

# Arbeidsmotivatie

Een kwalitatief onderzoek naar arbeidsmotivatie binnen een ministerie.



Naam Student : Sharlene Doerga  
Studentnummer : S1197126  
Opleiding : Management van de Publieke Sector  
Plaats en datum : Den Haag donderdag 8 juni 2017  
Begeleidend docent : dr. J. Schalk (Jelmer)  
Tweede lezer : dr. B.S. Kuipers (Ben)



Universiteit  
Leiden

Afstudeerscriptie ter verkrijging van de graad

**Master of Science (MSc.)**

Aan de Universiteit Leiden

Campus Den Haag

Instituut Bestuurskunde

Management van de Publieke Sector



Universiteit  
Leiden

## Colofon

Titel: Arbeidsmotivatie

Ondertitel: Een kwalitatief onderzoek naar arbeidsmotivatie  
binnen een ministerie

Plaats en datum: Den Haag, 8 juni 2017

Omvang: 58 pagina's exclusief extra bijlagen

Extra bijlagen: Bijlagen 5 antwoorden op interviews medewerkers (8)  
Bijlagen 6 antwoorden op interviews managers (4)  
\* transcripten van de interviews zijn niet bijgevoegd aan dit stuk maar op te vragen via de auteur

Auteur: Sharlene Doerga  
Studentnummer S1197126  
[sharlene\\_shaila@hotmail.com](mailto:sharlene_shaila@hotmail.com)

Onderwijsinstelling: Universiteit Leiden / Campus Den Haag  
Locatie Wijnhaven  
Instituut Bestuurskunde  
Faculteit Sociale Wetenschappen  
Management van de Publieke Sector  
Turfmarkt 99  
2511 DP Den Haag

Begeleider: dr. J. Schalk  
[j.schalk@fgga.leidenuniv.nl](mailto:j.schalk@fgga.leidenuniv.nl)

Tweede lezer: dr. B.S. Kuipers.  
[b.s.kuipers@fgga.leidenuniv.nl](mailto:b.s.kuipers@fgga.leidenuniv.nl)

## Voorwoord

Geachte lezer,

Voor u ligt de afstudeeropdracht welke in het kader van de studie Bestuurskunde is geschreven. Het onderzoek betreft de studie naar arbeidsmotivatie van de ambtenaar en vormt eveneens de afsluiting van de masteropleiding Management van de Publieke Sector aan de Universiteit Leiden. Vooraf aan dit jaar ging een schakeljaar en één masterjaar aan de Universiteit Leiden waarvan de stroming Bestuurskunde nu officieel van Den Haag is geworden. Dat de Universiteit haar deuren ook in Den Haag opende was voor mij een vreugdemoment. Ik kon namelijk vanuit mijn kantoor naar de Universiteit kijken, zo dichtbij staan wij bijelkaar. Ik kijk terug op een leerzame en uitdagende studieperiode waarin ik mijzelf, tijdens mijn nieuwe baan, maar ook in de schoolbanken, op verschillende manieren heb mogen ontwikkelen. Niet alleen heb ik mij inhoudelijk kunnen ontwikkelen, maar heb ik helaas op persoonlijk vlak moeten leren hoe het is om te leven zonder vader. Mijn vader is tijdens mijn studie overleden maar zijn doorzettingsvermogen en kracht leven in mij voort en hebben ervoor gezorgd dat ik met dit onderzoek alsnog afstudeer, deze is voor jou pap! Zonder jou was dit mij nooit gelukt.

Bij deze een klein woord van dank. Voor het voltooien van deze scriptie wil ik mijn begeleider Jelmer Schalk bedanken voor zijn tijd en bruikbare feedback als scriptiebegeleider. Daarnaast wil ik Ben Kuipers bedanken voor zijn bijdrage aan mijn afstudeeropdracht als tweede lezer. Tot slot bedank ik mijn respondenten die ik heb mogen interviewen, welke anoniem willen blijven, uit het publieke veld voor de interviewmogelijkheden. Het is fijn om zulke lieve collega's om je heen te hebben die bereid zijn je te helpen. Doordat de auteur te dicht bij de respondenten staat zijn de onderzoeksresultaten in verband met privacyoverwegingen volledig geanonimiseerd. Daarnaast zijn de transcripten niet bijgevoegd aan dit stuk maar via de auteur op te vragen en in te zien. Tot slot wordt er in dit onderzoek gesproken over directie X binnen een Nederlands ministerie.

Speciale dank gaat uit naar mijn lieve familie. Mijn doorzettingsvermogen zijn geweest mijn vader, moeder en broers die mij ten alle tijden hebben gesteund tot het eind. Dankzij deze personen ben ik vandaag de dag de persoon die dit schrijft. Tot slot bedank ik ook mijn beste vriend, inmiddels mijn man, neefjes en nichtjes die het met mij hebben uitgehouden in stressperiodes en maar bleven vragen wanneer ik klaar ben zodat ze weer gezellig elk weekend langs kunnen komen. Zij hebben mij enorm gesteund in de periodes dat ik het even niet meer zag zitten.

Ik sluit nu een mooie periode van mijn leven af namelijk mijn studietijd. Dit is een periode geweest in mijn leven waarbij ik mij mocht ontwikkelen en nieuwe kennis kon opdoen. Ik kon zijn wie ik ben en bleef mijzelf uitdagen, mijn studietijd is één van de mooiste periodes van mijn leven geweest. Ik zie namelijk de gezichten van mijn ouders die enorm trots zijn, dat is goud waard. Ik raad iedereen aan om zich te ontwikkelen en te genieten van een opleiding of studie. Blijf je zelf uitdagen en leg de lat elke keer wat hoger, niemand is te oud om te leren.

Veel plezier bij het lezen van mijn onderzoek!

Sharlene Doerga

## Inhoudsopgave

Samenvatting.....	8
1 Inleiding .....	9
1.1. Aanleiding.....	9
1.2. Probleemstelling.....	10
1.3. Doelstelling.....	10
1.4 . Centrale onderzoeksvraag.....	10
1.5. Onderzoeksafbakening.....	10
1.6. Deelvragen.....	11
1.7. Maatschappelijke relevantie .....	11
1.8. Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.9. Leeswijzer .....	12
2 Theoretisch kader .....	13
2.1. Inleiding .....	13
2.2. Arbeidsmotivatie .....	13
2.3. Motivatie versus Intrinsieke en Extrinsieke motivatie .....	14
2.4. Public Service Motivation model (PSM) .....	14
2.5. Het Nieuwe Werken (HNW) .....	16
2.5.1. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken .....	18
2.5.2. Leiderschap en persoonlijke aandacht.....	19
2.5.3. Oude en jonge medewerkers en het delen van kennis.....	19
2.5.4. Samenwerken in teams .....	22
2.6. Uitkomsten voordelen en nadelen van HNW.....	24
2.7. Hypotheses .....	25
2.8. Causaal model .....	26
3 Onderzoeksopzet.....	27
3.1. Inleiding .....	27
3.2. Onderzoeksmethode.....	27
3.3. Onderzoeksinstrument.....	28
3.3.1. Rijksoverheid .....	29
3.3.2. Selectie van eenheden: directie X .....	30
3.4. Operationalisering van de variabelen .....	31
3.4.1. Arbeidsmotivatie .....	32
3.4.2. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken .....	32

3.4.3. Persoonlijke aandacht .....	33
3.4.4. Oudere medewerkers.....	33
3.4.5. Samenwerken .....	34
3.5. Validiteit en betrouwbaarheid .....	35
4 Resultaten en Analyse .....	37
4.1 Inleiding .....	37
4.2. Hypothese 1.....	37
4.3. Hypothese 2.....	39
4.4. Hypothese 3.....	40
4.5. Hypothese 4.....	41
4.6 Arbeidsmotivatie als afhankelijke variabele.....	42
5 Conclusies en beleidsaanbevelingen .....	44
5.1. Inleiding .....	44
5.2. Beantwoording van de hoofdvraag.....	44
5.3. Beleidsadvies 1 Tijd- en plaatsafhankelijk werken.....	46
5.4. Beleidsadvies 2 Leiderschap.....	46
5.5. Praktische tips .....	47
5.6. Literatuur versus onderzoeksresultaten .....	47
5.6.1. Hypothese 1.....	48
5.6.2. Hypothese 2.....	48
5.6.3. Hypothese 3.....	49
5.6.4. Hypothese 4.....	49
5.7. Suggesties voor vervolgonderzoek.....	50
6. Literatuurlijst .....	51
Bijlage 1. Interview medewerker. ....	55
Bijlagen 2. Interview manager.....	56
Bijlagen 3. Organogram Ministerie .....	57
Bijlagen 4. Organogram Directie X. ....	58

## Inhoudsopgave Tabellen en Figuren

### Tabellen

Tabel 1. Voor- en nadelen elementen van HNW. ....	24
Tabel 2. Samenstelling van organisatieclusters directie X (n=8; A t/m H). ....	30
Tabel 3. Geselecteerde respondenten voor semi-gestructureerd interview.....	31
Tabel 4. Resultaten na dataverzameling (n=8; A t/m H).....	37

### Figuren

Figuur 1. Proces van Motivatie (Nelissen, 2000).....	13
Figuur 2. Dimensies van HNW (Baane et al., 2007).....	17
Figuur 3. Causaal model van arbeidsmotivatie. ....	26

## Samenvatting

In dit onderzoek is gekeken naar verklaringen van het PSM model op de arbeidsmotivatie en wordt er gekeken naar de verbanden tussen elementen van HNW ten gevolge van de arbeidsmotivatie. Het onderzoek speelt zich af binnen een Nederlands ministerie waarbij de focus ligt bij de medewerkers en managers van directie X. In het onderzoek zijn er acht medewerkers geïnterviewd en vier managers.

De volgende vraagstelling staat centraal in dit onderzoek.

*In hoeverre kan het Public Service Motivation model de arbeidsmotivatie van de ambtenaar verklaren en welke gevolgen heeft de invoering van Het Nieuwe Werken op arbeidsmotivatie?*

Om de vraagstelling te helpen beantwoorden zijn er een aantal hypothesen uit de literatuur geformuleerd. De vier hypothesen zijn gemeten door middel van semigestructureerde interviews. Uit onderzoeksresultaten blijkt dat medewerkers niet durven aan te geven dat ze weinig tot geen arbeidsmotivatie hebben. Er is binnen de organisatie sprake van traditioneel leiderschap in plaats van transformationeel leiderschap. Na de invoering van HNW is er geen evaluatiemoment geweest waarbij medewerkers konden aangeven waar zij wel of niet tevreden mee zijn. Sommige medewerkers zijn ontevreden over tijd- en plaatsafhankelijk werken en andere medewerkers zijn ontevreden over de persoonlijke aandacht vanuit de leiding. Hoewel de leiding ook meegenomen is in dit onderzoek merk ik toch aan de medewerkers dat voorgenoemde punten bij hen hoog zit. De leidinggevende weten dat er iets niet goed zit maar spelen hier niet op in. Er is een communicatiestoornis tussen medewerkers en leidinggevende. Dit is de belangrijkste reden waardoor de arbeidsmotivatie daalt. Er wordt niet goed met elkaar gecommuniceerd en problemen worden intern niet erkent, wat niet werd verwacht naar aanleiding van het literatuuronderzoek.

Uit interviews blijkt dat een deel van de respondenten behoefte heeft aan betere werkplekken, stilte ruimtes en belcellen op kantoor om een normale manier uit te kunnen voeren. Daarnaast willen medewerkers ook meer ruimte en verantwoordelijkheid. Het fenomeen thuiswerken onder de hypothese tijd- en plaatsafhankelijk werken is bevestigd. Hoewel andere aspecten van tijd- en plaatsafhankelijk werken niet zijn bevestigd. Enerzijds vinden medewerkers dit een uitkomst en anderzijds moet er nog wat gebeuren om weer op een optimale manier te kunnen werken. Verder willen medewerkers dat de leiding meer aandacht besteedt aan haar medewerkers. Hypothese twee, persoonlijke aandacht vanuit de leiding is in dit onderzoek niet bevestigd. Aan deze relatie moet gewerkt worden zodat beide partijen tevreden zijn in de organisatie. Tot slot zijn hypothese drie en vier ten dele empirisch bevestigd maar is er nog een hoop dat verandert moet worden zodat de arbeidsmotivatie weer stijgt bij de ambtenaar.

Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen er wel beleidsaanbevelingen aan directie X uitgebracht worden. De eerste aanbeveling is om in te spelen op goede werkplekken. Op deze manier verhoog je ook de productiviteit. Het kan niet zo zijn dat je op kantoor je werk niet kunt uitvoeren. Reden voor goede werkplekken, stilte ruimtes en belcellen zijn essentieel voor het beleidswerk dat men uitvoert.

De tweede aanbeveling heeft te maken met het management, het management moet erkennen dat er een probleem is om zo gezamenlijk tot een oplossing te komen. Medewerkers willen graag meer persoonlijke aandacht en verantwoordelijkheden in de werkzaamheden die zij uitvoeren. Een groot probleem is dat het leiderschap niet aangepast is op de nieuwe manier van werken waarbij de opvattingen van medewerker en manager tegen elkaar botsen.

## 1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aangegeven wat de aanleiding is voor dit onderzoek en wordt het onderwerp dat centraal staat in deze scriptie geïntroduceerd. Voorts wordt de probleemstelling, doelstelling en centrale vraagstelling duidelijk omschreven. Om het onderzoek niet al te groot te maken en de focus te behouden op hetgeen waar de onderzoeker antwoord op wil krijgen wordt ook in dit hoofdstuk de onderzoeksafbakening aangegeven. Daarnaast zijn er een viertal deelvragen geformuleerd en zijn er eveneens op basis van de verschillende theorieën viertal hypotheses geformuleerd welke in dit onderzoek beantwoordt zullen worden middels empirische data en literatuurstudie. Niet geheel onbelangrijk zijn de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het gekozen onderwerp die tevens aan bod komen. Tot slot leest u in de leeswijzer waaruit de hoofdstukken in deze scriptie zijn opgebouwd.

### 1.1. Aanleiding

Door de veranderende samenleving, nieuwe trends op gebied van technologie maar ook nieuwe ontwikkelingen op de werkvloer wordt er steeds meer gesproken over een moderne organisatie. Deze moderne organisatie wordt gezien als een netwerkgroep (Steijn, 2009). De samenleving richt zich steeds meer op sociale mobiliteit, binding en integratie. Doordat de maatschappelijke scheidingslijnen complexe invloeden met zich meebrengen moet de overheid continu in beweging blijven (Steijn, 2009). De overheid moet niet alleen door voorgenoemde aspecten in beweging blijven maar ook door de komst van de digitale revolutie. Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van internet volgen elkaar snel op in het tijdperk waarin wij leven. Eind jaren tachtig maakte men kennis met de eerste aantal pc's, tegenwoordig surft iedereen over het internet (CBS, 2009). De digitale tijdperk zorgt ervoor dat bestaande processen en protocollen verouderd raken.

De digitale veranderingen hebben invloed op de manier waarop mensen en organisaties verbindingen maken met elkaar. Deze ontwikkelingen zorgen voor grote veranderingen voor zowel mens als organisatie. Veel structuren van organisaties zijn de laatste decennia veranderd en vragen van medewerkers meer flexibiliteit. Dit betekent een compleet nieuwe visie op de organisatie van het werk.

De (Rijks)overheid introduceert daarom Het Nieuwe Werken (HNW). HNW werken kent een aantal principes (Min BZK, 2009). Medewerkers kunnen tijd- en plaatsafhankelijk werken, zelfstandig werken, worden aangestuurd op resultaten en de overheid heeft een flexibele relatie met haar medewerkers. Bovengenoemde aspecten zouden moeten zorgen voor een betere overheid. Denk hierbij aan kostenbesparingen door middel van minder werkplekken op de werkvloer en minder reiskosten vanwege het thuiswerken (Min BZK, 2009). Daarnaast nemen de kosten eenmalig toe bij indiensttreding van een medewerker gezien de nieuwe ICT uitrusting welke nodig is om digitaal te werken. Een laptop, tablet en smartphone zijn geen onmisbare gadgets binnen de overheid en haar nieuwe manier van werken. Ook speelt de overheid op een slimmere manier in op de competenties van medewerkers gezien het ruime aanbod van opleidingen en doorgroeimogelijkheden (Min BZK, 2009). De verbetering van de arbeidsmarktpositie is voordelig voor de overheid, werkgevers worden namelijk aantrekkelijker voor medewerkers omdat vooral ook jonge medewerkers graag in vrijheid en moderne werkomstandigheden willen werken.

Ook productiviteitsverbetering is van belang bij HNW, medewerkers hebben namelijk de vrijheid om te werken waar men wilt wat een gunstig effect heeft op de productiviteit. Bovengenoemde factoren hebben invloed op de arbeidsmotivatie van de ambtenaar. De veranderingen in HNW zorgt ervoor dat blijvend personeel zich moet aanpassen aan de nieuwe technologieën en de nieuwe manieren van werken (Min BZK 2009). In de literatuur en in documentatie van de rijksoverheid over HNW zien we veelal voordelen, maar klopt dit wel met de dagelijkse praktijk? In de wetenschappelijke literatuur is weinig geschreven over het HNW, vandaar dat er veelal informatie uit interne documentatie gehaald zal worden en wordt het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) als instrument in het onderzoek gebruikt. Gezien de uitkomsten van het medewerkertevredenheidsonderzoek niet altijd positief zijn, gaat de interesse uit aan wat ligt en wordt middels diepte-interviews onderzocht of HNW gevolgen heeft op arbeidsmotivatie van de ambtenaar. De werkomgeving en de middelen die je hiervoor nodig hebt in het dagelijks werk zijn van invloed op de

prestaties die je levert. Daarnaast is het belangrijk dat iemand gemotiveerd is om zijn werk te verrichten. De motivatie van medewerkers resulteert vaak in betere prestaties (Steijn, 2009).

Om de arbeidsmotivatie beter te kunnen begrijpen zal er een koppeling gemaakt worden naar het Public Service Motivation model (PSM). Het PSM model wordt in dit onderzoek als een variabele gezien waar je hoog of laag op kunt scoren. De elementen uit het HNW kunnen de variabele PSM omhoog of omlaag brengen. HNW is een praktische invulling die deels elementen van PSM overneemt. Naar aanleiding van de invoering van HNW is het lastig te omschrijven welke effecten HNW heeft. Om toch een poging te doen om een verklaring te vinden of HNW werkt zoeken we in dit onderzoek naar een link tussen HNW en wat we al weten over de bestuurskundige literatuur PSM. Voorgenoemde redenen hebben geleid tot het onderzoeken van de arbeidsmotivatie bij de ambtenaren. Met behulp van het Public Service Motivation model wordt nagegaan of Het Nieuwe Werken invloed heeft op de arbeidsmotivatie van ambtenaren binnen directie X.

### 1.2. Probleemstelling

Het Nieuwe Werken is ingevoerd en heeft verschillende veranderingen met zich meegebracht, maar hebben de bedenkers alle voor- en nadelen voor de ambtenaar in kaart gebracht of moeten de ambtenaren alles maar overnemen en accepteren? Zijn de ambtenaren bevraagd met wat zij willen en zijn de keuzes met hen besproken? Realiseren de bedenkers dat de aanpassingen niet voor iedereen voordelig is en dat dit een doorwerking kan hebben op de motivatie van ambtenaren? In dit onderzoek wordt gekeken naar de veranderingen van Het Nieuwe Werken en op welke manier dit doorwerkt op arbeidsmotivatie van de ambtenaar.

### 1.3. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om een beeld te krijgen van de arbeidsmotivatie van ambtenaren binnen een Nederlands ministerie. Daarnaast komt naar voren welke elementen binnen HNW hoog of laag uitvallen en leiden tot meer of minder arbeidsmotivatie binnen directie X.

### 1.4 . Centrale onderzoeksvraag

In hoeverre kan het Public Service Motivation model de arbeidsmotivatie van de ambtenaar verklaren en welke gevolgen heeft de invoering van Het Nieuwe Werken op arbeidsmotivatie?

### 1.5. Onderzoeksafbakening

Om de literatuur beter te begrijpen is er naar een aantal begrippen, die centraal staan in dit onderzoek, literatuuronderzoek gedaan. Uit deze literatuurstudie is naar voren gekomen wat de begrippen *arbeidsmotivatie*, *Public Service Motivation* en *Het Nieuwe Werken* inhouden. Specifiek is hierbij gekeken naar de arbeidsmotivatie in de publieke sector, waarbij het PSM model is uitgeschreven en er ingezoomd is op Public Sector Motivation. Voorts is er naar verschillende elementen als, tijd- en plaatsafhankelijk werken, samenwerken en leiderschap, informatie en communicatietechnologie, persoonlijke ontwikkeling en werkdruk gekeken.

Om het empirisch onderzoek uit te kunnen voeren en tevens te bevestigen is voornamelijk gebruik gemaakt van interne documentatie over HNW en zijn uitkomsten van het MTO hierin meegenomen. Binnen directie X is HNW al een aantal jaar ingevoerd. Om een representatief beeld te krijgen zijn de resultaten op directieniveau geanalyseerd. Deze laten zien dat er een mogelijkheid bestaat, naast de positieve resultaten die het theoretisch kader schetst, dat er wel degelijk gevolgen zijn in de praktijk. Om empirische data te bevestigen zijn er over de directie diepte-interviews gehouden met medewerkers en zijn de gevolgen van HNW op arbeidsmotivatie in kaart gebracht.

## 1.6. Deelvragen

Alvorens het onderzoek zijn er een aantal deelvragen geformuleerd waar aan het eind van het onderzoek antwoord op verkregen wordt;

- Wat houdt arbeidsmotivatie in?
- Wat houdt Public Service Motivation in?
- Wat houdt Het Nieuwe Werken in en welke voordelen ziet het Rijk?
- Welke gevolgen heeft HNW/PSM voor de arbeidsmotivatie van de ambtenaren binnen directie X?

## 1.7. Maatschappelijke relevantie

Het onderzoek moet inzicht geven in hoe een ambtenaar gemotiveerd wordt die werkzaam is bij de overheid. Het bestaande PSM model bevat een aantal variabelen welke gekoppeld kunnen worden aan de arbeidsmotivatie van de ambtenaar. Op deze manier weet de Rijksoverheid welk soort ambtenaar zij in huis heeft.

De uitkomsten leveren een bijdrage aan de verbetering van arbeidsproductiviteit. De kwaliteit van de ambtenaar wordt hierdoor verbeterd, effectiviteit en efficiëntie van de taken en werkzaamheden stijgen. Dit onderzoek zal mogelijk bijdragen aan aantal oplossingen waarbij de ambtenaar zijn arbeidsmotivatie binnen directie X terugvindt.

## 1.8. Wetenschappelijke relevantie

In de wetenschappelijke literatuur is veel geschreven over arbeidsmotivatie en PSM model. Het is niet onopgemerkt gebleven dat er studies zijn gedaan naar arbeidsmotivatie. Arbeidsmotivatie is namelijk van invloed op zaken zoals arbeidssatisfactie, verloopneiging, ziekteverzuim, prestaties van medewerkers en verbinding tussen elkaar (Steijn, 2009). Steijn (2009) zegt dat er twee redenen zijn die aandacht vergen als het gaat om de arbeidsmotivatie van de ambtenaar. In eerste instantie is de internationale literatuur met het begrip PSM de laatste jaren veel bekender geworden. Op de tweede plaats zegt Steijn (2009) dat er momenteel in de bestuurskundige praktijk het idee bestaat dat ambtenaren een degelijke motivatie hebben om bij de overheid te werken (Steijn, 2009, pp. 14-15). Arbeidsmotivatie in combinatie met PSM model wordt vaak gebruikt om het gedrag te verklaren van een medewerker. Het onderzoek draagt bij aan het vergroten van kennis over beïnvloede factoren van arbeidsmotivatie in de publieke sector. Het PSM model is maar ten dele empirisch bevestigd. Aan de ene kant bevestigen Perry (1990), Vandenabeele (2005) en van Raaij (2002) PSM en geven zij aan dat dit model een aanzienlijke rol speelt onder de ambtenaren. De wetenschap zegt dat wie in de publieke sector werkzaam is interesse heeft in het dienen van het publiek belang (Perry and Wise, 1990).

PSM wordt steeds aantrekkelijker en belangrijker in de bestuurskunde. Aan de andere kant laat PSM ook zien dat de uitdaging bij private medewerker hoger is dan bij publieke medewerkers. PSM richt zich op de uitdaging van taakuitoefening wat leidt tot meer arbeidsmotivatie behalve als een ambtenaar daar minder salaris voor krijgt. PSM kan zich ook richten op het HRM beleid binnen de organisatie. Door dit te onderzoeken ontstaat inzicht in aantrekking van de overheid als werkgever, waardoor de motivatie van een ambtenaar die bij de overheid komt werken van te voren wordt geprikkeld. Om het gedrag te kunnen meten binnen de overheid moet eerst gekeken worden naar een aantal elementen. Deze elementen hebben te maken met HNW. Naar HNW werken is nog weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan, het is daarom lastig te omschrijven welke effecten HNW heeft. Om toch een onderzoek te kunnen doen naar HNW is het begrip nader omschreven en wordt bekeken welke effecten er zijn. Steijn (2009) omschrijft HNW als volgt, "*Het Nieuwe Werken is een andere manier van werken en samenwerken ondersteund door de laatste technologie. In Het Nieuwe Werken gaan mensen en organisaties flexibeler om met de arbeidstijd en werkomgeving. Hierdoor voelen mensen zich prettiger en wordt de organisatie productiever*" (Steijn, 2009, pp. 13).

De literatuur laat ook een aantal gaten zien, met name over werkdruk en de relatie tussen medewerker en leidinggevende is niet altijd ruim omschreven. Vandaar dat er in dit onderzoek ook gekeken wordt naar de manier waarop de leiding omgaat met hoge werkdruk en op welke manier de leiding zijn rol vervult. Daarnaast is ook een blinde vlek in de literatuur hoe de leiding moet inspelen op de hoge werkdruk en medewerkers meer tevreden moet houden. Is de manier die gehanteerd wordt wel de beste manier om met

ambtenaren om te gaan? Hoe verhoudt de politieke en maatschappelijk druk zich met de hoge werkdruk en welke gevolgen heeft dit voor de arbeidsmotivatie van ambtenaren?

