinggevende optimaal te kunnen laten werken, hebben negatief effect op de medewerker.

13.5 Communicatie bij veranderingen (overeenkomst)

Door de hoeveelheid communicatie wist een ieder dat er een nieuwe werkwijze van hem of haar werd verwacht. Het doel van de communicatie over HNW was: informeren over de verhuizing en duidelijk maken welke gevolgen dat heeft voor je werk. Dit houdt in om een ieder te stimuleren en te motiveren voor HNW. ***“Om dit doel te halen is er gekozen om veel verschillende media in te zetten: posters, nieuwsbrieven, exposities, personeelsbladen (digitaal en papier), filmpjes, foto's, voorlichtingsbijeenkomsten, rondleidingen en workshops”*** (PS). Het is de taak van team HNW het proces goed te begeleiden. Elke directie had een aanspreekpunt die, voor team HNW, door de directies zelf waren aangesteld. De directies kregen zelf de verantwoordelijkheid over het invoerbeleid. Dit werd over het algemeen als zeer positief ervaren. Men kon altijd bij deze persoon terecht met vragen. Toch leverde dit tijdens het traject ook misverstanden op, waarover later meer.

Men vond het goed om binnen kaders te werken **“Het is belangrijk de kaders te communiceren, maar de ruimte binnen de kaders moet zelf kunnen worden ingevuld. Dan weet je waar je aan toe bent, of je het er nu mee eens bent of niet”** (RvO). HNW moet je ondervinden, dan wordt het duidelijk, zo werd gezegd. **“Gewoon doen. Dat helpt gewoon erg goed, mensen weten dan wat het wel en niet inhoudt, zo worden veronderstellingen gebogen naar waarheden of juist het tegenovergestelde”** (RvO).

De boodschap moet niet te betuttelend zijn en to-the-point, zo wordt aangegeven. De meningen verschillen of dit gelukt is, later meer hier over. Personeel moet informatie direct van de bron zelf krijgen. **“Heel vaak horen mensen via-via iets op de gang of in een kroegje. Het is goed dat mensen het horen, maar ik denk dat het een absolute don't is omdat ze dan zoiets hebben van: waarom heb ik dit niet gehoord, waarom moet ik het op deze manier horen, waarom hoor ik het niet van mijn leidinggevende?”** (FvdP). Opvallend is dat veel VWS'ers pas goed beginnen te lezen of informatie beginnen op te nemen als dit werkelijk noodzaak wordt. Uit de gesprekken bleek dat veel communicatie die vroeg kwam, nauwelijks werd opgemerkt. **“Het vreemde is dat mensen het wel lezen, maar dat ze het pas beleven als de dingen daadwerkelijk gebeuren”** (GM). De vraag die terecht gesteld kan worden is: wanneer moet welke informatie worden verspreid en met welke intensiteit? Een voorbeeld zou kunnen zijn om het op specifieke momenten te doen. **“Nou wat ik wel goed vind, is om tijdens directievergaderingen bepaalde zaken over HNW te behandelen. (...) Dat is positief omdat je er dan echt even mee bezig bent”** (GM). Ondanks dat de informatie soms niet op tijd kwam, of juist veel te vroeg, is iedereen wel tevreden geweest. **“Mensen konden vrijwillig langsgaan op B7. Daar waren drie presentaties over de Bricks, Bites, Behaviur en daar konden mensen hun vragen kwijt, een soort vragenuurtje”** (SL). Deze interactie wordt gewaardeerd omdat het bij communiceren niet alleen maar om zenden gaat, maar ook om de wederhoor.

De geïnterviewden vonden het jammer dat op het VWS nog te weinig digitaal wordt gecommuniceerd. Yammer zou een geschikt medium zijn, echter wordt dit door slechts een kleine groep gebruikt. **“Wat ik ook veel hoor, is dat ze die digitale omslag en dat papierarme niet zien zitten. Je hebt mensen die niets in Yammer zien. Ze zeggen: moet ik hier opeens mee werken, ik zie hier geen toegevoegde waarde. Dus veel mensen moeten die omslag wel nog maken”** (FvdB). Daarnaast wordt wel de wens uitgesproken dat dit tot meer efficiëntie gaat leiden en dat meer mensen dit gaan gebruiken. Het Rijksportaal moet wel worden gebruikt en veel communicatie moet blijven gaan via leidinggevende, zo wordt gedacht.

13.6 Communicatie bij veranderingen (verschil)

Directies moesten veranderingen doorvoeren waarbij team HNW nog niet precies wist hoe dit er uit zou komen te zien. **“Er werd wel gezegd, dan gaan we verhuizen en dan moeten jullie werken met HNW, maar als er dan werd gevraagd hoe ze dit moesten doen en hierin ondersteund werden, dan holde VWS achter de feiten aan”**(SL). Hoewel de contactpersoon zo goed mogelijk de directies inlichtte, kwam er vaak ook ruis doordat er tegenstrijdige berichten werden gecommuniceerd. Dit leverde veel frustratie op bij de VWS'ers. **“De ene week hoor je van iemand dat het zo moet, en de week later hoor je weer dat het anders moest. Dat is heel vervelend in de communicatie richting mijn medewerkers omdat die dus ook telkens weer wat anders hoorden”** (SL).

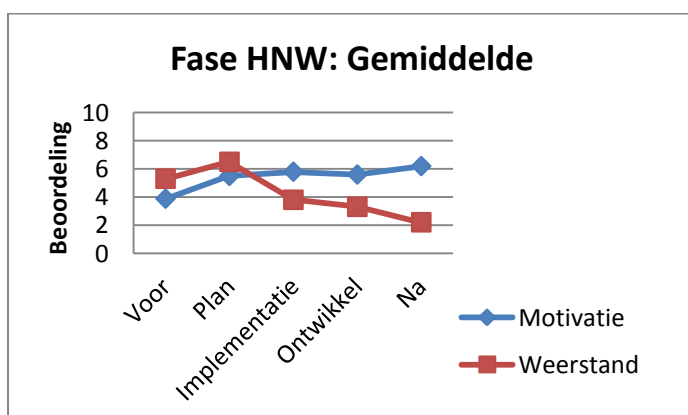
De informatie werd wisselend ervaren. **“Niet te vroeg met een cursus komen of iets dergelijks”** (RvO). Maar ook: **“Het mooie van VWS, vind ik, dat iedere directie het ver van te voren wist”** (GM). Aan de andere kant wordt gezegd: **“Het duurt nog anderhalf jaar, wat doen jullie hier eigenlijk?”** (FvdP). **“Wat ik wel vind, is dat het een heel lang proces is. Daardoor zwakt alles wat af. We krijgen alles op het laatste moment”** (GM).

Het team HNW wist dat de boodschap niet te betuttelend moet zijn en to-the-point. **“Wat je wel moet doen is de communicatie voor iedereen eenvoudig en begrijpelijk houden en eerlijk zijn. Herhaling is ook belangrijk. Wat je niet moet doen: mensen behandelen alsof ze dom zijn en informatie achterhouden”** (PS). Uit de interviews blijkt dat de communicatie om juist deze reden niet altijd werd gewaardeerd. **“Ik hoor wel verschillende reacties van collega’s, over bijvoorbeeld de posters in de gang na de jaarwisseling: Papier is zó 2012”** (SL). Sommige communicatie zorgde ervoor dat mensen zich niet helemaal serieus genomen voelden, zo werd aangegeven. **“En dat zijn niet allen de mensen die echt tegen zijn, maar ook de mensen die heel erg goed snappen waarom het gebeuren moet en zich ook echt aan willen passen, maar die dit soms gewoon echt lastig vinden”** (SL). En zo waren er meer mensen die zo reageerden op de vraag: Wat zijn do’s en don’ts als het gaat om communicatie? **“Wat ik zelf merkte is dat hier een licht cynische en sceptische toon heerst over HNW. Op het moment dat je het gaat brengen met: het gaat je leven veranderen en dit is iets fantastisch, dan merk je dat hier veel mensen afhaken”** (WS). Hoewel het soms lastig is de waarheid te vertellen, drongen de geïnterviewden er toch bij aan open te communiceren. Iedereen wil weten waar hij of zij aan toe is en dat kan het beste gebeuren door de situatie niet te verbloemen. Vage en niet eenduidige boodschappen wekken de kans irritatie op te lopen en kan zorgen voor nog meer vragen.

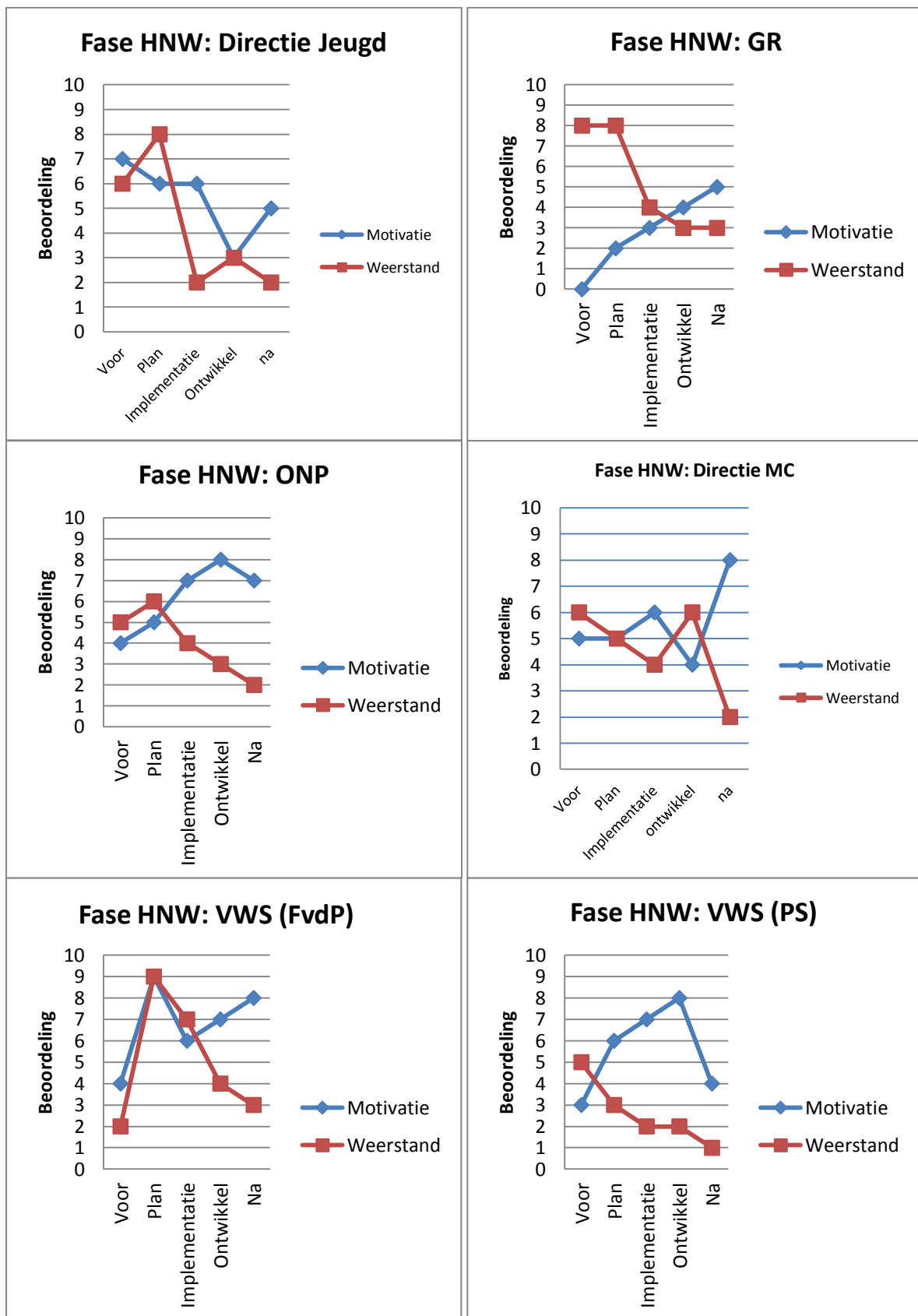
13.7 Vergelijking Grafieken

De uitkomsten de grafieken zijn kwantitatief en op basis van de mening van de geïnterviewde. Gemiddelde waarden, zijn in grafisch verband wat gevaarlijk wanneer de uitkomsten sterk verschillen, er kan dan moeilijk van gemiddelde worden gesproken. Toch zijn er, aan de hand van alle grafieken, wel opmerkelijke zaken waarneembaar. Wat opvalt, is dat de lijnen ‘Motivatie’ en ‘Weerstand’ beide een soort gelijke trend kennen in alle grafieken. Vanaf de planningsfase gaat de weerstand achteruit en komt bij alle grafieken maximaal nog uit bij de ‘3’. De Motivatielijlijn verschilt wat meer van karakter maar heeft wel een stijgende lijn als basis. In de voorfase begint het zeer laag, en is rond de implementatiefase het hoogst. De Nafase is gemiddeld, wat motivatie betreft, wel het hoogst, maar dat hing af van de interpretatie van de respondenten. De een zag het als: er is geen weerstand, dus de motivatie is hoog. De ander zag het eerder als: Alles is bekend, het neemt zijn beloop, de motivatie zal dus dalen.

Verder verwacht men dat de weerstand afneemt nadat men aan de slag gaat met de methode van HNW. Dit blijkt ook uit de antwoorden van de interviews en ook uit de grafieken van de pilootdirecties van Jeugd en ONP. Na de implementatie (doorvertaald is dat, na de verhuizing en de jaren erna) zal er naar verwachting weerstand blijven. Het is wel een dalende lijn, maar helemaal 100% voorstand zal er niet zijn. In deze verwachting schaduwt zich een soort angst af waarbij wordt aangegeven dat de huidige ambtenaren liever op de traditionele manier zouden willen werken. Dit blijkt ook uit de interviews (*Invoering HNW (overeenkomst) p. 39*).



Voorfase: De eerste aankondigingen van HNW
Planfase: VWS is bezig met plannen van HNW, dus in de periode voor de verhuizing
Implementatiefase: De verhuizing en jaar daarop. (Verwachting, m.u.v. de van pilots)
Ontwikkelfase: HNW de komende 3 jaar, VWS is weer terugverhuisd. (Verwachting)
Nafase: De periode na de 3 jaar van de invoering. (Verwachting)



14. Conclusie interviews getoetst aan Theoretisch kader

De drie thema's: invoering HNW, communicatie vanuit de leiding en communicatie bij veranderingen, worden nu aan de hand van het Theoretisch kader onder de loep genomen. Welke conclusies kunnen aan de hand van deze interviews worden getrokken, ten einde de deelvragen te kunnen beantwoorden.

14.1 Invoering HNW

Het team van invoerders van HNW heeft veel maatwerk moeten leveren. Niet aan elke wens kan worden voldaan, op dat moment is het belangrijk goed uit te kunnen leggen waaraan dat ligt of te zoeken naar een vorm van compromis.

Binnen de gecommuniceerde gestelde kaders konden de afdelingen de invoer van HNW bepalen. Bijvoorbeeld hoe de nieuwe ruimte werd ingedeeld en het bekijken wat de opties zijn met de huidige communicatietechnologie om beter samen te kunnen werken. Dit had een positief effect. De communicatie begon meer dan twee jaar voor de daadwerkelijke invoering, waardoor een ruime mate van *gelegenheid* was aan het nieuwe idee te wennen (*Poiesz, 1999, p. 17*). Het motiveren van de medewerkers was vooral top down gericht door veel te praten. Om de gelegenheid te verhogen zijn er ook trainingen en workshops aangeboden. Bottom-up was er ook veel inspraak doordat de medewerker als denk- en stuurgroep werd ingezet op HNW op de afdeling te voeren. Dit is een goede combinatie geweest en pleit voor VWS. Er zijn twee zaken waar echter op gelet moet worden:

1) De top down structuur moet zich meer ontwikkelen in een bottom-upstructuur. De hiërarchische besluitvorming heeft het proces van invoering vertraagd. Er waren te veel instanties waarlangs een besluit werd gesluisd. HNW moet zorgen voor snelle besluitvorming en moet de medewerker zo snel mogelijk is staat stellen zijn werk uit te kunnen voeren (*Baane, et al., 2011, p. 38, 39*). Het frustreert ook de motivatie onder het personeel. Verder hebben de spelers bovenin de traditionele bedrijfspiramide een belangrijke voorbeeldfunctie, is gebleken. Bij de invoering moet de bovenste laag betrokkenheid zijn en de gelijkwaardigheid laten merken (*Baane, et al., 2011, p. 38, 39*). Dit geeft blijk van vertrouwen en ontnemt andere mensen te denken dat men bijvoorbeeld een eigen kamer moet hebben, als de directeur deze ook niet heeft.

2) De besluitvorming die wel bottom-up gebeurde, heeft geholpen een algemeen draagvlak te scheppen. Een goede samenstelling van een denkgroep of stuurgroep is essentieel. VWS moet goed opletten waar de voorlopers zich bevinden. Deze groep spelers spelen een belangrijke rol binnen besluitvorming en worden beschouwd als opinieleiders (*Larkin, et al., 1994, p. 9*). Zeer belangrijk is de rol van de leidinggevende hierin, waarover straks meer. Naast de leidinggevenen is er een roep om een groter beroep te doen op mensen die graag iets willen testen of uitproberen, het enthousiasme verlicht de communicatie die vooral top down gebeurt en daardoor verloopt er een natuurlijkere vorm van weerstandsvermindering.

Binnen de invoering van HNW werden er door team HNW een aantal voorwaarden gesteld op het gebied van de 3 B's: *Bricks, Byts* en *Behaviour* (*Koeleman, 2012, p. 101*). Het opstellen van voorwaarden is essentieel voor een gestructureerde invoering. Toch ondervonden de pilots hinder van de gebrekkige inhoud van de voorwaarden. Veel bleef onduidelijk of er werden tegenstrijdige antwoorden gegeven wat weer onrust veroorzaakte.

Ook binnen de pilots vond men dat de invoer van HNW niet ver genoeg doorgevoerd werd. Radicale vernieuwingen vinden niet plaats. Het digitale contact neemt wel toe, maar is niet overvloedig. Mensen kennen de weg naar de digitale media niet altijd goed. Het is vaak een zelfde beperkte groep die gebruik maakt van de technologieën die HNW gestroomlijnder zouden moeten laten verlopen. Het digitale netwerk binnen VWS voldoet niet altijd en mensen vinden het lastig om te schakelen.

Hoewel is ingezet om de ontwikkeling van capaciteit (*Poiesz, 1999, p. 20*), ondervindt men toch moeilijkheden in HNW. Trainingen voldoen niet altijd of blijven te algemeen, en daarnaast heeft nog niet iedereen de kennis om het beste met bepaalde digitale zaken om te gaan.

Echter moet geconcludeerd worden, dat uit veel blijkt dat het vaak een kwestie is van doen. Veel nieuwigheden zijn spannend, maar mensen maken het snel eigen wanneer ze met HNW aan de slag gaan. Hoewel dit gegeven een feit lijkt, is het voor de mensen die nog niet HNW werken, lastig het zich goed voor te stellen. Dit betekent dat sommige mensen stap voor stap HNW zich eigen moeten maken, in plaats van alles op een maal.

14.2 Communicatie vanuit de leiding

Opinieleiders spelen een belangrijke rol binnen een verandering. Deze groep is in staat anderen te motiveren (*Larkin, et al., 1994, p. 10*). VWS heeft de rol van de leidinggevende serieus genomen. Team HNW was zich er van bewust dat ze zeer belangrijk zijn in het gehele proces. Wat zeer belangrijk werd gevonden, is telkens weer het gesprek aan gaan. Open staan voor feedback van de medewerkers en vertrouwen schenken in de kwaliteiten van de werknemer. Deze terugkoppeling is essentieel voor prestatieverbetering op zowel individueel als organisatieniveau (*Buiter, 1995, p. 84, 85*). Het vertrouwen moet er een 'trial and error'-cultuur in beweging zetten, waarbij gestimuleerd wordt om de medewerker nieuwe werkvormen te proberen (*Buiter, 1995, p. 85*). Het is met HNW voor iedereen zoeken welke werkmethode het beste bij de persoon past. Als gezegd, kreeg de leidinggevende soms onvoldoende handvatten dit te laten ontstaan. Het VWS wil in de toekomst gericht kijken waar het de leidinggevende kan helpen.

De leidinggevende binnen de eigen afdeling, als aanspreekpunt, helpt om klachten boven water te krijgen. Team HNW denkt dat er klachten zijn die niet bekend zijn bij hen. Wanneer mensen van buitenaf iets opleggen wordt er veel defensiever op gereageerd en schiet men in de weerstand (*Larkin, et al., 1994, p. 9*). Dit frustreert het gesprek en het probleem wordt niet (direct) opgelost. Kennis moet voor de leidinggevende snel bekend zijn om concreet zaken aan te pakken. Zo wordt er geklaagd dat deze niet van alles op tijd op de hoogte was. Kennis circuleert niet goed genoeg. Dit heeft negatieve uitwerking op de medewerker en kan worden ondervangen door goede communicatie (*Robbins 2007, p. 164, 166*).

Geconcludeerd kan worden dat de leidinggevende het vaak lastig vindt veranderingsprocessen te managen. Naast de eigen algemene ontwikkeling en de ontwikkeling in HNW, moet deze ook nog kijken naar ontwikkeling van de medewerkers. Die belasting zorgde voor uitstel van beslissingen. Dit leidde er in de pilots toe, en zo ook in de verwachtingen, dat de medewerkers toch niet helemaal vrij konden werken. Ook is men nog steeds bezig met de vraag hoe nu om te gaan met resultaatgericht werken. Dit zijn wel principes die een voorwaarde van HNW zijn (*Baane, et al., 2011, p. 38*). Dit leverde onder de medewerker vertraging in medewerking en demotivatatie op.

14.3 Communicatie

Het VWS heeft veel verschillende communicatie-uitingen ingezet. Dit pleit voor VWS, omdat medewerkers snel en veelvuldig op de hoogte zijn gebracht. Zo ontwikkelt men een betere perceptie (*Stoter, 1994, p. 165*). Het doel een ieder in te lichten over de verhuizing en de gevolgen van de werkmethode is geslaagd. Bij het zenden van de boodschap moet het probleem niet te groot worden gemaakt, maar ook niet onderschat. Het vermijden van jubelverhalen en halve waarheden zijn zeer belangrijk, het moet gaan over de feiten (*Stoter, 1994*). Dit blijkt uit het onderzoek van Stoter. Toch had het personeel niet altijd het gevoel serieus genomen te worden. Cynisme heerste over HNW, zowel bij voor- als tegenstanders van HNW. Hoewel team HNW op de hoogte was van de regel - dus het niet mooier te maken dan het is - gebeurde het dikwijls. Op de hoogte zijn van deze regels is belangrijk voor gerichte communicatie (*Reijnders, 2008, p. 223*).

