

Social Support Intention in een flexibel kantoorconcept

Onderzoek naar factoren die bepalend zijn voor de mate van SSI



Master thesis - Remco Koman

Enschede, 25 mei 2010

Social Support Intention in een flexibel kantoorconcept

Onderzoek naar factoren die bepalend zijn voor de mate van SSI

Master thesis ter afronding van de Master Innovation & Entrepreneurship

University of Twente - School of Management

Remco D. Koman
Enschede, 25 mei 2010

Organisatie:
Gemeente Hengelo (ov)

Afstudeercommissie:
dr. J.M.J. Heuven (University of Twente)
dr. P.R. Honnef - Runhaar (University of Twente)

M. Fleer (Gemeente Hengelo)

Samenvatting (Nederlands)

In dit verkennende onderzoek is onderzocht welke factoren bepalend zijn voor de mate waarin medewerkers van de Gemeente Hengelo meer met elkaar zullen communiceren en daarbij de intentie hebben om elkaar te helpen met hun werkzaamheden. Dit laatste kan plaatsvinden door middel van werkzaamheden over te nemen, advies of feedback te geven of gewoon door een informeel gesprek te voeren met een collega. In de literatuur wordt dit laatste beschreven als Social Support Intention (SSI). Om deze factoren te achterhalen is de volgende hoofdvraag opgesteld:

‘Wat is de verwachte Social Support Intention van afdelingen binnen de Gemeente Hengelo in de context van een flexibel kantoorconcept?’

Voor de beantwoording van deze hoofdvraag zijn een vijftal onderzoeksvragen opgesteld. Te weten:

OV1) Wat is een flexibel kantoorconcept voor de Gemeente Hengelo?

OV2) Welke factoren verklaren Social Support Intention?

OV3) Wat zijn de verschillende externe en interne afdelingsprofielen?

OV4) Welke afdelingsprofielen komen overeen met elkaar en wat zijn hun voordelen/ nadelen?

OV5) Welke afdelingen, afdelingshoofden, sectormanagers en/ of directie binnen de Gemeente Hengelo is/zijn naar verwachting geschikt om te flexwerken?

Ter verkenning van het onderwerp zijn een vijftal case studies gedaan bij verschillende gemeenten in Nederland. Op basis van deze case studies en op basis van een literatuurstudie is een onderzoeksmodel ontworpen met elf factoren die SSI verklaren. Op basis daarvan zijn er twee survey's uitgevoerd. Een externe survey bij de Gemeente Zwijndrecht (N=42) en een interne survey bij de Gemeente Hengelo (N=220). De eerste studie is uitgevoerd om te bepalen welke factoren bepalend zijn voor SSI in de context van een flexibel kantoorconcept. De tweede studie is uitgevoerd om te bepalen welke factoren bepalend zijn voor SSI voor de Gemeente Hengelo.

Uit het onderzoek blijkt dat persoonlijke en taakfactoren bepalend zijn voor de mate van SSI en dat omgevingsfactoren eigenlijk niet bepalend zijn en geen invloed hebben op de mate van SSI. Specifiek kijkend naar de verschillende factoren, blijken er vijf factoren bepalend te zijn voor de mate van SSI. Uit beide studies komt naar voren dat Friendship Opportunity zeer bepalend is. Daarnaast blijken de factoren Social Presentation en Task Significance verklarend voor SSI. De factoren Social Scanning en Social Flexibility blijken zo min mogelijk aanwezig te moeten zijn. Tussen deze factoren bestaat een overlap: beide hebben te maken met het kunnen inschatten, interpreteren en erop reageren van/ op andermans gedrag of handelen. Hoewel men instaat is dit te doen, bedenkt men zich tegelijkertijd dat ook anderen hen observeren, wat niet wenselijk blijkt en er toe leidt dat SSI zal afnemen. Op basis van deze factoren wordt verwacht dat de afdelingen/ functies die vier of vijf factoren bezitten, in de context van een flexibel kantoorconcept een hoge mate van SSI zullen hebben. Daarbij is aangenomen dat een hoge mate van SSI zal leiden tot een betere acceptatie van het flexibel kantoorconcept. De afdelingen/ functie die vier of vijf factoren bezitten zijn: de afdelingen BGI, FZ, GZ, ICT, KTA, MO, PS, SOB en VG, de sectormanagers in het algemeen en de sectormanagers van de sectoren BP, PF, SB en WZ.

Op basis van dit onderzoek kunnen enkele praktische aanbevelingen gedaan worden voor de Gemeente Hengelo:

- 1) Creëer een duidelijk visie van wat de Gemeente Hengelo wil uitstralen en wat ze daarbij vraagt van haar medewerkers.*
- 2) Richt je bij het creëren van draagvlak op de partijen die een hoge SSI- score hebben en niet negatief staan ten aanzien van flexwerken (categorieën 4 en 5); creëer een positieve energiestroom door de organisatie.*
- 3) Creëer voor medewerkers een praktisch en begrijpbaar beeld van wat het flexibel kantoorconcept voor Hengelo zal inhouden. Beschrijf beknopt en/ of schets in grove lijnen het Hengelo's flexibel kantoor.*
- 4) Zorg bij het starten van een flexwerkpilot eerst voor de benodigde randgegevens als visie, behoeftes van afdelingen en sectormanagers en specials.*
- 5) Stimuleer actief vriendschappen door uitjes, borrels en de mogelijkheid om bij potentiële vrienden op de kamer te werken.*
- 6) Bepaal een gewenst SSI- niveau (naargelang de werkzaamheden het toelaten) en train de zwakke kritische factoren om dit niveau te bereiken.*

Summary (English)



In this exploratory research, I was looking for the factors which are declining the amount in which employees will support their colleagues, by taking over some tasks, give some advice or feedback. This support by colleagues is defined in the literature by Social Support Intention. Determining these factors, the following main research question is developed:

“What is the expected Social Support Intention of departments of municipality of Hengelo in the context of a flexible office concept?”

To answer this main research question, five additional research questions are developed:

RQ1) What is a flexible office concept for municipality of Hengelo?

RQ2) What factor decline the amount of Social Support Intention?

RQ3) What are the external and internal department profiles?

RQ4) Which department profiles can be compared and what are their advantages/ disadvantages?

RQ5) Which departments, head of departments, head of sectors and management of municipality of Hengelo will have a great acceptance of the flexible office concept?

To explore the topic of flexible office concepts, I did five case studies by five different municipalities in the Netherlands. Based on these case studies and based on a literature study a research model is developed, which contains eleven factors to decline SSI. Based on this model, two survey's were executed. An external survey at municipality of Zwijndrecht (N=42) and an internal survey at municipality of Hengelo (N=220). The external survey was executed to decline which factors were deterrent for SSI in a flexible office concept. The internal survey was de decline which factors were deterrent for SSI for municipality of Hengelo.

This research shows that in general, personal en task factors are deterrent for the amount of SSI. The environment factors are not. Looking at the specific factors this research shows that five factors are deterrent for the amount of SSI. Both survey's shows that Friendship Opportunity is very deterrent. Besides Friendship Opportunity, Social Presentation and Task Significance are deterrent for the amount of SSI. The factors Social Scanning and Social Flexibility are significant negative related with SSI. This means that both factors should be present as less as possible. Both factors have some similarities: both factors consists of estimate on, interpret of and react on a colleague's behavior or way of acting. Although, the employees of Hengelo are good at observing colleagues, the also understand that their colleagues are also able to observe them; what is not desirable and has a negative effect on SSI. I expect that departments and functions which consist of four or five factors will have a high amount of SSI in the context of a flexible office concept. Based on a high amount of SSI, the initiator expects a better acceptance of the flexible office concept. Predicted is that, based on the four or five factor criteria, the following departments and/ or functions will have a high acceptance of a flexible office concept: the departments BGI, FZ, GZ, ICT, KTA, MO, PS, SOB and VG, the head of sectors in general and the head of the sectors BP, PF, SB and WZ.

Based on this research some practical recommendations can be made for Hengelo:

- 1) *Create a clear vision. What is the image of municipality of Hengelo and what has this for impact on the employees.*
- 2) *By creating support for the flexible office concept, focus on parties with a high SSI- score and parties which are not negative about this concept (cat. 4 and 5); create positive energy in the organization.*
- 3) *Create a practical and understandable picture of what the flexible office concept is about. Describe*

- shortly and/ or draw in general lines the flexible office of Hengelo.*
- 4) Before starting a flexpilot, make sure all the requirements - clear vision, technical requirements and the requirements of departments, head of sectors and specials - are in order.*
 - 5) Stimulate Friendship Opportunities by organizing corporate events or Friday afternoon drinks to stimulate friendships and informal conversations.*
 - 6) Determine a desirable level of SSI (taking in to account the way tasks are defined) and train the weak factors to accomplish the desirable level of SSI.*

Voorwoord



Sinds oktober 2009 heb ik me beziggehouden met het uitvoeren van een zelfstandig onderzoek binnen de Gemeente Hengelo (ov) ter afronding van mijn Master Innovation & Entrepreneurship aan de Universiteit van Twente. In deze periode heb ik veel kunnen leren, maar vooral ook veel plezier mogen hebben tijdens het doen van dit onderzoek.

Ik wil de Gemeente Hengelo op deze wijze bedanken voor de mogelijkheid om dit onderzoek uit te voeren. Met name Martin Fler wil ik bijzonder bedanken voor zijn goede begeleiding, leuke en interessante gesprekken en bovenal het vertrouwen. Piety Honnef-Runhaar wil ik bedanken voor haar constructieve feedback. Verder wil ik Joris Heuven bedanken voor alle feedback en interessante gesprekken die we hebben gevoerd met betrekking tot dit onderzoek. Daarnaast wil Jarno Oerbekke, Erik ter Horst, Daniëlle Hag, Annet Jutte, Johan de Boer, Lydia Plant en Marco Hoendervangers bedanken voor de leuke tijd die ik met jullie heb gehad. Verder wil ik Baukje van Ruiven en Peter Scheltinga bedanken voor hun hulp en advies bij het uitzetten van de interne vragenlijst. Tot slot wil ik mijn vriendin Marije Busscher bedanken voor haar steun en vertrouwen in mij.

Het was een zeer interessant onderzoek waarbij ik veel vrijheid kreeg en waar ik veel indrukken heb opgedaan. Het is niet altijd even makkelijk geweest en werd ik vaak bestookt met uitdagende vragen (bedankt Annet!). Nu het eindresultaat daar is, ben ik blij en trots met het behalen van deze prestatie.

*Remco Koman
Enschede, 5 mei 2010.*

Inhoudsopgave

Samenvatting (Nederlands)	5
Summary (English)	7
Voorwoord	11
1. Inleiding	17
1.1 Opdrachtgever	17
1.2 Onderzoeksmotief en de context van het onderzoek	17
1.3 Onderzoeksdoel en relevantie	19
1.4 Afbakening onderzoek	20
1.5 Hoofdvraag en onderzoeksvragen	20
1.6 Overzicht rapport	21
2. Achtergrond	23
2.1 Flexibel kantoorconcept	23
2.2 Huidige situatie	24
2.3 Gewenste situatie	24
3. Theoretisch kader	26
3.1 Social Support Intention	26
3.2 Factoren voor Social Support Intention	27
3.2.1 Persoonlijke factoren	27
3.2.2 Taakfactoren	29
3.2.3 Omgevingsfactoren	29
3.3 SSI- model	31
4. Methodologie	33
4.1 Case study onderzoek	33
4.1.1 Doel van de case studies	33
4.1.2 Case study instrumenten	33
4.1.3 Analyse van de case studies	34
4.2 Survey onderzoek	34
4.2.1 Doel survey's	34
4.2.2 Respondenten	35
4.2.3 Procedure	35
4.2.4 Analyse	37
5. Surveyresultaten	39
5.1 Externe surveyresultaten	39
5.1.1 Surveypopulatie en respons rate	39
5.1.2 Algemene resultaten	39
5.1.3 SSI- model	40
5.1.4 Externe afdelingsprofielen	43
5.2 Interne surveyresultaten	45
5.2.1 Surveypopulatie en respons rate	45
5.2.2 Algemene karakteristieken	45
5.2.3 SSI- model	48
5.2.4 Interne afdelingsprofielen	51
5.3 Kritische factoren	56
5.3.1 Externe factoren	56
5.3.2 Interne factoren	56

5.4	Vergelijking van de profielen	56
5.4.1	Profielen op basis van externe factoren	57
5.4.2	Profielen op basis van interne factoren	57
5.4.3	SSI en de houding ten aanzien van flexwerken	58
5.4.4	Praktische implicaties externe/ interne factoren	59
5.5	Vergelijking van de profielen	59
6.	Conclusies & discussie	63
6.1	Wetenschappelijke implicaties	63
6.2	Praktische implicaties	64
6.3	Aanbevelingen	66
6.4	Beperkingen	68
	Begrippen	71
	Literatuur	75
	Apendices	79
	Appendix A: Organogram Gemeente Hengelo	79
	Appendix B: Gemeenten case study	80
	Appendix C: Vragenlijst case studies	81
	Appendix D: Beschrijving case studies	82
	Case 1: Gemeente 's Hertogenbosch	85
	Case 2: Gemeente Zwijndrecht	89
	Case 3: Gemeente Emmen	93
	Case 4: Provincie Overijssel	97
	Case 5: Gemeente Heemstede	101
	Appendix E: E-mail interne suvey	105
	Appendix F: Operationalisatie constructen	108
	Appendix G: Vergelijking profielen	113

Tabellen en figuren

Tabellen

Tabel 4.1	Operationalisering factoren voor Social Support Intention	36
Tabel 4.2	Operationalisering Social Support Intention	36
Tabel 5.1	Algemene karakteristieken(deel 1)	39
Tabel 5.2	Algemene karakteristieken (deel 2)	40
Tabel 5.3	Betrouwbaarheid constructen (extern)	41
Tabel 5.4	Correlatietabel extern	42
Tabel 5.5	Regressieanalyse van de concepten uit het SSI- model (R2= .442)	43
Tabel 5.6	Regressieanalyse van de constructen uit het SSI- model (R2= .601)	43
Tabel 5.7	Externe afdelingsprofielen	44
Tabel 5.8	Externe afdelingsprofielen (%)	45
Tabel 5.9	Algemene karakteristieken intern (deel 1)	46
Tabel 5.10	Algemene karakteristieken intern (deel 2)	47
Tabel 5.11	Algemene karakteristieken intern (deel 3)	48
Tabel 5.12	Betrouwbaarheid constructen (intern)	48
Tabel 5.13	Correlatietabel intern	50
Tabel 5.14	Regressieanalyse van de concepten uit het SSI- model (R2= .158)	49
Tabel 5.15	Regressieanalyse van de constructen uit het SSI- model (R2= .196)	51
Tabel 5.16a en b	Interne afdelingsprofielen	52
Tabel 5.17	Overige functieprofielen	53
Tabel 5.18a en b	Interne afdelingsprofielen (%)	54
Tabel 5.19	Overige afdelingsprofielen (%)	55

Figuren

Figuur 1.1	Context onderzoek	19
Figuur 3.1	SSI- model	31

Inleiding

1

In dit hoofdstuk zal een introductie gegeven worden op het geschreven rapport. Zo zal er ingegaan worden op de opdrachtgever, de Gemeente Hengelo, het onderzoeksmotief, het onderzoeksdoel en de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek, de afbakening van het onderzoek, de hoofdvraag met de daarbij horende onderzoeksvragen en een overzicht van dit rapport.

1.1 Opdrachtgever

De Gemeente Hengelo (ov) is een lokaal overheidsorgaan. Met bijna 81.000 inwoners is de Gemeente Hengelo de op één na grootste stad van Twente. De gemeentelijke organisatie wordt bestuurd vanuit twee locaties: het Stadhuis, gevestigd in het centrum van Hengelo, en het Stadskantoor, gevestigd aan de Hazenweg 121 te Hengelo. In totaal zijn 937 werknemers werkzaam voor de Gemeente Hengelo (884 fte).

Binnen de Gemeente Hengelo is de sector Informatie & Faciliteiten (I&F) verantwoordelijk voor mijn onderzoeksopdracht en daarmee de opdrachtgever. Martin Fleeer is daarbij mijn interne begeleider. Hij is de manager van deze sector. Samen met zes afdelingen binnen deze sector zorgen zij voor de informatievoorzieningen binnen de Gemeente Hengelo. Hierbij is te denken aan informatie- en communicatietechnologieën, maar ook aan bijvoorbeeld geo-informatie en digitale informatievoorzieningen.

1.2 Onderzoeksmotief en de context van het onderzoek

Het Stadskantoor van de Gemeente Hengelo zal, na acht jaar gevestigd te zijn geweest aan de Hazenweg te Hengelo, in 2013 verhuizen en haar huisvesting hervinden in het stadscentrum van Hengelo. Samen met de Gemeente Hengelo zal samen met projectontwikkelaars en woningbouwverenigingen het gebied Langewemen herontwikkelen. Met nieuwe woningen, een nieuw winkelcentrum en een nieuw stadskantoor zal dit project de binnenstad van Hengelo een positieve economische impuls geven.

Met dit nieuwe Stadskantoor wordt een start gemaakt met het uitdragen van een collectieve visie: het zo goed mogelijk bedienen van de burger door middel van *verbinding*. Verbinding wordt gezien als het samenwerken met burgers, bestuur, partners en vooral met elkaar (de ambtenaren). Het nieuwe Stadskantoor kan hieraan bijdragen doordat onder andere de ambtenaren dichterbij de burger worden gebracht (geografisch). Verder biedt dit nieuwe Stadskantoor de mogelijkheid om ook de manier van werken aan te passen aan deze collectieve visie.

De gemeentesecretaris Wimjoost Licht heeft in lijn met de bovengenoemde visie het flexibel kantoorconcept geïntroduceerd. Een concept waarbij medewerkers niet langer meer gebonden zijn aan een vaste werkplek, maar de werkplek aanpassen aan de werkzaamheden die verricht moeten worden. Dit zal bijdragen aan een verbetering van het primaire proces: het bedienen van de burger. Met dit flexibel

Verbinding

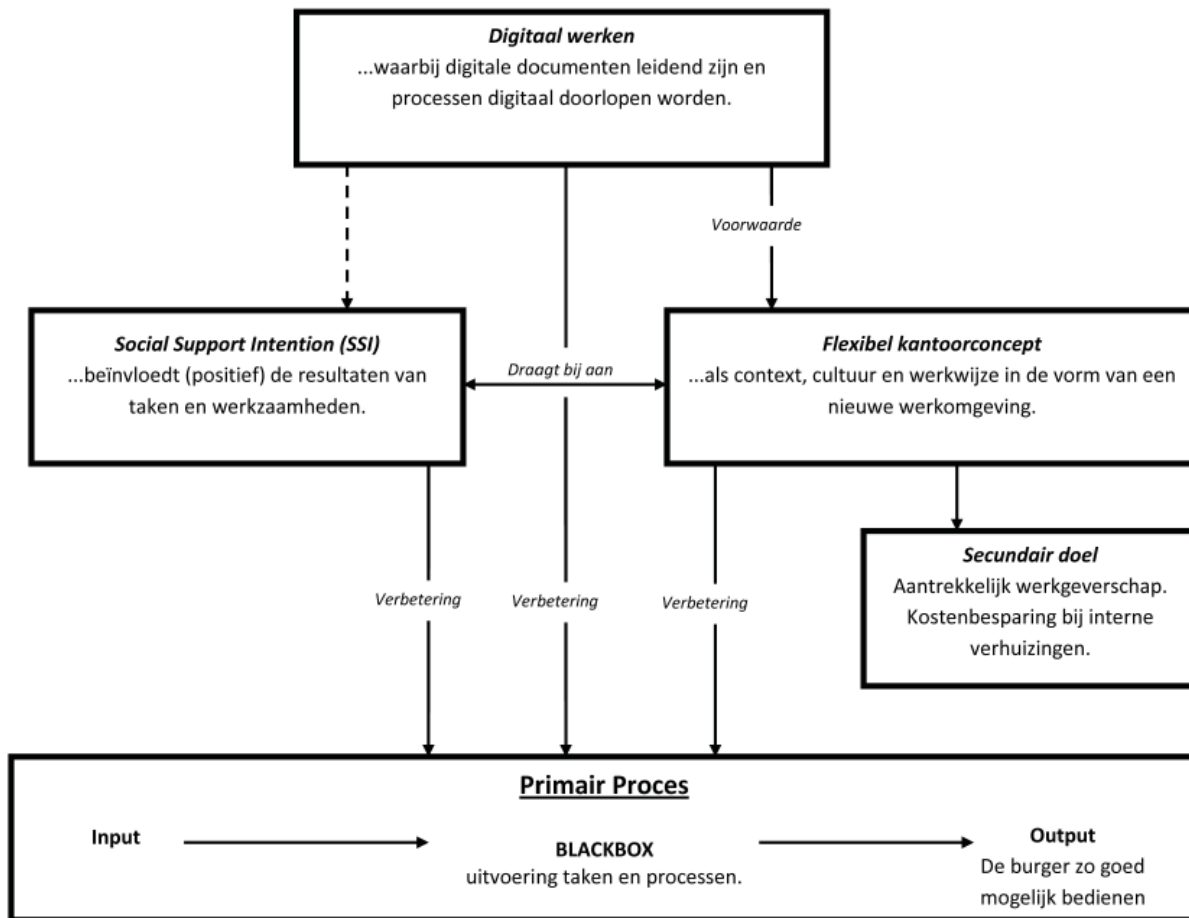
Het doel om de burger zo goed mogelijk te bedienen middels verbinding kan volgens de opdrachtgever op drie verschillende manieren gebeuren: (1) transparantie, (2) communicatie (in de vorm van sociale ondersteuning: (in)formele sociale ondersteuning van en door collega's) en (3) flexibiliteit. Transparantie is een begrip dat in de manier van werken terugkomt; in de vorm van openheid van taken en resultaten. Voor de burger door duidelijkheid in communicatie van waar de Gemeente Hengelo mee bezig is en waarom. De overige twee begrippen - sociale ondersteuning en flexibiliteit - hebben primair betrekking op de werkomgeving. Het nieuwe Stadskantoor moet zo ingericht zijn dat deze begrippen maximaal uitgedragen worden.

kantoorconcept wordt beoogd dat de flexibiliteit en de sociale ondersteuning vergroot zal worden. Dit zal leiden tot een betere interne verwerking van taken en een betere, snellere en effectievere bediening van de burger. Naast het beoogde doel om de burger beter te bedienen, wil de opdrachtgever dit ook verwezenlijken door de Gemeente Hengelo een positief werkgeversvriendelijkheid uit te laten stralen (secundair doel 1). Dit houdt in dat jongeren op de arbeidsmarkt graag willen werken bij de Gemeente Hengelo omdat zij een aantrekkelijke werkgever is. Tot slot heeft men tot doel (secundair doel 2) dat werknemers, afdelingen en sectoren niet gebonden moeten zijn aan een fysieke locatie binnen de organisatie. Wanneer een verhuizing tussen afdelingen plaatsvindt, kunnen verhuiskosten geminimaliseerd worden.