PSM biedt motieven welke helpen begrijpen waarom iemand kiest voor een baan in de publieke organisatie. PSM is daarnaast ook een variabele waar je hoog of laag op kunt scoren, HNW kan dit omhoog of omlaag brengen. Het empirisch gedeelte van dit onderzoek moet de effecten en voorwaarden van HNW verklaren en helpen begrijpen. De effecten en voorwaarden kunnen gebruikt worden in dagelijkse praktijk om de arbeidssatisfactie, verloopneiging, ziekteverzuim, prestaties van medewerkers en verbinding met elkaar te begrijpen en hier makkelijker op in te spelen. Daarnaast wordt verder onderzocht op welke manier de gevolgen van HNW de arbeidsmotivatie kunnen verhogen in plaats van verminderen. Hierop zullen een aantal aanbevelingen worden geformuleerd. Met dit onderzoek wordt duidelijk gemaakt welke beïnvloede factoren van arbeidsmotivatie er volgens de literatuur zijn en wordt er eveneens een verklaring gegeven middels onderzoeksresultaten over directie X.

### 1.9. Leeswijzer

In voorgaande hoofdstukken is aangegeven wat de aanleiding en het doel van dit onderzoek is. In hoofdstuk twee staat het theoretisch kader met begrippen als arbeidsmotivatie, PSM en HNW centraal. In dit hoofdstuk worden de begrippen nader gedefinieerd en worden de ontwikkelingen van PSM en HNW in publieke en private organisaties omschreven. Op basis van de literatuur volgt een aantal hypothesen en causaal model. Hoofdstuk drie gaat in op het onderzoek en de opzet ervan. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de onderzoeksmethode, onderzoeksinstrument, selectie van eenheden, respondenten, operationalisering en de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Hoofdstuk vier betreft de presentatie van de onderzoeksresultaten. In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd en vervolgens geanalyseerd en verklaard. Hoofdstuk vijf, het laatste hoofdstuk betreft antwoord op de centrale vraagstelling. In dit hoofdstuk staan de belangrijkste conclusies en aanbevelingen en wordt omschreven of er reden is tot vervolgonderzoek en zo ja waarom. Tot slot zijn als bijlagen bij dit onderzoek de vragenlijsten van medewerker en manager toegevoegd en is het organogram van een Nederlands ministerie en directie X bijgevoegd.

## 2 Theoretisch kader

### 2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de begrippen die centraal staan in dit onderzoek uitgebreid omschreven. De belangrijkste begrippen uit de centrale vraagstelling zijn arbeidsmotivatie, PSM en HNW. Deze begrippen worden afzonderlijk van elkaar danwel in onderlinge samenhang beschreven en besproken in het theoretisch kader. De literatuur spreekt bij het begrip arbeidsmotivatie vaak over onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Voorts zoomen we in op het PSM model. De literatuur wordt gebruikt om te kijken of dit model zowel in de publieke sector als private sector voorkomt. Hiervoor worden de ontwikkelingen en effecten van PSM in de publieke sector als private sector omschreven. Vervolgens wordt het begrip HNW omschreven. HNW is een verzamelbegrip met verschillende definities en beschrijvingen. De literatuur omschrijft HNW als een nieuwe werkstijl en managementprincipe die tot uitdrukking komt in een grote mate van flexibiliteit en macht voor medewerkers waarbij sturing op wederzijds vertrouwen van belang is. Om HNW in dit onderzoek te verklaren is gekozen voor een aantal elementen die uitvoering besproken worden in het theoretisch kader. Tot slot wordt per element gekeken of deze leiden tot meer of minder arbeidsmotivatie.

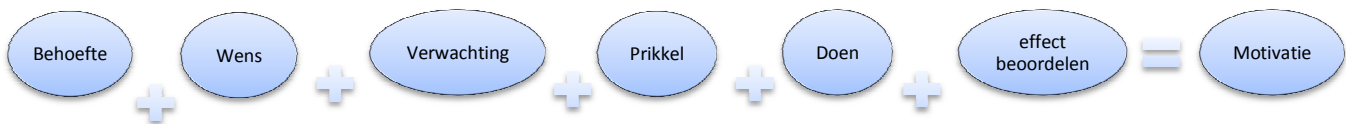
### 2.2. Arbeidsmotivatie

Arbeidsmotivatie is een ruim begrip, volgens de literatuur zijn er algemene en specifieke definities voor te geven. Om het begrip duidelijk te krijgen voor de lezer volgen hieronder verschillende definities.

Volgens Denhard (2010) is arbeidsmotivatie *“datgene wat een individu tot een bepaald gedrag drijft in een organisatie”* (Denhard, 2010, pp.22).

Een meer specifieke definitie komt van De Moor (1998). Arbeidsmotivatie is volgens De Moor in het kader van arbeidscontract het hoe en het waarom *“werknemers zijn bereid om hun energie op doelmatige wijze in te richten op activiteiten waar de organisatie haar voordeel mee doet”*. (De Moor, 1998, pp.9)

Gemotiveerd zijn is *“het gevoel dat je aanzet tot het beginnen én afmaken van een taak”*. Men kan de definitie nog ruimer omschrijven als, *“het gevoel dat je aanzet tot bepaald gedrag én met dit gedrag denk je iets te krijgen dat je nodig hebt”* namelijk voldoening. Motivatie is een gedrevenheid om energie te investeren in een actie waarvan je denkt dat hij de vervulling op je eigen behoefte dichterbij brengt. Het proces verloopt voor iedereen in gelijke stappen, hieronder staan de stappen omschreven.



Figuur 1. **Proces van Motivatie** (Nelissen, 2000).

In figuur 1 wordt als eerst de behoefte in kaart gebracht en wordt gekeken wat de wens en verwachting is. Vervolgens komt de prikkel om hetgeen te doen om de behoefte uit te laten komen en wordt het effect daarvan beoordeeld. Het geheel van dit allemaal is de motivatie. Het begrip motivatie kent vele definities in verschillende vormen en soorten. Voor het onderzoek dat verricht wordt is met name arbeidsmotivatie interessant.

Pinder (1998) omschrijft (arbeids)motivatie als *“A set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual's being, to initiate work-related behavior, and to determine its form, direction, intensity, and duration”* (Pinder, 1998, pp.11). Pinder (1998) vindt dat arbeidsmotivatie gezien wordt als een energieke kracht dat leidt tot werkgerelateerd gedrag. De Amerikaanse psycholoog Maslow (1943) daarentegen richt zich juist meer op de behoefte die men wil vervullen als er gedacht wordt aan arbeidsmotivatie. Om deze behoefte te kunnen begrijpen heeft Maslow een vijftrapshierarchie gemaakt, ook wel de piramide van Maslow genoemd.

De piramide van het hoogste tot laagste niveau ziet er als volgt uit:

- Fysieke basisbehoefte (behoefte zoals eten en drinken);
- Bestaanszekerheid (behoefte aan lichamelijke veiligheid);
- Sociale behoefte (behoefte aan saamhorigheid, noodzaak erbij te horen);
- Erkenning (behoefte aan imago, reputatie en zelfrespect);
- Zelfactualisatie (behoefte aan zelfverwezenlijking en doen wat je opdracht is) (Maslow, 1943).

De piramide van Maslow en de bijbehorende theorie stamt uit 1943 en was toen der tijd weinig wetenschappelijk onderbouwd. Waar toen weinig wetenschappelijke onderbouwing voor was is nu één van de beroemdste piramides met theorie over de positie en bevrediging van de menselijke behoefte (Maslow, 1943). Ook Vinke (1996) geeft een specifieke definitie en zegt dat arbeidsmotivatie *“het geheel van factoren en beweegredenen van individuen zijn dat hen stimuleert tot werk”* (Vinke, 1996, pp. 47). Volgens Vinke bestaat er een tweedeling in arbeidsmotivatie, namelijk de intrinsieke en extrinsieke motivatie.

### 2.3. Motivatie versus Intrinsieke en Extrinsieke motivatie

Het begrip motivatie wordt gedefinieerd als *“het proces in de persoon dat de intensiteit, de richting en de volharding bepaalt van zijn poging om één of ander doel te bereiken”* (Robins en Judge, 2012, pp. 14). Motivatie bestaat uit een interactie tussen een situatie en individuele waarden die uiteindelijk de individu in staat stelt om de waarden te verwezenlijken. Er wordt gesproken over een motiverende kracht wanneer de waarden eigen gemaakt worden. Om bepaalde waarden eigen te kunnen maken moeten we eerst weten welke verschillende motivaties er zijn. Vinke (1996) gaf al eerder aan dat er een tweedeling bestaat in arbeidsmotivatie, ook Rainey (2007) geeft aan dat er verschillen zijn om werkmotivatie te verklaren. Intrinsieke en extrinsieke motivatie zijn hierbij de noemers.

Intrinsieke motivatie berust op de motiverende effecten vanuit een persoon en het werk zelf, het gevoel van nut en meerwaarde van de samenleving, het bepalen van een doel voor de toekomst zoals bijvoorbeeld hogere zelfwaarden, zelfontwikkeling- en ontplooiing (Rainey, 2007).

Extrinsieke motivatie ontstaat door externe bronnen zoals motivatie door het krijgen van salaris, promotie en beloningen vanuit de organisatie. *The perceived focus of causality* staat hierbij niet centraal volgens Ryan en Deci (2000). Dit houdt in dat iemand het gedrag toont om een om beloning te krijgen.

Intrinsieke motivatie wordt door Ryan en Deci gezien als het handelen uit plezier en uitdaging in plaats van het gedrag te tonen om een beloning te krijgen. Een beloning is in dit geval niet nodig omdat iemand zijn baan en de taak dat hij verricht leuk vindt. *The focus of causality* zit in dit geval in de persoon zelf. Intrinsieke motivatie bestaat uit het verband tussen mensen en een taak. De één vindt een taak interessant en de ander voelt tevredenheid en betrokkenheid bij een taak (Ryan en Deci, 2000).

Samengevat kan extrinsieke motivatie gezien worden als de motivatie die geheel afhankelijk is van de externe prikkel en kan intrinsieke motivatie gezien worden als de motivatie die geheel afhankelijk is van de interne prikkels. Deze duiding van twee verschillende motivaties kan van belang zijn voor dit onderzoek omdat er mogelijk een verschil bestaat tussen de motivatie van oudere en jongere medewerkers. Ook bestaat er een verschil tussen publieke en private medewerkers, hieronder zal dit verschil worden aangeduid door PSM.

### 2.4. Public Service Motivation model (PSM)

De wetenschap zegt al jaren dat medewerkers in de publieke sector verschillen van medewerkers in de private sector. Medewerkers die werkzaam zijn in publieke sector hebben meer interesse in het dienen van het publiek belang (Perry and Wise, 1990). Hoewel Perry and Wise al het een en ander vermoedden was het echter Rainey die in 1982 een eerste opzet gaf voor PSM. Hij vond PSM een bijzondere manier van motivatie en wilde dit gebruiken in relatie tot het dienen van het publieke belang (Rainey 1982). Het onderzoek van Rainey (1982) ontkent niet dat men die werkzaam is in de publieke sector gemotiveerd is om het publiek belang te dienen. Het onderzoek van Rainey had een belangrijke waarde, in zijn onderzoek laat hij namelijk zien dat er

daadwerkelijk een verschil is tussen medewerkers die werkzaam zijn in de publieke sector en medewerkers die werkzaam zijn in de private sector. Daar waar men jarenlang over discussieerde had Rainey eindelijk kunnen bevestigen in zijn onderzoek. Kort na het onderzoek van Rainey zijn ook Perry en Wise (1990) met een standpunt over PSM gekomen en hebben het begrip toen verder gedefinieerd. In 1990 definiëren Perry and Wise PSM als “*public service is an concept, an attitude, a sense of duty, even a sence of public morality, an individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions*” (Perry and Wise, 1990, pp. 492). Hiermee benadrukken zij dat het een bewuste keuze is van medewerkers om een baan te kiezen in de publieke sector (Perry and Wise, 1990). Brewer en Selden (1998) hanteren de volgende definitie voor Public Service Motivation “*de motiverende kracht die individuen aanzet betekenisvolle openbare diensten te verlenen*” (Brewer and Selden, 1998 pp. 417).

Brewer et al., verdelen de begrippen voor PSM in vier categorieën nadat er onderzoek is gedaan onder overheidspersoneel. De *humanitarian* die in het bezit zijn van een sterke motivatie, de *communitarians* die welwillend zijn en plichtsgetrouw optreden, de *pariots* die zich inzetten voor doeleinden voor het publieke belang en de *samaritans* die sterk gemotiveerd zijn om anderen te helpen (Brewer, 2000). De belangrijkste gemeenschappelijke motivatie van deze vier stromingen zijn het dienen van het publiek belang, een verschil maken in de samenleving en het waarborgen van de individuele en sociale rechtvaardigheid, waarbij interesse in politiek en beleid niet een kenmerk is. Brewer (2000) laat zien dat men een verschil wil maken in de samenleving en niet perse interesse hoeft te hebben in de politiek om bij een overheidsorganisatie te werken. De bereidheid komt vanuit de motivatie om samen iets te kunnen betekenen voor het volk (Brewer et. al., 1998).

PSM leidt tot meer arbeidsmotivatie welke bovendien samengaat met hogere arbeidsprestaties (Leisink et al., 2009). PSM kijkt hier naar interesse voor beleid, het streven om algemeen belang te dienen, medeleven en zelfopoffering. Vandenaabeele (2007) definieert PSM als volgt “*the belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate*” (Vandenaabeele, 2007, pp.6). Vandenaabeele vindt overigens ook dat de voorgenoemde definitie niet makkelijk overdraagbaar is naar Europese noch Nederlandse context.

In 2006 zien we dat de start van Rainey en de conceptualisering van Perry and Wise bevestigd wordt door Steijn. PSM verwijst naar de motivatie die men put uit het algemeen belang. Hierbij staan burgers en democratische waarden centraal. PSM wordt in de literatuur gezien als een speciale vorm van intrinsieke motivatie en wordt gedefinieerd als een bewuste keuze voor een baan in de publieke sector, welke voorkomt uit de wens een bijdrage te leveren aan het algemeen belang (Steijn, 2006). Echter zijn hier wel een aantal uitgangspunten waar men rekening mee moet houden.

- *Public service motivation is een samenhangend geheel van intrinsieke motivatie factoren, zoals betrokken willen zijn bij politiek en beleid en het willen dienen van het algemeen belang. PSM is tevens een samenhangend geheel van prikkels, zoals medeleven hebben met medeburgers en een mate van zelfopoffering;*
- *Public service motivation bestaat uit ‘het geloof’, de waarden of de visie die breder zijn dan eigenbelang of organisatiebelang (Steijn, 2006).*

Daarnaast is PSM is een onderdeel van Public Sector Motivation en moet niet met elkaar verward worden. Bij deze vorm wordt er uitgegaan dat mensen verschillende beweegredenen hebben die hen motiveert om voor een publieke organisatie te werken. Een baanzekerheid, pensioen, doorgroeimogelijkheden, persoonlijke ontwikkeling, flexibiliteit en het combineren van werk en privé zijn belangrijke motivatiefactoren.

Public Sector Motivation omvat een mix van intrinsieke en extrinsieke aspecten, hoewel PSM alleen een vorm van intrinsieke motivatie betreft. Public Sector Motivation zal overigens alleen binnen de publieke sector voorkomen hoewel PSM ook buiten de publieke sector voorkomt (Perry en Hondeghem, 2008). De wortels van de theorie over PSM liggen in de Amerikaanse bestuurskunde maar recentelijk Nederlands

onderzoek heeft aangetoond dat PSM ook binnen de Nederlandse ambtenarij een belangrijke rol speelt (Van Raaij et al., 2004).

## 2.5. Het Nieuwe Werken (HNW)

HNW werken is een begrip van de afgelopen jaren. Het zijn de ministeries bij elkaar (het Rijk) die een doorslag hebben gegeven aan HNW. Toch heeft HNW een voorganger, namelijk telewerken. Hoewel er niet zoveel theorie is geschreven over HNW wordt hieronder ingaan op de recente ontwikkelingen in onderzoeken en literatuur van HNW.

Telewerken is eind jaren tachtig ontstaan en hield in dat men losgekoppeld is van de vaste werkplek ook wel het thuiswerken genoemd. In verschillende organisaties werd aangegeven dat medewerkers meer vanuit huis konden werken en minder hoeven te reizen om perse op kantoor aanwezig te zijn om hun werk uit te voeren. Hoewel er veel kritiek is dat HNW niet nieuw is gezien het idee van een meer participatieve vorm van leiderschap en een mate van autonomie is zien we toch dat er een doorgaande ontwikkeling heeft plaatsgevonden. Het heeft namelijk een aantal jaar geduurd voordat ook het gebruik van informatie en communicatietechnologie onder het begrip telewerken viel. Door de steeds groter wordende rol van social media zoals LinkedIn, Twitter en Facebook kon het gebruik van een laptop, Ipad en smartphone niet achterwege blijven. Dit maakt dat men overal en altijd *online* kan zijn. Niet alleen deze technologische relevantie zorgt ervoor dat mensen continu door willen werken maar ook maatschappelijk relevantie omschrijft dat de medewerker zijn werk en privé beter met elkaar kan combineren.

Ricardo Semler (2003) schrijft in zijn boek *The Seven-Day Weekend* dat er door de nieuwe technologie een ontwikkeling is ontstaan om heel de week door te werken. Hij ziet balans voor betere kwaliteit van het werk "*We have to find a way for work to work. The seven-day workweek is shaping up as a personal, societal and business disaster. It robs people of passion and pleasure, destroys family and community stability, and sets up business organizations to ultimately fail once they've burned out their employees and burned through ever more manipulative and oppressive strategies*" (Semler, 2003, pp.1). Semler vindt bij deze nieuwe ontwikkeling dat een manager het voorbeeldgedrag moet geven gezien het gedrag van een leider essentieel is bij HNW. HNW betreft veel veranderingen, om aan deze veranderingen te voldoen is het van belang om het goede voorbeeld als manager te geven zodat je medewerkers je hierin volgen.

Bill Gates (2001) vraagt daarentegen als één van de eerste via een nieuwsbrief van Microsoft aandacht voor het HNW. Hij merkte dat de economie steeds meer gaat lijken op een wereldeconomie waarbij mensen te lang en teveel tijd kwijt zijn aan het zoeken van juistheid van informatie. Gates vindt dat HNW moet voorzien aan het vergroten van de efficiëntie en effectiviteit. Ook Bijl (2009) ziet HNW als een manier om efficiënt en effectiever werk in te delen maar ook plezier te maken. Bijl zegt dat het van belang is om de medewerker centraal te stellen en ruimte en vrijheid te geven in waar hij werkt, wanneer hij werkt, hoe hij werkt en met wie hij werkt. Op deze manier heeft de medewerker ook het gevoel dat hij los gelaten wordt en dat er wederzijds vertrouwen is wat invloed heeft op de motivatie van een medewerker (Bijl, 2009).

Toch zijn er ook een aantal tegengeluiden als het gaat om telewerken, als men meer thuis gaat werken kan dit de werk en privé relatie verstoren. Werk en privé zijn twee belangrijke domeinen in het leven, het is dan ook van belang om daar een goede balans in te vinden. Hammer, et al., (2003), benadrukken dat er rolconflicten kunnen ontstaan tussen de rollen die men heeft in het werk en privé. Als deze rolconflicten ontstaan dan wordt er gesproken over een disbalans tussen werk en privé. Compton en Lyonette (2006) vinden dat de koppeling tussen werk en privé goed gemanaged moet worden afhankelijk van de situatie die voortvloeit uit de combinatie werk en privé. Al met al zijn er verschillende interpretaties over het telewerken, de één kan het werk zien als zijn enige bezigheid en de ander kan werk zien als een vervelende onderbreking van vrije tijd. Om een gezonde balans aan te brengen zou je een middenweg moeten kiezen tussen werk en privé. O' Dricoll (1996) biedt daartoe een aantal handvaten. Hij beschrijft een aantal modellen die de relatie tussen werk en privé helpen begrijpen;

- *Conflictmodel*, hierbij moeten keuzes gemaakt worden omdat eisen in alle levensdomeinen hoger worden wat kan leiden tot stress en conflictrollen;
- *Instrumenteel model*, gaat ervan uit dat het werk het succes in het privéleven bevordert. Het ene heeft het andere nodig om verder te komen;
- *Segmentatiemodel*, gaat ervan uit dat werk en privé elkaar niet beïnvloeden en dat ze gescheiden van elkaar gezien kunnen worden (O'Dricoll, 1996, pp. 506).

Campbell (2000) daarentegen vindt dat werk en privé echt twee verschillende domeinen van het leven zijn, met elk verschillende verwachtingen en prestaties. Mensen kunnen werk en privé met elkaar integreren of differentiëren (Campbell, 2000). Echter zorgt het telewerken ervoor dat alle grenzen binnen bovengenoemde domeinen vervagen.

Onderzoek uit 21 landen toont aan dat er een positief effect bestaat wanneer je invloed hebt op de plaats, snelheid en tijd van je werk. Zelfstandig je werk kunnen uitvoeren waar en wanneer zorgt voor meer tevredenheid, meer bereidheid en loyaliteit van de medewerker. In aanvulling op het onderzoek dat gedaan is in 21 landen laat onderzoek uit Amerika onder 20.000 medewerkers in de periode van 1999-2011 zien dat mensen die telewerken meer uren maken dan mensen die op kantoor werken. Uit het onderzoek komen er duidelijke meer resultaten naar voren, maar hoe zit het met de productiviteit? Om dit te meten wordt er gekeken naar een onderzoek dat verricht is onder 1000 callcentermedewerkers die de mogelijkheid kregen om thuis te werken gedurende een zes maanden durend experiment. Meer de helft van de medewerkers wilde meedoen aan dit experiment maar voldeden niet allen aan de gestelde eisen. Om mee te kunnen doen heb je een breedband internetverbinding, een dienstverband van minimaal zes maanden en een arbo technische werkkamer nodig. Aan dit onderzoek hebben uiteindelijk 250 medewerkers deelgenomen. De resultaten van het experiment laten een toename van 13% aan productiviteit zien bij de groep thuiswerkers, veroorzaakt door meer gewerkte uren dan daadwerkelijk in het dienstverband is afgesproken. Opmerkelijk is dat er minder ziekmeldingen binnenkwamen van deze groep en er een hoger afgehandelde telefoontjes per minuut werd behaald (CBS,2008).

Verschillende onderzoeken laten zien dat tijd- en plaatsonafhankelijk werken voordelen met zich meebrengt, hoewel het type werk afhankelijk is van de productiviteit zien we ook dat het thuiswerken een negatief verloop kan hebben voor de thuiswerker. Zo blijkt uit onderzoek dat managers verschillende meningen hebben om thuis te werken. De ene manager laat het toe en de andere manager wil verantwoord hebben wat je thuis aan werkzaamheden hebt uitgevoerd en betreft dit bij de ontwikkeling van de loopbaan van de medewerker.



Figuur 2. Dimensies van HNW (Baane et al., 2007).

Figuur 2 laat een verdeling zien tussen primaire werkprocessen, dimensies van HNW en werkprestaties zien. Hieronder staan de dimensies van HNW uitgesplitst:

- Mate van *flexibilisering* door tijd- en plaatsafhankelijk werken: *any time, anywhere*;
- Mate van *empowerment* van medewerker en teams door waardering van eigen inbreng en autonomie bij het organiseren van werk en werkomgeving, sturen van medewerkers op resultaat: *manage your own work*;
- Mate van *verbondenheid* in netwerken met (kennis van) interne medewerkers en externe personen, vrij toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën: *unlimited access and connectivity*;
- Mate van *intrinsieke motivatie* door affiniteit met cultuur en doelstellingen van de organisatie, flexibele arbeidsrelaties: *my size fits me* (Baane, 2010, Bijl, 2007).

Het Nieuwe Werken kent een aantal elementen. Binnen dit onderzoek worden de volgende elementen nader omschreven, tijd- en plaatsafhankelijk werken, leiderschap en persoonlijke aandacht, oude en jonge medewerkers en het delen van kennis, samenwerken in teams en (politieke) werkdruk.

#### 2.5.1. Tijd- en plaatsafhankelijk werken

HNW wordt vaak geassocieerd met tijd- en plaatsafhankelijk werken (Bijl, 2009). Tijd- en plaatsafhankelijk werken kan gedefinieerd worden als *flexibel werken*. Flexibel werken houdt onder andere in dat je vanuit je eigen huis kunt werken, buiten werktijden kunt werken, tijdens reistijd kunt werken en hiermee niet verbonden bent aan de structurele werktijden.

Technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat informatie en kennis toegankelijk wordt, hierdoor krijgt de medewerker de kans om te bepalen waar en wanneer hij werkt. Voorheen werd de 9-tot-5 mentaliteit gehanteerd om op deze manier aan te duiden of iemand flexibel is of juist niet. Mensen met een 9-tot-5 mentaliteit zijn niet snel geneigd om over te werken. Zij komen om 9 uur ochtends aan en gaan stipt om 5 uur weer naar huis ook als het werk nog niet af is. Mensen die geen 9-tot-5-mentaliteit hebben zijn wat flexibeler. Zij hebben er geen probleem mee om eens een keer wat langer te blijven als het werk nog niet af is of als het druk is (Baane et al, 2011). Baane geeft aan dat door de komst van tijd- en plaatsafhankelijk werken de 9-tot-5 mentaliteit begint te vervagen in veel organisaties. Voor veel rijksambtenaren geldt dat zij een groot deel van hun werk kunnen uitvoeren waar en wanneer ze willen als er maar een computer beschikbaar is, gezien een groot deel van het werk beeldschermwerk is (Min BZK, 2009). Door het gebruik van laptops, tablets en mobiele telefoons kan het werk sneller, makkelijker en overal opgepakt worden en kan er tijdens vergaderingen en reistijd doorgewerkt worden zonder dat het als verloren tijd wordt gezien. Hierdoor stijgt de productiviteit van de organisatie.

Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen nemen toe in complexiteit en snelheid. Niet alleen de nieuwe technologie speelt in op HNW werken maar ook de nieuwe trends in de veranderende maatschappij. Tijd- en plaatsafhankelijk werken is in de jaren zeventig door Jac Nilles geïntroduceerd. Hij definieert tijd- en plaatsafhankelijk werken als "*Tele(thuis)werken is een manier van werken waarbij werknemers, met behulp van informatie- en communicatietechnologie, werkzaamheden die normaal gesproken op een centrale werklocatie (op kantoor) worden verricht, op afstand van de werkgever (thuis) uitvoeren*" (Nilles, 1970, pp. 313). Het begrip telewerken is door Peter en Wildenbeest (2010) onderzocht zij geven aan dat telewerkers die één dag per week of meer thuiswerken meer motivatie hebben dan medewerkers die minder dan één keer per week thuiswerken. De aanname hierbij is dat medewerkers minder werkonderbrekingen hebben door fysiek afstand te nemen van klanten en collega's. Dit maakt dat er thuis meer tijd, ruimte en rust ontstaan om het werk uit te kunnen voeren. Medewerkers voelen hierdoor ook meer tevredenheid (Peters Den Dulk en De Ruiters, 2010). Niet alleen Den Dulk en De Ruiters (2010) bevestigen deze positieve effecten maar ook Gajendran en Harrison (2007) hebben onderzoek gedaan naar de effecten van het tele(thuis)werken. Zij omschrijven het tele(thuis)werken als "*werken op een andere plaats dan de fysieke locatie van de organisatie voor minimaal een deel van het werkschema, waarbij men elektronische media gebruiken om met anderen, van binnen en buiten de organisatie in contact te staan*" (Gajendran en Harrison, 2007, pp. 1519). In eerste instantie zou je denken

dat de relatie tussen medewerkers en managers vermindert en negatieve gevolgen met zich meebrengt. Echter blijkt uit onderzoek dat er bijna geen nadelig effect is op de kwaliteit van relaties op de werkvloer.

Daarentegen is er juist een gunstig effect op arbeidssatisfactie, prestatie en stress. Er is geen intentie om van baan te veranderen. Het leidt al met al tot een betere balans tussen werk en privé zeggen Gajendran en Harrison (2007). Flexibiliteit zorgt ervoor dat medewerkers het werk dat zij moeten verrichten vanuit huis veel beter kunnen afstemmen met de thuissituatie, waardoor werk en privé steeds meer met elkaar verbonden raakt. Gajendran en Harrison (2007) veronderstellen ook dat intensief flexibel werken (meer dan twee dagen per week) een positief effect heeft op de werk en privé situatie en zorgt voor een grote mate van vermindering van werkstress. Dit komt omdat de medewerkers een goede balans zien tussen het zelfstandig uitvoeren van werkzaamheden en het regelen van werk en privé situaties. Medewerkers spannen zich extra in om flexibiliteit te krijgen van de manager. Wat hierbij mogelijk een gevolg zou zijn van flexwerken is het contact met relaties op de werkvloer. Gajendran en Harrison zeggen dat dit een mogelijk gevolg kan zijn bij langer dan twee dagen flexibel werken vanuit huis. Over het algemeen zou het flexibel werken overigens geen nadelige gevolgen hebben als men minder dan twee dagen vanuit huis werkt. Het heeft namelijk nauwelijks effect op de relatie op de werkvloer en de relatie met de manager. Wel is het van belang om deze relaties goed te houden. Een goede relatie met collega's en manager draagt immers bij aan een positieve arbeidssatisfactie. Daarnaast waarschuwen Gajendran en Harrison wel voor dat medewerkers zelfdiscipline moeten hebben om thuis te kunnen stoppen met werken. De praktijk leert dat men door teveel vrijheid telang achter elkaar door werkt (Gajendran en Harrison 2007).

De verwachting hierbij is dat het thuiswerken de arbeidsmotivatie van medewerkers naar boven haalt. De voordelen hierbij zijn dat medewerkers langer doorwerken en meer uren maken. Ook melden medewerkers zich minder snel ziek. Een keerzijde kan zijn dat de relatie tussen werk en privé eronder gaat leiden wanneer er geen zelfdiscipline is bij het thuiswerken en men teveel vrije tijd opgeeft aan werkuren. Daarnaast moet ook de relatie tussen manager en medewerker en medewerkers onderling goed onderhouden worden. Het CBS laat zien dat het aantal thuiswerkers vanaf 2008 met 10% is gestegen ten opzichte van 2011. In 2015 zit het aantal telewerkers op 74% blijkt uit de statistieken van het CBS. Daarnaast is het aantal thuiswerkende vrouwen in 2012 met ruim 10% gestegen met 32.000 naar 323.000 en is het aantal mannen dat thuiswerk voor het eerst in vijf jaar gedaald van 545.000 naar 542.000. In 2014 is het aantal thuiswerkende mannen 33,5% met hoog opleidingsniveau zelfs hoger dan aantal thuiswerkende vrouwen 23,6% met hoog opleidingsniveau. (CBS.TNO, 2008)

### 2.5.2. Leiderschap en persoonlijke aandacht

Er zijn verschillende definities te geven over leiderschap volgens de literatuur. In deze scriptie staat leiderschap centraal als rol en niet als proces. De definitie van Stoker (2005) valt daarom ook mooi in het geheel in deze scriptie, zij zien leiderschap als *“het beïnvloeden van het gedrag van (een groep) medewerkers om doelen te bereiken, door een persoon die ten opzichte van die medewerkers een formele positie inneemt”* (Stoker, 2005, pp.4). Een leider is diegene *“who is recognized by others as being “in the lead” through personality, performance and position”* (Koster en van Dijk, 2013, pp.220). Samenwerken betreft niet alleen de relatie tussen medewerkers onderling maar betreft ook de manier van leidinggeven aan je medewerkers. Het belang van coachend leiderschap is ook een fenomeen binnen HNW wat overigens al in de jaren tachtig werd benadrukt (Bass, 1985). Bass (1985) zet de *nieuwe* transformationele leiderschapsstijl tegenover de *traditionele* leiderschapsstijl. De zogenaamde nieuwe leiderschapsstijl legt meer nadruk op het charisma van het leidinggeven en de manier waarop hij de medewerker vertrouwt, inspireert, stimuleert, aandacht geeft en coacht zodat hij een mentor kan zijn. De traditionele leiderschapsstijl betreft een bureaucratische en autoritaire manier van leidinggeven waarbij weinig ruimte is voor persoonlijke coaching maar meer focus is op controle. Deze stijl laat weinig ruimte over voor autonomie (Bijl, 2009). Deze eerste manier van leidinggeven laat zien dan er meer werktevredenheid onder medewerkers valt te generen. Coachend leiderschap bevordert de motivatie van een medewerker (Peter en Windenbeest, 2010). Ook zijn er een aantal andere aspecten in HNW die betrekking hebben op de relatie tussen medewerkers onderling. Met name culturele aspecten als sociale binding wordt gezien als een succesfactor binnen organisaties welke ervoor zorgt dat medewerkers zich sterker

betrokken voelen bij de organisatie. De sociale binding wordt in HNW vaak gezien als een positief fenomeen bij werktevredenheid van medewerkers (Duyvendak en Veldboer, 2001). Als er sprake is van weinig sociale binding dan kan dit leiden tot sociale isolatie van medewerkers.

Uit verschillend empirisch onderzoek is overigens wel gebleken dat sociale binding, productiviteit en het delen van informatie de betrokkenheid van medewerkers verbetert. Macht daarentegen wordt door medewerkers gezien als een drive om snel en flexibel te reageren om fouten te herstellen, bevestigd Fernandez. Hij geeft aan dat macht in positieve maar ook zwakke relatie staat met de waarneming van medewerkers op effectiviteit van de organisatie. Zij hebben hierdoor een grote intrinsieke motivatie en kunnen zich veel beter concentreren. Oldham en Cummings (1996) zeggen daarentegen dat het ook van belang is dat het werk complex en uitdagend blijft. Medewerkers zijn creatiever en gemotiveerder als een leidinggevende ontcontroleerend en ondersteund is. Waardoor er meer autonomie is en er op een innovatieve manier gewerkt kan worden. Medewerkers worden in de nieuwe manier van werken meer gestuurd op het behalen van resultaten en het maken van afspraken om resultaten te behalen. Dat houdt in dat ze meer vrijheid krijgen om kwalitatief goede resultaten te behalen en grote verantwoordelijkheden hebben. Ook binnen HNW horen managers op afstand te sturen en te coachen. Baane (2011) zegt dat medewerkers minder productief zijn als ze niet bij de besluitvorming worden betrokken (Baane et al, 2011). De verwachting hierbij is dat medewerkers beter presteren als zij betrokken worden bij besluitvorming zodat zij een aandeel hebben in het geheel. Er zijn veel elementen van leiderschap in dit onderzoek wordt de focus gelegd op persoonlijke aandacht.

Aandacht en coaching vanuit de leiding zorgt voor meer arbeidsmotivatie.

De arbeidsmotivatie wordt minder als medewerkers het gevoel hebben dat het management geen betrokkenheid toont in haar medewerkers.

### 2.5.3. Oude en jonge medewerkers en het delen van kennis

Nieuwe trends en technologieën maken HNW mogelijk door onder meer kennis en informatie met elkaar te delen, op afstand met elkaar vergaderen en continu online zijn. De komst van social media heeft ervoor gezorgd dat de informatie en kennisdeling razend snel gaat. Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van internet en communicatie volgen elkaar razend snel op. Eind jaren tachtig maakte men kennis met de eerste pc's, tegenwoordig heeft bijna elke Nederlander toegang tot het internet (CBS statline, 2009). De digitale revolutie zorgt ervoor dat processen en systemen verouderd raken. De digitale verandering heeft een grote impact op hoe mensen en organisaties verbindingen maken met elkaar. Er zijn grenzen tussen wat binnen en buiten is en wat werk en privé is. De ontwikkeling zorgt voor grote veranderingen in de maatschappij en politiek. Experts voorspellen dat organisaties die niet meegaan in de digitale revolutie, wat betreft flexibel werken en slimmer gebruiken van ICT, de slag op de arbeidsmarkt zullen verliezen (Guus Pijpers, 2009).

Steeds meer mensen proberen werk te verbinden met andere aspecten van het leven, zoals een doel in het leven, sociale relaties of persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast is er ook een nieuwe opkomende generatie die andere voorkeuren en eisen stelt aan werk dan de oude generatie. De zogenoemde Y-generatie die opgegroeid is met Twitter, Facebook, blogs, vlogs en smartphones, lijkt meer zelfbewust te zijn en hecht meer waarde aan authenticiteit en persoonlijke ontwikkeling. Enkele eigenschappen van de generatie Y;

- *Snel en ongeduldig.* Men reageert snel, maar verwacht ook dat anderen snel reageren;
- *Leren door doen.* Het leren door experimenteren, in het diepe gegooid, wel vrijheid en veiligheid en toezien oog van coach of leidinggevende;
- *Doelgericht maar niet afmaken.* Jongeren vragen zich vaak af wat het doel is van een bepaalde activiteit of handelen als deze gekoppeld is aan een beloning;
- *Sociaal en interactief.* Werken graag samen en vinden het belangrijk om contacten te onderhouden met anderen. Grote maatschappelijke betrokkenheid;
- *A-politiek.* Uitgaan van kwaliteit, snelheid en transparantie en weinig rekening houden met politieke spel en ongeschreven regels;
- *Multi-tasking.* De net-generatie is in staat meerdere taken tegelijkertijd uit te voeren;

- *Verbonden en mobiel*. Mobiel zijn, voorzien van communicatietechnologie om op verschillende plaatsen in verbinding te staan met sociale kring. Makkelijk verbinding maken met sociaal en zakelijk netwerk;
- *Behoeftte aan eigen verantwoordelijkheid* en ruimte om te handelen;
- *Flexibeler werken/ work-life balance* (niet minder werken maar toch de kinderen van school halen);
- *Maatwerk/personalisatie customization* (BZK, 2009).

Nu we gezien hebben hoe generatie Y ervoor staat zijn we ook benieuwd naar hoe de oudere medewerker gebruik maakt van ICT en in welke mate dit zijn prestaties beïnvloed. Dit is onderzocht door Koning en Gelderblom. Koning en Gelderblom (2006) zeggen dat er een *human capital theorie* is waarbij oudere medewerkers minder in ICT vaardigheden investeren dan de jonge medewerkers. Over het algemeen blijkt ook dat men op jongere leeftijd in training en educatie investeert. Uit onderzoek blijkt namelijk dat er indicaties zijn dat ouderen problemen hebben met het verwerken van grote hoeveelheden ICT informatie in een korte tijd (Koning en Gelderblom, 2006). Koning en Gelderblom (2006) zeggen daarentegen ook dat er niet een verband gezocht kan worden tussen leeftijd en ICT gebruik en ICT vaardigheden. Jongere medewerkers worden in het voordeel vergeleken met oudere medewerkers terwijl training en ICT geen significant effect hebben met elkaar (Koning en Gelderblom, 2006). Steijn (2007) daarentegen zegt dat training een belangrijke rol speelt bij houding en vorm van technologie welke medewerkers aannemen. Om efficiënt en flexibel te werken is het essentieel dat beide groepen zich optimaal moeten inzetten om verbetering aan te kunnen brengen, maar ook door het slimmer gebruik van technologie buiten kantoor tijden is het mogelijk dat het werkend leven beter aansluit op het privéleven (Steijn, 2007). Met behulp van laptops, mobiele telefoons en smartphones kunnen medewerkers ook als zij thuis zijn na het werk, werkgerelateerde taken uitvoeren wat de productiviteit verhoogd. Een valkuil hierbij kan zijn dat het tijdmanagement in het gedrag komt. Mensen die hier niet goed in zijn krijgen last van het negatieve effect dat HNW kan hebben op het privéleven, maar wie doelen en prioriteiten stelt kan er zijn voordelen mee doen. Steijn (2007) zegt ook dat er nog een ander valkuil bestaat, namelijk het niet kunnen afsluiten van je werk. De valkuil bestaat dat medewerkers die thuiswerken na werktijd langer doorgaan met taken en zichzelf hiervoor niet kunnen behoeden wat te koste kan gaan van relatie tussen werk en privé (BZK, 2009).

Onder informatie en communicatietechnologie (ICT) vallen vaak de middelen om mee te kunnen werken. Baane et al, (2011) vindt dat het om het creëren van interne en externe toegankelijkheid van kennis, expertise en ideeën gaat. De technologische ontwikkeling maakt de toegang tot kennis en informatie steeds makkelijker. Hierbij kan gedacht worden aan het gebruik van internet op een laptop, tablet en smartphone. Deze middelen hebben ervoor gezorgd dat men overal en nergens, ongeacht het tijdstip werk kan verrichten. Doordat men overal kan werken geeft een groot deel van medewerkers aan dat het steeds moeilijker werd om jezelf af te sluiten van werk. Langer doorwerken en in de verleiding komen om in het weekend te werken maakt dat arbeidsprestatie wordt verhoogd, maar er is ook een keerzijde. De balans tussen werk en privé kan namelijk uit balans raken. Het is van belang dat medewerkers getraind worden in het stellen van prioriteiten, zodat ze beter controle over tijd hebben. Het werk mag geen verslaving worden maar moet leuk blijven (BZK, 2009).

Kennis en informatie wordt gedeeld in een tijd waar alles supersnel door middel van de technologie gaat. Kennis is dat wat we weten en hetgeen dat toegepast wordt door mensen of de maatschappij als geheel. Veel van de menselijke activiteiten vereist specifieke kennis, ervaring en vaardigheid. Er is onderscheid tussen theoretische en praktische kennis. Bij theoretische kennis streeft men weten na en bij de specifieke kennis moet er een praktisch voordeel te behalen zijn. Kuyper (1977), definieert kennis als "*het geheel van overtuigingen en inzichten door wetenschappelijk onderzoek verkregen worden*" (Kuyper, 1997, pp. 451). Kennis is een persoonlijke bekwaamheid, een vermogen waarin weten en toepassen zijn geïntegreerd. Een meer specifieke beschrijving is dat kennis wordt gezien als een wisselende combinatie van ervaringen, waarde, contextuele informatie en vakkundig inzicht dat een kader vormt waarmee nieuwe ervaringen en informatie geëvalueerd en geïntegreerd wordt (Poell en Kessels, 2001). Organisaties in de publieke sector zijn zeer kennisintensief, om kennis goed te gebruiken is het nodig dat er effectief kennis wordt gedeeld tussen

afdelingen en directies. Managementtheorieën geven aan dat de coördinatie en informele netwerken goed geschikt zijn om kennis te delen. Binnen de overheid bestaat het programma Yammer, een online tool om kennis interdepartementaal en departementaal te delen. Ook heeft elke directie een intranet en rijksoverheidsite waarop informatie staat van de directie. Daarnaast kent de overheid het postregistratiesysteem Marjolein. Dit is het systeem waarin alle inkomende en uitgaande post wordt geregistreerd. Alle departementen kunnen hierin kijken en kunnen relevante informatie met elkaar delen.

De verwachting bij het delen van kennis en het meegaan met nieuwe technologie is dat jongeren zich beter kunnen aanpassen aan nieuwe technologie dan ouderen. De intrinsieke arbeidsmotivatie van ouderen is hoger dan dat van jonge medewerkers. Jonge medewerkers pakken veranderingen sneller op dan oudere medewerkers. Echter zegt Steijn (2007) dat er geen significant verschil is aangetoond tussen arbeidsmotivatie van jonge en oudere medewerkers, hoewel de literatuur laat zien dat generatie Y zich sneller ontwikkelt dan generatie X. Daarnaast zien we ook dat oudere medewerkers minder extrinsiek gemotiveerd zijn dan jongere medewerkers. Wat weten we nu eigenlijk, volgens de CBS statistieken werkt 75% van de medewerkers in de publieke sector bij een organisatie met groter dan 500 personen digitaal. 100% hiervan heeft toegang tot internet en kan niet meer zonder omdat er veel kennis en informatie online te vinden is (CBS, 2008).

#### 2.5.4. Samenwerken in teams

In de literatuur zijn er weinig definities te vinden over samenwerken. Het begrip kan op verschillende manieren verklaard worden. Smetsers (2007), vindt dat samenwerken gezien kan worden als *“een middel om met elkaar, gemeenschappelijk aan dezelfde taak werkend, het werk tot stand te brengen dat nodig is om een bepaald doel of resultaat te bereiken”* (Smetsers, 2007, pp. 30). Visser (1995), daarentegen onderscheidt een drietal vormen van samenwerken, *intensieve samenwerking, functionele samenwerking en overleg* als samenwerkingsverband (Visser, 1995). *Intensieve samenwerking* vindt plaats als groepsleden in samenwerking gelijktijdige taken of werkzaamheden verrichten. De *functionele samenwerking* vindt plaats tussen collega's binnen een organisatie. Er moet bij deze vorm sprake zijn van een concreet doel, een taakverdeling, werkafspraken en een mandaat van verschillende betrokkenen, zodat er ruimte is om zelfstandig beslissingen te nemen. Deze vorm is vaak aanwezig binnen de overheid en zal in deze scriptie centraal staan. De laatste vorm van samenwerking betreft *overleg*, dit heeft te maken met het feit dat de voortgang besproken wordt en er gezamenlijk besluiten worden genomen over werkzaamheden (Visser, 1995, pp. 140).

Samenwerken vindt vaak plaats in teams, ook ambtenaren werken in teams, dit kan zijn samen met medewerkers maar ook interdepartementaal. Er wordt samengewerkt aan thema's om op deze manier een gezamenlijk doel te bereiken. Een team wordt volgens Whetten en Cameron verklaard als *“een groep mensen die voor het verrichten van hun taken van elkaar afhankelijk zijn. Door interactie invloed hebben op elkaars gedrag en zichzelf als unieke eenheid zien”* (Whetten en Cameron, 2003, pp.141).

De literatuur laat zien dat er verschillende soorten teams zijn zoals een zelfsturend team, managementteam en werkteam. In deze scriptie staat het werkteam centraal. Een werkteam is een team dat bestaat uit medewerkers die aangestuurd worden door een manager om samen een gezamenlijk doel te behalen en het algemeen belang te dienen. Het succes van organisatie staan in het verlengde met het vermogen om teamwerk te stimuleren en te managen. Het vertrouwen wordt hierbij gezien als één van de belangrijkste condities voor teamwerken. Voorstanders van teamwerken vinden dat het werken in teams goed is voor zowel de organisatie als haar medewerkers. Het teamwerk zou moeten leiden tot hogere resultaten en minder ziekteverzuim.

Samengevat betekent het teamwerk dat er betere relaties op het werk zijn, er een bredere functiedeling is en het werk meer gedeeld is wat leidt tot minder stress (Steijn, 2001, pp. 7). Samenwerken zorgt ook voor meer motivatie, verbinding en arbeidssatisfactie. Volgens Bijl (2009) vormt een cultuur van vertrouwen de basis voor samenwerken die in HNW centraal staat. Managers moeten erop vertrouwen dat ook medewerkers prima vanuit huis kunnen samenwerken. Dit sluit aan bij de workforce philosophy die ontstaan is uit de configuratiebenadering van Human Resource Management (Bijl, 2009). Volgens Bijl moet de cultuur van een organisatie naar voren komen in de visie van werknemers ten aanzien van de gedragsintenties en het feitelijke gedrag van managers en collega's onderling. De vertrouwenscultuur kan in HNW op verschillende

manieren tot uitdrukking komen, namelijk in de relatie tussen manager en medewerker als in de relatie tussen medewerkers onderling. Zowel in empirische als wetenschappelijke literatuur worden multidisciplinaire teams gezien als succesvol, maar is deze horizontale wijze van samenwerken wel succesvol? Het feit dat professionals uit de organisatie bij elkaar komen betekent tevens dat er sprake is van verschillende culturen.

Er is namelijk verschil in de handelingsvrijheid, hiërarchie en de manier van leidinggeven. Structuur, richting en werkwijze zijn volgens Jongeneelen en Voss factoren die niet vergeten mogen worden (Jongeneelen en Voss, 2002). Verder moet er in dit soort teams rekening gehouden worden met belangen en verschillen deze kunnen voor wrijving en vertraging zorgen in het proces. Bij het oprichten van een multidisciplinaire team wordt er veel aandacht gevraagd bij het maken van goede afspraken tussen verschillende medewerkers in het team. Vos (2010) heeft daar een vijftal kenmerken voor bedacht. *Formaliteit*, de mate waarin regels, procedures en beleid van invloed zijn op de manier van werken. *Onderlinge betrokkenheid*, de mate waarin samen wordt gewerkt en de betrokkenheid bij deze samenwerking. *Centralisatie*, als machtsvraagstuk, *complexiteit*, dat voornamelijk verband ziet met het aantal mensen dat in een team samenwerken en het belang om gezamenlijk resultaten te behalen.

Tot slot het laatste kenmerk *heterogeniteit*, dat samenhangt met het speelveld. Naast de bovengenoemde punten ziet Van Delden (2009) een aantal valkuilen bij het vormen van multidisciplinaire teams, namelijk angst voor eilandsamenwerking en schijnsamenwerking. Uit onderzoek blijkt dat de doorlopende cirkel van Vos (2010) een belangrijke voorwaarde is voor succesvolle samenwerking. Een succesvolle samenwerking zorgt ervoor dat je kansen creëert, open minded bent en successen kunt vieren. Het is van groot belang om dit samen te doen vooral om dit vaak vergeten wordt. Uit dit laatste punt moet namelijk inspiratie en motivatie komen.

#### 2.5.5. (Politieke) Werkdruk

Eén op de drie werknemers heeft last van werkdruk (CBS, 2009). Dit is een belangrijk probleem waar de werknemer rekening mee moet houden. Werkdruk is nog steeds actueel in Nederland het is samen met werkstress en psychische klachten als een burn-out en depressie, een maatschappelijk veel voorkomend en besproken onderwerp (Houtman et al., 2006). Wat is werkdruk precies, een begrip dat zich kan voordoen in verschillende arbeidssituaties. Een beetje druk in het werk dat je verricht kan een positief effect hebben. Sommige mensen vinden het zelfs prettig om een beetje druk te voelen dan zich te moeten vervelen. De keerzijde van positieve werkdruk is het moment dat de balans tussen de werkbelasting van de medewerker verstoord raakt. Dit houdt in dat het werk niet binnen gestelde tijd of gestelde eisen gerealiseerd kan worden. Een aantal omstandigheden zorgen ervoor dat het werk niet meer uitvoerbaar is waaronder te weinig tijd voor een opdracht hebben, politieke en maatschappelijk druk, continu aandacht in de media, Kamervragen van partijen en inspecties die ertoe leiden dat er fouten zijn gemaakt en gefaald is (BKZ, 2009).

Niet alleen het werk zorgt ervoor dat er werkdruk kan zijn, persoonlijk situaties kunnen ook zorgen voor een verhoogde werkdruk waardoor een disbalans kan ontstaan tussen werk en privé. Zoals eerder genoemd kan een beetje werkdruk prima zijn, maar werkdruk kan ook leiden tot werkstress. Dit kan zorgen voor psychische en fysieke klachten. Wanneer de druk te hoog wordt kan men klachten krijgen als, hyperventilatie, huilbuien, minderwaardigheidscomplex, niet willen toegeven dat men de druk niet aan kan, overspannenheid, burn-out en geïrriteerd reageren naar collega's. Dit heeft gevolgen voor arbeidsmotivatie van medewerkers. Werknemers hebben minder plezier in werk, kunnen zich slecht concentreren, afname van werk en productiviteit wordt groter en kans op lichamelijke klachten zijn worden hoger.