Hoewel de communicatie vroeg op gang kwam, is er weinig bewust van opgepikt door het personeel, zo blijkt uit de gesprekken. Dit is een interessant gegeven, daar vanuit de theorie wordt verwacht dat de weerstand juist in de fase kort na de invoering de weerstand maximaal is (*De Jong, 2000, p. 105-108*). Er heerst een cultuur op VWS waar zaken pas prioriteit krijgen als er een zekere mate van urgentie bij is. De keerzijde is dat het personeel op het laatste moment veel informatie te verwerken kreeg. Het accent moet liggen op de verbale communicatie en een interactieve werking hebben (*Robbins 2007, p. 164-166*). In de antwoorden blijkt echter dat er een dalende trend zich inzet na de planningsfase. Op dit moment, voor de ministeriebrede invoering, is de weerstand maximaal. Dit is in de lijn van de verwachting. De boodschap kan dan per persoon op maatwerk worden verteld en zoveel mogelijk in directe lijnen, dus het liefst vanuit eigen leidinggevende (*Stoter, 1994, p. 166*). Veel praten over bepaalde zaken wordt zeer op prijsgesteld op VWS.

De digitale media, met betrekking tot communicatie, komt nog niet grootschalig van de grond. Toch liggen hier veel kansen blijkt uit de gesprekken. Deze media helpen de medewerker gemakkelijk aan informatie en helpt informatie uit te delen (*Waardenburg, 2010, p. 143*). Dit gegeven is jammer en er heerst ook het gevoel dat VWS op dit gebied ver achter loopt op de mogelijkheden. Wel wordt er gedacht, dat wanneer HNW eenmaal ministeriebreed wordt ingevoerd, dat het meer waarde gaat krijgen, omdat mensen thuis gaan werken en het contact meer digitaal gebeurt.

Binnen het ministerie wordt het zeer gewaardeerd wanneer de communicatie volledig is en dat bij het team HNW iedereen van alles op de hoogte is. Nu was dit niet altijd het geval en kregen de VWS'ers het gevoel dat team HNW achter de feiten aan liep. Dit betekent dat men kritisch keek naar de communicatie van team HNW, dat pleit voor de medewerkers van VWS (*Brenters, 1999, p. 97*). De getoonde weerstand kan positief worden opgevat. Team HNW vatte de feedback altijd goed op en bleef ondanks alles altijd naar oplossingen zoeken. Dit pleit voor team HNW. Een goede interne communicatie probeert alles in het werk te stellen om de werkprocessen niet verstoord te laten worden (*Koeleman, 2006, p. 32*).

Vanuit team HNW wordt meer motivatie verwacht voor HNW dan het gemiddelde. De weerstand wordt lager door hen geschat dan het gemiddelde. Dit blijkt uit de gegevens van de ingevulde grafieken in Hoofdstuk Uitwerking interviews (*H 13.7 Vergelijking grafieken 41*). Kortom, het is optimistischer ingesteld dan ministeriebreed verwacht wordt. Dit wil niet concluderen dat de verwachtingen extreem uit elkaar liggen, wel blijkt dat men bij team HNW hogere verwachtingen heeft van het effect van de geleverde communicatie die erop gericht was iedereen te enthousiasmeren voor HNW.

DEEL III. Conclusie & Aanbevelingen

15. Conclusies

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek uiteengezet. Zo worden de verschillende deelvragen met hun subvragen beantwoord, ten einde de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Bij het schrijven van dit hoofdstuk is er voor gekozen om het zelfstandig leesbaar te laten zijn. Voor een nadere toelichting wordt steeds verwezen naar het betreffende hoofdstuk en paginanummer. Na het formuleren van de conclusies zullen in het volgende hoofdstuk de aanbevelingen worden behandeld.

15.1 Bedrijfsvoering

- **Hoe hebben de veranderingen van HNW invloed op de medewerkers van VWS?**

De informatie werd vroeg gecommuniceerd, echter had het daardoor een lage urgentiewaarde. Dit zorgde voor een lage betrokkenheid in het begintraject. Pas toen de urgentie groter werd, ging men er wat mee doen. Dit past binnen de cultuur binnen VWS (14.3 *Communicatie*, p. 44). Een directe oorzaak van weerstand is het niet hebben van een duidelijk beeld van HNW. De tegenstanders voelden zich gepasseerd, en hadden niet altijd het gevoel van betrokkenheid. Dit werkt door in hoe de veranderingen invloed hebben op de medewerkers van VWS. Eigen kamers verdwijnen, dit schept een zekere vorm van gelijkheid op de werkvloer. Mensen lopen gemakkelijker bij elkaar langs en hebben de mogelijkheid om op een geschikte werkplek te werken. In de praktijk is dit nog een lastig aspect (10.2. *Voor- en nadelen van HNW*, p. 24) (13.1 *Invoer van HNW (overeenkomst)*, p. 37). Toch wordt binnen VWS opgemerkt dat er nu een beroep wordt gedaan op de toegevoegde waarde van de ambtenaar en dat is iets dat als erg positief wordt ervaren.

Door HNW verweeft de privésituatie steeds meer met het werk. Wat opvalt is dat zij die deze zaken goed kunnen scheiden of combineren ook efficiënter werken. Ze benutten beter de kansen die HNW biedt. Echter heeft een groot deel hier nog problemen mee en dat betekent dat niet iedereen zijn werk op de juiste en meest bevredigende wijze kan doen (10.3 *Stellingen over privé en werk*, p. 26).

Welke concrete veranderingen brengt HNW met zich mee?

Door Nieuwe Werken wordt de ruimte van het kantoor fysiek opener en heeft men geen vaste werkplek meer. Na de verhuizing blijft er per full time medewerker op VWS ruimte voor 0,9 fte. De gevolgen zijn geluidshinder. Dit wordt ministeriebreed, evenals het niet hebben van een vaste werkplek als negatief ervaren. Er is behoefte aan meer rustige werkplekken (10.2 *Voor- en nadelen HNW*, p. 24). De mogelijkheid bestaat om thuis te werken. Binnen VWS zijn de afdelingen bezig hier goede afspraken over te maken. Dit is wel een lastige overgangsfase (13.2 *Invoer van HNW (verschil)*, p. 38). De digitale opslagmethode wordt steeds belangrijker. De toegang tot het netwerk is niet altijd goed en niet alle data staan online (10.2 *Voor- en nadelen HNW* p. 24).

De eigen inzet wordt steeds belangrijker als het gaat om het verkrijgen van de juiste informatie. Het blijkt echter lastig om binnen de communicatie geen overkill aan informatie te verspreiden. Door de digitalisering en de mogelijkheid elders te werken verandert de werkrelatie met collega's. Er is met meer verschillende collega's contact, toch bleek dat de samenwerking in het begin verslechterde (10.2 *Voor- en nadelen HNW*, p.24). Dit werd in de loop der tijd wel beter (13.1 *Invoering HNW (overeenkomst)*, p. 37).

Welke invloed heeft het personeel tot dusver op de invoering van HNW?

Elke afdeling had de mogelijkheid de invoering van HNW zelf vorm te geven. Hiervoor kreeg men handvatten van het Team HNW. Deze aanpak zorgde voor maatwerk en voornamelijk tevredenheid.

Om het proces niet te vertragen werd niet iedereen er bij betrokken en gevraagd om mee te denken. Dit leidde er wel eens toe dat mensen zich gepasseerd voelden (10.1 *HNW Algemeen* p. 22). De mensen die het gevoel hadden dat ze invloed hadden, stonden positiever tegenover HNW. De mensen die dit gevoel niet hadden, gaven een lagere waardering voor HNW (11.1 *Beoordeling HNW*, p. **Error! Bookmark not defined.**). Ook zijn er (waarschijnlijk) veel mensen met klachten geweest waarbij nooit de klachten zijn geuit. Ze bleven met deze problemen in hun hoofd zonder dit te filteren (14.2 *Communicatie vanuit de Leiding*, p. 44). Naarmate de verhuizing dichterbij kwam zakte de zichtbare weerstand. Men beseftte dat het onvermijdelijk was en dat er resultaatgericht gewerkt moest worden om van de invoering het beste te maken. Dit neemt niet weg dat er enige frustraties bleven bij het personeel.

Wat zijn de ervaringen met HNW binnen de lopende pilots?

De ervaringen binnen de pilots zijn overwegend positief. Wanneer aan de nieuwe manier van werken ging geleidelijk. Verwachtingen werden bevestigd of ontkracht. Dit had een positief resultaat waardoor de weerstand daalde (13.1 *Invoer van HNW (overeenkomst)*, p. 37). De problemen bij de pilots ontstonden vooral in de invoeringsfase. Veel informatie was niet helder. Bijvoorbeeld welke acties op welk moment ondernomen moesten worden, of hoe het contact met de leidinggevende zou verlopen. Soms was deze informatie zelfs tegenstrijdig (13.6 *Communicatie bij veranderingen (verschil)* p.40). Beslissingen lieten lang op zich wachten doordat grote beslissingen ministeriebreed genomen moesten worden en langs veel schijven moesten gaan. Dit vertragende effect, leidde tot frustraties. Men miste duidelijke kaders (13.5 *Communicatie bij veranderingen (overeenkomst)*, p. 41).

De werkprestatie van de hele afdeling is niet waarneembaar verbeterd door HNW (10.2 *Voor- en nadelen HNW*, p. 24). Niet alle voordelen van HNW worden nog optimaal benut (13.2 *Invoer van HNW (verschil)*, p. 38). Zo gaat bijvoorbeeld het verkrijgen van de juiste informatie niet veel sneller (13.4 *Communicatie vanuit de leiding (verschil)*, p. 39). De ondersteuning door de sociale media, die moet helpen om collega's beter in contact met elkaar te brengen, komt nog niet echt van de grond (14.1 *Invoering HNW*, p. 43).

Contact met leidinggevendens gaat in veel gevallen zonder problemen, toch had en heeft de leidinggevende het gevoel te weinig handvatten te hebben om beslissingen te kunnen nemen. Het ontbrak soms aan vertrouwen in het delegeren terwijl dit een sleutel is tot succes (1. *Aanleiding/Probleemsituatie*, p. 7). De leidinggevende vond zijn positie niet altijd gemakkelijk en mist snelheid als het ging om verkrijgen van informatie van bovenaf (13.4 *Communicatie vanuit de leiding (verschil)*, p. 44). De terugkoppeling van informatie is daarom belangrijker dan in de oude situatie omdat de vaste contactpatronen ontbreken. Niet alleen van hoger management naar leidinggevende, maar ook van leidinggevende naar personeel (14.2 *Communicatie vanuit de leiding*, p. 44).

Samengevat kunnen de volgende conclusies worden getrokken ten aanzien van de communicatie bij invoering van HNW:

- Communicatie kwam te vroeg en werd daardoor niet direct opgepikt.
- Men had geen duidelijk beeld voor het begin van HNW, dit leverde weerstand op.
- Er was maar ten dele participatie, waardoor sommigen zich gepasseerd en er niet bij betrokken voelden.
- De werkelijke situatie wordt achteraf positiever ervaren dan vooraf.

15.2 Communicatie

• Hoe heeft de informatievoorziening bijgedragen aan het huidige beeld van HNW?

Naarmate de tijd verstreek en de informaties elkaar opvolgden ontstond er een beter beeld onder het gehele ministerie. De communicatieaanpak heeft er in die zin toe bijgedragen dat het personeel steeds beter wist waar het aan toe was (10.1 *HNW algemeen*, p. 22). Dit ging niet zonder slag of stoot. De weerstand door het ongewisse, vertraagde de omschakeling tot resultaatgericht denken aan de verhuizing. Personeel in de weerstand frustreert processen. Het beeld is nu duidelijker, toch weten de afdelingen nog steeds niet precies hoe de toekomst eruit gaat zien. De informatie kwam niet altijd

op tijd, maar het beeld van HNW werd almaar duidelijker door het contact met leidinggevende en de ondersteunende communicatie-uitingen. Team HNW stond in nauw contact met de contactpersonen en dezen weer met het personeel. En dat is belangrijk (6.2 *Contact vanuit de leiding*, p. 11) en dat gebeurde ook (13.5 *Communicatie bij veranderingen (overeenkomst)*, p. 39).

Zijn de doelstellingen betreffende de reeds uitgezette communicatie behaald?

Het doel was om het personeel in te lichten over de verhuizing en daarnaast de mensen enthousiast te maken voor HNW (13.5 *Communicatie bij veranderingen (overeenkomst)*, p. 39). Dat eerste is zeker gelukt. Wel was, zoals reeds geschreven, niet altijd de inhoud van de boodschap van HNW duidelijk. Dit zorgde voor vertraging in de motivatie voor HNW, waarbij dus het tweede deel van de doelstelling slechts ten dele gelukt is. De contactpersoon van de directie die aangesteld was door team HNW, was de sturende kracht achter de invoering. Het vertrouwen in de capaciteiten van de leidinggevende (in samenwerking met de contactpersoon) om de overgang goed te begeleiden, waren en zijn niet altijd positief (10.1 *HNW Algemeen*, p.22).

Communicatie en veranderingen gaan nog veelal top down (13.1 *Invoer HNW (overeenkomst)* p. 37). Dit systeem wordt binnen VWS niet als bijzonder negatief ervaren maar wel het feit dat beslissingen nog langs te veel schijven moeten gaan. De intrede van HNW heeft dit nog niet kunnen veranderen (13.1 *Invoer van HNW (overeenkomst)*, p. 37). Wel blijkt dat voorbeeldgedrag, door de top van het bedrijf, een goede methode is om voor draagvlak te zorgen. Discussies kunnen gesmoord worden als de mensen hoog in de traditionele bedrijfspiramide het goede voorbeeld geven (13.1 *Invoer van HNW (overeenkomst)*, p. 37). Uit het onderzoek blijkt dat de voorlopers - de mensen die enthousiast zijn over HNW – niet optimaal zijn ingezet (13.2 *Invoer van HNW (verschil)*, p. 38). Deze hadden als soort ambassadeur kunnen fungeren. Er waren veel mensen die wel aan pilots mee wilden doen, maar de kans niet kregen. Mensen werden te weinig uitgedaagd wellicht. Het enthousiasme dat er al was werd niet optimaal benut. Ook zijn er een aantal zaken waar de niet-HNW'ers een verkeerde perceptie hadden. Het hebben van een juist verwachtingspatroon is een belangrijke voorwaarde voor een verandering (1.3 *Aanleiding/Probleemsituatie* p. 7). Zo werd er onder andere gedacht dat de werkdruk verhoogd zou worden. Echter bleek dit niet een daadwerkelijk signaal vanuit de pilots (10.3 *Stellingen over werk en privé*, p.26).

Hoe is de gecommuniceerde informatie ontvangen?

De communicatie richting de ambtenaar kwam van twee kanten. De eerste is de ministeriebrede communicatie in de vorm van posters en dergelijke, en de digitale informatie als mail en digitale nieuwsbrieven en dergelijke. De andere communicatie kwam via de leidinggevende van directie of de contactpersoon van team HNW. De communicatie in dit vroege stadium had niet sterk het effect dat aanzette tot actie, daar de urgentie, als gezegd, niet hoog was. Dit zorgde ervoor dat de mensen niet veel affiniteit hadden met het onderwerp en misschien ook het gevoel hadden dat alles langs hen heen ging. De informatie zou niet betuttelend of te laconiek over moeten komen. Toch was er een heersend gevoel dat het personeel te veel betutteld werd, te veel een te mooi verhaal hoorde, en dat de zorgen die men had, onderschat werden (13.6 *Communicatie bij veranderingen (verschil)*, p. 40). Niet de top moet over de verhalen van HNW vertellen maar juist door de HNW'ers zelf, vanuit de eigen ervaring.

Daarnaast was ook niet alle communicatie eenduidig. Vragen werden altijd wel beantwoord, maar dat duurde vaak erg lang of het bleek dat in de tussentijd alweer andere informatie beschikbaar was zodat de vraag niet meer relevant werd (13.6 *Communicatie bij veranderingen (verschil)*, p. 40). Bij de contactpersoon of leidinggevende was er veel onduidelijk en dat werkte door naar het personeel (13.6 *Communicatie bij veranderingen (verschil)*, p. 40). Naast het feit dat het personeel niet altijd het gevoel had genoeg handvatten te krijgen, gold dit ook voor de leidinggevende. Vaak was deze in twijfel wat hij moest beslissen als het ging om belangrijke wijzigingen. Dit kwam deels door te weinig informatie die voorhanden was, maar vaak ook omdat hij eenvoudigweg niet alles zelf beheerste.

Samengevat kunnen de volgende conclusies worden getrokken ten aanzien van de communicatie:

- De feitelijke informatieverstrekking over de verhuizing is goed gedaan.
- HNW gaat ook over emoties, dan volstaat feitelijke informatie niet meer en helpt het voorbeeldgedrag van de top en het uitzetten en het enthousiasme uit de pilotgroep.
- De opeenvolging van informatieverstrekking hielp bij de beeldvorming naarmate de overgang naderde.
- Er was goed synergie tussen Team HNW, contactpersoon en de leidinggevende. Dit kon echter niet voorkomen dat er nog altijd weerstand was op de afdeling.

15.3 Boodschap HNW

Het antwoord van de deelvraag wordt beantwoord door de twee subvragen.

- **Hoe kan het gewenste beeld over HNW, door middel van communicatie, worden ontwikkeld?**

Welke informatie is nodig om de doelgroep een beeld te geven die overeenkomt dat de werkelijkheid van HNW?

Het inlevingsvermogen moet gevoeld moest worden om gemotiveerd te raken voor HNW. De verwachtingen waren op veel zaken negatiever (11.1 Beoordeling HNW, p. **Error! Bookmark not defined.**). Ook wist niet iedereen precies wat überhaupt HNW specifiek inhield (10.1 HNW Algemeen, p. 22). Dit ging vooral om de concrete nieuwe manier van werken. Door de pilots werd dit echter niet zo ervaren. De communicatie moest zich richten op het wegnemen van problemen en angsten. Het ging er hoofdzakelijk om dat dit open, helder, eerlijk en transparant te doen. Vanuit de pilots kwam een sterk signaal dat men HNW moet ervaren voor een goede beeldvorming (13.5 Communicatie bij veranderingen (overeenkomst), p. 39). Door deze ervaring werd alles duidelijker omdat het dan meer gaat leven. Het gat tussen de theorie en de praktijk was voor sommigen te groot. In het begin was het een zeer grote verandering en werd er soms ook veel verlangd en dit was voor sommigen een te grote uitdaging (13.4 Communicatie vanuit de leiding (verschil), p. 39). Het onderzoek leert dat het belangrijk is om alles behapbaar te houden (13.6 Communicatie bij veranderingen (verschil) p.40).

Welke communicatiemiddelen moeten ingezet worden?

Het VWS heeft er goed aan gedaan om veel verschillende middelen in te zetten om informatie over te brengen. Naarmate de urgentie hoger werd, werd er meer en op verschillende wijze informatie naar het personeel gecommuniceerd. Het gevolg was dat men op een gegeven moment (te) veel, informatie moest verwerken (13.6 Communicatie bij veranderingen (verschil), p. 40). De traditionele digitale media als de mail, digitale nieuwsbrief en het intranet zijn goede informatieverstrekkingen (11.4 Inzet communicatiekanalen, p. 35). De digitale communicatie op sociale mediaplatforms komen, zoals reeds aangegeven, moeilijk op gang. Dit is jammer daar het vele voordelen heeft, zoals gericht informatieverbreiden en een grotere kennisdeling (13.5 Communicatie bij veranderingen (overeenkomst), p. 39). Wel blijkt dat, wanneer er sociale media worden ingezet, dan LinkedIn en Facebook goede platforms zijn, daar al veel mensen dit gebruiken voor werk gerelateerde zaken. Toch zijn er ook veel mensen die hier niet mee uit de voeten kunnen (10.4 Informatie en communicatie over HNW, p. 28). De posters en flyers worden minder genoemd, terwijl men dit niet als negatief ervaart. Men vindt 'tastbare' communicatie-uitingen wel goed voor de onbewuste acceptatie of inspiratie. De etalages met informatie of stellages van een HNW-werksetting spreekt mensen aan.

Samengevat kunnen de volgende conclusies worden getrokken ten aanzien van de boodschap over HNW:

- Feitelijke informatie kan goed via de traditionele communicatiemiddelen worden gecommuniceerd zoals: flyers, posters en intranet.
- Het gebruik van sociale media is nog niet volledig ontwikkeld.
- Ervaringen vanuit de pilots delen kan helpen zorgen weg te nemen.

16. Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn vooral gericht op de invoeringsfase van HNW bij VWS, maar zijn ook relevant voor de toekomstige rijksbrede invoering van HNW. De aanbevelingen zullen antwoord geven op de hoofdvraag (*Welke communicatiestrategie draagt bij aan het creëren van draagvlak voor Het Nieuwe Werken bij het personeel van het Kerndepartement van VWS?*) en worden op basis van het Theoretisch kader (Hoofdstuk 6) verantwoord.

16.1 Inzetten op bewustwording

1. Zorg voor urgentie

Zorg dat de inzet van de communicatie aansluit op de urgentie van de beoogde verandering. Wanneer de gevoelde urgentie nog laag is dient de communicatie zich eerst te richten op het verhogen van deze urgentie bij de medewerkers. Wees duidelijk in het belang, de timing en de omvang van de verandering (6.3, *Communicatie, Verandertraject in fasen*, p. 13).

2. Scheid feiten en meningen

Voorzie de medewerkers niet alleen van feitelijke informatie bij deze grote verandering, maar koppel ook de ervaringen van medewerkers uit de pilot terug op de groep medewerkers zodat zorgen en veronderstelde problemen besproken kunnen worden (6.2 *Communicatie vanuit de leiding, Draagvlak scheppen*, p.12).

3. Geef invloed

Maak in de communicatie duidelijk dat medewerkers invloed kunnen uitoefenen op de verandering. Wees duidelijk wat er wel en niet beïnvloedbaar is (6.2, *Rol leidinggevende, Verbaal of digitaal?*, p. 12).

16.2 Communicatie door verandering

4. Leid de verandering

Creëer als leidinggevende een veilige omgeving waarin twijfels en zorgen geuit kunnen worden. Maak hem tot een soort tussenpersoon en motor van de afdeling (6.2, *Communicatie vanuit de leiding, Communicatie door de directe leidinggevende*, p. 12). Breng deze twijfels in bij de pilotgroep en deel de ervaringen vanuit die groep met de mensen die nog sceptisch zijn. Dit geeft meer overtuiging en leidt dus tot een breder draagvlak dan het feitelijk beantwoorden van gestelde vragen door de leidinggevende (6.2 *Contact vanuit de leiding, Feedback in lerende organisatie*, p. 12). Waar twijfels terecht blijken, worden verbeterpunten zichtbaar. Waar deze niet terecht blijken, nemen de angst en onzekerheden af (6.3 *Communicatie bij veranderingen, Kennis delen*, p. 13).

5. Geef goede voorbeeld

Gebruik in de communicatie het voorbeeldgedrag van de top van management. De top moet duidelijk gemaakt worden welke belangrijke voorbeeldfunctie deze heeft. Discussies kunnen daarmee worden gesmoord en kan daarmee de weerstand doen laten dalen. (6.3 *Communicatie bij veranderingen Feedback in lerende organisatie*, p.12)

6. Meer face to face

Zorg naast schriftelijke informatie voor voldoende tijd in de agenda om medewerkers face to face te spreken over hun zorgen, wensen en verlangens (6.3 *Communicatie bij veranderingen, Verbaal of digitaal?*, p. 13). Reageer snel en adequaat als er verbeterpunten worden aangedragen. Een reactie kan ook zijn dat iets niet verbeterd kan worden. Terugkoppeling zorgt voor vertrouwen (6.2, *Communicatie vanuit de leiding, Feedback in lerende organisatie*, p. 13).