Flexwerken staat voor flexibele werkplekken en (indien gewenst) voor flexibele werktijden (meer hierover in hoofdstuk 2 Achtergrond). Een voorwaarde hiervoor is dat documenten gedigitaliseerd zijn, zodat op elk gewenst moment en plaats, benodigde documenten opgevraagd kunnen worden. Op dit moment is de sector Informatie & Faciliteiten (I&F) begonnen aan een digitaliseringslag. Waarbij het uiteindelijke doel, medewerkers te laten functioneren zonder dat zij een hard copy document nodig hebben, leidend is. Deze twee concepten (flexibel kantoorconcept en digitaliseren) zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zonder gedigitaliseerde documenten zal flexwerken onmogelijk zijn. De sector I&F ondervindt weerstand voor deze twee concepten. Desondanks zal het flexibel kantoorconcept en daarmee ook de digitalisering van documenten, doorgevoerd worden. Het is daarom zaak te achterhalen waarom men relatief negatief tegenover het flexibel kantoorconcept staat.

In het verderop beschreven model zijn de genoemde concepten en relaties weergegeven die ter grondslag liggen aan het onderzoeksmotief; dit is de context van dit onderzoek. Het onderste blok heeft betrekking op de dagelijkse gang van zaken. Hiervoor is gekozen voor de term 'blackbox'. Deze term heeft betrekking op de vele verschillende taken die uitgevoerd worden, welke voor veel collega's onbekend zijn. Daarnaast wenst de opdrachtgever door middel van flexwerken dat de transparantie toe zal nemen. Zowel tussen medewerkers als vanuit de Gemeente Hengelo richting burgers. Hieruit valt af te leiden dat de opdrachtgever de primaire processen van de gemeente ziet als iets onduidelijks, in ieder geval richting de burger. Verder wordt er aangenomen dat een flexibel kantoorconcept leidt tot bevordering van communicatie, omdat de mogelijkheid tot communiceren geboden wordt binnen een dergelijk concept. Als gekeken wordt naar welke vormen van communicatie plaatsvinden binnen een organisatie (zie hoofdstuk 3 *Theoretisch kader*), zijn deze te herleiden naar sociale ondersteuning. In de wetenschappelijke literatuur wordt sociale ondersteuning beschreven als *Social Support Intention* - in het rapport wordt ook de afkorting SSI gebruikt om de leesbaarheid te bevorderen - , wat gedefinieerd wordt als "*de beschikbaarheid van individuen op wie teruggevallen kan worden, individuen die laten weten dat ze om je geven en van je houden. Werk gerelateerd: collega's die je ondersteunen met je werkzaamheden in de vorm van advies, overnemen van werkzaamheden en als sparringpartner*" (Sarason et al, 1983, p. 127). Deze relatie is door de opdrachtgever voorzien en daarmee een aanname voor dit onderzoek. Aan de andere kant, wordt aangenomen dat communicatie leidt tot een hogere adoptie-intentie van een flexibel kantoorconcept. Immers, indien iemand een hoge intentie heeft om ondersteuning te verlenen wordt dit vergemakkelijkt in een flexibel kantoorconcept. Daarmee zal de houding ten aanzien van flexwerken eerder positief dan negatief zijn.

Zoals eerder beschreven zijn digitale documenten een voorwaarde voor flexwerken. Naast deze relatie kent digitaal werken ook een directe verbetering ten aanzien van het primaire proces. Door deze digitaliseringslag kunnen processen sneller en effectiever doorlopen worden; het vergemakkelijkt de werkzaamheden van medewerkers. Social Support Intention heeft ook een directe verbetering ten aanzien van het primaire proces. Immers, wanneer collega's je ondersteunen in je werkzaamheden, zal er sneller en een beter resultaat voortvloeien uit je werkzaamheden. Het flexibel kantoorconcept geeft tot slot ook een directe verbetering ten aanzien van het primaire proces. In een aantrekkelijke werkomgeving zijn medewerkers gemotiveerder.



Figuur 1.1: Context onderzoek

concept, Social Support Intention en digitaal werken) om deze doelen te bereiken. In dit onderzoek zal specifiek ingegaan worden op de sociale ondersteuning van medewerkers. Dit komt in figuur 1.1 terug als het concept Social Support Intention. Het flexibel kantoorconcept is de context en is daarmee slechts een indicator van dit onderzoek. De wederzijdse relatie tussen SSI en het flexibel kantoorconcept is geen onderdeel van dit onderzoek.

1.3 Onderzoeksdoel en relevantie

Onderzoeksdoel

Het onderzoeksdoel is het kunnen aanreiken van een rapport waaruit blijkt welke afdelingen veel of weinig weerstand zullen hebben ten aanzien van flexwerken en waarom. In hoofdstuk 1.2 *Onderzoeksmotief* is de relatie tussen sociale ondersteuning en flexwerken al besproken. Hieruit kwam naar voren dat er een onderlinge relatie bestaat tussen flexwerken en sociale ondersteuning. Door te bepalen welke factoren de sociale ondersteuning verklaren en beïnvloeden, zijn deze direct in relatie te brengen met de acceptatie van flexwerken. Per afdeling zal gekeken worden naar deze factoren en worden er afdelingsprofielen gemaakt waaruit blijkt hoe afdelingen scoren op sociale ondersteuning. De Gemeente Hengelo kan met deze resultaten effectief sturen en gerichte argumenten aandragen om draagvlak op afdelingsniveau te genereren. Daarnaast kunnen afdelingen met weinig weerstand voor het flexibel kantoorconcept gevraagd kunnen worden voor deelname aan een pilot. Dit alles zal bijdragen aan een breder draagvlak en daarmee een hogere acceptatie van het flexibel kantoorconcept in 2013.

Daarnaast zijn er ook enkele subdoelen gedefinieerd die voortkomen uit organisatorische vraagstukken. Deze vragen zullen niet expliciet beschreven worden in het onderzoek (theoretisch kader), maar zullen wel onderzocht worden en terugkomen in de resultaten en conclusies. Deze subdoelen zijn:

1. Bepaal wat het flexibel kantoorconcept voor de Gemeente Hengelo zal inhouden. Dit zal het begin van begripsbepaling voor werknemers zijn. Op deze wijze weet elke werknemer waarom men het over heeft, wat men kan verwachten, wanneer men spreekt over het flexibel kantoorconcept. Deze begripsbepaling zal een duidelijke stap voorwaarts zetten in het wegmen van twijfel ten aanzien van het flexibel kantoorconcept.
2. Bepaal welke negatieve argumenten medewerkers benoemen ten aanzien van het flexibel kantoorconcept. De organisatie ondervindt op bepaalde fronten weerstand ten aanzien van het flexibel kantoorconcept. Zij wil graag weten wat deze weerstand inhoudt en waarom deze er is.

Wetenschappelijke onderzoeksrelevantie

Uit het onderzoeksdoel komt naar voren wat de praktische relevantie is van het onderzoek. Aan de hand van een literatuurstudie wordt een model gevormd dat de relatie tussen elf factoren en Social Support Intention modelmatig weergeeft. De wetenschappelijke toevoeging van dit onderzoek is dat de relatie tussen de elf factoren en Social Support Intention nog niet eerder zo expliciet is onderzocht. Daarnaast is deze relatie binnen de context van een lokaal overheidsorgaan en binnen de context van een flexibel kantoorconcept, in de literatuur nog niet onderzocht en beschreven.

1.4 Afbakening onderzoek

Om het onderzoek uitvoerbaar te houden, is afbakening van het onderzoek noodzakelijk. Uit hoofdstuk 1.3 *Onderzoeksdoel en relevantie* komt naar voren wat het onderzoek tot doel heeft en waarop dit onderzoek zich zal focussen. Hierin komt ook de context van het onderzoek aanbod: een flexibel kantoorconcept. De sociale ondersteuning die binnen deze dit kantoorconcept tot stand gebracht wordt zal niet bij elke werkplek gelijk zijn. Zo is te denken aan stilteruimten, ontspanningsruimten (hier zal niet gesproken worden over werkgerelateerde onderwerpen) en projectruimten (waar interactie en ondersteuning tussen medewerkers al plaatsvindt). Daarom zal de relatie tussen de elf factoren en Social Support Intention onderzocht worden binnen de kaders van een *open-plan space* (zie hoofdstuk 2.1 *Flexibel kantoorconcept* voor een uiteenzetting van dit concept). Ervan uitgaande dat deze ruimten fysiek gelijk zijn aan elkaar, zal de filosofie van het flexibel kantoorconcept meegenomen worden in dit onderzoek in de vorm van de context waarin het onderzoek geplaatst wordt.

Verder zal dit onderzoek zich primair toespitsen op afdelingsniveau. Vanuit de opdrachtgever is de vraag naar voren gekomen om ook specifiek voor de sectormanagers, afdelingshoofden en directie de Social Support Intention te bepalen. Zo kan er een adviesrapport geschreven worden, specifiek voor afdelingen. De keuze voor dit onderscheid is mede bepaald door het onderzoeksdoel. Het is niet wenselijk om op individueel niveau te bepalen aan welke 'knoppen' gedraaid kan worden om sociale ondersteuning in de context van een flexibel kantoorconcept te bevorderen. Deze stratificatie is te specifiek. Door primair op afdelingsniveau te kijken is te bepalen in welke mate afdelingen zullen functioneren binnen een flexibel kantoorconcept en aan welke 'knoppen' gedraaid kan worden om sociale ondersteuning per afdeling te verbeteren.

1.5 Hoofdvraag en onderzoeksvragen

Vanuit de doelstelling voor het onderzoek (hoofdstuk 1.3 *Onderzoeksdoel en relevantie*) komen een aantal concepten voor die terug moeten komen in de onderzoeksvraag. Allereerst de afdelingen binnen de Gemeente Hengelo. Uiteindelijk zal een onderscheid gemaakt worden tussen de afdelingen en de mate waarin afdelingen, binnen de context van een flexibel kantoorconcept, de intentie hebben om elkaar te ondersteunen bij werkzaamheden. Het tweede concept is het flexibel kantoorconcept. Zoals blijkt uit hoofdstuk 1.3 *Onderzoeksdoel en relevantie* wordt dit concept als een vast gegeven beschouwd. Wel is het belangrijk dit concept op te nemen in de hoofdvraag, omdat dit duidelijk maakt

wat de context is waarin de relatie tussen de elf factoren en Social Support Intention onderzocht wordt. Het derde en laatste concept is de ondersteuning die men aan elkaar verleent. In de literatuur wordt dit concept omschreven als Social Support Intention (zie hoofdstuk 3 *Theoretisch kader*). Deze drie concepten tezamen vormen de hoofdvraag voor dit onderzoek. Deze luidt:

‘Wat is de verwachte Social Support Intention van afdelingen binnen de Gemeente Hengelo in de context van een flexibel kantoorconcept?’

Voor de beantwoording van de hierboven opgestelde hoofdvraag zijn er vijf onderzoeksvragen opgesteld. Deze onderzoeksvragen ontleden de hoofdvraag om zo, uiteindelijk, tot een goede beantwoording van de hoofdvraag te komen. In de eerste plaats is het belangrijk de context van de hoofdvraag duidelijk te krijgen. Hiervoor is beantwoording van de eerste onderzoeksvraag essentieel. De eerste onderzoeksvraag luidt:

OV 1) Wat is een flexibel kantoorconcept voor de Gemeente Hengelo?

De tweede onderzoeksvraag heeft betrekking op de factoren die de Social Support Intention verklaren. De tweede onderzoeksvraag luidt daarom:

OV 2) Welke factoren verklaren Social Support Intention?

De Gemeente Hengelo past op dit moment nog geen flexibel kantoorconcept toe. Bij een handvol andere gemeenten wel. Binnen de Gemeente Hengelo zijn er in totaal 39 afdelingen en zeven sectoren (zie appendix A: *Organogram Gemeente Hengelo*). Het ligt voor de hand dat er verschillen bestaan tussen deze afdelingen en daarmee tussen de zeven verschillende sectoren. Wel zijn er mogelijke overeenkomsten van afdelingen te vinden tussen verschillende gemeenten. Aan de hand van de factoren voortkomend uit onderzoeksvraag twee, kunnen externe en interne afdelingsprofielen bepaald worden binnen de context van een flexibel kantoorconcept. De derde onderzoeksvraag luidt:

OV 3) Wat zijn de verschillende externe en interne afdelingsprofielen?

Door externe afdelingsprofielen op te stellen en daarbij de Social Support Intention binnen de context van een flexibel kantoorconcept te meten, kan bepaald worden welke overeenkomsten of verschillen met de interne afdelingsprofielen. Door de verschillende profielen met elkaar te vergelijken kan een voorspelling gedaan worden over de afdelingen binnen de Gemeente Hengelo en hun verwachte Social Support Intention binnen de context van een flexibel kantoorconcept. De vierde onderzoeksvraag luidt daarom:

OV 4) Welke afdelingsprofielen komen overeen met elkaar en wat zijn hun voordelen/ nadelen?

De laatste onderzoeksvraag heeft betrekking op de praktische kant van bovengenoemde vier onderzoeksvragen. Wat kan de Gemeente Hengelo nu daadwerkelijk met de vergaarde data/ dit onderzoek? Met andere woorden, welke afdelingen, afdelingshoofden, sectormanagers en/ of directie zullen een hoge acceptatie hebben met betrekking tot het flexibel kantoorconcept? En daarmee, welke afdelingen, afdelingshoofden, sectormanagers en/ of directie is daarmee geschikt om te flexwerken. Daarom de vijfde onderzoeksvraag:

OV5) Welke afdelingen, afdelingshoofden, sectormanagers en/ of directie binnen de Gemeente Hengelo is/ zijn naar verwachting geschikt om te flexwerken?

1.6 Overzicht rapport

In het volgende hoofdstuk wordt allereerst ingegaan op het concept flexwerken; wat houdt dit concept in. Daarnaast wordt ingegaan op de huidige situatie omtrent werken bij de Gemeente Hengelo. Op deze wijze is te zien welke veranderingen medewerkers zullen doormaken wanneer de werkomgeving getransformeerd wordt van een traditioneel naar een flexibel kantoorconcept. Verder wordt in dit hoofdstuk ook de gewenste situatie geschetst zoals deze in 2013 voor ogen wordt gezien. In hoofdstuk

3 *Theoretisch kader* is het theoretisch speelveld omtrent flexwerken en Social Support Intention beschreven. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk is ook het SSI- model gepresenteerd. In hoofdstuk 4 *Methodologie* is beschreven op welke wijze het model uit hoofdstuk 3 *Theoretisch kader* geoperationaliseerd is en middels welke methode data verzameld is. In hoofdstuk 5 *Resultaten* komen de resultaten terug, voortkomend uit de survey's. De resultaten uit hoofdstuk 5 zullen in hoofdstuk 6 *Conclusies en discussie* geconcretiseerd worden en wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag om tot aanbevelingen te komen. Tot slot zal in dit laatste hoofdstuk ook kritisch teruggekeken worden op het onderzoek in termen van validiteit en betrouwbaarheid, het onderzoeksmodel en zullen er enkele beperkingen benoemd worden.

Achtergrond

2

In dit hoofdstuk is de achtergrond omtrent dit onderzoek uiteenzet. Allereerst wordt kort ingegaan op het concept flexibel kantoorconcept; wat wordt er ondervestaan en waar bestaat dit concept uit. Vervolgens wordt de huidige situatie geschetst, met de daarbij horende nadelen ten aanzien van de gewenste situatie die in de derde paragraaf geschetst is.

2.1 Flexibel kantoorconcept

De context van dit onderzoek betreft een flexibel kantoorconcept. Een fundamenteel construct voor dit concept is flexibiliteit. Flexibiliteit wordt door de Van Dale gedefinieerd als 'het gemakkelijk aanpassen aan wisselende omstandigheden'. Flexibiliteit is één van de grootste uitdagingen voor managers in een snel veranderende omgeving en is één van de belangrijkste concepten voor flexwerken (Gibson, 2003, p. 12). De overgang van een traditioneel naar een flexibel kantoorconcept is een procesinnovatie waarbij vele aspecten aan verandering onderhevig zullen zijn. De meest belangrijke hiervan, en de meest voor de hand liggende, zijn de bedrijfscultuur en structuur. Dit is een langdurig en zeer complex proces dat bij de invoering van een flexibel kantoorconcept voldoende aandacht moet krijgen.

Flexwerken kan in het algemeen vier vormen aannemen (Mahlon, 1998). Allereerst kan een organisatie een alternatieve werkplek opzetten waarbij medewerkers middels verschillende shifts of reisschema's een werkplek delen. Ten tweede kan flexwerken tot stand gebracht worden door traditionele werkplekken te vervangen door 'open-plan space' werkplekken (werkplekken waarbij iedereen in dezelfde ruimte werkzaam is). Ten derde kan flexwerken tot stand gebracht worden door 'hoteling'. Dit concept is gelijk aan de vorige twee opties van werkplekdeling, maar nu worden de verschillende werkplekken echter gebruikt en 'gereserveerd' per uur/ dag/ week. Alle services zijn aanwezig en in de extreemste vorm van 'hoteling' wordt de werkplek gepersonaliseerd met elektronische foto's die bij binnenkomst geprojecteerd worden en verdwijnt zodra een werknemer de werkplek verlaat (Mahlon, 1998, p. 123). De vierde en laatste vorm is telewerken. Dit is een zeer veel voorkomende vorm van flexwerken binnen een flexibel kantoorconcept en daarbij ook het meest rigoureuus. Met deze vorm van flexwerken kan een medewerker op elke gewenste plek en tijd werken. Met telewerken wordt de fysieke werkplek vervangen voor een variabele werkplek (Huws, 1996; Mahlon, 1998).

Organisatieflexibiliteit

Een flexibel kantoorconcept is te bekijken vanuit twee perspectieven: uit organisatieperspectief en vanuit het perspectief van bezittingen (*properties*) (Gibson, 2000, 2003). Flexibiliteit van bezittingen heeft betrekking op de fysieke producten die binnen een werkomgeving aanwezig zijn (bijvoorbeeld bureaus, koffieautomaten, Pc's, formele contracten, etc.). Deze producten (bezittingen) worden flexibel gebruikt. Iedere medewerker kan – indien deze vrij is – het bureau van zijn collega gebruiken. Flexibiliteit van de organisatie heeft betrekking op de feitelijke organisatie van de werkzaamheden. Er zijn drie belangrijke dimensies binnen organisatieflexibiliteit (Gibson, 2003):

- *Contractual flexibility*: fulltime en parttime (of korte termijn) medewerkers kunnen werken op basis van flexibiliteit. Fulltime medewerkers werken in een open-office space en parttime medewerkers worden aangenomen op basis van de behoeften van de organisatie.
- *Time flexibility*: werktijd is hier de tijd dat gewerkt wordt die past bij zowel de medewerker als de werkgever. Dit kan formeel (parttime of contract voor bepaalde tijd) of informeel tot stand komen (medewerkers hebben doelen die behaald moeten worden binnen een bepaald de tijd. Medewerkers mogen daarbij zelf bepalen wanneer en waar ze werken).
- *Locational flexibility*: medewerkers werken op plaatsen die het beste past binnen de kaders van contractual flexibility en time flexibility (kantoor, thuiswerken en/ of bij klanten).

De noodzaak van bezittingenflexibiliteit om organisatorische flexibiliteit te bewerkstelligen, geeft de relatie tussen deze twee dimensies weer. De aanwezigheid van flexibiliteit van Pc's en bureaus is bijvoorbeeld een voorwaarde om locatieflexibiliteit te bewerkstelligen. Omdat de bezittingen binnen de Gemeente Hengelo een algemeen goed zijn, is aan te nemen dat de flexibiliteit van bezittingen aanwezig zal zijn wanneer wordt overgegaan op een flexibel kantoorconcept. Verder zijn contractuele flexibiliteit en flexibiliteit in werktijd vaste parameters. De Gemeente Hengelo heeft aangegeven hier op dit moment nog geen aandacht aan te besteden.

Waar wel duidelijk op bedoeld wordt, is de flexibiliteit binnen de werkomgeving; pas de ruimte aan, aan de werkzaamheden die je die dag gaat uitvoeren (Programma van Eisen, 2008). Dit impliceert dat er verschillende ruimten binnen een werkomgeving aanwezig moeten zijn om de verschillende werkzaamheden uit te kunnen voeren. Om flexibiliteit en ondersteuning van medewerkers te stimuleren – zo blijkt uit de literatuur – zijn de aanwezigheid van zogenaamde sociale werkplekdimensies noodzakelijk (zie hoofdstuk 3 *Theoretisch kader*).

2.2 Huidige situatie

Nu, vier jaar voordat het flexibel kantoorconcept wordt geïmplementeerd binnen de Gemeente Hengelo, is de werksituatie nog heel anders. Elke medewerker heeft zijn of haar eigen werkruimte, met een eigen bureau en stoel, eigen computer en ieder zijn eigen persoonlijke attributen daar omheen. Overleg wordt gedaan middels e-mail, telefoon en/ of wanneer meer personen dienen te participeren in het overleg, in een overlegruimte. Deze situatie wordt ook wel getypeerd als het traditionele kantoorconcept (Bijl, 2007, p. 75), waarbij op elke afdeling een print- en een kopieermachine te vinden is, alsmede ook een koffieautomaat. Om 8.30 uur stroomt iedereen binnen en om 17.00 uur stroomt het gebouw weer leeg. Vijf dagen per week. Kort samengevat is de huidige situatie als volgt:

- Elke medewerker heeft een eigen bureau (fulltime/ parttime);
- Een zeer lage bezettingsgraad;
- 9 tot 5 mentaliteit;
- Beperkte communicatie en;
- onwetendheid wat collega's uitvoeren, daarmee is gerichte ondersteuning niet mogelijk.

In de volgende paragraaf wordt de gewenste situatie beschreven. Hieruit zal blijken dat er groot gat bestaat tussen huidige en gewenste situatie.

2.3 Gewenste situatie

Voorafgaand aan het flexwerken dienen een aantal documentstromen gedigitaliseerd te worden. Binnen de sector Informatie & Faciliteiten (I&F) is inmiddels de afdeling Digitale Informatie Voorziening (DIV) begonnen met de eerste stappen om informatie te digitaliseren. Verder doen de afdelingen ICT en P&O onderzoek naar de mogelijkheden om te flexwerken. ICT onderzoekt de ondersteuning voor flexwerken (netwerken, hardware, software) en P&O onderzoekt de juridische en personele kant van flexwerken (ARBO-regelgeving). De tweede, grote stap is het implementeren van een flexibel kantoorconcept. Door de verhuizing naar het nieuwe Stadskantoor in 2013 zal deze verandering ineens gaan plaatsvinden. Het nieuwe kantoorpand zal ingericht worden volgens flexwerkrichtlijnen. Gezien de reacties van medewerkers blijkt dat er weerstand bestaat ten aanzien van digitaliseren en flexwerken. Men weet niet exact wat men moet verwachten van de twee concepten en wat de gevolgen hiervoor zijn. Dit is geen bijzondere ontdekking. Medewerkers zijn van nature huiverig ten aanzien van veranderingen (Carnall, 2007, p. 3; Van Wagenberg, 1998, p. 76). Door verandering wordt de toekomst voor medewerkers onzeker (baanzekerheid, baanomschrijving, e.d.) en verder vinden managers het moeilijk omdat het vaak om 'softe' aspecten gaat.

De wens om te flexwerken zal niet voor alle medewerkers gelden. Er zijn groepen medewerkers die dagelijks dezelfde werkzaamheden verrichten en die naar behoren kunnen functioneren op één werk-

plek. Er zijn zelfs groepen te noemen waarbij het niet eens toepasbaar is. Tegelijkertijd zijn er groepen medewerkers aan te wijzen die gevarieerd werken en geholpen zijn met verschillende werkplekken. Daarom zal het concept flexwerken niet vanzelfsprekend op alle medewerkers worden toegepast. Ook zal het niet zo zijn dat je in elke uithoek van het gebouw een plek mag uitzoeken.