De politieke en maatschappelijke werkdruk maakt dat de overheid continu onder een te hoge werkdruk staat. De ontwikkelingen in de samenleving volgen zich snel aan elkaar op en de discussies in de Eerste en Tweede kamer roepen vragen op. Ook de toezichtorganen hebben de laatste paar jaar in een slecht daglicht gestaan gezien de wanorde en wantrouwen (Min VWS, 2016). Dat maakt dat de ministeries steeds strenger worden en meer moeten controleren. Doordat er meer maatregelen zijn genomen het beleid intern en extern strenger wordt gecontroleerd zijn de administratieve lasten verhoogd. Burgers, bedrijven en werknemers bij de (semi)- overheid zijn veel tijd en geld kwijt aan overheidsregels. Om deze regeldruk te verminderen heeft de overheid de regels vereenvoudigd. In financiële cijfers druk dit zich uit in een

kostenvermindering van € 2,5 miljard (Min VWS, 2016). Aan de ene kant probeert de overheid de regeldruk te verminderen en aan de andere kant wordt deze juist opgevoerd. Medewerkers hebben door toenemende administratieve lasten het gevoel dat ze niet meer het werk verrichten waar zij voor aangenomen zijn.

Houtman et, al., (2006) zegt in het onderzoek dat zij gehouden heeft naar werkdruk in Europa dat de te hoge werkdruk te maken heeft met de hoge fysieke taakeisen, grote taakcomplexiteit en werken met de computer. Uit haar onderzoek blijkt dat voor mannen het aantal gewerkte uren in combinatie met tijd- en plaatsafhankelijk werken een belangrijke bijdrage is van hoge werkdruk in tegenstelling tot vrouwen. Voor lage inkomens dragen fysieke werkbelasting, eentonige werkzaamheden en afwijkende werktijden bij aan een hoge werkdruk (Houtman et. al., 2006). Hoewel Zijlstra et. al.. (1999) zeggen dat tijd- en plaatsafhankelijk werken de werkdruk juist zou kunnen verminderen omdat men zelf prioriteiten tussen werk en privé kan aangeven, zeggen Bensing en Scheurs (1995) dat dit medeafhankelijk is van discipline en flexibiliteit van een medewerker (Bensing en Scheurs, 1995). Niet alleen de omgeving waarin je werkt maar ook de middelen om thuis te kunnen werken moeten voldoen aan de nieuwe ontwikkelingen, het hebben van een laptop met een slechte internetverbinding bevordert niet de productiviteit.

De verwachting is dat werkdruk in combinatie met verschillende elementen van HNW de arbeidsmotivatie van de medewerker naar beneden haalt. Bij het ene element kan werkdruk zorgen voor negatieve gevolgen en bij het andere element kan werkdruk zorgen voor positieve gevolgen. Werkdruk hoeft daarmee niet altijd negatief te zijn. Uit onderzoeksresultaten moet blijken of werkdruk een rol speelt bij de volgende elementen, tijd- en plaatsafhankelijk werken, leiderschap, relatie tussen jonge en oude medewerkers en samenwerken in teams.

## 2.6. Uitkomsten voordelen en nadelen van HNW

Hieronder in tabel 1 wordt een beeld gevormd over de elementen van HNW en op welke manier dit leidt tot meer of minder arbeidsmotivatie. In tabel 1 staan de voor- en nadelen omschreven.

Tabel 1. Voor- en nadelen elementen van HNW.

Elementen HNW	Voordelen	Nadelen
Tijd- en plaatsafhankelijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werken vanuit eigen huis.</li> <li>- Buiten werktijd werken.</li> <li>- Tijdens reistijd werken.</li> <li>- Meer productiviteit.</li> <li>- Betere prestaties.</li> <li>- Slimmer werken.</li> <li>- Geen intentie om van baan te veranderen.</li> <li>- Betere balans werk en privé.</li> <li>- Minder werkstress.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Doorgaan op onrealistische werktijden.</li> <li>✓ Verslaafd raken aan het werk.</li> <li>✓ Meer dan twee dagen thuiswerken zorgt voor verminderde relatie met collega's.</li> <li>✓ Werk en privé loopt door elkaar heen (disbalans).</li> <li>✓ Werkdruk doordat je niet je werk kunt uitvoeren.</li> </ul>
Persoonlijke aandacht en leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbinding.</li> <li>- Grote arbeidssatisfactie.</li> <li>- Meer motivatie.</li> <li>- Gewaardeerd voelen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kans op isolatie van medewerkers.</li> <li>✓ Minder controle.</li> <li>✓ Geen betrokkenheid leiding, minder binding met medewerker.</li> </ul>
Samenwerken in teams	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goede relatie werknemer/werkgever.</li> <li>- Werkdruk delen in een team</li> <li>- Meer inzet, samen sterk.</li> <li>- Autonomie.</li> <li>- Betrokkenheid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Afhankelijk van elkaar.</li> <li>✓ Snelle reactietijd waarbij je niet altijd de juiste personen vind.</li> </ul>

Oudere en jongere medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennisvergroting.</li> <li>- Effectiviteit.</li> <li>- Efficiëntie.</li> <li>- Makkelijk kunnen inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.</li> <li>- Slimmer gebruik van ICT middelen.</li> <li>- Op de hoogte van nieuwe trends.</li> <li>- Doelgericht.</li> <li>- Sociaal.</li> <li>- PSM gericht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prioriteren van werkzaamheden, men gaat vaak langer door dan nodig is.</li> <li>✓ Snel en ongeduldig, wil graag snel reactie.</li> <li>✓ Controle over de tijd die aan het werk besteed moet worden, zelfdiscipline.</li> <li>✓ Disbalans tussen werk en privé.</li> <li>✓ Oudere medewerkers zijn minder extrinsiek en meer intrinsiek gemotiveerd.</li> </ul>
Politieke werkdruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positieve werkdruk kan gezond zijn.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Psychische en fysieke klachten.</li> <li>✓ Geen plezier in werk.</li> <li>✓ Overspannen.</li> <li>✓ Burn-out.</li> <li>✓ Geïrriteerd naar andere collega's.</li> <li>✓ Afname van werk en productiviteit.</li> <li>✓ Lichamelijke klachten.</li> <li>✓ Administratieve lasten.</li> </ul>

Tabel 1 geeft de voor- en nadelen weer van de elementen uit HNW. Het ene element heeft meer voordelen dan het andere. Als samenhangend geheel kan geconcludeerd worden dat de arbeidsmotivatie vanuit de literatuur geredeneerd vrij divers is bij de elementen. Bij het laatste element namelijk werkdruk zien we voornamelijk nadelen. Alle nadelen van de verschillende elementen komen samen onder de noemer werkdruk, des te meer reden om in het tweede deel van dit onderzoek nader in te zoomen op de werkdruk. In dit onderzoek wordt werkdruk als onafhankelijke variabele gezien. Er zijn namelijk een aantal stressoren die zorgen voor werkdruk zoals, het managen van ambtenaren, het werken met nieuwe ICT voorzieningen en de organisatiestructuur zijn stressoren van HNW. Het tijd- en plaatsonafhankelijk werken voorzien een aantal factoren waardoor er werkdruk veroorzaakt wordt. Het werken in tuinen, op een andere plek, op verschillende werktijden, kan namelijk werkdruk met zich meebrengen. Daarnaast is het interessant om te kijken naar de relatie tussen medewerker en leidinggevende. Ook is het interessant om te kijken naar de relatie jonge en oudere medewerkers en hoe medewerkers in teams functioneren ten op zicht van individueel werk. Brengt dit ook werkdruk met zich mee?

PSM wordt in de literatuur gezien als een bestuurskundige theorie dat in dit onderzoek moet helpen om elementen van HNW te begrijpen. HNW is een praktische invulling die deels elementen van PSM overneemt. PSM heeft te maken met de behoefte om bij de publieke sector te willen werken. Voornamelijk het besef dat men het publieke belang wil dienen, medeleven en opoffering. Of dat daadwerkelijk zo is zal blijken uit de onderzoeksresultaten. De relatie van PSM en de elementen van HNW zullen voornamelijk bij hypothese 3 aan de orde komen.

Om het onderzoek enigszins af te bakenen staan in dit onderzoek bovengenoemde elementen centraal en zal hiervoor een verklaring gezocht worden in de praktijk. Door de afbakening van het onderzoek komen we op de volgende hypothesen die we in dit onderzoek beantwoord willen hebben.

## 2.7. Hypothesen

Naar aanleiding van de literatuur zijn een viertal hypothesen geformuleerd die in dit onderzoek centraal staan:

Hypothese 1 *Tijd- en plaatsonafhankelijk werken verlaagt de arbeidsmotivatie.*

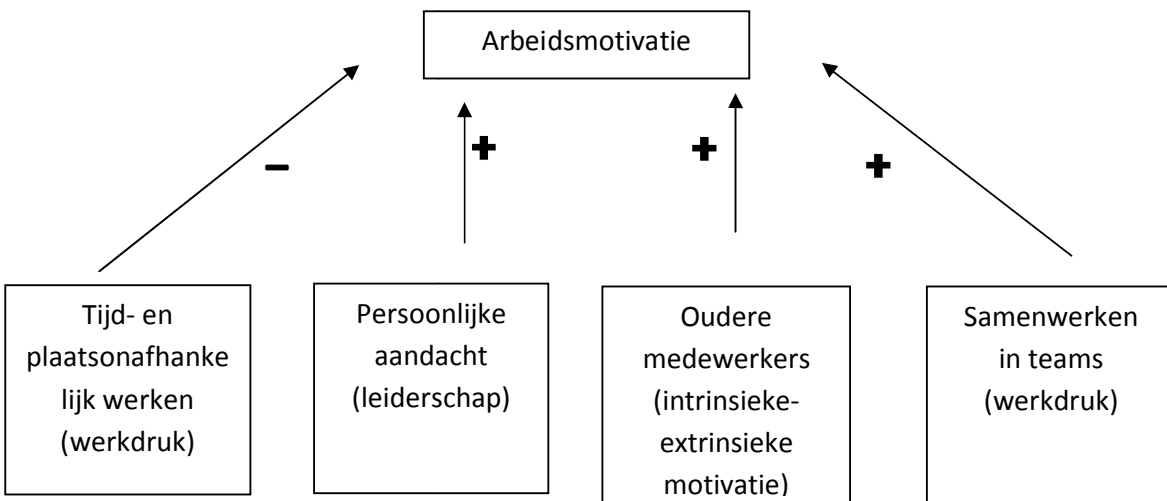
Hypothese 2 *Persoonlijke aandacht voor medewerkers vanuit de leiding verhoogt de arbeidsmotivatie.*

Hypothese 3 *Oudere medewerkers zijn minder gemotiveerd dan jongere medewerkers.*

Hypothese 4 *Samenwerken in teams zorgt voor waardering en verhoogt de arbeidsmotivatie.*

## 2.8. Causaal model

Het causaal model geeft de oorzaken en gevolgen weer van het onderzoek. In dit geval hebben de oorzaken en gevolgen te maken met de afhankelijke variabele arbeidsmotivatie en de onafhankelijke variabele werkdruk. Het causaal model dient om mogelijke verbanden te selecteren voor nader onderzoek. Hieronder worden de mogelijke verbanden uitgetekend. Naar aanleiding van de hypothesen kan het volgend causaal model getekend worden. Arbeidsmotivatie is in dit onderzoek de Y variant en daarmee de afhankelijke variabelen, tijd- en plaats onafhankelijk werken, persoonlijke aandacht, oudere medewerkers en het samenwerken in teams zijn de X variant en hiermee de onafhankelijke variabelen. Om onafhankelijke variabelen te meten moet er sprake zijn van mechanismen, in dit onderzoek zijn werkdruk, leiderschap en intrinsieke- en extrinsieke motivatie de mechanismen in het causaal model. Hieronder in figuur 3 wordt het causaal model dat centraal staat in dit onderzoek weergegeven.



Figuur 3. Causaal model van arbeidsmotivatie.

### 3 Onderzoeksopzet

#### 3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk komt naar voren op welke manier data verzameld wordt om antwoord te krijgen op de probleemstelling. Dataverzameling hangt af van de deelvragen, doelstelling, onderzoeksgroep en de gegeven tijd waarin een onderzoek moet plaatsvinden. In dit onderzoek is gekeken naar de variatie van effecten van HNW op arbeidsmotivatie. Arbeidsmotivatie is in dit geval de afhankelijke variabele. Om een afhankelijke variabele te kunnen verklaren hebben we vier onafhankelijke variabelen uit de hypothesen. Binnen het ministerie wordt er op directieniveau gekeken naar de effecten van HNW en hoe deze zich verhouden tot arbeidsmotivatie. Om deze informatie te achterhalen zijn er diepte-interviews gehouden binnen directie X. Verder wordt er naast de omschrijving van het kwalitatief onderzoek ook aandacht besteed aan de methode van dataverzameling, validiteit, betrouwbaarheid en wijze van operationalisering.

#### 3.2. Onderzoeksmethode

De voorgenoemde hypothesen vanuit de literatuur ontstaan worden aan de hand van een casestudie getoetst aan de praktijk. Bij een casestudy oftewel een gevalstudie wordt het onderzoek bij één onderzoekseenheid gedaan (Van Thiel, 2007). In dit onderzoek worden de effecten van HNW binnen directie X onderzocht, directie X is in dit geval het studieobject. Een casestudie maakt het mogelijk dat je je kunt richten op de organisatie, individuen en de wisselwerking hiervan. Dat sluit goed aan bij het theoretisch deel van dit onderzoek, want niet de organisatie maar de medewerkers binnen de organisatie staan centraal. De medewerkers worden aan de hand van interviewtechnieken bevraagd. Omdat de hypothesen zijn afgeleid van theoretische veronderstellingen, vindt de oorsprong plaats in de relatie tussen gedrag, actoren en effecten binnen de directie X.

Een andere belangrijke overweging om een casestudie te houden is de mogelijkheid tot verdieping (Van Thiel, 2007.) Bij een casestudie of te wel een gevalstudie is het typerend dat er onderzoek wordt gedaan naar kwalitatieve gegevens die de diepte ingaan. Om de kwalitatieve gegevens te verkrijgen is er gekozen voor analyse van documentatieonderzoek, MTO en worden er diepte-interviews gehouden.

Binnen het kader van het interview kan er dieper doorggevraagd worden omdat de ondervraging ook face to face plaatsvindt. Doordat er doorggevraagd kan worden op verschillende elementen uit HNW binnen de directie X kunnen er verbanden gelegd worden. Door de verschillen in de antwoorden te onderzoeken krijgt het onderzoek meer perspectief (Van Thiel, 2007). Dit is een belangrijk onderscheid tussen het kwalitatief- en kwantitatief onderzoek. Bij het kwalitatief onderzoek zijn er namelijk veel meer onderzoeksobjecten (Babby, 2003). Er bestaat een verschil tussen kwantitatief- en kwalitatief onderzoek. Het kwantitatief onderzoek is gericht op hoeveelheid. Het geeft cijfermatige resultaten over een onderzoeksgroep. Voor het kwantitatief onderzoek wordt als methode vaak gebruik gemaakt van een (digitale) vragenlijst/enquête welke vervolgens in een dataverwerkingsprogramma zoals Excel of SPSS wordt verwerkt (Babby, 2003). Het kwalitatief onderzoek daarentegen is gericht op het verkrijgen van informatie over wat er leeft en waarom. Het geeft diepgaande informatie over achterliggende gedachten, meningen en behoeften van de onderzoeksgroep. Voor het kwalitatief onderzoek wordt vaak als methode (diepte) interviews, groeps gesprekken, observatie en documentanalyse gebruikt (Babby, 2003).

In dit onderzoek wordt er een kwalitatief onderzoek gehouden waarbij de onderzoeksresultaten via diepte-interviews verkregen zijn. Het kwalitatief onderzoek draait om de beleving van degene die onderzocht wordt, de alledaagse omgeving en de onderzoeker als instrument. Deze manier wordt vaak gebruikt om een situatie te begrijpen en vanuit de interpretatie van de onderzochte personen meer te kunnen zeggen over de achtergrond en situatie. Het voordeel bij de uitvoering van dit onderzoek is dat er niet alleen informatie wordt gevraagd aan medewerkers maar ook aan managers.

Daarnaast wordt er bij een casestudie een relatie gemaakt tussen vijf elementen; wie (actor), wat (activiteit), wanneer (tijd), waar (plaats) en welk (object) (Hutjes en Buuren, 1992). Wie zijn in dit geval degene die geïnterviewd worden, wanneer is de periode dat het interview plaatsvindt, de plaats is afhankelijk van de situatie (in de meeste gevallen wordt het interview buiten kantoor gehouden voor een ontspannen sfeer), en

met het object staat HNW en haar elementen centraal. Naast de voordelen van een casestudie bestaan er ook nadelen. Een groot nadeel bij een casestudie is dat de resultaten alleen gelden voor dat ene specifieke onderzoek en in veel gevallen niet gegeneraliseerd kan worden, echter komen er nieuwe ideeën uit naar voren en kunnen er aanbevelingen gedaan worden voor een organisatie. Een ander nadeel is dat er sprake het retrospectieve bias waardoor je niet kunt herleiden hoe de situatie eerder was doordat je in het nu leeft en geen objectief antwoord kunt geven op iets uit het verleden. De toekomst heeft namelijk invloed op het verleden. Om in ieder geval de vraag te kunnen stellen hoe het vroeger was, is er bij de selectie van eenheden rekening gehouden met medewerkers die een dienstverband van vijf jaar of langer hebben. Naast nadelen zijn er ook voordelen. Het interview kan overal plaatsvinden wat zorgt voor een comfortabele situatie. Doordat er resultaten van medewerkers en managers verkregen worden kan de verdieping een bijdrage leveren op belangrijke thema's maar kan het ook inzichten bieden in nieuwe thema's. De vragenlijst is daarnaast richtinggevend en niet dwingend waardoor de geïnterviewde de kans krijgt om haar verhaal te vertellen. De manier waarop de respondenten benaderd zijn wordt omschreven in de volgende paragraaf.

### 3.3. Onderzoeksinstrument

Voor dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van diepte-interviews. De medewerkers van de directie X zijn face to face ondervraagd over de elementen van HNW die leiden tot meer of minder arbeidsmotivatie. Het diepte-interview is een prettig maar intensief gesprek tussen interviewer en geïnterviewde. Tijdens het diepte-interview wordt er gebruik gemaakt van een gesprekspuntenlijst (Van Thiel, 2007). Om de interviewvragen op te kunnen stellen is er eerst literatuuronderzoek gedaan naar een aantal theorieën die centraal staan in dit onderzoek. Na dit vooronderzoek van de literatuur is een vragenlijst opgesteld. Hierbij is sprake van deductief toetsen, in feite wordt hetgeen dat we in de literatuur vinden getoetst op de geïnterviewde, waarbij vanuit het algemene eindoordeel gemaakt worden naar bijzondere (Van Thiel, 2017). De interviewvragen zijn algemeen mogelijk opgesteld waardoor de geïnterviewde een neutraal beeld heeft bij de vraag zonder dat de interviewer een bepaalde kant opduwt. Naar gelang de algemene vragen voorbij gaan kan de interviewer dieper doorvragen op de elementen van HNW. Daarnaast is er ook gekozen om interviews buiten kantoor te houden wat zorgt voor een ontspannen context voor interviewer maar eveneens respondent.

Een ander voordeel, los van de mogelijkheid om diep in te gaan op het onderzoek en dat het gesprek overal kan plaatsvinden, is dat er van minder welbespraakte medewerkers eveneens spontane antwoorden komen (Van Thiel, 2007). Deze factoren zijn van belang voor het onderzoek omdat de lijst met respondenten divers is. Binnen het onderzoek wordt er gesproken met beleidsmedewerkers en managementleden. In totaliteit worden er twaalf interviews gehouden. Om niet alleen één kant van het verhaal te belichten worden ook de managementleden bevestigd. De respondenten zijn allemaal werkzaam binnen de directie X. Directie X kent maar liefst tien clusters.

Binnen dit onderzoek bestaat het gevaar dat het retrospectieve bias kan plaatsvinden. Dit houdt in dat je moet kunnen herleiden hoe de situatie eerder was om een objectief antwoord te krijgen. Er wordt namelijk geen objectief antwoord gegeven, omdat de toekomst invloed kan hebben op het verleden. Om een juiste weerspiegeling van de directie en evens het retrospectieve bias uit te sluiten is er gekeken naar de arbeidsduur en leeftijd van de respondenten. De geïnterviewde werken langer als vijf jaar binnen de directie, waardoor er achterhaald kan worden hoe de situatie voor HNW werken was en hoe de situatie nu is. Er is gekeken naar medewerkers uit verschillende clusters, waarbij een keuze is gemaakt onder beleidsmedewerkers met hetzelfde onderwijsniveau. Verder zijn er ook een viertal managementleden geïnterviewd om na te gaan hoe zij kijken naar HNW. Het management bestaat uit vier managementleden en één directeur.

De auteur van deze scriptie is bij alle interviews persoonlijk aanwezig geweest. De interviews worden ter plekke uitgetypt en naar medewerkers verzonden voor mogelijk onduidelijke uitspraken of verkeerde interpretaties. De interviews duren plus minus 60 minuten. Omdat delen van deze informatie vertrouwelijk zijn zullen de uitgeschreven interviews niet met naam en toenaam in de scriptie worden opgenomen maar wel gebruikt worden ter analyse om aanbevelingen te formuleren. Samenvattingen en transcripten zijn op te vragen en in te zien via de auteur. Het ministerie en de directie waarin het onderzoek plaatsvindt zijn volledig

geanonimiseerd. In de volgende paragraaf wordt omschreven hoe de respondenten binnen directie X zijn geselecteerd.

### 3.3.1. Rijksoverheid

Vanaf 2011 zijn er plannen gemaakt om HNW door te voeren. Deze veranderingen waren nodig vond Minister De Jager die met zijn motiverende woorden een toespraak hield over de nieuwe manier van werken. In zijn toespraak haalde De Jager de woorden van de Amerikaanse dichter Robert Frost naar voren. Frost zegt dat de hersenen van de mens een wonderbaarlijk orgaan is, het begint te werken zodra je 's ochtends opstaat en houdt niet op voor je op kantoor bent. Frost zegt dat werken niet meer hetzelfde is als 'gaan' werken. De Jager vindt dat het belangrijkste verschil tussen het oude en het nieuwe werken. De werkomstandigheden veranderen maar het werken blijft hetzelfde. Medewerkers krijgen meer ruimte om zichzelf te ontwikkelen en hebben ruimte voor eigen initiatief en zelfsturing. De mogelijkheid om werk en privé te combineren en om zelf meer zeggenschap te hebben over tijd en plaats bij het verrichten van werkzaamheden. Verder zijn er minder uitgaven aan werkruimtes en woon- en werkverkeer. Ook door de invoering van nieuwe digitale hulpmiddelen kan het werk een stuk efficiënter en productiever worden. Samengevat is HNW slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren zegt de Jager.

De reden dat het Rijk deze verandering wil doorvoeren heeft te maken met verschillende factoren. Het slimmer, flexibeler en dynamischer werken is een mogelijk nieuwe manier om personele bezuinigingen te voorkomen. Ook is één van de beloftes van De Jager dat de overheidsfinanciën weer houdbaar en gezond moeten worden gemaakt. Dit wordt ook mogelijk gemaakt doordat er minder geld wordt uitgegeven door de nieuwe manier van werken aan de klassieke werkplekken.

In het kabinet is afgesproken dat er bij de Rijksoverheid in de toekomst nog maar 0.9 werkplek zal zijn voor een medewerker die voltijd werkt. Om deze verandering door te voeren moet ook het gebouw anders ingericht worden. Gelukkig is bij het ontwerpen en bouwen van nieuwe ministeries rekening gehouden met flexibel werken.

Als we kijken naar de besparingen die het oplevert bij het ministerie dan is dat uitgedrukt in financiële cijfers een besparing van 3 tot 5 miljoen euro. Alvorens het plan uitgevoerd werd is er een onderzoek gedaan naar de nieuwe situatie. Ervaringscijfers laten zien dat gemiddeld één op de vier ambtenaren moeite heeft met flexibel werken of het helemaal niets vindt maar het merendeel is na enige tijd gewend aan de nieuwe situatie en koestert dan vooral de voordelen. Het uitzicht op de eigen tuin werkt ook fijn, dat de file eigenlijk best veel stress oplevert en dat de koffie in het café om de hoek heel goed smaakt bij een spreadsheet zijn in dit het onderzoek de positieve punten. Er zijn verschillende initiatieven genomen om HNW doorgang te geven. Binnen het Rijk is een programma ontwikkeld *Digitale Werkomgeving Rijksdienst (DWR)* zodat medewerkers over alle informatie beschikken en gezamenlijk kunnen werken aan nota's en beleidsbrieven. Dit laatste hoeft niet om negen uur op kantoor plaats te vinden maar kan via HNW ook in de trein om acht uur ochtends of eventueel thuis via de computer, laptop, tablet of smartphone. Een andere kostenbesparing is dat men niet perse naar kantoor hoeft te komen om te kunnen vergaderen, op het woon- en werkverkeer kan men een besparing maken door op afstand te communiceren. Videobellen, skype en yammer zijn media die dit mogelijk maken.

De verwachting die in het theoretisch kader is opgesteld over de factoren die HNW werken mogelijk maken worden onderzocht aan de hand van diepte interviews met medewerkers binnen het ministerie. Er is gekozen voor een Nederlands ministerie omdat dit één van de ministeries is die snel overging op HNW. Tot slot is directie X een interessante directie omdat het ook raakvlakken heeft met de gezondheid van mensen waarbij arbeidsmotivatie een belangrijke bijdragen aan kan leveren. In de volgende paragraaf wordt beschreven hoe de respondenten binnen directie X zijn geselecteerd.

### 3.3.2. Selectie van eenheden: directie X

Om het onderzoek te verkleinen is er gekozen om het onderzoek te beperken tot directie X. Binnen directie X wordt er gewerkt in clusters. De directie telt veertig medewerkers en tien cluster. Van de tien clusters zijn acht clusters beleidsclusters en de overige twee clusters, het secretariaat en de ondersteuning voor het schrijven van de burgerbrieven. Binnen directie X loopt de (politieke) werkdruk soms hoog op, in dit onderzoek zal gekeken worden door welke elementen dit verklaard kan worden en welke mogelijke adviezen hiervoor geïmplementeerd kunnen worden.

Hieronder wordt de informatie van directie X in tabelvorm omschreven. Onderstaand de omschrijving naar geslacht, leeftijd, salarisschaal, periode werkzaam en dienstverband.

Tabel 2. Samenstelling van organisatieclusters directie X (n=8; A t/m H).