7. Gebruik voorlopers

Maak in de communicatie-aanpak bewust gebruik van de groep enthousiaste voorstanders, die er bij elk veranderingsproces te vinden zijn. Maak hen ambassadeur en laat hen de bezorgde medewerkers overtuigen. Geef hen de gelegenheid en *capaciteit* zaken te testen (6.1 *Gedragmodellen, Gedragmodel van Poiesz, p. 11*). Dit zou onder andere kunnen door deze voorstanders deel te laten nemen aan pilots en vanuit de opgedane ervaringen terug te koppelen. Geef hen een status en een rol in het geheel (6.2 *Contact vanuit de leiding, Draagvlak scheppen, p. 12*).

16.3 Randvoorwaarde

8. Just in time

Wees op tijd met het geven van informatie zodat medewerkers op tijd op de hoogte zijn. Maar start de communicatie over (onderdelen van) de verandering pas als de feitelijke informatie volledig beschikbaar, toegankelijk en adequaat voorhanden is (6.1, *Gedragmodellen, Gedragmodel van Poiesz, p.11*). Vertraging of onduidelijkheden vergroten de zorgen.

16.4 Digitaal communiceren

9. # Tweet

Zorg binnen de communicatie ervoor dat steeds meer informatie via de sociale media wordt verspreid. Door almaar meer belangrijke informatie via een sociale mediaplatform te communiceren, worden medewerkers 'gedwongen' dit medium meer te gebruiken. Voor hen die willen, moet een cursus worden aangeboden, hoe dit medium goed te gebruiken. Daarnaast moet er een gemakkelijk digitaal platform zijn waar mensen vlug informatie kunnen krijgen over grotere algemene informatie (6.3 *Communicatie bij veranderingen, Kennis delen, p. 13*). Door betere kenniscirculatie verlaagt de werkdruk en wordt het werkplezier verhoogd en zal het wij-gevoel binnen het ministerie toenemen (6.3 *Communicatie bij veranderingen, de functies van interne communicatie, p. 13*).

Uit het onderzoek komen nog enkele aanbevelingen naar voren die niet direct betrekking hebben op de communicatiestrategie maar die wel van groot belang zijn voor het creëren van het noodzakelijke draagvlak voor de verandering. Omdat deze prominent naar voren komen en randvoorwaardelijk voor het succes zijn worden ze hieronder kort genoemd:

10. Meer mandaat bij middenmanagement

Binnen het ministerie bestaan lange besluitvormingsketens (top down). Hoewel dit niet direct een onderdeel is van de communicatiestrategie is het van belang voor het creëren van draagvlak om voor voldoende mandaat bij het middenmanagement te zorgen zodat er snel besluiten genomen en teruggekoppeld kunnen worden (6.1 *Invoering HNW, De 3 B's, p. 11*). Het personeel moet grotere invloed krijgen op het maken van beslissingen en zaken moeten eerder besloten kunnen worden (6.1 *Gedragmodellen, Het Nieuwe Werken principes, p. 11*).

11. Train leidinggevende

Leidinggevende moet de verhuizing en de praktische verandering van HNW goed kunnen managen. Hierdoor behoudt hij het vertrouwen van zijn medewerkers en kan hij ook serieuze gesprekspartner blijven waarmee ze hun zorgen, twijfels of verbeterpunten willen bespreken (6.3 *Communicatie bij veranderingen, Functies van interne communicatie, p.13*).

17. Kritische reflectie

Beperkingen

HNW is een ingrijpende verandering en houdt VWS al jaren, in meer of mindere mate, bezig. Dit onderzoek zocht naar een algemeen beeld van de mening, gedachtegang en betrokkenheid van de spelers. Dit beperkte zich tot een uitgezette enquête en een aantal interviews. Uiteindelijk vulden 101 spelers de vragenlijst in, wat binnen VWS als geen slechte score gezien wordt. Toch zijn er weinig persoonlijke elementen in dit onderzoek naar voren gekomen. Het gaat met HNW echter om een persoonlijk traject. Het was echter geen doelstelling van dit onderzoek, maar nu is het onderzoek veel van achter het bureau geschreven zonder echt onder de mensen te zijn geweest.

Verder was de enquête niet alleen specifiek op de 'communicatie' gericht, waardoor er bepaalde resultaten niet (goed) gemeten konden worden. Het was noodzakelijk om de twee enquêtes (zie p.16) samen te voegen om de enquêtemoeiheid niet te vergroten, maar leidde ertoe dat er minder resultaatmeting plaats kon vinden voor specifiek dit onderzoek. Daarnaast liggen de momentopname van het versturen van de enquête en de tijd van afronding van het onderzoek relatief ver uit elkaar. Daarom zou er meer waarde gehecht kunnen worden aan de resultaten van de interviews. Daarbij moet worden opgemerkt dat op deze manier mooi in kaart werd gebracht hoe mensen toen over HNW met alle gevolgen van dien dachten, en welke verslechtingen/verbeteringen er in de tussentijd hebben plaats gevonden.

Voor aanvang van dit onderzoek was er een tweetal zaken, welke kort werden genoemd om te onderzoeken: de weerstand per afdeling met de beweegredenen daartoe en het optimaliseren van het gebruik van sociale media onder de VWS'ers. Uiteindelijk is dit niet zeer uitvoerig onderzocht. Wel is er aandacht aan besteed, maar het had wellicht meer aandacht moeten krijgen.

Toekomstig onderzoek

Naar aanleiding van dit onderzoek is er een vraag opgekomen welke onbeantwoord is gebleven. Deze vraag kwam naar boven tijdens het interview met Frederique van der Poll. Het gaat om de vraag wanneer, en op welk moment de communicatie plaats moet vinden. In het bijzonder gaat het over het begintraject van een (grote (en invloedrijke)) verandering. Over het algemeen kon iedereen de juiste informatie krijgen wanneer men zich een beetje daarvoor inzette. De communicatie kwam vroeg op gang en werd almaar intensiever.

Een stelling kan zijn: Je kunt nooit te vroeg beginnen. Maar is dit daadwerkelijk zo? Heeft dit geen gevolgen? Zo kan de spanningsboog te groot worden, en kan de speler zijn aandacht verliezen voor de communicatie. De affiniteit met het onderwerp kan verdwijnen wanneer zaken te vroeg worden aangekondigd. Als blijkt dat de medewerkers de informatie beter op een later moment zouden ontvangen, kunnen wellicht veel tijd, kosten en moeite worden bespaard. Niemand kan dan zeggen dat de communicatie te laat kwam. Echter, dit onderzoek liet zien dat mensen pas opletten als zaken zeer relevant worden. Daarom de vraag: wanneer moet welke hoeveelheid communicatie worden ingezet bij veranderingen, ten einde optimaal de aandacht van de spelers te verkrijgen?

18. Bronnen- en literatuurlijst

Bronnen Internet:

- Alles over Marketing (2012). *Steekproefcalculator*. Geraadpleegd op 20 mei 2012 via: <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Steekproef-algemeen/steekproefcalculator>
- De Communicatiedesk (2012). *Artikelen over communicatie*. Geraadpleegd op 6 maart 2012 via: <http://www.decommunicatiedesk.nl>
- Erik Veldhoen for change (2012). *Goeroe rond HNW*. Geraadpleegd op 3 maart 2012 via: <http://www.erikveldhoen.nl/nl/for-change/het-nieuwe-werken.aspx>
- Flexibility (2012) *Case studies in sustainable telework*. Geraadpleegd 24 september 2012 via: <http://www.flexibility.co.uk/cases/location/sustel.htm>
- For a change @rtiklen (2012). *Veranderen en ontwikkelen van leiderschap*. Geraadpleegd op 6 maart 2012 via: <http://www.forchangeartikelen.nl/?p=38>
- Emerce (10 november 2011). *Strategie voor inzet sociale media*. Geraadpleegd op 16 februari 2012 via: <http://www.emerce.nl/best-practice/infographic-social-media-strategie-13-stappen>
- Frankwatching (19 september 2011). *Trendwatching over sociale media*. Geraadpleegd op 16 februari 2012 via: <http://www.frankwatching.com/archive/2011/09/19/weg-met-de-social-mediastrategie/>
- Info nu (24 juni 2011). *Voor- en nadelen van het Nieuwe Werken*. Geraadpleegd op 16 februari 2012 via: <http://zakelijk.infonu.nl/banen/71679-het-nieuwe-werken-voordelen-nadelen.html>
- Prins, M. Rijksuniversiteit Groningen (2010). *Paper Persuasive Communicatie & Gedragsveranderingen*. Geraadpleegd op 16 maart 2012 via: <http://irs.ub.rug.nl/dbi/4c7f67014fae>
- Rijksoverheid (27 mei 2011). *Bezuiniging op huisvesting ministeries*. Geraadpleegd op 16 november 2012 via: <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2011/05/27/bezuiniging-op-huisvesting-ministeries.html>
- Rijksoverheid (november 2011). *HNW bij het Rijk- Wat is het? Wat kunnen we ermee?* Geraadpleegd op 16 november 2012 via: http://www.hnwbijhetrijk.nl/files/hnwbijhetrijk_nl/HNWR%20Compleet_versie%20HNW%20week.pdf
- Rijksoverheid (25 november 2011). *Rijksambtenaren van werk naar werk*. Geraadpleegd op 16 november 2012 via: <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2011/11/22/rijksambtenaren-van-werk-naar-werk.html>
- Rijksportaal (2012). *HNW programma*. Geraadpleegd op 16 november 2012 via: http://portal.rp.rijkswb.nl/irj/portal/http://portal.rp.rijkswb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cisorganisatie/cisvws_2/cisvwsbreed/cisprogrammasenprojecten_15/cishuisvesting_szw_en_vws/cisnieuws_44
- Rijksoverheid (12 november 2011). *Premier Rutten over het Rijk in Den Haag*. Geraadpleegd op 16 november 2012 via: http://youtu.be/_eLJ4y1RwQI
- Rijksoverheid (n.a.). *Compactere Rijksdienst*. Geraadpleegd op 16 november 2012 via: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/compacte-rijksdienst>
- Sustel (14 november 2006) *Sustainable Telework - Assessing and Optimising the Ecological and Social Benefits of Teleworking*. Geraadpleegd op 24 september 2012 via: www.ami-communities.eu/www.amiatwork.com/europa.eu.int/information_society/activities/atwork/projects/fp5projects/sustel/index_en.html

Bronnen literatuur:

- Baane, R. & Houtkamp, P. & Knotter, M. (2011). *Het nieuwe werken ontrafeld – Over Bricks, Bytes & Behavior*. Assen: Van Gorcum
- Balogun, J. & Hope Hailey, V. & Johnson, G., Scholes, K. (2008). *Exploring Strategic Change*. Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Bekman, A. (2005). *Adviseren in verandering- Een horizontale manier van adviseren*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het Nieuwe Werken*. Par CC Zeewolde
- Brenters, M (1999). *De Organisatie als netwerk - Hoe mensen organisaties veranderen en organisaties mensen*. Alphen a/d Rijn: Samsom
- Buiters, W. (1995). *Communicatie bij verandering*. Deventer: Kluwer
- Jansen, E.P.W.A., Joosten, Th. H. & Kemper D.R. (2004). *Enquêteren - Het opstellen en gebruiken van vragenlijsten*. Groningen: Noordhoff Uitgevers
- De Jong, A.J. (2000). *De geslaagde organisatie – Over verandering en weerstand*. Assen: Van Gorkum
- Koeleman, H. (2006). *Interne communicatie bij verandering- van middelen naar interventiedenken*. Alphen a/d Rijn: Kluwer
- Koeleman, H. (2012). *Interne communicatie als managementinstrument*. Alphen a/d Rijn: Kluwer
- Kuiper, H. (2004). *Methodisch handelen in de logopedie*. Assen: Van Gorcum
- Larkin, T. J. & Larkin, S. (1994). *Communicating Change: Winning Employee Support for New Business Goals*, New York: McGraw-Hill Professional
- Miller, T. W. & Panjikaran, K. J. (2001). *Studies in comparability: The propensity scoring approach*: A. C. Nielsen Center for Marketing research, University of Wisconsin Madison, Madison.
- Poiesz, T.B.C. (1999). *Gedragmanagement – Waarom mensen zich (niet) gedragen?* Wormer: Inmerc bv
- Ravenstein, van, I. & Kok, G. (2011). *IC in 3D - Interne Communicatie in een breed organisatieperspectief*. Alphen a/d Rijn: Kluwer
- Reijnders, E. (2008). *Interne communicatie voor professional – naar een interactie-visie*. Assen: Van Gorcum
- Reijnders, E. (2009). *Basisboek Interne Communicatie - Aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum
- Robbins, S. P. (2007). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux BV
- Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of innovation*, New York: Free Press
- Stoter, A. (1996). *De communicerende organisatie- communicatie in relatie tot organisatieverandering*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV
- Waardenburg, M. (2010). *Digitaal communiceren – over de veranderingen in een vakgebied*. Alphen a/d Rijn: Kluwer
- Zwart, C.J. (1993). *Gericht veranderen van organisaties*. Rotterdam: Lemniscaat b.v

Bijlage

Inhoud:

Vragenlijst Enquête 56

Interviews 70

Vragenlijst Enquête

Deze enquête is voor hen die nog niet met 'Het Nieuwe Werken' bezig zijn

* Required

Deel 1: Het Nieuwe Werken algemeen

Wat vindt u er van dat VWS overstapt op HNW? *

1 2 3 4 5 6

Negatief ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Positief

Wat zijn uw ideale werktijden? *

- ☐ Elke werkdag van 8.30 tot 17.00 uur
- ☐ Enigszins flexibel, soms later komen of eerder weggaan
- ☐ Helemaal flexibel

Kunt u productief werken op een andere plek dan op kantoor? *

1 2 3 4 5

Niet optimaal ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Optimaal

De informatie die u in eerste instantie vernomen heeft over HNW was: *

- ☐ zeer positief
- ☐ positief
- ☐ wisselend
- ☐ negatief
- ☐ zeer negatief

Bent u betrokken bij de invoering van HNW? *

- ☐ Ja, ik kan veel invloed uitoefenen en concreet zaken aanpakken
- ☐ Ja, maar in beperkte mate
- ☐ Nee, ik had het gevoel dat alles van hogere hand wordt opgelegd
- ☐ Nee, dat hoeft ik ook niet, ik laat het op me afkomen
- ☐ Other:

Geef uw verwachting weer op de volgende stellingen *

	Ja	Nee	Weet ik niet
Op mijn afdeling is veel weerstand tegen HNW	☐	☐	☐
Door HNW gaat mijn afdeling beter presteren	☐	☐	☐
Ik werk liever bij een organisatie waar HNW al is ingevoerd	☐	☐	☐
De collega's op mijn afdeling zullen snel gewend zijn aan HNW	☐	☐	☐
De leidinggevende zal de overstap naar HNW goed coördineren	☐	☐	☐

Verwacht u dat HNW een verbetering is? *

	1	2	3	4	5	6
Absoluut niet	☐	☐	☐	☐	☐	☐ Absoluut

Deel 2: Voor- en Nadelen van Het Nieuwe Werken

Na invoering van HNW verwacht ik: *

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende zinnen

	Helemaal mee oneens (1)	(2)	(3)	(4)	Helemaal mee eens(5)
Vertroebeling tussen werk en privé	☐	☐	☐	☐	☐
Moeite te hebben met Cleandesk Policy (bureau schoon achterlaten)	☐	☐	☐	☐	☐
Dat alles digitaal moet en dat vind ik lastig	☐	☐	☐	☐	☐
Voldoende faciliteiten om mijn werk optimaal te kunnen verrichten	☐	☐	☐	☐	☐
Meer openheid in bedrijfscultuur	☐	☐	☐	☐	☐
Dat ik beter zelfstandig kan werken	☐	☐	☐	☐	☐
Een hogere werkdruk	☐	☐	☐	☐	☐
Geluidsoverlast van collega's	☐	☐	☐	☐	☐
Minder contact met collega's	☐	☐	☐	☐	☐
Problemen met het vinden van een geschikte werkplek	☐	☐	☐	☐	☐
Een open werkrelatie met collega's	☐	☐	☐	☐	☐
Beter te kunnen werken, omdat ik zelf mijn werktijden kan indelen	☐	☐	☐	☐	☐
Meer efficiëntie in het uitvoeren van het werk	☐	☐	☐	☐	☐
Onduidelijkheid over de inhoud van mijn werk	☐	☐	☐	☐	☐

Niemand te kunnen vinden	☐	☐	☐	☐	☐
Slechter contact te hebben met mijn leidinggevende	☐	☐	☐	☐	☐

Deel 3: Beweringen over werk & privé

Graag uw mening op de volgende stellingen: *

	Juist	Onjuist
Voor mij is HNW nog altijd een onduidelijk begrip	☐	☐
Ik vind eigen verantwoordelijkheid op het werk belangrijk	☐	☐
Door HNW zal ik privé en werk steeds moeilijker kunnen scheiden	☐	☐
Mijn collega's accepteren het dat ik zelf bepaal wanneer en waar ik mijn werk doe	☐	☐
Het maakt niet uit of ik op kantoor werk; contact met collega's gaat goed via mail of telefoon	☐	☐
Door HNW kan ik mijn privéleven beter organiseren	☐	☐
Als ik elders werk, vind ik het goed dat mijn leidinggevende mijn werk meer controleert	☐	☐
Werken met flexibele tijden moet worden opgenomen in de arbeidsvoorwaarden	☐	☐
Ik zit liever met mijn collega's op kantoor dan thuis of elders, zodat ik ze makkelijk kan aanspreken	☐	☐
De tijdelijke verhuizing is een prima middel om snel aan HNW te wennen	☐	☐
Ik heb moeite met werken in verschillende werkomgevingen	☐	☐
Ik vind dat HNW tot nu toe goed is georganiseerd	☐	☐
De overstap naar HNW zal vooral een mentaliteitskwestie zijn	☐	☐
Als ik op kantoor kom, is er altijd een werkplek beschikbaar	☐	☐
Minder contact met collega's ervaar ik als positief	☐	☐
Dankzij HNW heb ik een betere samenwerking met mijn collega's	☐	☐
Door HNW heb ik geen vaste werkplek meer en dat ervaar ik als negatief	☐	☐

Deel 4: Informatie en Communicatie over HNW

Via welk kanaal ontvangt u het liefst algemene informatie? *

Deze vraag gaat over algemene informatie betreffende werkzaken. Geef aan in hoeverre u graag informatie ontvangt via dit kanaal

	Helemaal niet graag (1)	(2)	(3)	(4)	Erg graag (5)
Intranet	☐	☐	☐	☐	☐
Digitale Nieuwsbrief	☐	☐	☐	☐	☐
Personeelsblad (Diagonaal)	☐	☐	☐	☐	☐
Posters	☐	☐	☐	☐	☐
Flyers	☐	☐	☐	☐	☐
E-mail	☐	☐	☐	☐	☐
Sociale Media	☐	☐	☐	☐	☐
Manager	☐	☐	☐	☐	☐
Anders	☐	☐	☐	☐	☐

Via welk kanaal ontvangt u het liefst de belangrijkste informatie over HNW? *

Deze vraag gaat over algemene informatie betreffende werkzaken. Geef aan in hoeverre u graag informatie ontvangt via dit kanaal

	Helemaal niet graag (1)	(2)	(3)	(4)	Erg graag (5)
Intranet	☐	☐	☐	☐	☐
Digitale Nieuwsbrief	☐	☐	☐	☐	☐
Personeelsblad (Diagonaal)	☐	☐	☐	☐	☐
Posters	☐	☐	☐	☐	☐
Flyers	☐	☐	☐	☐	☐
E-mail	☐	☐	☐	☐	☐
Sociale Media	☐	☐	☐	☐	☐
Manager	☐	☐	☐	☐	☐

Vindt u dat u voldoende geïnformeerd bent over HNW? *

- ☐ Ja, ik weet helemaal waar ik aan toe ben
- ☐ Er is wel wat informatie, maar die is veel te beperkt
- ☐ Nee, ik ben helemaal niet geïnformeerd

Geef bij de volgende stellingen aan of u het er mee eens of oneens bent: *

	Oneens	Eens
Ik kan niet uit de voeten met sociale media	☐	☐
Ik houd met sociale media werk,- en privé zaken gescheiden	☐	☐
Ik gebruik tenminste één sociaal medium voor wer kzaken	☐	☐
Dankzij sociale media zie ik kans om snel aan informatie te komen	☐	☐
Alle informatie die ik voor mijn werk nodig heb is digitaal beschikbaar	☐	☐
Ik heb altijd en overal toegang tot het netwerk en onze computersystemen	☐	☐

Hoe vaak maakt u gebruik van de volgende sociale media? *

	Nooit	Zelden	Wekelijks	Dagelijks	Uurlijks
LinkedIn	☐	☐	☐	☐	☐
Yammer	☐	☐	☐	☐	☐
Facebook	☐	☐	☐	☐	☐
Hyves	☐	☐	☐	☐	☐
Anders:	☐	☐	☐	☐	☐
Twitter	☐	☐	☐	☐	☐

Met welk doeleinde gebruikt u de volgende sociale media? *

	nvt	Privé	Werk	Privé en Werk
LinkedIn	☐	☐	☐	☐
Yammer	☐	☐	☐	☐
Facebook	☐	☐	☐	☐
Twitter	☐	☐	☐	☐
Hyves	☐	☐	☐	☐
Anders:	☐	☐	☐	☐

Op welke manier zou u het liefst meer informatie willen verkrijgen over HNW? *
 Vink aan waar uw voorkeur naar uit gaat. Meerdere keuzes zijn mogelijk

☐ Symposium

☐ Voorlichtingsbijeenkomst

☐ 3D-rondleiding van de nieuwe werkomgeving

☐ Een-op-eengesprek met mijn manager

☐ Een praatgroep met collega's

☐ Een uitgebreid artikel

☐ Een rondleiding in een ander bedrijf waar HNW is ingevoerd

☐ Wekelijkse mailing met informatie over HNW

☐ Other:

Deel 5: Beoordeling HNW

Hoe denkt u dat u het HNW gaat bevalen? *

1 2 3 4 5 6

Heel slecht ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Heel goed

Omschrijf in één zin wat voor u het HNW inhoudt: *

HNW beoordeel ik met het volgende cijfer: *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Deel 6: Persoonlijke informatie

Geslacht *

Man

Leeftijd *

< 20

Aantal dienstjaren binnen VWS *

< 1 jaar

Werkzaam op afdeling *

Buitendiensten CBG

Interne of Externe medewerker *

☐ Interne

☐ Externe

Hoogst genote opleidingsniveau *

Basisschool

Al wel HNW enquête:

Deze enquête is voor hen die al met 'Het Nieuwe Werken' bezig zijn

* Required

Deel 1: Het Nieuwe Werken algemeen

Wat vindt u er van dat VWS overstapt op HNW? *

	1	2	3	4	5	6
Negatief	☐	☐	☐	☐	☐	☐ Positief

Wat zijn uw ideale werktijden? *

- ☐ Elke werkdag van 8.30 tot 17.00 uur
- ☐ Enigszins flexibel, soms later komen of eerder weggaan
- ☐ Helemaal flexibel

Kunt u productief werken op een andere plek dan op kantoor? *

	1	2	3	4	5
Niet optimaal	☐	☐	☐	☐	☐ Optimaal

De informatie die u vooraf vernomen heeft over HNW was: *

- ☐ zeer positief
- ☐ positief
- ☐ wisselend
- ☐ negatief
- ☐ zeer negatief

Bent u betrokken geweest bij de invoering van HNW? *

- ☐ Ja, ik kon veel invloed uitoefenen en concreet zaken aanpakken
- ☐ Ja, maar in beperkte mate
- ☐ Nee, ik had het gevoel dat alles van hogere hand werd opgelegd
- ☐ Nee, dat hoefde ook niet, ik liet het op me afkomen
- ☐ Other:

Geef uw mening op de volgende stellingen: *

	Nee	Ja	Weet ik niet
Op mijn afdeling is veel weerstand tegen HNW	☐	☐	☐
Door HNW is mijn afdeling beter gaan presteren	☐	☐	☐
Ik werk liever bij een organisatie waar HNW al is ingevoerd	☐	☐	☐
De collega's op mijn afdeling zijn snel gewend geraakt met HNW	☐	☐	☐
De leidinggevende heeft de overstap naar HNW goed gecoördineerd	☐	☐	☐

Vindt u HNW een verbetering? *

1 2 3 4 5 6

Absoluut niet ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Absoluut

Deel 2: Voor- en Nadelen van Het Nieuwe Werken

Na invoering van HNW ondervind ik: *

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende zinnen

	Helemaal mee oneens (1)	(2)	(3)	(4)	Helemaal mee eens (5)
Vertroebeling tussen werk en privé	☐	☐	☐	☐	☐
Moeite met Cleandesk Policy (bureau schoon achterlaten)	☐	☐	☐	☐	☐
Dat alles digitaal moet en dat vind ik lastig	☐	☐	☐	☐	☐
Voldoende faciliteiten om mijn werk optimaal te kunnen verrichten	☐	☐	☐	☐	☐
Meer openheid in bedrijfscultuur	☐	☐	☐	☐	☐
Dat ik beter zelfstandig kan werken	☐	☐	☐	☐	☐
Een hogere werkdruk	☐	☐	☐	☐	☐
Geluidsoverlast van collega's	☐	☐	☐	☐	☐
Minder contact met collega's	☐	☐	☐	☐	☐
Problemen met het vinden van een geschikte werkplek	☐	☐	☐	☐	☐
Een open werkrelatie met collega's	☐	☐	☐	☐	☐
Beter te kunnen werken, omdat ik zelf mijn werktijden kan indelen	☐	☐	☐	☐	☐
Meer efficiëntie in het uitvoeren van het werk	☐	☐	☐	☐	☐
Onduidelijkheid over de inhoud van mijn werk	☐	☐	☐	☐	☐
Niemand te kunnen vinden	☐	☐	☐	☐	☐
Slechter contact te hebben met mijn leidinggevende	☐	☐	☐	☐	☐

Deel 3: Beweringen over werk & privé

Graag uw mening op de volgende stellingen: *

	Onjuist	Juist
Voor mij is HNW nog altijd een onduidelijk begrip	☐	☐
Ik vind eigen verantwoordelijkheid op het werk belangrijk	☐	☐
Door HNW kan ik privé en werk steeds moeilijker scheiden	☐	☐
Mijn collega's accepteren het dat ik zelf bepaal wanneer en waar ik mijn werk doe	☐	☐
Het maakt niet uit of ik op kantoor werk; contact met collega's gaat goed via mail of telefoon	☐	☐
Door HNW kan ik mijn privéleven beter organiseren	☐	☐
Als ik elders werk, vind ik het goed dat mijn leidinggevende mijn werk meer controleert	☐	☐
Werken met flexibele tijden moet worden opgenomen in de arbeidsvoorwaarden	☐	☐
Ik zit liever met mijn collega's op kantoor dan thuis of elders, zodat ik ze makkelijk kan aanspreken	☐	☐
De tijdelijke verhuizing is een prima middel om snel aan HNW te wennen	☐	☐
Ik heb moeite met werken in verschillende werkomgevingen	☐	☐
Ik vind dat HNW tot nu toe goed is georganiseerd	☐	☐
De overstap naar HNW is vooral een mentaliteitskwestie	☐	☐
Als ik op kantoor kom, is er altijd een werkplek beschikbaar	☐	☐
Minder contact met collega's ervaar ik als positief	☐	☐
Dankzij HNW heb ik een betere samenwerking met mijn collega's	☐	☐
Door HNW heb ik geen vaste werkplek meer en dat ervaar ik als negatief	☐	☐

Deel 4: Informatie en Communicatie over HNW

Via welk kanaal ontvangt u het liefst algemene informatie? *

Deze vraag gaat over algemene informatie betreffende werkzaken. Geef aan in hoeverre u graag informatie ontvangt via dit kanaal

	Helemaal niet graag (1)	(2)	(3)	(4)	Erg graag (5)
Intranet	☐	☐	☐	☐	☐
Digitale Nieuwsbrief	☐	☐	☐	☐	☐
Personeelsblad (Diagonaal)	☐	☐	☐	☐	☐
Posters	☐	☐	☐	☐	☐
Flyers	☐	☐	☐	☐	☐
E-mail	☐	☐	☐	☐	☐
Sociale Media	☐	☐	☐	☐	☐
Manager	☐	☐	☐	☐	☐
Anders	☐	☐	☐	☐	☐

Via welk kanaal ontvangt u het liefst de belangrijkste informatie over HNW? *

Deze vraag gaat over informatie over HNW. Geef aan in hoeverre u graag informatie ontvangt via dit kanaal

	Helemaal niet graag (1)	(2)	(3)	(4)	Erg graag (5)
Intranet	☐	☐	☐	☐	☐
Digitale Nieuwsbrief	☐	☐	☐	☐	☐
Personeelsblad (Diagonaal)	☐	☐	☐	☐	☐
Posters	☐	☐	☐	☐	☐
Flyers	☐	☐	☐	☐	☐
E-mail	☐	☐	☐	☐	☐
Sociale Media	☐	☐	☐	☐	☐
Manager	☐	☐	☐	☐	☐

Vindt u dat u voldoende geïnformeerd bent over HNW? *

- ☐ Ja, ik wist helemaal waar ik aan toe was
- ☐ Er was wel wat informatie, maar die was veel te beperkt
- ☐ Nee, ik werd helemaal niet geïnformeerd

Geef bij de volgende stellingen aan of u het er mee eens of oneens bent: *

	Oneens	Eens
Ik kan niet uit de voeten met sociale media	☐	☐
Ik houd met sociale media werk,- en privé zaken gescheiden	☐	☐
Ik gebruik tenminste één sociaal medium voor werkzaken	☐	☐
Dankzij sociale media zie ik kans om snel aan informatie te komen	☐	☐
Alle informatie die ik voor mijn werk nodig heb is digitaal beschikbaar	☐	☐
Ik heb altijd en overal toegang tot het netwerk en onze computersystemen	☐	☐

Hoe vaak maakt u gebruik van de volgende sociale media? *

	Nooit	Maandelijks	Wekelijks	Dagelijks	Uurtijks
LinkedIn	☐	☐	☐	☐	☐
Yammer	☐	☐	☐	☐	☐
Facebook	☐	☐	☐	☐	☐
Hyves	☐	☐	☐	☐	☐
Anders:	☐	☐	☐	☐	☐
Twitter	☐	☐	☐	☐	☐

Met welk doeleinde gebruikt u de volgende sociale media? *

	nvt	Privé	Werk	Privé en Werk
LinkedIn	☐	☐	☐	☐
Yammer	☐	☐	☐	☐
Facebook	☐	☐	☐	☐
Twitter	☐	☐	☐	☐
Hyves	☐	☐	☐	☐
Anders:	☐	☐	☐	☐

Op welke manier zou u het liefst meer informatie willen verkrijgen over HNW? *

Vink aan waar uw voorkeur naar uit gaat. Meerdere keuzes zijn mogelijk

- ☐ Symposium
- ☐ Voorlichtingsbijeenkomst
- ☐ 3D-rondleiding van de nieuwe werkomgeving
- ☐ Een-op-eengesprek met mijn manager
- ☐ Een praatgroep met collega's
- ☐ Een uitgebreid artikel
- ☐ Een rondleiding in een ander bedrijf waar HNW is ingevoerd
- ☐ Wekelijkse mailing met informatie over HNW
- ☐ Other:

Deel 5: Beoordeling HNW

Hoe bevalt HNW u? *

1	2	3	4	5	6	
Heel slecht	☐	☐	☐	☐	☐	Heel goed

Omschrijf in één zin wat voor u het HNW inhoudt: *

HNW beoordeel ik met het volgende cijfer: *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Deel 6: Persoonlijke informatie

Geslacht *

Leeftijd *

Aantal dienstjaren binnen VWS *

Werkzaam op afdeling *

Interne of Interne medewerker *

- ☐ Interne
- ☐ Externe

Hoogst genote opleidingsniveau *

Interviews

Interviewer: **vet gedrukt**

Geïnterviewde: Normaal

Geel gemarkeerd: **uitspraken die letterlijk zijn opgenomen in het onderzoek**

Grijs gemarkeerd: **verdere interessante uitspraken.**

Naam geïnterviewde: Ronnie van Os

Functie: Senior beleidsmedewerker

Trajectmatig werken in de JeugdzorgPlus

Accountmanager Jeugd - Regio Midden

Datum: 20 februari 2013

- **Waarom is de verandering van HNW noodzakelijk?**

Ik was er al langer voorstander van en bij onze directie deden we het ook al gedeeltelijk, bijvoorbeeld werd thuiswerken al toegestaan, zo was er al wat flexibiliteit ingekomen. De belangrijkste aanleiding was dat we met twee directies samengingen, en omdat we op twee verschillende plekken in het gebouw zaten. Dus om er meer een eenheid van te maken eigenlijk. Toen kwamen er vervolgens mogelijkheden tot pilots om flexibel te gaan werken, dat was wel nodig om met z'n alle op een verdieping te kunnen zitten.

- **Welke resultaten heeft HNW tot nu toe concreet gebracht?**

We hebben geen effectmeting gedaan, maar wat je ziet is dat **de directie echt meer één is geworden.** Door fysiek bij elkaar te zitten maar – maar niet steeds op de zelfde plek – leer je dus meer mensen kennen en is het dus niet directie a en directie b, maar is het gemengd. Je bent op deze manier beter op de hoogte van de dingen die spelen, omdat je gewoon meer mee krijgt. We hebben na de invoering van het samen huisvesten nog wel een aantal slagen gemaakt, **we hebben bijvoorbeeld geen afdelingen meer, want het gaat niet zozeer om de structuur, maar meer om de onderlinge samenwerking** en de tijd vraagt gewoon om flexibeler te zijn. Daarnaast ben je makkelijker inzetbaar omdat je meer kansen krijgt. **Zo kun je makkelijker van de ene klus naar de andere klus overstappen, je kunt met z'n alle ergens op inschrijven en zo worden er dan steeds nieuwe teams gevormd.** Zo kan er ook makkelijk bij een team worden ingesprongen als dat nodig is. Zo is er meer ruimte om je zelf beter te ontwikkelen en inspraak te krijgen. Er zijn ook nadelen aan, want hoe houd je elkaar nu allemaal erbij. **Mensen kunnen ook een beetje verloren raken, zeker omdat we nu geen afdelingen meer hebben.** Hoe verhoud je je dan tot elkaar, hoe krijg je de terugkoppeling van het MT, hoe houden we elkaar op de hoogte als iemand (voor langere tijd) ziek is? Hoe houd je toch contact en blijf je binding met elkaar houden en hoe blijf je toch die eenheid? Omdat we toch best veel buiten de deur werken. Voor die tijd zaten we veelal op normale werktijden op de zelfde plaats en viel het op als iemand er langere tijd niet was en was er meer sociale controle, in positief opzicht. Dat is nu niet meer. Dus moet er eigenlijk betere communicatie zijn om dit op te lossen. Daar hebben we wel methodes voor zoals MSN – ja, de zakelijke chatfunctie van MSN – daarin kun je ook aangeven waar je bent en waar je zit e.d., maar je moet het wel aanzetten. De vraag is: is dit nu de beste methode? Verder is het zo dat de communicatie binnen de afdeling wel eens lastig is. **Hoe blijf je op de hoogte van wat er speelt, zonder een overkill aan informatie te krijgen?** Wellicht heb jij een advies :-)?

- **Wist u precies wat u, evenals uw personeel wat er te wachten stond?**

Tja, in ieder geval niet iedereen. Er zat een verschil tussen de verschillende directies, de ene was het al wat meer gewoon omdat ze al wat flexibeler werkte, maar dat hing ook heel erg aan de persoon. Je zou verwachten dat het dan met leeftijd te maken zou hebben, maar dat kan ik nu niet zo zeggen. Er waren echt een aantal die ongerust waren. **Sommige omdat ze het principe nog niet kende, sommige hadden een beperking als een rolstoel of stofallergie of moesten een groter beeldscherm**

hebben en wisten niet goed waar ze terecht konden. Het is niet van nature dat mensen dat heel direct melden. Maar hier hebben we wel gewoon rekening mee gehouden, deze mensen hebben wel een vaste werkplek gekregen. Wat verder niet inhoudt dat als ze er niet zijn dat dan niemand daar mag zitten. Verder had de een meer moeite met het Clean Desk Policy, want waar moesten ze nu heen met hun fotolijstje? De ander ging daar weer veel makelijker mee om. Het was een diversiteit van angst en mensen die zeiden, dolgraag want dan kan ik mijn werk met privé veel beter combineren.

Wat wel zo was, was dat er toch wat angst was rondom de mensen van het MT. Want hoe gaan ze nu om met persoonlijke gesprekken, dat kan natuurlijk niet in de open ruimte. Dus hoe ga ik dat nu allemaal coördineren. **Wat ik heel goed vond is toen we onze directeur vroegen: ben je bereid je eigenkamer op te geven? Dat hij toen met ja antwoordde.** Hij is er later wel op terug gekomen, maar heeft het toch doorgezet. Hij laat zien dat het een meerwaarde heeft aan de rest. **Hij geeft daarmee het goede voorbeeld aan andere managers, dat niet iedereen even een kamer claimt.** Mijn advies is om dit ministeriebreed op de kaart te zetten, vooral bij de hogere ambten.

- **Hoe zijn jullie opgestart met de nieuwe manier van werken?**

Wat denk ik heel bijzonder was, was dat de medewerkers samen het initiatief genomen en hebben de uitvoering veel zelf gedaan. Er is dus niemand van buitenaf geweest die heeft gezegd, zo en zo moet het. Na een voorstel bij de directeur om mee te doen met de pilot, hebben we zoveel mogelijk mensen van de afdeling benadert om mee te denken. We waren met negentien mensen, dat is ongeveer 20% van de afdeling. Dat was best ingewikkeld, maar je had wel alle belangen die behartigd werden. **We hebben het vervolgens in werkgroepjes verdeeld, de een ging meer over het fysieke, de ander was meer gericht op de communicatie.** Van buitenaf kwam er wel ondersteuning vervolgens van DBV (Directie Bedrijfsvoering). Praktisch gezien omdat ze veel voor ons moesten regelen, maar ook om te kijken wat mogelijk is. Zoals: krijgen we een Blackberry, kunnen we alle met laptops werken. Maar ze hebben niet gezegd, we gaan het voor jullie doen. Omdat het hoofdzakelijk was met de mensen die zelf mee wilde doen, daarom zijn het ook de pilots.

- **Was het achteraf inderdaad beter om HNW gezamenlijk door te voeren dan dat hier inbreng van buitenaf was? Was dit een sleutel tot het succes?**

Nou, dat kan ik toch niet zo zeggen, denk ik. Het heeft zeker voordelen, omdat je het met elkaar doet en elkaar een beetje kent en makkelijk met elkaar om kunt gaan. **Aan de andere kant duurde het langer om knopen door te hakken en werden er vaak discussies gevoerd, ook discussies die al eerder gevoerd waren kwamen soms weer terug. Dus in de besluitvorming was dit niet altijd makkelijk.** Het is dus wel goed voor het groepsproces, maar aan de andere kant, als er iemand van buitenaf komt die er verstand van heeft en zegt: zo en zo moet het nu eenmaal, dan is dit makkelijker in de besluitvorming omdat deze persoon er meer ervaring mee heeft. Het nadeel is dat een leider binnen de groep, geen natuurlijke autoriteit is op dit gebied, maar als iemand komt die er van alles van afweet, dan wordt de beslissing minder snel in twijfel getrokken. Verder wat heel belangrijk is: **Gewoon doen. Dat helpt gewoon erg goed, mensen weten dan wat het wel en niet inhoudt, zo worden veronderstellingen gebogen naar waarheden of juist het tegenovergestelde.** Het duurde best lang voordat alles was doorgevoerd, twee maanden langer dan verwacht. Halverwege januari besloten we te beginnen met het project. 1 juni, zijn we daadwerkelijk verhuisd, maar half april was de eigenlijke planning.

- **Wat zijn nu de grootste veranderingen?**

Het belangrijkste natuurlijk het fysieke, dus dat je allemaal een flexibele werkplek hebt. **Wat ik opmerkelijk vond was het uitblijven van een cultuurverandering.** Ik had verwacht dat je op een andere manier met elkaar zou werken of op een andere manier mensen zou aanspreken, ik denk dat wij daarin een slag gemist hebben. **We hebben lang gediscuteerd hoe en of we nu afspraken moeten maken en hoe we nu omgaan met elkaar.** Bijvoorbeeld wat doe je als iemand heel hard zit te bellen in een open ruimte? Mag je überhaupt bellen in een open ruimte? Zeg je er dan iets van? De ene

wilde dat dolgraag afspreken de ander wilde niet alles zo hard hebben vast gelegd, dat is zo kinderachtig. We hadden er meer mee kunnen doen. Verder maken we, denk ik, nog niet heel functioneel gebruik van de ruimtes. Mensen komen over het algemeen binnen en gaan gewoon zitten waar ze zich prettig voelen en blijven daar de hele dag. Het is niet zo dat ze denken: oké, nu moet ik me even consenteren, laat ik even de stilleruimte opzoeken. Nu moet ik ook zeggen dat we vrij veel ruimte hebben, bovendien is die stilleruimte zeer ideaal omdat je er gewoon alles kunt doen, dus die wordt soms te pas en te onpas gebruikt, zal ik maar zeggen.

- **Hoe is het contact met de leidinggevende en hoe vult deze zijn rol in?**

Mijn leidinggevende was altijd op haar plek aanwezig en je kon altijd binnenkomen om iets te overleggen. Daardoor lag altijd veel verantwoordelijkheid bij de medewerker, want je moest zelf zorgen dat het werk op tijd af was en als er problemen zijn, meld dat dan op tijd etc. Ik weet niet precies hoe dat bij andere was, maar ik denk dat dit een heel goed past bij HNW. Dat was zo en dat is eigenlijk zo gebeven. Als mensen vragen hoe je het personeel moet beoordelen, is dit eigenlijk niet heel anders dan vroeger. Nu gaat men toch ook niet de mensen turven wie er wel en niet is? Maar om hier wel iets meer over te leren hebben we besloten dat we met de hele directie een cursus resultaatgericht werken gingen doen. Dit heeft wel te maken met de behoefte van het MT, want ze hebben toch wel een andere rol nu. Ze zien niet iedereen meer dus zijn ze echt een werkgever. Ze geven opdrachten aan mensen, stellen deadlines en zien elkaar weer als er iets te melden valt. Ze geven verder middelen of adviezen, maar daar moet de werknemer het mee doen. Kortom, de leidinggevende moet meer loslaten en met de werknemer duidelijkere afspraken maken, waardoor er meer verantwoordelijkheid komt te liggen bij de werknemer. Je bent dus veel meer een aanspreekpunt geworden en je stimuleert je medewerkers naar het resultaat.

- **Hoe loopt de interne communicatie? Hoe wordt nu informatie gedeeld en verspreid?**

De standaard structuur, met een briefing, zoals voor HNW. Maar nu wordt er meer gecommuniceerd zoals een nota die naar de minister is gestuurd, wordt meteen met een linkje naar de hele directie gestuurd, zodat iedereen het zou kunnen lezen. Dit vergt wel een actieve houding van de medewerker er wat mee te doen. Yammer kwam natuurlijk op. Niet iedereen maakte er gebruik van. Maar de vraag is weer, hoe ga je er mee om? Wat zet je er wel op niet, wanneer wordt het een overlast? Dit is wel een lastig vraagstuk: hoe ga je hier verstandig mee om?

- **Wat zijn nu nog verbeterpunten?**

Het afschaffen van afdelingen was goed, maar hoe houdt je vervolgens iedereen erbij betrokken? Dat is een belangrijke. Verder is het een punt om efficiënter om te gaan met de ruimte, want bij OSZ (waar naar verhuisd wordt), zal er minder ruimte zijn. Dit is wel een spanning die nodig is om beter met de ruimte om te gaan en hier over na te denken.

- **Wat zijn de valkuilen geweest bij het invoeren van HNW?**

Ik miste de duidelijkheid in de communicatie over bepaalde zaken. Dus mensen eerder gerust stellen, zoals die gevallen met een beperking (allergie, groter beeldscherm etc.). Verder was het onduidelijk wat nu wel en niet precies mogelijk was. Dit waren vooral praktische zaken en we kregen niet altijd snel antwoord op. Oplossingen werden niet altijd aangedragen, maar wij moesten eerst met een plan komen, en dan was er van alles mogelijk. Puntje bij paaltje bleek achteraf dat er toch geen geld was om te veranderen, hoe briljant ons idee ook was, al zeg ik het zelf. Dit frustrleert natuurlijk. Het is dus wel belangrijk de kaders te communiceren en de ruimte binnen de kaders moet zelf kunnen worden ingevuld. Want dan weet je gewoon waar je aan toe bent, of je het er nu mee eens bent of niet

- **Op welke afdeling verwacht je problemen met HNW binnen VWS?**

Ik heb mijn hoop uitgesproken dat de hoogste ambtenaren ook gewoon meegaan in dit flexibel werken. Je hebt een voorbeeld Waterschap Rivierenland. Daar heeft de hoogste baas gezegd: als ik er niet voor half 10 ben dan, is mijn kamer gewoon vrij voor iedereen, mocht ik plotseling toch

komen dan ga ik wel ergens anders zitten. Dit heeft gewoon heel goed gewerkt, maar ik ben bang dat dit niet overal gaat gebeuren, daarin zie ik de grootste uitdaging. Verder denk ik dat het over het algemeen wel goed moet gaan, het is vaak een kwestie van gewoon doen, want het went heel snel. Het is vaak zo dat een voorbeeldfunctie erg belangrijk is. Als de directeur zegt ik geef mijn kamer op, dan heeft verder niemand echt nog zoiets van: oh, maar ik wil er wel een.