Het gebouw zal worden ingedeeld in bepaalde secties. Elke sector (totaal zes verschillende sectoren) krijgt een eigen locatie toegewezen voor de huisvesting; een zogenaamde sectie of vlek. Per sector is te bepalen in welke mate er verschillende soorten werkplekken nodig zijn (standaard werkplekken, concentratieplekken, vergaderplekken, team/ projectplekken). Afhankelijk van de samenstelling van de afdeling is meervoudig gebruik van werkplekken meer of minder aan de orde. Het moet echter wel zo zijn dat werkplekken door meerdere medewerkers gebruikt kan worden. Om dit te bewerkstelligen dient voldaan te worden aan enkele criteria:

- *Clean – desk toepassen*: werkzaamheden volbracht, dan de werkplek opgeruimd achterlaten.
- *Digitalisering (verder) doorvoeren*: informatie en documenten dienen beschikbaar te zijn op elke werkplek.
- *Archieven centraliseren*: op deze wijze is per sector alle papieren documenten gecentreerd en gemakkelijk inkijkbaar.
- Elke medewerker dient een *persoonlijke locker* te krijgen voor persoonlijke eigendommen.
- Zorgen voor een goede *vindbaarheid* en *bereikbaarheid* van medewerkers (mobiele telefoon, gemakkelijke toegang tot internet/ e-mail).

Op het uitgangspunt dat niemand een unieke werkplek heeft, zijn binnen de ambtelijke en bestuurlijke organisatie de volgende nuanceringen aangebracht:

- *Secretariële ondersteuning*: de plek waar medewerkers vlot terecht moeten kunnen met allerlei vragen en voor allerlei ondersteunende diensten.
- *Facilitaire ondersteuning*: bepaalde faciliteiten moeten een unieke plek krijgen in verband met infrastructuur en unieke behoeften/ situaties (ICT service – desk, postkamer(s) en bedrijfsmaatschappelijkwerk).

Als men spreekt over flexwerken, impliceert men ook vaak thuiswerken. Binnen de Gemeente Hengelo is gekozen voor een voortzetting van de huidige werkwijze: incidenteel kan een medewerker thuis werkzaamheden verrichten, maar hiervoor is en zal geen beleid voor zijn en komen.

In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de wetenschappelijke achtergrond omtrent de gestelde doelen - intentie voor sociale ondersteuning, flexibiliteit en communicatie - binnen dit concept. Uit deze studie zal een model voortvloeien dat als handvat dient voor het verdere onderzoek naar deze relatie.

Theoretisch kader

3

In dit hoofdstuk is het theoretisch speelveld beschreven. Dit speelveld fungeert als theoretische basis voor dit onderzoek. In dit kader worden de belangrijkste concepten besproken. In het onderzoeksmotief (hoofdstuk 1.2 *Onderzoeksmotief*) zijn een aantal begrippen naar voren gekomen die als basis fungeren voor de context van dit onderzoek. Deze begrippen zijn transparantie, communicatie en flexibiliteit. Transparantie en flexibiliteit hebben deels te maken met het gedrag, maar voornamelijk met de omgeving. De bevordering van de onderlinge communicatie tussen medewerkers is primair onderdeel van dit onderzoek (hoofdstuk 1.2 *Onderzoeksmotief* en figuur 1.1 *Context onderzoek*). Communicatie wordt in de wetenschappelijke literatuur veelvuldig beschreven. Een handzame definitie van communicatie wordt gegeven door Schramm (1997): *“communication is that when we are trying to share information, an idea or an attitude with someone.”*

In organisaties is het noodzakelijk om met elkaar te communiceren om bepaalde taken en werkzaamheden voor elkaar te krijgen. In de meeste gevallen vragen de werkzaamheden van mensen in meer of mindere mate een actieve communicatie met anderen (Kraut et al (2002)). De communicatie die binnen organisaties plaatsvindt is zowel formeel als informeel. Formele communicatie heeft voornamelijk betrekking op mededelingen vanuit het management, contracten en functioneringsgesprekken en is vaak eenrichtingscommunicatie (top - down). Informele communicatie heeft betrekking op alle andere vormen van communicatie binnen een organisatorische context.

Gelet op met name de informele communicatie (deze vorm van communicatie vindt niet altijd plaats en kan daarom getraind en bevorderd worden), komen bijvoorbeeld de volgende vormen van communicatie voor binnen organisaties:

- Uitwisselen van benodigde informatie (Task Significance, Oldham, 1985).
- Het reageren en feedback geven op collega's (Feedback, Oldham & Rotchford, 1983).
- Short talk; het informeel praten met collega's (Friendship Opportunity, Oldham & Rotchford, 1983).
- Adviseren en beoordelen van collega's (Feedback).

Bovengenoemde vormen van communicatie zijn te herleiden naar sociale ondersteuning van collega's. Met andere woorden, de vormen van communicatie die voorkomen in organisaties zijn gebaseerd op het ondersteunen van collega's. In de literatuur is deze sociale ondersteuning terug te vinden als het concept Social Support (Wu, 2008). In de volgende paragraaf wordt er op dit concept verder ingegaan. In deze paragraaf komt aan de orde wat hieronder wordt verstaan en op welke wijze Social Support uitgedragen kan worden naar/ door collega's. In de derde paragraaf is uiteengezet welke factoren van invloed zijn op Social Support Intention. Welke factoren beïnvloeden de mate van Social Support Intention? Tot slot wordt op basis van dit theoretische kader het onderzoeksmodel gepresenteerd. Dit model verbindt alle besproken concepten en constructen en leidt tot een grafische weergave van de te onderzoeken relaties.

3.1 Social Support Intention

Social Support – sociale ondersteuning - wordt gedefinieerd als de beschikbaarheid van individuen op wie teruggevallen kan worden, individuen die laten weten dat ze om je geven en van je houden (Sarason *et al*, 1983, p. 127). Deze definitie impliceert dat sociale ondersteuning van collega's, vrienden of familie vanuit een persoon ('de ondersteuner') komt. Met andere woorden, degene die ondersteuning verleent, heeft een bepaalde intentie om een individu te ondersteunen. Deze intentie wordt toegevoegd aan het construct Social Support. Dit resulteert in de afhankelijke variabele Social Support Intention (SSI).

Sociale ondersteuning op de werkvloer zal voornamelijk voorkomen in de vorm van interactie tussen minimaal twee medewerkers; de gever en de ontvanger van sociale ondersteuning. Voor deze interactie zijn verschillende vaardigheden noodzakelijk, zo genoemde *social skills* (Social Presentation, Social Scanning en Social Flexibility). In hoofdstuk 3.3.1 *Persoonlijke factoren* worden deze vaardigheden nader toegelicht. Deze sociale vaardigheden dragen bij aan een hogere mate van Social Support Intention (Cohen, Sherrod & Clark, 1986; Riggio et al, 1993; Wu, 2008). Social skills zijn een onderdeel van het concept *effectiveness* (Westmyer, DiCioccio & Rubin, 1998, Canary & Spitzberg, 1987, Ferris et al, 2002). Effectiveness is de competentie om effectief te kunnen lezen, begrijpen en beheersen van sociale interacties en deze effectiviteit ontstaat daarnaast wanneer de vooraf opgestelde sociale doelen behaald worden tijdens deze interactie. Naast social skills zijn sociale intelligentie, emotionele intelligentie, zelf-monitoring en politieke vaardigheden ook constructen die het concept effectiveness verklaren. De eerste echter de is belangrijkste. Dit heeft te maken met het feit dat social skills observeerbaarder en trainbaarder zijn dan sociale- en emotionele intelligentie en zelf-monitoring en daarbij is social skill een competentie die in elke gewenste omgeving toegepast kan worden. Voor politieke vaardigheden geldt dit niet (Wu, 2008, p. 5).

Social Support Intention in perspectief

Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat individuen met sterke social skills beter in staat zijn sociale interacties en contacten met collega's aan te gaan (Riggio & Zimmerman, 1991). Daarom verwacht ik dat individuen (werknemers) met goede sociale vaardigheden in staat zijn om sterke (persoonlijke) relaties aan te gaan met collega's/ leidinggevendenden, welke zullen leiden tot betere organisatieresultaten (uiteindelijk, het beter kunnen bedienen van de burger). Specifiek verwacht ik dat naarmate de sociale vaardigheden beter zijn, de hoeveelheid collega's en de intentie dat collega's hun ondersteuning verlenen, zal toenemen. In hoofdstuk 3.2 *Factoren voor Social Support Intention* worden naast deze social skills nog enkele factoren toegevoegd.

3.2 Factoren voor Social Support Intention

In de literatuur worden verschillende factoren benoemd die de Social Support Intention kunnen verklaren en beïnvloeden. De factoren die Social Support Intention kunnen beïnvloeden zijn onder te verdelen in drie categorieën (Oldham & Rotchford, 1983, p. 548): persoonlijke factoren, taakgerelateerde factoren en omgevingsfactoren.

3.2.1 Persoonlijke factoren

Binnen dit concept worden de persoonlijke factoren beschreven die Social Support Intention verklaren. Uit hoofdstuk 3.1 *Social Support Intention* zijn de eerste drie factoren te benoemen: Social Presentation, Social Scanning en Social Flexibility. Dit zijn de meest belangrijke persoonlijke factoren, omdat deze relatief gemakkelijk getraind en aangeleerd kunnen worden.

Social Presentation: is de vaardigheid om sociale regels te begrijpen en ernaar te handelen en het presenteren van jezelf op een sociaal wenselijke manier. Specifieker, een individu met een hoge mate van Social Presentation is in staat om op een adequate manier verbale en non-verbale signalen te sturen die in lijn zijn met de sociale rollen en sociale regels van het individu (Wu, 2008, p. 14). Non-verbale signalen zijn noodzakelijk voor het ontwikkelen van onderlinge communicatierelaties, terwijl verbale communicatie noodzakelijk is voor het uitwisselen van informatie en voor het volbrengen van specifieke taken (Trower, Bryant & Argyle, 1978). Social Presentation houdt niet alleen de (non-)verbale communicatie in, maar ook de vaardigheid om algemene sociale regels na te leven (*appropriateness*). Deze regels worden gedefinieerd door Wu (2008; e.g. Argyle, 1967) als het gedrag dat wel of niet uitgedragen moet worden in een bepaalde sociale context. Binnen deze sociale context bekleden individuen

bepaalde rollen. Het sociale gedrag van deze rollen is voorspelbaar, omdat bepaald gedrag verwacht wordt in bepaalde situaties (Biddle, 1986). Bepaalde individuen zijn echter niet in staat hun bepaalde rol adequaat uit te oefenen omdat ze geen goed sociaal voorbeeld hebben om van te leren (Segrin & Givertz, 2003) of omdat hun persoonlijke preferenties leiden tot een ander gedrag. Om sociaal effectief te handelen dient men de rol aan te nemen die wordt toegewezen, welke is gebaseerd op de verwachtingen voortkomend uit het sociale systeem. De vaardigheid om de omgeving te scannen is daarom belangrijk.

Social Scanning: uit onderzoek blijkt dat bij een sociale interactie, voor zestig procent gecommuniceerd wordt door middel van non-verbale signalen (Burgoon & Bacue, 2003). De vaardigheid om de omgeving te scannen voor verbale, maar met name voor non-verbale signalen is daarom belangrijk. Social scanning wordt in de literatuur gedefinieerd als de vaardigheid om actief verbale en non-verbale signalen van anderen te kunnen waarnemen en te herkennen. De vaardigheid om bepaalde signalen op te vangen, zorgt ervoor dat individuen hun geschikte rol kunnen inschatten binnen een bepaalde sociale context. Een manier om deze signalen op te vangen is door middel van goed luisteren. Luisteren vermindert de verstoring tussen wat er gezegd is door de zender en wat ervan begrepen is door de ontvanger (Ashford, 1986). Luisteren als competentie kan leiden tot betere samenwerking door middel van *probing*, *reflecting* en *deflecting* (Stevens & Campion, 1994, p. 513). *Probing* staat voor het creëren van een setting waarin de luisterende medewerker(s) zijn of haar collega aanmoedigt tot verdieping van het onderwerp, het geven van meer relevante informatie of specificeren van een probleem. Met *reflecting* wordt bedoeld dat de luisterende medewerker(s) een spiegel voorhoudt bij de spreker en zo het probleem en/of informatie verifieert. Hierna vindt de laatste fase plaats: *deflecting*. De luisterende medewerker(s) ondersteunt de spreker bij het beter begrijpen van een probleem en het aandragen van oplossingen. Het scannen van de sociale omgeving is echter niet voldoende om sociaal effectief gedrag te creëren. De vaardigheid tot aanpassen van het sociaal gedrag aan de sociale context is daarnaast ook belangrijk.

Social Flexibility: Binnen een sociale context verschilt de persoon waarmee gecommuniceerd wordt, de omgeving/ situatie en de beoogde activiteit. Daarom is deze sociale context variabel en moeten individuen flexibel omgaan met deze variabele contexten. Deze social flexibility staat voor de vaardigheid om soepel en gemakkelijk te veranderen van sociale rol, om je aan te passen aan de sociale context (Wu, 2008, p. 17). Een hoge mate van sociale flexibiliteit kan het succesvol bekleden van een sociale rol positief beïnvloeden (Ferris *et al*, 2002). Hoewel een persoon zich wenselijk opstelt aan het begin van een sociale interactie, maar niet kan reageren op een veranderende omgeving (onverwachte vragen of situaties), is minder competent, minder plezier en/of relevant om mee te communiceren. Dit is een gevaar voor het bereiken van sociaal effectieve communicatie.

Naast deze drie factoren, onderscheiden Oldham & Rotchford (1983, p. 549) nog twee factoren die in deze categorie de Social Support Intention kunnen verklaren. Deze factoren hebben ook deels betrekking op persoonlijke factoren van collega's. Voor deze factoren is een wisselwerking noodzakelijk tussen de initiator van sociale ondersteuning en de ontvanger van sociale ondersteuning.

Friendship Opportunities: dit is de mate waarin medewerkers de mogelijkheid hebben om op de werkvloer een vriendschap op te bouwen met collega's. Het ligt voor de hand dat wanneer collega's onderling bevriend zijn, men eerder de intentie heeft om elkaar bij werkzaamheden te ondersteunen. Daarom kan Friendship Opportunities Social Support Intention verklaren.

Feedback: dit is de mate waarin een medewerker duidelijke feedback krijgt over de prestaties en werkzaamheden van zijn directe leidinggevende en/of collega's. Feedback, gemeten op individueel niveau, is te zien als een specifieke vorm van sociale ondersteuning. Collega's kunnen elkaar ondersteunen door elkaar te vertellen of bepaalde werkzaamheden goed of slecht afgehandeld zijn. Deze feedback kan ondersteuning geven voor toekomstige werkzaamheden. Op deze wijze kunnen prestaties

ties verbeterd worden. Het construct Feedback wordt bevraagd op individueel niveau. Daarbij valt op te merken dat Feedback op individueel niveau gelijk is aan de afhankelijke variabele SSI. Wat echter in dit onderzoek onderzocht wordt, is de Social Support Intention van afdelingen. Net als de overige tien constructen is Feedback een goede indicator om te bepalen of SSI binnen afdelingen aanwezig is.

3.2.2 Taakfactoren

Hieronder volgen taakgerelateerde factoren die Social Support Intention kunnen verklaren en daarmee ook kunnen beïnvloeden (Oldham & Rotchford (1983, p. 549)). Deze factoren zijn: Task Significance, Task Identity en Autonomy. Deze factoren bepalen niet de werkelijke taak - deze staat immers vast - die uitgevoerd dient te worden binnen een organisatorisch proces. Het bepaald echter op welke wijze de taken zijn georganiseerd binnen die proces. Dit impliceert dat deze factoren beïnvloedbaar zijn en dat deze factoren verandert kunnen worden om de Social Support Intention te vergroten.

Task Significance: dit is de mate waarin het werk van een medewerker een substantiële impact heeft op het werk van collega's. Dit kan bijvoorbeeld inhouden dat naargelang de resultaten van een medewerker (A) slecht zijn, een medewerker (B) zijn werkzaamheden ook slecht uit zal voeren. Wanneer men op het gebied van werkzaamheden op elkaar is aangewezen, zal de Social Support Intention groot zijn, om de resultaten van medewerker (A) zo goed mogelijk te laten zijn.

Task Identity: dit is de mate waarin het werk van een medewerker een onderdeel is van een groter geheel. Specifiek houdt deze factor in dat een werknemer zijn taken van begin tot en met het einde uitvoert (dus de complete cyclus doorloopt), of dat na een onderdeel van de totale taak zijn of haar collega's de taak overnemen en deze uiteindelijk afronden. In dit laatste geval zal de Social Support Intention groot zijn, omdat de output van de een, de input is van de ander. Hier ligt ook een vage scheidslijn met Task Significance.

Autonomy: dit is de mate waarin het werk een substantiële mate van vrijheid, onafhankelijkheid en discretie bezit. Krijgt een medewerker de ruimte om naar eigen inzicht te bepalen wat wel en niet goed is om zijn of haar taken uit te voeren (Sims, Szilagyi & Keller, 1976). Een hoge mate van autonomie zal minder ondersteuning vereisen, omdat de werkzaamheden individueel uitgevoerd kunnen worden.

Ter illustratie: een ambachtelijke meubelfabriek kan op verschillende manier zijn tafel laten maken. Aan de ene kant kan hij drie medewerkers in dienst nemen die elk respectievelijk verantwoordelijk zijn voor de poten, het blad en de montage van de tafel. In de situatie zijn de afzonderlijke taken significant en heeft het een lage taak identiteit. Verder heerst er een lage autonomie in deze situatie. In een andere situatie waarbij slechts één medewerker in dienst genomen wordt die voor de complete tafel verantwoordelijk is. Hierbij is zijn taak significantie laag, maar zijn taakidentiteit en autonomie zijn hoog. Dit voorbeeld laat zien dat de verschillende taakfactoren zoals hier bedoeld beïnvloed kunnen worden.

3.2.3 Omgevingsfactoren

De laatste categorie heeft betrekking op de factoren die voorkomen in de fysieke werkomgeving en die de Social Support Intention mogelijk kunnen verklaren. Specifiek gaat het om de volgende factoren: crowding, concentration en privacy. Deze omgevingsfactoren worden beïnvloed door de fysieke werkomgeving. Vanuit de literatuur komen een viertal dimensies naar voren die deze omgevingsfactoren kunnen beïnvloeden. Deze dimensies zijn *openness*, *density*, *darkness* en *interpersonal distance* (Oldham & Rotchford, 1983). Door een juiste balans te vinden in deze dimensies is er weinig crowding binnen een werkomgeving, kan men zich goed concentreren binnen zijn werkomgeving en is een afname van privacy geen probleem, omdat de werkomgeving uitnodigt om samen te werken en privacy daarmee overbodig maakt.

Workspace density: De dichtheid van werkplekken is de eerste dimensie. Deze wordt gezien als één van de belangrijkste en wordt gedefinieerd als 'het aantal medewerkers dat op een bepaalde afstand

gelokaliseerd is van een bepaalde ('target') medewerker en vertegenwoordigd de mogelijkheid voor medewerkers om te communiceren' (Fried, Slowik, Ben-David & Tiegs, 2001, p. 359). Of simpeler omschreven: workspace density is het aantal vierkante meters die beschikbaar zijn om werkzaamheden uit te voeren (Oldham & Rotchford, 1983). Wanneer er veel medewerkers gelokaliseerd zijn op een bepaald aantal vierkante meters, dan spreekt men over een grote dichtheid van werkplekken. Aan de andere kant, wanneer er weinig werkplekken aanwezig zijn op een bepaald aantal vierkante meters spreekt men van een lage dichtheid van werkplekken. Een hoge dichtheid van werkplekken leidt – zo blijkt uit onderzoek - tot een hogere mate van interactie tussen en ondersteuning van medewerkers (Altman, 1975).

Interpersonal distance: De tweede werkplekdimensie is de afstand tussen werkplekken. Onderzoek toont aan dat medewerkers zich meer bedrukt, afgeleid en oncomfortabel voelen wanneer de afstand tussen bureaus in een ruimte klein is (Oldham & Fried, 1987, p. 76). Zelfs de prestaties van medewerkers kunnen achteruit gaan wanneer men dicht bij elkaar werkzaam is.

Workspace darkness: De derde dimensie is de mate waarin een werkplek relatief licht of relatief donker is (Oldham & Rotchford, 1983). Uit onderzoek blijkt dat medewerkers donkere ruimten kleiner en ruoeriger vinden dan lichtere ruimten (Oldham & Fried, 1987). De mate van lichtsterkte en de kleuren van de muren kunnen substantieel bijdragen aan deze sociale dimensie. Doordat relatief donkere ruimten smaller ervaren worden en men daardoor het gevoel krijgt dat men fysiek dicht bij elkaar werkzaam is, zal interactie tussen, en ondersteuning van medewerkers sneller plaatsvinden. In relatie tot de interpersonal distance dimensie moet het gevoel van verdringing niet aanwezig zijn om de resultaten van medewerkers te waarborgen. Een goede balans tussen de vier dimensies is daarom wenselijk.

De werkplek density, de interpersonal distance en workspace darkness kunnen specifiek het gevoel van crowding binnen een werkomgeving sterk beïnvloeden. Immers, wanneer een werkomgeving drukbezet is en de afstand tot collega's vrij klein is, zal het gevoel van verdringen optreden. Daarom de eerste omgevingsfactor:

Crowding: dit is de mate waarin een medewerker zich verdrongen voelt binnen een werkomgeving. Hoe meer werkplekken bij elkaar geplaatst zijn (hoge mate van workplace density) hoe hoger de mate van crowding. Daarnaast heeft de afstand tussen medewerkers invloed op het gevoel van Crowding (interpersonal distance). Hoe dichters collega's op elkaar werkzaam zijn, hoe makkelijker interactie tot stand kan komen.