Variabelen	Cluster A	Cluster B	Cluster C	Cluster D	Cluster E	Cluster F	Cluster G	Cluster H
Geslacht	7 man 4 vrouw	1 man 5vrouw	1 man 4 vrouw	2 man 4 vrouw	2man 1 vrouw	2 man 7 vrouw	2 man 2 vrouw	1 man 5 vrouw
Leeftijd (jaar) (gem; range)	47,5; 30 - 65	47,5; 40 en 55	40; 35-45	37,5; 30-45	40; 30-50	45; 30-60	35; 30-40	42,5; 30-55
Salarisschaal (range; modus)	9, 11,12,13; 11	11,12; 11	11,12; 12	11,12,13; 12	11,12; 11	12,13,14; 12	11,12; 11	9,10,11,12,13; 11
Periode werkzaam	> 5 jaar	> 5 jaar	> 5 jaar	<5 jaar	> 5 jaar	<5 jaar	> 5 jaar	> 5 jaar
Dienstverband	Vast	Vast	Vast	Vast en trainee	Vast	Vast en stagiaire	Vast	vast

Tabel 2 hierboven geeft een weergave over de gehele samenstelling van directie X. Er zijn 50 medewerkers werkzaam waarbij 95% een vast dienstverband. Echter zijn er een aantal die een tijdelijk contract hebben. Hieronder vallen nieuwe medewerkers die nog in hun proeftijd zitten, rijkstrainees en stagiaires. 75% van de populatie betreft vrouw en 25% betreft man. Vergelijken met de cijfers van het centraal bureau voor statistiek zien we dat het aantal werkzame mannen binnen overheidsdiensten hoger ligt dan het aantal vrouwen. Over het algemeen werken de mannen ook iets langer per week dan de vrouw (CBS, 2008). De mannen werken per week 34,6 uur en de vrouwen 30,6 uur. Hoewel het percentage man hoger ligt binnen de overheidsdiensten zien we wel dat het aantal vrouwen ruim hoger ligt in de sector gezondheid en welzijnzorg. Dat maakt de populatie binnen de directie X representatief gezien zij werkzaamheden verrichten binnen dezelfde sector. De grootste groep heeft de leeftijd tussen 45-55 jaar oud. Er zijn verschillende functies binnen de directie zoals, secretaresses, financieel beleidsmedewerker, adviseur bedrijfsvoering, beleidsambtenaren, managementleden en directeur. De meeste medewerkers werken op het beleidsterrein en hebben schaal 11, 12 of 13.

Als we kijken naar de gegevens over de gehele publieke sector, dan zien we dat het salaris van de vrouw over het algemeen iets lager ligt dan die van de man. Hoewel het percentage kleiner is geworden (2014, 5% verschil) moet er toch nog een verbeteringslag gemaakt worden voor de vrouwen. Dit verschil is aan te duiden door de managersfuncties die veelal (helaas nog steeds) door de man worden bekleed (CBS, 2011). Desondanks de vrouw de laatste aantal jaren enorm is gegroeid in haar managersfunctie liegen de cijfers er niet om.

Binnen het rijk wordt het 3-5-7 model gehanteerd waarbij iedere beleidsmedewerker geacht wordt elk drie jaar van functie te wisselen, leidinggevend en elk vijf jaar, specialisten elk 7 jaar. Hoewel het model gehanteerd wordt zien we dat een overgroot deel langer dan vijf jaar werkzaam is binnen de directie en zich veilig voelt op deze plek of mogelijk geen behoefte heeft om een andere baan te zoeken. Deze gegevens zijn gehaald uit het jaarplan van de directie X en worden verder niet opgenomen als bijlage in dit onderzoek gezien privacyoverwegingen en vertrouwelijkheid.

De analyse-eenheid of te wel de populatie is een verzameling van individuen waarover een uitspraak

wordt gedaan (Jan Thiel, 2007). In dit onderzoek betreft de populatie de medewerkers binnen directie X. Voor het onderzoek is gekozen voor interviewtechnieken het is gezien het tijdsbestek niet mogelijk geweest om de gehele directie te interviewen, maar een deel ervan. Van elk cluster is een geschikte medewerker gekozen. Hierbij is gekeken naar het aantal jaar werkzaam binnen de directie (het meemaken van de overgang van het oude werken- naar het nieuwe werken) en is de verdeling onder salarisschaal en niveau gehanteerd zodat dit ongeveer bij elkaar in de buurt ligt. Hieronder de gegevens van de respondenten.

Tabel 3. Geselecteerde respondenten voor semi-gestructureerd interview.

Cluster	Type functie	Geslacht	Leeftijd	Salarisschaal	Periode werkzaam	Dienstverband
A	Beleid	Man	47	12	>5 jaar	Vast
B	Beleid	Man	60	12	>7 jaar	Vast
C	Beleid	Man	49	12	>7 jaar	Vast
D	Beleid	Vrouw	45	12	>5 jaar	Vast
E	Beleid	Vrouw	39	12	>7 jaar	Vast
F	Beleid	Vrouw	43	13	>5 jaar	Vast
G	Beleid	Vrouw	57	13	>7 jaar	Vast
H	Beleid	Vrouw	54	12	>5 jaar	Vast
Manager A+B	Management	Man	36	14	>5 jaar	Vast
Manager C+D	Management	Vrouw	40	14	>7 jaar	Vast
Manager E+F	Management	Vrouw	55	14	>7 jaar	Vast
Manager G+H	Management	Vrouw	48	14	>7 jaar	Vast

Tabel 3 geeft de respondenten binnen directie X weer die meegedaan hebben aan het interview. Tabel 3 geeft een weergave naar cluster, type functie, geslacht, leeftijd, salarisschaal, periode werkzaam en dienstverband. De verdeling is gemaakt tussen beleid en management. In totaliteit worden er twaalf respondenten geïnterviewd. Er worden acht beleidsmedewerkers geïnterviewd en vier managementleden zodat er een weerspiegeling van respondenten is en gekeken wordt naar verschillende perspectieven. De respondenten zijn op basis van een aantal achtergrondkenmerken gekozen. Op basis hiervan kunnen de antwoorden beter met elkaar vergeleken worden en is er geen sprake van het retrospectieve bias. Dit past binnen de manier van studie namelijk een casestudie. Het deel dat geïnterviewd wordt is representatief voor de gehele directie en zorgt voor een goede afspiegeling van de realiteit zoals Van Thiel zegt in zijn literatuur. Met behulp van individuele interviews worden de hypothesen vanuit de literatuur getoetst aan de werkelijkheid. De resultaten die hieruit komen worden gebruikt als aanbeveling voor de directie X. Het belang van het interview in dit geval zorgt ervoor dat het gebruikt wordt om aanbevelingen te kunnen doen. Er mogen alleen aanbevelingen gedaan worden op basis van verschillende interviews en meningen, vandaar de keuze voor acht medewerkers en vier managementleden. Op deze manier kan er verantwoord geconcludeerd worden over de meningen van individuen en kan er voor de directie een aanbeveling gedaan worden. In de volgende paragraaf wordt de operationalisering van de theoretische concepten besproken.

#### 3.4. Operationalisering van de variabelen

Tijdens de operationalisatie worden de theoretische concepten uit het theoretisch kader meetbaar en waarneembaar gemaakt. Van Thiel (2011) geeft aan dat er een aantal manieren zijn om theoretische concepten te operationaliseren. In eerste instantie wordt er een definitie gegeven van het concept en vervolgens wordt de aanneembaarheid in de praktijk getoetst.

In dit onderzoek staan er een aantal elementen van HNW centraal. De definities arbeidsmotivatie, tijd- en plaatsafhankelijk werken, persoonlijke aandacht, oudere medewerkers en samenwerken, worden hieronder geoperationeerd middels definiëring en aanneembaarheid in de praktijk. Daarnaast wordt aandacht geschonken aan een tweetal mechanismen die bij de onafhankelijke variabele horen zoals, intrinsieke en extrinsieke motivatie en werkdruk.

### 3.4.1. Arbeidsmotivatie

Arbeidsmotivatie is een ruim begrip, volgens de literatuur zijn er algemene en specifieke definities voor te geven.

#### Definities

- Denhard (2010): *datgene wat een individu tot een bepaald gedrag drijft in een organisatie.*
- De Moor (1998): *de hoe en het waarom: werknemers zijn bereid om hun energie op doelmatige wijze in te richten op activiteiten waar de organisatie haar voordeel mee doet.*

Gemotiveerd zijn is 'het gevoel dat je aanzet tot het beginnen en het afmaken van een taak'. Of een nog ruimere definitie is 'het gevoel dat je aanzet tot bepaald gedrag en met dit gedrag denk je iets te krijgen dat je nodig hebt' namelijk voldoening. Het is een gedrevenheid om energie te investeren in een actie waarvan je denkt dat hij vervulling op je eigen behoefte dichterbij doet brengen. Om arbeidsmotivatie te kunnen meten worden de volgende vragen gesteld in het interview.

#### Arbeidsmotivatie

1. Heeft u plezier in het werk dat u doet? Zo ja, waar blijkt dat uit zo nee, wat zou u willen veranderen?
2. Voelt u zich betrokken tot de directie/cluster? Zo ja, waar blijkt dat uit zo nee, wat ziet u graag veranderen?
3. Krijgt u voldoende energie uit de werkzaamheden die u verricht? Zo ja waar blijkt dat uit, zo nee wat zou je graag anders willen zien?
4. Zijn er voldoende doorgroeimogelijkheden binnen uw directie/cluster?

### 3.4.2. Tijd- en plaatsafhankelijk werken

Er is geen eenduidige definitie over tijd en plaatsafhankelijk werken. Wel weten we dat het in het verlengde ligt van voorganger telewerken. Telewerken werd gezien als flexibel werken. In dit onderzoek wordt deze definitie als volgt omschreven:

#### Definities

- J. Nilles (1970): *Tele(thuis)werken is een manier van werken waarbij werknemers, met behulp van informatie- en communicatietechnologie, werkzaamheden die normaal gesproken op een centrale werklocatie (op kantoor) worden verricht, op afstand van de werkgever (thuis) uitvoeren.*
- Gajenran en Harrison (2007): *Werken op een andere plaats dan de fysieke locatie van de organisatie voor minimaal een deel van het werkschema, waarbij men elektronische media gebruiken om met anderen, van binnen en buiten de organisatie in contact te staan.*

In de literatuur komen we verschillende definities tegen van tijd- en plaats onafhankelijk werken. Over het algemeen komen deze definities dicht bij elkaar en zullen we in dit onderzoek ook niet veelal afwijken van bovengenoemde definities. Om tijd- en plaatsafhankelijk werken te kunnen meten worden de volgende vragen gesteld in het interview.

#### Tijd- en plaatsafhankelijk werken

5. Hoe is het flexwerken binnen uw directie/cluster geregeld? Wordt er thuisgewerkt, wordt er op andere verdiepingen gewerkt? Hoe ziet dit er bij u uit en werkt dit voor u?
6. Kunt u met uw cluster tijd- en plaatsafhankelijk werken? Zit u bij elkaar om snel dingen met elkaar uit te wisselen? Zo ja, levert dit voordelen op, zo nee wat zijn de nadelen hiervan?
7. Werkt u thuis? Zo ja, bent u goed bereikbaar voor overige collega's en MT-lid?

8. Hoe vindt u het werken met nieuwe technologische middelen (laptop, ipad, mobiele smartphone)?  
Wat gaat goed en zijn er eventueel verbeterpunten?

#### 3.4.2.1 Werkdruk als mechanisme van tijd- en plaatsafhankelijk werken

Werkdruk is een belangrijk onderwerp in dit onderzoek. Het is namelijk nog steeds een actueel onderwerp in Nederland. Samen met werkstress en psychische klachten als burn-out en depressie is dit een maatschappelijk veel besproken onderwerp. In dit onderzoek wordt de volgende definitie gehanteerd.

#### Definitie

- Arboret; *er is sprake van werkdruk als een werknemers niet kan voldoen aan de gestelde kwalitatieve en kwantitatieve taakeisen.*

#### 3.4.3. Persoonlijke aandacht

Persoonlijke aandacht wordt voornamelijk gemeten door middel van de betrokkenheid van de leiding richting het cluster. Om persoonlijke aandacht te kunnen meten wordt er vooral gefocust op de definitie leiderschap.

#### Definities

- Stoker (2005): *het beïnvloeden van het gedrag van (een groep) medewerkers om doelen te bereiken, door een persoon die ten opzichte van die medewerkers een formele positie inneemt.*
- Koster en van Dijk (2013): *Een leider is diegene "who is recognized by others as being "in the lead" through personality, performance and position.*

Persoonlijke aandacht en betrokkenheid vanuit de leiding is een belangrijk aspect voor medewerkers. Als zij het gevoel krijgen dat de leiding hen stimuleert, motiveert en inspireert zal dit ook een positief resultaat hebben op de arbeidsproductie. Voor leiderschap zijn er verschillende definities te geven, in dit onderzoek gaat de voorkeur naar een stijl en niet naar een definitie namelijk de transformationele stijl. Om persoonlijke aandacht te kunnen meten worden de volgende vragen gesteld in het interview.

#### 3.4.3.1 Leiderschap

##### Definitie/stijl

- Transformationele stijl: *De zogenaamde nieuwe leiderschapsstijl legt meer nadruk op het charisma van het leiding geven en de manier waarop hij de medewerker vertrouwt, inspireert, stimuleert, aandacht geeft en coacht zodat hij een mentor kan zijn.*

##### **Persoonlijke aandacht vanuit de leiding**

9. Hoe vindt u de aansturing van uw eigen MT-lid? Wat gaat goed en wat kan er beter?
10. Heeft u een goede relatie met uw MT-lid? Zo ja waar blijkt dat uit, zo nee, weet u waar dat aan ligt?
11. Kunt u alles bespreekbaar maken met uw MT-lid en wordt hier dan concreet iets aan gedaan?
12. Als u iets kunt veranderen aan de relatie tussen u en uw MT-lid, wat zou dat dan zijn?

#### 3.4.4. Oudere medewerkers

Deze variabele is lastig te definiëren. De vraag is echter hoe kun je dit meten. Het meten wordt gedaan door de verschillende definities van motivatie namelijk intrinsieke en extrinsieke motivatie.

##### 3.4.4.1. Intrinsieke en extrinsieke motivatie als mechanismen van oudere en jongere medewerkers

Schrijver Vinke geeft aan dat er een tweedeling bestaat in arbeidsmotivatie, ook Rainey geeft aan dat er verschillende manieren zijn om werkmotivatie te verklaren. De verschillen zijn te verklaren door middel van de

definitief intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie.

### **Definities**

- Rainey (2007): *intrinsieke motivatie; hogere zelfwaarde, zelfontwikkeling en ontplooiing*
- Rainey (2007): *extrinsieke motivatie; krijgen van salaris, promotie en beloningen uit de organisatie*
- Ryan and Deci (2000): Intrinsieke motivatie wordt door Ryan en Deci gezien als het handelen uit plezier en uitdaging in plaats van het gedrag te tonen om een beloning te krijgen. Een beloning is in dit geval niet nodig omdat iemand zijn baan en de taak dat hij verricht leuk vindt. *The focus of causality* zit in dit geval in de persoon zelf.
- Ryan and Deci (2000): Extrinsieke motivatie ontstaat door externe bronnen zoals motivatie door het krijgen van salaris, promotie en beloningen vanuit de organisatie. *The perceived focus of causality* staat hierbij niet centraal volgens Ryan en Deci. Dit houdt in dat iemand het gedrag toont om een om beloning te krijgen.

Samengevat kan intrinsieke motivatie gezien worden als de motivatie die geheel afhankelijk is van de interne prikkel en extrinsieke motivatie is geheel afhankelijk van de externe prikkel. Intrinsieke en extrinsieke motivatie is uit de theorie afgeleid en gekoppeld aan oude en jonge medewerkers, oud en jonge medewerkers wordt namelijk gebruikt in de vragenlijst om verschil tussen oudere en jongere medewerkers te meten. De volgende vraag wordt gesteld in het interview.

13. Ziet u verschil in samenwerking met jonge collega's en oudere collega's? Zo ja waar blijkt dat uit?

### **3.4.5. Samenwerken**

Hoewel het begrip samenwerken op verschillende manieren verklaard kan worden zijn er in de literatuur niet veel definities over te vinden. De definitie die voor dit onderzoek gebruikt zal worden is afgeleid uit de literatuur. Samenwerken heeft te maken met een goede aansturing en goed leiderschap.

### **Definities**

- Smetsers (2007): *een middel om met elkaar, gemeenschappelijk aan dezelfde taak werkend, het werk tot stand te brengen dat nodig is om een bepaald doel of resultaat te bereiken.*
- Whetten en Cameron (2003): *een groep mensen die voor het verrichten van hun taken van elkaar afhankelijk zijn, door interactie invloed hebben op elkaars gedrag en zichzelf als unieke eenheid zien.*

Om het begrip samenwerken te kunnen meten worden de volgende vragen gesteld in het interview.

#### ***Samenwerken in teams***

14. Werkt u samen in teams? Zo ja, vindt u dat u beter betrokken bent bij de praktijk dan dat u individueel betrokken wordt/bent? (denk aan sociale binding, productiviteit, delen van kennis)
15. Vindt u dat samenwerken in teams (werk)druk met zich meebrengt t.o.v. de individuele (werk)druk? Zo ja waar blijkt dat uit, zo nee, waar blijkt dat uit?

Het volledig interview van medewerker en manager is als bijlage 1 opgenomen in dit onderzoek. In de volgende paragraaf wordt er aandacht besteed aan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

### 3.5. Validiteit en betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid en validiteit zijn twee begrippen die vaak door elkaar worden gehaald. Betrouwbaarheid is de mate waarin een meting onafhankelijk is van toeval. Dit heeft te maken met de stabiliteit van het onderzoeksresultaat (Ploegh en van Zwieten, 2007). Wanneer het onderzoek zou worden herhaald komen er dan dezelfde resultaten naar voren? De validiteit is de mate waarin een test meet wat het moet meten. Er wordt hier iets gezegd over de inhoud, wordt er gemeten wat de bedoeling is. Het zijn twee begrippen die van belang zijn voor de geldigheid van de uitspraken die in een onderzoek worden gedaan.

De validiteit van het onderzoek is het meetinstrument dat meet dat het zou moeten meten in het onderzoek (Van Thiel, 2007). Als er uit een uitzoek steeds dezelfde herhaalde resultaten worden gehaald dan is de meting betrouwbaar echter hoeft dit onderzoek dan niet valide te zijn omdat het op een verkeerde manier gemeten kan zijn.

Van Thiel (2007) zegt in de literatuur dat er verschillende vormen zijn van validiteit. Validiteit kan gesplitst worden in twee vormen namelijk interne en externe validiteit (Van Thiel, 2007).

Interne validiteit is de mate waarin het argumenteren binnen het onderzoek correct is uitgevoerd. Het heeft betrekking op de geldigheid van het onderzoek. De resultaten van het onderzoek zijn hierbij geldig voor de onderzochte groep. Dit wordt ook wel gezien als de mate waarin variabelen in een sociaal wetenschappelijk onderzoek een causale relatie hebben met algemene onderzoeksresultaten (Van Thiel, 2007). Het gevaar bij interne validiteit kan zijn dat de onderzoeker zich kan gaan vergelijken met de onderzoekspopulatie. Hierbij kan de onderzoeker zijn eigen persoonlijke mening met dat van de respondent vergelijken. Het onderzoek is dan niet meer objectief. Binnen dit onderzoek is het van belang om objectief te blijven omdat de interviews allemaal door éénzelfde onderzoeker is gedaan en midden in het veld staat. Het risico bestaat dat de onderzoeksresultaten en de mening van de onderzoeker gemengd worden waardoor het onderzoek niet meer objectief is. Dit wordt *going native* genoemd (Ploegh en van Zwieten, 2007). In dit onderzoek gaan we er van uit dat dit niet het geval is omdat de onderzoeker haar best doet om haar persoonlijke mening niet te laten mengen in het onderzoek. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een semi-gestructureerd interview en wordt er gestreefd dat alle geïnterviewde personen onder dezelfde omstandigheden geïnterviewd worden en op precies dezelfde manier de vragen gesteld krijgen. Dit verhoogt de validiteit van het interview. Er is ook rekening gehouden met de periode van arbeidsduur bij de selectie van respondenten wat de betrouwbaarheid verhoogt. Bij het selecteren van eenheden is er rekening gehouden met het feit dat een respondent antwoordt kan geven op de situatie voor en na HNW. In een kwalitatief onderzoek is het vaak lastig aan te geven of een onderzoek betrouwbaar is vandaar dat in dit onderzoek gebruik is gemaakt van triangulatie. Er wordt namelijk vanuit verschillende perspectieven gekeken naar elementen van HNW die de arbeidsmotivatie omhoog of omlaag brengen. Zo wordt eerst de situatie geobserveerd door middel van interne dataverzameling, vervolgens zijn er groeps gesprekken gehouden en is tot slot het gesprek aangegaan met respondenten om te kijken of de gegevens die gevonden zijn kloppen met de resultaten uit het interview. De interviews zijn onder gelijkblijvende voorwaarden gehouden, met elke medewerker en manager is er een plek buiten de deur gezocht voor een ontspannen context en zijn dezelfde vragen gesteld. Het voordeel bij een diepte interview is dat je makkelijk kunt doorvragen en geen enkel interview hetzelfde is, waardoor het beeld objectief is. Bij herhaling van het onderzoek zullen de resultaten niet hetzelfde zijn. Nadat de interviews hebben plaatsgevonden zijn deze geëvalueerd en zijn de belangrijkste conclusies gebundeld. Dit heeft geleid tot een objectief resultaat van de werkelijkheid. Naast voordelen zijn er ook nadelen van interne validiteit namelijk de anonimiteit in dit onderzoek, omdat de onderzoeker in het veld opereert en de medewerkers persoonlijk kent is het lastig om geen persoonlijke uitspraken te doen. Om dit op te lossen is er gekozen voor volledige anonimiseren van interviews, ministerie als directie, zodat de resultaten op geen enkele manier te herleiden zijn. De resultaten van het onderzoek ookwel empirische data is in verhaalvorm omschreven in hoofdstuk vier. Hierbij is gepoogd om de lezer mee te nemen van ruwe data naar interpretatie van data. Dit wordt in de literatuur *thick description* genoemd (Ploegh en van Zwieten, 2007).

Externe validiteit is de mate in hoeverre de resultaten van een bepaald onderzoek te generaliseren zijn. Hoe hoger de generalisatie is hoe hoger de kwaliteit van het onderzoek. De reden hiervoor is dat het onderzoek een grote reikwijdte heeft gezien de resultaten makkelijk overdraagbaar zijn op verschillende

vergelijkbare personen (Van Thiel, 2007). Bij kwalitatief onderzoek is de externe validiteit minder van belang omdat je met kleinere groepen werkt. De interne validiteit in dit onderzoek is dusdanig hoger dan dat bij de externe validiteit wat tevens het geval is bij een kwantitatief onderzoek.

Betrouwbaarheid gaat over het aanwezig zijn van toevallig gemaakte fouten. Met een betrouwbaar onderzoek zijn de gevonden resultaten afhankelijk vanaf het moment waarop het onderzoek verricht wordt, van de onderzoeker die het uitvoert en van het gebruikte meetinstrument (Korzilius, 2000). In veel gevallen zal een surveyonderzoek misschien niet de juiste onderzoeksstrategie zijn en is een casestudie wellicht een geschikter design voor het hebben van een betrouwbaar onderzoek. De betrouwbaarheid is afhankelijk van de precisie van het onderzoek (Singleton en Straits, 2005). In dit onderzoek is er gekozen voor een nauwkeurig meetinstrument (diepte interviews). In tegenstelling tot een enquête hoef je niet eerst een grote groep te enquêteren voordat je je resultaten hebt maar kun je een aantal vragen persoonlijk stellen en heb je ook nogeens de mogelijkheid om door te vragen. Op deze manier heb je sneller je onderzoeksresultaten. Bij het opstellen van de vragen uit het interview is er door de auteur advies ingewonnen bij de begeleider van dit onderzoek, die jarenlange ervaring heeft. Bij de vaststelling van betrouwbaarheid is het belangrijk om op te merken dat de mate van betrouwbaarheid wordt bepaald. Dat houdt in dat niets zegt dat een onderzoek wel of niet betrouwbaar is maar er een inschatting wordt gegeven. Voor dit onderzoek is gekozen voor het meetinstrument (diepte -interviews) en worden er verschillende medewerkers geïnterviewd. Middels dit meetinstrument worden de concepten nauwkeurig onderzocht omdat de interviewer de gelegenheid heeft om de diepte in te gaan met respondent. Daarnaast is de betrouwbaarheid ook afhankelijk van herhaalbaarheid van het onderzoek. In een identieke onderzoekssituatie zou een zelfde meting moeten leiden tot de zelfde overeenkomsten (Korzilius, 2000). Bij herhaling van het onderzoek vraag ik mij overigens sterk af of dezelfde resultaten behaald worden. Je bent namelijk in gesprek met mensen en mensen hebben sterk het gevoel om vaak van mening te veranderen. Dit is een bias dat nadelig zou kunnen zijn bij het herhalen van het onderzoek alhoewel Van Thiel (2011) zegt dat de resultaten bij herhaling onder de zelfde situatie zou moeten leiden tot dezelfde resultaten. Daarnaast zegt Van Thiel (2011) ook dat de meningen en ervaringen van mensen snel kunnen veranderen gezien deze onderhevig zijn aan verandering van de omgeving bij herhaling van onderzoek. Een sterk punt van de betrouwbaarheid is dat er vanuit elk cluster één medewerker en één manager geïnterviewd wordt waardoor je een weerspiegeling krijgt van onderzoeksresultaten. In dit onderzoek is er gekozen voor een steekproef van twaalf personen, hoe kleiner de steekproef hoe minder kans op een identiek onderzoek met dezelfde resultaten (Korzilius, 2000). De betrouwbaarheid van dit onderzoek is daarmee laag en maakt bemoeilijkt de herhaalbaarheid van het onderzoek.