- **Zijn er ongeschreven regels wat wel en beter niet kan binnen VWS m.b.t. communicatie. Wat zijn verder do's en dont's?**

Er werken hier natuurlijk akelig veel hoog opgeleide mensen, met ieder een eigen mening, dus je zult kaders moeten geven. Je krijgt veel te maken met eigenwijze mensen. Je zult ze moeten sturen, maar je moet ze niet betuttelen. Niet te vroeg met een cursus komen o.i.d., mensen denken dan: ja maar dat regel ik t.z.t. wel hoor. Misschien moet je de vraag omdraaien en zeggen: wat werkt wel? Volgens mij moet je hoge ambtenaren dwingen hun plek op te geven en het enthousiasme benutten van voorlopers. Laat de voorlopers dingen proberen. Zoals met iPads bijvoorbeeld. Laat ze maar kijken of dit iets toevoegt.

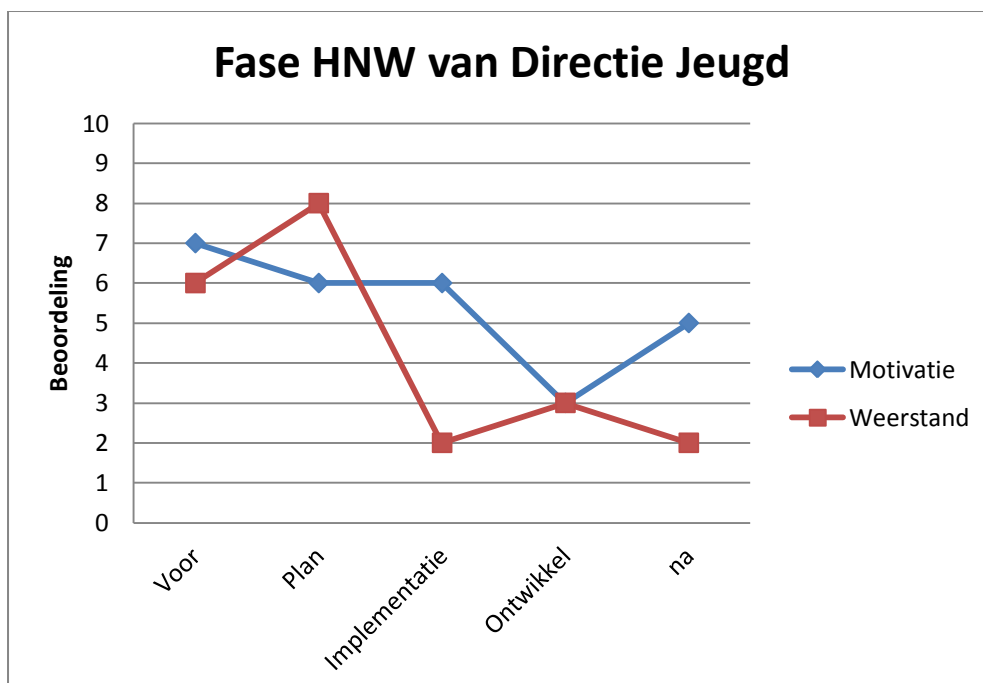
- **Welke communicatie van buitenaf heeft er toe bijgedragen dat het goed liep met de invoering van VWS?**

Ja, nou ja, bij ons was er dus niet veel communicatie van buitenaf omdat we zelf veel dingen deden. Natuurlijk kregen we wel hulp van DBV die ons aanstuurde. Maar ik denk dat er nu nog meer gestuurd wordt door hun.

- **Wat zijn nu de belangrijkste zaken binnen IT, waar zit de crux?**

Enthousiasme, maar wel met heel veel respect en aandacht voor zorgen. Je moet processen niet stil zetten, maar direct spanningen weghelpen en doorgaan.

- **Hoe was de weerstand en de motivatie in elke fase?**



Naam geïnterviewde: Georgette Mentink
Functie: Directielid MC
Datum: 20 februari 2013

- **Waarom is de verandering van HNW noodzakelijk?**

Dat het voor de medewerker heel veel toevoegt. Ook is de bezettingsgraad van de kamers is erg laag, het staat zo vaak leeg. Het zal ook een kostenplaatje zijn, het is zonde dat er zoveel leeg staat. Verder, werken we nu ook gewoon anders. Je ziet dat je gewoon dat je op heel andere manier begint te werken. Ik ben bijvoorbeeld 's morgens vrij, maar dan heb ik wel de hele tijd de Blackberry bij me. Niet dat ik nu de hele tijd zit te telefoneren, maar tussendoor even kijken naar mijn e-mail bijvoorbeeld wel. Je ziet dat het huidige werken langzaam loopt naar een nieuwe manier te werken. Je hoeft niet meer op kantoor te zijn om te kunnen werken, maar ook thuis. Dus mensen hebben geen 2, 3 uur reistijd meer. Dit komt misschien ook wel de kwaliteit hoger. Wie zegt dat je alleen op kantoor kan werken? Misschien kan je ook wel 's avonds goed werken.

- **Hoe is het beeld van HNW ontstaan?**

Nou de aanleiding is natuurlijk de verhuizing om daarna weer terug te komen. Het zou eigenlijk onzin zijn om daar op de traditionele manier verder te werken en pas als we terug zijn met HNW aan de slag te gaan. De vraag kwam, is het wel nodig om een vaste werkplek te hebben. Hoezo, eigen werkplek als ik er 2 dagen niet ben en mijn stoel en bureau wordt niet gebruikt.

- **Wat zijn de voordelen van HNW en wat zijn de argumenten?**

Efficiëntie, kwaliteitsverhogend omdat je veel meer uit mensen haalt dan dat er in zit. Ook de combinatie zorg en arbeid, dus een betere scheiding van privé en werk, bijvoorbeeld de reistijd ook. Bovendien maakt de huidige ICT HNW mogelijk.

- **Welke invloed heeft u of uw afdeling kunnen uitoefenen in het verandertraject?**

Het mooie van VWS, vind ik, dat iedere directie het ver van te voren wist. Het was een geleidelijk proces. We begonnen met een enquête, met de vraag wat wil je, wat denk je etc. Zo is het onderwerp steeds op de agenda gezet waardoor het langzaam bewust werd. We zijn ook op werkbezoek geweest bij CWG in Utrecht, daarvan werden heel veel mensen enthousiast. We probeerden dus de angst weg te nemen bij de werknemers. Vragen als: heb ik eigen werkplek, is het schoon etc. Wat verder goed is, is om goed te luisteren. Stel iemand heeft een klacht of om maar een dwarsstraat te noemen dat iemand vies is van andere mensen, dat dit niet helemaal niet behandelt wordt, maar dat er gekeken wordt of hier iets aan te doen valt.

- **Hoe is de reeds vertelde informatie tot nu to ontvangen?**

Het vreemde is dat mensen het wel lezen, maar dat ze het pas beleven als de dingen daadwerkelijk gebeuren. We praten en we praten, maar op een gegeven moment moet je het ook gewoon gaan doen. We kregen van de week ook weer een foldertje, maar kan niet zeggen dat dit nu het gesprek van de dag is. Je moet dingen gaan doen om het te gaan beleven. Kijk, het gesprek is het belangrijkste, dus intern. Je ziet dat mensen bepaalde angsten hebben en dat deze gedeeld worden, maar dat hier vaak oplossingen voor zijn. Als mensen van buitenaf iets zeggen, reageren mensen wat defensiever, terwijl als je het gesprek binnen de groep aan gaat dan blijkt het wel dat mensen wel de zelfde vragen hebben, de een wat meer dan de ander. Op dat moment moet je het gesprek aan gaan, en dat is ook leuk.

Er zit ook wel een nadeel aan alleen het gesprek aangaan. We moesten bijvoorbeeld regels gaan opstellen en daar was toch wel discussie, van wat spreken we wel en niet af. En daar is een zekere sturing van buitenaf wel goed. Voor de besluitvorming dus.

- **Kunt u zich deze communicatie nog herinneren en wat vond u ervan? (hierbij geef ik een voorbeeld)**

Er zijn veel verschillende soorten communicatie geweest. Er staan wat dingetjes opgebouwd die een indruk geven van HNW, etalages en dergelijke. Het is niet zo dat ik eens heel lang voor zo iets stil gestaan heb, maar voor een stukje bewustwording is het wel goed. Het zit dus ergens in je achterhoofd, dus is het is wel goed voor de bewustwording en beleving. Wat je in de communicatie echt niet moet doen is zeggen: dit mag niet. Dan gaan mensen de hakken in het zand zetten. Wat je ook niet moet vergeten is dat mensen veel documentatie hebben. Een beleidsmedewerker heeft veel documenten, en als je dan hoort dat je dan maar een doosje mag meenemen tijdens de verhuizing, ja daar zit wel sentiment in bij die mensen, want je moet wat doen met die spullen. Dit moet je meer aandacht geven, je moet het wel een beetje brengen. En af en toe wordt het te veel gedwongen gebracht, dan gaan mensen in de weerstand.

- **Wat mist u nog in de huidige communicatie?**

Dat vind ik een lastige vraag. Ik heb zoiets van, laat ons maar eerst daar zitten in dat nieuwe pand. Want wat mis je precies? Je weet niet hoe de koffie smaakt en hoe de kantine is of je wel lekker zit. Ja, dit zijn wat onzekerheden. Maar ja dit weet ik nog niet, dus laat mij het maar ondergaan gewoon. Het probleem is dat het nu allemaal nog zo theoretisch is. Ik ben dan zo: op een gegeven moment moet je ook gewoon aan de slag.

Ik kan me ook voorstellen dat mensen wel zaken missen. Dat is net zo met koud water, daar moet je langzaam instappen om er aan te wennen. Als je niet wilt springen, moet je het stapje voor stapje doen. Ik bedoel er mee te zeggen dat HNW langzaam voor je kunt veranderen. Er zal gewoon genoeg plek voor je zijn om te werken straks, je kunt thuis werken maar het is geen verplichting. Er zijn wel wat andere randvoorwaarde, je hebt geen vaste werkplek. Dus wen er dan maar langzaam aan. Dat is een extraatje alleen maar. Je hebt dus nu keuze. Wat past bij jou en wat heb je het liefst?

- **Wat zou u of andere het meeste helpen te wennen aan HNW?**

Dat is ten eerste door gewoon te doen. Je moet wel met mensen in gesprek blijven. Dus waar loop je tegen aan e.d.? Elk proces kent zijn onbekendheden. Bijvoorbeeld de nieuwe Word. Daar hoor je dan allemaal verhalen over enz., maar dit moet je gewoon eerst ondervinden, dan kun je zien wat je echt er van vindt. Vaak is het gewoon koudwatervrees.

- **Hoe ziet de rol van de leidinggevende er straks uit?**

Ik kan me voorstellen dat er wat onrust is omdat de rol van de leidinggevende er straks anders uit ziet. Het vraagt wat van hem, maar ook van de werknemer. Verder moeten er duidelijke afspraken zijn. Het moet duidelijk zijn waarvoor ik aan de lat sta, wat ga ik doen, waar word ik op afgerekend. We moeten richten op resultaat gericht zijn. Als we afspreken wanneer het af moet, dan maakt het niet uit of ik het nu 's nachts doe of overdag, als ik het maar af heb en resultaat zichtbaar is. Dit is denk ik wel iets waar we met z'n alle ervaring in moeten krijgen. Ik ben wel positief ingesteld. We moeten niet heel bang zijn voor de toekomst. We moeten niet alleen naar de rol van de leidinggevende kijken, we moeten ook naar de medewerker kijken. Als ik nu 3 dagen thuis ben, moet er een wederzijds vertrouwen zijn.

- **Op welke momenten van de week/dag wordt u het liefst geïnformeerd over HNW?**

Nou wat ik wel goed vind, is om tijdens directievergaderingen bepaalde zaken over HNW te behandelen. Je leest het van te voren, je praat er over, je bent er mee bezig en je kunt het direct behandelen. Dat is positief omdat je er dan echt even mee bezig bent.

- **Zijn er ongeschreven regels wat wel en beter niet kan binnen VWS m.b.t. communicatie. Wat zijn verder do's en dont's?**

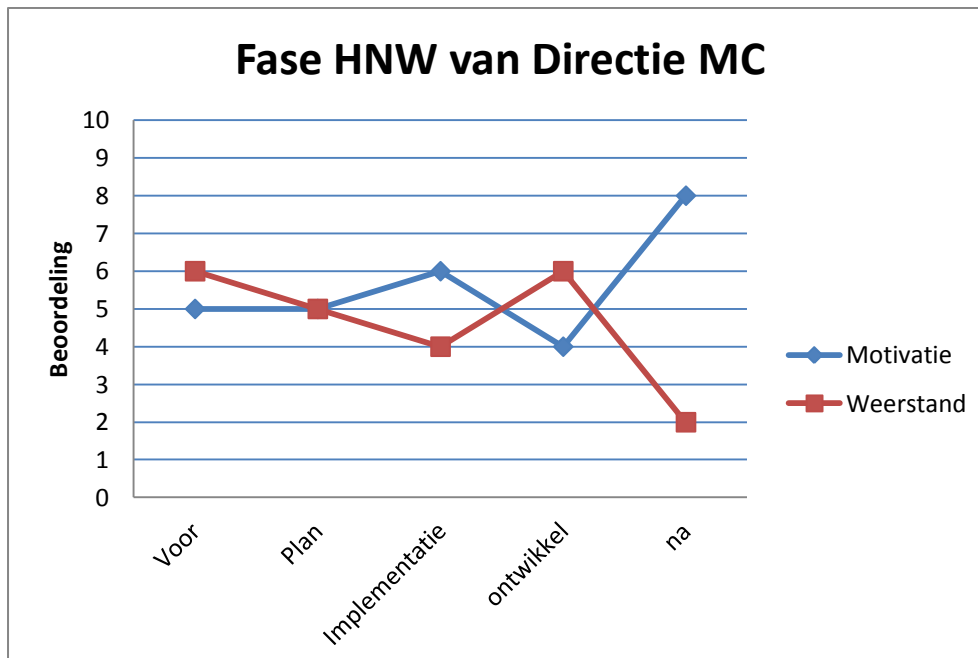
Je moet geen angst creëren. Ook al zijn het de feiten, maar je moet daar erg voorzichtig in zijn.

- **Weten jullie nu goed van te voren wat HNW in gaat houden?**

Ja, je bent er wel mee bezig en ik denk dat ik en wij wel redelijk weten wat ons te wachten staat. We zijn een keer in het nieuwe gebouw geweest. Ik kan me voorstellen dat er mensen wel zich druk om maken. Bijvoorbeeld wordt er van sommige mensen wel veel gevraagd. Bijvoorbeeld een beleidsmede werker. Deze moet nu digitaal gaan werken, de spullen opruimen, flexibel zijn, voor zijn eigen ontwikkeling zorgen, daarnaast heeft hij nog een groot politiek dossier. Dat is wel een heleboel. De ene ziet hier een uitdaging de ander niet. Je moet balanceren op een koortje, het is wel maatwerk. Maar ik vind niet dat de mensen slecht zijn voorbereid, er was genoeg input. Wat ik wel vind, is dat het een heel lang proces is, daardoor zwakt alles wat af. Ik heb zoiets: ik zie het wel.

- **Wat zijn in de aanloop naar HNW veel gehoorde klachten?**

Of het er wel schoon is, of je elkaar wel kunt vinden en bereiken? Zijn de mensen die op kantoor blijven nu de pineut omdat ze straks al het werk moeten opknappen van de mensen die thuis werken bijvoorbeeld in het weekend of 's avonds? Kun je iemand bereiken als het dringend is? Is er wel iemand op vrijdag. Ik heb wel zoiets dat je het eerst moet uitproberen. Kijk, je moet elkaar wel vertrouwen. Dat is heel belangrijk, dat er dus begrip voor elkaar.



Naam geïnterviewde: Frederique van de Poll
Functie: Projectlid van project HNW
Datum: 25 februari 2013

- **Waarom is de verandering van HNW noodzakelijk?**

De verandering is noodzakelijk omdat we zo direct gaan werken met minder vierkante meter. Minder kantoorruimte is minder kosten, en daarmee doen we mee aan de overheidsbezuiniging. En als je kijkt naar HNW als concept, dus met resultaat gericht werken en digitaal werken is een gevolg hierop, want we gaan met z'n alle samenwerken op minder vierkante meter. De nieuwe manier van werken zorgt er wel voor dat je het op een zo goed mogelijke manier kunt gaan doen. Ja, als aanleiding dus de bezuinigingen, maar het is daarnaast ook gewoon een hele goede manier van werken.

- **Hoe verloopt de invoering ministeriebreed?**

Eind 2011 zijn we gestart met twee pilot van de directie Jeugd en OMP. Deze waren er om te kijken wat we daar uit kunnen leren. Begin 2012 zijn we begonnen met gesprekken met de directies om de nieuwe situatie te bespreken. Vanaf toen hebben ze heel veel werksessies gehad, gesprekken, rondleidingen, spellen. Dus eigenlijk allemaal verschillende gedragsactiviteiten om ze dus voor te bereiden op de nieuwe situatie. Je kunt dus niet zeggen dat we al zijn begonnen, maar wel al met een paar opzetjes, dus je ziet dat mensen al een dag in de week thuiswerken of eens in de 3 weken. Als we nu kijken naar het project van HNW zijn we nu heel erg bezig met de mensen meekrijgen en laten zien wat HNW is en ze al laten oefenen en ze met elkaar in gesprek laten gaan met elkaar. Zodat ze dus weten wat flexibel werken is en wat het inhoudt. We hebben in eerste instantie met alleen de hoofden van de directies contact gehad en die wezen dan voor ons een contactpersoon aan. We zijn dus op de bovenste laag begonnen. Vanaf toen hadden we altijd contact met deze persoon en zijn taak was het dan om de informatie te verspreiden binnen de hele directie. We hebben ook voor het hele VWS activiteiten. Zo hebben we veel mensen rondgeleid op de nieuwe werkplek. Maar dus om er voor te zorgen dat mensen aan de slag gingen met de veranderingen van HNW zijn we dus van bovenaf begonnen.

- **Hoe hebt u geprobeerd een algeheel draagvlak te creëren?**

Veel praten en laten zien, ze laten ervaren en beleven. Het draagvlak creëren gaat bij het ministerie vanuit de hoogste positie. Dus vanuit de SG, daaronder de PSG. Van hen uit werd heel erg verteld, we gaan het zo doen. De PSG heeft het ook in een speech tijdens de oud en nieuwstoespraak verteld, op die manier creëer je ook wat draagvlak. We hebben met de PSG afgesproken dat elke directie zelf aan de slag gaat omdat elke afdeling is weer anders. We kunnen niet een recept verzinnen voor 1200 man. Ik denk dat het er ook mee te maken heeft dat het binnen de cultuur van VWS valt, toch de hiërarchie, dus van boven naar beneden communiceren. Op deze manier creëer je toch wat draagvlak, want als je het een willekeurige medewerker laat doen, dan hebben mensen zoiets van: Ja dag, we gaan pas over anderhalf jaar verhuizen en waarom zou ik me nu al bezig houden met de verhuizing. En als je een directeur neemt dan doen mensen toch dingen sneller, dat is gewoon zo.

- **Waar richtte zich de communicatie vooral op en is dit doel volgens u bereikt?**

We hadden twee doelen. De eerste is informeren en het tweede was denk ik iets als stimuleren, meekrijgen en bewust maken. Maar het belangrijkste was informeren, vooral omdat we in het stadium zitten waar we nog niet op de nieuwe manier werken, maar wel bijna aan gaat beginnen dus moet je ervoor zorgen dat mensen er over horen en hebben gezien. Paul Steinhoff ging daar voornamelijk over om veel te laten zien, door middel van nieuwsbrieven, rondleidingen, veel exposities hebben we gehad, veel informatie via de VWS-maandbladen, dus allemaal verschillende interne communicatiemiddelen. En of ze bereikt zijn? Ja, informeren zeker. Tja, en hoe de boodschap is ontvangen dat kan volgens mij heel verschillend zijn. En als het echt gaat om het meekrijgen en warm maken voor, dat is bij veel mensen ook weer heel erg verschillend. Ik denk dat het bij een grote groep wel is gelukt, dan reageren toch wel positief: Ja ik heb er wel zin in, ja lijkt me leuk en een

nieuwe uitdaging. Je hebt ook mensen die heel huiverig zijn. Maar dan denk ik, en dat is wel mijn persoonlijke mening: ja, kunt de communicatie nog zo goed doen, maar ik vraag me af welke communicatiestrategie je ook had gebruikt of de uitkomsten anders was geweest. Als je kijkt naar de andere organisaties waar HNW is ingevoerd, zie je altijd dat een hele groep mee gaat, een groep die het niets uitmaakt en altijd een groep die heel erg weerstand biedt. Maar ik denk dat als je kijkt naar: VWS'ers moeten straks op 1 april verhuizen en moeten weten wat ze moeten doen, dan denk ik dat dit wel redelijk is gelukt. Maar dat moet in de praktijk nog blijken natuurlijk.

- **Hebt u goed zicht op wat de communicatie met het personeel doet?**

Ja, ik denk dat dit ook heel erg verschilt per directie. We hebben dus, zoals ik net al aangaf per directie een contactpersoon en die hebben op hun eigen manier geprobeerd uit te leggen wat het is en hoe ze zich moeten voorbereiden. De ene had een werkgroep die veel deden met werkoverleggen en veel praten en groepen smeden. Er zijn ook groepen die zoiets hadden van we komen er wel we hoeven er niet heel veel aandacht aan te besteden. Dus in hoeverre ze echt wat met die informatie wat zijn gaan doen, is heel verschillend geweest. En als ik een beetje naar de cultuur binnen VWS kijk, dan zie je dat heel veel informatie binnenkomt, maar gaat ook weer heel snel naar buiten. Het zijn ook heel vaak de zelfde mensen of groepen die wat met die informatie gaan doen. Als je bijvoorbeeld zo'n digitale dia hebt, dan leest niet iedereen deze dia. En als je bijvoorbeeld naar Yammer kijkt, zijn hier ook veel dezelfde mensen. Dus je hebt een beetje dezelfde groep die het ook wil ontvangen, maar ik denk wel dat er zoveel is gepost, dat het niemand meer kan zijn ontgaan. Ja, en of ze een overkill hebben gekregen? Het is wel het gevaar ja. Je hebt nu ook een training van Marjolein, dat heeft te maken met de digitalisering, iedereen krijgt een training resultaatgericht werken, iedereen moet persoonlijke ontwikkelplannen invullen, ze krijgen verhuisinstructies. Ja ik denk wel dat mensen een overkill krijgen. Ja, het had wel anders gekund, maar ja, zo is het gewoon gegaan en dat het gewoon prima is zo.