Workspace openness and architectural accessibility: De openheid, en daarmee de toegankelijkheid, van werkplekken is de derde dimensie. Deze openheid wordt gedefinieerd als het aantal barrières die om een werkplek (bijvoorbeeld een bureau) geplaatst zijn (Oldham & Fried, 1987, p. 75). Barrières zijn alle materiële objecten (bijvoorbeeld: planten, kasten, muren en koffieautomaten) die het zicht van een medewerker verminderen en daarmee de mogelijkheid tot ondersteuning en interactie. Ruimten met relatief weinig barrières worden gezien als open werkruimten. Een dimensie die een sterke relatie heeft tot workspace openness is architectural accessibility. Immers, wanneer de werkplek relatief open is, zal de toegankelijkheid ook toenemen. Deze toegankelijkheid wordt gedefinieerd als de mate waarin een individuele werkplek toegankelijk is voor externe interventie van andere medewerkers (Oldham & Rotchford, 1983). Het gaat hier bijvoorbeeld om muren en deuren die om een bureau geplaatst zijn (mate van openheid) waardoor de toegankelijkheid naar de werkplek laag is. Fysieke barrières zoals muren en deuren kunnen de interactie en/ of interventie van medewerkers limiteren (Archea, 1977). Werkplekken die open en toegankelijk zijn, worden gekenmerkt door een hoge mate van interactie tussen, en ondersteuning van medewerkers. Dit, omdat er slechts enkele barrières aanwezig zijn zal verbale en non-verbale communicatie verbeteren (Oldham & Rotchford, 1983, p. 543). Specifiek kunnen workspace openness en architectural accessibility de mate van concentratie en het gevoel van veel of weinig privacy verklaren. Daarmee in relatie staat uiteraard ook de mate waarin

medewerkers dichtbij elkaar werkzaam zijn (workspace density en interpersonal distance). In relatie tot deze dimensie de volgende twee omgevingsfactoren:

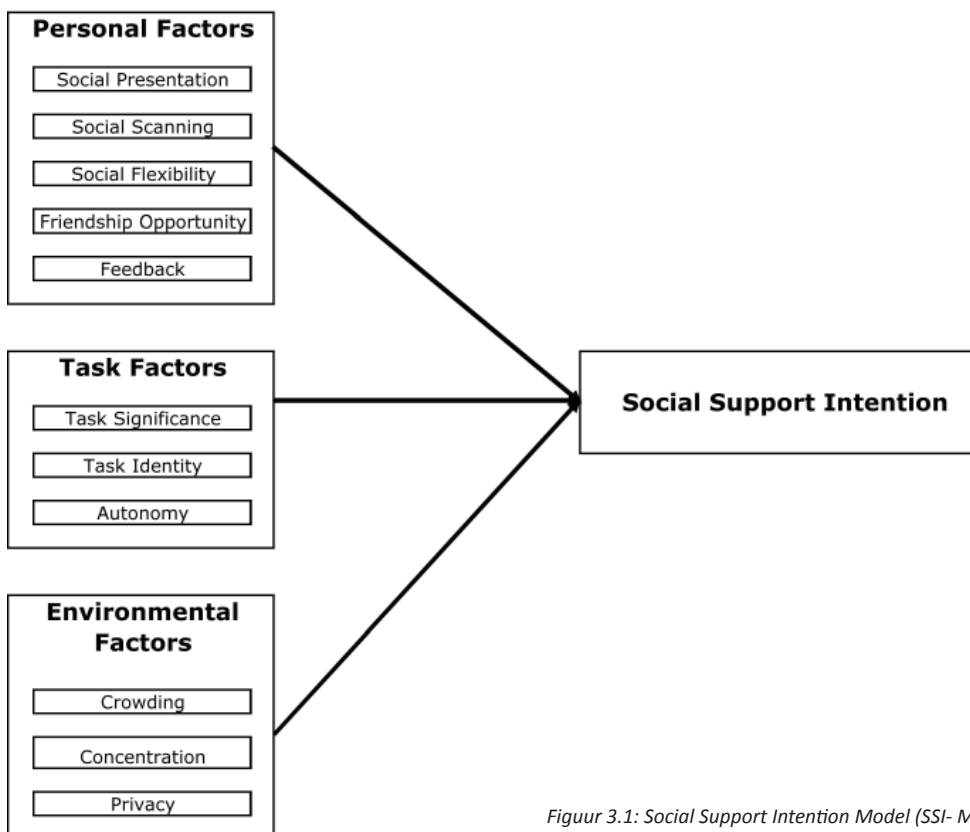
Concentration: dit is de mate waarin een medewerker in staat is om geconcentreerd te werken. Zoals blijkt uit de literatuur kan concentratie beïnvloed worden door verstoring (noise) (Burgoon, Hunsaker & Dawson, 1994, p. 26). Hierbij is te denken aan omgevingsgeluiden (pratende/ telefonerende collega's), radio en de drang om te zien wat er om je heen gebeurt (er loopt iemand voorbij en je bent afgeleid doordat je de drang hebt om te zien wie het is).

Privacy: dit is de mate waarin een medewerker zijn werkplek als privé beschouwt. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat een medewerker het niet als prettig ervaart wanneer hij werkzaam is in een ruimte met meerdere werkplekken, waardoor collega's op zijn beeldscherm kunnen meekijken. Andere werknemers zullen hier minder problemen mee hebben. Daarnaast is het ook mogelijk dat bepaalde werkzaamheden een bepaalde mate van privacy nodig hebben. Hierbij is te denken aan maatschappelijkwerker of de afdeling P&O die een sollicitatiegesprek moet voeren.

Op basis van bovenstaande factoren en op basis van de afhankelijke variabele Social Support Intention is in de volgende paragraaf het onderzoeksmodel gepresenteerd, welke in hoofdstuk 4 *Methodologie* geoperationaliseerd zal worden.

3.3 SSI- model

Zoals blijkt uit de hierboven beschreven theorie zijn er elf verschillende factoren, verdeeld over drie categorieën – persoonlijke, taak- en omgevingsfactoren – die de Social Support Intention kunnen verklaren en daarmee kunnen beïnvloeden. In het volgende model zijn deze relaties grafisch weergegeven. Dit Social Support Intention (SSI) model is de basis voor het verdere onderzoek. Ook is het mogelijk dat tussen de verschillende factoren relaties bestaan.



Figuur 3.1: Social Support Intention Model (SSI- Model).

Methodologie

4

In het vorige hoofdstuk is het theoretisch speelveld uiteengezet, wat resulteerde in het SSI-model dat de relaties weergeeft tussen Social Support Intention en elf factoren die deze intentie kunnen beïnvloeden. In dit hoofdstuk zal ingegaan worden op de methodologie die gebruikt is in dit onderzoek. Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag met de daar bijhorende deelvragen, is gebruik gemaakt van twee verschillende methoden. Om een (beter) beeld te krijgen van wat flexwerken inhoudt worden een vijftal verkennende case studies uitgevoerd. Hieronder wordt in het kort het doel en de procedure van de case studies besproken. De tweede methode betreft survey onderzoek. Dit onderzoek bestaat uit twee survey's. De eerste survey wordt extern afgenomen en de tweede survey wordt binnen de Gemeente Hengelo afgenomen. De survey's zijn bedoeld om afdelingsprofielen te identificeren welke met elkaar vergeleken worden, om zo een voorspellende uitspraak te kunnen doen over de relatie tussen Social Support Intention en de elf factoren binnen de context van een flexibel kantoorconcept.

4.1 Case study onderzoek

Een case study wordt gedefinieerd als de *"in-depth examination of a single instance or some social phenomenon"* (Babbie, 2004, p. 293). Voor dit onderzoek is een verkennende case study gebruikt ter verkenning van het flexibel kantoorconcept bij andere gemeenten.

Er is gekozen voor een case study omdat deze methode geschikt is voor het onderzoek naar een schaars fenomeen: nog maar enkele gemeenten hebben het flexibel kantoorconcept toegepast. Door deze schaarste is een case study een geschikte onderzoeksmethode. De *units of analysis* zijn hier uitsluitend de 'cases', ofwel gemeenten waar men reeds het flexibel kantoorconcept heeft toegepast. Er is daarom sprake van een *holistic* case study (één enkele unit of analysis binnen een case). Wel worden er verschillende cases onderzocht. Yin (2003, p. 40) typeert dit type case study als een multiple – case design, waarbij in verschillende contexten dezelfde cases onderzocht worden. Het relatief kleine aantal gemeenten die dit concept toepassen zijn de units of analysis voor deze case studies. Deze units of analyses zijn de volgende gemeenten: Gemeente 's Hertogenbosch, Gemeente Zwijndrecht, Gemeente Emmen, Provincie Overijssel en Gemeente Heemstede (zie appendix B: *Gemeenten case study*).

4.1.1 Doel van de case studies

Het doel van de case studies is het vergaren van algemene informatie omtrent het flexibel kantoorconcept. Specifiek is getracht het implementatieproces in kaart te brengen: welke voorwaarden zijn gesteld aan dit concept, hoe heeft men draagvlak gecreëerd en op welke punten kan de Gemeente Hengelo leren van deze gemeenten? Verder zijn deze case studies bedoeld om een algemeen beeld te krijgen van wat een flexibel kantoorconcept in de praktijk daadwerkelijk inhoudt en hoe dit concept is vormgegeven. Hoe zien de ruimten er werkelijk uit, en (hoe) functioneert het concept? Hierbij is beoordeeld op basis van de kantoordimensies van Oldham & Rotchford (1983) (zie hoofdstuk 3.3.3 Omgevingsfactoren). De bevindingen van de case studies zijn (deels) als input gebruikt voor de survey's (zie hoofdstuk 4.2 *Survey onderzoek*).

4.1.2 Case study instrumenten

Drie instrumenten zijn gebruikt voor de dataverzameling: secundair onderzoek, interviews en observatie. Het eerste instrument (secundair onderzoek) staat voor het vergaren van informatie over de cases om een goed beeld te krijgen van de gemeenten. Hierbij wordt bepaald in welke mate de verschillende cases het flexibel kantoorconcept toepassen en hoe lang. Daarnaast is feitelijke informatie gezocht over de gemeenten, zoals de grote van de gemeenten en de organisatiestructuur. Interviews zijn voornamelijk gebruikt om het doel van de case studies te behalen. Individuen die het implementatieproces

meegemaakt hebben zijn geïnterviewd om dit proces duidelijk in kaart te brengen. Semigestructureerde interviews zijn gekozen omdat tijdens interviews, doorvragen een handig hulpmiddel is om gevoelige informatie of onduidelijkheden boven tafel te krijgen (Emans, 1990) (zie appendix C: Vragenlijst case studies). In veel gevallen wordt niet alle informatie gegeven, maar door middel van observatie is deze informatie wellicht wel te verkrijgen. In de context van dit onderzoek is te zien hoe de dagelijkse gang van zaken verloopt in een flexibel kantoorconcept en hoe deze fysiek is vormgegeven en ondersteuning plaatsvindt van medewerkers.

4.1.3 Analyse van de case studies

Na de case studies vindt er analyse plaats van de bevindingen. De interviews zijn verwerkt en de observaties gedocumenteerd. Op basis van deze verwerking en documentatie is een beschrijving gegeven van de casussen en de wijze waarop deze casussen het flexibel kantoorconcept heeft geïmplementeerd met de daarbij horende valkuilen en leerpunten (appendix D: *Beschrijving case studies* voor de gehele beschrijving van de case studies). De bevindingen uit de case studies zijn gebruikt bij het opstellen van de vragenlijst.

4.2 Survey onderzoek

De tweede methode betreft een survey onderzoek gehouden bij externe organisaties. Er is gekozen voor survey onderzoek, omdat deze methode systematisch en daarom betrouwbaar is. Daarnaast is deze methode uitermate geschikt om beschrijvend onderzoek te doen; hetgeen hier uitgevoerd zal worden. Voor de externe survey zijn elf gemeenten en het provinciehuis Overijssel benaderd. Deze benadering is gebeurd via email en telefoon. Er is gevraagd of deze gemeenten wilde deelnemen aan het survey onderzoek en of ze onderdeel wilden zijn van een case study. In appendix B: *Gemeenten case study* zijn de gemeenten weergegeven die deelgenomen hebben aan de case study. Voor het survey onderzoek heeft enkel de Gemeente Zwijndrecht positief gereageerd. De overige gemeenten melden geen tijd te hebben voor onderzoek, of dat hun gemeente 'onderzoeksmoe' was.

Naast deze externe survey is ook een interne survey gehouden. Nagenoeg dezelfde vragenlijst is afgenomen onder de medewerkers van de Gemeente Hengelo. In deze paragraaf komt het doel van beide survey's naar voren en de relatie tussen beiden. Ook wordt ingegaan op de selectie van de respondenten en het instrument dat gebruikt is voor beide survey's. Tot slot wordt er aandacht besteed aan de procedure van de survey's en de wijze waarop de analyse van de resultaten heeft plaatsgevonden.

4.2.1 Doel survey's

Het hoofddoel van deze survey's is het opstellen van afdelingsprofielen op basis van elf factoren voortkomend uit het SSI- model. Door medewerkers van een bepaalde afdeling te laten scoren op deze elf factoren, is een algemene lijn te trekken door een afdeling. Deze lijn geeft aan welke van deze elf factoren bijzonder belangrijk (of juist niet) zijn voor een afdeling. Dit doel is voor beide survey's gelijk. Het enige verschil tussen de twee survey's is de context. De Gemeente Hengelo past nog geen flexibel kantoorconcept toe, terwijl externe gemeenten dit concept wel toepassen. Op basis van beide survey's zijn overeenkomsten tussen afdelingen vast te stellen. Hieruit valt bijvoorbeeld af te leiden welke afdelingen, binnen de context van een flexibel kantoorconcept, een hoge Social Support Intention zullen hebben. Op basis van de elf factoren is vast te stellen waar dit mee samenhangt. Wanneer er afdelingen zijn waarbij er een lage Social Support Intention te verwachten is, is te bepalen waarmee dit samenhangt en waar sturing mogelijk dan wel noodzakelijk is.

Secundair hebben de survey's tot doel het behalen van de subdoelen die beschreven zijn in hoofdstuk 1.3 *Onderzoeksdoel en relevantie*: opstellen van een eenduidige definitie voor het concept flexibel kantoorconcept en vaststellen waarom men negatief of positief is ten aanzien van dit concept. Bij de externe survey hebben deze vragen tot doel, vast te stellen wat na invoering nog verbeterpunten zijn. Deze punten kan de Gemeente Hengelo meenemen in het implementatieproces en de 'problemen' voor zijn.

4.2.2 Respondenten

Omdat het gaat om de Social Support Intention binnen een flexibel kantoorconcept, zijn voor de externe survey gemeenten benaderd die dit concept al enige tijd toepassen. Gezien het relatief kleine aantal gemeenten dat aan dit criterium voldoen, is geen onderscheid gemaakt in de grote van gemeenten of hun geografische locatie. De medewerkers die voor de externe survey in aanmerking kwamen zijn geselecteerd aan één criterium: dat medewerkers in meer of mindere mate kantoorwerkzaamheden moesten verrichten binnen het flexibel kantoorconcept. Zoals hierboven reeds beschreven, heeft alleen Gemeente Zwijndrecht positief gereageerd op de aanvraag mee te werken aan het survey onderzoek. De verdere selectie van deze respondenten berust op populatieonderzoek. Omdat elke medewerker die kantoorwerkzaamheden uitvoert in aanmerking komt voor deze survey, is naar al deze medewerkers een vragenlijst gestuurd.

4.2.3 Procedure

In totaal zijn twaalf overheidsinstanties benaderd om te participeren in dit externe surveyonderzoek. Voor de case studies hebben vijf gemeente toegezegd en voor de externe survey zagezegd één (Gemeente Zwijndrecht) (zie appendix B: *Gemeenten case study*). Tijdens het eerste telefoongesprek is het onderzoek uiteengezet met de daar bijhorende doelen en procedure. Vervolgens werd de keuze gesteld om deel te nemen aan dit onderzoek of niet. Voor de organisaties die wel wilden participeren is een contactpersoon aangesteld die te maken heeft gehad met het implementatieproces van het flexibel kantoorconcept. Naar dit contactpersoon is een e-mail verstuurd met daarin de link naar de online vragenlijst (thesistools.com) met daarbij een begeleidend schrijven. In dit begeleidend schrijven is onder andere opgenomen wie de opdrachtgever was voor dit onderzoek, wat het doel van de vragenlijst was en dat de resultaten van de vragenlijst anoniem en respectvol behandeld werden. Na goedkeuring van de vragenlijst door de organisatie, heeft de contactpersoon zorggedragen voor de verspreiding van de vragenlijst binnen de organisatie. Gedurende de verspreiding van de vragenlijst is bekeken of de respons acceptabel was (streef percentage van minimaal 20% respons). Wanneer de respons niet boven de 20% dreigde te komen, is een herinneringsmail verstuurd naar alle medewerkers van de Gemeente Zwijndrecht.

Voor de interne survey is voor een andere aanpak gekozen. Het criterium dat de respondenten in 2013 werkzaam moeten zijn in het nieuwe flexibele kantoor, houdt ook hier stand. De benadering van de respondenten heeft plaatsgevonden via de sectormanager Informatie & Faciliteiten. Deze sectormanager heeft via een stukje tekst op intranet de organisatie op de hoogte gesteld van het onderzoek. Via een mail naar alle afdelingshoofden is het verzoek in gediend om de vragenlijst door te sturen naar acht medewerkers binnen hun afdeling. Het afdelingshoofd moest zorg dragen voor een gevarieerde selectie (functie, salarisschaal, geslacht en leeftijd). Deze keuze is vrij subjectief en kan gemakkelijk gemanipuleerd worden door het afdelingshoofd. Door achteraf te kijken of het afdelingshoofd positief dan wel negatief is ten aanzien van flexwerken en deze houding te vergelijken met de respons van zijn of haar afdeling, kan bepaald worden of het afdelingshoofd inderdaad een gevarieerde selectie heeft gemaakt. Het managementteam is direct benaderd en gevraagd om de vragenlijst in te vullen. Om de respons te vergroten is gekozen om het verzoek om de vragenlijst in te vullen, te versturen uit naam van Martin Flear, sectormanager I&F. Deze mail is terug te vinden in appendix E: *E-mail interne survey*. Voor de interne survey is gebruik gemaakt van speciale survey software dat de Gemeente Hengelo vaker gebruikt (Netq).

De elf factoren voortkomend uit het SSI- model (hoofdstuk 3.4 *SSI- model*) zijn gemeten in beide survey's. Daarnaast is ook de afhankelijke variabele gemeten in beide survey's. De persoonlijke factoren Social Presentation, Social Scanning en Social Flexibility zijn gemeten op basis van 28 items gebaseerd op de bewezen items van Wu (2008). De overige twee factoren – Friendship Opportunity en Feedback – zijn elk gemeten op basis van drie items. De items voor Friendship Opportunity zijn gebaseerd op de bewezen items van Hackman & Lawler (1971). De items voor Feedback zijn gebaseerd op de bewezen items van Hackman & Oldham (1975) en Oldham & Brass (1979).

De taakfactoren Task Significance, Task Identity en Autonomy zijn elk gemeten op basis van drie items. De items van deze drie factoren zijn gebaseerd op de bewezen items uit de *Job Diagnostic Survey* (JDS) (Hackman & Oldham, 1975; 1980).

De omgevingsfactoren Crowding, Concentration en Privacy zijn gemeten op basis van elk vier items. De items voor Concentration zijn gebaseerd op de bewezen items van Lee & Brand (2005). De items voor de overige twee factoren – Crowding en Privacy – zijn speciaal voor dit onderzoek ontwikkeld. De acht items zijn grondig getest. De items zijn getest door medestudenten en collega's. Hierbij was het de vraag of men de items begreep en wat men zou hebben geantwoord. Wanneer onduidelijkheden optraden is er een aanpassing aan het item gemaakt en voorgelegd voor een hertest. Nadat alle items goed uit de test kwamen zijn de items als definitief beschouwd.

Tot slot de onafhankelijke variabele Social Support Intention. Dit construct is geoperationaliseerd op basis van vijf items. Deze items zijn gebaseerd op de bewezen items van Wu (2008).

In de volgende tabellen zijn de verschillende constructen tabelgewijs weergegeven met daarachter het aantal items per construct. In appendix F: *Operationalisering constructen* zijn de items beschreven, horende bij elk construct.

Tabel 4.1: Operationalisering factoren voor Social Support Intention.

Construct	# items
Social Presentation	9
Social Scanning	9
Social Flexibility	3
Friendship Opportunity	3
Feedback	3
Task Significance	3
Task Identity	3
Autonomy	3
Crowding	4
Concentration	4
Privacy	3

Tabel 4.2: Operationalisering Social Support Intention.

Construct	# items
Social Support Intention	5

Voor de ontwikkeling van de vragenlijst zijn bovenstaande wetenschappelijke bronnen gebruikt voor het bepalen van de items bij de verschillende constructen. In overleg met afdeling Beleid en Geo Informatie (BGI) is bepaald welke vorm de vragenlijst zou moeten krijgen. Welke concepten - persoonlijk, taak en omgeving - worden eerst bevraagd en welke later. Er is besloten om de persoonlijke items als laatste te bevragen, omdat deze items gevoelige informatie bevragen. Door respondenten allereerst te laten 'wennen' aan de taak en omgevingsfactoren, zijn zij eerder bereid de persoonlijke vragen in te vullen. De eerste versie van de vragenlijst is getest onder directe collega's. Daarbij is gevraagd of vragen onduidelijk gesteld zijn, of men vragen mistte en wat de duur van de vragenlijst was. De definitieve versie is verspreid.

4.2.4 Analyse

Beide vragenlijsten zijn vier weken online geweest om respondenten voldoende tijd te geven om de vragenlijst in te vullen. Daarna hebben twee vormen van analyse plaatsgevonden. De eerste vorm van analyse is gebeurd aan de hand van SPSS. Dit is een statistiekprogramma dat gebruikt kan worden om kwantitatieve gegevens te analyseren. Deze vorm van analyse is gebruikt om de relaties en de betrouwbaarheid van het SSI- model te meten. Op basis van de analyse van de eerste vragenlijst (extern) is bepaald of aanpassing van de items noodzakelijk was. De tweede vorm van analyse heeft te maken met het ontwikkelen van afdelingsprofielen voor zowel de interne afdelingen als externe afdelingen. Hierbij is een matrix opgesteld met op de verticale as de elf factoren, de afhankelijke variabele Social Support Intention en de houding ten aanzien van flexwerken. Op de horizontale as staan de afdelingen. In deze matrix is een score gegeven van afdelingen op de eerder genoemde factoren en variabelen. Deze scores zijn gebaseerd op de 7-puntschaal uit de vragenlijst en kunnen daarom variëren van 1 (= zeer mee oneens) en 7 (= zeer mee eens). Op deze wijze is een "rode draad" door een afdeling te trekken die aangeeft welke factoren in welke mate aanwezig zijn.

De drie categorieën - de elf factoren, de afhankelijke variabele en de houding ten aanzien van flexwerken - hebben met betrekking tot de afdelingsprofielen de volgende verhouding tot elkaar. Zoals blijkt uit het onderzoeksmodel (hoofdstuk 3.4 *SSI- model*) leiden de elf factoren tot de intentie voor sociale ondersteuning. De relatie tussen SSI en de acceptatie om in een flexibel kantoorconcept werkzaam te zijn is een aangenomen relatie en in mijn onderzoek als context beschouwd. Middels deze profielen is in te zien welke factoren in de praktijk inderdaad leiden tot SSI en of SSI vervolgens leidt tot een hogere acceptatie, in de vorm van de houding ten aanzien van flexwerken. Hoewel deze laatste relatie geen onderdeel is van dit onderzoek, is het wel degelijk relevant om deze relatie te vergelijken.

De drie categorieën - de elf factoren, de afhankelijke variabele en de houding ten aanzien van flexwerken - zijn met betrekking tot de interne afdelingsprofielen qua analyse niet gelijk aan elkaar. Gezien de huidige situatie van de Gemeente Hengelo waarbij nog geen flexibel kantoorconcept wordt toegepast, is de houding ten aanzien van flexwerken slechts een indicator. Het wil niet per definitie zeggen dat wanneer in 2013 het concept daadwerkelijk wordt toegepast, men ook daadwerkelijk de huidige houding zal aannemen ten aanzien van het concept. Immers, werken binnen het concept kan meevalen of juist tegenvallen. Verder zal door middel van communicatie over het concept de toekomstige houding ten aanzien van flexwerken veranderen. De elf factoren zijn criteria voor de intentie tot sociale ondersteuning binnen een afdeling. Deze factoren en de afhankelijke variabele samen, bepalen of een afdeling in 2013 naar verwachting relatief weinig of relatief veel weerstand zal hebben ten aanzien van de acceptatie van het flexibel kantoorconcept. De afhankelijke variabele SSI is op dit punt ook slechts een indicator. Deze waarden geven aan of een afdeling relatief een hoge of een lage intentie tot samenwerken en ondersteunen heeft. De bedoeling is dat wanneer de kritische factoren bepaald zijn, SSI zal toenemen zeker in een flexibel kantoorconcept. Met andere woorden, wanneer SSI uit deze studie laag blijkt, zegt dit niks over de toekomstige mate van SSI in het nieuwe kantoorconcept. Immers, wanneer de kritische factoren aanwezig zijn binnen een afdeling zal SSI daaruit voortkomen en daarmee een verwachte acceptatie van flexwerken. Dit geeft het verschil in analyse aan tussen de indicator (houding ten aanzien van flexwerken) en de daadwerkelijke criteria voor een betere verwachte acceptatie van het concept. Concreet heeft dit tot gevolg dat wanneer een afdeling goed scoort op de verschillende factoren die SSI verklaren, en relatief lager scoort op de houding ten aanzien van flexwerken, dit toch een goed scorende afdeling is.