## 4 Resultaten en Analyse

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de analyse van de gehouden interviews met medewerkers en managers besproken. In dit deel worden tentatieve uitspraken gedaan over de invloed van de vier onafhankelijke variabelen (tijd- en plaatsafhankelijk werken, persoonlijke aandacht, oudere medewerkers en samenwerken in teams) op de afhankelijke variabele (arbeidsmotivatie). Dit zal per hypothese omschreven worden, daarnaast worden een aantal alternatieve factoren besproken die invloed hebben op arbeidsmotivatie. De onderzoeksresultaten worden besproken aan de hand van de doelstelling die centraal staat in dit onderzoek.

De doelstelling luidt als volgt:

*Het doel van dit onderzoek is om een beeld te krijgen van de arbeidsmotivatie van ambtenaren binnen een ministerie. Daarnaast komt naar voren welke elementen binnen HNW hoog of laag uitvallen en leiden tot meer of minder arbeidsmotivatie binnen directie X.*

Als eerst volgt er een weergave van resultaten na dataverzameling in tabelvorm.

Tabel 4 laat de resultaten per cluster zien verdeeld in score, *laag*, *gemiddeld* en *hoog*. Als laatste wordt de meest voorkomende score weergegeven namelijk de modus.

Tabel 4. Resultaten na dataverzameling (n=8; A t/m H).

<i>Onafhankelijke variabele</i>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>Modus</b>
Tijd- en plaatsafhankelijk werken	H	G	L	H	L	L	G	L	L
Persoonlijke aandacht	L	G	L	G	L	L	G	L	L
Oudere medewerkers	G	G	H	H	H	H	H	H	H
Samenwerken in teams	H	H	H	H	G	G	H	G	H
<i>Afhankelijke variabele</i>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>Modus</b>
Arbeidsmotivatie	G	G	L	H	L	L	L	L	L

\*H= Hoog, L=Laag, G=Gemiddeld, Modus=meest voorkomend.

### 4.2. Hypothese 1

*Tijd- en plaatsafhankelijk werken verlaagt de arbeidsmotivatie.*

Zoals in tabel vier omschreven staat wordt de variabele tijd- en plaatsafhankelijk werken gemeten onder acht clusters. Van de clusters is elk één medewerker geïnterviewd. De tabel laat zien dat vier van de clusters *laag* scoren op tijd- en plaatsafhankelijk werken. Twee van de vier scoren *hoog* en de overige twee scoren *gemiddeld*. In bijlage 1 staat omschreven dat er vier vragen over het element tijd- en plaatsafhankelijk werken zijn gesteld. De score is als volgt; score *laag* heeft te maken met geen mogelijkheden om thuis te werken, niet op een productieve manier omgaan met ICT middelen door middel van storingen en niet tijd- en plaatsafhankelijk werken met cluster. Score *hoog* heeft te maken met een normale manier van thuiswerken, medewerkers zijn hier enthousiast over, zijn goed bereikbaar en kunnen hun medecollega's makkelijk vinden. Score *gemiddeld* heeft te maken met het gemiddelde van de resultaten, zoals thuis kunnen werken maar niet goed met ICT middelen kunnen werken in combinatie met slechte bereikbaarheid van collega's.

In het geheel kunnen we concluderen dat tijd- en plaats positief danwel negatief samenhangt met de onafhankelijke variabele arbeidsmotivatie. In de literatuur zien we namelijk een negatieve relatie tussen tijd- en plaatsafhankelijk werken en arbeidsmotivatie echter laten de onderzoeksresultaten een positief beeld zien.

Het blijkt uit interviews dat medewerkers niet goed weten wat zij konden verwachten bij de veranderingen om en bij HNW. *"Ik heb geen idee, wellicht omdat men vond dat er te weinig werd samengewerkt. Het is voor mij ook een vraag. De echte materie hierachter zou ik niet weten. De verandering*

*was onvermijdelijk maar niet leuk*” zegt één van de geïnterviewde. Doordat medewerkers niet goed weten wat zij konden verwachten van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken was het voor hen in het beginsel erg wennen om geen eigen vaste werkplek te hebben. De ochtend begint voor veel medewerkers als ritueel om een geschikte werkplek te vinden voor dagelijkse werkzaamheden. Hoewel er niet veel geschikte werkplekken zijn leent het beleidswerk zich voornamelijk voor concentratie en stilteplekken wat tot irritatie kan leiden bij medewerkers. Het probleem is dat de meeste werkplekken erg open zijn, dat is goed voor het sociale contact, maar er kan niet geconcentreerd gewerkt worden. De kantoorruimtes die er zijn worden in de ochtend door de *early birds* gebruikt. *“Het idee dat mensen hun werkplek kunnen aanpassen aan type werk, is totaal mislukt”* zegt één van de respondenten. Medewerkers komen ‘s ochtends binnen en lopen als eerst naar een ruimte met een deur en laten de open plekken voor collega’s die later binnenkomen. Er is geen rooster om aan te geven dat je geconcentreerd wil werken of dat je op een open plek kunt zitten.

Doordat er in de theorie werd gezegd dat medewerkers de werkplek kunnen aanpassen aan type werk, maar de praktijk het tegendeel bewees is gekozen voor thuiswerken. Binnen de directie is er besloten dat medewerkers één keer per week mogen thuiswerken, waardoor er ook meer plek overblijft op kantoor en er een kostenbesparing is omdat medewerkers niet dagelijks naar kantoor hoeven af te reizen. Over het thuiswerken zijn medewerkers over het algemeen positief, zij kunnen werk en privé met elkaar combineren en hoeven geen vrije dagen op te nemen als er thuis een privéafpraak ingepland staat. Medewerkers vinden het vooral ook fijn om thuis te werken omdat zij zich beter kunnen concentreren en dit de productiviteit bevordert.

De leiding daarentegen vindt het niet altijd fijn als collega’s thuiswerken omdat zij het gevoel hebben dat zij niet goed betrokken zijn bij de medewerkers. Zij geven aan dat ze controle verliezen doordat ze niet weten wat voor werkzaamheden medewerkers thuis verrichten. De medewerker daarentegen verwacht wel dat hij vertrouwd wordt om zijn werkzaamheden thuis uit te kunnen voeren, daarnaast geeft de medewerkers aan dat de manager het snel genoeg merkt als het werk niet gedaan is. Medewerkers proberen per mail, telefoon en skype bereikbaar te zijn zodat de communicatie snel en helder blijft onderling. De leiding heeft het gevoel dat ze de medewerkers vrijheid en verantwoordelijkheden geven, echter zeggen de medewerkers dat zij niet in control zijn van hun eigen vrijheid en verantwoordelijkheden. Zij hebben het gevoel dat ze zich extra moeten bewijzen als zij een dag thuiswerken of op een andere verdieping. Dit vergt veel energie van de medewerkers, daarnaast vinden medewerkers dat wanneer zij thuiswerken het erg lastig is om je te houden aan de werktijden. Zij werken langer door dan de officiële werktijden waardoor de balans tussen werk en privé in het gedrang kan komen.

Aangezien er onvoldoende plekken zijn op de verdieping en het niet toegestaan om plekken te reserveren voor elkaar is het dan ook niet mogelijk om met een heel cluster bij elkaar te zitten en te werken, dat zou betekenen dat je tegelijkertijd moet beginnen op kantoor en er genoeg plekken over moet zijn. De clusters hebben wel één keer per week een clusteroverleg van anderhalf uur. Hierin bespreken zij de belangrijkste zaken en lopende onderwerpen. De meningen zijn verdeeld over het tijdsblok van het clusteroverleg, merendeels van de respondenten geeft aan dat het te lang is en de tijd nuttiger besteed kan worden aan andere werkzaamheden. Tot slot is er gekeken bij tijd- en plaatsonafhankelijk werken naar de digitale middelen die het werken mogelijk maakt. De middelen die verkregen zijn zoals een laptop, smartphone en tablet zijn in eerste instantie erg prettig om mee te werken. Met ICT middelen kunnen medewerkers in de trein, tijdens reistijd en tussen vergaderingen door werken. Ook kunnen zij met hun laptop makkelijk op een open plek aanloggen en via een groot scherm verder werken. Helaas blijkt in de praktijk dat de middelen onderhevig zijn aan verschillende verstoringen waardoor het apparaat niet optimaal te gebruiken is. Het opnieuw installeren van de apparaten neemt veel tijd in beslag. Daarnaast is het aanloggen met een laptop niet op elke werkplek arbotechnisch verantwoord.

Samengevat kan worden gesteld dat het medewerkers tijd en energie kost om een geschikte werkplek te vinden. Het is voor medewerkers niet altijd plezierig om op een werkplek te zitten die niet gekoppeld is aan de werkzaamheden die zij willen uitvoeren. Het thuiswerken vinden zij plezierig maar hierbij is het lastig om een goede balans te vinden tussen werk en privé. Medewerkers vinden eigen verantwoordelijkheden en vrijheid belangrijk bij HWN, dit botst tegen de waarneming van de leidinggevende wat demotiveert.

Medewerkers vinden dat zij weinig vrijheid en verantwoordelijkheden krijgen terwijl managers denken dat ze vrijheid en verantwoordelijkheden geven. Verder is het jammer dat je niet met je eigen cluster op een plek kunt zitten om snel te schakelen met elkaar en dragen het aantal storingen van ICT middelen niet bij aan de arbeidsmotivatie.

Wat verder nog opvalt is dat het medium Skype for business bijna niet gebruikt wordt om met elkaar te communiceren. Dit is een chatprogramma waarbij je snel iets kunt afstemmen met collega's. We kunnen concluderen dan het tijd- en plaatsonafhankelijk werken de arbeidsmotivatie verlaagt. Over de acht cluster genomen lijkt het dat hypothese 1 verworpen is.

#### 4.3. Hypothese 2

*Persoonlijke aandacht voor medewerkers vanuit de leiding verhoogt de arbeidsmotivatie.*

Zoals in tabel vier omschreven staat wordt de variabele persoonlijke aandacht en leiderschap gemeten onder acht clusters. Van de clusters is elk één medewerker geïnterviewd. De tabel laat zien dat bij zes van de acht clusters de persoonlijke aandacht *laag* is. De andere twee clusters scoren *gemiddeld*. Aan de hand van de informatie uit de interviews kunnen uitspraken gedaan worden waaruit dit blijkt. In bijlage 1 staat omschreven dat er vier vragen over persoonlijke aandacht vanuit de leiding zijn gesteld. De score is als volgt; score *laag* heeft te maken met de relatie tussen medewerkers en manager, medewerkers vinden dat zij niet goed worden aangestuurd door hun manager en hebben geen goede relatie. Score *gemiddeld* heeft te maken met dat de relatie op zakelijk gebied wel goed is maar op sociaal gebied niet. Daarnaast worden medewerkers niet geïnspireerd of gemotiveerd door hun manager. Managers daarentegen geven aan dat zij het gevoel hebben dat medewerkers hen wel weten te vinden maar geven ook aan dat ze door drukte weinig aandacht aan hun medewerkers kunnen besteden dan zoals het hoort.

In het geheel kunnen we concluderen dat persoonlijke aandacht en leiderschap negatief danwel positief samenhangt met de onafhankelijke variabele arbeidsmotivatie. In de literatuur zien we een positieve relatie tussen persoonlijke aandacht, leiderschap en arbeidsmotivatie echter laten de onderzoeksresultaten een negatief beeld zien.

Het blijkt uit interviews dat medewerkers vinden dat zij te weinig vrijheid en verantwoordelijkheden hebben. Medewerkers geven aan dat zij gecontroleerd worden als zij thuiswerken en moeten verantwoorden wat zij aan taken hebben verricht. Eén van de managers bevestigt dat hij bang is om controle te verliezen en wil graag controle hebben en niet het gevoel hebben van machtsverlies. Hierdoor kan de manier van leidinggeven bedrukkend overkomen. Medewerkers geven aan dat het demotiverend is om geen eigen verantwoordelijkheid te hebben. Dit zorgt ervoor dat de arbeidsmotivatie daalt omdat er geen wederzijds vertrouwen is. Medewerkers kunnen hun verhaal niet kwijt bij de manager en de manager weet niet op welke manier hij leiding moet geven aan zijn medewerker.

Medewerkers hebben ook het gevoel dat de communicatie onderling tussen de managementleden niet altijd optimaal is. Het voorbeeld dat genoemd werd door één van de respondenten is dat er besluiten door het managementteam worden genomen die niet kloppen. Dit heeft te maken met taken die bij medewerker X horen die medewerker Y op zijn bordje krijgt om uit te voeren. De kennis over een bepaald onderwerp zit bij medewerker X, het kost meer tijd en energie om het medewerker Y uit te leggen. Medewerkers zijn langer bezig om iets op te lossen terwijl de onwetendheid vanuit het management komt.

Voor wat betreft de relatie onderling geven medewerkers aan dat zij over het algemeen een normale band hebben met leidinggevende. Er gaan dingen goed maar er zijn ook dingen die minder goed gaan zoals dat de leiding meer prioriteiten moet stellen en meer betrokkenheid moet tonen richting de medewerkers. De werkdruk begint vanuit de leiding, zij kunnen werk tegen houden of niet aannemen. Echter heeft het management ook te maken met de relatie met de directeur. Zij geven aan dat niet altijd verantwoordelijk gehouden kunnen worden voor de werkdruk. Dit komt mede doordat de directeur richting het management communiceert en het management een schakel is die het doorgeeft aan haar medewerkers. Medewerkers vinden daarentegen dat de manager er moet zijn om hen te beschermen en dat de manager steviger in zijn schoenen mag staan om taken terug te geven in plaats van alles te accepteren. Medewerkers geven aan dat zij wel alles kunnen zeggen tegen hun leidinggevende maar moeten concluderen dat de leiding er niets mee doet.

Medewerkers willen dat de leiding meer mensgericht moet opereren in plaats van zakelijk. Het zakelijke wordt soms ervaren als bedrukkend. Medewerkers verwachten van een leidinggevende dat hij inspireert en motiveert. Managementleden zijn vaak niet sterk in het stimuleren en motiveren en laten groeien van hun medewerkers vinden medewerkers. Medewerkers vinden dit een belangrijk element voor hun carrière.

Vijf van de acht geïnterviewde geeft aan dat haar leidinggevende andere opvattingen heeft bij HNW en niet op één lijn kan komen, waardoor de relatie met leidinggevende veel tijd en energie kost. *“Ja, opzich is alles bespreekbaar. MT-leden bieden een luisterend oork, maar doen er weinig aan. Soms denk ik ook dat MT-leden er zelf ook niets aan kunnen doen. Alhoewel zij het op zn minst kunnen proberen zij hebben immers een andere positie in de organisatie dan wij”*. Medewerkers geven aan dat ze enerzijds wel het een en ander kunnen bespreken maar binnen de besluitvorming in het gehele managementteam stranden dingen. Het is niet transparant waar dat aan ligt. Ook is onduidelijk hoe de besluitvorming binnen het gehele MT plaatsvindt, wat de exacte beweegredenen en argumenten zijn om bepaalde besluiten te nemen.

Samengevat kan worden gesteld dat medewerkers de relatie met manager zakelijk vinden. Er is weinig sociale binding waardoor er enerzijds wel van alles gezegd kan worden maar anderzijds niets mee gedaan wordt. De communicatie vanuit de leiding is niet altijd helder, soms worden er besluiten genomen en wordt er niet aangegeven op welke manier dit heeft plaatsgevonden. Medewerkers geven allen aan dat als zij meer verantwoordelijkheden en vrijheid krijgen om taken en werkzaamheden zelf in te vullen het vertrouwen zal stijgen. We kunnen concluderen dat de persoonlijke aandacht vanuit de leiding ontbreekt waardoor de arbeidsmotivatie daalt in plaats van stijgt. Over de acht genomen clusters lijkt het in dit onderzoek dat hypothese 2 verworpen is.

#### 4.4. Hypothese 3

*Oudere medewerkers zijn minder gemotiveerd dan jongere medewerkers.*

Zoals in tabel vier omschreven staat wordt de variabele oudere medewerkers vs jongere medewerkers gemeten onder acht clusters. Van de clusters is elk één medewerker geïnterviewd. In tabel vier zien we dat zes van de acht cluster aangeeft dat oudere medewerkers minder gemotiveerd zijn dan jongere medewerkers en hiermee *hoog* scoort. Twee van de acht clusters scoort *gemiddeld*. Deze hypothese is gemeten naar aanleiding van de vraag of er verschil wordt ervaren tussen jonge en oudere medewerkers. Daarnaast is deze vraag ook gesteld aan medewerkers die langer dan vijf jaar werkzaam zijn binnen de organisatie omdat zij ook de vraag moesten beantwoorden of de situatie voor HNW beter was. Dit suggereert dat medewerkers al iets ouder zijn dan de gemiddelde medewerker die werkzaam is binnen de directie. Of het antwoord geheel representatief is durf ik niet met alle zekerheid te zeggen. In bijlage 1 staat omschreven dat er één vraag over oude en jonge medewerkers is gesteld. De score is als volgt; score *hoog* laat zien dat er wel degelijk een verschil bestaat tussen oude en jonge medewerkers. Jonge medewerkers willen zich ten opzichte van oudere medewerkers meer profileren. Score *gemiddeld* laat zien dat oude medewerkers meer intrinsiek gemotiveerd zijn en jonge medewerkers meer extrinsiek gemotiveerd zijn.

In het algemeen kunnen we concluderen dat de motivatie van oudere medewerkers minders is dan dat van jongere medewerkers en hiermee positief samenhangt met de onafhankelijke variabele arbeidsmotivatie. In de literatuur zien we namelijk positieve relatie tussen oude en jonge medewerkers en arbeidsmotivatie dit wordt eveneens bevestigd in de onderzoeksresultaten als een positief beeld.

Het blijkt uit onderzoeksresultaten dat oudere medewerkers en dus ook langer werkzaam bij de directie vinden dat de arbeidsmotivatie hoger ligt bij jongeren dan bij ouderen medewerkers. Eén van de geïnterviewde zegt *“Nee ik merk geen verschil in de leeftijd, het zit vaak in het type mens dan in de leeftijd”*. De vraag blijft immers ook wat zie je in dit onderzoek als *oud* en wat zie je in dit onderzoek als *jong*. In dit onderzoek ben ik ervan uit gegaan dat jong gespecificeerd is als minder dan vijf jaar werkzaam en oudere medewerkers langer dan vijf jaar werkzaam bij directie X.

De respondenten zeggen dat jongere medewerkers zich meer willen profileren ten opzichte van de oudere medewerkers. Jongeren hebben meer de behoefte om op te vallen en willen scoren bij het management. De oudere medewerkers daarentegen willen zichzelf niet bewijzen en proberen hun kennis en kunde over te dragen aan de nieuwe generatie. Medewerkers merken wel dat jongeren vaak wat enthousiaster zijn over

nieuwe zaken en ideeën. Daarentegen zijn ouderen minder enthousiast, maar hebben zij ervaring die goed gebruikt kan worden.

Oudere medewerkers zijn meer intrinsiek gemotiveerd, zij hebben het gevoel van nut en meerwaarde voor de samenleving en bepalen het doel voor de toekomst zoals hogere zelfwaarden, zelfontwikkelingen en ontplooiing. In deze hypothese komt de bestuurlijke theorie over PSM duidelijk naar voren. Jonge medewerkers zijn meer extrinsiek gemotiveerd, zij gaan voor status, willen gezien worden, werken voor het salaris, promotie en beloningen uit de organisatie.

Ook de leiding ziet verschil tussen oudere en jongere medewerkers. De managementleden zien een verschil, zij vinden ook dat jonge collega's zich meer willen profileren en meer bereid zijn dingen op te pakken. Daarnaast zien zij ook dat de jongere collega's meer vrijheid en verantwoordelijkheden willen hebben in tegenstelling tot oudere medewerkers, zij willen het juist wat rustiger aandoen. Er zijn managementleden die hier totaal geen moeite mee hebben maar er zijn ook managementleden die er moeite mee hebben als jongere medewerker vrijheid willen hebben. Een ander verschil dat je ziet tussen jonge en oude medewerkers is dat jongeren sneller dingen oppakken en dat het bij oude medewerkers iets langer duurt.

Samengevat kan worden gesteld dat oudere medewerkers meer intrinsiek gemotiveerd zijn dan jongere medewerkers, zij zijn namelijk meer extrinsiek gemotiveerd. Jonge medewerkers zijn meer extrinsiek gemotiveerd, gaan meer voor status, profilering en willen doorgroeien. De oudere medewerkers zijn meer intrinsiek gemotiveerd, willen echt iets betekenen voor de samenleving en dienen het belang. Jonge medewerkers pakken sneller dingen op dan oudere medewerkers, daar duurt het toch net iets langer. We kunnen concluderen dat de oude medewerkers meer intrinsiek gemotiveerd zijn dan jonge medewerkers die meer extrinsiek gemotiveerd zijn. Over de acht genomen clusters lijkt het in dit onderzoek dat hypothese 3 bevestigd is.

#### 4.5. Hypothese 4

*Samenwerken in teams zorgt voor waardering en verhoogt de arbeidsmotivatie.*

Zoals in tabel vier omschreven staat wordt de variabele samenwerken in teams gemeten onder acht clusters. Van de clusters is elk één medewerker geïnterviewd. In tabel vier zien we dat vijf van de acht cluster vindt dat samenwerken in teams de arbeidsmotivatie *verhoogt*. Drie van de acht clusters vindt dat het *gemiddeld is*, denk hierbij aan sociale binding, productiviteit en bijvoorbeeld het delen van kennis. In bijlage 1 staat omschreven dat er twee vragen over samenwerken in teams zijn gesteld. De score is als volgt; score *hoog* heeft te maken met het feit dat er veel wordt samengewerkt en dat samenwerking niet gezien wordt als stressverhogend factor. Score *gemiddeld* wordt gezien door de afhankelijkheid van het werken in teams.

In het geheel kunnen we concluderen dat samenwerken in teams positief samenhangt met de onafhankelijke variabele arbeidsmotivatie. In de literatuur zien we een positieve relatie tussen samenwerken en arbeidsmotivatie dit wordt eveneens bevestigd in de onderzoeksresultaten als een positief beeld

Het blijkt uit interviews dat medewerkers het als prettig ervaren om in teams te werken. Werkdruk kan een negatief verband hebben op individueel werken maar op samenwerken heeft het een positief verband omdat de druk dan gedeeld wordt. Het samenwerken in teams heeft een aantal voordelen zegt één van de medewerkers *"Ik vind dat samenwerking in teams (in het cluster) enorme voordelen met zich meebrengt. Het resultaat wordt echt veel beter als je samen werkt"*. Niet alleen departementaal maar ook interdepartementaal wordt er samengewerkt. Intern is dit in het eigen cluster en extern met collega's van een andere afdeling. Medewerkers weten hierdoor van elkaar wat er speelt en kunnen makkelijker op elkaar inspelen. Ook kunnen ze elkaars achtervang zijn wanneer dit nodig is. Zij kunnen elkaar makkelijk ondersteunen als dit nodig is. Zo kunnen zij de (werk)druk met elkaar delen. Dit individuele werkdruk ten opzicht van de werkdruk die het werken met teams met zich meebrengt lijkt niet te kloppen. *"Het lijkt erop alsof het werken in teams meer werkdruk met zich meebrengt maar dat is niet zo"* zegt één van de respondenten. Medewerkers geven aan dat zij geen werkdruk ervaren als zij in teams werken, omdat je in teams de druk kunt verdelen. Wel is het zo dat je afhankelijk bent van elkaar. Vaak ben je als team ook sneller zichtbaar en wordt je meer gewaardeerd dan als je individueel aan het werk bent, medewerkers moeten zich dan meer verantwoorden.

Vaak zorgt het er ook voor dat dingen makkelijk overgedragen kunnen worden en het draagt bij aan de

kennisdeling. De kennis blijft niet alleen aanwezig bij de eigen directie maar wordt ook interdepartementaal gedeeld met elkaar. Medewerkers geven aan dat er ook een aantal nadelen zijn. Zo zou je veel langer moeten wachten op antwoorden dan gebruikelijk en ben je afhankelijk van verschillende partijen. Vaak moeten reacties ook door vele gezien en afgestemd worden, als dit niet gauw genoeg gaat wordt de werkdruk steeds hoger. Deadlines zijn vaak erg kort van sommige onderwerpen en reacties moeten vaak erg snel gegeven worden. Dit gaat vaak gepaard in combinatie met niet de juiste medewerker kunnen vinden die over het onderwerp gaat. De managementleden zien enerzijds dat het werken in teams voordelen heeft met name door kennisverbreding, sociale contacten, mensen weten meer van elkaar af en het is makkelijker om een achtervang in te stellen terwijl anderzijds de afhankelijkheid groter wordt.

Samengevat kan worden gesteld dat medewerkers het werken in teams prettig vinden. Samenwerken in teams zorgt voor meer waardering dan individueel werken en verhoogd de arbeidsmotivatie bij medewerkers. Zij voelen zich ook gezamenlijk verantwoordelijk en krijgen voldoening als zij iets samen bereikt hebben. Dit is erg belangrijk voor de sfeer bij het samenwerken met collega's. We kunnen concluderen dat samenwerken in teams zorgt voor waardering en de arbeidsmotivatie verhoogd. Over de acht genomen clusters lijkt het dat hypothese 3 bevestigd is.

#### 4.6 Arbeidsmotivatie als afhankelijke variabele

Zoals in tabel vier omschreven staat wordt de afhankelijke variabele arbeidsmotivatie gemeten onder acht clusters. Van de clusters is elk één medewerker geïnterviewd. In tabel vier zien we dat vijf van de acht clusters *laag* scoren op de afhankelijke variabele arbeidsmotivatie. Twee scoren *gemiddeld* en één scoort *hoog* op arbeidsmotivatie. In bijlage 1 staat omschreven dat er vier vragen over arbeidsmotivatie zijn gesteld. De score is als volgt; score *hoog* heeft te maken met het plezier qua onderwerpen van het werk en betrokkenheid tot eigen cluster. Score *gemiddeld* heeft te maken met de betrokkenheid tot eigen cluster maar niet tot de directie. Score *laag* heeft te maken met geen energie krijgen uit werkzaamheden dat men verricht en dat er geen doorgroeimogelijkheden zijn.