- **Wat zijn veel gehoorde positieve punten?**

Wat je vaak hoort, maar tegelijkertijd is dat ook wel een negatief iets, mensen vinden het een leuk iets dat ze met verschillende mensen kunnen zitten, want dat sociale is wel iets wat mensen leuk vinden. Maar mensen vinden het juist ook wel een heel negatief iets dat ze telkens bij andere mensen zitten, of ze zijn bang dat ze hun sociale cohesie verliezen. Verder is het een heel positief pluspunt dat je privé en werk dus veel beter kunt combineren. Voor sommige mensen is dat een verademing dat ze na de spits kunnen komen of eens lekker thuis kunnen werken. Het algemene ding van vrijheid is dus positief dus hoe je je werk invult. Ook de verantwoordelijkheid. Veel VWS'ers vinden dit moeilijk, maar we kijken niet meer naar de uren die je er zit maar heel erg naar het resultaat, dit is wel een hele omslag, maar dit wordt wel positief ontvangen. We hebben hier veel beleidsmakers die horen om wat je doet en niet meer hoe je het doet, we kijken dus heel erg naar het resultaat. We doen dus heel erg beroep op de toegevoegde waarde van een ambtenaar. Op het moment dat je dat zegt zie je veel positieve reacties.

- **Wat zijn veel gehoorde klachten?**

Wat je als eerste hoort is dat je geen eigen werkplek meer hebt, het grootste gedeelte baalt hier wel van. Je hebt ook genoeg mensen die dit niet zo erg nodig hebben, maar de meeste mensen hebben toch wel behoefte aan een eigen werkplekje, dit zeggen ze er ook meestal bij. Verder dus bang dat ze de sociale cohesie verliezen. Dus bang dat ze elkaar juist minder gaan zien omdat je overal en nergens werkt. Wat ik ook veel horen, is dat ze die digitale omslag en dat papier arme niet zien zitten. Ja, hebt mensen die niets in Yammer zien. Ze zeggen: moet ik hier opeens mee werken, ik zie hier geen toegevoegde waarde. Dus veel mensen moeten die omslag wel nog maken. Wat ik ook veel hoor, dat is niet zo zeer negatief maar wel een aandachtspunt, waar ze wel aan moeten wennen is de vrijheid die ze hebben. Laatst was er een hele discussie over een collega die aan het werk op kantoor en opstond en zei: ik ga de rest van de middag lekker op terras zitten. Hij pakte zijn iPad en stapte op en was weg. Toen ontspon zich een hele discussie of dat wel kon of niet. En dat is best voor heel veel

mensen moeilijk, want je krijg wel heel veel vrijheid, maar ga je er mee om? Kan je bijvoorbeeld een hele week op vakantie gaan en vanuit daar je werk doen? Mensen zijn wel heel erg gewend dat 9 tot 5 mee te krijgen en ineens mag je het zelf bepalen, maar staat het toch weer wel onder bepaalde randvoorwaarde. Mensen zijn dus wel heel erg aan het zoeken. Binnen de directies verschilt dit maar er is wel een algemene Rijksrichtlijn die wel soort van zegt, wat wel en niet mag. Maar het blijft per geval verschillend. Het hangt heel erg af met wat jij met je leidinggevende afsprekt. Maar ook of je werk het toelaat. Maar ik merk wel dat dit een discussie blijft. Zo was er laatst iemand die vroeg of ze thuis de was mocht doen terwijl ze dus ook thuis werkte. Natuurlijk mag je wel de was doen, maar toen zei ook iemand, ja maar ik voel me wel bezwaard dat ik thuis de was doe. Het is dus heel erg dat mensen gewoon moeten gaan doen om te ervaren hoe het is. Het gaat er gewoon om dat je hele goede afspraken maakt met je leidinggevende. Je mag wel bijvoorbeeld de was doen, maar wel de telefoon opnemen als die afgaat.

- **Waar zit volgens u de grootste weerstand? Wat zijn hun beweegredenen en wat wordt er vanuit het management voor gedaan?**

Voornamelijk op het gebied van ICT. Sinds we begonnen zijn is er gewoon heel veel geklaag over ICT. De werkbaarheid en de bereikbaarheid moet wel gewoon goed zijn. Krijgt iedereen een Blackberry? Ik had laatst een afdeling die zeiden van ja, we moeten wel flexibel werken maar we krijgen geen Blackberry, maar hoe moet dat dan als ik in de trein zit, moet ik dit dan met mijn eigen mobieltje doen. Heel vaak werkt de ICT gewoon slecht bij ons, en ik denk dat daar de meeste huivering voor is. Ik vind het wel jammer dat daar zoveel over geklaagd wordt, maar ik snap het wel. Want er wordt gezegd dat we flexibel moeten gaan werken, maar de mogelijkheden die zijn nog onvoldoende of ontbreken. De Bites, zoals we die noemen. De Bricks ook wel. Bijvoorbeeld bureaus die handmatig op hoogte moet verstellen, maar er zijn ook bureaus waarbij je alleen op een knop hoeft te drukken. Daar gaan mensen dan over klagen dat dit overal zou moeten. Maar dan heb ik zoiets van joh, kom om. De Bites snap ik wel, want er wordt wel gehoopt dat je in de trein aan de slag kan, maar je krijgt geen Blackberry. Het is niet perse met HNW zo maar iets heel menseigen. Ik wil me best aanpassen maar dan moet wel alles om me heen goed zijn, is wat we veel hoorden. Bijvoorbeeld ook met de iPads. De ene afdeling krijgt het wel, de andere niet, maar de iPad kan dan ook weer niet alles. Ik denk dus dat hier het meest over geklaagd wordt. En of dit verbeterd kan worden? Ja, het wordt wel steeds verbeterd en veel directies mogen zelf bepalen of ze Blackberry's uitdelen, er wordt continue verbeterd, maar het kan altijd beter. Daarnaast vind ik dat je in tijden van bezuinigingen dat je niet kunt verwachten dat het helemaal perfect is. En ik denk dat als we terug zijn verhuist het veel verbeterd is. Het kan altijd beter en het blijft een zorgenkindje, maar ik denk wel, als het bijvoorbeeld over drie jaar super goed gaat met de Nederlandse economie en iedereen krijgt een telefoon, zijn er altijd weer nieuwe dingen om over te klagen.

- **Hoe wordt omgegaan met feedback?**

Ik denk dat er veel meer klachten zijn dan we kennen. Dat merk ik hier ook wel bij VWS. Ik weet dat er veel wordt geklaagd, ze weten niet precies wat wel en niet mag. Maar ik denk dat de helft ook niet de moeite neemt om ons feedback te geven. We hebben nu wel een benchmark uitgezet waar mensen goed aangeven wat ze wel en niet goed vinden gaan. Dit is best een lange vragenlijst, dus daar hopen we veel uit te leren. Ik denk dat er heel veel klachten ons niet bereiken en ik denk dat het voornamelijk gaat over onduidelijkheid. De ene keer wordt dit gezegd en de andere keer wordt dat gecommuniceerd. Zoals de vraag: krijgt iedereen een iPad? Het antwoord is gewoon: nee. Maar je ziet dat heel veel managers of bepaalde functies een iPad krijgen. Daar krijgen we dan veel vragen over waarom zij er geen krijgen. Dat gaat dus heel er over de ICT en daar hebben wij geen zeggenschap op of antwoord. Wij gaan dit weer navragen en worden dan ook weer van het kastje naar de muur gestuurd. Dus uiteindelijk hebben wij er ook geen heel goed antwoord op. En dat vind ik het lastige van dit project want je hebt met zoveel dingen te maken. We kwamen op gespreken bij de directeuren en daar ging driekwart over de Brick en Bites en wij zaten daar voor de Behavior. Wij kunnen daar dan geen antwoord op geven, ook al weten we er wel wat van af. We gaan er niet over

en hebben de zeggenschap niet. Wij beslissen niet wie er een iPad krijgt. Je merkte dan een soort frustratie bij de 'klanten' waarom we dat niet wisten en: ik vind het maar een vaag verhaal, omdat jullie er niet overal antwoord op konden geven. Maar dat komt dus omdat alles zo erg samenhangt maar je hebt niet over de zeggenschap over en dat is best lastig. We proberen dus wel onderling alles goed af te stemmen in de werkgroepen. We hebben continue terugkoppeling en doen overal navraag om op de hoogte te blijven. Jij had bijvoorbeeld dat contact met Sandy. En in die mail begon ze te klagen tegen mij, maar ik heb daar niets mee te maken omdat het niet mijn onderwerp is. Maar ik heb vanmiddag wel een bespreking met hen die daar wel over gaan en dan ga ik het overleggen en terugkoppelen. En als voor hen blijkt dat het de zoveelste klacht is, gaan ze een evaluatie doen en zorgen dat wat we als we gaan terug verhuizen dat het dan verbeterd is. En meer dan dat zeggen tegen Sandy kan ik niet doen. Dus het is soms wel lastig, omdat je veel klachten niet zelf kunt afhandelen. Ook heb je een probleem bij ons en dat is de hiërarchie. We hebben vaak een stuurgroep die beslissingen moet nemen en dan hebben we de BsG en de SG. Bijvoorbeeld we hadden een afspraak dat elke verdieping hun eigen afspraken moest maken over bijvoorbeeld eten bij de computer. En we hadden daarnaast nog 4 regels: je logt je pc uit als je er langer dan twee uur niet bent, je stelt je agenda voor iedereen open en nog twee afspraken. Maar eerst moeten we dat afstemmen en toetsen bij VWS van klopt dit en hoe is dit bij andere organisaties. Uiteindelijk kwam je dan met een lijstje en moesten we dit afstemmen met verschillende projecten, dan moet het nog langs de stuurgroep en de bestuursraad bedrijfsvoering en dan de SG komt er nog over heen toen werden het plots acht regels in plaats van vier. Nou, dat is best een lang proces en in die tijd komen er best veel vragen of er nu gedragsafspraken zijn. We kunnen dan alleen maar zeggen dat deze er zijn maar nog overlegd moeten worden en ondertussen vragen we wel aan mensen maak binnen de afdeling of etage onderlinge afspraken, maar ondertussen weten we niet wat de algemene afspraken zijn en dan ontstaat er op een gegeven moment miscommunicatie. En pas na verloop van tijd kunnen we de afspraken uitdelen en vertellen, maar dat is wel een voorbeeld van iets dat te laat gebeurd is. Sommige afdelingen wilden al veel langer zaken veranderen maar konden dat niet. En of dat deze bureaucratie veranderd na de verhuizing? Nou, dat hoop ik wel, maar dat ik denk niet zo direct. Het was niet zo zeer een doel, maar wel dat de medewerker centraal staat en dat de mensen veel meer vrijheid krijgen om te beslissen hoe men werkt, dus dat zou betekenen dat de hiërarchie ook minder wordt, maar ik denk dat dit nog heel lang duurt zoals je dat bijvoorbeeld in de boeken leest. Maar dit is wel iets dat in veel organisaties is zo. Het heeft bij Interpolis tien jaar geduurd voordat ze helemaal HWN werkt. Wij zijn er nu nog mee bezig, we hebben een jaar van voorbereiding gehad en gaan nu beginnen, dus voordat je op die niveau komt, duurt dat nog even, maar je hoopt het wel.

- **Hoe worden mensen begeleid in HWN (die veel moeite hebben ermee)?**

Dan kom ik weer terug op de directie die ieder voor zich kijkt hoe ze zich voorbereiden. Dus het is dan ook aan die contactpersoon te kijken wie er moeite mee heeft en hoe hij er mee om moet gaan. En deze trekt dan bij ons aan de bel van: joh we hebben hier een groepje. Wij bieden ze dan een gedragsessie aan of zoiets. Het komt dus vanuit de directie en die vertellen dan aan ons hoe het er aan toe gaat. Vervolgens kijken we per directie, en dat verschilt dan per directie eigenlijk een soort maatwerk, kijken wat er nu goed aan te doen is. Hebben jullie behoefte aan een presentatie of moeten we een dag met z'n alle naar een andere organisatie toe. Dat is heel erg verschillend geweest. Wat ik dus persoonlijk heb gedaan, is op het moment dat je ziet dat iemand weerstand biedt, gewoon naar die persoon toe gaan en met hem praten. Laatst had ik ook een vergadering en toen begon iemand in de pauze tegen me aan te praten en die had zoveel opgekropte frustraties, dat ik binnenkort eens een koffie met haar ga drinken en nog even na te praten en haar een hart onder de riem te steken. We geven ook rondleidingen aan het pand hier tegenover. En als ik tijdens zo'n rondleiding merkte dat iemand het niet lekker zat, dan stapte ik na die rondleiding even apart naar ze toen. We hebben ook een iPad training gehad. Er zat iemand bij van wetgeving en juridische zaken bij en die zat er echt te shaken daar, die vond het doodeng en toen is iemand van ons naar hem toe gegaan. Dus je probeert op gevoel nog even naar mensen te gaan die weerstand bieden. Maar dat is

wel moeilijk, want je bent niet overal bij, dus je hoopt dat de contactpersonen zelf aan de bel trekken en zeggen wie er binnen de directie extra aandacht nodig hebben.

- **Speelt de sociale media een grote rol of gaat deze een belangrijke rol vervullen?**

Ja, dat denk ik zeker en dat hoop ik nu ook. Dit zie je al meer de laatste tijd. Je ziet in de interne communicatie dat we steeds meer online doen. Je ziet dat in de Yammer-netwerken een groeiende intensiteit. Daar zijn bepaalde initiatieven bij ons die gebruik maken van LinkedIn, Facebook en Twitter. Je ziet een opgang, en je ziet bij HNW dat het nog belangrijker wordt, en dat is wel iets dat ons project moet stimuleren. Ik denk wel dat we als bedrijf nog heel erg achter lopen.

- **Zijn er ongeschreven regels wat wel en beter niet kan binnen VWS m.b.t. communicatie. Wat zijn verder do's en dont's?**

Het rijksportaal moet je wel blijven gebruiken. Uit onderzoek blijkt dat dit gewoon goed werkt en dat mensen het fijn vinden op die manier informatie te ontvangen. Via je leidinggevende informatie horen. Als je informatie hebt is dat goed omdat vanuit de SG dit in een brief te sturen naar de leidinggevende of de directeuren die dat via een meeting verder communiceren. We hebben ook Posters en schermen. Ik weet niet zozeer of dit echt werkt, maar het valt wel op en ik denk dat dit wel belangrijk is. Dat zijn denk ik de Do's.

De Don'ts, ja ik weet niet of het zo is, maar heel vaak horen mensen via via iets op de gang of in een kroegje. Dat is goed dat mensen het horen, maar ik denk dat het een absolute don't is omdat ze dan hebben van: waarom heb ik dit niet gehoord, waarom moet ik het op deze manier horen, waarom hoor ik het niet van mijn leidinggevende? Het zal altijd gebeuren, maar ik hoop niet dat mensen via via iets horen, maar direct van ons of directeur of iets.

Ik denk ook dat zo'n Nieuwjaarspeech van de SG best mooi is en ze horen dan wel wat, maar daar is niet iedereen erbij, en het is een informele bedoeling en dan plotseling zo'n formele boodschap. Ja ik weet het niet. Het is heel erg iets van bovenaf ook. Dit is wel persoonlijk hoor, maar ik denk dat dit niet zo handig is.

- **Hoe het komt dat er zo wisselend wordt gedacht over de rol van de leidinggevende?**

Ja, dat horen we vaker. We proberen dit op te lossen door de leidinggevende cursussen aan te bieden en trainingen. De leidinggevende zijn natuurlijk wel het lastige onderwerp. We proberen de leidinggevende echt te ondersteunen hierin. Maar het is moeilijk, want er zit zoveel verschil in de leidinggevers en dat is wel lastig voor de medewerkers. Je hebt te maken met jou directe leidinggevende en als hij zegt, ik wil niet dat jij een dag per week thuiszit, dat vind ik te veel. En als de medewerker dan zegt: ja maar het zou wel mogen in theorie. En als de leidinggevende dan weer zegt dat hij het liever niet heeft om die en die reden, ja dan moet je er samen toch uitkomen. Maar als je hoort dat een andere collega drie dagen per week thuis mag werken en je komt daar mee aan, ja dat is dan wel logisch dat dit gebeurt, maar dit is dus wel heel vervelend voor de medewerkers en de leidinggevende want hij blijft jouw baas. In de tussentijd hoop ik gewoon dat we de leidinggevende zoveel mogelijk cursussen en trainingen kunnen aanbieden zodat ze onderling ook kunnen samenwerken en samen sparren zichzelf erin te verbeteren.

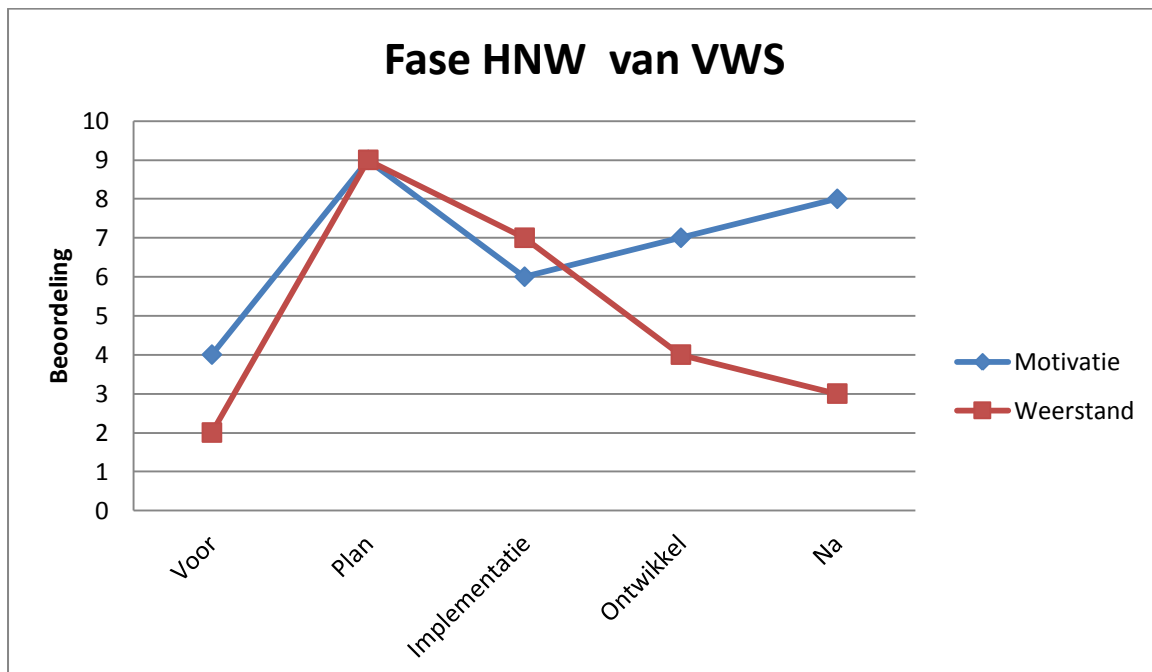
- **Zijn er achteraf zaken die beter hadden gekund? Komt er niet te veel in een keer op de medewerker af?**

Wat ik heel erg heb gemerkt is toen wij er net mee begonnen, toen ik kwam was het januari 2012, toen probeerde we het meer te verspreiden, maar wat we toen vaak terugkregen is dat mensen zeiden, het duurt nog anderhalf jaar, wat doen jullie hier eigenlijk? Heel veel heb ik ook teruggekregen dat mensen zich afvroegen of dat ze zich nu een heel jaar moesten voorbereiden en of dat wel nodig was. Dus toen we bepaalde zaken communiceerde bleef dit niet echt hangen of werd er niet veel meegedaan omdat het zover weg was. Dus ik begrijp dat mensen zeggen dat er veel op hun af kwam, maar als je dus eerder al meer hoort dan doet het niets met je omdat het geen prioriteit heeft. Dus ik vraag me af om het zo vlak van te voren te doen, voornamelijk deze

informatie. Of ik het anders had gedaan dat denk ik niet. Wel had ik liever gehad dat de directies een soort boekje kregen met als titel: help ik ga het nieuwe werken in, wat moet ik doen? Een soort handleiding dat wanneer je het echt niet weet als directie dat je toch duidelijk een richting kon kiezen. We lieten wel veel zien en vertelde veel, maar dat was toch te verschillend of onduidelijk. Er ontbrak een duidelijke lijn die ze konden opvolgen. Dat hebben we bewust niet gedaan, maar achteraf hadden we dat denk ik wel moeten doen, dat als je het echt niet wist dat je dat boekje kon volgen. Soms wisten directies niet wat ze moesten doen en namen ook geen beslissing en lieten ze het heel lang liggen. En als je heel duidelijk een soort stappenplan had op papier was dit een stuk prettiger geweest. Maar als het echt gaat om communicatie? Tja, ik denk dat je uiteindelijk altijd op het zelfde uitkomt.

- **Zijn er nog zaken die je wilt benoemen of nog wilt verduidelijken?**

Nou, wat ik eigenlijk ook al vertelde vind ik wel echt belangrijk, als het om communicatie gaat dat we binnen het VWS echt een cultuur hebben van, als het nu nog niet belangrijk is, komt het later wel. Je kunt dan informatie zenden, maar krijgen ze het toch niet mee. Dat is typisch menseigen. En op het moment dat het bijna gaat gebeuren, dus de verhuizing, is de communicatie wel heel belangrijk. Dan krijg je plotseling allemaal vragen en dan moet je in een keer paraat moet staan. Dus in de communicatie moet je heel erg kijken waar de groep behoefte aan heeft, dat is wel de wijze les die ik heb getrokken het afgelopen jaar. Je kunt wel heel veel geven, maar als die behoefte en urgentie er niet is, dan hoeft het niet. Ik snap dat veel op mensen zeggen dat er veel in een keer op hun afkomt, maar dat betekend wel dat ze nu veel behoefte hebben aan communicatie. De vraag is dus wanneer is communicatie effectief? Hebben we niet een heel jaar voor niets gedaan? Dat is inderdaad wel een mooi onderzoek voor een student. Er zijn voorbeelden bekend waar ze een briefje op het bureau van de medewerker legde met de boodschap dat ze volgende week geen eigen bureau meer hadden, succes. Dat is wel heel grof gezegd maar zo ging het er wel ongeveer aan toe en dat is op zich wel heel goed denk ik. Kijk, we hebben hier te maken met een heel andere soort groep. Het zijn ambtenaren, oke, ja Rijksambtenaren, maar wel die 40 jaar lang een eigen bureau hebben. Dus ik denk dat het wel goed is dat ze het heer een beetje langzaam aan doen en niet allemaal in een klap doen.



Naam geïnterviewde: Wijnand Smit
Functie: Intrim Projectleider directie ONP
Datum: 27 februari 2013

- **Waarom is de verandering van HNW noodzakelijk?**

Het is een ontwikkeling die gaande is op dit moment. Ik zal het geen hype noemen, dat is het namelijk zeker niet, ook om op een andere manier met elkaar te werken. Dat is de mooie kant van het verhaal, het belangrijkste is gewoon om geld te besparen, meer mensen op een kleine oppervlakte laten werken, dit is dan een mooie methode. Bijkomend is het fijn dat je op een andere manier je werk kunt doen. Werk & privé daarin de balans zijn mooie termen, maar in de praktijk zal het toch gewoon gaan om een besparingsactie. Het gaat natuurlijk om de werknemer, maar je kunt hele ronkende verhalen ophalen van wat het allemaal zou kunnen zijn, het is een hele mooie werkmethode dus het kan voor mensen ruimte bieden thuis te werken. Het is voor de rest gewoon business as usual, wat verder geen punt is.