Uiteindelijk zullen de afdelingen, de afdelingshoofden, de sectormanagers en de directie van de Gemeente Hengelo vergeleken worden op basis van de kritische factoren voortkomend uit de externe survey en op basis van de kritische factoren voortkomend uit de interne survey. Ter grondslag hieraan ligt de aanname dat zowel de externe als de interne factoren een kern van waarheid bevatten. Om een voorspelling te kunnen doen met betrekking tot de verwachte SSI van afdelingen binnen de Gemeente Hengelo moet een verdeelsleutel gevonden worden. De interne categorisatie bestaat uit vijf cat-

egorieën. De externe categorisatie bestaat uit drie categorieën. De verdeelsleutel is als volgt: externe categorie 1 staat gelijk aan interne categorie 1. Externe categorie 3 staat gelijk aan interne categorie 5. En tot slot, externe categorie 2 staat gelijk aan interne categorie 3. Door middel van puntentoekening is een gemiddelde score te bepalen voor elke afdeling en kan bepaald worden in welke categorie een afdeling thuishoort. Scores kunnen variëren van 1 punt tot 5 punten (gelijk aan het categorienummer). In appendix G: *Vergelijking profielen afdelingen* is te zien wat de gemiddelde score is per afdeling, afdelingshoofden, sectormanagers en directie als groep.

Survey resultaten

5

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd voortkomend uit beide survey's. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de externe survey (hoofdstuk 5.1 *Externe survey*) en de interne survey (hoofdstuk 5.2 *Interne survey*).

5.1 Externe surveyresultaten

In deze eerste paragraaf worden de resultaten weergegeven van de externe survey, waarbij in de eerste subparagraaf de surveypopulatie en de respons rate zijn beschreven. In subparagraaf 5.1.2 *Algemene karakteristieken* zijn de algemene resultaten beschreven voortkomend uit de externe survey. In de derde subparagraaf zijn vervolgens de resultaten weergegeven die betrekking hebben op de geldigheid en betrouwbaarheid van het SSI- model. In subparagraaf 5.1.4 *Externe afdelingsprofielen* zijn de externe afdelingsprofielen weergegeven op basis van de elf SSI- factoren, de afhankelijke variabele SSI en de houding ten aanzien van flexwerken.

5.1.1 Surveypopulatie en respons rate

De externe survey is gehouden onder gemeenten die het flexibel kantoorconcept toepassen. In totaal zijn twaalf gemeenten aangeschreven. Slechts één gemeente (Gemeente Zwijndrecht) heeft de digitale vragenlijst geaccepteerd en uitgezet binnen haar gemeente. Binnen deze gemeente zijn 215 respondenten benaderd. Deze respondenten voldoen aan de criteria die zijn beschreven in hoofdstuk 4.2.2 *Respondenten*. In totaal hebben 64 respondenten de vragenlijst geretourneerd (bruto respons rate van 29.8%). Het bleek dat een aantal van de 64 respondenten de vragenlijst niet volledig had ingevuld. Na analyse bleven er 42 respondenten over (N=42) die de vragenlijst volledig hebben ingevuld. Dit resulteert in een netto respons rate van 19.5%.

5.1.2 Algemene resultaten

In deze subparagraaf zijn de algemene karakteristieken over de 42 respondenten beschreven. Deze karakteristieken hebben betrekking op het geslacht, de leeftijd en het aantal jaren dat men werkzaam is binnen de Gemeente Zwijndrecht. In het tweede gedeelte van deze subparagraaf worden de algemene resultaten met betrekking tot flexwerken beschreven (de houding ten aanzien van flexwerken en lading begrippen).

Tabel 5.1: Algemene karakteristieken (deel 1)

Karakteristieken	Aantal (N)	Percentage (%)
Geslacht	42	100,0%
Man	15	35,7%
Vrouw	27	64,3%
Leeftijd	42	100,0%
<30 jaar	8	19,0%
30 - 39 jaar	8	19,0%
40 - 49 jaar	13	31,0%
50 - 59 jaar	11	26,2%
> 60 jaar	2	4,8%
# Jaren werkzaam	42	100,0%
<3 jaar	9	21,4%
3 - 5 jaar	12	28,6%
5 - 10 jaar	5	11,9%
10 - 20 jaar	5	11,9%
>20 jaar	11	26,2%

Uit bovenstaande tabel is af te lezen dat het merendeel van de respondenten vrouw is (64.3%). Verder is het merendeel van de respondenten tussen de veertig en 49 jaar oud (31.0%). Daarnaast is te zien dat, stel dat veertig jaar - ongeveer - het gemiddelde van een carrière duurt, dat 62.0% van de respondenten in het bovenste segment verkeren (>40 jaar) en slechts 38% in het onderste segment. Voor het aantal jaren dat men werkzaam is voor de Gemeente Zwijndrecht, zijn er twee duidelijke groepen te identificeren. Enerzijds, medewerkers die tot vijf jaar werkzaam zijn bij de huidige gemeente (50.0%) en anderzijds medewerkers die aanzienlijk langer werkzaam zijn bij de Gemeente Zwijndrecht, namelijk meer dan twintig jaar (26.2%).

Flexibel kantoorconcept

Uit de externe surveydata zijn algemene punten te noemen met betrekking tot het flexibel kantoorconcept. Zo zijn er verschillende termen genoemd die respondenten verbinden met het flexibel kantoorconcept. Deze termen zijn onder te brengen in twee groepen:

Positief: betere communicatie, interactie, transparant, efficiënt (ruimte- en kostenbesparend), positief, gezelligheid, afwisseling (tijd en plaats), opgeruimd, flexibele instelling, het hele gebouw is van iedereen, thuiswerken mogelijk en samenwerken.

Negatief: niet hygiënisch, te laat is geen plek, op papier praktisch in de praktijk niet, lawaai, veel prikkels, slechte concentratie, geen vaste plek, rommelig, onpersoonlijk, geen privacy en zoeken naar werkplek/ documenten.

De verhouding tussen bovengenoemde groepen - positief/ negatief - is scheef. Zoals blijkt uit onderstaande tabel: *Algemene karakteristieken (deel 2)* zijn de medewerkers binnen de Gemeente Zwijndrecht over het algemeen negatief gestemd over het flexibel kantoorconcept. Bijna 62% staat niet positief tegenover het flexibel kantoorconcept tegenover ongeveer 26% dat wel positief is. Dit leidt ertoe dat verschillende begrippen die het flexwerken kunnen vertegenwoordigen - flexwerken, Het Nieuwe Werken en flexibel kantoorconcept - een relatief negatief gevoel opwekken bij de medewerkers van de Gemeente Zwijndrecht. Voor alle drie de begrippen gelden beneden gemiddelde scores.

Tabel 5.2: Algemene karakteristieken (deel 2)

Vraag	Aantal (N)	Percentage (%)
Houding t.a.v. Flexwerken	42	100,0%
Positief	11	26,2%
Negatief	26	61,9%
Neutraal	5	11,9%
Lading begrip	Aantal (N)	Gemiddeld
Flexwerken	42	2,98
Het Nieuwe Werken	42	3,05
Flexibel kantoorconcept	42	2,93

5.1.3 SSI- model

Eén van de doelen van de externe survey was te bepalen in welke mate het SSI- model betrouwbaar en geldig is, om zo gegronde uitspraken te kunnen doen over de verschillende afdelingsprofielen. In deze subparagraaf zijn de statistische resultaten van het SSI- model gepresenteerd.

Betrouwbaarheidsanalyse

Om gegronde uitspraken te kunnen doen in relatie tot de constructen, dienen deze getoetst te worden op betrouwbaarheid. Specifiek toetst de betrouwbaarheid van de constructen of de items, horend bij een construct, ook daadwerkelijk dat construct bevragen. De Cronbach's alpha is een statistisch instru-

ment die de betrouwbaarheid van constructen toetst. In de tabel 5.3: *Betrouwbaarheid constructen (extern)* zijn de constructen weergegeven met de daar bijbehorende Cronbach alpha's.

Tabel 5.3: Betrouwbaarheid constructen (extern)

<i>Construct</i>	<i>Mean</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i># Items</i>
C1 Social Presentation	5,26	0,85	0,81	9
C2 Social Scanning	5,00	0,84	0,83	9
C3 Social Flexibility	5,29	0,94	0,82	3
C4 Friendship Oppertunity	5,00	1,25	0,81	3
C5 Feedback	4,39	1,64	0,89	3
C6 Task Significance	5,33	0,93	0,49	3
C7 Task Identity	5,17	0,88	0,31	3
C8 Autonomy	5,52	0,91	0,48	3
C9 Crowding	4,30	1,47	0,79	4
C10 Concentration	3,26	1,42	0,80	4
C11 Privacy	4,15	0,94	0,11	4
C12 SSI	5,14	0,93	0,73	5

Zoals te zien is in bovenstaande tabel, is er veel variëteit tussen de constructen als het gaat om de betrouwbaarheid. De waarden van de Cronbach's alpha kunnen een waarde aannemen tussen 0 en 1. Constructen met een Cronbach's alpha van 0.60 of hoger kunnen gezien worden als betrouwbare constructen. Dit geldt voor de constructen C1, C2, C3, C4, C5, C9, C10 en C12. De overige constructen zijn onder de grens van 0.60 gemeten en daarmee minder betrouwbaar bevonden. Hoewel de items voor de minder betrouwbare constructen wel bewezen items zijn, zal voor de interne survey nader gekeken worden naar de vertaling van het Engels naar het Nederlands. Wellicht dat hier hiaten te vinden zijn. Door deze verandering aan te brengen kan de betrouwbaarheid van deze constructen vergroot worden. Met name construct C11 Privacy is niet betrouwbaar ($\alpha=0.11$). Voor dit construct zijn nieuwe items ontwikkeld. Consequentie van deze minder betrouwbare constructen is dat in relatie tot deze constructen geen harde uitspraken gedaan kunnen worden. Voor de interne survey zullen nieuwe items ontwikkeld moeten worden om de betrouwbaarheid van dit construct te waarborgen.

Correlatieanalyse

Naast de betrouwbaarheid van de constructen is ook de onderlinge correlatie tussen de constructen gemeten. Daarbij is te achterhalen of constructen een positieve of negatieve relatie tot elkaar hebben en in welke mate.

Uit onderstaande correlatietabel komt naar voren dat 24 relaties tussen de constructen uit het SSI-model significant met elkaar correleren. Correlatie houdt in dat wanneer het ene construct met een factor 1 toeneemt, het correlerende construct met de bijbehorende correlatiefactor zal veranderen (positief dan wel negatief). Voorbeeld, wanneer Social Scanning met een factor 1 toeneemt, neemt Social Presentation met een correlatiefactor van .44 toe op een significantieniveau van $p<.01$. Er zijn aan de hand van deze externe survey zogezegd 24 correlaties gevonden.

Tabel 5.4: Correlatietabel extern

Construct	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12
C1 Social Presentation	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C2 Social Scanning	0,44 ***	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C3 Social Flexibility	0,58 ***	0,39 ***	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C4 Friendship Opp.	0,14	0,28 *	0,06	x	-	-	-	-	-	-	-	-
C5 Feedback	0,30 *	0,14	0,08	0,51 ***	x	-	-	-	-	-	-	-
C6 Task Significance	- 0,02	- 0,06	0,13	0,17	0,05	x	-	-	-	-	-	-
C7 Task Identity	0,12	0,16	0,11	0,27 *	0,33 **	0,01	x	-	-	-	-	-
C8 Autonomy	0,08	0,34 **	0,17	0,69 ***	0,46 ***	0,15	0,39 **	x	-	-	-	-
C9 Crowding	0,12	0,12	0,02	0,55 ***	0,44 ***	0,23	0,15	0,54 ***	x	-	-	-
C10 Concentration	- 0,05	- 0,18	- 0,02	0,15	0,25	0,24	0,03	0,36 **	0,58 ***	x	-	-
C11 Privacy	- 0,20	- 0,10	0,13	- 0,19	- 0,05	0,16	- 0,08	0,06	- 0,06	0,20	x	-
C12 SSI	0,09	0,04	0,19	0,74 ***	0,45 ***	0,28 *	0,29 *	0,67 ***	0,48 ***	0,33 **	0,07	x

Correlatiesignificantie: ***= p < .01 (2-tailed), **= p < .05 (2-tailed), *= p < .10 (2-tailed)

Regressieanalyse

Een regressieanalyse wordt gebruikt om te bepalen wat de regressiecoëfficiënt (R^2) is tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele in het onderzoeksmodel. De afhankelijke variabele Social Support Intention (SSI) wordt voorspeld door onafhankelijke variabelen die geoperationaliseerd zijn naar constructen; verdeelt over drie concepten (persoonlijke factoren, taakfactoren en omgevingsfactoren). Wanneer er analyse gedaan wordt naar deze drie concepten en hun relatie tot Social Support Intention, ontstaat tabel 5.5: *Regressieanalyse van de concepten uit het SSI- model ($R^2=.442$)*. Hierin is te zien dat persoonlijke factoren en taakfactoren, een significante verklarende relatie laten zien ten aanzien van Social Support Intention. De drie omgevingsfactoren samen geven een niet significantie relatie tot Social Support Intention. Op basis van de drie concepten blijkt uit data-analyse dat het model Social Support Intention verklaard voor 44.2% (adjusted $R^2 = 0.442$).

Tabel 5.5: *Regressieanalyse van de concepten uit het SSI- model ($R^2= .442$)*

Concept	Beta	Sig.
Persoonlijke factoren	0,301	0,033 **
Taakfactoren	0,372	0,014 **
Omgevingsfactoren	0,211	0,109

Regressiesignificantie: ***= $p<.01$ **= $p<.05$ *= $p<.10$

Wanneer de drie afzonderlijke concepten (persoonlijk, taak en omgeving) opgesplitst worden naar de verschillende onderliggende constructen, ontstaat tabel 5.6: *Regressieanalyse van de constructen uit het SSI- model ($R^2=.601$)*. Uit de data-analyse blijkt dat het SSI- model Social Support Intention voor 60.1% verklaart (adjusted $R^2 = .601$).

De data in tabel 5.6 geeft zowel positieve als negatieve effecten weer op Social Support Intention. De data-analyse laat zien dat er een relatief sterke relatie is tussen Social Support Intention en friendship opportunity. Deze relatie is significant op het niveau $p<.01$. Het construct social scanning heeft een relatief sterke relatie ten aanzien van Social Support Intention ($p<.1$). Deze relatie is echter wel negatief.

Tabel 5.6: *Regressieanalyse van de constructen uit het SSI- model ($R^2= .601$)*

Construct	Beta	Sig.
C1 Social Presentation	- 0,016	0,909
C2 Social Scanning	- 0,258	0,054 *
C3 Social Flexibility	0,186	0,166 *
C4 Friendship Opportunity	0,627	0,001 ***
C5 Feedback	0,029	0,821
C6 Task Significance	0,069	0,520
C7 Task Identity	0,049	0,664
C8 Autonomy	0,233	0,192 *
C9 Crowding	- 0,032	0,838
C10 Concentration	0,079	0,585
C11 Privacy	0,104	0,350

Regressiesignificantie: ***= $p<.01$ **= $p<.05$ *= $p<.10$

5.1.4 Externe afdelingsprofielen

In deze subparagraaf worden de externe afdelingsprofielen weergegeven. Aan de hand van deze profielen is te bepalen hoe de externe afdelingen hun werkomgeving ervaren in de context van een flexibel kantoorconcept. Per afdeling is een minimum van twee respondenten geëist om opgenomen te worden in de analyse. Voor de 'afdeling' algemeen directeur/ gemeentesecretaris is een uitzondering gemaakt, om de reden dat slecht één persoon deze functie bekleedt. Daarnaast is het interessant om na te gaan of binnen deze functie verschillen bestaan met de directie van de Gemeente Hengelo.

In tabel 5.7: *Externe afdelingsprofielen* zijn de elf afdelingen weergegeven en hun score op de elf factoren, de onafhankelijke variabele Social Support Intention en hun houding ten aanzien van flexwerken. De scores kunnen variëren tussen de 1 en 7. Hierbij geldt dat hoe hoger de score - dus hoe dichterbij de index in de buurt van 7 komt - hoe beter een afdeling scoort op een factor. In de lichtgrijze balken zijn de (sub)totalen weergegeven.

Wanneer de indices vervangen worden door percentages ontstaat tabel 5.8: *Externe afdelingsprofielen (%)*. In deze tabel is duidelijk te zien waar de verschillen liggen tussen en binnen de verschillende afdelingen. In deze tabel zijn de factoren die bovengemiddeld scoren, omcirkeld. Hierdoor worden de profielen geschetst. Wat direct opvalt is dat wanneer een afdeling weinig cirkels telt, deze afdeling ook beduidend lager scoort op de index voor Social Support Intention.

In totaal worden er drie indices weergegeven: de elf factoren, de intentie om elkaar sociaal te ondersteunen en de houding ten aanzien van flexwerken. De relatie tussen SSI en de houding ten aanzien van flexwerken is een goede indicator om te achterhalen of SSI inderdaad leidt tot een positievere houding ten aanzien van flexwerken. Het blijkt dat drie van de afdelingen bovengemiddeld scoren op SSI en ook daadwerkelijk gemiddeld positiever zijn ten aanzien van flexwerken. In drie gevallen is deze relatie niet gevonden. Wat hierbij opvalt is dat de algehele houding ten aanzien van flexwerken relatief laag is. De gemiddelde score voor SSI is bijna 73%. Dit is een vrij hoge waarde. Hieruit valt af te leiden dat in een flexibel kantoorconcept de intentie voor sociale ondersteuning vrij hoog is. Uit deze gegevens is niet af te leiden dat deze waarde ontstaan is door het flexibel kantoorconcept, omdat er geen nulmeting gedaan is. Gezien de regressieanalyse uit hoofdstuk 5.1.3 *SSI- model*, moeten afdelingen die een hoge mate van SSI laten zien, vooral hoog scoren op Friendship Opportunity en zo laag mogelijk op Social Scanning. In deze ideale situatie geldt dit enkel voor de Dienst Wijk. De afdelingen Stafeenheid A&O, Dienst Stad, Griffie, Algemeen directeur/ gemeentesecretaris en Stafeenheid Control, scoren bovengemiddeld op Friendship Opportunity. Naast Dienst Wijk zijn Stafeenheid A&O en de algemeen directeur/ gemeentesecretaris de best scorende 'afdelingen'. Afdelingen Beheer, Ontwikkeling en Staf Planbureau zijn de slechts scorende 'afdelingen'.

Tabel 5.7: *Externe afdelingsprofielen*

Afdelingen	Afdeling Beheer	Afdeling Ontwikkeling	Stafeenheid A&O	Dienst Stad	Staf Planbureau	Dienst Publiek	Afdeling Publiekszaken	Griffie	Algemeen Directeur	Stafeenheid Control	Dienst Wijk	Totaal gem. gescoord
Factoren												
Persoonlijke Factoren	4,60	4,61	5,47	5,22	5,07	3,83	4,42	5,50	5,49	5,24	5,01	4,95
Social Presentation	4,91	5,32	5,71	5,39	5,52	4,67	4,41	5,95	6,00	5,61	5,31	5,35
Social Scanning	4,73	4,59	5,53	5,25	4,96	4,73	4,78	5,56	5,11	5,34	4,95	5,05
Social Flexibility	4,98	4,59	5,20	4,66	4,88	3,94	5,13	5,13	4,33	5,07	4,38	4,75
Friendship Opportunity	4,62	4,28	5,73	5,49	4,89	4,00	5,00	5,17	5,67	5,67	5,59	5,10
Feedback	3,76	4,28	5,20	5,33	5,11	1,84	2,78	5,67	6,33	4,50	4,83	4,51
Taak Factoren	4,94	4,87	5,78	5,47	5,63	4,93	6,00	5,95	5,11	5,39	5,35	5,40
Task Significance	5,05	4,72	5,67	4,83	5,33	5,17	6,56	5,34	6,00	5,84	4,92	5,40
Task Identity	4,57	5,17	5,20	5,59	5,78	5,29	5,22	6,34	4,67	4,50	5,29	5,24
Autonomy	5,19	4,72	6,47	6,00	5,78	4,33	6,22	6,17	4,67	5,84	5,83	5,57
Omgevingsfactoren	3,52	3,04	4,08	3,63	3,56	3,75	4,44	5,42	5,25	5,21	4,29	4,20
Crowding	3,89	3,33	4,90	4,50	3,42	4,25	5,00	6,25	6,25	5,63	4,81	4,75
Concentration	2,32	2,13	3,25	2,94	3,08	3,13	4,25	5,88	5,75	5,38	3,69	3,80
Privacy	4,36	3,67	4,10	3,44	4,17	3,88	4,08	4,13	3,75	4,63	4,38	4,05
Social Support Intention	4,89	4,63	5,84	5,30	4,47	3,70	5,33	5,90	6,00	4,80	5,25	5,10
Totaal gem. gescoord:	4,49	4,29	5,29	4,91	4,68	4,05	5,05	5,69	5,46	5,16	4,98	4,91
Houding t.a.v. flexwerken	1,86	2,83	4,40	2,50	2,67	4,00	1,67	2,50	6,00	4,50	4,25	3,38

Scores kunnen variëren van 0 - 7.

Tabel 5.8: Externe afdelingsprofielen (%)

Afdelingen	Afdeling Beheer	Afdeling Ontwikkeling	Stafeenheid A&O	Dienst Stad	Staf Planbureau	Dienst Publiek	Afdeling Publiekszaken	Griffie	Algemeen Directeur	Stafeenheid Control	Dienst Wijk	Totaal gem. gescoord
Factoren												
Persoonlijke Factoren	65,7	65,9	78,1	74,6	72,4	54,7	63,1	78,6	78,4	74,9	71,6	70,73
Social Presentation	70,1	76,0	81,6	77,0	78,9	66,7	63,0	85,0	85,7	80,1	75,9	76,36
Social Scanning	67,6	65,6	79,0	75,0	70,9	67,6	68,3	79,4	73,0	76,3	70,7	72,12
Social Flexibility	71,1	65,6	74,3	66,6	69,7	56,3	73,3	73,3	61,9	72,4	62,6	67,91
Friendship Opportunity	66,0	61,1	81,9	78,4	69,9	57,1	71,4	73,9	81,0	81,0	79,9	72,87
Feedback	53,7	61,1	74,3	76,1	73,0	26,3	39,7	81,0	90,4	64,3	69,0	64,45
Taak Factoren	70,6	69,6	82,6	78,1	80,4	70,4	85,7	85,0	73,0	77,0	76,4	77,17
Task Significance	72,1	67,4	81,0	69,0	76,1	73,9	93,7	76,3	85,7	83,4	70,3	77,18
Task Identity	65,3	73,9	74,3	79,9	82,6	75,6	74,6	90,6	66,7	64,3	75,6	74,83
Autonomy	74,1	67,4	92,4	85,7	82,6	61,9	88,9	88,1	66,7	83,4	83,3	79,51
Omgevingsfactoren	50,3	43,4	58,3	51,9	50,9	53,6	63,4	77,4	75,0	74,4	61,3	59,99
Crowding	55,6	47,6	70,0	64,3	48,9	60,7	71,4	89,3	89,3	80,4	68,7	67,83
Concentration	33,1	30,4	46,4	42,0	44,0	44,7	60,7	84,0	82,1	76,9	52,7	54,29
Privacy	62,3	52,4	58,6	49,1	59,6	55,4	58,3	59,0	53,6	66,1	62,6	57,91
Social Support Intention	69,9	66,1	83,4	75,7	63,9	52,9	76,1	84,3	85,7	68,6	75,0	72,87
Totaal gem. gescoord:	64,1	61,3	75,6	70,1	66,9	57,9	72,1	81,3	78,0	73,7	71,1	70,2
Houding t.a.v. flexwerken	26,6	40,4	62,9	35,7	38,1	57,1	23,9	35,7	85,7	64,3	60,7	48,3

5.2 Interne surveyresultaten

Hieronder zijn de resultaten van de interne survey beschreven. Eerst is hier ingegaan op de surveypopulatie en de response rate en volgens op de algemene karakteristieken voortkomend uit deze survey. In subparagraaf 5.2.3 SSI- model is het SSI- model opnieuw geanalyseerd op betrouwbaarheid en geldigheid. Tot slot zijn in de vierde subparagraaf de afdelingsprofielen voor de verschillende afdelingen binnen de Gemeente Hengelo weergegeven.

