

De kunst van (ver)leiderschap

Gewenste gedrag medewerkers Evides met meest geschikte verandertraject voor Het Nieuwe Werken

09-06-2015
Evides Waterbedrijf
Verbakel, N



De kunst van (ver)leiderschap

Gewenste gedrag medewerkers Evides met meest geschikte
verandertraject voor Het Nieuwe Werken

Opleiding Facility Management
Hogeschool Rotterdam

Rotterdam, 9 juni 2015

Opdrachtgever	Evides
Bedrijfsbegeleider	Dirk Mathijssen
Docentbegeleidster	Franka Joosten-Gladon
Auteur	Nena Verbakel
Studentnummer	0848817
Versie	1.0

Managementsamenvatting

Het onderzoek is gericht op de overgang naar Het Nieuwe Werken (HNW) bij Evides. In het vooronderzoek is een probleem- en doelstelling opgesteld. Deze staan hier onder weergegeven. Door middel van literatuuronderzoek, interviews met internen en interviews met externen zijn de conclusies en aanbevelingen naar voren gekomen.

Probleem- en doelstelling

Hoe wordt het gewenste gedrag van de medewerkers met betrekking tot Het Nieuwe Werken bij Evides bereikt binnen alle kantoorpanden met het meest geschikte verandertraject?

Inzichtelijk maken wat het gewenste gedrag van de medewerkers is met betrekking tot Het Nieuwe Werken bij Evides voor alle kantoorpanden en hoe zij dit gewenste gedrag kunnen creëren aan de hand van een verandertraject.

Resultaten

Vanuit de interviews komt duidelijk naar voren dat medewerkers de overgang naar HNW niet het grote probleem vinden, maar de onduidelijkheid hierover als vervelend ervaren. Graag zouden zij duidelijkheid hebben over wat HNW precies binnen hun functie gaat inhouden en hier ook sturing en structuur voor krijgen. Om de medewerkers te bereiken voor deze verandering zal volgens de interviews op verschillende manieren gecommuniceerd moeten worden. Iedere medewerker ontvangt de informatie weer op een andere manier, denk hierbij aan horen, zien en ervaren. Ook is opvallend dat tien van de twaalf medewerkers vindt dat Evides van een Hiërarchie/Markt cultuur naar een Familie/Adhocratie cultuur toe moet binnen HNW.

De externe interviews hebben allemaal gemeen dat ze wel een vorm van basisregels hebben opgesteld voor de medewerkers. Het ene bedrijf noemt dit normen en waarden en de andere gedragsregels, maar het komt qua inhoud op hetzelfde neer. Ook het verleiden van medewerkers komt in alle vier de interviews naar voren. Twee bedrijven hebben dat gedaan aan de hand van een pilot en drie van de vier bedrijven zijn met de medewerkers bij andere organisaties gaan kijken. Om te zorgen dat de medewerkers over de juiste kennis en vaardigheden voor HNW beschikken hebben alle bedrijven trainingen en cursussen aangeboden. Bij drie van de vier bedrijven zijn een aantal trainingen en cursussen zelfs verplicht gesteld. Voor deze trainingen en cursussen is bij drie van de vier organisaties kennis uit de eigen organisatie gebruikt. Oftewel zijn de trainingen en cursussen gegeven door de medewerkers zelf. Als laatste punt gaven de externe bedrijven dat de organisatie ook moest wennen aan de situatie en zij de verandering op een bepaald punt hebben losgelaten.

Conclusies

Het gewenste gedrag is een tevreden medewerker die plezier heeft in zijn werk en dit zo efficiënt mogelijk weet in te richten. Ongeacht de tijd, plaats, manier van werken, faciliteiten waarmee hij werkt en met wie hij werkt. Zolang de medewerker binnen deze ruimte en vrijheid maar wel de gewenste doelen behaalt. Ook is gewenst dat de medewerker voorbeeldgedrag vertoont naar zijn collega's toe.

Het gewenste gedrag kan nog toegespitst worden op leidinggevende en medewerker, waarbij het gewenste gedrag van de medewerker ook voor de leidinggevende geldt. Dit gewenste gedrag wordt in de volgende tabel weergegeven.

Leidinggevende	Medewerker
Wees bewust van de verschillen tussen medewerkers	Denkt niet in vragen, maar in oplossingen
Aansturen op inhoud in plaats van aanwezigheid De resultaten moeten helder, haalbaar en concreet geformuleerd zijn. Het WAT wordt afgesproken, het HOE is aan de medewerker.	Zelfstandig werken en eigen verantwoordelijkheid nemen.
Medewerkers aanspreken op eigen verantwoordelijkheid	Neemt initiatief.
Ruimte bieden in plaats van regels opleggen	Stemt de werkplek af op de werkzaamheden
Stimuleren van persoonlijke en professionele ontwikkeling	Is vindbaar voor zijn collega's
Afspraken maken over de vormen van overleg en mate van thuiswerken	
Ga het gesprek aan met de medewerker	

Om dit gewenste resultaat te behalen is het belangrijk om de medewerkers duidelijkheid te geven over waar Evides naartoe wil met HNW. Hiervoor is het implementatieplan opgesteld. Deze geeft aan in welke stappen bepaalde communicatie naar de medewerkers moet plaatsvinden.

Adviezen

Alle input samen heeft geleid tot een twaalfstal adviezen. Deze concrete adviezen staan hier onder weergegeven. Dit zijn de belangrijkste punten voor Evides om mee aan de slag te gaan gedurende deze verandering.

1. Houd het implementatieplan als leidraad aan
2. Gebruik zoveel mogelijk verschillende vormen van communicatie
3. Gebruik de gedragsafspraken
4. Prijs hele belangrijke trainingen extra aan of stel zelfs verplicht
5. Gebruik kennis uit eigen organisatie voor de trainingen
6. Hou een aftelbericht naar LAB2016
7. Stel concrete doelen op om te bepalen wanneer LAB2016 geslaagd is
8. Durf los te laten en laat mensen wennen aan de nieuwe situatie
9. Selecteer kritisch de friskijkers voor Werkstijl2020
10. Ga pas ombouwen/herinrichten als de ervaringen van LAB2016 bekend zijn
11. Begin meteen de digitaliseringsslag
12. Geef rondleidingen bij LAB2016

Voorwoord

De wereld staat niet stil. Veranderingen doen zich continue voor. Zo ben ik bijvoorbeeld bijna afgestudeerd en ga ik de echte wereld ontdekken. Ook Evides maakt een enorme verandering door. Zij gaan met een klein deel van de organisatie over naar HNW. Dit deel is het dienstencomplex van de locatie Kralingen en wordt gezien als LAB 2016. Uiteindelijk zal deze verandering voor heel Evides gaan plaatsvinden en dit wordt Werkstijl2020 genoemd. Mijn interesse voor de opdracht is groot door de mensgerichtheid. Na mijn minor HRM voor leidinggevenden heb ik mijn kennis met mensen en gedrag vergroot en dit zou ik graag toe willen passen.

Dit onderzoeksrapport is geschreven voor mijn afstuderen. Het rapport geeft mijn bevindingen en aanbevelingen weer van het onderzoek naar het gewenste gedrag van de Evides medewerkers rond Het Nieuwe Werken, verder vernoemd als HNW, en het meest geschikte verandertraject bij deze verandering. De opdrachtgever voor dit onderzoek is Dirk Mathijssen, manager Inkoop en Facilitair Beheer.

Binnen dit onderzoek hebben meerdere mensen mij input gegeven en deze mensen wil ik dan ook graag bedanken: Dirk Mathijssen als mijn bedrijfsbegeleider, alle interne medewerkers voor het interview en de externe respondenten: Desiree Dongelmans van Eneco, Maaïke Wilmink van de Gemeente Utrecht, Co van Dongen van Dunea en Anne Sijtsma en Shirley Hunneman van PWN. Als laatste mijn schoolbegeleidster Franka Joosten-Gladon voor de begeleiding vanuit school.

Rotterdam, 9 juni 2015

Nena Verbakel

Inhoudsopgave

Inleiding	6
1 Organisatieanalyse	7
2 Onderzoeksmethodiek	9
3 Theoretisch kader	14
4 Onderzoeksresultaten	20
5 Analyse	25
6 Implementatie	27
7 Conclusie	35
8 Aanbevelingen	37
Nawoord	39
Bibliografie	40

Inleiding

Evides maakt op dit moment in het dienstencomplex een grote verandering door. Dit is de overgang van een standaard kantoorpand naar HNW. Het doel van Evides is om dit uiteindelijk bij alle kantoorpanden in te gaan voeren, maar dat zal waarschijnlijk een grote impact op de medewerkers gaan hebben. Om deze reden is een onderzoek gestart met als onderzoeksvraag:

Hoe wordt het gewenste gedrag van de medewerkers met betrekking tot Het Nieuwe Werken bij Evides bereikt binnen alle kantoorpanden met het meest geschikte verandertraject?

Om deze onderzoeksvraag duidelijker en concreet te maken, is de volgende doelstelling opgesteld: *Inzichtelijk maken wat het gewenste gedrag van de medewerkers is met betrekking tot Het Nieuwe Werken bij Evides voor alle kantoorpanden en hoe zij dit gewenste gedrag kunnen creëren aan de hand van een verandertraject.*

Dit onderzoek is gedaan aan de hand van kwalitatief onderzoek. Dat wil zeggen dat gestart is met een theoretische basis en van daar uit de praktijk is onderzocht. Het onderzoeken van de praktijk is gedaan aan de hand van observaties en interviews met internen en externen.

Om te zorgen dat alle onderzoeksmethodes eenduidig zijn gedaan, zijn een viertal onderzoeksvragen opgesteld. Dit is de hoofdlijn door het rapport heen. De onderzoeksvragen zijn als volgt:

1. Wat houden de drie kernbegrippen 'Het Nieuwe Werken', 'bedrijfscultuur' en 'verandertrajecten' in?
2. Wat is de huidige en gewenste situatie?
3. Hoe hebben andere vergelijkbare bedrijven dit veranderproces aangepakt?
4. Wat is de ideale gebruiker in Werkstijl 2020 bij Evides?
5. Wat is het meest geschikte verandertraject voor Evides aan de hand van alle resultaten?

Leeswijzer

Het rapport start met een korte organisatieanalyse. Daarna zal in hoofdstuk 2 de onderzoeksmethodiek voor de rest van het onderzoek omschreven worden. Hoofdstuk 3 is het onderzoek van de theorie. In hoofdstuk vier worden de onderzoeksresultaten uit de praktijk toegelicht en hoofdstuk 5 geeft een analyse van de theorie en praktijk getoetst aan elkaar. Dan zal in hoofdstuk 7 het implementatieplan naar voren komen, welke aan de hand van de theorie en praktijk is opgesteld om in hoofdstuk 8 de conclusie te kunnen vormen. Vanuit deze conclusie komen de aanbevelingen voor Evides in hoofdstuk 9 als laatste hoofdstuk.

1 Organisatieanalyse

Om de opdracht duidelijk te krijgen is een kleine voorkennis over de organisatie gewenst. In dit hoofdstuk wordt kort de organisatie toegelicht. Na de organisatie omschrijving wordt het project LAB2016 omschreven, welke afgelopen jaar al gestart is binnen Evides.

1.1 Organisatie

Evides Waterbedrijf N.V. (in het vervolg Evides) is in 2004 tot stand gekomen door een fusie van WBE (Waterbedrijf Europoort) en Delta Nuts en bestaat uit een zestal bedrijfsonderdelen te weten:

- Productie Drinkwater;
- Industriewater;
- Infra;
- Finance en Control;
- Human Resources;
- Bestuursondersteuning.

Evides is een veelzijdig en vooruitstrevend waterbedrijf, dat als primaire taak heeft het winnen, zuiveren en leveren van water dat voldoet aan de gestelde kwaliteitseisen. Dagelijks levert Evides drinkwater aan 2,5 miljoen klanten en bedrijven in Zeeland, het zuidwesten van Zuid-Holland en de Brabantse Wal. Daarnaast biedt Evides industriewaterdiensten op maat aan grote industriële klanten in onder meer Nederland, België, Duitsland en China en bezit een beheert verschillende afvalwaterzuiveringsinstallaties. Het industriewater is voor de (petro)chemische industrie, energiesector en de voedingsmiddelenindustrie. Evides Waterbedrijf is in handen van publieke aandeelhouders (gemeenten en provincie) en heeft in totaal 680 medewerkers. In bijlage I is een gedetailleerde organogram te vinden met de visie, missie en kernwaarden van Evides.

Verdere specificaties over de afdeling Inkoop en Facilitair Beheer waarbinnen de stage wordt volbracht is te vinden in bijlage II.

1.2 Project LAB2016 en Werkstijl2020

In 2011 werd Evides benaderd door Slim Bereikbaar (welke nu verkeersonderneming heet). Deze vroeg of Evides al bezig was om reiskosten van de medewerkers te verminderen en ze uit de spits te houden. Dit was niet het geval en Slim Bereikbaar gaf aan dat zij bij dit proces zouden kunnen helpen.

Dit heeft Evides aangezet tot denken en zo is samen met het MT een visie op HNW geformuleerd: *"De klant staat centraal in ons werken en we richten ons op effectiviteit en plezier in de uitvoering. We organiseren het werk efficiënt waarbij de medewerker 'in zijn kracht' kan presteren. De arbeidsrelatie kenmerkt zich door 'vertrouwen' en 'verantwoordelijkheid', (eigenaarschap) waardoor de medewerker, in het belang van de klant, bewust(er) gaat werken in tijd en plaats en over duidelijke persoonlijke regelruimte beschikt. Onze ICT faciliteiten maken dit mogelijk, de huisvesting zorgt voor verleiding en we sluiten continue aan op de maatschappelijke ontwikkelingen."*

Vanuit deze visie zijn LAB2016 en Werkstijl 2020 ontstaan. Na goedkeuring van het MT kon het project gestart worden. Deze twee fases worden hier onder verder toegelicht.

1.2.1 LAB2016

Evides heeft de keuze gemaakt om de verandering naar HNW op één locatie te starten: het dienstencomplex Kralingen. Het pand is op dit moment nog niet geschikt voor deze werkstijl en ondergaat hierdoor een aantal grote aanpassingen. Gedurende de periode dat het dienstencomplex verbouwd gaat worden tot LAB2016 zullen de medewerkers in een tijdelijke huisvesting komen: Braingate. Dit kantoor is al een grote open ruimte waar ongeveer 180 medewerkers komen te zitten.

De verbouwing zal begin 2016 klaar zijn en dan wordt het pand gebruikt als laboratorium voor HNW. Dit houdt in dat er getest kan worden met werkvormen en werkplaatsen. Zo kunnen medewerkers bepalen hoe zij het werk plezieriger en efficiënter kunnen vormgeven.

Het nieuwe ontwerp van het LAB heeft de ambitie om de medewerkers te inspireren voor nieuwe manieren van werken. De inrichting van het LAB is gericht op het verbeteren van zelfstandig- en teamwerk voor en mét relaties en partners. De nadruk ligt op ruimtes en voorzieningen voor samenwerking. Flexibiliteit, openheid en transparantie staan centraal in de inrichting van de werkomgeving. Er is veel oog voor licht en voor akoestische maatregelen, zodat het prettig werken is voor de medewerkers.

Deze hele verandering wordt geleid door het regieteam onder leiding van de manager HRM. Naast de manager HRM zijn ook ICT en Inkoop en Facilitair Beheer aangesloten bij het regieteam. Deze vertegenwoordigen de drie dimensies waarop gestuurd wordt: Behaviour, Bytes en Bricks. Als laatste is het externe bedrijf Productivity Partners betrokken bij de verandering voor overall advies en begeleiding.

Om het regieteam input vanaf de werkvloer te geven, is een groep "friskijkers" in het leven geroepen. Dit zijn medewerkers uit het dienstencomplex die hun mening en aanvullingen over LAB2016 willen geven. De rol van een friskijker is om mee te denken met de plannen en reviewen, een klankbord te zijn voor uitwerkingen en het optreden als ambassadeur binnen de organisatie (de andere medewerkers enthousiasmeren om anders te gaan werken)

Het vervolgproject van LAB2016 is Werkstijl2020. Hierbij is het idee dat in 2020 heel Evides op een plezierige, efficiënte en klantgerichte manier werkt. Alle kantoorpanden zullen aan de hand van de bevindingen van LAB2016 meegenomen worden in HNW. Op deze manier hebben alle kantoorpanden flexplekken en kunnen medewerkers nog flexibeler voor een werkplek kiezen. In het vooronderzoek door middel van gesprekken is duidelijk geworden dat de term Werkstijl2020 nog niet geheel bekend is binnen Evides. Om deze reden is voor de rest van het onderzoek de term HNW gebruikt.