- **Welke resultaten heeft HNW tot nu toe concreet gebracht?**

Ik denk zelf niet heel veel. We waren twee directies die gingen fuseren dus dat was heel mooi dat we mee konden doen aan de pilot. We konden nu op een gang zitten en daar was dan ook de ruimte voor bij HNW. Wat we wel merkten was dat ze elkaar vaker zagen. Het lijkt net alsof je je collega's vaker ziet in de oude situatie, maar dat zijn eigenlijk de kamergenoten de hele dag, maar nu zie je veel meer mensen en die spreek je dan ook makkelijk aan. Ik zie nu bijvoorbeeld dat er ook veel meer gebruik gemaakt wordt van de huiskamer. Dat zijn wel een van de positieve punten die HNW heeft gebracht. Ik was projectleider van het project Anders Werken binnen onze directie. Ik was verantwoordelijk voor de ombouw van de etage en de andere manier van werken. Ik ben niet zover gegaan dat ik met andere mensen heb gepraat, het ging puur voor mij om de Bricks en de Bites en een klein beetje de Behavior. We hebben dat gedeelte uitbesteed aan een externe partij, maar dat is redelijk beperkt gebleven. Misschien iets te. We hebben wel een kort programma gedraaid dat de externe partij uitvoerde en we hebben ook intern het een en ander met elkaar afgesproken van hoe spreken we elkaar aan of hoe maak je gebruik van het bureau. Het leek op dat moment even voldoende. Of we veel aan de communicatie gehad van de organisatie welke die uitvoerde? Tja, wat voor ons het grote voordeel is voor ons, is dat we er al mee hebben geoefend. Je merkt dat nu toch veel directies een beetje ongemakkelijk gevoel is: ohje, straks gaan we verhuizen en dan moeten we anders werken. Bij ons is het dus gewend en weet dat het eigenlijk niet zo erg is. Die spanning is voor de meeste mensen weg. Kijk, er zijn altijd mensen die het niks vinden en niks vonden. Niet iedereen is enthousiast, maar er is een redelijke ontspanning ten aanzien van de verhuizing. Dat was wel een van de redenen voor ons geweest om de pilot te starten om zo dus al te kunnen wennen. Daarnaast heeft ONP wel een ondersteunende rol bij HNW en met name de Behavior kant. Dus is het goed dat we al geoefend hebben.

- **Wist u precies wat u, evenals uw personeel, te wachten stond?**

Je moet natuurlijk vertellen hoe het in z'n werk gaat en hoe je met elkaar omgaat en aanspreekt en dergelijke. Dat is absoluut aan de orde geweest en dat kon ook prima. Je moet alleen in het begin om een bepaalde weerstand heen, dat ben je vooral aan het doen en dat is lastig. Je kunt het heel mooi gaan voorstellen, maar mensen die het niks vinden die verleidt je niet met verhalen hoe fantastisch het gaat zijn. We hebben ze vooral meegekregen door ze het te laten ervaren. Ze merkte dat het niet rigoureuze invloed heeft op de manier waarop je werkt, er zijn genoeg werkplekken wanneer je goede afspraken maakt. En of we genoeg ruimte hadden om te werken? Nou dat was wel leuk. In het begin moesten we voor 45 fte werkplekken hebben, dat paste niet allemaal op de 6^e etage en dus we zouden ook een paar bureaus op de zevende krijgen. Maar dat liet drie maanden op zich wachten. Uiteindelijk hadden we 40 fte werkplekken voor 65 mensen ongeveer. Het was in ieder geval allemaal net te weinig, dit merkte je met name op dinsdag en donderdag. Dit leidde er wel toe dat mensen heel goed omgingen met deze manier van werken. Er werden mensen aangesproken als

mensen te lang een bureau ongebruikt achter zich lieten. Toen het dus krap zat ging iedereen heel mooi met het proces om. Toen we die extra bureaus kregen ging het eigenlijk weer terug naar de oude situatie. Dus een beetje druk was wel goed. Mensen gingen niet echt meer thuis werken, maar dat had denk ik te maken met het aard van het werk en de aard van de mensen. Het gebeurde wel iets meer, er was wel ruimte voor, terwijl er daarvoor duidelijk geen ruimte voor was, maar niet heel veel mensen maken er dus gebruik van. Wij gaan heel erg over het personeel, niet de salarisstrookjes en dergelijke, maar wel over beleid van aannemen van mensen, HR, beloningsbeleid en strategie en de interim projectleiders.

- **Welke valkuilen zijn er geweest bij de invoering van HNW en zeker als u let op de communicatie?**

Wat je wel merkt, en dat is de bricks kant, je moet alles wel een beetje bijstellen. Wij hadden zoiets: als we het doen, doen we het meteen goed. Dat hoefde niet meteen met de nieuwste spullen. Je ziet dan aan een organisatie als deze dat ze daar nog niet helemaal op toegerust is, ook niet op de pilots, dat was wel een probleem. Soms moet je echt doorduwen, zoals de discussie over vaste telefoons. Iedereen heeft namelijk een Blackberry of iets dergelijks. Dat heb ik moeten blijven uitleggen tot een dag voor de oplevering en toen viel het kwartje eindelijk. Ik verwachtte wat meer coöperatie van VWS zelf. Wij hebben er voor gekozen om niet iedereen erbij te betrekken, zoals Jeugd dat doet. Wij hebben niet de hele directie uitgenodigd voor commissies en praatgroepen en dergelijke. Wij hebben wel een aantal directieleden, dus gewone medewerkers, gevraagd van: wees voor ons een brainstormgroep, en die hebben gedurende het project meegedacht en gepraat over de inrichting, kleurgebruik en wat wenselijk was. We hebben tegen de meerderheid gezegd: 1 augustus is de dag dat we gaan verhuizen en dan zullen jullie zien wat er gaat komen. Natuurlijk laat je wel de voortgang zien, maar we hebben niet iedereen er bij betrokken. Het was dus wel bottom up, maar we hebben dus niet iedereen inspraak gegeven. We hebben gezegd: we hebben een klein groepje en die regelt het en koppeld de zaken terug, natuurlijk ook aan het MT. Dit vind ik wel een hele goede methode, maar dat zorgde er wel voor dat er een aantal leden zijn afgehaakt. Dit had verkomen kunnen worden door iets beter de negatieve signalen op te pikken en iets meer de voelsprietten uitzetten om er wat mee te doen.

- **Waar ziet u verbeterpunten?**

Ik vond het niet ver genoeg gaan. Wat ik al zei: als je het doet, doe het dan goed. Maar dit zal een beetje de situatie zijn denk ik. Het blijft allemaal toch het zelfde. Je hebt wel verschillende werkplekken maar het blijven bureautjes met stoeltjes. Het systeem is nog niet helemaal klaar voor om echt thuis of onderweg te kunnen werken. Het feit dat er geïnventariseerd wordt hoeveel mensen er thuis denken te werken omdat het systeem het anders niet aankan. Dat kost natuurlijk veel meer tijd. Als je het een beetje gek wilt doen, gaat het toch vlug te ver. Kleurgebruik, bepaald soort werkplekken en dat soort dingen. En dat is wel logisch, want je doet het van belastinggeld allemaal, dus moet een beetje zorgen dat het niet te debiel wordt. Het zou mooi zijn als het zoals bij Microsoft gaat of Interpolis, maar dat verwacht ik toch niet. Als je kijkt naar wat er wordt opgeleverd hier bij het Ministerie van Veiligheid en justitie, wat dan een beetje de top van de top is, dat is ook een vrij een neutraal standaard enzovoorts verandering, dus ik denk niet dat de overheid heel snel creatief gaat worden. Het blijven bureaus stoelen, vergaderkamers en stilte ruimtes met deuren, maar niet zoals bij microsoft, gewoon tafels waar je met z'n dertigen aan gaat zitten en je laptop aansluit en een uurtje werkt en gaat vergaderen.

- **Hoe wordt omgegaan met het delen van informatie?**

Zoals ik al zei, bleek uit onze enquête dat de mensen elkaar vaker zien en vaker spreken en meer verschillende mensen spreken. Kijk, de bestaande communicatie als mail is altijd en er is nog steeds thuiskomplek op de 6^e etage en die is ook weer niet zo groot dat je elkaar steeds kwijt bent. Je loopt makkelijker bij iemand langs, ook voor een small talk, dus ik denk dat de zichtbaarheid et cetera

kleiner is geworden. Wat betreft thuiswerken, ik denk dat er niet zoveel thuis wordt gewerkt. En als het gedaan wordt, wordt het heel erg gewaardeerd.

- **Hoe is de communicatie met de leidinggevende geworden nu je moet letten op resultaatgericht werken?**

Ja, dat is een overheidsprobleem. Ik ben het wel gewend en als een interim manager kom ik bij verschillende afdelingen en maak ik afspraken met mijn opdrachtgever over de opdracht en zo doe ik het ook bij eigen leidinggevende en dat gaat gewoon goed. Ik heb niet een heel goed beeld hoe dat bij andere gaat. Daar komt bij, dat we problemen hadden met MT, dus kan me voorstellen dat het beeld dan ook een beetje vertroebeld. Je merkt wel dat het wennen is. Je ziet soms dat managers er een beetje achteraanlopen en niet echt beslissingen nemen, dat krijg je dan terug als commentaar. Dus je merkt wel dat het oude model door de medewerkers gewaardeerd wordt en men is het zo gewend en er zijn heel veel leidinggevende die dit een heel fijn model vinden. Zichtbaarheid, ben je er? Dat de directeur binnen kan stappen en kan vragen hoe het zit. Dat zit hier een beetje in de genen en voordat je dat er uit krijgt ben je een heel stukje verder. Ik zie dit als een probleem, ik denk echt dat de organisatie er last van heeft. Ik zal daar wel een minderheid in zijn. Maar het is ergens ook wel logisch want je hebt te maken met honderden jaren ambtelijke cultuur, die je plotseling wilt veranderen. Je ziet ook wel dat er leidinggevende zijn die ruimte bieden voor mensen buiten de deur te werken, maar het gaat er natuurlijk om dat je een eigen verantwoordelijkheid hebt ook als medewerker om je leidinggevende en opdrachtgever voldoende op de hoogte te houden en die zal moeten accepteren dat die op zijn beurt niet de medewerker elk moment van de dag kan bereiken. Ja, maar dat is in het verleden ook niet eigenlijk, soms had je ook een vrije dag of was je er plots niet vanwege een vergadering of zo. Er rust een beetje een donkere, ja hoe zeg je dat, deken of iets dergelijks dat het niet meer hebben van een vaste werkplek betekend dat je elkaar niet meer kan vinden. Bel dan gewoon, zeg ik dan. De overheid zal nog even moeten wennen ben ik bang. Wat ik een mooi verhaal vind is bij een bedrijf Fit waar de CEO van ABN AMRO kwam werken. Die was gewend dat hij naar een parkeergarage ging met zijn auto en daar was een lift en die bracht hem naar zijn eigen kamer. Daar was dan een secretaresse als een waakhond voor de deur. Nu moest hij plots daar met de nieuwe manier van werken handelen, en die was de eerste zes maanden helemaal van slag, dat er plotseling iemand naast zijn bureau stond en vroeg hoe het afgelopen was met een vergadering. Dat vond ik altijd wel een mooi voorbeeld dat je ziet: Het kan, ook al duurde het zes maanden.

- **Zijn er ongeschreven regels wat wel en beter niet kan binnen VWS m.b.t. communicatie. Wat zijn verder do's en dont's?**

Wat ik zelf merkte is dat hier een licht cynische en sceptische toon heerst over HNW. Op het moment dat je het gaat brengen met het gaat je leven veranderen en dit is iets fantastisch, dan merk je dat hier veel mensen afhaken. Over de Bricks en Bites kun je hele mooie verhalen vertellen, maar dat is iets dat je niet moet doen. Wat ik net al zei: iedereen weet dat het om een bezuinigingsactie gaat, zeg dat dan ook gewoon. En ga daar niet omheen draaien met allerlei mooie verhalen, dat landt hier beter. Dat is een don't en tegelijkertijd is dan dus de do: maak het niet mooier dan het is. Lekker Hollands. Wat betreft het betrekken van de mensen op de werkvloer? Ik heb achteraf geen negatieve berichten gehoord dat ze er te weinig zijn bij betrokken. En bij Jeugd hebben ze hier wel voor gekozen, het is dus maatwerk. Wat ook een do is, is volgens mij om het MT serieus te nemen en dat zij HNW serieus nemen. Dat de directeur mee doet als een soort van voorloper. En wat je soms nog steeds ziet bij plattegronden dat de directeur een eigenkamer heeft. Maar het feit dat de directeur ook gewoon 's ochtends zijn bureautje uitzoekt, wordt, echt waar, echt enorm gewaardeerd. Natuurlijk dat er af en toe een zaaltje wordt gereserveerd omdat hij allemaal gesprekken heeft, vindt iedereen prima. Maar niet bij voorbaat zeggen, iedereen HNW en de directeur zijn eigen kamer. Geen eigen directeur kamer. Het zou verboden moeten worden eigenlijk. Iedereen doet het of niemand doet het, lekker Hollands. Iedereen wordt dan ook veel meer benaderbaar.

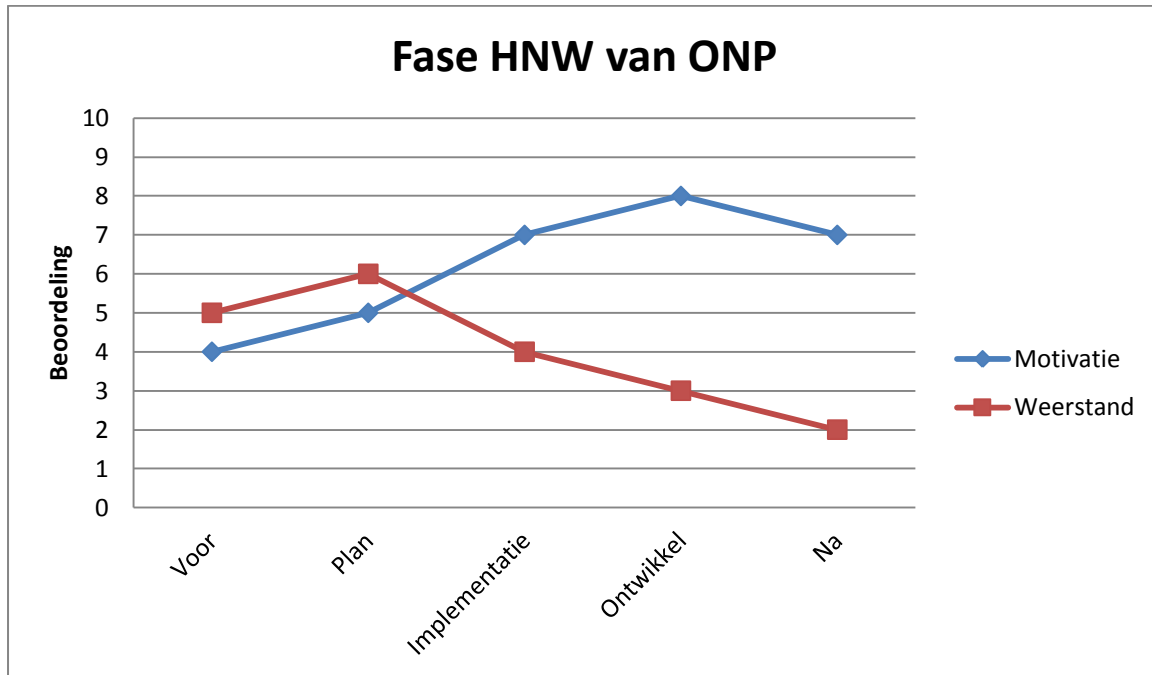
- **Speelt de sociale media een grote rol of gaat deze een belangrijke rol vervullen?**

Dat wisselt heel sterk, we hebben destijds geprobeerd een Yammer groep voor de directie opgericht en ingesteld. Veel mensen zijn daar op aangemeld, maar het werkte niet echt. Ik had besloten daar heel veel informatie op te zetten in plaats van de mailrondjes, maar dat vinden directies heel lastig. Sommige dachten dat als niet iedereen erop zat, mensen een boel zouden missen. Ik had juist zo iets van als je het alleen via Yammer doet, sluiten de mensen zich vanzelf na een tijdje wel aan. Yammer wordt redelijk gebruikt binnen het ministerie, maar het is een relatief kleine groep. Het is wel een heel mooi systeem. We hebben nog geprobeerd een online vergadertool in te zetten, voor vergaderingen en trainingen en dergelijk, en dat was dan plotseling ook eng en lastig.

- **Zijner nog dingen die je extra wilt benoemen?**

Ik vind het gewoon zo bijzonder dat dit soort dingen zo ontzettend veel weerstand oproept. Kijk, ik begrijp het wel, maar ik denk ook: het zijn toch gezonde Hollandse mensen met een goede opleiding, getrouwd zijn en kinderen hebben, vervelende dingen hebben meegemaakt, kopen huizen en dergelijk, maar als we hier gaan zeggen: we gaan hier wat anders doen met bureautjes en dergelijke en we willen dat jullie flexibel gaan werken, zie je opeens dat iedereen volledig van de leg is. Heel veel mensen: mijn wereld stort in, ja dat vind ik wel heel bijzonder. Grow up, zou ik zeggen niet waar. Maar ik hoorde van oude medewerkers laatst nog, dat het opheffen van de typekamer ook redelijk een schrok teweeg bracht. Dit soort dingen die veranderen hier op werk, zijn plotseling zo groot. Of de communicatie rond het HNW het te groot gemaakt heeft? Nou dat zou kunnen, ja. Dat is de manier waarop je het brengt, wellicht te groot, ja. Dat is ook wel een beetje de reden dat we er toen voor gekozen hebben, de mensen er niet bij te betrekken. Dus gewoon, we gaan 1 augustus verhuizen en we gaan er voor zorgen dat jullie gewoon goed aan de slag kunnen. Er zat ook echt een gedachte achter om niet meteen iedereen te vermoeien met grote verhalen en spannende uitzichten enzovoort. Of ze te vroeg zijn begonnen en te veel? Nou nee, ik denk dat de aanpak van nu vind ik goed. Het feit dat ze met dit soort tentoonstellingen komen als hier op de gang met de etalages en de foto's en dergelijke, dat je de mensen op deze manier een beetje meeneemt. Maar het feit blijft dat ze bij hun werk het plotseling griezelig vinden. Dan denk ik wel een bij mezelf: hoe doe je dat dan thuis zeg?! Als je nu al zulke ophef maakt, hoe doe je dit dan thuis.

Wat ik ook denk is dat je bepaalde mensen beter kunt inzetten. Je hebt een groep van voorlopers en daar wordt te weinig gebruikt van gemaakt. Je hebt altijd een groep, tja hoe zal ik dat uitleggen. Ken je dat Youtube filmpje 'dancing guy'? Nee? Nou moet je maar eens opzoeken. Dat is een kerel die staat op een festival op een grasveld ontzettend debiel te dansen. En mensen kijken een beetje gniffelend naar hem. Opeens komt er een kerel en die gaat met hem meedansen. En die zegt: ja het is wel debiel maar het is wel lachen. En opeens zie je allemaal mensen die het plotseling dan ook gaan doen. En het gaat mij om die tweede kerel. Je hebt altijd wel een groep die zijn helemaal weg van gadgets en dergelijke en gaan helemaal mee. Maar daarna komt er altijd een groep die zegt: he, mooi, dat wil ik meer van weten. En die groep moet je veel meer gaan gebruiken. En dat is niet die grote groep. En die mensen zijn waardevol en worden geaccepteerd door de mensen die het eigenlijk maar niets vinden. En dat is niet alleen bij HNW zo, maar merk je wel met meer dingen. En bij HNW merk je het heel sterk, doordat mensen het leuk vinden wat uit te proberen en wat willen zien. Dus dat enthousiasme moet je meer gebruiken. Kijk, die eerste groep is zo lijp en begrijpt niet dat de andere het niet leuk vinden, maar die moet je zeker hebben, dat zijn de echte voorloper, maar echt die groep die het gewoon leuk vinden en er wat meer zouden willen mee doen binnen de directie en dat oppakken. En die groep wordt te weinig gedaan. Ik ben nog wel eens met een groepje van acht op zoek geweest om dat soort mensen te benaderen, maar dat is op die manier erg lastig.



Naam geïnterviewde: Sandy Litjens
Functie: Hoofd bedrijfsvoering Gezondheidsraad
Datum: 27 februari 2013

- **Waarom is de verandering van HNW noodzakelijk?**

Ja, dat is eigenlijk tweeledig. Als ik kijk waarom het noodzakelijk wordt gemaakt voor ons, dan is dat puur en alleen omdat er bezuinigd moet worden, twee ministeries in het gebouw en dus is er niet genoeg ruimte om iedereen een plek te geven dus moet je flexibel gaan werken en dan kom je al vlug bij HNW terecht. Dat neemt niet weg dat ik persoonlijk ook wel een voorstander ben van HNW, omdat ik ook wel is dat het financieel zonde vind dat een groot deel van de bureaus en werkplekken leegstaan, dat is verspilling van publiek geld. Daarnaast vind ik de principes van HNW ook goed omdat het de onderlinge samenwerken bevordert. Ik denk ook communicatie kan verbeteren mits je dit goed weet te gebruiken en weet in te zetten, dus het opent heel veel deuren

- **Hoe is de verspreiding van het nieuws rondom HNW gegaan?**

Ja, als verhuiscoördinator van de afdeling doe ik de communicatie rondom dit thema. Het lastige is dat ik dit pas een jaar doe, de start is namelijk al veel eerder gemaakt. Een deel daarvan heeft mijn voorganger gedaan. Het werd in 2010 duidelijk dat we moesten verhuizen. Eerst was er sprake van dat de buitendiensten uit dit pand moeten en niet meer terug komen, omdat dit niet zou passen met Sociale Zaken. Dit is later, toen de norm lager is geworden weer teruggedraaid en konden we er wel weer bij. Ja, de berichten zijn binnengekomen via de OR van deze organisatie, en waar mogelijk bij secretariaatsoverleggen, maar niet altijd en ook niet alles omdat nog veel onzeker was. Niet elk kleinigheidje werd benoemd. Met de OR is wel altijd veel besproken en is altijd gebruikt als klankbordgroep hoe dingen vallen binnen de organisatie. Er werd een verslag geschreven en altijd verspreid en op die manier werden de mensen op de hoogte gesteld. Eens in de maand hebben we secretariaatsoverleg, indien nodig, kan daar het een en ander gecommuniceerd als het nog onduidelijk was. Het afgelopen jaar heb ik elke maand, ook een moment geclaimd tijdens die vergadering, omdat het afgelopen jaar zaken zo concreet werden, dat dit de tijd nodig had.