5.2.1 Surveypopulatie en respons rate

De tweede survey is intern gehouden onder medewerkers van de Gemeente Hengelo die in 2013 in een flexibele omgeving werkzaam zullen zijn. In totaal zijn 296 respondenten benaderd (zie hoofdstuk 4.1.2 Respondenten). In totaal hebben 247 respondenten de vragenlijst teruggestuurd. Dit geeft een bruto respons rate van 83.4%. 27 Vragenlijsten waren niet correct of niet volledig ingevuld. Dit maakt dat in totaal 220 respondenten opgenomen zijn in de analyse van de interne survey (N=220). Dit resulteert in een netto respons rate van 74.3%.

Gekeken naar de verschillende functies die de respondenten vervullen, komen de volgende respons rates naar voren: voor de algemeen directeuren is deze 100% (N=2). In totaal zijn er zes sectormanagers aangeschreven. Alle sectormanagers hebben de vragenlijst ook ingevuld (N=6). Dit resulteert in een respons rate van 100%. De respons rate voor de functie "afdelingshoofden" is bepaald op 63.9%. In totaal zijn 36 afdelingshoofden benaderd. 23 Afdelingshoofden hebben de vragenlijst daadwerkelijk ingevuld (N=23). Tot slot zijn er per afdeling acht medewerkers aangeschreven (N=288). In totaal hebben 191 medewerkers de vragenlijst ingevuld (N=191). Dit resulteert in een respons rate 66.3%.

5.2.2 Algemene karakteristieken

In deze subparagraaf zijn de algemene bevindingen beschreven. Deze resultaten hebben betrekking op het geslacht, de leeftijd en het aantal jaren dat men werkzaam is binnen de Gemeente Hengelo. In het

tweede gedeelte van deze subparagraaf worden de algemene resultaten met betrekking tot flexwerken beschreven.

Tabel 5.9: Algemene karakteristieken intern (deel 1)

Karakteristieken	Aantal (N)	Percentage (%)
Geslacht	220	100,0%
Man	118	53,6%
Vrouw	102	46,4%
Leeftijd	220	100,0%
<30 jaar	17	7,7%
30 - 39 jaar	69	31,4%
40 - 49 jaar	71	32,3%
50 - 59 jaar	56	25,5%
> 60 jaar	7	3,2%
# Jaren werkzaam	220	100,0%
<3 jaar	39	17,7%
3 - 5 jaar	19	8,6%
5 - 10 jaar	58	26,4%
10 - 20 jaar	57	25,9%
>20 jaar	47	21,4%

Uit bovenstaande tabel is af te lezen dat de verhouding man/ vrouw redelijk evenredig verdeeld is. Wat opvalt wanneer gekeken wordt naar de leeftijd van de respondenten, is dat de leeftijd niet evenredig verdeeld is; met name de leeftijdscategorieën <30 jaar en >60 jaar. Voor het aantal jaren dat de respondenten werkzaam zijn binnen de Gemeente Hengelo is wel een redelijk verdeling te zien. De twee kleinste groepen betreffen respondenten die minder dan vijf jaar werkzaam zijn binnen de Gemeente Hengelo. Op basis van gegevens voortkomend van de afdeling Personeel & Organisatie, is vast te stellen dat de verhoudingen tussen de verschillende leeftijdscategorieën en het aantal jaren dat medewerkers werkzaam zijn bij de Gemeente Hengelo, goede weerspiegelingen zijn van de werkelijkheid.

Flexibel kantoorconcept

Uit de interne surveydata zijn algemene punten te noemen met betrekking tot het flexibel kantoorconcept. Zo zijn er verschillende termen genoemd die respondenten verbinden met het flexibel kantoorconcept. Deze termen zijn onder te brengen in twee groepen: positieve en negatieve argumenten. De argumenten spreken voor zich en kunnen meegenomen worden in het latere dialoog met medewerkers. De argumenten zijn gerangschikt van het meest belangrijk naar het minst belangrijk. Met andere woorden, de argumenten die vooraan staan werden het meest genoemd.

Positief

De positieve argumenten zijn onder te verdelen in de categorieën: organisatie, autonomie en persoonlijk.

Organisatie

Effectiviteit, vooruitstrevende, dynamische en op de toekomstgerichte organisatie, frisse omgeving = frisse ideeën, beter inzicht in de werkzaamheden van collega's, versterking teamgevoel, mobiliteit van mensen en minder papier.

Autonomie

Meer verantwoordelijkheid, meer vrijheid en thuiswerken.

Persoonlijk

Meer begrip voor elkaar en meer en ander contact met elkaar, plezierig, uitdagend, afwisseling, creativiteit, mogelijkheid om te netwerken.

Negatief

De negatieve argumenten zijn onder te verdelen in de categorieën: persoonlijk, taak en omgeving.

Persoonlijk

Verlies binding met de afdeling, zoeken naar collega's, onpersoonlijk, te weinig ruimte om je terug te trekken, geen eigen 'plekje', beperking van motivatie, weinig privacy, onduidelijkheid, onzekerheid, onrust, onplezierig en ongestructureerd.

Taak

Niet de juiste collega's om je heen om taken goed uit te voeren, moeilijker om te overleggen, afstemmingsproblemen, geen kortere communicatielijnen met collega's, verlies kennisoverdracht, het heen en weer slepen met papier, dossiers en mappen en waar blijven de reeds in behandeling genomen stukken?

Omgeving

Geen vaste werkplek = zoeken naar een werkplek, geen ruimte voor privacygevoelige gesprekken, onrustige en chaotische werkomgeving = slechte concentratie en daling productiviteit, beperkte kastruimte, werkplekken moeten opgeruimd zijn, maar doordat men geen eigen werkplek meer heeft zal deze minder verzorgd worden.

Wat opvalt als gekeken wordt naar bovengenoemde positieve en negatieve argumenten, is dat medewerkers van de Gemeente Hengelo relatief negatief zijn over het nieuwe kantoorconcept. Uit onderstaande tabel 5.10: *Algemene karakteristieken (deel 2)* blijkt dat 49.8% relatief negatief is ten aanzien van het flexibel kantoorconcept. Aan de andere kant is de groep medewerkers die relatief positief staat ten aanzien van flexwerken, redelijk groot (31.8%). Slechts 18.4% van de medewerkers staat neutraal tegenover het flexibel kantoorconcept. Verder, als gekeken wordt naar de lading die de bevroegde begrippen met zich meebrengen - flexwerken, Het Nieuwe Werken en flexibel kantoorconcept - blijkt dat de eerste twee begrippen beneden gemiddeld scoren. Enkel het begrip flexibel kantoorconcept scoort niet overtuigend, echter wel bovengemiddeld (52.3%).

Tabel 5.10: Algemene karakteristieken (deel 2)

Vraag	Aantal (N)	Percentage (%)	
<i>Houding t.a.v. Flexwerken</i>	217	100,0%	
Positief	69	31,8%	
Negatief	108	49,8%	
Neutraal	40	18,4%	
<i>Lading begrip</i>	Aantal (N)	Gemiddeld	Percentage (%)
Flexwerken	217	3,28	46,9%
Het Nieuwe Werken	217	3,16	45,1%
Flexibel kantoorconcept	217	3,66	52,3%

Gemiddelde score kan variëren van 0 - 7.

In onderstaande tabel 5.11 *Algemene karakteristieken (deel 3)* is de houding ten aanzien van flexwerken gespecificeerd naar functie (directie (N=2), sectormanager (N=4), afdelingshoofd (N=22) en

medewerker (N=189)). Uit deze tabel blijkt dat met name de directie een zeer positieve houding aanneemt ten aanzien van het flexibel kantoorconcept. Daarnaast zijn ook de afdelingshoofden relatief positief gestemd (4.41). Met name de sectormanagers en de medewerkers binnen de Gemeente Hengelo zijn minder positief gestemd ten aanzien van het flexibel kantoorconcept. Gemiddeld genomen (N=217) is men benedengemiddeld gestemd als het gaat om het concept (3.44, waar 3.50 gemiddeld is).

Tabel 5.11: Algemene karakteristieken (deel 3)

Houding t.a.v. Flexwerken	Positief	Neutraal	Negatief	Gemiddeld
Directie (N=2)	2	-	-	6,50
Sectormanagers (N=6)	1	2	3	3,33
Afdelingshoofden (N=22)	11	3	8	4,41
Medewerkers (N=189)	55	36	98	3,29
Respondenten (N=219)	69	41	109	3,44

Gemiddelde score kan variëren van 0 - 7.

5.2.3 SSI- model

Na de externe survey is bepaald of het model valide en betrouwbaar is. Enkele aanpassingen na de interne survey - met name aan de items - zijn noodzakelijk gebleken. In deze subparagraaf zal het SSI- model met de aanpassingen nogmaals onderworpen worden aan verschillende analyses om de betrouwbaarheid en geldigheid te toetsen van het model.

Betrouwbaarheidsanalyse

Om gegronde uitspraken te kunnen doen in relatie tot de constructen, dienen deze getoetst te worden op betrouwbaarheid. Specifiek toetst de betrouwbaarheid van de constructen of de items, horend bij een construct, ook daadwerkelijk dat construct bevragen. De Cronbach's alpha is een statistische maatstaaf die de betrouwbaarheid van constructen toetst. In de tabel hieronder zijn de constructen weergegeven met de daar bijbehorende Cronbach alpha's.

Tabel 5.12: Betrouwbaarheid constructen (intern)

Construct	Mean	Standard deviation	Cronbach's Alpha	# Items
C1 Social Presentation	5,26	0,78	0,84	9
C2 Social Scanning	4,99	0,71	0,83	9
C3 Social Flexibility	5,02	0,96	0,69	3
C4 Friendship Oppertunity	5,27	0,90	0,65	3
C5 Feedback	4,57	1,20	0,84	3
C6 Task Significance	5,37	1,06	0,65	3
C7 Task Identity	4,87	0,98	0,34	3
C8 Autonomy	5,33	0,96	0,58	3
C9 Crowding	5,12	1,10	0,66	4
C10 Concentration	4,47	1,22	0,73	4
C11 Privacy	3,48	1,38	0,50	3
C12 SSI	5,41	0,92	0,73	5

Uit bovenstaande tabel blijkt welke constructen betrouwbaar zijn. Wanneer de Cronbach's Alfa een waarde heeft van $\alpha=0.65$ of hoger, kan in relatie tot deze constructen betrouwbare uitspraken gedaan worden. Alle constructen behalve constructen C7, C8 en C11, zijn betrouwbaar bevonden. In vergelijking met de betrouwbaarheidsanalyse uit hoofdstuk 5.1.3 *SSI- model*, blijken de constructen uit tabel 5.12: *Betrouwbaarheid constructen (intern)* betrouwbaarder te zijn. Met name privacy is flink in betrouwbaarheid gestegen. Aanpassingen die gedaan zijn aan de toen niet betrouwbare constructen (items vervangen of weggelaten), zijn juiste aanpassingen geweest.

Correlatieanalyse

Naast de betrouwbaarheid van de constructen wordt wederom de onderlinge correlatie tussen de constructen gemeten. Daarbij is te achterhalen of constructen een positieve of negatieve relatie tot elkaar hebben en in welke mate.

Zoals in onderstaande tabel 5.13 *Correlatietabel intern* te zien is, bestaan er vijftig verschillende relaties tussen de twaalf constructen. Correlatie houdt in dat wanneer het ene construct met een factor 1 toeneemt, het correlerende construct met de bijbehorende correlatiefactor zal veranderen (positief dan wel negatief). Voorbeeld, wanneer Social Scanning met een factor 1 toeneemt, neemt Social Presentation met een correlatiefactor van .65 toe op een significantieniveau van $p<.01$.

Regressieanalyse

Een regressieanalyse wordt gebruikt om te bepalen wat de regressiecoëfficiënt (R^2) is tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele in het onderzoeksmodel. De afhankelijke variabele Social Support Intention (SSI) wordt voorspeld door onafhankelijke variabelen die geoperationaliseerd zijn naar constructen welke voortkomen uit drie algemene concepten (persoonlijke factoren, taakfactoren en omgevingsfactoren). Wanneer er analyse gedaan wordt naar deze drie concepten en hun relatie tot Social Support Intention, ontstaat tabel 5.14: *Regressieanalyse van de concepten uit het SSI- model ($R^2 = .158$)*.

Hierin is te zien dat persoonlijke factoren en taakfactoren, een significante verklarende relatie laten zien ten aanzien van Social Support Intention ($p<.01$). De drie omgevingsfactoren samen geven een niet significantie relatie tot Social Support Intention. Op basis van de drie concepten blijkt uit data-analyse dat het model Social Support Intention verklaard voor 15.8% (adjusted $R^2 = 0.158$).

Tabel 5.14: *Regressieanalyse van de concepten uit het SSI- model ($R^2 = .158$)*

Concept	Beta	Sig.
Persoonlijke factoren	0,292	0,000 ***
Taakfactoren	0,179	0,010 ***
Omgevingsfactoren	0,035	0,606

Regressiesignificantie: ***= $p<.01$ **= $p<.05$ *= $p<.10$

Wanneer de drie afzonderlijke concepten (persoonlijk, taak en omgeving) opgesplitst worden naar de verschillende onderliggende constructen, ontstaat tabel 5.15: *Regressieanalyse van de constructen uit het SSI- model ($R^2=.196$)*. Uit de data-analyse blijkt dat het SSI- model Social Support Intention voor 19.6% verklaart (adjusted $R^2 = .196$).

De data in tabel 5.15 geeft zowel positieve als negatieve effecten weer op Social Support Intention. De data-analyse laat zien dat er een sterke relatie is tussen Social Support Intention en Friendship Opportunity. Deze relatie is significant op het niveau $p<.05$. Het construct Social Flexibility heeft een sterke relatie ten aanzien van Social Support Intention ($p<.05$). Deze relatie is echter wel negatief. De overige twee constructen - Social Presentation en Task Significance - hebben een significante positieve relatie met een significantieniveau $p<.05$.

Tabel 5.12: Correlatietabel intern

Construct	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12
C1 Social Presentation	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C2 Social Scanning	0,65 ***	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C3 Social Flexibility	0,64 ***	0,6 ***	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C4 Friendship Opp.	0,48 ***	0,4 ***	0,26 ***	x	-	-	-	-	-	-	-	-
C5 Feedback	0,18 ***	0,17 **	0,12 *	0,28 ***	x	-	-	-	-	-	-	-
C6 Task Significance	0,05	0,17 **	0,14 **	0,15 **	0,24 ***	x	-	-	-	-	-	-
C7 Task Identity	0,20 ***	0,22 ***	0,04	0,31 ***	0,11	- 0,17 **	x	-	-	-	-	-
C8 Autonomy	0,28 ***	0,17 **	0,11	0,25 ***	0,20 ***	0,11	0,41 ***	x	-	-	-	-
C9 Crowding	0,21 ***	0,22 ***	0,20 ***	0,26 ***	0,28 ***	0,18 ***	0,13 **	0,17 **	x	-	-	-
C10 Concentration	0,18 ***	0,18 ***	0,08	0,16 **	0,25 ***	0,11	0,16 **	0,19 **	0,53 ***	x	-	-
C11 Privacy	0,03	- 0,03	0,21 ***	0,04	0,20 ***	0,07	- 0,02	0,12 *	- 0,03	0,06	x	-
C12 SSI	0,30 ***	0,29 ***	0,10	0,38 ***	0,25 ***	0,19 ***	0,21 ***	0,18 ***	0,23 ***	0,20 ***	- 0,02	x

Correlatiesignificantie. ***= $p < .01$ (2-tailed), **= $p < .05$ (2-tailed), *= $p < .10$ (2-tailed)

Tabel 5.15: Regressieanalyse van de constructen uit het SSI- model (R2= .196)

Construct	Beta	Sig.
C1 Social Presentation	0,20	0,047 **
C2 Social Scanning	0,11	0,216
C3 Social Flexibility	- 0,18	0,046 **
C4 Friendship Opportunity	0,19	0,013 **
C5 Feedback	0,10	0,137
C6 Task Significance	0,14	0,048 **
C7 Task Identity	0,10	0,194
C8 Autonomy	- 0,02	0,829
C9 Crowding	0,06	0,406
C10 Concentration	0,05	0,541
C11 Privacy	- 0,02	0,775

Regressiesignificantie: ***= $p < .01$ **= $p < .05$ *= $p < .10$

5.2.4 Interne afdelingsprofielen

In deze subparagraaf zijn de interne afdelingsprofielen weergegeven. In totaal zijn 29 afdelingen van de Gemeente Hengelo opgenomen in deze analyse en de profielontwerpen. De reden hiervoor is dat niet alle 38 afdelingen binnen de Gemeente Hengelo het flexibel kantoorconcept zullen toepassen binnen hun afdeling. Redenen hiervoor zijn, opheffing van bepaalde afdelingen en de uithuizing van afdelingen naar externe locaties.

In onderstaande tabellen (5.16a en 5.16b) zijn de 29 afdelingen van de Gemeente Hengelo weergegeven en hun score op de elf factoren, de onafhankelijke variabele Social Support Intention en hun houding ten aanzien van flexwerken. De scores kunnen variëren tussen de 1 en 7. Hierbij geldt dat hoe hoger de score - dus hoe dichter de index in de buurt van 7 komt - hoe beter een afdeling scoort op een factor. In de lichtgrijze balken zijn de (sub)totalen weergegeven. Tabellen 5.16a en b: *Interne afdelingsprofielen* geven de ruwe data weer voortkomend uit de interne survey. Tabel 5.17 *Overige functieprofielen* geeft een overzicht van de overige functies - directie, sectormanagers afdelinghoofden en medewerkers. Let op: in tabel 5.16a en b zijn ook de afdelingshoofden opgenomen, gezien zij ook werkzaam zijn voor een bepaalde afdeling. Tabellen 5.18a en b: *Interne afdelingsprofielen (%)* en tabel 5.19: *Overige functieprofielen (%)* geven deze gegevens procentueel weer.

Tabel 5.16a: Interne afdelingsprofielen

Afdelingen	BO	BA	BGI	BSF	BZ	CIVT	COM	DIU	FZ	FA	FB	GZ	HH
Factoren													
Persoonlijke Factoren	5,19	5,28	5,00	4,86	4,74	4,86	5,00	5,10	5,38	4,67	4,80	5,02	4,54
Social Presentation	5,15	5,48	5,31	4,93	4,90	4,82	4,93	5,37	5,43	5,07	5,04	5,47	4,85
Social Scanning	5,35	5,54	5,00	4,71	4,76	4,89	4,71	5,10	5,08	4,61	4,69	5,09	4,25
Social Flexibility	5,15	5,10	5,00	4,80	4,52	5,07	5,17	5,50	5,52	5,00	5,04	4,93	4,50
Friendship Opportunity	5,37	5,19	5,72	4,87	5,14	5,07	5,04	5,13	5,81	5,06	5,00	5,27	4,71
Feedback	4,93	5,10	3,99	5,00	4,38	4,47	5,13	4,38	5,05	3,61	4,22	4,33	4,38
Taak Factoren	5,37	4,87	5,48	5,11	4,97	5,24	5,00	4,98	5,40	4,78	4,89	5,25	4,94
Task Significance	5,22	5,38	5,72	4,53	5,29	5,33	4,88	4,79	5,38	4,89	5,33	5,00	4,91
Task Identity	5,67	4,24	5,22	5,27	4,71	5,00	4,96	5,08	5,29	4,67	4,19	5,47	4,71
Autonomy	5,22	5,00	5,50	5,53	4,90	5,40	5,17	5,08	5,52	4,78	5,15	5,27	5,21
Omgevingsfactoren	4,53	3,81	4,68	4,41	3,97	4,08	4,19	4,69	5,02	4,23	4,16	3,96	3,56
Crowding	4,56	4,86	5,33	5,25	5,07	5,25	5,03	5,19	5,57	4,38	4,94	4,45	4,09
Concentration	4,78	4,00	5,04	4,30	4,18	3,60	3,53	4,09	4,96	4,13	4,42	4,15	3,72
Privacy	4,26	2,57	3,67	3,67	2,67	3,40	4,00	4,79	4,52	4,17	3,11	3,27	2,88
Social Support Intention	5,33	5,46	5,13	5,28	5,37	5,36	4,90	5,34	4,89	5,20	4,73	4,32	4,93
Totaal gem. gescoord:	5,03	4,66	5,05	4,79	4,56	4,73	4,73	4,92	5,26	4,56	4,61	4,74	4,35
Houding t.a.v. flexwerken	4,89	1,57	3,67	4,00	3,14	2,60	4,25	5,14	5,00	4,00	2,89	3,00	2,50

Scores kunnen variëren van 0 - 7.