2 Onderzoeksmethodiek

In dit hoofdstuk komt de onderzoeksmethodiek aan bod. Hierin wordt de stageopdracht toegelicht met de probleem- en doelstelling. Aan de hand daarvan is een onderzoeksontwerp opgesteld en worden de vormen van onderzoek nader besproken.

2.1 Stageopdracht

In het vooronderzoek is het probleem bij Evides verder onderzocht. In de 6W formule wordt het probleem van Evides duidelijk geschetst. De uitgewerkte 6W formule is te vinden in bijlage III. Hier wordt eerst een korte samenvatting van dit probleem gegeven en van daaruit komen de probleem- en doelstelling naar voren.

Op dit moment maakt Evides al een verandering door op één van de locaties. Namelijk het dienstencomplex bij Kralingen, welke over gaat op HNW (LAB2016). Het is de bedoeling dat deze verandering uiteindelijk ook gaat plaatsvinden bij alle andere kantoorlocaties (Werkstijl2020). Op dit moment is het regieteam verantwoordelijk voor deze verandering. Zij richten zich op de Bricks (het pand), Bytes (ICT) en Behaviour (de mens). In het afgelopen half jaar heeft het regieteam geluiden gekregen vanuit de medewerkers dat bijvoorbeeld alles top-down wordt ingevoerd. Ook het gedrag van de medewerkers uit het dienstencomplex verandert nog niet zoals het regieteam gehoopt had. De medewerkers hebben veel persoonlijke spullen meegenomen naar de tijdelijke huisvesting (Braingate) en ook is het papierwerk nog niet zo ver geminimaliseerd als gehoopt. Dit alles is juist niet de intentie van het regieteam en zij zouden graag advies krijgen hoe ze hierop in kunnen spelen en de medewerkers op een positieve en prettige manier mee kunnen krijgen in deze verandering.

2.1.1 Probleem- en doelstelling

Onderstaande probleem- en doelstelling zijn gebaseerd op het vooronderzoek en kwalitatief van aard. Dit komt doordat het met mensen en veranderingen te maken heeft. De meest geschikte onderzoeksmethodieken hiervoor zijn literatuur, interviews en observaties.

Hoe wordt het gewenste gedrag van de medewerkers met betrekking tot Het Nieuwe Werken bij Evides bereikt binnen alle kantoorpanden met het meest geschikte verandertraject?

Inzichtelijk maken hoe het gewenste gedrag van de medewerkers bereikt wordt met betrekking tot Het Nieuwe Werken bij Evides en hoe zij dit gewenste gedrag kunnen creëren aan de hand van een verandertraject.

- Binnen 18 weken
- Voor alle zeven kantoorpanden van Evides: Kralingen Hoofdkantoor, Oud Beijerland, Kralingen Dienstencomplex, Middelburg, Berenplaat, Petrusplaat en Baanhoek.
- Het onderzoek richt zich op drie kernbegrippen: Het Nieuwe Werken, Gedrag en Verandertrajecten.

Operationalisatie

De probleem- en doelstelling bevatten een aantal begrippen die nadere toelichting nodig hebben. Deze toelichting geeft aan wat de verwachting van het begrip zal zijn.

Gewenst	geraadzaam, wenselijk begeerd, gezocht, verlangd, gegeerd, gewild (www.woorden-boek.nl)
Gedrag	Iedere waarneembare activiteit van mens of dier (www.encyclo.nl)
Het Nieuwe Werken	Definitie volgens Dik Bijl (2009) "Het Nieuwe Werken omvat een visie, missie en strategie om organisaties duurzaam effectiever en efficiënter te maken en tegelijkertijd de medewerker meer werkplezier te geven door die medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen- de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt."

Veranderingsmanagement Veranderingsmanagement houdt zowel in dat de noodzakelijke verandering in een organisatie wordt opgewekt als het beheren van de dynamiek van verandering door de organisatie implementatie en ondersteuning van verandering. (www.wvg.vlaanderen.be)

2.1.2 Onderzoeksvragen

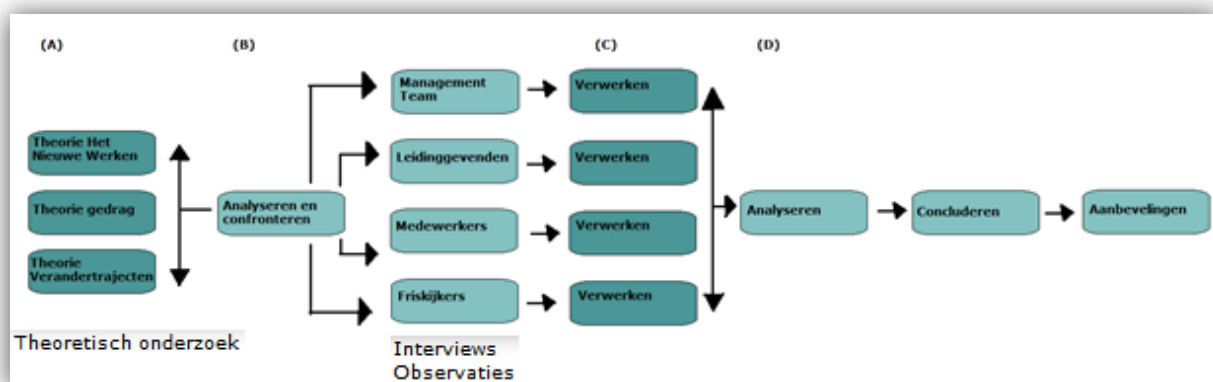
Voor het onderzoek zijn vijf onderzoeksvragen opgesteld welke hier onder worden weergegeven. Alle onderzoeksvragen met subvragen staan in bijlage IV.

1. Wat houden de drie kernbegrippen 'Het Nieuwe Werken', 'bedrijfscultuur' en 'verandertrajecten' in?
2. Wat is de huidige en gewenste situatie bij Evides?
3. Wat is de ideale gebruiker in Werkstijl 2020 bij Evides?
4. Hoe hebben andere vergelijkbare bedrijven dit veranderproces aangepakt?
5. Wat is het meest geschikte verandertraject voor Evides aan de hand van alle resultaten?

2.2 Onderzoeksontwerp

Vanuit het vooronderzoek is een onderzoeksmodel opgesteld. Deze wordt in figuur 1 weergegeven. Daar onder staat de toelichting bij het model en in tabel 1 worden de verschillende categorieën toegelicht. Na de toespitsing van het onderzoeksmodel komen de onderzoeksmethodieken aan bod.

2.2.1 Onderzoeksmodel



Figuur 1 Onderzoeksmodel, Bron: ontwerpenvaneenonderzoek.nl

Een bestudering van het gewenste gedrag van medewerkers bij Evides, gebaseerd op verschillende theorieën over Het Nieuwe Werken, gedrag en verandertrajecten, alsmede op een vooronderzoek bij Evides, (a) levert resultaten die geanalyseerd en geconfronteerd worden met het Management Team (MT), de Leidinggevenden (LG), de Medewerkers (MW) en de Friskijkers (FK), waarmee de meningen worden geïnventariseerd over verschillende soorten gedrag bij Het Nieuwe Werken en welk verandertraject hier het beste bij past (b). Een vergelijking van de resultaten van deze analyses met elkaar (c) resulteert in conclusies en aanbevelingen aan Evides voor het uitrollen van Het Nieuwe Werken bij alle andere kantoorpanden (d).

Management Team lid	Leidinggevende	Medewerker	Friskijker
Het MT van Evides bestaat uit de directeur en zes managers van verschillende afdelingen binnen de organisatie. Dit is de hoogste laag.	Evides telt in totaal 60 leidinggevenden binnen allerlei verschillende afdelingen. Deze hebben een sturende functie.	Dit zijn alle overige medewerkers van Evides.	De friskijkers zijn een groep medewerkers uit het dienstencomplex die hun mening en aanvullingen over LAB2016 willen geven.

Tabel 1 Toelichting categorieën

2.2.2 Literatuur

Een vorm van deskresearch is literatuurstudie, welke als theoretische onderbouwing gebruikt wordt voor de onderzoeksopzet. Binnen dit onderzoek bestaat de basis van de literatuurstudie uit de volgende bronnen:

- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*.
- Baane, R., Houtkamp, P., Knotter, M. (2010). *Het Nieuwe Werken ontrafeld*.
- Organizational Culture Assessment Instrument van Cameron en Quinn
- Twynstra Gudde (2009). *Weerstand*. www.factomagazine.nl
- Organisatieverbeterings- en vernieuwingsconcept van Wijnen, Weggeman en Korr

Validiteit

Doordat vooraf deelvragen zijn opgesteld, geeft dit een duidelijk beeld van wat onderzocht gaat worden. Bij het literatuuronderzoek zal steeds gekeken worden of de deelvraag beantwoord is en of dit goed onderbouwd is aan de hand van meerdere geraadpleegde literatuurbronnen.

Representatief

Bovenstaande bronnen zijn de basis van het literatuuronderzoek. Echter zijn daarnaast nog meer bronnen en modellen gebruikt. Dit zijn verschillende literatuurbronnen, zoals boeken, artikelen en websites. Ook is gezorgd voor een variatie in auteurs, zodat vanuit verschillende oogpunten naar de onderwerpen gekeken is.

Betrouwbaar

Voor de literatuurstudie zijn verschillende bronnen geraadpleegd. Hierdoor wordt een duidelijk beeld geschapen van de huidige literatuur en zal een eenduidige lijn door het onderzoek getrokken worden.

2.2.3 Interviews

Voor het onderzoek zijn interne en externe interviews gehouden. Eerst wordt de selectie en verdeling van de interne interviews besproken en daarna komen de externe interviews aan bod.

Intern

De respondenten zijn geselecteerd aan de hand van een Aselecte steekproef. Hiervoor is een medewerkerslijst per locatie in Excel gemaakt. Door middel van een formule zijn het aantal respondenten binnen Excel geselecteerd. Hierbij is ook gekeken naar een verdeling tussen medewerker, leidinggevende, friskijker en MT lid. De lijst met respondenten en de categorie/locatie waarbinnen zij behoren is te vinden in bijlage V. Vooraf is samen met de bedrijfsbegeleider bepaald dat 20 respondenten als representatief gezien wordt. Dit aantal is genomen, omdat zeven locaties onderzocht moeten worden en aan de hand van de lengte van de stage. Echter wanneer de interviews na minimaal tien keer gehouden te zijn overeen blijken te komen met elkaar, mag dit aantal ingeperkt worden. Om deze reden is het aantal respondenten uiteindelijk lager geworden. In tabel 2 wordt de verdeling van de respondenten per kantoorlocatie weergegeven, met daar onder de berekeningen hoe aan deze aantallen gekomen is.

Kantoorpand locatie	Medewerkers	Procentueel	Respondenten
Hoofdkantoor	184	32,5 %	5
Oud Beijerland	134	23,67 %	4
Kralingen	133	23,5 %	4
Middelburg	46	8,13 %	2
Berenplaat	40	7,07 %	1
Petrusplaat	17	3,0 %	1
Baanhoek	12	2,13 %	0
TOTAAL	566	100 %	17

Tabel 2 Verdeling respondenten per kantoorlocatie

De uitslagen uit tabel 2 zijn aan de hand van de volgende berekeningen verkregen:

Berekening 1: $\frac{\text{aantal medewerkers locatie}}{\text{totaal aantal medewerkers}} \times 100 = \text{procentueel locatie}$

Berekening 2: totaal aantal respondenten x procentueel locatie = respondenten locatie

Omdat van alle locaties een beeld gegeven moet worden, is ervoor gekozen om minimaal een persoon per locatie te interviewen. Het totaal aantal respondenten zou origineel op 18 uitkomen, maar vanwege een interview welke op het laatste moment is afgezegd en niet meer verplaatst kon worden is het eindaantal 17 respondenten. Daarnaast moet ook van iedere categorie een beeld gegeven worden. Daarom is ervoor gekozen om minimaal een persoon per categorie te interviewen. In tabel 3 is een verdeling van de respondenten aan de hand van de categorieën gegeven. Het aantal respondenten van de medewerkers volgens de berekening is aan de hoge kant en de friskijker en het MT zouden geen vertegenwoordiging hebben. Om deze reden worden de twee interviews die voor de friskijker en het MT lid erbij komt, van de respondenten bij de medewerkers afgehaald.

Soort medewerker	Totaal aantal	Procentueel	Aantal respondenten
Medewerker	491	86,70 %	15
Leidinggevende	60	10,65 %	2
Friskijker	10	1,77 %	0
Management Team lid	5	0,88 %	0
Totaal	566	100 %	17

Tabel 3 Verdeling respondenten per categorie

Validiteit

Voor het interview is een semi gestructureerde vorm gebruikt. Hierdoor zijn de antwoorden die door de respondenten gegeven zijn vergelijkbaar met elkaar, maar is ook ruimte open gelaten voor de respondent om eventuele aanvullingen te geven naar eigen inzicht. De vooraf opgestelde interviewvragen zijn te vinden in bijlage VI.

Representatief

Doordat meerdere categorieën binnen de organisatie bekeken worden (MW, LG, FK en MT) geeft dit een breed beeld vanuit verschillende perspectieven. De Aselecte steekproef zorgt ervoor dat verschillende functies en lagen binnen de organisatie aan bod komen.

Betrouwbaar

De structuur van het interview bij iedere respondent heeft dezelfde opzet en de vraagstelling is zo neutraal mogelijk gehouden. Dit vergroot de betrouwbaarheid van de uitslagen. De Aselecte steekproef en een ruime variatie in functies zorgt voor veel input. Ook zijn alle interviews voor plaatsing in de bijlage teruggestuurd naar de respondent en heeft deze eventuele aanpassingen gedaan. De respondent is geïnformeerd over de plaatsing van het interview en alle respondenten hebben goedkeuring gegeven voor publicatie.

Extern

Vooraf is met de stagebegeleider vastgesteld dat minimaal vier externe bedrijven geïnterviewd moesten worden om een goed beeld van het verandertraject in andere organisaties te krijgen. Hierbij zou een verdeling van twee waterbedrijven en twee andere organisaties ideaal zijn. De voorwaarden waaraan het bedrijf minimaal moest voldoen waren:

- Het bedrijf moet aan Het Nieuwe Werken doen. Dit betekent dat het voor de medewerkers mogelijk moet zijn om plaats- en tijdonafhankelijk te kunnen werken.
- De geïnterviewde moet inzicht hebben in de communicatie rond het invoeren van Het Nieuwe Werken.
- Het bedrijf moet vergelijkbaar zijn met Evides. Dit houdt in een overheidsorganisatie (goede verdeling tussen vergelijkbare waterbedrijven en eventueel andere overheidsorganisaties).

Validiteit

Ook voor het externe interview is een semi gestructureerde vorm gebruikt. Zo zijn alle externe interviews vergelijkbaar met elkaar en de vragen zijn zo opgesteld dat deze een aanvulling zijn op de interne interviews. De externe interviews zijn dus met name gericht op het gedragscomponent, het wegnemen van weerstand en het verandertraject wat ze hebben doorgemaakt. De vooraf opgestelde interviewvragen zijn te vinden in bijlage VII.

Representatief

Om de uitslagen representatief te houden zijn vier verschillende organisaties geïnterviewd. Twee hiervan zijn waterbedrijven (Dunea en PWN) net als Evides en de andere twee zijn overheidsorganisaties (Eneco en Gemeente Utrecht).

Betrouwbaar

De gelijke structuur en neutrale vraagstelling zorgen voor betrouwbare antwoorden. Ook is gekeken dat de respondent kennis had over de communicatie en de gedragsverandering rond HNW bij de desbetreffende organisatie. Voor plaatsing van het interview zijn de uitwerkingen teruggestuurd naar de respondent en deze heeft eventueel aanpassingen gedaan. Daarnaast is de respondent geïnformeerd over de plaatsing van het interview en alle respondenten hebben goedkeuring gegeven voor publicatie.