- **Hoe is uw beeld over HNW ontstaan binnen de GR?**

Ik vind dat een lastige vraag omdat er redelijk veel weerstand is binnen de organisatie. Dat gaat nu steeds beter omdat mensen weten dat de weerstand niet zoveel zin meer heeft omdat je geen achterhoedegevecht kan blijven vasthouden. We moeten er toch aan geloven. In het begin was de weerstand wel heel groot, en dat zorgt er ook voor dat het heel moeilijk is een gesprek te voeren over wat HNW ons nu kan brengen. Mensen voelen het toch heel erg als een bezuiniging die ons door de strot wordt geduwd, maar als we er zelf voor hadden kunnen kiezen hadden we het zelf niet gedaan. We zijn dus niet heel vroeg begonnen met te praten wat de voordelen van HNW zijn, omdat die sfeer er niet was. Ik denk dat dit nu pas een beetje begint te komen, en als je het gewoon doet, dan kan dat gesprek echt pas komen. Dus voor ons is HNW heel lang een noodzakelijk kwaad geweest en jammer genoeg maakt dat ook dat je het gaat hebben over de omstandigheden waarin je dat dan gaat doen en dus gaat het over de indeling van de ruimte en over de ICT die al dan niet ter beschikking staan. Het gaat dus nog niet zo om: Wat betekent HNW nu voor ons qua gedrag en hoe kun je dat ten voordelen nog aanwenden tot de organisatie.

- **Wat zijn hun argumenten tegen HNW?**

In onze organisatie wordt veel concentratiewerk verricht, dus dat is het belangrijkste argument tegen HNW. Dat het moeilijker wordt dat je met meerdere mensen in gezamenlijke ruimte zit, in plaats van je eigen kantoor waar je deur dicht kan. Het papier was ook niet makkelijk om weg te krijgen, maar het is uiteindelijk gelukt. Bijna iedereen is terug naar één meter. Het kan wel, maar ik zeg wel, er wordt veel gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur, die is over het algemeen digitaal

verkrijgbaar, maar als je dit goed wil bestuderen en zaken wilt vergelijken, dan wil je dat toch voor je hebben op je bureau. Boeken blijven deels bestaan in onze bibliotheek. Tijdschriften proberen we nu digitaal te krijgen, maar zijn soms zo veel duurder dan papier of niet digitaal verkrijgbaar. Voor bijvoorbeeld Nature, betaal je tienduizenden euro's, terwijl dat voor het papier veel lager ligt.

- **Hoe kunnen ze zich toch aanpassen richting de invoering van het HNW?**

Ik ben wel elke keer het gesprek aangegaan met mensen die weerstand hadden. Wat ook geholpen, is dat we technische middelen ter beschikking hebben gesteld in de vorm van een pilot, zodat mensen aan het idee konden wennen. Dat vond ik wel een tekortkoming hoe het vanuit het VWS is ingestoken. Aan de ene kant wordt er gezegd: je krijgt minder ruimte, dus de Bricks. En aan de andere kant je moet je gedrag aanpassen, en die Bites hobbelen daar maar achter aan. Er is wel een iPad pilot ministeriebreed geweest, maar ik vind het allemaal een beetje te laat. Eigenlijk is het zo dat ze hun voorwaarde nog niet op orde hadden op het moment dat je het gaat invoeren. Dat vind ik wel jammer eraan, maar dat is de situatie waar we mee gehandeld hebben, dus we doen er maar gewoon aan mee. Ik heb wel aangevraagd dat mensen twee beeldschermen naast elkaar kunnen hebben zodat je dingen beter kunt vergelijken. In de Hoftoren krijgen we breedbeeldbeeldschermen. Dat helpt wel om ook mensen te helpen om mensen op een andere manier te laten werken. Daarnaast dus het gesprek blijven voeren. En als er klachten, zoek je een oplossing, dus de klachten serieus nemen.

- **Welke invloed heeft u/ men kunnen uitoefenen in het verandertraject?**

De medewerkers hebben vanaf het begin veel invloed kunnen uitoefenen. Dat was voor mij vanaf het begin mijn insteek. Er is een werkgroep huisvesting dus die hebben over alles mee kunnen praten. Toch blijkt dan dat de medewerkers, die niet in de werkgroep zitten, het gevoel hebben informatie te kort te komen en niet alles mee krijgen. Of ze hebben behoefte toch hun ei kwijt te willen terwijl ze zich niet hebben aangemeld. Dat vond ik wel lastig mee om te gaan, want iedereen heeft de kans gekregen om zich aan te melden en dat gebeurt dan niet. Dan krijg je toch plots nog gedonder met andere mensen binnen de organisatie. Daarom heb ik iedere maand dit onderwerp in de vergaderingen op de agenda gezet om die mensen dan wat mensen wat ruimte te hebben. En hoe dit dan concreet wat? Mensen konden niet bepalen hoe ze hun kamerindeling wilde of dat ze eiste een eigen kamer te hebben. Als je dit weggeeft, is heel je concept eraan. Er is wel een werkgroep die heel erg is bezig geweest met de inrichting, dus wat hangen we aan de muur, hoe gaan we het gezellig maken? Nu heeft iedereen z'n eigen bureau en fotootje. De werkgroep heeft daar wel alle vrijheid in dat te bepalen, maar binnen de perken dus. Ook problemen die ze voorzagen, hebben ze behandeld. Waar geholpen kon worden werd dit ook gedaan, maar het kan ook niet altijd. Het helpt dan wel daarover duidelijkheid te creëren. Dus stel iemand wil zijn eigen kamer om een bepaalde reden, dan betekent dus dat het leeft en ergens dwars zit. Je hoeft niet altijd tevredenheid te creëren door alles te honoreren, maar als je goed uitlegt waarom dat niet kan bereik je ook al heel veel, dus een stukje begrip en minder weerstand. Duidelijkheid scheppen dus.

- **Was de huidige communicatie van buitenaf voldoende of ontbraken er nog zaken? Was alles goed gecommuniceerd?**

Ik denk bijvoorbeeld niet dat er angst gecreëerd werd, maar dat er juist soms een beetje makkelijk over werd gedaan. Dat het dus soms teveel neigde naar een jubelverhaal, terwijl ik hier met mensen te maken heb, die er helemaal niet op zitten te wachten en helemaal de voordelen niet zien. Gelukkig heb ik invloed uit kunnen oefenen op de kernboodschap die is geformuleerd. Dit was in de oorspronkelijke vorm heel erg een jubelverhaal, terwijl de onderaan de streep gewoon duidelijk is, dat er bezuinigt moet worden en dat de directe aanleiding is geweest, laten we daar dan ook gewoon eerlijk in zijn. De kernboodschap is daardoor stukken verbeterd. Ik hoor wel verschillende reacties van collega's, over bijvoorbeeld de posters in de gang na de jaarwisseling: Papier is zó 2012, dat vindt men toch kinderachtig en zo wil men niet aangesproken worden. Men heeft vaak het gevoel dat men niet serieus wordt genomen in de communicatie over de zorgen die ze wel hebben. En dat zijn niet

allen de mensen die echt tegen zijn, maar ook de mensen die heel erg goed snappen waarom het gebeuren moet en zich ook echt aan willen passen, maar die dit soms gewoon echt lastig vinden. Die willen niet op zo'n manier worden aangesproken.

- **Is dit bekend bij de afdeling communicatie?**

Nee, niet bij hen, maar ik heb dit voorbeeld wel een keer laten vallen bij een vergadering, maar die mensen die daar toen bij zaten van het project, waren niet echt van de communicatie en konden er toen niet zoveel mee.

- **Wat zou u het meeste helpen te wennen aan HNW?**

Wat had gemoeten, is je randvoorwaarden op orde hebben op het moment dat je dit gaat inzetten. Voor de tijdelijke huisvesting begrijp ik heel goed dat je daar niet volledig gaat op investeren en dat de Bricks niet optimaal kan maken, maar voor de Bites had dit een stuk beter gemoeten om dit überhaupt in te voeren. En dat creëert een hoop onrust bij mensen. Er werd wel gezegd, dan gaan we verhuizen en dan moeten jullie werken met HNW, maar als er dan werd gevraagd hoe ze dit moesten doen en hierin ondersteund werden, dan holde VWS achter de feiten aan. Dus dat had eerder op orde moeten zijn voordat de overstap werd gezet. En wat kun je nu nog doen? Ik denk dat je gewoon goed moet luisteren. De klachten zijn bekend over dat de ICT nog niet op orde is, die zijn wel serieus genomen. Er wordt bij OBP wel hard gewerkt aan soort profiel waarin je de 3 B's samenneemt en voor een bepaald typen medewerker het optimale aanbiedt. De klachten worden wel serieus opgepakt en meer kun je niet doen.

- **Welke communicatie uitingen zijn u bijgebleven? Wat vond u daar goed/ niet goed aan?**

Niet echt een uiting, maar wat ik wel goed vond, is dat vorige zomer een broodje: 'Het Nieuwe Werken' werd aangeboden. Daar konden mensen vrijwillig langsgaan op B7. Daar waren drie presentaties over de Bricks Bites Behaviour en daar konden mensen hun vragen kwijt, een soort vragenuurtje. Dat vond ik een goed initiatief, omdat je daarmee het tweerichtingsverkeer mogelijk maakt in de communicatie, in plaats van poster of op een andere manier eenzijdig te communiceren.

- **Hoe is het contact met de leidinggevende? Verwachten de medewerkers dat hij zijn taak goed gaat uitvoeren?**

Of er vrees is bij de medewerkers weet ik niet, maar wat ik vanuit mijn rol kan vertellen is dat ik dit best moeilijk vind. Ik verwacht mijn collega-leidinggevende ook. Dus ja, er wordt veel gepraat over de veranderende rol van de manager, maar ik heb niet het gevoel dat we genoeg handvatten krijgen om die rol in te gaan vullen. Dus ik ben zelf aan de slag gegaan en met mensen ECOB maar ook hier met de directie ONP, van hoe kunnen wij hier nu getraind worden om meer handvatten krijgen en meer getraind worden om meer resultaatgericht te werken. Ik had eigenlijk meer verwacht dat dit centraal gekomen zou zijn omdat het geldt voor alle leidinggevende. Je hebt natuurlijk nog de kwestie thuiswerken. En daar zeg ik: je moet gewoon in gesprek blijven met elkaar. Ik denk dat het voor de medewerker heel prettig is, want ze hoeven natuurlijk niet thuis te werken, dat kan vrijwillig. Misschien is het zo meteen een ander verhaal omdat ze zich gedwongen voelen omdat er geen werkplek is. Ik vind het ook echt prima als mensen thuis werken, maar mijn collega-leidinggevende vindt dat lastiger, vooral als het om secretaresse gaat. Ze is nog meer van de stempel: een secretaresse moet op kantoor zijn, en moet voor mij dit of dat doen, of koffie halen voor gasten of dat soort dingen. Ik vind het bijvoorbeeld prima als secretaresses thuiswerken, alleen hoe ga ik nu resultaatafspraken maken met haar. Eigenlijk is dat natuurlijk niet iets nieuws en zou je dat al veel eerder hebben moeten doen, maar dat was tot nu toe niet de cultuur, en blijkt dat heel lastig te zijn vind ik tenminste. Ik heb behoefte daarin meer ondersteuning te krijgen. Dus thuiswerken is niet zo'n probleem, maar wel hoe maak je de juiste afspraken. Ik vertrouw de meerderheid 100% dat wanneer we afspraken maken die ze nakomen als ze bijvoorbeeld thuis werken, dat ze aangeven hoe ze te bereiken zijn etc. Er zijn er een paar die dat niet zo netjes doen, dus dat thuiswerken vind ik aan zich niet zo inwikkellend.

- **Op welke momenten van de week/dag wordt u het liefst geïnformeerd over HNW?**

Ik vind het niet zo belangrijk wanneer dit komt, er zijn natuurlijk wel drukke dagen als de dinsdag. Als je me dan iets stuurt dat voor de zelfde dag geregeld moet worden, dan gaat dat niet gebeuren. In z'n algemeenheid nu met de verhuizing en de hele communicatie met de verhuiscoördinator en de actie die ik moet nemen, wordt er wel verwacht dat ik dingen binnen twee of drie dagen met een bepaalde inventarisatielijst kom. Dat vind ik ingewikkeld, want er wordt kennelijk verwacht dat ik niets beters te doen heb dan weer het hele rondje hier te gaan maken en te gaan lopen turven. Dus er moeten langere termijn afspraken worden gemaakt voor actiegerichte taken, en dat is de laatste tijd niet altijd gebeurd. Te veel hap snap dingen die snel afmoeten. Daarnaast denk ik ook dat er al zoveel verhuist is binnen het Rijk, dat er ergens de kennis moet zijn die weet hoe en welke informatie beschikbaar moet zijn, en op welk moment deze verteld moet worden richting de verhuiscoördinatoren. Er zijn zaken die je al veel eerder had kunnen weten. Ik had dan op me dooie gemak al die informatie kunnen verzamelen en lijkt alsof het verhuisteam verrast word door informatie die ze niet hebben en dat wij dat dan binnen twee drie dagen moeten aanleveren. Dus voor de verhuizing terug zou ik dat graag anders zien.

- **Zijn er ongeschreven regels wat wel en beter niet kan binnen VWS m.b.t. communicatie. Wat zijn verder do's en dont's?**

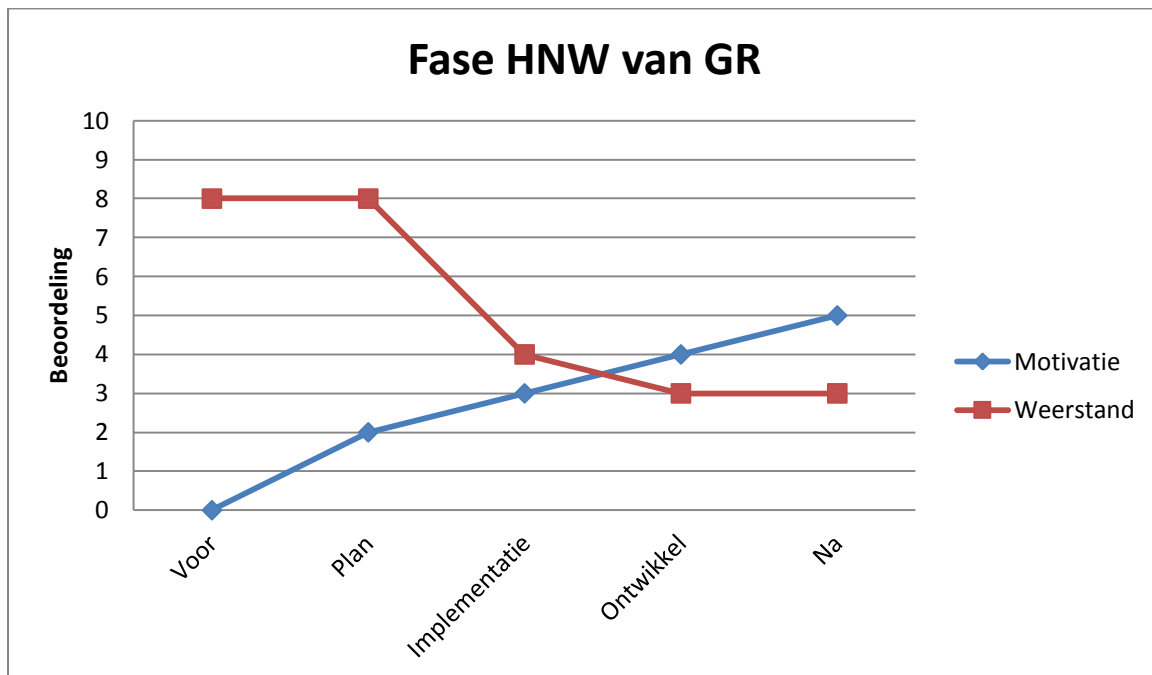
De cultuur bij ons is dat je niet aan moet komen met een jubelverhaal want dat is niet echt. Het moet geloofwaardig zijn, dat is wel de belangrijkste. Ik vind het moeilijk als het gaat om communicatie richting alle medewerkers. Waar ik wel iets over kan zeggen is de communicatie richting mij als verhuiscoördinator, en vaak moet ik dat dan weer doorvertalen naar deze afdeling. De communicatie richting mij is soms niet helder, en daar ontstaan soms weer zoveel vragen over dat er dan soms bij mij weer zoveel reply's binnen komen over wat ik nu eigenlijk bedoel. De communicatie is niet altijd helder en volledig, en dat roept het vragen op over ander soortige zaken die daar niets mee te maken hebben en soms krijg je ook tegenstrijdige informatie. De ene week hoor je van iemand dat het zo moet, en de week later hoor je weer dat het anders moest. Dat is heel vervelend in de communicatie richting mijn medewerkers omdat die dus ook telkens weer wat ander hoorde. Dat moet dus echt gewoon beter!

- **Speelt de sociale media en andere digitale media een grote rol of gaat deze een belangrijke rol vervullen?**

Deels. Yammer hebben we ooit geïntroduceerd dat was slechts bij een klein groepje een succes. We maken binnen de GR gebruik van Viadesk en dat is ook een online samenwerkingsruimte waar wij commissiestukken plaatsten, omdat wij dus vergaderen en samenwerken met externen. Die samenwerkingsruimte hebben we al en daar zit iedereen al op vanwege die vergaderstukken. Het heeft wel de functies van Yammer waar je dus informatie kunt halen en vragen kunt stellen en dat soort zaken. Dus toen Yammer niets werd, gingen we het via de Viadesk proberen, dat was iets succesvoller, maar je ziet dat het zelfde groepje daar actief gebruik van maakt. Er is wel een afdeling die heet Jong-GR, die doen wel heel veel online en veel met sociale media. Er zijn een paar mensen die wel veel online doen, ook vanwege voor het werk. Ik schat dat de helft niet naar Yammer zal overstappen. Het is ook niet het doel op zich natuurlijk. Kijk, als het nuttig voor je werk is, natuurlijk moet je het dan invoeren, dus het hoeft ook helemaal niet.

- **Zijn er nog zaken die je nog wilt noemen?**

Nouja, niet zozeer over HNW op zich. Ik merkte dus wat ik zojuist al zei dat ik niet het gevoel krijg dat we genoeg handvatten kregen voor bepaalde zaken. Ze verwachten van ons een heleboel nieuwe zaken maar bij sommige zaken was er geen training om er aan te wennen. Bepaalde functies die van programma's waren lastig om aan te wennen en zeker als je niet goed met een computer om kunt gaan.



Naam geïnterviewde: Paul Steinhoff
Functie: Projectleider Communicatie HNW
Datum: 28 februari 2013

- **Waarom is de verandering van HNW noodzakelijk?**

Ik neem aan dat je bedoelt waarom we overstappen op HNW? Dat is omdat we t.g.v. de verhuizing minder werkruimte hebben en daardoor minder bureaus. De verhouding is 0,9 bureau/fte. Dit betekent dat een directie met 100 fte's 90 bureaus heeft. Flexibel werken (op tijden die jou uitkomen op een plaats die jij wil; plaats- en tijdonafhankelijk) is noodzakelijk om dit tekort op te vangen. Bovendien hoort HNW bij deze tijd: mensen de mogelijkheid bieden zelf hun tijd tussen werk en privé in te delen.

- **Welke communicatiemiddelen zijn ingezet? Kunt u aangeven of deze zichtbaar effect hadden?**

Ingezette middelen: posters, nieuwsbrieven, exposities, personeelsbladen (digitaal en papier), filmpjes, foto's, voorlichtingsbijeenkomsten, rondleidingen en workshops. Het is niet aan te geven wat het afzonderlijk effect is. Wel het totale: iedereen weet dat we gaan verhuizen en wat dat voor hen betekent (HNW).

- **Welke boodschap is er al verteld? Wat waren de reacties?**

De boodschap: we gaan verhuizen en dat heeft gevolgen voor je werk. Reacties: Aanvankelijk afwachtend, steeds meer betrokken.

- **Wat was het voornaamste doel van de communicatie en is deze volgens u behaald?**

Doel: mensen informeren en duidelijk maken dat ze anders moeten gaan werken (mentaliteitsverandering). Het informeren is behaald, de mentaliteit weten we pas als we verhuisd zijn en enige weken werken volgens HNW.

- **Hebt u goed zicht op wat de communicatie met het personeel doet?**

Gedeeltelijk. Nu we vlak voor de verhuizing zitten kunnen we concluderen dat er weinig vragen zijn en dat er weinig wordt geklaagd. Je zou kunnen concluderen dat de communicatie is geslaagd, maar dat is geen wetenschappelijke conclusie.

- **Welke elementen zijn goed/ niet goed ontvangen? Door wie?**

Dat kunnen we nu nog niet vaststellen.

- **Welke rol heeft de leidinggevende binnen de invoering van HNW en hoe gaat deze hier mee om? Zijn er richtlijnen voor hen om hun medewerkers te motiveren of klaar te stomen voor HNW?**

De leidinggevende is van belang om de mensen de ruimte te geven om inderdaad flexibel te werken. De leidinggevende moet afspraken maken met de medewerkers over doelen die bereikt moeten worden. Aanwezigheid is geen goed instrument om vast te stellen of iemand zijn werk goed doet. Het behalen van doelen binnen een bepaalde termijn wel. Daar dienen leidinggevendens op te sturen. Hoe ze dit oppakken is nu nog niet te zeggen. Ik weet niet of er richtlijnen zijn, dat weet Frederique.

- **Had het personeel (genoeg) inbreng bij de veranderingen?**

Die vraag moet je het personeel stellen.

- **Is er bij u bekend waar veel weerstand is? En waarom?**

Ik merk wel wat weerstand, maar die is beperkt. Veel mensen hebben moeite met het opgeven van de eigen kamer en papierarm werken, maar ik weet niet of je dit weerstand mag noemen. Dat moet nog blijken.

- **Kunt u zich voorstellen dat er nog weerstand is tegen HNW?**

Die zal er ongetwijfeld bij sommigen zijn. Wellicht neemt die af als we daadwerkelijk op het HNW zijn overgestapt.

- **Hoe ziet de communicatie eruit voor de komende tijd? En wat zijn de doelen?**

Communicatie is gericht op informeren en mensen stimuleren flexibel te werken met de middelen die HNW biedt. Dat gaan we doen door goede voorlichting te geven op het moment dat mensen verhuizen. Zo krijgt iedereen een welkomspakket met de nodige informatie, lopen er zogenoemde floorwalkers (ondersteuners) de eerste weken na de verhuizing rond, is er een informatiebalie en worden cursussen aangeboden. Daarnaast: nieuwsbrieven en artikelen in het personeelsblad.

- **Speelt de sociale media een grote rol of gaat deze een belangrijke rol vervullen?**

Nee, ze spelen een beperkte rol omdat lang niet iedereen deze middelen gebruikt.

- **Hoe zijn grote veranderingen in het verleden aangepakt? Hoe heeft de communicatie daarbij geholpen? Zijn er achteraf zaken die anders of beter hadden gekund?**

Weet ik niet. Dit is tot nu toe mijn enige communicatieklus.

- **Zijn er ongeschreven regels wat wel en beter niet kan binnen VWS m.b.t. communicatie? Wat zijn verder do's en dont's?**

Omdat het ongeschreven regels zijn, ken ik ze niet.

Wel moet de communicatie voor iedereen eenvoudig te begrijpen en eerlijk zijn. Herhaling is ook belangrijk. Niet doen: mensen behandelen alsof ze dom zijn en informatie achterhouden.