In het geheel kunnen we concluderen dat de arbeidsmotivatie binnen directie X laag scoort. In de literatuur zien we een positieve relatie tussen voorgenoemde elementen van HNW maar in het geheel genomen bevestigen de onderzoeksresultaten een negatief beeld.

Het blijkt uit interviews dat er over het algemeen geconcludeerd kan worden dat medewerkers plezier hebben in het werk dat zij verrichten maar meer verantwoordelijkheden willen hebben. Het plezier zit in de onderwerpen waar zij mee bezig zijn, dit motiveert hen omdat ze het algemeen belang dienen. Dit heeft betrekking op de verhoging van PSM maar niet op verhoging van arbeidsmotivatie. Medewerkers vinden het moeilijk om bespreekbaar te maken dat zij meer verantwoordelijkheden willen. Dit wordt gezien als belemmering in de persoonlijke ontwikkeling. Medewerkers willen namelijk doorgroeien in hun carrière maar als zij geen eigen verantwoordelijkheden krijgen kunnen ze dit ook niet verwezenlijken.

De ad hoc dingen die moeten gebeuren en de vele deadlines zijn soms lastig om mee om te gaan. Daarnaast kost de relatie met manager extra energie wat demotiverend werkt. Het management daarentegen vindt dat de medewerkers hen wel kunnen vinden als er iets aan de hand is, alhoewel de medewerker wel alles bespreekbaar kan maken maar het gevoel heeft dat er niets mee gedaan wordt.

Medewerkers voelen zich verbonden met hun cluster omdat ze wekelijks overleggen met elkaar en weten van elkaar wat er speelt, zij voelen zich echter niet betrokken tot de directie. Er wordt wel directiebreed overlegd maar deze onderwerpen zijn niet interessant genoeg om directiebreed te bespreken. Medewerkers vinden dat er teveel inhoudelijk wordt gesproken.

Medewerkers krijgen energie uit de onderwerpen waar zij zich mee bezig houden maar merken dat ze te lang op één zelfde plek zitten. Het is lastig om door te groeien intern als je geen ambitie hebt om manager te worden. Je zou dan moeten wachten tot een andere collega een andere baan heeft en bekijken of de vacature die vrij komt interessant mogelijk en uitdagend genoeg is. Verder geven medewerkers aan dat zij energie krijgen uit werkzaamheden zodra zij eigen projecten hebben en verantwoordelijk zijn voor de resultaten.

De relatie met managementleden kost de medewerkers het meeste energie omdat zij zich niet gehoord voelen. Opvallend is het management aangeeft dat ze erkennen dat er een probleem is maar er niet op inspelen.

Samengevat kan worden gesteld dat de medewerkers over het algemeen energie krijgen van de onderwerpen waar zij mee bezig zijn. Enerzijds voelen zij zich op hun plek zitten binnen de directie en anderzijds voelen zij zich niet gesteund en gehoord door het management. Er zijn weinig tot geen doorgroeimogelijkheden binnen de directie tenzij je buiten de directie gaat kijken. Omdat medewerkers weinig mogelijkheden krijgen om zich te ontplooien blijven zij in de ontwikkeling achter. Medewerkers willen graag meer verantwoordelijkheden wat ook goed is voor de carrierontwikkeling. Over het algemeen kunnen we stellen dat de arbeidsmotivatie laag is bij de groep respondenten. Over de acht genomen cluster lijkt het dat de totaalresultaten op de onafhankelijke variabele arbeidsmotivatie verworpen zijn.

## 5 Conclusies en beleidsaanbevelingen

### 5.1. Inleiding

Nadat de onderzoekresultaten geanalyseerd zijn kunnen concrete beleidsaanbevelingen gegeven worden. In dit hoofdstuk wordt als eerst gepoogd om de centrale vraagstelling te beantwoorden. Vervolgens worden de gevonden onderzoeksresultaten gekoppeld aan het literatuuronderzoek en worden de argumenten weerlegd per hypothese. Verder zijn er een tweetal onderwerpen uitgelicht van de onderzoeksresultaten en worden daar beleidsadviezen voor gegeven. Daarnaast volgen er nog een aantal praktische tips en wordt er gekeken wat er goed is gegaan in dit onderzoek en wat er eventueel beter kan in het vervolgonderzoek.

### 5.2. Beantwoording van de hoofdvraag.

*In hoeverre kan het Public Service Motivation model de arbeidsmotivatie van de ambtenaar verklaren en welke gevolgen heeft de invoering van Het Nieuwe Werken op arbeidsmotivatie?*

Uit de literatuur en de onderzoeksresultaten is gebleken dat er verschillende beweegredenen zijn om te werken bij de overheid. Het kan te maken hebben met de inhoud van de baan, de extrinsieke motivatie zoals externe prikkels, als hoogte van salaris en baanzekerheid of het kan te maken hebben met de motivatie die van binnenuit komt namelijk de intrinsieke motivatie zoals het dienen van het publieke belang en een bijdrage leveren aan de samenleving (Rainey, 2007). Rainey (2007) zegt dat de één de taak interessant vindt en de ander betrokkenheid en tevredenheid voelt bij het uitvoeren van de taak. Uit de literatuur maar ook uit de onderzoeksresultaten kan gesteld worden dat medewerkers die werken bij de overheid meer gedreven worden door intrinsieke motivatie dan extrinsieke motivatie.

Het hebben van een goede balans tussen werk en privé is ook een belangrijke externe prikkel welke uit het onderzoek naar voren is gekomen. Het is voor medewerkers belangrijk om vrijheid en verantwoordelijkheden te hebben zodat ze het gevoel hebben dat ze vertrouwd worden vanuit de leiding. Uit onderzoeksresultaten blijkt dat medewerkers meer gemotiveerd zijn als zij het gevoel krijgen dat ze vertrouwd worden. Het krijgen van vertrouwd gevoel leidt tot meer arbeidsmotivatie welke bovendien samengaat met hogere arbeidsprestaties bevestigen Leisink en Steijn in de literatuur. Steijn (2007) daarentegen zegt dat PSM ook kijkt naar interesse voor beleid, het streven om het algemeen belang te dienen, medeleven en zelfopoffering. Medewerkers vinden voornamelijk de onderwerpen waar zij zich mee bezighouden motiverend en willen op deze manier het algemeen belang dienen en daar een steentje aan bijdragen.

Wat betreft de arbeidsmotivatie zien we dat medewerkers plezier hebben in het werk dat zij uitvoeren en het publieke belang willen dienen. Vandenaabeele definieert PSM als volgt *“the belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate”* (Vandenaabeele, 2009, pp.549 ). Deze definitie past mooi in het geheel van de arbeidsmotivatie als we kijken naar de onderzoeksresultaten. Medewerkers zetten zich in voor de verbetering van verschillende onderwerpen en krijgen hier ook voldoening van. De onderwerpen waar zij zich mee bezighouden zijn van politieke aard en interessant om mee bezig te zijn. Het werk dat verricht wordt is een factor waardoor de arbeidsmotivatie stijgt. Geconcludeerd kan worden dat PSM een belangrijke bijdrage levert aan de arbeidsmotivatie van de ambtenaar.

Naast het PSM model bevat de centrale vraagstelling nog een tweede deel dat over de elementen van HNW gaat. In het tweede deel van de centrale vraagstelling wordt ingegaan op de gevolgen van HNW op de arbeidsmotivatie van de ambtenaar.

Eén van de gevolgen is de relatie met manager, medewerkers voelen zich vaak niet begrepen en gehoord en vragen zich af op welke manier de besluitvorming plaatsvindt. Het kost veel energie om met managementleden te communiceren die nog niet willen toegeven aan de voordelen van HNW en nog op de oude manier leidinggeven. Dit sluit aan bij de workforce philosophy die ontstaan is uit het HRM (Bijl, 2009). Volgens Bijl moet de cultuur van een organisatie naar voren komen in de visie van medewerkers ten aanzien van de gedragsintenties en het feitelijke gedrag van managers en medewerkers onderling. Pas als deze relatie optimaal is kunnen we spreken van een vertrouwenscultuur (Bijl, 2009).

Hoewel de relatie onderling in clusters beter is valt er nog wel wat te leren over de relatie met de

directie. De medewerkers zijn meer berust op de relatie met eigen cluster, deze spreken ze ook wekelijks waardoor het contact ook beter is. Er is meer betrokkenheid tot eigen cluster dan directie. Medewerkers zijn meer inhoudelijk op de hoogte van de werkzaamheden van elkaar en springen in waar nodig.

Van Delden (2009) schrijft in de literatuur dat er een valkuil ontstaat, namelijk eilandsamenwerken en schijnsamenwerken (Van Delden, 2009). De clusters werken samen op hun eigen eiland maar de doorwerking richting de directie is er helaas niet, dit zorgt voor minder verbinding met de directie. Naast de verbinding met de directie geven medewerkers aan dat er weinig doorgroeimogelijkheden zijn op de eigen directie waardoor medewerkers minder gemotiveerd zijn. Als je geen functie als managementlid ambieert dan zijn er weinig doorgroei mogelijkheden intern. Er zijn overigens wel cursussen en trainingen maar die zorgen er niet voor dat je naar een andere functie kunt. Steijn (2007) zegt dat ontwikkeling van belang is voor de eigen persoonlijk groei, dit zorgt er voor dat je jezelf blijft uitdagen en je zelf stimuleert om verder door te groeien in je carrière (Steijn, 2007). Geconcludeerd kan worden dat de arbeidsmotivatie door bovengenoemde elementen verminderd wordt.

De literatuur beschrijft dat elementen van HNW over het algemeen een positief beeld laten zien. Er is gekeken naar tijd- en plaatsafhankelijk werken, persoonlijke aandacht, jonge en oude medewerkers en samenwerken in teams. Echter laten de onderzoeksresultaten een ander beeld zien, het tijd- en plaatsafhankelijk werken is over het algemeen een positieve verandering voor de medewerkers, zij vinden voornamelijk een thuiswerkdag een optimale verandering ten opzichte van de situatie voor HNW. Zij kunnen thuis gemakkelijk werk en privé combineren. Wat dat betreft klopt deze aanname met het onderzoek dat Peter Den Dulk en De Ruiter in 2010 hebben verricht. Zij geven aan dat mensen die één keer per week thuiswerken of meer, meer motivatie hebben dan medewerkers die helemaal niet thuiswerken (Peters den Dulk en De Ruiter 2010). Echter is de situatie op kantoor demotiverend. Er zijn te weinig plekken beschikbaar om te werken en om geconcentreerd te werken. Ook zijn er teveel open plekken waardoor men teveel gehinderd wordt door medewerkers die over de gang heen praten. Er zijn namelijk geen ruimtes om rustig te kunnen bellen. Het geluidsoverlast zorgt ervoor dat medewerkers niet geconcentreerd kunnen werken. Verder vinden medewerkers ook dat de leiding meer interesse mag tonen om een beter relatie te krijgen met medewerkers. Ook laten de onderzoeksresultaten zien dat jongere medewerkers minder intrinsiek gemotiveerd zijn dan oudere medewerkers. De nieuwe generatie lijkt meer zelfbewust te zijn en hecht meer waarde aan authenticiteit en persoonlijke ontwikkeling, zij willen ook graag gezien worden (BZK, 2009). Het samenwerken in teams versterkt de band van medewerkers onderling, het lijkt erop dat de stress hierdoor verhoogd wordt maar uit onderzoeksresultaten blijkt dat medewerkers op deze manier meer van elkaar af weten, er altijd een achtervang is die weet wat er speelt en men makkelijker werk aan elkaar overdragen. Niet alleen de onderzoeksresultaten maar ook de literatuur bevestigt dat werken in teams de arbeidsmotivatie verhoogd. Steijn geeft aan dat het werken in teams leidt tot betere relaties, er een betere functieverdeling is en het werk meer gedeeld is wat leidt tot minder stress (Steijn, 2009). Geconcludeerd kan worden dat medewerkers die werken bij directie X werkzaam zijn op basis van de PSM theorie. Zij dienen het publieke belang door bij de overheid te werken. Daarnaast suggereert de centrale vraagstelling dat HNW een aantal gevolgen heeft welke de arbeidsmotivatie doet verlagen. De verlaging van arbeidsmotivatie heeft te maken met een aantal factoren. Voor de belangrijkste factoren wordt een beleidsadvies geschreven.

De eerste factor om de arbeidsmotivatie te verhogen heeft te maken met het tijd- en plaatsafhankelijk werken. Directie X kent weinig concentratie werkplekken en stilte ruimtes daarnaast zijn er geen interne afspraken met elkaar over het gebruik van de werkplekken. De tweede factor is de relatie tussen medewerker en leidinggevende. Medewerkers willen meer verantwoordelijkheden en vrijheid in het werk dat zij verrichten. In de volgende paragraaf volgen de beleidsadviezen.

### 5.3. Beleidsadvies 1 Tijd- en plaatsafhankelijk werken

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er weinig werkplekken zijn om te kunnen werken. Bij de komst van HNW is er geen rekening gehouden met concentratie werkplekken en beluimtes. Er zijn namelijk een aantal dichte ruimtes die niet geluidsisolerend zijn. Als je in deze ruimtes werkt kan je degene buiten de ruimte nog goed verstaan. Ook zijn er veel open ruimtes waarbij er onderling veel gesproken wordt. Het beleidswerk dat medewerkers verrichten is niet besteed aan open ruimtes. Sommige ontwikkelingen lijken door de invoering van HNW onomkeerbaar, maar neem hierbij je eigen verantwoordelijkheid. Om de manier van werken aan te passen is het nodig om draagvlak te creëren bij de bestuursraad en draagvlak te hebben van de directie. Kaart gezamenlijk aan dat de manier van werken niet mogelijk is op de manier waarop de afdeling nu is ingedeeld. Breng individuen waar werkstress aan de orde is in kaart en laat een maatwerk plan maken. Op deze manier is er oog voor de verandering die intern nodig is om de arbeidsmotivatie te kunnen bevorderen. Door de open plekken en communicatie over de gangen is het niet goed werkbaar om geconcentreerd beleidswerk te verrichten. Hierdoor stapelt het werk op en bewaart men dit werk voor de dagen waarop men thuiswerkt. De interviewresultaten laten zien dan medewerkers het erg fijn vinden om thuis te kunnen werken zodat zij productief zijn.

Gajendran en Harrison (2007) veronderstellen ook dat intensief flexibel werken (meer dan twee dagen per week) een positief effect heeft op de werk privé situatie en zorgt voor een grote mate van vermindering van werkstress. Dit komt omdat de medewerkers een goede balans zien tussen het zelfstandig uitvoeren van werkzaamheden en het regelen van zijn privé en werksituatie (Gajendran en Harrison, 2007). Wat hierbij mogelijk een gevolg zou zijn is het contact met relaties op de werkvloer. Gajendran en Harrison zeggen dat dit een mogelijk gevolg kan zijn bij langer dan twee dagen flexibel werken vanuit huis. Over het algemeen zou het flexibel werken overigens geen nadelige gevolgen hebben als men minder dan twee dagen vanuit huis werkt. Het heeft namelijk nauwelijks effect op de relatie op de werkvloer en de relatie met de manager. Daarnaast waarschuwen Gajendran en Harrison wel ervoor dat medewerkers wel zelfdiscipline moeten hebben om thuis te kunnen stoppen met werken. De praktijk leert dat men door teveel vrijheid teveel achter elkaar doorgaat met werken (Gajendran en Harrison, 2007). Het nadeel hierbij is dat medewerkers met thuiswerken moeilijker de werktijd beperken, er wordt meer uren gewerkt dan waar zij voor aangesteld zijn. Hierdoor verslechterd ook de relatie tussen werk en privé.

Het is belangrijk als organisatie om nu alvast te anticiperen op drukke periodes en het nieuwe jaar. Vraag daarom als afdeling belcellen aan voor medewerkers die veel bellen zodat daar een aparte ruimte voor is. Op deze manier kunnen ook zij vrijuit gesprekken voeren zonder dat andere collega's hier last van hebben. Probeer als afdeling niet teveel veranderingen tegelijkertijd door te voeren, dit kan al gauw leiden tot chaos en irritatie bij medewerkers. Bespreek veranderingen bij en met medewerkers, uit de onderzoeksresultaten is naar voren gekomen dat geen van de geïnterviewde zeker wist waarom HNW is ingevoerd. Het is van belang om je medewerkers bij de besluitvorming te betrekken zodat zij zich meer betrokken voelen bij de afdeling. Geef ook in de overleggen die plaatsvinden met de afdeling aandacht aan de dingen die nu goed gaan.

### 5.4. Beleidsadvies 2 Leiderschap

Uit het onderzoek is bij alle respondenten n=8 naar voren gekomen dat de relatie tussen medewerker en manager niet is zoals verwacht wordt. Dit heeft te maken met een aantal factoren zoals de druk vanuit de leiding door managers, directeur, directeur generaal en minister. Daarnaast speelt de onderlinge en onduidelijke communicatie ook een rol. Medewerkers geven aan dat zij minder snel vrij gelaten worden in het werk dat zij verrichten. Gezien HNW als voordeel biedt dat je zelf het werk kunt indelen en eigen verantwoordelijkheden hebt worden medewerkers hierin niet vrij gelaten. Volgens de literatuur wordt hier veelal de traditionele leiderschapsstijl toegepast die te maken heeft met een bureaucratische en autoritaire manier van leidinggeven waarbij er erg weinig ruimte is voor persoonlijke coaching en meer gericht is op controle. Deze stijl laat weinig ruimte over voor autonomie (Bijl, 2009).

Gezien de politieke druk iets is wat bepaald wordt door de samenleving is het lastig om hierop in te spelen. Je kunt niet bepalen wat er per dag of per periode qua werk op jou afdeling afkomt. Als directeur moet je stevig in je schoenen staan en waar mogelijk werk kunnen terugduwen. Het is vaak niet noodzakelijk dat een

deadline behaalt wordt omdat de formaliteit vaak langer op zich laat wachten. Als directeur mag je ook wel eens 'nee' verkopen. Als directeur functioneer je als de schakel tussen de directeur generaal, minister en je managementleden en medewerkers. Een goed leiderschap houdt in dat deze relatie stabiel verlopen. Daarnaast maak je duidelijk wat wel of niet gedaan wordt van wie er wat verwacht wordt. Het is van belang om een duidelijk taakverdeling te hebben en medewerkers het gevoel te geven dat zij in control zijn, zodat zij eigen verantwoordelijkheden hebben.

Wat betreft de relatie tussen medewerker en manager, blijft de verwachting van de medewerker dat de manager instaat is om te stimuleren en inspireren. Daarmee wordt de motivatie, betrokkenheid, prestaties en productiviteit binnen de organisatie verhoogd.

Medewerkers hebben momenteel niet het gevoel dat zij gestimuleerd of geïnspireerd worden door hun leidinggevende. De relatie ontwikkeld zich vaak op zakelijk gebied.

Een belangrijk leerpunt voor managers is om pro-actief te communiceren over verwachtingen tussen directeur, managementleden en clustercoördinatoren. Op deze manier kan de druk verminderd worden van bovenuit, door een duidelijke rol te creëren. Blijf daarnaast als managementteam één en toon je kwetsbaarheid maar blijf ook je boodschappen herhalen. Bevestig dat er een degelijk probleem is en erken dat er gezamenlijke een oplossing moet komen. Erkenning gaat vaak samen met acceptatie. Erken ook dat het management moeite heeft om haar medewerkers los te laten en ga het gesprek hierover met medewerkers aan. Medewerkers zijn snel geneigd zich open te stellen voor nieuwe uitdagingen en pakken hun verantwoordelijkheid als zij voelen dat zij vertrouwd worden. Coachend leiderschap bevordert de motivatie van de medewerkers (Duyvendak en Veldboer, 2001). Daarnaast als tip voor het management, probeer meer tijd vrij te maken en ga bijvoorbeeld samen met medewerkers lunchen zodat het niet alleen over het zakelijke gaat maar ook over het sociale. Probeer daarnaast in de wekelijkse periodieke overleggen niet alleen het zakelijke overheersen maar maak tijd voor een sociaal gesprek. Medewerkers zijn creatiever en gemotiveerder als de manager ontcontroleerend en ondersteunend is. Dit zorgt voor autonomie en innovatie. Medewerkers worden op deze manier gesteund op het behalen van resultaten en het maken van concrete afspraken met manager om deze resultaten te behalen waardoor zij meer vrijheid krijgen en verantwoordelijkheden. Betrek daarom je medewerkers bij de besluitvorming, Baane zegt namelijk dat medewerkers minder productief zijn als zij niet betrokken worden bij de besluitvorming (Baane et al. , 2011)

#### 5.5. Praktische tips

- *Vergaderen*: Tijd hoeft niet geheel benut te worden. Als je je stukken niet gelezen hebt ga dan ook geen discussie aan, sluit in overleggen altijd af met: "*Heeft er nog iemand hulp nodig?*"; Om effectief te kunnen vergaderen is het van belang om je stukken tijdig te lezen en je voor te bereiden. Zo voorkom je dat je urenlang onnodig aan het vergaderen bent en deze tijd beter kunt gebruiken.
- *E-mail is maatwerk*. Ken je collega's. Wees duidelijk in het versturen van emails, schrijf er een duidelijk boodschap in en geef aan wat er van wie en wanneer verwacht wordt.
- *Overleggen met de top*: Maak gebruik van overlegmomenten directeur met top; zorg dat er een klankbordgroep is die spreekt met de leiding en ook fungeert als signaleerder functie voor medewerkers.
- *Nieuwe medewerkers*: Eerste half jaar in max. 1 cluster; plaats nieuwe medewerkers het eerste jaar in 1 cluster in plaats van meerdere clusters zodat zij makkelijk kunnen inwerken en het hoofd boven water houden.
- *Vrije tijd/ontspanning*. Creëer je eigen herstelmomenten; ga gezamenlijk lunchen, maak lunch wandelroutes en zorg ervoor dat je niet continu aan het werk bent maar zorg ook op het werk voor ontspanning.

## 5.6. Literatuur versus onderzoeksresultaten

In het onderstaand stuk wordt een koppeling gemaakt tussen de theorie en onderzoeksresultaten.

Per hypothese wordt er omschreven wat de literatuur erover heeft gezegd en of dit klopt met de gevonden onderzoeksresultaten. De weerlegging hiervan wordt gevoerd in een korte discussie per hypothese. Er wordt bekijken of de vraag daadwerkelijk is beantwoordt en wie er gelijk heeft gehad in de literatuur of empirische data. Naar aanleiding van de weerlegging is het logisch gevolg het vervolgonderzoek. Hierin worden de sterkte en minder sterkte punten van het onderzoek omschreven en wordt de focus van het vervolgonderzoek omschreven.

### 5.6.1. Hypothese 1

*Tijd- en plaatsafhankelijk werken verlaagt de arbeidsmotivatie.*

Uit onderzoeksresultaten blijkt dat medewerkers één keer per week thuiswerken. Op deze dag kunnen zij geconcentreerd werken wat niet op kantoor mogelijk is. De praktijk leert dat men door teveel vrijheid te lang achter elkaar doorgaat met werken (Gajendran en Harrison, 2007). Doordat zij thuiswerken is het lastig om aan de werktijden te houden en wordt er wel eens langer door gewerkt. Dit maakt dat er thuis meer tijd, ruimte en rust ontstaan om het werk uit te kunnen voeren. Medewerkers voelen hierdoor ook meer tevredenheid (Peters Den Dulk en De Ruiters, 2010). Niet alleen Den Dulk en De Ruiters bevestigen deze positieve effecten maar ook Gajendran en Harrison hebben onderzoek gedaan naar de effecten van het tele(thuis)werken. Zij geven aan dat het inderdaad lastig is om jezelf af te sluiten van het werk als je overal en nergens kunt werken. Wel is het van belang om prioriteiten te stellen anders kan dit een disbalans veroorzaken tussen werk en privé.

Gajendran en Harrison (2007) veronderstellen ook dat intensief flexibel werken (meer dan twee dagen per week) een positief effect heeft op de werk en privé situatie en zorgt voor een grote mate van vermindering van werkstress. Dit komt omdat de medewerkers een goede balans zien tussen het zelfstandig uitvoeren van werkzaamheden en het regelen van privé- en werksituaties. Geconcludeerd kan worden dat de literatuur een positief beeld laat zien maar de onderzoeksresultaten een negatief beeld. Medewerkers krijgen inderdaad meer energie en arbeidsmotivatie van tijd- en plaatsafhankelijk werken mits zij discipline hebben om te stoppen en ook op kantoor tijd- en plaatsafhankelijk kunnen werken in verschillende ruimtes. Het thuiswerken verhoogd de arbeidsmotivatie maar het geheel van tijd- en plaatsafhankelijk werken haalt de arbeidsmotivatie naar omlaag omdat niet alle ruimtes het mogelijk maken om flexibel te kunnen werken. Hiermee is hypothese 1 verworpen.

### 5.6.2. Hypothese 2

*Persoonlijke aandacht voor medewerkers vanuit de leiding verhoogt de arbeidsmotivatie.*

Uit onderzoeksresultaten blijkt dat medewerkers meer behoefte hebben aan persoonlijke aandacht vanuit de leiding. Zij vinden het belangrijk dat de manager ook interesse toont in de medewerker in plaats van alleen op het zakelijk gebied. De literatuur zegt dat het belang van coachend leiderschap een belangrijk fenomeen binnen HNW dat al vanaf de jaren tachtig wordt benadrukt (Bass, 1985). Bass zet de *nieuwe* transformationele leiderschapsstijl tegenover de *traditionele* leiderschapsstijl. De zogenaamde nieuwe leiderschapsstijl legt meer nadruk op het charisma van het leidinggevendende en de manier waarop hij de medewerker vertrouwt, inspireert, stimuleert, aandacht geeft en coacht zodat hij een mentor kan zijn. De traditionele leiderschapsstijl betreft een bureaucratische en autoritaire manier van leidinggeven waarbij weinig ruimte is voor persoonlijke coaching maar meer focus is op controle. Deze stijl laat weinig ruimte over voor autonomie (Bijl, 2009). Medewerkers willen graag een manager die motiveert en inspireert zodat zij ook gemotiveerd worden om nieuwe uitdagingen in hun carrière aan te gaan.