2.2.4 Observatie

Voor het onderzoek zijn observaties uitgevoerd bij de verschillende locaties. Voor het opstellen van een observatiechecklist is een voorbeeld van factor-e.nl gebruikt. Het observatieplan met bijbehorende observatiechecklist voor de locaties van Evides zijn te vinden in bijlage VIII. Aan de hand van de grootte van de locatie is gekozen om twee, drie of vier medewerkers gericht te observeren. De keuze voor een gerichte observatie is gemaakt, omdat in het grootste deel van de locaties de medewerkers in hokken zitten en hierdoor geen algehele observatie kon plaatsvinden. Gedurende de observatie is gekeken naar gedrag, patronen, materialen en kantooropzet. Het aantal observaties per locatie is weergegeven in tabel 4.

Kantoorpand locatie	Medewerkers	Observaties
Hoofdkantoor	184	4
Oud Beijerland	134	4
Kralingen	133	4
Middelburg	46	3
Berenplaat	40	3
Petrusplaat	17	2
Baanhoek	12	2
TOTAAL	566	20

Tabel 4 Observatieverdeling per kantoorlocatie

De eerste observaties zijn voldaan op de locaties Middelburg en Baanhoek. Door het uitwerken van deze locaties, welke te vinden zijn in bijlage IX, is duidelijk geworden dat de observaties geen toevoeging zullen zijn voor het verdere onderzoek. Om deze reden zijn de observaties ook weggelaten uit de rest van het rapport.

Conclusie

Door zoveel mogelijk triangulatie toe te passen is de validiteit, representativiteit en betrouwbaarheid van het rapport gewaarborgd. Het literatuuronderzoek geeft de basis en van daar uit wordt door middel van interviews met internen en externen de praktijk getoetst aan de theorie. In het volgende hoofdstuk zal het theoretisch kader aan bod komen. Hierbij komen de onderdelen HNW, gedrag, bedrijfscultuur, weerstand en verandertrajecten naar voren.

3 Theoretisch kader

Het theoretisch kader geeft alle bevindingen weer vanuit het literatuuronderzoek. Hierbij wordt gekeken naar de kernbegrippen: Het Nieuwe Werken, gedrag en verandertrajecten. Daarnaast worden ook bedrijfscultuur en weerstand toegelicht, omdat deze onderdelen gerelateerd zijn aan gedrag. Door de literatuur over deze begrippen duidelijk te hebben, kan het praktijkonderzoek gericht bestudeerd worden. Naast het literatuuronderzoek welke relevant is voor het vervolg van het onderzoek is nog wat extra onderzoek gedaan. Dit in verband met het begrijpen van de gehele context. Het extra literatuuronderzoek is te vinden in bijlage X.

3.1 Het Nieuwe Werken

De meest gebruikte definitie voor HNW is de definitie van Dik Bijl (2009). Deze definitie is als volgt: *"Het Nieuwe werken omvat een visie, missie en strategie om organisaties duurzaam effectiever en efficiënter te maken en tegelijkertijd de medewerker meer werkplezier te geven door die medewerker centraal te stellen en hem –binnen bepaalde grenzen- de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt."*

HNW is maatwerk en voor iedere organisatie anders, waardoor geen eenduidige definitie opgesteld kan worden. Bovenstaande definitie is dus een leidraad. Het onderdeel wat niet in de definitie van Dik Bijl is opgenomen, is dat HNW uit drie verschillende dimensies bestaat: Bricks, Bytes en Behaviour (Baane, Houtkamp en Knotter, 2010). De Bricks gaat over de fysieke omgeving. Onder de Bytes vallen de persoonsgerichte ICT middelen. En Behaviour gaat over de houding en het gedrag binnen de organisatie.

Volgens Leendert Hinds (2010) zijn een aantal belangrijke kenmerken waaraan HNW herkend kan worden. Dit zijn:

- Anytime; creativiteit en inspiratie zijn niet te koppelen aan een tijdsmoment. De beste ideeën ontstaan vaak op de meest onverwachte momenten en in de meeste gevallen is dit niet tussen negen en vijf uur.
- Anyplace; door de mobiele technologie hoeft het werk niet meer plaatsgebonden uitgevoerd te worden. Dit betekent dat medewerkers niet meer op hetzelfde moment op dezelfde plaats aanwezig hoeven te zijn.
- Anyhow; De moderne technologie zorgt ervoor dat medewerkers op meerdere wijzen en met verschillende hulpmiddelen het werk kunnen uitvoeren.

Doel

Het doel van HNW volgens Dik Bijl (2009) is om de mismatch tussen de aard van het werk, de wereld waarin geleefd wordt en de manier waarop dat werk georganiseerd, ingericht, aangestuurd en beloond wordt op te lossen. De laatste vier punten zijn volgens Bijl nauwelijks mee veranderd met de ontwikkelingen van deze tijd. De werkorganisatie en werkomstandigheden worden aangepast op de aard van het werk. Hierdoor wordt de mismatch op een natuurlijke wijze opgelost en iedereen –mens, organisatie en maatschappij- gaat er op vooruit.

Conclusie

Als het gaat om HNW wordt uitgegaan van de definitie van Dik Bijl. Deze is genomen omdat dit de meest gebruikte definitie over HNW binnen de literatuur is.

3.2 Gedrag

Gedrag is iedere waarneembare activiteit van mens of dier. (www.encyclo.nl) Gedrag wordt beïnvloed door verschillende factoren, zoals erfelijke-, sociale-, culturele en spirituele-, fysische, psychische- en fysieke factoren.

3.2.1 Ijsberg model van McClelland

Het ijsbergmodel van McClelland laat de zichtbaarheid en ontwikkelbaarheid van gedrag zien. Boven de waterlijn is het zichtbare gedrag te zien. Onder de waterlijn bevindt zich het onzichtbare,

ofwel het onbewuste. Deze kunnen versterkend én blokkerend doorwerken op het zichtbare gedrag. Om het zichtbare gedrag te veranderen, moet dus ook naar het onzichtbare gedrag gekeken worden. Het onzichtbare gedrag bestaat uit cognitief gedrag (denken) en emotioneel gedrag, bijvoorbeeld angst of verdriet. In figuur 2 wordt het model van McClelland weergegeven.



Figuur 2 De ijsberg naar het model van David McClelland, Bron: robsegers.blogspot.nl

3.2.2 Attitudes sturen gedrag

Een attitude is de beoordeling van een gedachte over iets. (www.leren.nl) De meest directe manier om iemand te veranderen is door beïnvloeding. Hierbij heeft een persoon vaak geen controle over feitelijk gedrag van een ander, want mensen hebben keuzevrijheid en doen dan vaak wat ze zelf willen. Wanneer dit gedrag wel op een directe manier ("Ik hou je in de gaten") te beïnvloeden is, zal dit gedrag slechts voor korte duur zijn. Zodra de persoon in kwestie verdwenen is, zal het gewenste gedrag ook weg zijn. Wanneer het dus niet mogelijk is om met directe controle iemands gedrag te beïnvloeden, zal het gewenste gedrag op een andere manier bereikt moeten worden.

Volgens Steve Booth-Butterfield is de beste manier om het gedrag van mensen te veranderen, door hun attitude over de zaak in kwestie te veranderen. Wanneer het gedrag attitude gestuurd is, zal de persoon welwillend zijn ten opzichte van de kwestie en het gedrag uit zichzelf vertonen. Toch is hier nog een uitzondering op de regel. Riskant gedrag door groepsdruk bijvoorbeeld. Iemand doet dit omdat een ander het ook doet, niet omdat hij een positieve attitude over dat gedrag had.

3.2.3 Bedrijfscultuur

De bedrijfscultuur is het geheel van normen, waarden, houding en gedrag binnen een organisatie. (www.woorden-boek.nl) De belangrijkste eigenschappen van cultuur zijn dat het door mensen wordt gedeeld, aangeleerd is, niet onmiddellijk zichtbaar en ook niet direct beïnvloedbaar. Voor dit deelhoofdstuk zijn drie cultuurmodellen onderzocht, namelijk het UI-model van Hofstede, het cultuurmodel van Schein en het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) van Cameron en Quinn. Alleen het OCAI wordt hier onder toelicht.

Organizational Culture Assessment Instrument

Het OCAI van de professoren Cameron en Quinn meet de huidige en gewenste bedrijfscultuur. Het model is gebaseerd op het model van de Concurrerende Waarden, dat bestaat uit vier cultuurtypen: familiecultuur, adhocratiecultuur, marktcultuur en hiërarchiecultuur.



Figuur 3 Organizational Culture Assessment Instrument, Bron: Cameron en Quinn (123management.eu)

3.2.4 Weerstand

Weerstand is een indirecte uiting van een gevoel van onbehagen of zorg bij de medewerker. Vaak is het een onbewust protest tegen de ideeën of de werkwijze van de organisatie en/of leidinggevende. (Twynstra Gudde, 2009).

Twynstra Gudde geeft aan dat weerstand drie dimensies heeft:

1. Weerstand omdat de kennis over de verandering ontbreekt.
2. Weerstand ontstaat over het gevoel en de houding die men heeft ten opzichte van de verandering.
3. Weerstand ontstaat over het gedrag dat men heeft als gevolg van de verandering.

Weerstand kun je in vier kaders indelen: lage en verborgen weerstand, lage en manifeste weerstand, hoge en verborgen weerstand en hoge en manifeste weerstand. Deze kunnen aan verschillende gedragsuitingen herkend worden. In tabel 5 worden deze gedragsuitingen weergegeven.

Lage en verborgen weerstand	Hoge en verborgen weerstand
• Vermijding of ontkenning • Weg rationaliseren • Verschuilen	• Ziekmelden • Geruchtenvorming • Pocket veto
Lage en manifeste weerstand	Hoge en manifeste weerstand
• Afstandelijk/nuchter reageren • Weinig enthousiasme • Traag reageren of cynisme	• Openlijke competitive • Indimideren, dreigen • Stakingen

Tabel 5 Gedragsuitingen weerstand, Bron: Twynstra Gudde (factomagazine.nl)

De kaders uit tabel 5 van weerstand zijn op verschillende manieren op te lossen. In tabel 6 worden verschillende mogelijkheden gegeven hoe de weerstand weggenomen kan worden bij de medewerkers.

Lage en verborgen weerstand	Hoge en verborgen weerstand
• Informeren • Realiteit tonen • Erbij betrekken	• Confronteren • Bespreekbaar maken • Onderzoeken
Lage en manifeste weerstand	Hoge en manifeste weerstand
• Erbij betrekken • Luisteren • Overtuigen	• Bemiddelen • Conflict hanteren • Forceren

Tabel 6 Manieren om weerstand aan te pakken, Bron: Twynstra Gudde (factomagazine.nl)

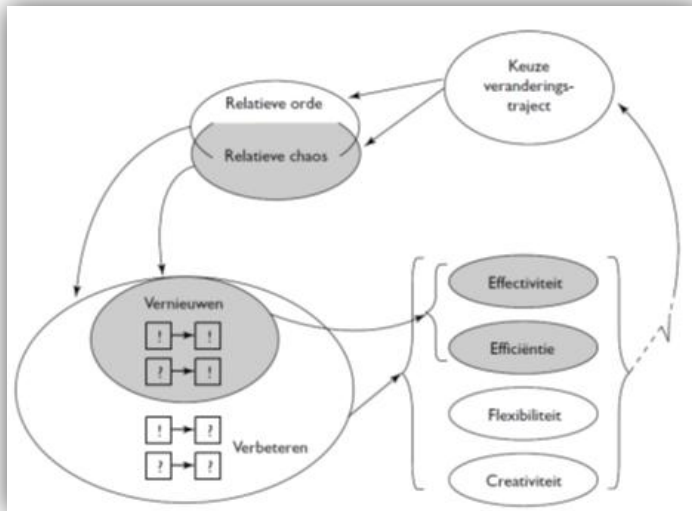
Conclusie

Het ijsbergmodel van McClelland geeft overzichtelijk weer hoe het zichtbare en het onzichtbare gedrag gezien kan worden. Daarnaast wordt duidelijk wat attitudes met het gedrag van een mens doen. Ook cultuur bepaalt binnen een bedrijf een groot deel van het gedrag wat mensen vertonen. Om gedrag te veranderen moet een cultuurverandering gerealiseerd worden. Voor het vervolgonderzoek is gekozen om met het OCAI te werken. Dit model heeft duidelijke stellingen welke door de respondenten ingevuld kunnen worden en geeft een beeld van de huidige cultuur, maar ook van de gewenste cultuur binnen HNW. Daarnaast heeft de onderzoeker veel ervaring met het OCAI model. Alle respondenten zullen het OCAI invullen om een goed beeld te krijgen van wat de vinden. Een vorm van gedrag is weerstand. Dit is een gevoel van onbehagen of zorg bij de medewerker. Deze kan zich uiten op verschillende manieren. Vanuit deze literatuur kan bepaald worden welke weerstand het meeste voorkomt binnen Evides en wanneer dat bepaald is wordt duidelijk hoe deze weerstand weggenomen kan worden.

3.3 Verandertraject

Een verandertraject is een proces dat gericht is op het verbeteren van de huidige manier van werken of juist op het (her)ontwerpen van de organisatie en vaak ingrijpend voor de organisatie of medewerkers. (www.insector.nl) Het gaat hierbij niet om alleen structuren en/of systemen aanpassen, maar ook het in beweging brengen van het ingesloten gedragspatroon en het werken aan competenties. Onderstaand verandertraject is gericht op cultuur- en gedragsverandering. Voor dit deelhoofdstuk zijn drie verandermodellen onderzocht, namelijk het model van geplande verandering van de Caluwé en Vermaak, de Deming cirkel van William Edwards Deming en het Organisatieverbeterings- en vernieuwingsconcept (OVV). Alleen het OVV wordt hier onder toelicht, omdat deze relevant is voor het vervolg van het onderzoek.

3.3.1 Organisatieverbeterings- en vernieuwingsconcept



Wijnen, Weggeman en Korr hebben het OVV gemaakt. Het doel van dit model is om managers te helpen duidelijke besluiten te nemen over de meest wenselijke en haalbare organisatieverandering. In figuur 3 wordt dit model weergegeven.

Dit model start rechts boven bij 'Keuze veranderingstraject'. Hierbij maakt de organisatie een keuze voor welke verandering gaat plaatsvinden. Zonder aan de verandering te denken wordt als tweede gekeken naar of de organisatie in relatieve orde of relatieve chaos is.

Figuur 3 Organisatieverbeterings- en vernieuwingsconcept, Bron: Wijnen, Weggeman en Korr

Dit is alleen subjectief te bepalen, maar bij orde kan gedacht worden aan een organisatie waar weinig verloop en onvrede is. Ook hebben de medewerkers vaak een positieve of neutrale houding ten opzichte van het management. De mensen hebben vertrouwen in de toekomst van de organisatie en er is weinig sociale onrust. Vanuit de constatering of de organisatie in relatieve orde of relatieve chaos is wordt bepaald of ze moeten gaan vernieuwen of verbeteren. Het verschil tussen vernieuwen of verbeteren staat in tabel 7 uitgewerkt. Het uitroepteken betekent dat de situatie bekend is en een vraagteken staat voor onbekend.

Vernieuwen	Verbeteren
• Innovatie • Transformeren • Curatief • Schoksgewijs • Even/plaatselijk/enkelen • Twee orde oplossingen • Niet beter maar anders • Zo kan het niet langer	• Improvement • Synergie bevorderen • Preventief • Incrementeel, geleidelijk • Voortdurend/overall/iedereen • Eerste orde oplossingen • Meer van hetzelfde • Het kan altijd beter

Tabel 7 Verschil tussen vernieuwen en verbeteren, Bron: Wijnen, Weggeman en Korr

Wanneer duidelijk is of vernieuwd of verbeterd moet worden is duidelijk of alleen naar de effectiviteit en efficiëntie of naar effectiviteit, efficiëntie, flexibiliteit en creativiteit gekeken moet worden. Om deze vier begrippen te verduidelijken worden de definities hiervan gegeven:

Effectiviteit *het in overeenstemming zijn met de doelstellingen, verwachtingen en definities* (www.woorden-boek.nl)

Efficiëntie *mate waarin iets veel en snel resultaat heeft* (www.woorden.org)

Flexibiliteit *het vermogen om snel te reageren* (www.stepstone.nl)

Creativiteit *het vermogen om buiten de kaders te denken* (www.sigma-management.nl)

Indien de begin- en eindsituatie bekend zijn, kan de meest geschikte veranderaar en de manier van veranderen hieraan gekoppeld worden. In tabel 8 is te zien bij welke begin- en eindsituatie welke veranderaar hoort en hoe deze verandering dan vormgegeven moet worden volgens Wijnen, Weggeman en Korr.