Tabel 5.16b: Interne afdelingsprofielen

Afdelingen	HBR	ICT	KT	KTA	MO	PO	PS	REO	SF	SO	SOB	Team Duurzaamheid	VG	WGW	WS	WMO	Totaal gescoord
Factoren																	
Persoonlijke Factoren	5,01	5,26	5,34	5,14	5,20	4,96	5,36	4,79	5,28	4,99	4,81	4,67	5,41	4,63	5,04	4,64	5,00
Social Presentation	5,35	5,40	5,86	5,45	5,33	5,26	5,41	5,04	5,49	5,33	5,22	4,89	5,83	4,84	5,29	4,90	5,23
Social Scanning	5,19	5,21	5,17	5,13	4,80	5,19	5,22	4,93	5,38	4,72	4,92	4,69	5,08	4,83	5,14	4,83	4,97
Social Flexibility	5,04	5,59	5,33	4,81	5,07	5,19	5,50	4,92	5,17	5,17	4,00	4,92	5,52	4,24	4,93	4,48	5,01
Friendship Opportunity	4,93	5,41	6,17	5,78	5,48	5,19	5,39	4,83	5,50	5,00	5,58	4,92	5,90	5,00	5,07	4,90	5,26
Feedback	4,52	4,67	4,17	4,53	5,30	3,96	5,28	4,21	4,88	4,75	4,33	3,92	4,71	4,24	4,77	4,10	4,53
Taak Factoren	5,75	5,68	5,53	5,25	5,33	5,14	5,57	4,88	4,96	5,56	5,33	4,92	5,33	4,92	5,57	5,11	5,21
Task Significance	5,85	5,93	4,33	4,83	5,22	5,41	5,61	5,75	5,08	5,42	5,83	5,25	6,00	5,95	5,53	5,62	5,32
Task Identity	5,74	5,41	6,17	5,31	4,96	4,85	5,33	3,88	4,83	5,58	4,33	4,42	5,10	4,05	5,47	4,38	4,98
Autonomy	5,67	5,70	6,08	5,61	5,81	5,15	5,78	5,00	4,96	5,67	5,83	5,08	4,90	4,76	5,70	5,33	5,34
Omgevingsfactoren	4,49	4,45	4,70	4,19	4,80	4,16	4,22	4,52	4,60	4,26	3,99	4,70	4,02	4,04	4,42	4,46	4,32
Crowding	5,75	4,97	5,75	5,44	5,52	5,06	5,29	5,19	5,38	5,00	3,69	5,31	5,18	5,71	5,10	5,43	5,09
Concentration	5,42	4,33	5,44	4,71	4,67	4,08	4,08	4,50	4,63	4,69	4,19	4,13	3,89	4,18	5,10	4,82	4,41
Privacy	2,30	4,04	2,92	2,42	4,22	3,33	3,28	3,88	3,79	3,08	4,08	4,67	3,00	2,24	3,07	3,14	3,46
Social Support Intention	6,24	5,62	5,35	6,08	5,87	5,29	5,70	5,05	5,70	6,30	5,65	5,15	5,80	5,69	5,06	5,09	5,38
Totaal gem. gescoord:	5,08	5,13	5,19	4,86	5,11	4,75	5,05	4,73	4,95	4,94	4,71	4,76	4,92	4,53	5,01	4,74	4,84
Houding t.a.v. flexwerken	2,22	4,67	2,25	2,00	3,22	3,33	3,17	3,62	4,25	3,33	3,50	5,50	3,00	2,00	4,10	2,29	3,42

Scores kunnen variëren van 0 - 7.

In onderstaande tabel worden de verschillen absoluut weergegeven tussen de verschillende functies. Deze functies zijn: directie (N=2), sectormanagers (N=6), afdelingshoofden (N=22) en medewerkers (N=189). Uit deze gegevens blijken er grote verschillen te bestaan in de houding van sectormanagers ten aanzien van flexwerken. Deze verschillen zijn duidelijker te zien dan de verschillen die voortkwamen uit tabel 5.11: *Algemene karakteristieke (deel 3)*.

Tabel 5.17: Overige functieprofielen

Overige functies	Directie	Sector PSZ	Sector PF	Sector IF	Sector BP	Sector WZ	Sector SB	Sectormanagers totaal	Afdelingshoofd	Medewerkers	Totaal gescoord
Factoren											
Persoonlijke Factoren	5,17	5,13	5,15	5,29	5,02	5,42	5,53	5,26	5,25	4,98	5,22
Social Presentation	5,28	6,33	5,33	4,89	5,11	5,67	5,78	5,52	5,49	5,21	5,45
Social Scanning	5,06	6,33	4,78	5,22	5,00	5,44	5,22	5,33	5,32	4,95	5,26
Social Flexibility	4,83	5,00	4,33	5,00	5,33	5,67	5,67	5,17	5,33	4,99	5,13
Friendship Opportunity	5,00	3,33	6,00	5,67	5,33	5,33	6,67	5,39	5,39	5,24	5,33
Feedback	5,67	4,67	5,33	5,67	4,33	5,00	4,33	4,89	4,73	4,53	4,92
Taak Factoren	5,95	6,22	5,44	5,56	5,40	5,33	6,22	5,70	5,55	5,17	5,65
Task Significance	6,50	7,00	6,33	6,00	6,00	6,33	6,67	6,39	6,09	5,26	6,24
Task Identity	4,67	4,67	4,67	4,67	4,33	4,00	6,00	4,72	4,80	4,97	4,75
Autonomy	6,67	7,00	5,33	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	5,77	5,27	5,97
Omgevingsfactoren	5,89	5,14	4,89	5,56	3,92	4,06	4,58	4,69	4,96	4,26	4,81
Crowding	6,13	7,00	6,50	5,00	5,00	4,00	6,25	5,63	5,85	5,03	5,64
Concentration	5,88	4,75	6,50	5,00	5,75	4,50	5,50	5,33	5,41	4,32	5,29
Privacy	5,67	3,67	1,67	6,67	1,00	3,67	2,00	3,11	3,61	3,44	3,49
Social Support Intention	6,00	7,00	6,80	5,80	5,60	5,60	6,00	6,13	5,77	5,35	5,99
Totaal gem. gescoord:	5,75	5,87	5,57	5,55	4,99	5,10	5,58	5,44	5,38	4,94	5,29
Houding t.a.v. flexwerken	6,50	1,00	2,00	7,00	4,00	4,00	2,00	3,33	4,41	3,29	3,80

Scores kunnen variëren van 0 - 7.

In onderstaande tabellen zijn de scores voor de verschillende afdelingen op de elf factoren, de afhankelijke variabele (Social Support Intention) en hun houding ten aanzien van flexwerken, procentueel weergegeven. Dit geeft een duidelijk onderscheid weer tussen de verschillende scores van afdelingen. In de laatste kolom (totaal gescoord) zijn de gemiddelde scores weergegeven van alle afdelingen op een bepaalde factor. Wanneer een afdeling boven dit gemiddelde scoort, is dit aangegeven met een rode, blauwe en oranje cirkel. Deze cirkels geven aan op welke factoren afdelingen bovengemiddeld scores. Door een streefniveau te bepalen als organisatie op de verschillende factoren is te bepalen of deze scores hoog genoeg zijn. Dit kan uiteraard variëren per afdeling naargelang bepaalde factoren wel of niet aanwezig moeten zijn.

Tabel 5.18a: Interne afdelingsprofielen (%)

Afdelingen	BO	BA	BGI	BSF	BZ	CIVT	COM	DIV	FZ	FA	FB	GZ	HH
Factoren													
Persoonlijke Factoren	74,1	75,5	71,5	69,5	67,7	69,5	71,4	72,8	76,8	66,7	68,5	71,7	64,8
Social Presentation	73,6	78,3	75,9	70,4	70,0	68,9	70,4	76,7	77,6	72,4	72,0	78,1	69,3
Social Scanning	76,4	79,1	71,4	67,3	68,0	69,9	67,3	72,9	72,6	65,9	67,0	72,7	60,7
Social Flexibility	73,6	72,9	71,4	68,6	64,6	72,4	73,9	78,6	78,9	71,4	72,0	70,4	64,3
Friendship Opportunity	76,7	74,1	81,7	69,6	73,4	72,4	72,0	73,3	83,0	72,3	71,4	75,3	67,3
Feedback	70,4	72,9	57,0	71,4	62,6	63,9	73,3	62,6	72,1	51,6	60,3	61,9	62,3
Taak Factoren	76,7	69,6	78,3	73,0	71,0	74,9	71,5	71,2	77,1	68,3	69,9	74,9	70,6
Task Significance	74,6	76,9	81,7	64,7	75,6	76,1	69,7	68,4	76,9	69,9	76,1	71,4	70,1
Task Identity	81,0	60,6	74,6	75,3	67,3	71,4	70,9	72,6	75,6	66,7	59,9	78,1	67,3
Autonomy	74,6	71,4	78,6	79,0	70,0	77,1	73,9	72,6	78,9	68,3	73,6	75,3	74,4
Omgevingsfactoren	64,8	54,4	66,8	62,9	56,7	58,3	59,8	67,0	71,7	60,4	59,4	56,5	50,9
Crowding	65,1	69,4	76,1	75,0	72,4	75,0	71,9	74,1	79,6	62,6	70,6	63,6	58,4
Concentration	68,3	57,1	72,0	61,4	59,7	51,4	50,4	58,4	70,9	59,0	63,1	59,3	53,1
Privacy	60,9	36,7	52,4	52,4	38,1	48,6	57,1	68,4	64,6	59,6	44,4	46,7	41,1
Social Support Intention	76,1	78,0	73,3	75,4	76,7	76,6	70,0	76,3	69,9	74,3	67,6	61,7	70,4
Totaal gem. gescoord:	71,9	66,5	72,2	68,5	65,1	67,6	67,6	70,3	75,2	65,1	65,9	67,7	62,1
Houding t.a.v. flexwerken	69,9	22,4	52,4	57,1	44,9	37,1	60,7	73,4	71,4	57,1	41,3	42,9	35,7

Tabel 5.18b: Interne afdelingsprofielen (%)

Afdelingen	HBR	ICT	KT	KTA	MO	PO	PS	REO	SF	SO	SOB	Team Duurzaamheid	VG	WGW	WS	WMO	Totaal gescoord
Factoren																	
Persoonlijke Factoren	71,5	75,1	76,3	73,4	74,2	70,8	76,6	68,4	75,3	71,3	68,7	66,7	77,3	66,1	72,0	66,3	71,4
Social Presentation	76,4	77,1	83,7	77,9	76,1	75,1	77,3	72,0	78,4	76,1	74,6	69,9	83,3	69,1	75,6	70,0	74,7
Social Scanning	74,1	74,4	73,9	73,3	68,6	74,1	74,6	70,4	76,9	67,4	70,3	67,0	72,6	69,0	73,4	69,0	71,0
Social Flexibility	72,0	79,9	76,1	68,7	72,4	74,1	78,6	70,3	73,9	73,9	57,1	70,3	78,9	60,6	70,4	64,0	71,5
Friendship Opportunity	70,4	77,3	88,1	82,3	78,3	74,1	77,0	69,0	78,6	71,4	79,7	70,3	84,3	71,4	72,4	70,0	75,1
Feedback	64,6	66,7	59,6	64,7	75,7	56,6	75,4	60,1	68,6	67,9	61,9	56,0	67,3	60,6	68,1	58,6	64,6
Taak Factoren	82,2	81,1	78,7	75,0	76,5	73,4	79,6	69,6	70,8	79,4	76,2	70,2	76,2	70,3	79,5	73,0	74,4
Task Significance	83,6	84,7	61,0	69,0	75,6	77,3	80,1	82,1	72,6	77,4	83,3	75,0	85,7	85,0	79,0	80,3	76,0
Task Identity	82,0	77,3	88,1	75,9	70,9	69,3	76,1	55,4	69,0	79,7	61,9	63,1	72,9	57,9	78,1	62,6	71,1
Autonomy	81,0	81,4	86,9	80,1	83,0	73,6	82,6	71,4	70,9	81,0	83,3	72,6	70,0	68,0	81,4	76,1	76,2
Omgevingsfactoren	64,1	63,5	67,2	59,9	68,6	59,4	60,3	64,6	65,7	60,8	57,0	67,2	57,5	47,8	63,2	63,8	61,4
Crowding	82,1	71,0	82,1	77,7	78,9	72,3	75,6	74,1	76,9	71,4	52,7	75,9	74,0	81,6	72,9	77,6	72,8
Concentration	77,4	61,9	77,7	67,3	66,7	58,3	58,3	64,3	66,1	67,0	59,9	59,0	55,6	29,7	72,9	68,9	61,9
Privacy	32,9	57,7	41,7	34,6	60,3	47,6	46,9	55,4	54,1	44,0	58,3	66,7	42,9	32,0	43,9	44,9	49,5
Social Support Intention	89,1	80,3	76,4	86,9	83,9	75,6	81,4	72,1	81,4	90,0	80,7	73,6	82,9	81,3	72,3	72,7	76,8
Totaal gem. gescoord:	72,6	73,2	74,1	69,4	73,1	67,9	72,2	67,5	70,6	70,5	67,3	68,0	70,3	61,4	71,6	67,7	69,1
Houding t.a.v. flexwerken	31,7	66,7	32,1	28,6	46,0	47,6	45,3	51,7	60,7	47,6	50,0	78,6	42,9	28,6	58,6	32,7	48,8

De tabellen 5.18a en b: *Interne afdelingsprofielen (%)* laten duidelijk zien op welke factoren afdelingen bovengemiddeld scoren (aangegeven met rode cirkels), welke afdelingen hoog scoren op sociale ondersteuning (aangegeven met blauwe cirkels) en of hun houding is ten aanzien van flexwerken bovengemiddeld is (aangegeven met oranje cirkels). Vanuit de modelanalyse uit hoofdstuk 5.2.3 *SSI-model* zijn er een aantal kritische factoren die significant sociale ondersteuning verklaren. Deze kritische factoren zijn: Friendship Opportunity, Social Presentation en Task Significance. Social Flexibility is een factor die de intentie tot ondersteuning significant, negatief beïnvloed. Met andere woorden, vanuit het model blijkt dat Social Flexibility zo min mogelijk aanwezig moet zijn om de intentie tot sociale ondersteuning zo hoog mogelijk te krijgen. Gezien deze informatie blijken een aantal afdelingen op deze kritische factoren succesvol te scoren. Deze afdelingen zijn BGI en met uitzondering van één kritische factor de afdelingen FZ, ICT, PS en VG. Afdelingen die bovengemiddeld scoren op de afhankelijke variabele SSI zijn: BA, HBR, ICT, KTA, MO, PS, SF, SO, SOB, VG en WG. Afdelingen die een relatief positieve houding hebben ten aanzien van flexwerken zijn: BO, BGI, BSF, COM, DIV, FA, FZ, ICT, REO, SF, SOB, Team Duurzaamheid en WS. Zoals al eerder opgemerkt (hoofdstuk 4.1.4 *Analyse*) zijn SSI en de houding ten aanzien van flexwerken slecht indicatoren. De afdeling BGI heeft echter niet succesvol gescoord op SSI, maar gezien het feit dat dit een indicator is maakt BGI de best scorende afdeling. Tot slot is de houding ten aanzien van flexwerken van de afdeling BGI bovengemiddeld. Tot slot, de gemiddelde score voor SSI van alle afdelingen is bijna 77%. Dit is een vrij hoge waarde. Afdelingen die een positieve houding aannemen ten aanzien van flexwerken zijn met name BO, DIV, FZ en de uitblinker Team Duurzaamheid (78.6%).

In onderstaande tabel 5.19: *Overige functieprofielen (%)* worden de verschillen procentueel weergegeven tussen de verschillende functies. Deze functies zijn: directie (N=2), sectormanagers (N=6), afdelingshoofden (N=22) en medewerkers (N=189). In deze tabel zijn voor de verschillende functieprofielen gemaakt, zodat te zien is hoe zij scoren op de elf factoren, de afhankelijke variabele SSI en hun houding ten aanzien van flexwerken.

Tabel 5.19: Overige functieprofielen (%)

Overige functies	Directie	Sector PSZ	Sector PF	Sector IF	Sector Bp	Sector WZ	Sector SB	Sectormanagers totaal	Afdelingshoofd	Medewerkers	Totaal gescoord
Factoren											
Persoonlijke Factoren	73,8	73,3	73,6	75,6	71,7	77,4	79,0	75,1	75,0	71,1	74,5
Social Presentation	75,4	90,4	76,1	69,9	73,0	81,0	82,6	78,8	78,4	74,4	77,9
Social Scanning	72,3	90,4	68,3	74,6	71,4	77,7	74,6	76,2	76,0	70,7	75,1
Social Flexibility	69,0	71,4	61,9	71,4	76,1	81,0	81,0	73,8	76,1	71,3	73,2
Friendship Opportunity	71,4	47,6	85,7	81,0	76,1	76,1	95,3	77,0	77,0	74,9	76,1
Feedback	81,0	66,7	76,1	81,0	61,9	71,4	61,9	69,8	67,6	64,7	70,3
Taak Factoren	85,0	88,9	77,7	79,4	77,1	76,2	88,9	81,4	79,3	73,8	80,7
Task Significance	92,9	100,0	90,4	85,7	85,7	90,4	95,3	91,3	87,0	75,1	89,2
Task Identity	66,7	66,7	66,7	66,7	61,9	57,1	85,7	67,5	68,6	71,0	67,9
Autonomy	95,3	100,0	76,1	85,7	85,7	81,0	85,7	85,7	82,4	75,3	85,2
Omgevingsfactoren	84,2	73,4	69,9	79,4	56,0	57,9	65,5	67,0	70,8	60,9	68,7
Crowding	87,6	100,0	92,9	71,4	71,4	57,1	89,3	80,4	83,6	71,9	80,6
Concentration	84,0	67,9	92,9	71,4	82,1	64,3	78,6	76,2	77,3	61,7	75,6
Privacy	81,0	52,4	23,9	95,3	14,3	52,4	28,6	44,5	51,6	49,1	49,8
Social Support Intention	85,7	100,0	97,1	82,9	80,0	80,0	85,7	87,6	82,4	76,4	85,6
Totaal gem. gescoord:	80,2	83,9	75,7	78,1	71,2	72,5	78,7	76,7	75,7	69,7	75,5
Houding t.a.v. flexwerken	92,9	14,3	28,6	100,0	57,1	57,1	28,6	53,6	63,0	47,0	54,3

Uit bovenstaande tabel vallen een aantal zaken op. Zo blijkt dat alle sectormanagers, behalve de sectormanager van de sector PSZ, bovengemiddeld scoren op de factor Friendship Opportunity. In deze tabel scoren de afdelingshoofden ook bovengemiddeld op deze factor. Op de overige (significante) factoren - Social Presentation en Task Significance - scoren de sectormanagers van PSZ, WZ en SB bovengemiddeld. Enkel de sectormanagers van de sectoren PSZ, PF en SB scoren bovengemiddeld op de afhankelijke variabele SSI. Wat opvalt is dat de sectormanager van de sector PSZ zeer hoog scoort op de afhankelijke variabele (100%). Een belangrijke kanttekening is te maken voor zijn houding ten aanzien van flexwerken; hierop wordt zeer laag gescoord. In lijn met de houding ten aanzien van flexwerken, valt op dat de sectormanager van de sector IF maximaal scoort wat betreft zijn houding ten aanzien van flexwerken (100%). Daarbij scoort deze manager ook bovengemiddeld op Friendship Opportunity, welke uit beide studies naar voren is gekomen als een zeer belangrijke factor als het gaat om de bevordering van SSI. De directie scoort niet op alle factoren bovengemiddeld, maar wel op Task Significance en de belangrijkste indicatoren (SSI en houding ten aanzien van flexwerken), scoort zij wel zeer hoog.

5.3 Kritische factoren

In deze worden de kritische factoren besproken voortkomend uit de externe survey en vanuit de interne survey.

5.3.1 Externe factoren

De kritische factoren die sociale ondersteuning verklaren binnen de context van flexibel kantoorconcept komen voort uit de externe survey. Empirisch onderzoek toont aan dat twee van de drie concepten - persoonlijke en taakfactoren - bij de externe survey de mate van SSI verklaren. Het concept 'omgevingsfactoren' verklaart SSI niet significant en daarmee is dit concept minder van belang. Gespecificeerd naar de verschillende constructen, blijkt Friendship Opportunity een factor te zijn dat SSI het sterkst verklaart. Social Scanning verklaart SSI negatief. Social Scanning moet daarom zo min mogelijk aanwezig zijn om sociale ondersteuning te maximaliseren.

5.3.2 Interne factoren

In het huidige kantoorconcept waarin de Gemeente Hengelo zich nu bevindt blijken andere factoren bepalend te zijn om SSI te verklaren. Empirisch onderzoek toont aan dat twee van de drie concepten - persoonlijke en taakfactoren - de mate van SSI verklaren. Binnen deze concepten is Friendship Opportunity het construct dat SSI het sterkst verklaart. De constructen Social Presentation en Task Significance verklaren SSI ook significant, maar minder sterk dan Friendship Opportunity. Het construct Social Flexibility is een geval apart. Dit construct verklaart SSI namelijk significant negatief. Het concept omgevingsfactoren heeft geen significante kracht om SSI te verklaren. Naast bovengenoemde constructen hebben de overige zeven constructen - Social Scanning, Feedback, Task Identity, Autonomy, Crowding, Concentration en Privacy - geen significante kracht om SSI te verklaren. De vier significante factoren die Social Support Intention verklaren in de huidige situatie van de Gemeente Hengelo zijn daarom: *Social Presentation*, *Friendship Opportunity*, *Task Significance* en in een negatieve manier maar wel significant *Social Flexibility*.

5.4 Vergelijking van de profielen

In deze paragraaf wordt een vergelijking gemaakt tussen de externe en interne profielen. Allereerst worden de verschillende profielen beschreven op basis van de kritische factoren, welke zullen voortvloeien in een categorisatie van de afdelingen, afdelingshoofden, sectormanagers en directie. Aanvankelijk zouden deze profielen focuseren op afdelingen, maar voor de volledigheid worden ook de overige functies apart opgenomen. Allereerst zullen de profielen op basis van de externe factoren beschreven worden. Daarna komen de profielen op basis van de interne factoren aan bod. Deze categorisatie heeft betrekking op de afdelingen binnen de Gemeente Hengelo. Voor de verschillende afdelingen geldt dat zij de medewerkers en het afdelingshoofd vertegenwoordigen binnen een afdeling. In de derde subparagraaf 5.4.3 *Vergelijking van de profielen* zal bepaald worden welke afdelingen in beide categorisatie succesvol gescoord hebben en welke minder succesvol. De wijze waarop de categorisatie tot stand is gekomen wordt beschreven in hoofdstuk 4.2.4 *Analyse*.

5.4.1 Profielen op basis van externe factoren

Om basis van de externe factoren - Friendship Opportunity en in negatieve zin Social Scanning - scoren de afdelingen, afdelingshoofden, sectormanagers en directie zeer gevarieerd op deze kritische factoren. De afdelingen die het best scoren op deze factoren zijn de afdelingen MO en SOB. De afdelingen BA, DIV, HBR, PO en WS scoren op geen van de kritische factoren. De overige afdelingen scoren op één van beide kritische factoren bovengemiddeld. De afdelingshoofden scoren enkel op Friendship Opportunity succesvol. Op Social Scanning echter niet. De sectormanagers laten een gelijk verdeeld beeld zien. Drie van de zes managers scoren op beide factoren succesvol (sectoren PF, BP en SB) de overige drie managers scoren op één of geen kritische factor succesvol. Dit geldt ook voor de directie van de Gemeente Hengelo die slechts op Social Scanning succesvol scoort.

Categorie 1: Grote faalkans

De afdelingen die binnen deze categorie vallen zijn de afdelingen BA, DIV, HBR, PO, WS en de sectormanager PSZ. Zij scoren op geen van beide kritische factoren bovengemiddeld en zijn daarmee de meest slecht scorende afdelingen/ sectormanager gezien deze categorisatie. Voor deze categorie geldt dat afdelingen een lage intentie tot samenwerken en sociale ondersteuning hebben.

Categorie 2: Neutraal

De afdelingen die binnen deze categorie vallen zijn de afdelingen BO, BGI, BSF, BZ, CIVT, COM, FZ, FA, FB, GZ, HH, ICT, K, KTA, PS, REO, SF, SO, Team Duurzaamheid, VG, WGW, WMO en medewerkers, afdelingshoofden, sectormanagers en directie als groep. Daarnaast behoren de sectormanagers van IF en WZ tot deze categorie. Deze afdelingen scoren op slechts één van de twee kritische factoren bovengemiddeld en daarmee succesvol. Deze afdelingen, groepen en overige functies behoren tot de middenmoot tussen faal- en succesafdelingen.