Medewerkers geven aan dat zij bijna niet betrokken worden bij de besluitvorming terwijl Baane (2011) in de literatuur bevestigd dat medewerkers minder productief zijn als ze niet bij de besluitvorming worden betrokken (Baane et al, 2011). De verwachting hierbij is dat medewerkers beter presteren als zij betrokken worden bij besluitvorming zodat zij een aandeel hebben in het geheel. Aandacht en coaching vanuit de leiding zorgt voor meer arbeidsmotivatie. Geconcludeerd kan worden dat medewerkers meer persoonlijke aandacht willen vanuit het management, als zij meer aandacht krijgen zal ook de arbeidsmotivatie bevorderen. Dit zal je

ook terug zien in de productiviteit. De literatuur laat een positief beeld zien hoewel de onderzoeksresultaten een negatief beeld laten zien. Hypothese 2 is hiermee verworpen.

### 5.6.3. Hypothese 3

*Oudere medewerkers zijn minder gemotiveerd dan jongere medewerkers.*

Uit onderzoeksresultaten blijkt dat oude medewerkers meer intrinsiek gemotiveerd zijn, zij verrichten het werk omdat zij het algemeen belang willen dienen. Steijn (2007) bevestigt dit verband, hij ziet dat jonge medewerkers meer extrinsiek gemotiveerd zijn en zich meer willen profileren in de organisatie. Oudere medewerkers zijn meer intrinsiek gemotiveerd, zij hebben het gevoel van nut en meerwaarde voor de samenleving en bepalen het doel voor de toekomst zoals hogere zelfwaarden, zelfontwikkelingen en ontplooiing. De bestuurskundige literatuur PSM wordt in deze hypothese bevestigd. Jonge medewerkers zijn meer extrinsiek gemotiveerd, zij gaan voor status, willen gezien worden, werken voor het salaris, promotie en beloningen uit de organisatie. Intrinsieke motivatie berust op de motiverende effecten vanuit een persoon en het werk zelf, het gevoel van nut en meerwaarde van de samenleving, het bepalen van een doel voor de toekomst zoals bijvoorbeeld hogere zelfwaarden, zelfontwikkeling- en ontplooiing (Rainey, 2007).

Extrinsieke motivatie ontstaat door externe bronnen zoals motivatie door het krijgen van salaris, promotie en beloningen vanuit de organisatie. *The perceived focus of causality* staat hierbij niet centraal volgens Ryan en Deci. Dit houdt in dat iemand het gedrag toont om een om beloning te krijgen.

Intrinsieke motivatie wordt door Ryan en Deci gezien als het handelen uit plezier en uitdaging in plaats van het gedrag te tonen om een beloning te krijgen. Een beloning is in dit geval niet nodig omdat iemand zijn baan en de taak dat hij verricht leuk vindt. *The focus of causality* zit in dit geval in de persoon zelf. Intrinsieke motivatie bestaat uit het verband tussen mensen en een taak. De één vindt een taak interessant en de ander voelt tevredenheid en betrokkenheid bij een taak (Ryan en Deci, 2000). Geconcludeerd kan worden dat Ryan and Deci gelijk hebben, maar ook de empirische data bevestigt dat jonge medewerkers meer bereid zijn om taken op te pakken en nieuwe ideeën hebben. De oudere medewerkers zitten lang op hun functie en zijn uit gekeken en zitten hun tijd uit. Daarnaast blijkt uit het empirisch onderzoek dat er ook weinig doorgroeimogelijkheden zijn en klopt het dat oudere medewerkers minder gemotiveerd zijn dan jonge medewerkers. De literatuur bevestigt deze relatie en eveneens de onderzoeksresultaten. Hypothese 3 is hiermee bevestigd.

### 5.6.4. Hypothese 4

*Samenwerken in teams zorgt voor waardering en verhoogt de arbeidsmotivatie.*

Uit onderzoeksresultaten komt naar voren dat medewerkers erg positief zijn over het werken in teams. Niet alleen de onderzoeksresultaten bevestigen dit maar ook de literatuur zegt dat werken in teams voordelig is voor de organisatie. Volgens Bijl (2009) moet de cultuur van een organisatie naar voren komen in de visie van werknemers ten aanzien van de gedragsintenties en het feitelijke gedrag van managers en collega's onderling. De vertrouwenscultuur kan in HNW op verschillende manieren tot uitdrukking komen, namelijk in de relatie tussen manager en medewerker als in de relatie tussen medewerkers onderling. Het geeft medewerkers meer vertrouwen en zij kunnen makkelijker als team opereren dan individueel.

De onderzoeksresultaten laten zien dat de werkdruk in teamverband niet hoger is dan individueel. Wel bestaat er afhankelijkheid van elkaar maar pak je makkelijker dingen van elkaar op en is de kennis ook aanwezig bij meerdere collega's wat zorgt voor een succesvolle samenwerking. Een succesvolle samenwerking zorgt ervoor dat je kansen creëert, open minded bent en successen kunt vieren. Het is van groot belang om dit samen te doen vooral om dit vaak vergeten wordt. Uit dit laatste punt moet namelijk inspiratie en motivatie komen (Van Delden, 2009). De literatuur maar ook de onderzoeksresultaten geven aan dat werken in teams zorgt voor meer arbeidsmotivatie. Het werken in teams biedt meer mogelijkheden en vergroot je netwerk waardoor je sneller opvalt. Geconcludeerd kan worden dat de hypothese zowel in de literatuur als empirische data bevestigd wordt. Hypothese 4 is hiermee bevestigd.

### 5.7. Suggesties voor vervolgonderzoek

In het onderzoek is de focus gelegd op HNW en de elementen die de arbeidsmotivatie doen verlagen of verhogen.

Hypothese 1 *Tijd- en plaatsonafhankelijk werken verlaagt de arbeidsmotivatie* wordt niet ten alle delen bevestigd in dit onderzoek. Naar aanleiding van de literatuurstudie blijkt dat tijd- en plaatsonafhankelijk werken de arbeidsmotivatie verhoogd hoewel de onderzoeksresultaten aangeven dat de arbeidsmotivatie verlaagt als men niet geconcentreerd en in stille ruimtes kan werken. Dat houdt in dat men een kostenbesparing ziet als het gaat om thuiswerken, gezien medewerkers niet dagelijks naar kantoor hoeven te reizen. Hoe verhoudt dit zich tot de productiviteit op kantoor waar men continu loopt te praten. Vanuit het kostenooqpunt is het een goede ontwikkeling, maar het verlies aan arbeidsproductiviteit is minder omdat iedereen in met name open ruimtes continu loopt te praten, is het de vraag af of de baten van de ruimtebesparing opweegt tegen het verlies aan productiviteit. Voor een vervolgonderzoek zou dit mogelijk aan de orde gesteld kunnen worden.

Daarnaast is vervolgonderzoek naar hypothese 2 *Persoonlijke aandacht voor medewerkers vanuit de leiding verhoogt de arbeidsmotivatie* niet uit te sluiten in dit onderzoek. Een sterk punt in dit onderzoek is dat er niet alleen is gekeken naar de onderzoeksresultaten van medewerkers maar zijn ook de managers geïnterviewd. Op deze manier zie je een weerspiegeling van de resultaten. Hoewel de medewerkers naar mijn mening eerlijk zijn geweest, zijn de managers in het interview terughoudend geweest. De auteur heeft het gevoel dat de manager niet altijd alles op tafel heeft gelegd in het interview. De focus heeft in dit onderzoek toch meer gelegen op de medewerkers. De managers weten dat er punten zijn die meer aandacht verdienen maar doen hier niets aan of kunnen hier niets aan doen. In het vervolgonderzoek is het noodzakelijk om het gehele managementteam te ondervragen om op deze manier volledige gegevens te verkrijgen. Er is met de invoering van HNW een implementatie doorgevoerd die niet meer past bij de huidige stijl van leidinggeven. Ook is het van belang dat managers nieuwe opvattingen realiseren in plaats van het traditionele leiderschap uit te voeren in een tijd waarbij het nieuwe transformationele leiderschap is gewenst. Een vervolg hypothese zou zijn: *De huidige implementatie van HNW verlaagt de arbeidsmotivatie.*

## 6. Literatuurlijst

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Baane, R., Houtkamp, P., en Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld- Over bricks, Bytes en Behaviour*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Baane, T., Houtkamp, P., en Knotter, M. (2011). Het nieuwe werken ontrafeld, over bricks, Bites en Behavior. *Stichting management studies*.
- Baer, M., Oldham, G. R., en Cummings, A. (2003). Rewarding creativity: when does it really matter? *The Leadership Quarterly*, 14 (4), 569-586.
- Bensing, J.M., en Scheurs, K. (1995). Instrumental and affective aspects of physical behavior. *Med care*, 19 (3), 23-42.
- Bekke, A.J.G.M. (1992). De wispelturige bureaucratie, *Bestuurskunde*, 1 (2), 73-81.
- Braam, A. van (1956). *Ambtenaren en Bureaucratie in Nederland*. 's-Gravenhage: Excelsior.
- Brewer, G.A., Selden, S.C., en Facer, R.L. II. (2000). Individual conceptions of public service motivation. In: *Public administration review*, 60 (3), 245-264.
- Brewer, G.A., Delden, S.C. (1998). Whistle blowers in the federal Civil Service: new evidence of the public service ethic. In: *Journal of public administration research and theory*, 413-439.
- Bijl, D., (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: Par CC.
- CBS, (2017, april 24). Dienstverband, verhouding man vrouw overheidsinstanties. Geraadpleegd via <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/47/krijgen-mannen-en-vrouwen-gelijk-loon-voor-gelijk-werk->.
- CBS, (2017, mei 2). Werkgelegenheid; geslacht, dienstverband, kenmerken baan. Geraadpleegd via <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/47/krijgen-mannen-en-vrouwen-gelijk-loon-voor-gelijk-werk->.
- Deci, E., en Ryan, R. (2000). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 627-668.
- Denhardt, R. B. (2010) *Theories of public organization*, California: Belmond.
- Delden, van P. (2009). Samenwerking in de publieke dienstverlening: *Ontwikkelingsverloop en resultaten*. Delft-Zutphen: Uitgeverij Eburon.
- Duyvendak, J.W., Veldboer, L. (2001). *Meeting Point Nederland, Over samenlevingsopbouw, multiculturaliteit en sociale cohesive*, Amsterdam: Boom.
- Floor, J.M.G., en Raaij, van W.F. (2002). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen: Steinfert Kroese.
- Frost, R. (1979). *Poetry of Robert Frost: the collected poems, complete and unabridged*. New York: Holt.
- Gajendran, R. S., en Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: A meta analysis of psychological mediators and individuals consequences. In: *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.

- Hammer, A., Bauer, S., en Grandey J. (2003). Work-family conflict and work related withdrawal behaviors. In: *Journal of Business and Psychology*, 17, 419-436.
- Hutjes, J.M., en Buuren van J.A. (1992). *De gevalsstudie; strategie van kwalitatief onderzoek*. Amsterdam-Heerlen: Boom-Open Universiteit.
- O'Driscoll, M. (1996). The interface between Job and Off-Job roles. Enhancement and conflict. In: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11, 279-306.
- Oldham, G.R., en Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39 (3), 607-634.
- Kessels, J.W.M., en Poell, R.F. (2001). *Human Resource Development. Organiseren van het leren*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Koning, J., de Gelderblom, A., Kroes, H., Spijkerman, M., Offerhaus, F., en Kappe, E. (2006). *Vervangingsvraag Maakindustrie*. Rotterdam: SEOR.
- Korzilius, H. (2000). *De kern van survey-onderzoek; de kern van organisatieonderzoek*. Assen: Van Gorcum en Comp.
- Kuyper, H. (1997). *Schooladviezen en onderwijsloopbanen. Voorkomen, risicofactoren en gevolgen van kennis en communicatie*. Groningen: GION.
- Maslow, A. H. (1943). Conflict, frustration, and the theory of threat. In: *J. abnorm. (soc.) Psychol*, 38, 81-86.
- Ministerie van BZK (2009). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2009*. 's-Gravenhage.
- Naff, A., en Crum J. (1999). Does service motivation make a difference? In: *Review of public personal administration*, 4 (2), 5-16.
- Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A*, 22 (4), 301-317.
- Nelissen, A. (2000). *Communicatie en teamwork in de lerende organisatie*. Assen: Van Gorcum.
- Perry, J.L. (1996). Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. In: *Journal of Public Administration Research en Theory*, 6 (1), 5-23.
- Perry, J. L., en Hondeghem, J. (2008). *Motivation in Public Management: The call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J. (2010). Introduction to the Symposium on Public Service Motivation Research. In: *Public Administration Review*, 4 (1), 679-680.
- Perry, J.L., en Wise, L.R. (1990). The motivational bases of public service. In: *Public administration review*, 50 (3), 367-373.
- Peters, P., Den Dulk, L., en De Ruijter, J. (2010). May I work from home? In: *Views of the employment relationship reflected in line managers' telework attitudes in six financial-sector organizations*, 6 (1) 56-89.
- Pinder, C.C. (1998) *Work motivation in organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Pijpers, G.M., et al. (2002) Het gebruik van IT door het topmanagement. In: *Management en Informatie*, 10-1424.

- Plochg, T., en Zwieten. M. (2007). *Nederlands Handboek Gezondheidszorg- onderzoek*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 77-93.
- Powell, C., en Turner. J. (2000). Social identity, Self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organisational outcomes. In: *Applied Psychology*, 49 (3), 319-339.
- Rainey, H. (1982). Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. In: *The American Review of Public Administration*, 288-302.
- Rainey, H. (2003). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Rainey, H.G., en Steinbauer. P. (1999). Galloping elephants: developing elements of a theory of effective government organizations. In: *Journal of public administration research and theory*, 1-32.
- Robins, S. P., en Judge, T. A. (2012). Essentials of Organizational Behavior, In: *Public Administration Review*, 11 (1), 158-170.
- Ryan, R.M. en Deci E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions, In: *Contemporary Educational Psychology* 25: 54-67.
- Singleton, Jr., R.A., Straits, B.C. (2005). *Approaches to Social Research*, fourth ed. New York: Oxford University Press.
- Steijn, A., en Groeneveld, S. (2001). *Strategisch HRM in de publieke sector*: Assen: Van Gorcum.
- Steijn, A., en Leisink, P. (2009). Gemotiveerd voor de publieke zaak? Public Service Motivation in Nederland. *Bestuurswetenschappen*, 10-28.
- Steijn, B., en Leisink, A. (2009). *Public service motivation and job performance of public sector employees*. Den Haag: Universiteit Erasmus.
- Steijn, B. en Leisink, P. (2006). Organizational commitment along Dutch public sector employees. In: *International Review of Administrative Sciences*. 72 (2), 187-201.
- Schaufeli, A., en Bakker, L. (2004) The measurement of work engagement with a short questionnaire, In: *Psychological Measurement*, 66 (4), 40-87.
- Smetsers, F. (2007). *Samenwerken in teams, een vanzelfsprekendheid?* Radboud University Nijmegen, Faculteit der Managementwetenschappen. Nijmegen: Radboud Repository.
- Thiel, S. van (2007) *Bestuurskundig onderzoek- Een methodologische inleiding*. Bussum : Uitgeverij Coutinho.
- Vandenabeele, W. (2005). Public Service Motivation binnen de Nederlandse rijksoverheid. In: *Christen democratische verkenningen*, 3 (1), 259-270.
- Vandenabeele, W. (2007) Toward a theory of public service motivation: an institutional approach. In: *Public Management review*, 545-556.
- Vandenabeele, W. (2005). Towards a public administration theory of public service motivation: an institutional approach. In: *Paper presented at the IRSPM X conference*, April 11<sup>th</sup>, Glasgow.
- Vinke, R. H. W. (1996). *Motivatie en belonen, de mythe van intrinsieke motivatie*. Kluwer: Deventer

Visser, C., en Bunjes, A. (1995). *Zelfsturende teams*. Handboek methoden, technieken en analyses. Assen: Kluwer

Whetten, D.A., en Cameron, K.S. (2003). *Leiderschap en management IV: communicatieve vaardigheden*. Amsterdam: Nieuwezijds.

## Bijlage 1. Interview medewerker.

### **Algemeen**

1. Wat is uw hoogst genoten opleiding/richting?
2. Hoelang bent u al werkzaam bij de directie Zorgverzekeringen?
3. Wat is uw functie bij de directie Zorgverzekeringen?

### **Taken en Verantwoordelijkheden**

4. Wat zijn uw taken? (algemeen) Wat is de belangrijkste taak?
5. Waar bent u verantwoordelijk voor?
6. Zijn er situaties in uw huidige functie die stressvol zijn? Welke zijn dit en hoe gaat u hiermee om?

### **Het Nieuwe Werken**

7. Waarom is binnen uw organisatie flexwerken georganiseerd?
8. Wat vond u van deze verandering?
9. Doet u zelf aan flexwerken? Waarom wel en waarom niet en waar blijkt dat uit?

### **Tijd- en plaatsafhankelijk werken**

10. Hoe is het flexwerken binnen uw directie/cluster geregeld? Wordt er thuisgewerkt, wordt er op andere verdiepingen gewerkt? Hoe ziet dit er bij u uit en werkt dit voor u?
11. Kunt u met uw cluster tijd- en plaatsafhankelijk werken? Zit u bij elkaar om snel dingen met elkaar uit te wisselen? Zo ja, levert dit voordelen op, zo nee wat zijn de nadelen hiervan?
12. Werkt u thuis? Zo ja, bent u goed bereikbaar voor overige collega's en MT-lid?
13. Hoe vindt u het werken met nieuwe technologische middelen (laptop, ipad, mobiele smartphone)? Wat gaat goed en zijn er eventueel verbeterpunten?

### **Persoonlijke aandacht vanuit de leiding**

14. Hoe vindt u de aansturing van uw eigen MT-lid? Wat gaat goed en wat kan er beter?
15. Heeft u een goede relatie met uw MT-lid? Zo ja waar blijkt dat uit, zo nee, weet u waar dat aan ligt?
16. Kunt u alles bespreekbaar maken met uw MT-lid en wordt hier dan concreet iets aan gedaan?
17. Als u iets kunt veranderen aan de relatie tussen u en uw MT-lid, wat zou dat dan zijn?

### **Samenwerken in teams**

18. Werkt u samen in teams? Zo ja, vindt u dat u beter betrokken bent bij de praktijk dan dat u individueel betrokken wordt/bent? (denk aan sociale binding, productiviteit, delen van kennis)
19. Vindt u dat samenwerken in teams (werk)druk met zich meebrengt t.o.v. de individuele (werk)druk? Zo ja waar blijkt dat uit, zo nee, waar blijkt dat uit?
20. Ziet u verschil in samenwerking met jonge collega's en oudere collega's? Zo ja waar blijkt dat uit?

### **Arbeidsmotivatie**

21. Heeft u plezier in het werk dat u doet? Zo ja, waar blijkt dat uit zo nee, wat zou u willen veranderen?
22. Voelt u zich betrokken tot de directie/cluster? Zo ja, waar blijkt dat uit zo nee, wat ziet u graag veranderen?
23. Krijgt u voldoende energie uit de werkzaamheden die u verricht? Zo ja waar blijkt dat uit, zo nee wat zou je graag anders willen zien?
24. Zijn er voldoende doorgroeimogelijkheden binnen uw directie/cluster?

### **Afronding**

25. Was de werksituatie beter voordat Het Nieuwe Werken werd ingevoerd? Waar blijkt dat uit?
26. Wat kunnen we leren van de invoering van Het Nieuwe Werken? Wat kan er op uw directie beter?
27. Als u iets zou kunnen veranderen aan Het Nieuwe Werken wat zou dat dan geweest zijn?
28. Heeft u verder nog iets toe te voegen aan dit interview wat u kwijt wil?

## Bijlagen 2. Interview manager.

### **Algemeen**

1. Wat is uw hoogst genoten opleiding/richting?
2. Hoelang bent u al werkzaam bij de directie Zorgverzekeringen?
3. Wat is uw functie bij de directie Zorgverzekeringen?

### **Taken en Verantwoordelijkheden**

4. Wat zijn uw taken? (algemeen) Wat is de belangrijkste taak?
5. Waar bent u verantwoordelijk voor?
6. Zijn er situaties in uw huidige functie die stressvol zijn? Welke zijn dit en hoe gaat u hiermee om?

### **Het Nieuwe Werken**

7. Waarom is binnen uw organisatie flexwerken georganiseerd?
8. Wat vond u van deze verandering?
9. Doet u zelf aan flexwerken? Waarom wel en waarom niet en waar blijkt dat uit?

### **Tijd- en plaatsafhankelijk werken**

10. Hoe is het flexwerken binnen uw directie/cluster geregeld? Wordt er thuisgewerkt, wordt er op andere verdiepingen gewerkt? Hoe ziet dit er bij u uit en werkt dit voor u?
11. Kunt u met uw cluster tijd- en plaatsafhankelijk werken? Zit u bij elkaar om snel dingen met elkaar uit te wisselen? Zo ja, levert dit voordelen op, zo nee wat zijn de nadelen hiervan?
12. Werkt u thuis? Zo ja, bent u goed bereikbaar voor uw medewerkers?
13. Hoe vindt u het werken met nieuwe technologische middelen (laptop, ipad, mobiele smartphone)? Wat gaat goed en zijn er eventueel verbeterpunten?

### **Persoonlijke aandacht vanuit de leiding**

14. Hoe vindt u de aansturing aan uw cluster? Wat gaat goed en wat kan er beter?
15. Heeft u een goede relatie met uw medewerkers? Zo ja waar blijkt dat uit, zo nee, weet u waar dat aan ligt?
16. Kunt u alles bespreekbaar maken met uw medewerkers?
17. Als u iets kunt veranderen aan de relatie tussen u en uw medewerkers, wat zou dat dan zijn?

### **Samenwerken in teams**

18. Werkt u samen in teams? Zo ja, vindt u dat u beter betrokken bent bij de praktijk dan dat u individueel betrokken wordt/bent? (denk aan sociale binding, productiviteit, delen van kennis)
19. Vindt u dat samenwerken in teams (werk)druk met zich meebrengt t.o.v. de individuele (werk)druk? Zo ja waar blijkt dat uit, zo nee, waar blijkt dat uit?
20. Ziet u verschil in samenwerking met jonge collega's en oudere collega's? Zo ja waar blijkt dat uit?

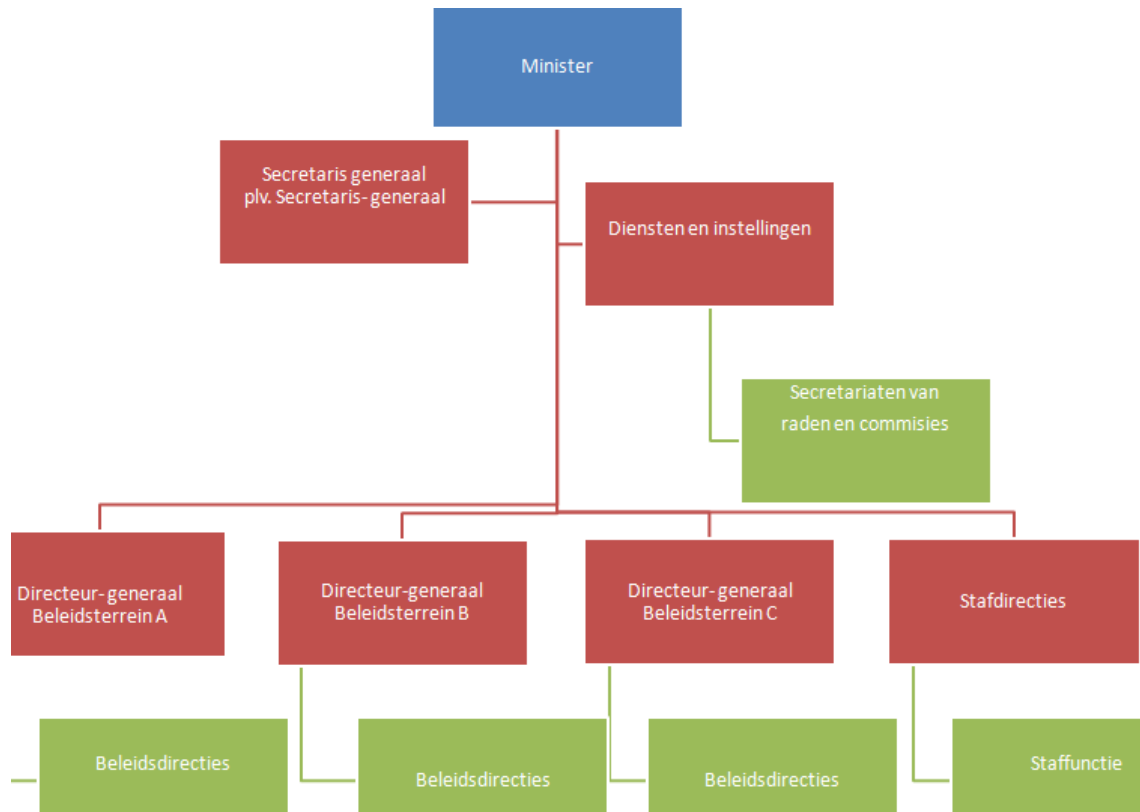
### **Arbeidsmotivatie**

21. Heeft u plezier in het werk dat u doet? Zo ja, waar blijkt dat uit zo nee, wat zou u willen veranderen?
22. Voelt u zich betrokken tot de directie/cluster? Zo ja, waar blijkt dat uit zo nee, wat ziet u graag veranderen?
23. Krijgt u voldoende energie uit de werkzaamheden die u verricht? Zo ja waar blijkt dat uit, zo nee wat zou je graag anders willen zien?
24. Zijn er voldoende doorgroeimogelijkheden binnen uw directie/cluster?

### **Afronding**

25. Was de werksituatie beter voordat Het Nieuwe Werken werd ingevoerd? Waar blijkt dat uit?
26. Wat kunnen we leren van de invoering van Het Nieuwe Werken? Wat kan er op uw directie beter?
27. Als u iets zou kunnen veranderen aan Het Nieuwe Werken wat zou dat dan geweest zijn?
28. Heeft u verder nog iets toe te voegen aan dit interview wat u kwijt wil?

Bijlagen 3. **Organogram Ministerie.**



Bijlagen 4. **Organogram Directie X.**