Beginsituatie	Eindsituatie	Veranderaar	Manier van veranderen
Bekend (!)	Bekend (!)	Coach	Geleiden coach is ervaren in traject en gereedschap, als hij het vertrouwen krijgt zullen zij hem zonder veel weerstand volgen inspirerende argumenten en overtuigingskracht Voorbeeld: saneringen
Bekend (!)	Onbekend (?)	Verkenner	Vertrekken moet op zijn gevoel de volgende stappen aangeven in ieder geval weg van de huidige situatie doet groot beroep op veranderingsbereidheid van de mensen aantal onzekerheden is groot Voorbeeld: gebeurd niet zo veel
Onbekend (?)	Bekend (!)	Gids	Aantrekken motiverende manager, ervaringen delen veranderingsbereidheid is vaak wel aanwezig Voorbeeld: overnames die op topniveau zijn bedacht: SNS Reaal die property Finance koopt
Onbekend (?)	Onbekend (?)	Bohemien	Bewegen grote mate van flexibiliteit, vast geloof in zijn mensen behoefte aan echte leiders bijvoorbeeld: pioniersbedrijven die even zijn blijven steken en weer verder gaan: tom tom op het moment dat de verkoop van de route apparatuur begon af te nemen

Tabel 8 Geschikte manier van veranderen bij iedere situatie, Bron: Wijnen, Weggeman en Korr

Conclusie

Om een verandertraject in te gaan, kunnen verschillende verandermethodes toegepast worden. Voor het onderzoek is gekozen om met het organisatieverbeterings- en vernieuwingsconcept te werken. Dit is een specifiek model en goed toe te passen op de verandering die bij Evides gaat plaatsvinden. In het volgende hoofdstuk zal de huidige situatie van Evides toegelicht worden. Dit geeft een duidelijk beeld waar Evides nu staat.

4 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten uit de praktijk toegespitst worden. Eerst de interne interviews met de uitslagen uit het OCAI model en daarna de externe interviews. Voor het analyseren van de interne interviews is een codeboom opgesteld (bijlage XI). Aan de hand van deze codeboom zijn de uitwerkingen van de interne interviews (bijlage XII) gecodeerd en in een overzicht (bijlage XIII) geplaatst. Door het analyseren van de onderzoeksresultaten van de interne interviews kan geconcludeerd worden dat geen benoemenswaardige verschillen tussen de verschillende kantoorpanden zit. Om deze reden zijn de onderzoeksresultaten van de interne interviews onderverdeeld in de vier verschillende categoriën. Het invulformulier van het OCAI model zoals de interne respondenten deze hebben ontvangen wordt weergegeven in bijlage XIV en alle uitwerkingen van het OCAI model staan in bijlage XV. In dezelfde volgorde zijn de codeboom (bijlage XVI), de gecodeerde interview uitwerkingen (bijlage XVII) en het overzicht (bijlage XVIII) voor de externe interviews te vinden.

4.1 Medewerkers

Uit de interviews met de medewerkers komt naar voren dat vijf van de twaalf medewerkers het heel belangrijk vindt om de medewerkers ook zeggenschap te geven in de verandering. Dit kan gedaan worden door ze bijvoorbeeld mee te laten kiezen bij het meubilair en de inrichting. Door verschillende opties te geven kan gestuurd worden op wat Evides wil voor de locatie, maar de medewerkers hebben dan toch hun voorkeur mogen uitspreken. Ook werd door een medewerker als voorbeeld gegeven dat de medewerkers eventueel mee kunnen denken over een waterelement in het dienstencomplex. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden aan de hand van een prijsvraag of afdelingen die gezamenlijk één idee mogen aandragen.

De uitwerkingen van het OCAI model geven ook aan dat de medewerkers bewust zijn dat een cultuurverandering moet plaatsvinden. Tien van de twaalf gaat van een Hierarchische Markt cultuur in de huidige situatie naar een Familie Adhocratie cultuur in de gewenste situatie. De interviews onderbouwen deze verandering ook. In de helft van de interviews met de medewerkers komt naar voren dat cursussen en scholing gewenst zijn voor deze verandering. Zo zal bijvoorbeeld verlangd worden dat medewerkers meer digitaal gaan werken. Hiervoor moeten de ICT middelen altijd en overal bereikbaar zijn, maar moeten de medewerkers ook weten hoe zij hiermee om moeten gaan. Daarnaast wordt aangegeven in drie interviews dat standaarden organisatiebreed prettig zijn. Op die manier kunnen de medewerkers de documenten van elkaar sneller en makkelijker vinden.

De medewerkers geven aan de communicatie tot dus ver goed te vinden. De medewerkers van de locatie waarop de verandering nu van toepassing is zien de lunchsessies als prettig en duidelijk. Over de communicatie naar de andere locaties toe vinden de medewerkers het tot nu toe goed, maar wanneer deze verandering op de andere locaties daadwerkelijk gestart gaat worden zouden zij ook andere communicatievormen dan alleen het intranet willen. Zoals een van de respondenten het zegt: 'actief informatie geven en dit blijven herhalen is zeer belangrijk'. In alle interviews komt wel sterk naar voren dat de medewerkers graag richtlijnen en sturing willen. De vorm van hoe HNW voor Evides eruit gaat zien is nog niet duidelijk. Deze richtlijnen kunnen gaan over de vaste samenkomst momenten of over de manier hoe de medewerkers met elkaar en de ruimte om moeten gaan. Ook sturing door middel van kennisdeling wordt als voorbeeld gegeven. Zo kan bijvoorbeeld een ervaringsdeskundige een presentatie geven bij de lunchsessie. Drie van de tien medewerkers zou het ook leuk vinden om ervaringen van de tijdelijke locatie Braingate mee te krijgen en vinden dat de pilot LAB2016 na de testfase goed geëvalueerd moet worden over de prettige dingen en waar verbeteringen nodig zijn.

Naast de medezeggenschap, de gedragsverandering en de communicatie zijn nog wat algemene voor- en nadelen uit de interviews naar voren gekomen. Zo zien vier medewerkers HNW als een voordeel voor het onderlinge contact en dat het voor meer creativiteit en productiviteit zorgt. Een medewerker noemt het zelfs 'een verademing voor de organisatie'. Als minpunt wordt gegeven dat klimaatbeheersing in grote ruimtes lastig is en hier hebben vijf medewerkers dan ook nog een

hard hoofd in of dit wel goed gaat komen. Ook de Top-Down benadering wordt als negatief gezien door de medewerkers. Zo hebben een drie medewerkers het gevoel dat HNW doorgevoerd wordt omdat het MT het wil. Deze hele verandering wordt door een medewerker ook als traag beschouwd. Hij geeft aan dat Evides denkt het wiel nog uit te moeten vinden over HNW en daarom eerst een LAB en verschillende pilots draait. Dit kan allemaal veel sneller, naar de mening van de medewerker.

Voor het in kaart brengen van de behoeftes en wensen van de medewerkers komt in zeven gevallen naar voren dat één op één gesprekken als meest prettig wordt gezien. Dit is dan bijvoorbeeld tussen de medewerker en een leidinggevenden of een klankbordgroep welke de behoeftes en wensen in kaart brengt. Een andere manier welke naar voren kwam was een brainstormsessie met de afdeling.

4.2 Leidinggevenden

Een leidinggevende noemt het niet meer HNW, maar 'Het Moderne Werken'. Er is volgens deze respondent nog steeds een trend, maar niets nieuws meer aan. Belangrijke onderdelen zijn het inspireren en motiveren van de medewerkers. Hier is geen vaste werkplek voor nodig. Deze leidinggevende laat zijn eigen medewerkers al heel vrij in hun werkvorm. Naar zijn idee is centraliseren ook een betere optie voor Evides, zodat de medewerkers van de verschillende locaties meer contact met elkaar kunnen hebben. Een kritische blik blijft wel belangrijk en om die reden vraagt de leidinggevende zich dan ook af wanneer LAB2016 een succes is, hoe naar iedereen de verwachtingen gecommuniceerd worden en wat het vervolg op LAB2016 is als het een succes is?

De andere leidinggevende vindt vooral het digitaal werken noodzakelijk. Zelf werkt hij al zo goed als volledig digitaal via LiveLink. Op deze manier kan hij altijd bij de gewenste documenten en zou het dan ook prettig vinden als de gehele organisatie digitaal zou gaan werken. Een belangrijk punt hierop is dat wel de gewenste ICT middelen beschikbaar gesteld moeten worden voor de medewerkers die dat nodig hebben.

In het OCAI model komt naar voren dat de leidingen de Hierarchië overheersend vinden op dit moment bij Evides. Bij de overgang naar HNW vindt de ene leidinggevende dat Familie het meeste naar voren moet gaan komen, terwijl de andere leidinggevende vindt dat Familie, Adhocratie en Hierarchië op een redelijk gelijke lijn van elkaar moeten gaan liggen.

Als het gaat om de weerstand denken beide leidinggevenden dat op hun eigen locatie geen tot weinig weerstand zal zijn. Een van de twee leidinggevenden zegt wel dat met iedere verandering er wel een vorm van weerstand zal komen.

Voor het verandertraject wordt door de leidinggevenden geadviseerd om voor verleiden te gaan. Dit kan door te gaan kijken bij LAB2016. Beide leidinggevenden zeggen dat het hierbij belangrijk is goed over de verandering te communiceren en te laten zien dat er iets gedaan wordt met de wensen van de medewerkers, of duidelijk uit te leggen waarom er niet aan de wens voldaan kan worden.

4.3 Friskijkers

De friskijkers hebben in deze verandering net wat meer voorkennis en inbreng. Zo hebben zij mee mogen denken in het ontwerp voor het dienstencomplex en zijn zij naar Dunea geweest voor een indruk van HNW bij een ander waterbedrijf. Beide friskijkers geven aan dat de communicatie vanuit het regieteam naar de organisatie beter kan. Zo zegt een friskijker: 'ze zeggen veel, maar het vertaalt zich nog niet naar de praktijk'.

Uit het OCAI model en daarnaast bevestigd in het interview vinden de friskijkers dat Evides nu een enorme Markt en Hierarchië cultuur heeft. De omschrijving vanuit de interviews die hieraan gegeven wordt is behoudend, niet gebaseerd op vertrouwen en de medewerkers streven zoveel mogelijk naar zekerheid en stabiliteit door regels, afspraken en procedures. Voor HNW zal dit meer

over moeten gaan in een Familie en Adhocratie cultuur. Hierbij komt verantwoordelijkheid en vertrouwen juist heel erg naar voren.

Zaken die in de ogen van de friskijkers moeten veranderen zijn:

- het tijd klokken, welke afgeschaft moet worden
- het loslaten van de eigen werkplek, dus geen persoonlijke spullen meer
- geen papierwerk meer
- geen eten op de werkplek

Om deze zaken te doen veranderen, zal de leidinggevende moeten uitleggen waarom Evides dit doet en dan vooral de voordelen hiervan toe moeten lichten. Zorg dat het stapsgewijs gebeurt.

De medewerkers aanzetten tot deze verandering begint volgens de friskijkers met de leidinggevendenden. Deze moeten het bespreekbaar maken in het werkoverleg. Gedurende de overgang kan een moment ingelast worden om het dienstencomplex te gaan bekijken. Dit zorgt voor meer betrokkenheid onder de medewerkers. Daarnaast zullen de medewerkers gemakkelijker meegaan als de systemen en applicaties in orde zijn.

4.4 Management Team lid

Als start van dit project is samen met het MT een visie bepaald. Hierna is een leidinggevendendag (LG60) geweest waarbij alle circa 60 leidinggevendenden HNW met elkaar besproken hebben. Hier kwam uit naar voren dat de leidinggevendenden niet echt een mening hierover hebben. Ook zorgt het regieteam dat de medewerkers betrokken worden bij het proces, door de friskijkers, de nieuwsbrief waarop gereageerd mag worden en de klaag- en inspiratiemuur voor klachten of positieve feedback op het veranderingsproces. Ook uit de medewerkers komt vrij weinig reactie. Vanuit de ervaring met de friskijkers, vindt het MT lid dat deze groep meer consumerend dan bijdragend is.

De cultuur zoals het nu is, wordt volgens het OCAI model op Hierarchië gezet met een percentage van 47%. In de gewenste situatie zal een balans tussen Hierarchië en Familie moeten komen volgens het MT lid. In de cultuur komt duidelijk naar voren dat Evides niet klantgericht is. Veel medewerkers zijn al lang in dienst en van oudsher niet gewend 'klantgericht' te werken. Voor de gedragsverandering zal volgens het MT lid steeds herhaald moeten worden waarom Evides dit doet. Een grote uitdaging zit in de gedragsverandering van de leidinggevendenden. De traditionele leidinggevende is niet gewend om te sturen op basis van vertrouwen en wil zijn medewerkers graag in zijn directe nabijheid hebben.

De verwachtingen voor het gedrag vanuit het MT zijn dat leidinggevendenden gaan leiding geven op basis van vertrouwen, de medewerkers zorgen dat het werk aansluit bij de klant en zij meer regelruimte en flexibiliteit krijgen. Dit laatste houdt in dat de medewerkers eventueel thuis kunnen werken. Ook samenwerking tussen de verschillende afdelingen wordt hopelijk door HNW verbeterd.

Het MT lid merkt dat de medewerkers het lastig vinden om elkaar aan te spreken wanneer iets niet gaat zoals verwacht of feedback aan elkaar te geven. De medewerkers hebben wel al aangegeven bij het regieteam dat ze behoefte hebben aan duidelijke regels en afspraken.

Aan het begin van de overgang naar LAB2016 was er veel weerstand volgens het MT lid. De negativiteit kwam vooral van de behoorlijk gebekte assertieve medewerkers. Ook de leidinggevendenden waren niet enthousiast, omdat ze geen eigen kantoor meer kregen en bang waren hun team niet meer in de gaten te kunnen houden. Op dit moment komt uit de dialoog met de medewerkers en leidinggevendenden naar voren dat de weerstand begint af te nemen. Het concreet maken van de zaken zorgt voor vermindering van de weerstand en de hulp die geboden werd bij het digitaliseren werd ook enorm op prijs gesteld.

4.5 Externe experts

In alle externe interviews komt naar voren dat de bedrijven graag efficiënter en effectiever wilde gaan werken. Drie van de vier organisaties zijn overgegaan op HNW door het veranderen van de strategie of het volgen van de doelen. De bedrijven zijn gemiddeld vier jaar bezig geweest met de

overgang en volledige afronding van HNW. Hierbij is een gemiddelde genomen op de cijfers tot nu toe. PWN is op dit moment nog steeds bezig met de afronding van het project.

Bij drie van de vier bedrijven wordt duidelijk aangegeven dat de verandering niet gericht is op standaard flexwerken, waarbij alleen standaard bureau's en vergaderzalen zijn met een clean desk policy. Zij geven aan dat het een groter geheel is, waarbij alle verschillende werkplekvormen ervoor zorgen dat de medewerker de plek kan kiezen die het beste aansluit bij de werkzaamheden op dat moment. Ook hebben alle vier de organisaties de afdelingen of een groep medewerkers mee laten beslissen in bijvoorbeeld het meubilair of de focus voor communicatieplekken of concentratieplekken.

Communicatie

Eneco geeft aan dat het belangrijk is om te realiseren dat iedereen op een andere manier leert. Om deze reden heeft het projectteam bij Eneco voor een flinke afwisseling in de informatieverdeling gezorgd. De ene persoon wil het horen, de ander graag zien en anderen willen het weer ervaren. Bij de gemeente Utrecht werden de laatste paar maanden een aftelbericht gestuurd naar iedereen in de organisatie. Dit was om de betrokkenheid binnen de organisatie te vergroten. Dunea had juist iedere twee weken een nieuwsbrief die alleen voor de leidinggevenden bestemd was en het idee hier achter was dat de leidinggevenden dit dan zouden bespreken met hun eigen werknemers. Echter werd uit gemakzucht de nieuwsbrief doogestuurd naar de medewerkers.

Om te zorgen dat bij iedere organisatie de communicatie onderling prettig zou verlopen hebben alle organisaties een aantal gedragsregels opgesteld. Uit de interviews kwam de volgende gedragsregels als belangrijkste naar voren:

- Als iemand iets doet wat je niet prettig vindt, spreek hem/haar dan hier op aan.
- Bellen doen we zachtjes, zodat je niemand stoort.
- Niet eten achter je werkplek.
- Wanneer je de werkplek voor meer dan een half uur verlaat, zorg dan dat je uitgelogd bent.
- Wees bereikbaar en vindbaar (via link geef je aan waar je zit en je stelt je agenda open voor iedereen).

Iedere organisatie heeft ook een soort ambassadeurs gebruikt. Dit zijn medewerkers uit de organisatie die meedenken over de verandering en deze verandering ook op een positieve manier uitdragen naar de rest van de organisatie. Voor de selectie van deze ambassadeurs heeft PWN bewust een soort sollicitatie gehouden, zodat goed gekeken kon worden of de persoon wel geschikt was om deze functie te bekleden. Bij alle organisaties waren de ambassadeurs heel belangrijk en deze kregen dan ook veel verantwoordelijkheden. Indien er vragen vanuit de organisatie kwamen, werden de medewerkers met de vraag doorverwezen naar een ambassadeur.

Weerstand

Alle vier de organisaties hebben vooraf vooral weerstand gehad. Hierbij kan gedacht worden aan de angst voor lawaai, medewerkers die vonden dat ze hun privacy nodig hadden, de meter kastruimte, geen vaste werkdag meer en de vindbaarheid van collega's. Vanuit de leidinggevenden kwam veel angst voor het loslaten en het sturen op output. Bij Eneco kregen de managers de vrijheid om hun eigen tempo te bepalen. Bij de gemeente Utrecht is de verhuizing als een Big Bang gedaan. Dit houdt in dat alle kantoorpanden van de gemeente Utrecht in één weekend samengevoegd zijn tot één pand. Dit om de klanten zo min mogelijk verwarring te bezorgen. De reactie van de medewerkers hierop was in de eerste werkweek dat medewerkers veel gingen thuiswerken of zich zelfs ziek melde. Bij Eneco was juist op de eerste werkdag 95% tevreden, omdat alles goed geregeld was en alles werkte.

Bij het projectteam van Eneco werden de mensen die steeds 'ja, maar....' zeiden als lastig ervaren, omdat deze de andere mensen van de organisatie hier snel in meenemen. PWN geeft aan de mensen die 'ja' zeiden en 'nee' deden het lastigste te vinden. Echter zeiden beide dat het belangrijk is om wel iets met deze weerstand te doen. Bij Eneco zijn bijvoorbeeld telefoonboxen geplaatst toen de enorme angst voor het openlijk voeren van privégesprekken naar voren kwam. Leg hierin

wel een lijn wanneer het geklaag te ver gaat. Door de medewerkers tegemoet te blijven komen zal de organisatie weer terug bij af komen. Advies van Eneco is om te zorgen dat de raad erachter staat en de mensen terecht te wijzen als zij te erge kritiek hebben.

Als de verhuizing is afgerond zullen aan het begin nog wel kinderziektes naar voren komen. Deze moeten volgens Eneco direct opgelost worden om de verandering soepel te laten verlopen. Echter zal op een bepaald moment ook een lijn getrokken moeten worden en even iedereen laten wennen. Zoals Eneco het zegt: 'nu is het klaar, ga het eerst maar even proberen en ervaren.' Als gevolg hierop heeft Eneco dan ook een half jaar gewacht en daarna pas verder gekeken wat na dat half jaar nog steeds lastige punten waren.

Voor het verandertraject is binnen het externe onderzoek vooral gefocust op de pilots en trainingen die gegeven werden. Deze hebben binnen de organisaties voor de grootste verandering in het gedrag gezorgd.

Pilot en trainingen

Twee van de vier organisaties heeft een pilot gehad. Bij Eneco is een verdieping van het oude pand ingericht met de meubels zoals het in het nieuwe pand zou gaan worden. Hier mochten afdelingen komen proefdraaien om het uit te proberen en te beleven. Dunea is gedurende de verbouwing van het pand naar een tijdelijke huisvesting gegaan en heeft hier al gezorgd dat de medewerkers terug gingen naar een meter kastruimte en het clean desk beleid. Dit heeft voor een stapsgewijs gewenningsproces gezorgd.

In kader van verleiderschap is iedere organisatie of een deel bij andere bedrijven gaan kijken. Voor de eigen verandering zijn de volgende trainingen bij de organisaties aangeboden:

- Hoe spreek je elkaar aan?

Bij Eneco werd voor deze training een directeur in een concentratieplek geplaatst en kregen de medewerkers de opdracht om aan de directeur te vragen of de medewerker gebruik mocht maken van de concentratieplek. Dit vonden de medewerkers vreemd en lastig om te doen, maar vindt Eneco wel belangrijk. De medewerkers moeten zelf verantwoordelijkheid nemen.

- Spettersessie

Dunea heeft verschillende spettersessies georganiseerd. Deze werden door medewerkers zelf gegeven en konden verschillende onderwerpen gericht op HNW bevatten. Bijvoorbeeld een ICT workshop over de mogelijkheden van vergaderen. De naam 'spettersessie' is gerelateerd aan het waterelement.

- Activiteitgericht werken

Bij PWN zijn een aantal trainingen verplicht gesteld, waaronder het activiteitgericht werken. Deze is namelijk belangrijk voor iedere medewerker om een maximale uit HNW te halen. Deze training is door een externe gegeven.

- Output gericht leidinggeven.

Deze training is voor de leidinggevendenden. Bij Eneco is deze training door een externe partij gegeven.

Als advies van de Gemeente Utrecht wordt gegeven om goed sturing te geven op het aanbieden van trainingen. Zij geven aan dat waarschijnlijk meer resultaat behaald zou zijn indien vanuit de Gemeente Utrecht meer sturing of zelfs een verplichting voor trainingen gegeven zou zijn.

Conclusie

In dit hoofdstuk zijn alle praktijkresultaten die van toepassing voor het onderzoek zijn weergegeven. Dit is gedaan aan de hand van de vier categorieën en daarnaast de resultaten uit het externe onderzoek. Door bovenstaande resultaten te toetsen aan de theorie, wordt gekeken wat de beste invulling voor Evides is. De analyse van de praktijkresultaten en de theorie wordt in hoofdstuk 5 gedaan.

5 Analyse

De analyse is gericht op de vergelijking tussen de theorie en de praktijk. De verschillende modellen uit de theorie die toegepast worden op Evides aan de hand van de uitslagen van de interviews. Ook de ervaring van de externen wordt hierin getoetst aan de theorie.

5.1 Het Nieuwe Werken

Aan de hand van de definitie van HNW van Dik Bijl (2009) kan geconcludeerd worden dat de interne respondenten dit begrip begrijpen. Echter is de term die Evides hiervoor hanteert (Werkstijl2020) nog redelijk onbekend. Als toevoeging op deze definitie hadden Baane, Houtkamp en Knotter (2010) de onderdelen Bricks, Bytes en Behaviour waarop gestuurd kan worden. Deze componenten heeft Evides ook aangehouden en zijn vertegenwoordigd binnen het regieteam.

Als gekeken wordt naar de meest belangrijke componenten binnen HNW volgens de medewerkers, wordt thuiswerken en digitaal werken het meeste benoemd. Het thuiswerken wordt door tien van de twaalf ook als prettig ervaren. Een leidinggevende vindt echter dat HNW niet meer HNW genoemd kan worden, maar eerder Het Moderne Werken moet heten. Dit vindt hij omdat HNW al zo lang een trend is, dat het niet meer 'nieuw' is.

In het interview met een friskijker kwam duidelijk naar voren dat binnen Evides nog veel moet veranderen voordat HNW aan zal sluiten. Zo past het tijdsklokken bijvoorbeeld niet binnen HNW. Daardat op dit moment het tijdsklokken nog wordt gehanteerd binnen Evides, is het veel lastiger voor een medewerker om te bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt.

5.2 Gedrag

Het ijsberg model van McClelland laat het onzichtbare, oftewel het cognitieve gedrag zien. Dit gedrag is specifiek bevraagd in de interviews. De respondenten hebben hun zorgen mogen vertellen en toelichten.

Doordat de respondenten het OCAI model hebben ingevuld is naar voren gekomen dat Evides nu een Hierarchische organisatie is met een deel Markt cultuur erbij. Dit betekent dat de organisatie zich richt op zorg voor goede verhoudingen, gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid. De gewenste situatie uit het OCAI model is een Familie en Adhocratie cultuur. Dat houdt in dat het een organisatie moet worden die zich richt op zorg voor goede interne verhoudingen en zich richt op externe positionering, gekoppeld aan een grote mate van flexibiliteit en individualiteit.

In het theoretisch kader staan drie dimensies volgens Twynstra Gudde waarom weerstand kan optreden. Aan de hand van de uitslagen van de interviews kan gezegd worden dat bij Evides weerstand is, omdat de kennis over de verandering ontbreekt. Dit werd duidelijk omdat een meerderheid van de medewerkers aangaf niet te weten hoe HNW voor Evides ingericht gaat worden en zij ook graag regels en handvaten kregen voor het inrichten van HNW binnen hun functie. De weerstandsvorm binnen Evides is een lage manifeste weerstand. Het MT lid en de friskijkers geven zelf al aan dat binnen Evides cynisch wordt gereageerd op de overgang en met weinig enthousiasme. Daarnaast is aan de medewerkers en leidinggevendenden een aantal keer voorgelegd wat zij bijvoorbeeld als regels zouden willen hanteren of hoe de leidinggevendenden op output zouden kunnen sturen. Hier kwam dan weinig tot geen reactie op. Vanuit de literatuur wordt als oplossing voor lage manifeste weerstand gegeven dat de medewerkers bij het veranderingsproces betrokken moeten worden. De organisatie ook vooral goed moet luisteren naar wat gezegd wordt en de mensen moet overtuigen van de beweegredenen voor de verandering.

5.3 Verandertrajecten

Gedurende het onderzoek is aan de hand van interviews bekeken hoe het verandertraject er nu voor staat. Aan de hand van het OVV model is een startpunt bepaald. In de interviews wordt het management openlijk bekritiseerd en gediskwalificeerd. Ook heeft een aantal medewerkers in de interviews aangegeven dat zij hun tijd uitzitten, maar hier niet tevreden over worden. Dit zijn allemaal kenmerken voor het startpunt 'chaos'. Volgens het OVV model zal dan vernieuwd moeten worden binnen Evides. Vernieuwen is de inspanning die moet worden geleverd om ervoor te zorgen dat wat niet goed gaat, in de toekomst wel goed gaat. Na het bepalen van het startpunt en de vernieuwingsaanpak wordt bepaald of het beginpunt van de organisatie bekend is of niet. Uit het vooronderzoek is gebleken dat de start situatie bij Evides bekend is. Alle respondentgroepen van Evides weten waar het bedrijf op dit moment staat. Ook het eindpunt is bekend, namelijk HNW binnen Evides. De volledig inrichting hiervan staat nog niet vast, maar in grote lijnen is dit eindpunt bekend. Vanuit de theorie wordt geadviseerd om een coach bij dit verandertraject te gebruiken welke de organisatie naar het einddoel geleidt. De kenmerken van een coach zijn dat deze ervaren is in het traject en verschillende vormen van gereedschap kan inzetten voor deze verandering. Binnen Evides kan Michiel Willemse van Productivity Partners gezien worden als de coach van dit veranderingstraject. Hij geeft verschillende ideeën vanuit zijn ervaring en komt binnen de vergaderingen van het regieteam en de bijeenkomsten met de friskijkers met inspirerende argumenten. Deze komen met name vanuit zijn ervaring bij andere organisaties.

Conclusie

Onder de medewerkers is het begrip HNW bekend, maar de term die door Evides gehanteerd wordt (Werkstijl2020) nog niet. Dit zorgt voor een lage manifeste weerstand, omdat de kennis over de verandering ontbreekt. De leidinggevenden noemen HNW een trend, maar vinden het niet meer nieuw. Wel is het nog steeds een trend en blijft het zich ontwikkelen.

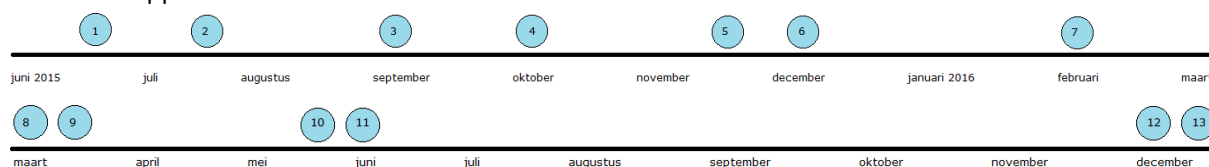
De verandering die binnen Evides moet plaats vinden is een cultuurverandering door van een Hierarchische cultuur naar een Familie en Adhocratie cultuur te gaan. Volgens het OVV model zal Evides moeten vernieuwen en kan dit het beste gedaan worden met een coach. Deze heeft veel kennis en kan hierdoor mensen gemakkelijk overtuigen.

6 Implementatie

Door alle informatie uit het literatuuronderzoek, de interne interviews en externe interviews samen te voegen kan een implementatieplan voor Evides opgesteld worden. Dit implementatieplan wordt gezien als leidraad voor het veranderingsproces. Het is altijd mogelijk dat zich onverwachte zaken voordoen gedurende dit proces en dan zal het regieteam zelf moeten bepalen hoe zij hiermee omgaan. Het implementatieplan gaat verder waar Evides op dit moment gebleven is.

6.1 LAB2016

De overgang van LAB2016 is opgedeeld in de periode in de tijdelijke huisvesting Braingate en de verhuizing terug naar het dienstencomplex. Hier onder wordt de tijdlijn in figuur 4 weergegeven voor de stappen van LAB2016.



Figuur 4 Tijdlijn LAB2016

6.1.1 Braingate

1. Workshops en trainingen uitwerken en voorbereiden

Om de gedragsverandering te realiseren, zullen medewerkers en leidinggevenden handvaten moeten krijgen hoe zij met deze verandering om moeten gaan. Hiervoor zijn verschillende workshops die gegeven kunnen worden. Dunea gaf aan dat iedere organisatie de kennis vaak in huis heeft voor deze workshops. Om deze reden wordt dan ook aangeraden de leidinggevenden en friskijkers gezamenlijk na te laten denken over de workshops en wie hier eventueel geschikt voor zou zijn. Hier onder in tabel 9 en 10 staan een aantal mogelijkheden voor workshops. In bijlage XIX zijn een aantal van deze workshops al uitgewerkt door Michiel Willemse van Productivity Partners. De mate van urgentie geeft aan of de workshop extra aangeprijsd of eventueel verplichtgesteld moet worden of niet. Hoe hoger de urgentie, hoe belangrijker het is veel aandacht aan deze workshop te geven.

Medewerkers	Mate van urgentie
Hoe spreek je elkaar aan?	In gewone mate urgent.
Bewustworden voor de eigen verantwoordelijkheid	In gewone mate urgent.
Activiteitgericht werken	Om de efficiency maximaal te behalen wordt deze als zeer urgent beoordeeld.
Inspiratie sessie 'anders werken'	In gewone mate urgent.
'Ervaar' LAB2016	In kader van verleiderschap zeer urgent
Lakmoesproef LAB2016	Is een goede toevoeging om het gesprek binnen de afdelingen op gang te krijgen, maar minder urgent.

Tabel 9 Workshops voor medewerkers

Leidinggevenden	Mate van urgentie
Outputgericht leidinggeven	Zeer urgent om te zorgen dat de leidinggevenden de teams goed kunnen leiden.

Tabel 10 Workshop voor leidinggevenden

2. Start aanbieden van de workshops en trainingen

De bovenstaande workshops en trainingen kunnen allemaal door eigen personeel ontwikkeld worden. Hier moet vanuit het regieteam wel op gestuurd en eventuele begeleiding in geboden worden. Tot nu toe is uit sessies met leidinggevend en friskijkers gebleken dat ze graag de materie aangedragen krijgen. Voor de workshops en trainingen is dan ook een leider nodig voor ieder onderdeel welke de groep helpt en motiveert. Vanaf dit punt start het aanbieden van de workshops, maar dit loopt door tot na punt 5 van het implementatieplan.

Betrokkenen en verantwoordelijken: het regieteam start deze actie gezamenlijk met de leidinggevend en friskijkers. Uiteindelijk zal de verantwoordelijkheid hiervoor bij de leidinggevend en de friskijkers komen te liggen, waarbij een leidinggevende eventueel een medewerker uit zijn team aanwijst omdat deze de juiste kennis bezit.

Meetbaar: Door aan de mate van urgentie een percentage te hangen kan de aanwezigheid meetbaar gemaakt worden. Indien er geen workshops verplicht gesteld worden kan de volgende verhouding aangehouden worden

- Zeer urgent 80% deelgenomen
- Urgent 60% deelgenomen
- Minder urgent 40% deelgenomen

Kosten: indien de kennis uit de eigen organisatie wordt gehaald zitten geen extra kosten aan deze workshops. Ook de apparatuur en ruimte is al beschikbaar binnen Evides.

3. Leidinggevendensessie

Gedurende de periode dat de workshops gegeven worden, wordt een leidinggevendensessie gepland. Nu een deel van de medewerkers al wat workshops gehad hebben, kan geëvalueerd worden hoe de workshops zijn gegaan en worden de gedragsafspraken doorgenomen. Dit zijn de afspraken die straks gaan gelden in het dienstencomplex. Aan de hand van de interviews met externe organisaties is een algemene werkafsprakenlijst gemaakt:

1. Geen geluidsoverlast voor collega's veroorzaken
 - a. Luide telefoongesprekken
Spreken en telefoneren (korte gesprekken) in zalen met flexplekken doet men met gedempt stemgeluid. Voor lange en privégesprekken gebruikt de medewerker speciale belruimten en overlegkamers.
 - b. Radio en muziek
Geen verplichte arbeidsvitaminen voor de collega's. Koptelefoons of oortjes kunnen de medewerkers helpen de dag door te komen, met de klanken van eigen gekozen spraak of muziek.
2. De medewerker heeft geen vaste werkplek
De werkplek wordt uitgekozen op basis van de werkzaamheden. Het is niet toegestaan om een werkplek te claimen.
3. Cleandesk beleid
Een medewerker die langer dan een uur van de werkplek is, moet het bureau leeg en schoon achterlaten, zodat deze voor een ander beschikbaar is.
4. Niet eten achter het bureau
Drinken mag, maar eten bij de flexplek is verboden.
5. Blijf bereikbaar
De medewerker moet ervoor zorgen dat hij vindbaar en bereikbaar is. Werk op kantoor (tenzij...) in het voor de afdeling bedoelde gedeelte van het kantoor. Het is verstandig om de agenda actueel te houden en beschikbaar te stellen aan de collega's. Daarnaast zorgt LINK voor vindbaar- en bereikbaarheid.
6. Persoonlijke spullen
Gebruik de locker om persoonlijke spullen op te ruimen. Zorg ervoor dat de locker niet uw schaduwarchief wordt.

Aan het einde van deze leidinggevendensessie krijgen de leidinggevend ook vast de opdracht mee voor de volgende leidinggevendensessie welke al gepland staat. Door de opdracht mondeling te geven kan direct een reactie opgevangen worden door het regieteam en kan gepeild worden of de opdracht duidelijk is ontvangen. De opdracht is om na de pilot (punt 4) een evaluatie te houden

met het team van medewerkers en gezamenlijk de concrete doelen voor LAB2016 op tafel te hebben liggen. Zo kan dit in de volgende leidinggevendensessie besproken worden.

Betrokkenen en verantwoordelijken: bij deze sessie zijn het regieteam en de leidinggevendenden betrokken. Voor de evaluatie van de workshops kan ook nog een terugkoppeling van de friskijkers gevraagd worden, zodat deze ook in de sessie meegenomen wordt. Het is de bedoeling dat leidinggevendenden vooraf aan de sessie de opdracht krijgen de workshops tot dan toe te evalueren met hun medewerkers.

Meetbaar: deze sessie is geslaagd als bij de volgende leidinggevendensessie daadwerkelijk blijkt dat de pilot binnen het team besproken is en de leidinggevendenden met concrete doelen naar voren komen.

Kosten: hier zijn geen extra kosten aan verbonden.

4. Start pilot op Braingate

Vooraf is vastgesteld dat een gedeelte van de tijdelijke locatie ingericht zal worden naar hoe het in het dienstencomplex zal gaan worden. Hier kunnen afdelingen dan gaan proefdraaien en kunnen bepaalde workshops gegeven worden. Om dit tot een succes te krijgen zal een verdeling van de afdelingen gemaakt moeten worden en deze planning op tijd communiceren naar de medewerkers. Met op tijd wordt bedoeld minimaal 3 weken van tevoren, zodat medewerkers zich hier mentaal op voor kunnen bereiden en met eventuele afspraken hier rekening mee kunnen houden.

Betrokkenen en verantwoordelijken: het regieteam is verantwoordelijk om het deel van Braingate in te richten naar de inrichting van het dienstencomplex. Eventueel zou de verantwoordelijkheid voor de planning van de afdelingen bij de friskijkers neergelegd kunnen worden. Deze kunnen dan bekijken aan de hand van de workshops die bepaalde afdelingen al gehad hebben, in welke volgorde de afdelingen op de pilotafdeling kunnen zitten.

Meetbaar: deze pilot is geslaagd als minimaal 80% van de medewerkers heeft deelgenomen. Dit percentage is bepaald aan de hand van de urgentie van de pilot.

Kosten: voor deze pilot is ander meubilair nodig, maar dit meubilair moet ook aangeschaft worden voor in het dienstencomplex. Deze kosten zijn dus al meegenomen in de begroting voor het dienstencomplex.

5. Leidinggevendensessie

Zoals bij punt 3 al benoemd is zal in deze leidinggevendensessie de pilot geëvalueerd worden tot dan toe en worden de doelen concreet gemaakt voor LAB2016. Dit zijn de doelen gericht op vier pointers: medewerkers, leidinggevendenden, klant en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Gedurende de stageperiode zijn hier al onderdelen voor uitgewerkt samen met Michiel Willemse van Productivity Partners. Deze uitwerking van mogelijke succesfactoren is te vinden in bijlage XX. Echter is het de bedoeling dat de leidinggevendenden en medewerkers hier zelf over nadenken om hun attitude hierop aan te passen en intrinsiek gemotiveerd te raken.

Betrokkenen en verantwoordelijken: de leidinggevendensessie wordt gepland en geleid door het regieteam. De leidinggevendenden zorgen voor de input van deze sessie.

Meetbaar: deze sessie is geslaagd als de pilot is geëvalueerd en voor de minpunten gezamenlijk oplossingen bedacht zijn. Ook moet aan het einde van de sessie een aantal doelen/meetpunten op tafel liggen voor LAB2016 om uiteindelijk te kunnen meten wanneer LAB2016 geslaagd is.

Kosten: aan deze leidinggevendensessie zijn geen extra kosten verbonden.

6. Terug naar meter kastruimte en clean desk

Na alle kennis vanuit de workshops en de pilot hebben de medewerkers maximaal kunnen ervaren hoe het in het dienstencomplex zal worden. Ook het concreet maken van regels en de gestelde doelen horen hier bij. Vanaf dit punt kan de laatste digitaliseringsslag op Braingate gemaakt worden. De medewerkers moeten nu echt terug naar een meter kastruimte en de persoonlijke spullen moeten weg. Door deze tijdplanning direct te communiceren naar de medewerkers weten zij wat uiteindelijk van hen gevraagd gaat worden. De verwachting is dat hier cynisch en weinig enthousiast op gereageerd zal worden. Echter is dit een stap die beter vast op Braingate gezet kan

worden, zodat deze weerstand al weggenomen is als de medewerkers in het dienstencomplex terugkomen.

Omdat de medewerkers in het dienstencomplex voorzien zullen worden van een meter kastruimte, maar daarnaast ook een persoonlijke locker, wordt geadviseerd deze lockers al vroegtijdig aan te schaffen en deze op Braingate te plaatsen. Dit zorgt er ook voor dat medewerkers vast aan het lockerconcept kunnen wennen.

Betrokkenen en verantwoordelijken: de afdeling Demand is tot nu toe verantwoordelijk geweest voor de digitaliseringsslag. Om deze reden wordt vanuit gegaan dat deze afdeling deze taak op zich blijft nemen. De verantwoordelijkheid voor deze slag blijft bij de medewerkers en indien deze weigeren hieraan mee te doen zal de verantwoordelijkheid over gaan naar de leidinggevende. Deze zal zijn medewerker hierop aan moeten spreken.

Meetbaar: dit onderdeel is geslaagd als alle medewerkers terug zijn naar één meter kastruimte en alle overige kasten weggehaald kunnen worden. Daarnaast kan na het afronden van dit onderdeel aan het einde van de werkdag een ronde gelopen worden over de afdelingen en bekeken worden waar nog persoonlijke spullen staan. Door dit te noteren kan het doorgegeven worden aan de leidinggevenden en deze is verantwoordelijk voor de afhandeling hiervan.

Kosten: het vroegtijdig aanschaffen van de lockers brengt geen extra kosten met zich mee. Echter moeten de lockers eerst op Braingate geplaatst worden en later weer verhuisd naar het dienstencomplex. Om te zorgen dat de weerstand in de nieuwe situatie op het dienstencomplex minimaal blijft, zullen deze eenmalige verhuiskosten niet zwaar wegen.

7. Start aftelbericht

De laatste paar weken zijn spannend voor de medewerkers op Braingate. De verhuizing terug naar het dienstencomplex komt behoorlijk dicht bij. Om de medewerkers hierop voor te bereiden kan 4 weken van tevoren een aftelbericht gestart worden. Dit zorgt voor extra betrokkenheid, omdat alle medewerkers hiermee te maken krijgen en hiervan op de hoogte gesteld worden. In deze aftelberichten kunnen delen van het dienstencomplex gepresenteerd worden. Door foto's te laten zien, verleidt dit mensen om naar het dienstencomplex terug te willen. Het aftelbericht kan het beste in de volgende frequentie gemeld worden:

- Vier weken voor de verhuizing
- Twee weken voor de verhuizing
- Een week voor de verhuizing
- Een dag voor de verhuizing

Betrokkenen en verantwoordelijken: Dit onderdeel kan het beste verzorgd worden door de afdeling Communicatie. Deze heeft tot nu toe de nieuwsbrieven over LAB2016 ook verzorgd en dit is een verlengde hiervan.

Meetbaar: dit onderdeel is geslaagd als de berichten op tijd zijn verstuurd naar de medewerkers en in ieder bericht andere informatie verschaft wordt, zodat er geen herhalingen in voor komen.

Kosten: aan dit onderdeel zijn geen extra kosten verbonden.

6.1.2 Dienstencomplex

8. Verhuizing terug naar het dienstencomplex

Begin 2016 zullen de medewerkers van de tijdelijke locatie Braingate terug gaan naar het dienstencomplex. De eerste werkdag in het dienstencomplex zal voor iedereen nieuw zijn. Om deze reden wordt geadviseerd de dag gezamenlijk te openen en terug te kijken op alle stappen die Evides hier gezet heeft. Vier de successen die zijn behaald en kijk vooruit op de tijd die gaat komen. Geef de doelen die zijn geformuleerd voor LAB2016 en wat medewerkers kunnen doen bij eventuele zaken die nog niet goed lopen. Belangrijk is om bij deze bijeenkomst aan te geven dat het niet erg is als medewerkers nog zoekende zijn in de juiste manier van werken voor hun. Het is allemaal nieuw en dus begrijpelijk dat de medewerkers dit geleidelijk aan gaan ondervinden.

Betrokkenen en verantwoordelijken: het regieteam zorgt voor een leuke openingspresentatie en eventueel extra onderdelen om de ochtend gezamenlijk mee te starten.

Meetbaar: als 70% van de medewerkers bij de opening is, is het overgrote deel van de medewerkers bereikt. Er kan niet vanuit gegaan worden dat 100% aanwezig is, maar meer dan de helft is een realistische verwachting om een goede vorm van betrokkenheid te hebben.

Kosten: aan deze opening opzich zijn geen noemenswaardige kosten verbonden. Echter is bekend dat voor deze opening Evides wel wil uitpakken. Dit in verband met een goede eerste indruk achterlaten. Deze kosten zijn afhankelijk van de activiteiten die hiervoor georganiseerd moeten worden.

9. Kinderziektes wegnemen

Vanaf de dag bij binnenkomst in het dienstencomplex tot ongeveer twee maanden daarna zullen nog verschillende problemen naar voren komen, ook wel kinderziektes. In punt 8 wordt al genoemd dat bij de eerste dag duidelijk kenbaar gemaakt moet worden waar medewerkers terecht kunnen indien zij ergens tegenaan lopen. Geadviseerd wordt om hier Topdeks voor te gebruiken. Op deze manier staan alle problemen op papier en kan ook een nette terugkoppeling gegeven worden. De eerste twee maanden van terugkomst wordt ook geadviseerd om wekelijks bij elkaar te komen als regieteam. In deze wekelijkse bijeenkomst worden dan de problemen besproken en hier oplossingen voor bedacht.

Betrokkenen en verantwoordelijken: het regieteam is verantwoordelijk voor het afhandelen van de problemen op een correcte manier.

Meetbaar: dit onderdeel is geslaagd als na twee maanden 80% minder klachten binnen komen via Topdesk.

Kosten: de kosten zijn afhankelijk van de problemen die opgelost worden. Het kan zijn dat eventueel extra meubilair aangeschaft moet worden of medewerkers toch nog behoefte hebben aan wat extra begeleiding.

10. Terugkoppeling bevindingen tot dan toe

Na twee maanden zijn de belangrijkste problemen vaak al naar voren gekomen is uit extern onderzoek gebleken. Op dit moment is het goed voor de betrokkenheid om een lunchsessie te organiseren. Hier kunnen dan een aantal zaken besproken worden waar tegenaan gelopen werd en wat hier dan mee gedaan is. Dit laat zien dat geluisterd wordt naar de medewerkers en gezocht wordt naar de meest geschikte oplossing. Ook problemen welke nog niet direct opgelost worden kunnen hier kort besproken worden en waarom ervoor gekozen is nog even niets met dit probleem te doen. Dit zorgt voor meer begrip onder de medewerkers.

Betrokkenen en verantwoordelijken: het regieteam zal voor deze sessie een presentatie maken en vragen van de medewerkers gedurende deze sessie beantwoorden.

Meetbaar: deze sessie is geslaagd als minimaal 60% van de medewerkers aanwezig is bij deze lunchsessie. Ook wordt geadviseerd een minimum van vier problemen uit te werken, zodat medewerkers een goed beeld hebben van de oplossingen die het regieteam biedt voor deze problemen.

Kosten: voor deze sessie zullen alleen de kosten van de lunch voor de medewerkers van het dienstencomplex meegerekend moeten worden.

11. Loslaten

De eerste twee maanden zijn intensief gericht geweest op het oplossen van problemen. Na deze twee maanden zal het regieteam de problemen blijven inventariseren, echter tot zes maanden hier niets mee doen. Anders kan in het oneindige ingespeeld worden op de problemen tot Evides weer terug is in de oude situatie. Op een bepaald punt zullen de medewerkers ook moeten wennen aan de nieuwe situatie en hier wordt zes maanden voor uitgetrokken.

Betrokkenen en verantwoordelijken: gedurende deze zes maanden zal het regieteam de inventarisatie van de problemen bijhouden. Hiervoor wordt één verantwoordelijke uit het regieteam aangewezen.

Meetbaar: via Topdesk worden alle problemen omtrent HNW geërgiveerd en na de zes maanden worden deze pas behandeld.

Kosten: hier zijn geen kosten aan verbonden.

12. Overige zaken evalueren en oplossen

Als de zes maanden voorbij zijn worden alle overige problemen op een rijtje gezet door het regieteam en deze bespreken dan welke problemen nog steeds van toepassing zijn en welke gedurende het half jaar al opgelost zijn door bijvoorbeeld gewenning. Eventueel kunnen deze problemen met de leidinggevenden van de betreffende afdeling besproken worden om te evalueren of het probleem nog steeds van toepassing is.

Betrokkenen en verantwoordelijken: het regieteam zal de problemen kritisch beoordelen

Meetbaar: Zes maanden na het loslaten kan bepaald worden of het regieteam daadwerkelijk kon loslaten.

Kosten: hier zijn geen specifieke kosten aan verbonden.

13. Laatste terugkoppeling/evaluatie

Na ongeveer zes maanden loslaten wordt het project afgerond met een laatste lunchsessie. Door middel van verschillende metingen kan de vooruitgang gepresenteerd worden. Hierbij kan gedacht worden aan werkplekbezetting en printergebruik.

Betrokkenen en verantwoordelijken: het regieteam zorgt voor een presentatie en de catering zorgt voor de lunch. De metingen kunnen door facilitair gedaan worden.

Meetbaar: voordat deze sessie plaats vindt wordt geadviseerd de werkplekbezetting te meten en het printergebruik te analyseren. Dit geeft in de sessie de verandering tussen de oude werkstijl en de nieuwe werkstijl weer.

Kosten: voor de sessie zullen de kosten van de lunch voor alle medewerkers komen.

6.2 Werkstijl 2020

Werkstijl2020 is de uitrol van HNW naar de rest van de organisatie. Dit kan op verschillende manieren gebeuren. Bijvoorbeeld ieder kantoor apart of een aantal kantoren die het proces tegelijk doormaken. Het advies hiervoor is om de verandering van een groot kantoor te combineren met een kleiner kantoor. Dit zorgt voor een sneller proces. In figuur 5 wordt de tijdlijn voor Werkstijl2020 weergegeven.



Figuur 5 Tijdlijn Werkstijl2020

14. Start communicatie naar de rest van Evides

Vanwege de nog onbekendheid van Werkstijl2020 binnen Evides is het belangrijk om de start van de communicatie hierover op verschillende manieren aan te pakken. Naast een intranetbericht kan het beste iedere locatie waarop Werkstijl2020 van toepassing is worden afgegaan. Dit zorgt voor een duidelijke start van de verandering op de andere locaties. Vooraf moet het regieteam wel bepalen of zij alle andere locaties tegelijk gaan meenemen in dit veranderingsproces of deze een voor een gaan veranderen. Geadviseerd wordt om de start van de communicatie tegelijk te doen, maar de verandering vanaf punt 15 een voor een te starten. Wanneer punt 17 is afgerond kan de volgende locatie starten met de verandering. Eventueel zou wel een grote locatie met een kleine locatie gecombineerd kunnen worden.

Betrokkenen en verantwoordelijken: de start van de communicatie zal door het regieteam gedaan moeten worden. Door dit zo te doen hebben de medewerkers gelijk een idee wie de organisatie van dit project zijn.

Meetbaar: indien alle locaties wordt afgegaan voor de start van de communicatie over Werkstijl2020

Kosten: voor de presentatie zullen geen extra kosten gemaakt worden. Eventueel de reiskosten die hiervoor in rekening gebracht worden.

15. Leidinggevendensessie

Twee maanden na de bekendmaking start een leidinggevendensessie met de leidinggevenden van de locatie. In deze sessie wordt een vooruitblik gegeven voor de planning van de verandering naar HNW. De sessie is ook bedoeld om de verwachtingen van de leidinggevenden duidelijk te maken en de aanstelling voor eventuele friskijkers te bespreken.

Betrokkenen en verantwoordelijken: het regieteam organiseert deze sessie. De leidinggevenden zullen hier ook bij betrokken zijn en gezamenlijk worden concrete afspraken gemaakt voor de komende periode.

Meetbaar: omdat dit de start is van de verandering is belangrijk dat een groot deel van de leidinggevenden aanwezig is. Een minimum van 70% is gewenst.

Kosten: voor deze sessie hoeven geen specifieke kosten gemaakt te worden.

16. Aanstellen friskijkers per locatie

Het aanstellen van de friskijkers is een belangrijk onderdeel. Het is de bedoeling dat deze als ambassadeurs en aanspreekpunt binnen de locatie gaan optreden. Om deze reden wordt geadviseerd aan de leidinggevenden te vragen welke medewerkers hiervoor geschikt zouden zijn. Ook een voorselectie houden is een optie. De medewerkers die zich aanmelden voor deze taak kunnen op gesprek komen om kort toe te lichten waarom zij graag onderdeel van de friskijkers zouden willen zijn.

Betrokkenen en verantwoordelijken: het is slim om de selectie door iemand van het regieteam te laten doen, zodat goed beoordeeld kan worden of de medewerker geschikt is voor het friskijkersteam.

Meetbaar: Een geschikte verhouding van friskijkers ten opzichte van het aantal medewerkers is belangrijk. Om deze reden wordt een friskijkersteam van 10% van het medewerkersaantal geadviseerd. Hierbij moet bij een kleine locatie wel een minimum van 4 medewerkers gesteld worden, zodat er ook goede meningsverhouding is binnen het team.

Kosten: aan dit punt zitten geen specifieke kosten verbonden.

17. Digitaliseringsslag

Uit de interviews met medewerkers van het dienstencomplex en het MT lid is duidelijk geworden dat de hulp bij het digitaliseren heel erg op prijs gesteld werd. Bied deze hulp dan ook bij de andere locaties. Het zal medewerkers meer geruststellen dat ze het niet helemaal alleen hoeven te doen. Dit houdt de weerstand in de startfase laag.

Betrokkenen en verantwoordelijken: de afdeling demand heeft de medewerkers bij het dienstencomplex geholpen geholpen bij de digitaliseringsslag. Dit zouden zij eventueel ook bij de andere locaties kunnen doen. Ervaring in dit proces zorgt namelijk voor efficiëntie.

Meetbaar: de digitaliseringsslag is behaald wanneer iedere medewerker het met één meter kastruimte aan papierwerk kan doen.

Kosten: voor de digitaliseringsslag is bij het dienstencomplex ook gebruik gemaakt van een externe partij. Het wordt aangeraden hier weer gebruik van te maken om het proces te vergemakkelijken en te versnellen. Dit zal echter wel kosten met zich meebrengen, maar ook personeelskosten besparen.

18. Rondleiding LAB2016 (verleiden)

Medewerkers van andere locaties kunnen verleid worden door bij het dienstencomplex naar LAB2016 te gaan kijken. Facilitair kan samen met de friskijkers van het dienstencomplex een goede rondleiding samenstellen. Hierbij moet goed gekeken worden wat als successen en wat als verbeterpunten naar voren is gekomen gedurende het proces. Zelfs voor medewerkers die al eerder in LAB2016 zijn geweest om bijvoorbeeld te werken, zal de rondleiding interessant zijn vanwege de presentatie waarmee gestart wordt en waar het hele proces toegespitst wordt. Ook wordt de rondleiding door iemand van een andere afdeling gegeven, waardoor het LAB vanuit een ander perspectief te zien is.

Betrokkenen en verantwoordelijken: de verantwoordelijkheid voor de rondleiding kan bij facilitair in combinatie met de friskijkers gelegd worden. Deze kunnen het proces vanuit verschillende perspectieven belichten. De daadwerkelijke rondleiding kan door een medewerker van facilitair verzorgd worden.

Meetbaar: de rondleiding is belangrijk in het kader van verleiderschap. Om deze reden is een bezichtiging door minimaal 70% van de medewerkers gewenst.

Kosten: er zal een medewerker van facilitair een behoorlijke tijd in deze rondleidingen moeten steken. Een goede rondleiding duurt gemiddeld een uur, voordat alle gewenste informatie vermeld is en alle belangrijke onderdelen getoont.

19. Vervolgstappen LAB2016 toespitsen op Werkstijl2020

Vanaf dit punt kunnen de punten die voor LAB2016 gebruikt zijn toegespitst worden op Werkstijl2020. De nieuwsbrief zal per locatie iets anders zijn en de workshops zullen qua inhoud grotendeels hetzelfde blijven, maar een andere benaming hebben. Let gedurende het vervolgproces op dat beter teveel gecommuniceerd kan worden dan te weinig. Omdat het regieteam op een andere locatie zit dan waar de veranderingen gaan plaatsvinden zijn de friskijkers extra belangrijk om over alle stappen in te lichten. Op deze manier kunnen de medewerkers van de desbetreffende locatie naar de friskijkers toe voor eventuele vragen.

Voor de workshops en trainingen kan gekeken worden of de afdelingen welke deze hebben gegeven voor het dienstencomplex, deze ook willen geven voor de andere locaties. Nadat deze trainingen uitgerold zijn wordt een leidinggevendensessie gepland en hier worden de werkafspraken doorgenomen met daarnaast een evaluatie van de ervaringen van de workshops tot dan toe. Voor een grotere locatie (meer dan 100 medewerkers) wordt geadviseerd een deel van het pand vast in te richten naar de nieuwe situatie. Op deze manier kunnen afdelingen vast gaan proefdraaien. Bij kleinere locaties kan deze stap weggelaten worden. Voor de grotere locaties komt na deze pilot een leidinggevendensessie om de pilot te evalueren. Ook deze kan voor de kleinere locaties weggelaten worden. Bij de kleinere locaties kan stap 6 doordat stap 4 en 5 wegvallen eerder ingezet worden. Dit is de stap waarbij de locaties terug moeten naar de meter kastruimte en het clean desk beleid gestart wordt. Leidinggevendensessies zijn hier belangrijke om daadwerkelijk sturing te geven aan deze verandering.

Op dit moment is nog niet duidelijk of andere kantoorpanden gaan verbouwen of verhuizen en of dit gebeurt terwijl de medewerkers nog in het pand zitten of dat de medewerkers misschien ook naar een tijdelijke locatie toe moeten. Om deze reden kan weinig concreet advies gegeven worden over de verdere vervolgstappen. Wel is belangrijk dat het regieteam de successen blijft vieren met de medewerkers. Dus de eerste werkdag op de nieuwe manier moet starten met een grote openingen en een terugblik op alle stappen die door de medewerkers zijn gemaakt. Ook komt uit de interviews naar voren dat medewerkers de negatieve punten ook graag horen. Wees dus eerlijk over zaken die eventueel anders hadden gemoeten en probeer deze op tijd te corrigeren. Echter is het punt over het loslaten wel een zeer belangrijk punt. De medewerkers kunnen namelijk op iedere locatie klachten blijven hebben tot de locatie weer helemaal terug is in de oude situatie. Het loslaten zal ervoor zorgen dat de medewerkers zich door de veranderde omgeving zullen aanpassen in hun gedrag.

7 Conclusie

Het voorgaande onderzoek aan de hand van literatuur en praktijk heeft tot bepaalde conclusies geleid. Eerst zullen de belangrijkste bevindingen kort benoemd worden, waarna de probleemstelling herhaald wordt en de resultaten welke antwoord geven op de probleemstelling.

7.1 Belangrijkste bevindingen

Vanuit de interviews komt duidelijk naar voren dat medewerkers de overgang naar HNW niet het grote probleem vinden, maar de onduidelijkheid hierover als vervelend ervaren. Graag zouden zij duidelijkheid hebben over wat HNW precies binnen hun functie gaat inhouden en hier ook sturing en structuur voor krijgen. Om de medewerkers te bereiken voor deze verandering zal volgens de interviews op verschillende manieren gecommuniceerd moeten worden. Iedere medewerker ontvangt de informatie weer op een andere manier, denk hierbij aan horen, zien en ervaren.

Ook is opvallend dat tien van de twaalf medewerkers vindt dat Evides van een Hiërarchie/Markt cultuur naar een Familie/Adhocratie cultuur toe moet binnen HNW.

De externe interviews hebben allemaal gemeen dat ze wel een vorm van basisregels hebben opgesteld voor de medewerkers. Het ene bedrijf noemt dit normen en waarden en de andere gedragsregels, maar het komt qua inhoud op hetzelfde neer. Ook het verleiden van medewerkers komt in alle vier de interviews naar voren. Twee bedrijven hebben dat gedaan aan de hand van een pilot en drie van de vier bedrijven zijn met de medewerkers bij andere organisaties gaan kijken. Om te zorgen dat de medewerkers over de juiste kennis en vaardigheden voor HNW beschikken hebben alle bedrijven trainingen en cursussen aangeboden. Bij drie van de vier bedrijven zijn een aantal trainingen en cursussen zelfs verplicht gesteld. Voor deze trainingen en cursussen is bij drie van de vier organisaties kennis uit de eigen organisatie gebruikt. Oftewel zijn de trainingen en cursussen gegeven door de medewerkers zelf. Als laatste punt gaven de externe bedrijven dat de organisatie ook moest wennen aan de situatie en zij de verandering op een bepaald punt hebben losgelaten.

Probleemstelling

Wat is het gewenste gedrag van de medewerkers met betrekking tot Het Nieuwe Werken bij Evides voor alle kantoorpanden en hoe ziet het meest geschikte verandertraject eruit?

7.2 Resultaat

Het gewenste gedrag is een tevreden medewerker die plezier heeft in zijn werk en dit zo efficiënt mogelijk weet in te richten. Ongeacht de tijd, plaats, manier van werken, faciliteiten waarmee hij werkt en met wie hij werkt. Zolang de medewerker binnen deze ruimte en vrijheid maar wel de gewenste doelen behaalt. Ook is gewenst dat de medewerker voorbeeldgedrag vertoont naar zijn collega's toe. Het gewenste gedrag kan nog toegespitst worden op leidinggevende en medewerker, waarbij het gewenste gedrag van de medewerker ook voor de leidinggevende geldt.

Leidinggevende	Medewerker
Wees bewust van de verschillen tussen medewerkers	Denkt niet in vragen, maar in oplossingen
Aansturen op inhoud in plaats van aanwezigheid De resultaten moeten helder, haalbaar en concreet geformuleerd zijn. Het WAT wordt afgesproken, het HOE is aan de medewerker.	Zelfstandig werken en eigen verantwoordelijkheid nemen.
Medewerkers aanspreken op eigen verantwoordelijkheid	Neemt initiatief.
Ruimte bieden in plaats van regels opleggen	Stemt de werkplek af op de werkzaamheden
Stimuleren van persoonlijke en professionele ontwikkeling	Is vindbaar voor zijn collega's
Afspraken maken over de vormen van overleg en mate van thuiswerken	
Ga het gesprek aan met de medewerker	

Om dit gewenste resultaat te behalen is het belangrijk om de medewerkers duidelijkheid te geven over waar Evides naartoe wil met HNW. Hiervoor is het implementatieplan opgesteld. Deze geeft aan in welke stappen bepaalde communicatie naar de medewerkers moet plaatsvinden.

Implementatieplan

In hoofdstuk 6 staat het implementatieplan volledig uitgewerkt, maar hier onder staan de stappen die Evides stapsgewijs moet nemen op bij Werkstijl2020 te komen.

Braingate

1. Workshops en trainingen uitwerken en voorbereiden
2. Start aanbieden van de workshops en trainingen
3. Leidinggevendensessie
4. Start pilot op Braingate
5. Leidinggevendensessie
6. Terug naar meter kastruimte en cleandesk
7. Start aftelbericht

Dienstencomplex

8. Verhuizing terug naar het dienstencomplex
9. Kinderziektes wegnemen
10. Terugkoppeling bevindingen tot dan toe
11. Loslaten
12. Overige zaken evalueren en oplossen
13. Laatste terugkoppeling/evaluatie

Werkstijl2020

14. Start communicatie naar de rest van Evides
15. Leidinggevendensessie
16. Aanstellen friskijkers per locatie
17. Digitaliseringsslag
18. Rondleiding LAB2016
19. Vervolgstappen LAB2016 toespitsen op Werkstijl2020

8 Aanbevelingen

Het onderzoek heeft geleid tot aanbevelingen aan Evides. Dit hoofdstuk is opgedeeld in algemene, LAB2016 en Werkstijl2020 aanbevelingen. Na deze aanbevelingen zal nog een kritische discussie komen over het onderzoek dat is uitgevoerd. Hierbij wordt de onderzoeks aanpak gereflecteerd.

8.1 Algemeen

Houd het implementatieplan als leidraad aan

Het implementatieplan in Hoofdstuk 7 is opgesteld aan de hand van de input welke is verkregen uit de literatuur, intern onderzoek en extern onderzoek. Deze geeft een lange termijnplanning voor de overgang naar Werkstijl2020. Het wordt geadviseerd deze als leidraad te gebruiken. Het kan namelijk dat gedurende het veranderingsproces iets verandert wat niet aansluit op dit implementatieplan. Het is dan de bedoeling dat het regieteam zelf bepaald wat de beste aanpak is op dat moment.

Gebruik zoveel mogelijk verschillende vormen van communicatie

Communicatie is een lastig onderdeel volgens het externe onderzoek. Uit de interviews bij de medewerkers en leidinggevendenden komt naar voren dat ze verschillende vormen van communicatie als prettig ervaren. Bij Eneco hebben ze zich op meerdere communicatievormen gefocust: zien, horen en ervaren. Evides moet de communicatie ook blijven spreiden. Via het intranet en de nieuwsbrief worden de mensen bereikt die graag zien. De lunchsessies en filmpjes zorgen voor de communicatie naar de mensen die het graag willen horen en als laatste zal de pilot die al gestart wordt op de tijdelijke locatie Braingate bijdragen aan de ervaring.

Gebruik de gedragsafspraken

Gedragsafspraken zorgen voor onderlinge duidelijkheid en iets om op terug te vallen wanneer collega's elkaar willen aanspreken op het niet naleven van de regels. In het implementatieplan staan algemene gedragsafspraken opgesteld. Deze kunnen naar behoefte aangevuld of ingekort worden. Geadviseerd wordt om deze regels wel als standaard te gebruiken. Uit extern onderzoek is namelijk naar voren gekomen dat deze regels voor een betere en prettigere samenwerking onderling zorgen.

Prijs hele belangrijke trainingen extra aan of stel zelfs verplicht

In het implementatieplan staan verschillende trainingen en cursussen vermeld welke een toevoeging kunnen zijn voor de overgang naar HNW. Indien de training van hoge waarde is voor de organisatie staat dit erbij vermeld in het implementatieplan. Geadviseerd wordt om deze trainingen extra aan te prijzen of eventueel verplicht te stellen. Het gaat hierbij om trainingen die zorgen dat de competenties van de medewerkers verbeteren in aansluiting op HNW.

Gebruik kennis uit eigen organisatie voor de trainingen

Vanuit extern onderzoek is naar voren gekomen dat organisaties al veel kennis in huis hebben over de verschillende onderdelen van HNW. Voor de trainingen en cursussen kan dan ook de kennis uit de eigen organisatie het beste gebruikt worden. Hierbij geeft Evides dan ook verantwoordelijkheid en vertrouwen aan de medewerker. Dit draagt bij aan de betrokkenheid van de medewerkers.

8.2 LAB2016

Hou een aftelbericht

Een belangrijk onderdeel uit het implementatieplan is het aftelbericht. De medewerkers van de tijdelijke huisvesting Braingate krijgen hierdoor duidelijkheid over de verhuizing terug naar het dienstencomplex. Ook geeft het aftelbericht betrokkenheid en gespreksstof voor de medewerkers.

Stel concrete doelen op om te bepalen wanneer LAB2016 geslaagd is

Na de verhuizing terug naar het dienstencomplex zal de pilot starten van LAB2016. Om deze pilot te laten slagen zal vooraf bepaald moeten worden wanneer de pilot geslaagd is en welke doelen Evides bereikt wil hebben. Wanneer dit bepaald is, is van belang dat open gecommuniceerd wordt

over deze doelen en over de uitkomsten van de pilot. Gebruik hierbij ook het advies van de verschillende vormen van communiceren.

Durf los te laten en laat mensen wennen aan de nieuwe situatie

Op een bepaald moment moet het regieteam los durven laten. Een verandering heeft naast een grote impact ook gewenning nodig. Mensen dienen hiervoor de tijd te krijgen om aan de nieuwe situatie te wennen. Dit moment is ook in het implementatieplan opgenomen. Gedurende deze periode worden eventuele klachten/vragen genoteerd en volgens het implementatieplan komt na een half jaar opnieuw een moment waarop het regieteam gaat bekijken wat de klachten en vragen waren en welke hiervan op dat moment nog steeds van toepassing zijn.

8.3 Werkstijl2020

Selecteer kritisch de friskijkers

Uit het interview met het MT lid is duidelijk geworden dat de friskijkers binnen het dienstencomplex nog niet volledig aan de verwachtingen voldoen. Het is de bedoeling dat de friskijkers als ambassadeurs en aanspreekpunt binnen de locatie optreden. Om deze reden wordt geadviseerd aan de leidinggevenden te vragen welke medewerkers hiervoor geschikt zouden zijn. Ook een voorselectie houden is een optie. De medewerkers die zich aanmelden voor deze taak kunnen op gesprek komen om kort toe te lichten waarom zij graag onderdeel van de friskijkers zouden willen zijn.

Ga pas ombouwen/herinrichten als de ervaringen van LAB2016 bekend zijn

Geadviseerd wordt om de overgang naar HNW bij de andere kantoorpanden pas door te voeren nadat de uitkomsten van de pilot LAB2016 als positief omschreven worden. Door deze uitkomsten ook naar de rest van de organisatie te communiceren zorgt dit voor vertrouwen onder de medewerkers. Let hierbij op dat de communicatievormen weer op verschillende manieren worden toegepast. De start van de communicatie voor de overgang is wel al eerder, omdat het sowieso ingevoerd gaat worden. Alleen de daadwerkelijke ombouwing/herinrichting zal pas gedaan worden na de ervaringen van LAB2016.

Begin meteen de digitaliseringsslag

Vanaf het moment dat gecommuniceerd wordt dat de verandering ook doorgevoerd gaat worden bij de andere kantoorpanden, wordt aangeraden meteen met de digitaliseringsslag te beginnen. Op deze manier kunnen de afdelingen dit stapsgewijs doen en zal het veranderingsproces in etappes gebeuren.

Geef rondleidingen bij LAB2016

In kader van het verleiderschap kunnen de medewerkers uit de andere kantoorpanden verleid worden door langs te gaan bij het dienstencomplex. Dit kan in groepen gepland worden en hier kan door Facilitair Beheer een mooie en interessante rondleiding voor ontwikkeld worden. Het kan zijn dat medewerkers al eerder bij LAB2016 zijn geweest, maar dit is dan op eigen gelegenheid geweest en hierbij zullen zij alleen de ervaringen van nabije collega's gehoord hebben. Door toch de rondleiding te krijgen, zullen de medewerkers het LAB vanuit een ander perspectief te zien krijgen. Door de rondleiding te starten met een korte terugblik op het gehele proces en waar iedereen nu staat geeft dit de medewerkers van de andere locaties een beeld over wat hun te wachten staat.

Nawoord

Het onderwerp van dit onderzoek sluit volledig aan op mijn interesses. Door de minor 'HRM voor leidinggevenden', welke ik afgelopen jaar gevolgd heb, ben ik er achter gekomen dat ik graag met mensen werk en ik de verschillende gedachtengangen van een ieder graag zou willen begrijpen. Ook binnen de verandering bij Evides waren verschillende gedachtengangen en meningen betrokken. Dit maakt het onderzoek heel afwisselend en verrassend.

Voor het onderzoek zijn verschillende onderzoeksmethodieken gebruikt, waaronder interviews met de interne respondenten. Omdat ik graag mijn structuur binnen het onderzoek wilde aanhouden, ben ik pas begonnen met respondenten te vragen nadat het literatuuronderzoek volledig afgerond was. Hierbij had ik niet voorspeld dat een groot deel van de medewerkers van Evides niet op de korte termijn zouden kunnen. Dit heeft ervoor gezorgd dat het afnemen van de interviews later heeft plaatsgevonden dan gepland was. Voor een volgend onderzoek zou ik om deze reden al eerder de interviews inplannen.

Een andere onderzoeksmethodiek was observeren. Dit is gestructureerd aangepakt en een eenduidige checklist voor opgesteld. Echter kwam ik na een vijftal observaties erachter dat de uitslagen geen toevoeging zouden zijn voor het onderzoek. Om deze reden is toen ook gestopt met het observeren van de locaties. De vraag die hierbij gesteld kan worden is: komt dit door de checklist of was het onderzoeksinstrument niet geschikt? Naar mijn idee achteraf is geen enkele vorm van observeren direct relevant voor het onderzoek. Zichtbaar gedrag kan in sommige gevallen een toevoeging zijn, maar de drijfveren worden hierbij niet duidelijk. Het onderzoek was juist gericht op het cognitieve gedrag.

Ondanks dat een onderzoekscomponent is weggefallen gedurende het onderzoek ben ik verder tevreden over de resultaten. De vele interne interviews, de externe interviews en het literatuuronderzoek hebben een goed en duidelijk beeld gegeven. Hieruit is ook duidelijk geworden dat iedere overheidsorganisatie tegen dezelfde zaken aan loopt. In zekere mate zou dit rapport dan ook voor andere organisaties een bijdrage kunnen geven in het veranderingsproces. Door zeventien interne interviews, vier externe interviews en veel literatuuronderzoek te doen, kwam de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek niet in gevaar.

Om het onderzoek nog steviger te maken, zou in een vervolgonderzoek op iedere locatie een afvaardiging van iedere categorie geïnterviewd kunnen worden. Op dit moment zijn namelijk maar twee leidinggevenden van twee verschillende locaties geïnterviewd, terwijl het onderzoek gericht is op zeven verschillende locaties. De meest geschikte vraag hiervoor zou zijn: 'Welke vorm van begeleiding en verandering zouden de verschillende categorieën van de kantoorlocaties van Evides gewenst vinden in de overgang naar Werkstijl2020?'.

Als laatste wil ik mijn dankbetuiging afgeven aan Dirk Mathijssen, welke mij in vele opzichten kritisch heeft doen nadenken en mij bijstuurde wanneer ik dit nodig had. Verder heb ik Evides als een leuke organisatie ervaren, met veel verschillende mensen en daardoor was geen enkele dag hetzelfde. De afdeling facilitair, waarbij ik de meeste dagen heb doorgebracht, heb ik als mijn directe collega's ervaren en hier voelde ik mij helemaal op mijn plek. Deze goede samenwerking heeft geresulteerd in een mooie bedrijfsbeoordeling voor het onderdeel 'functioneren' welke te vinden is in bijlage XXI.

Bibliografie

- AB, Insight Lab. 2015.** Het bevorderen an organisatorische flexibiliteit. *Stepstone*. [Online] 2015. [Citaat van: 8 april 2015.] <http://www.stepstone.nl/Voor-Werkgevers/HR-in-de-Praktijk/organisatorische-flexibiliteit.cfm>.
- Baane, R., Houtkamp, P. en Knotter, M. 2010.** Het Nieuwe Werken ontrafeld. *Slideshare*. [Online] april 2010. [Citaat van: 19 maart 2015.] <http://www.slideshare.net/rbaane/bright-company-het-nieuwe-werken-ontrafeld>.
- Beijer, M., Voordt van der, T. en Hanekamp, J. 2011.** Het Nieuwe Werken. *Facility Management Magazine*. 187, 2011.
- bekend, Niet. z.d..** Werkmodel: Observatieplan. *factor-e*. [Online] z.d. [Citaat van: 7 april 2015.] <http://www.factor-e.nl/saw/images/stories/Mondriaan/Werkmodellen/Training/Observatieplan.pdf>.
- Bijl, D. 2009.** *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde : Par CC, 2009.
- Booth-Butterfield, Steve. 1996.** Attitudes. *Ieren.nl*. [Online] 1996. [Citaat van: 27 maart 2015.] <http://www.ieren.nl/cursus/sociale-vaardigheden/overtuigen-beinvloeden/attitudes.html>.
- Consultants, Mulder Performance. z.d..** Definitie Het Nieuwe Werken. *Time Management op maat*. [Online] z.d. [Citaat van: 6 maart 2015.] <http://www.time-management-op-maat.com/definitie-het-nieuwe-werken.html>.
- Cozijnsen, A. 2012.** *Organiseren en verandering in de praktijk*. Almere : Educatieve Uitgeverij Nederland, 2012.
- de Caluwé, C. en Vermaak, H. 2002.** *Leren veranderen*. Deventer : Kluwer, 2002.
- de Caluwé, L., et al. 2002.** *Essenties van organiseren, managen en veranderen*. Schiedam : Scriptum, 2002.
- Doorewaard, Hans. 2014.** Onderzoeksmodel. *Ontwerpen van een onderzoek*. [Online] Boom uitgevers Den Haag, 2014. [Citaat van: 3 maart 2015.] <http://www.ontwerpenvaneenonderzoek.nl/presentaties/7/player.html>.
- encyclopedie, Nederlandse. 2015.** Gedrag. *encyclo.nl*. [Online] 2015. [Citaat van: 24 maart 2015.] <http://www.encyclo.nl/lokaal/10346>.
- **2015.** Kernwaarden. *encyclo.nl*. [Online] 2015. [Citaat van: 18 maart 2015.] <http://www.encyclo.nl/begrip/kernwaarden>.
- **2015.** Missie. *encyclo.nl*. [Online] 2015. [Citaat van: 18 maart 2015.] <http://www.encyclo.nl/lokaal/10164>.
- **2015.** Visie. *encyclo.nl*. [Online] 2015. [Citaat van: 18 maart 2015.] <http://www.encyclo.nl/lokaal/10005>.
- Factor-e. z.d..** Werkmodel: Observatieplan. *Factor-e*. [Online] z.d. [Citaat van: 7 april 2015.] <http://www.factor-e.nl/saw/images/stories/Mondriaan/Werkmodellen/Training/Observatieplan.pdf>.
- Hints, L. 2010.** Het Nieuwe Werken, wat is dat? *XR. Magazine*. [Online] 16 december 2010. [Citaat van: 24 maart 2015.] <http://www.xr-magazine.nl/artikelen/787/het-nieuwe-werken/het-nieuwe-werken-wat-dat>.
- Homan, T. 2005.** *Organisatiedynamiek*. Den Haag : BIM Media B.V., 2005.
- Hunneman, S. 2014.** Het Nieuwe Werken bij PWN. *YouTube*. [Online] 23 mei 2014. [Citaat van: 19 maart 2015.] <https://www.youtube.com/watch?v=QUfUUNkd0Ls>.
- Infoteur. z.d..** Gedrag. *veron.infoteur*. [Online] z.d. [Citaat van: 27 maart 2015.] <http://veron.infoteur.nl/zoeken.php?qi=gedrag>.
- Jansen, Pauline. 2009.** Veranderen in facilitaire organisaties. *Twynstra Gudde*. [Online] 15 december 2009. [Citaat van: 8 april 2015.] <http://www.factomagazine.nl/files/pdf/Workshop%203,%20Pauline%20Jansen,%20Veranderen%20ofocus%20op%20de%20facility%20manager.pdf>.
- Kempen, P en Keizer, J. 2006.** *Competent afstuderen en stagelopen*. Groningen/Houten : Noordhoff Uitgevers bv, 2006.
- Keyser de, H. en Zuiderwijk, T. 2014.** *Modulewijzer FMAAFS42*. Rotterdam : Hogeschool Rotterdam, 2014.
- Langeveld, Isabelle. 2015.** Open vragen stellen. *carrieretijger*. [Online] 2015. [Citaat van: 1 april 2015.]

<http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/mondeling/vaardigheden/vragen-stellen/open-vragen-stellen>.

Mak, I. 2014. 'Andere gemeenten komen kijken hoe wij het doen'. *Intermediair*. [Online] 16 december 2014. [Citaat van: 19 maart 2015.] <http://www.intermediair.nl/carriere/een-baan-vinden/branches/-Andere-gemeenten-komen-kijken-hoe-wij-het-doen>.

Management, Sigma. 2015. Creativiteit en Mindmapping. *SigmaM*. [Online] 2015. [Citaat van: 8 april 2015.] <http://www.sigma-management.nl/training/creativiteit-en-mindmapping/>.

online, OCAI. 2013. Online meten van organisatiecultuur. *OCAI online*. [Online] 2013. [Citaat van: 17 maart 2015.] <http://www.ocai-online.nl/>.

u.a., Insector. z.d.. Verandertrajecten. *Insector*. [Online] z.d. [Citaat van: 8 april 2015.] <http://www.insector.nl/sitebuilder/index.asp?nodeid=128>.

Verbruggen-Letty, H. en Thunnissen, M. 2010. *Het nieuwe Werken, van dromen... naar doen!* sl : Cwriters, 2010.

Verhoeven, N. 2010. *Wat is onderzoek?* Den Haag : Boom onderwijs, 2010. derde, herziene druk.

Verkeersonderneming, De. 2015. Over De Verkeersonderneming. *Verkeersonderneming*. [Online] 2015. [Citaat van: 18 maart 2015.]

http://www.verkeersonderneming.nl/home/over_de_verkeersonderneming.

Vliet, Vincent van. 2014. Cultuurmodel (Schein). *Toolshero*. [Online] 7 april 2014. [Citaat van: 8 april 2015.] <http://www.toolshero.com/nl/cultuurmodel-schein/>.

Werken, Over Het Nieuwe. z.d.. Puntsgewijs de voor- en nadelen van Het Nieuwe Werken. *overhetnieuwewerken.nl*. [Online] z.d. [Citaat van: 25 maart 2015.]

<http://overhetnieuwewerken.nl/achtergrond/puntsgewijs-de-voor-en-nadelen-van-het-nieuwe-werken>.

Woorden-boek. z.d.. Effectiviteit. *Woorden-boek*. [Online] z.d. [Citaat van: 8 april 2015.] <http://www.woorden-boek.nl/woord/effectiviteit>.

Woorden-boek.nl. z.d.. Definitie gewenst. *woorden-boek.nl*. [Online] z.d. [Citaat van: 24 maart 2015.] [Http://www.woorden-boek.nl/woord/gewenst](http://www.woorden-boek.nl/woord/gewenst).