Categorie 3: Grote Succeskans

De afdelingen die binnen deze categorie vallen zijn de afdelingen MO, SOB en de sectormanagers van PF, BP en SB. Deze twee afdelingen behoren tot de meest succesvolle afdelingen binnen de Gemeente Hengelo. Zij scoren op beide externe kritische factoren bovengemiddeld.

5.4.2 Profielen op basis van interne factoren

Tussen de afdelingsprofielen van de Gemeente Hengelo is veel variëteit te vinden. De enige afdeling die succesvol scoort op de vier kritische factoren (Friendship Opportunity, Social Presentation, Task Significance en in negatieve zin Social Flexibility) is BGI. Afdelingen die op één kritische factor een uitzondering maken (Social Flexibility) zijn FZ, ICT, PB en VG. De afdelingshoofden als geheel scoren gemiddeld op de vier kritische factoren. Enkel op Social Presentation en Friendship Opportunity wordt succesvol gescoord. Voor de sectormanagers geldt dat zij redelijk tot goed scoren op de kritische factoren; drie van de vier kritische factoren zijn succesvol. Enkele Social Flexibility is bovengemiddeld waar deze zo laag mogelijk zou moeten zijn. Afzonderlijk scoren geen van de sectormanagers succesvol op alle kritische factoren. De sectormanagers van PSZ, PF, WZ en SB scoren op drie van de vier kritische factoren succesvol en hebben daarmee de meeste kans om hun persoonlijke Social Support Intention te bevorderen. De directie van de Gemeente Hengelo scoort succesvol op twee van de vier kritische succesfactoren (Social Flexibility en Task Significance). Voor de directie geldt wellicht een ander scenario dan de overige functies binnen de gemeente. Hun werkzaamheden zijn zeer gevarieerd en veelal buiten hun primaire kantoor. Dit maakt dat zij minder beleving zullen ondervinden van het kantoorconcept.

Categorie 1: Grote faalkans

De afdeling die binnen deze categorie valt is de afdeling Communicatie. Het grote nadeel van deze categorie is, is dat de afdeling Communicatie in deze huidige situatie een lage acceptatie voor het concept zal ontwikkelen. De kenmerken van deze afdelingen maken dat, gezien de huidige situatie, werken in een flexibel kantoorconcept minder aantrekkelijk is dan werken in een traditioneel concept. Daar komt bij dat deze afdeling van essentieel belang is bij de verdere implementatie en communicatie van het concept. Door de negatieve houding ten aanzien van dit concept kan de subjectiviteit wellicht invloed hebben op het resultaat.

Categorie 2: Faalkans/ neutraal

De afdelingen in deze categorie zijn BSF, BZ, CIVT, DIV, FA, FB, HH en Team Duurzaamheid. Daarnaast behoren ook de groep medewerkers en de sectormanager van de BP tot deze categorie. Voor deze categorie geldt dat afdelingen een lage intentie tot samenwerken en sociale ondersteuning hebben. Relatief gezien zullen zij dit ook hebben in een flexibel kantoorconcept. De verwachting is dat deze intentie iets zal toenemen door de vernieuwde werkomgeving, maar dat door het ontbreken van essentiële kritische factoren deze intentie beperkt blijft en de acceptatie van het flexibel kantoorconcept achterwege zal blijven.

Categorie 3: Neutrale/ potentiële succeskans

De afdelingen die binnen deze categorie vallen zijn BO, BA, HBR, KT, MO, PO, REO, SF, SO, WGW en WMO. Daarnaast behoren de groep afdelingshoofden, de directie en de sectormanager van IF tot deze categorie. Deze categorie kan gezien worden als middenmoot. Er zijn afdelingen, groepen en functies die totaal geen acceptatie hebben om te flexwerken (categorie 1) en er zijn afdelingen, groepen en functie die zeker geschikt zijn om te flexwerken (categorie 5). Categorie 3 zit hier tussen in en vormt het grijze gebied. Voor deze categorie is het, het moeilijkst om te bepalen of een afdeling, groep of functie een flexibel kantoorconcept zal accepteren of niet.

Categorie 4: Potentiële succeskans

De afdelingen die binnen deze categorie vallen zijn FZ, GZ, ICT, KTA, PS, SOB, VG en WS. Daarnaast behoren de groep sectormanagers en de afzonderlijke sectormanagers van de sectoren PSZ, PF, WZ en SB tot deze categorie. Deze afdelingen, groepen en functies behoren tot de favorieten als het gaat om de positieve acceptatie van het flexibel kantoorconcept op basis van de interne kritische factoren.

Categorie 5: Grote succeskans

Afdelingen die in deze categorie thuishoren, zijn de best scorende afdelingen binnen de Gemeente Hengelo. Het aantal afdelingen blijft beperkt tot één afdeling: BGI. De aanname is gedaan dat wanneer de kritische factoren toegepast worden in een flexibel kantoorconcept, samenwerking en sociale ondersteuning zal toenemen. Samen met de positieve score op de vier kritische factoren en de positieve houding ten aanzien van flexwerken, maakt de afdeling BGI de best scorende afdeling binnen de Gemeente Hengelo.

5.4.3 SSI en de houding ten aanzien van flexwerken

Hoewel SSI en de houding ten aanzien van flexwerken in dit stadium slechts indicatoren zijn, is het wel relevant om na te gaan hoe functies scoren op deze indicatoren. Immers, de verwachting is dat door de kritische factoren SSI zal toenemen, waardoor de houding ten aanzien van flexwerken ook zal verbeteren.

Social Support Intention: De afdelingen die bovengemiddeld scoren op SSI zijn de afdelingen: BA, HBR, ICT, KTA, MO, PS, SF, SO, SOB, VG en WS. De afdelingshoofden scoren als groep vrij hoog op SSI maar niet bovengemiddeld (82.4%). De sectormanagers scoren het hoogst op SSI en daarmee hoger dan welke andere groep (directie, afdelingshoofden en het totaal aantal medewerkers). Specifiek per sector scoren de sectormanagers van PSZ, PF en SB bovengemiddeld op SSI (respectievelijk 100%, 97.1% en 85.7%). De directie scoort ook bovengemiddeld op SSI (85.7%).

Houding ten aanzien van flexwerken: Afdelingen die positief scoren op hun houding ten aanzien van flexwerken zijn de afdelingen: BO, BGI, BSF, COM, DIV, FZ, FA, ICT, REO, SF, SOB, Team Duurzaamheid en WS. In relatie tot de externe factoren - Friendship Opportunity en Social Scanning - blijkt de afdeling SOB het best te scoren. In relatie tot de interne factoren - Social Presentation, Friendship Opportunity, Task Significance en Social Flexibility - blijkt de afdeling BGI het best te scoren in deze huidige situatie. De afdelingshoofden scoren vrij hoog op flexwerken. De sectormanagers zijn over het algemeen positief gestemd ten aanzien van flexwerken, SSI en de houding ten aanzien van flexwerken. Met name de

houding ten aanzien van flexwerken moet wel in het licht gehouden worden van het aantal respondenten (N=6) en hun variëteit. Tussen de laagste waarde (14.3%) en de hoogste waarde (100%) bevindt zich een zeer groot gat. De gemiddelde waarde voor flexwerken (53.6%) is dus scheef. Met name voor de directie is het zaak om vanuit hun leidinggevende functie het goede voorbeeld te geven ten aanzien van flexwerken. De directie scoort zeer hoog op de houding ten aanzien van flexwerken (bijna 93%). Dit geeft aan dat zij deze voorbeeldfunctie qua enthousiasme voor het concept goed kunnen vervullen.

5.4.4 Praktische implicaties externe/ interne factoren

Het onderscheid tussen de externe en interne survey is van wezenlijk belang. De externe survey zegt iets over SSI van de Gemeente Zwijndrecht binnen een flexibel kantoorconcept, terwijl de interne survey iets zegt over de huidige SSI van de Gemeente Hengelo; dus binnen een traditioneel kantoorconcept. Beide survey's geven niet de volledige informatie om iets te kunnen zeggen over de Social Support Intention van de Gemeente Hengelo in een toekomstig flexibel kantoorconcept. Bij beide survey's mist iets. Op dit informatiegat te overbruggen zullen in paragraaf 5.5 *Vergelijking van de profielen de interne afdelingen* scores toebedeeld krijgen, zowel op basis van de interne als ook op basis van de externe survey. Om een representatief en valide beeld te geven van de toekomstige SSI van de Gemeente Hengelo binnen een flexibel kantoorconcept, zal daarom het gemiddelde worden genomen van de scores uit de externe en interne survey. Een aantal zaken kunnen echter al op voorhand met zekerheid gesteld worden. Deze zijn het resultaat uit beide survey's: persoonlijke en taakfactoren zijn sterk van belang, omgevingsfactoren niet. Daarnaast blijkt Friendship Opportunity een belangrijke factor te zijn die Social Support Intention verklaart.

5.5 Vergelijking van de profielen

Zoals al eerder gezegd, bevatten zowel de externe als de interne factoren een kern van waarheid. Om een voorspelling te doen met betrekking tot de verwachte SSI van afdelingen binnen de Gemeente Hengelo moet een verdeelsleutel gevonden worden. De interne categorisatie bestaat uit vijf categorieën. De externe categorisatie bestaat uit drie categorieën. De verdeelsleutel is als volgt: externe categorie 1 staat gelijk aan interne categorie 1. Externe categorie 3 staat gelijk aan interne categorie 5. En tot slot, externe categorie 2 staat gelijk aan interne categorie 3. Door middel van puntentoekenning is een gemiddelde score te bepalen voor elke afdeling en kan bepaald worden in welke categorie een afdeling thuishoort. Scores kunnen variëren van 1 punt tot 5 punten (gelijk aan het categorienummer). In appendix G: *Vergelijking profielen afdelingen* is te zien wat de gemiddelde score is per afdeling, afdelingshoofden, sectormanagers en directie als groep. Op basis van deze appendix is onderstaande categorisatie te maken:

Categorie 1: Grote faalkans (gem. score tot 1)

Hoewel er in de afzonderlijke categorisatie afdelingen in deze laagste categorie thuishoorden, is dit in de gemiddelde variant niet het geval. Geen enkele afdeling of overige functie behoort tot deze categorie.

Categorie 2: Faalkans/ neutraal (gem. score van 1 t/m 2)

Tot deze categorie behoren de afdelingen BA, COM, DIV, HBR en PO. Binnen deze categorie bestaat een variëteit tussen de twee indicatoren. Sommige afdelingen scoren hoog op SSI, terwijl sommige afdelingen hoog scoren op de houding ten aanzien van flexwerken. Een lichte voorkeur heeft SSI. Wanneer een afdeling in de huidige situatie hoog scoort op SSI zal die afdeling ook relatief hoog scoren in een toekomstig flexibel kantoorconcept. SSI is wel of niet aanwezig binnen een afdeling. De houding ten aanzien van flexwerken is een mening en kan gedurende de tijd positief dan wel negatief bijgesteld worden door medewerkers. Op basis hiervan zijn de best scorende afdelingen binnen deze categorie, de afdelingen BA en HBR.

Categorie 3: Neutrale/ potentiële succeskans (gem. score van 2 t/m 3)

Tot deze categorie behoren de afdelingen BO, BSF, BZ, CIVT, FA, FB, HH, Team Duurzaamheid en WS, medewerkers in het algemeen, afdelingshoofden in het algemeen, sectormanager PSZ, sectormanager IF en de directie. Geen van de afdelingen scoort bovengemiddeld op SSI. Dit betekent dat getraind en gewerkt moet worden om de missende of zwakke kritische factoren in de toekomst aanwezig te laten zijn om een behoorlijk niveau van SSI te behalen. Sommige van deze afdelingen zijn echter wel positief gestemd ten aanzien van flexwerken. De groep afdelingshoofden zijn relatief positief gestemd ten aanzien van flexwerken, maar laten een benedengemiddelde score zien ten aanzien van flexwerken. De sectormanager van PSZ scoort maximaal op SSI (100%), terwijl de sectormanager van IF maximaal scoort op de houding ten aanzien van flexwerken (100%). Op de andere indicatoren - respectievelijk flexwerken, respectievelijk SSI - scores zijn benedengemiddeld.

Categorie 4: Potentiële succeskans (gem. score van 3 t/m 4)

Tot deze categorie behoren de afdelingen BGI, FZ, GZ, ICT, KTA, MO, PS en VG, de sectormanagers in het algemeen en de sectormanagers van de sectoren BP en WZ. De afdelingen binnen deze categorie laten een gevarieerd beeld zien ten aanzien van de twee indicatoren SSI en de houding ten aanzien van flexwerken. GZ scoort op geen van beide indicatoren bovengemiddeld. Hiervoor is wellicht de verklaring te geven dat dit samenhangt met de werkzaamheden die deze afdeling uitvoert. Daarnaast maken zij gebruik van zogenoemde CAD- werkplekken, waardoor men kan denken niet geschikt te zijn om binnen een flexibel kantoorconcept werkzaam te zijn. Binnen elk kantoorconcept bestaat de mogelijkheid om ruimten in te richten voor bepaalde 'specials', waardoor het voor iedereen mogelijk is te werken binnen een dergelijk concept. Voor de overige afdelingen geldt dat SSI een lichte voorkeur heeft ten opzichte van de houding ten aanzien van flexwerken. SSI is een relatieve variabele dus wanneer deze in de huidige situatie aanwezig is zal deze in de toekomstige situatie (flexibel kantoorconcept) alleen maar toenemen. De houding ten aanzien van flexwerken berust op een mening en is variabel gedurende de tijd en dus minder stabiel. De sectormanagers als groep scoren zeer hoog op SSI (de hoogst scorende groep binnen de Gemeente Hengelo), maar scoren echter benedengemiddeld op de houding ten aanzien van flexwerken. De sectormanagers van de sectoren BP en WZ scoren beide bovengemiddeld op de houding ten aanzien van flexwerken en benedengemiddeld op SSI. Om succesvol het flexibel kantoorconcept te accepteren dienen de missende of zwakke kritische factoren bevorderd te worden om SSI te verhogen (ondanks dat het huidige niveau al relatief hoog is). Tot deze categorie behorende de partijen die een grote kans van slagen hebben bij de acceptatie van het flexibel kantoorconcept.

Categorie 5: Grote succeskans (gem. score van 4 t/m 5)

Tot deze categorie behoort enkel de afdeling SOB, sectormanager PF en sectormanager SB. Deze categorie is de best scorende categorie binnen de Gemeente Hengelo. De partijen binnen deze categorie hebben een zeer grote kans van slagen bij de acceptatie van het flexibel kantoorconcept. Zo laat bijvoorbeeld de afdeling SOB zowel op SSI als op de houding ten aanzien van flexwerken een bovengemiddelde score zien en is dus op basis van de externe en interne kritische factoren de afdeling die de meeste kans van slagen heeft bij de acceptatie van het flexibel kantoorconcept. De sectormanagers van de sectoren PF en SB zijn relatief gelijk aan elkaar. Beide sectormanagers scoren bovengemiddeld op SSI en benedengemiddeld op de houding ten aanzien van flexwerken. Zoals al eerder gezegd is een bovengemiddelde score op SSI in tegenstelling tot de houding ten aanzien van flexwerken, wenselijker.

Conclusies & discussie

7

In dit laatste hoofdstuk worden op basis van hoofdstuk 5 Resultaten enkele conclusies getrokken ten aanzien van dit onderzoek. Deze conclusies hebben betrekking op de wetenschappelijke kant van dit onderzoek (hoofdstuk 6.1 Wetenschappelijke implicaties), op de praktische kant van dit onderzoek (hoofdstuk 6.2 Praktische implicaties) en worden er enkele praktische aanbevelingen gedaan. Uiteindelijk zal het hoofdstuk worden afgesloten met de beperkingen van dit onderzoek.

6.1 Wetenschappelijke implicaties

In dit onderzoek is onderzocht welke factoren Social Support Intention verklaren in de context van een flexibel kantoorconcept. Hiervoor zijn twee survey's gedaan (extern; N=42 en intern; N=220). Uit de externe survey kwamen de kritische factoren Friendship Opportunity en Social Scanning naar voren. Bij de interne survey kwamen de kritische factoren Friendship Opportunity, Social Presentation, Task Significance en Social Flexibility naar voren.

In algemene zin komt in beide studies naar voren dat zowel persoonlijke als taakfactoren van belang zijn. Deze laten beide een significante verklarende variantie zien ten aanzien van SSI. Omgevingsfactoren daarentegen blijkt in beide studies niet significant te zijn, wat maakt dat deze omgevingsfactoren minder van belang zijn. Hoewel de literatuur stelt dat deze omgevingsfactoren van belang zijn om SSI te verklaren (Oldham & Rotchford, 1983), blijkt uit dit empirisch onderzoek dat dit niet bewezen is en er geen significante relatie is gevonden tussen omgevingsfactoren en SSI. De aanname die gedaan is dat er een wederzijdse relatie bestaat tussen SSI en een flexibel kantoorconcept staat, op basis van deze conclusies, op losse schroeven. Zo is te stellen dat vooral de fysieke omgevingsfactoren van een flexibel kantoorconcept niet significant bijdragen aan een betere communicatie/ sociale ondersteuning van medewerkers. Persoonlijke en taakfactoren blijken echter wel significant belangrijk te zijn om SSI te bewerkstelligen. Wanneer specifiek gekeken wordt naar de afzonderlijke variabelen binnen de persoonlijke, taak- en omgevingsfactoren, blijkt dat Friendship Opportunity in beide studies naar voren komt als een significant verklarende variabele. Dit maakt dat Friendship Opportunity een must have is voor afdelingen, afdelingshoofden, sectormanagers en directie om sociale ondersteuning te bewerkstelligen. Naast de omgevingsfactoren laten de variabelen Social Scanning en Social Flexibility een significant negatieve verklarende variantie zien ten aanzien van SSI. In de literatuur (Wu, 2008) wordt gesteld dat er een positieve relatie bestaat tussen deze twee variabelen en SSI. Uit dit empirisch onderzoek blijkt echter een negatieve significante verklarende variantie. Social Flexibility komt voort uit de interne survey en Social Scanning uit de externe survey. Tussen beide variabelen bestaat een relatie. Beide hebben te maken met het kunnen inschatten, interpreteren en erop reageren van/ op andermans gedrag of handelen. De significant, negatieve relatie tussen deze twee variabelen en SSI is wellicht te verklaren door de wijze waarop men de online vragenlijst heeft ingevuld. Hoewel de respondent wellicht wenst collega's te observeren (Social Scanning), kan ook het besef ontstaan dat collega's tegelijkertijd de respondent kunnen observeren. Hetgeen de respondent klaarblijkelijk niet wenselijk vindt. Doordat men voorheen werkzaam was in een traditioneel kantoorconcept en nu werkzaam is in een flexibel kantoorconcept is deze openheid wellicht de oorzaak van deze negatief verklarende variantie voor SSI.

Niet-verklarende variabelen

Hoewel er in totaal vijf factoren een significant verklarende kracht hebben, zijn er zes factoren die dit niet hebben. Dit was op voorhand niet verwacht, omdat beide auteurs - Wu (2008) en Hackman & Oldham (1975; 1980) - vier van de zes constructen beschrijven die veelvuldig getoetst zijn (voor

twee factoren zijn items ontworpen, speciaal voor dit onderzoek). Deze vier constructen kwamen ook naar voren als zijnde bewezen constructen. Met name de Job Diagnostic Survey (JDS) van Hackman & Oldham (1975; 1980) werd als betrouwbaar en verklarend verwacht. Deze niet-verklarende factoren komen uit zowel de externe als de interne survey naar voren. Omdat uit beide survey's andere constructen niet-verklarend blijken te zijn (met uitzondering van Friendship Opportunity), is te verwachten dat de verklarende kracht van deze constructen een relatie hebben met de context waarin ze getoetst worden. De oorspronkelijke context waarin de elf constructen getoetst zijn, is binnen profit-organisaties (IT, bankwezen en industrie). Als we ervan uitgaan dat de overheid als branche niet te vergelijken is met de eerder genoemde branches, zou dit een reden kunnen zijn dat niet alle verklarende constructen van Wu (2008) en Hackman & Oldham (1975; 1980) niet vanzelfsprekend toe te passen zijn op overheidsorganisaties. Daarnaast is het model getoetst in de context van een flexibel kantoorconcept, waar het oorspronkelijk getoetst is in een traditioneel kantoorconcept. Dit zou een tweede reden kunnen zijn waarom bepaalde constructen niet significant verklarend zijn.

Tot slot wil ik de niet-verklarende factor Feedback bespreken. Op het eerste gezicht lijkt Feedback een onderdeel te zijn van SSI. Op individueel niveau is dit waar. Een verklarende factor die onderdeel is van de afhankelijke variabele is niet mogelijk. Echter, omdat gekozen is om de mate van SSI voor groepen te bepalen, is Feedback een goede indicator. Feedback geeft een indicatie of binnen een afdeling SSI aanwezig is en in welke mate. Feedback is een onderdeel van deze 'mate'.

Social Support Intention en de houding ten aanzien van flexwerken

De relatie tussen SSI en flexwerken werd gesteld door de opdrachtgever. Deze relatie viel echter buiten de scope van dit onderzoek en is daarom ook niet expliciet onderzocht. Impliciet is in de huidige situatie van de Gemeente Hengelo moeilijk een patroon te ontdekken tussen de mate van SSI en de houding ten aanzien van flexwerken. Dit was op voorhand ook niet anders verwacht. Een relatie tussen SSI en de houding ten aanzien van flexwerken, was mogelijk wel vindbaar uit de resultaten van de externe survey (Gemeente Zwijndrecht). Er bestaat echter een matige relatie tussen SSI en de houding ten aanzien van flexwerken. Het blijkt dat drie van de zes afdelingen een positieve relatie laat zien tussen SSI en de houding ten aanzien van flexwerken. Daarnaast blijkt dat naarmate het aantal kritische factoren toeneemt (Dienst Wijk; afdeling Gemeente Zwijndrecht) de mate van SSI ook daadwerkelijk hoger is en daarbij de houding ten aanzien van flexwerken ook positiever is. Bij de afdelingen met slechts één aanwezige kritische factor gaat dit niet op en bestaat er veel variëteit. Hoewel deze relatie niet expliciet getoetst is, is toch aan te nemen dat er een (wederzijdse) verhouding bestaat tussen SSI en de houding ten aanzien van flexwerken. Meer wetenschappelijk onderzoek zal gedaan moeten worden naar de relatie tussen SSI en de houding ten aanzien van flexwerken om over deze relatie gegronde uitspraken te kunnen doen.

6.2 Praktische implicaties

Binnen de Gemeente Hengelo bestaat er veel variëteit met betrekking tot de houding ten aanzien van flexwerken. In het algemeen scoort de Gemeente Hengelo vrij laag op de houding ten aanzien van flexwerken (31.8% positief en 18.4% neutraal). Deze houding wordt deels bepaald door de relatief hoge leeftijd van de medewerkers binnen de gemeente en het aantal jaar dat men op een traditionele wijze werkt binnen de Gemeente Hengelo. Voor de verschillende functies - afdelingen, afdelingshoofden, sectormanagers en directie - zijn verschillen te zien. Wat opvalt is dat medewerkers over het algemeen genomen neutraal ten aanzien van flexwerken staan en dat hun directe leidinggevende (afdelingshoofden) vrij positief zijn ten aanzien van het concept. De leidinggevenden van de afdelingshoofden (sectormanagers) zijn matig negatief gestemd ten aanzien van flexwerken. Doordat de afdelingshoofden vrij positief gestemd zijn, is een top-downbenadering niet wenselijk. Het flexibel kantoorconcept zou niet opgelegd moeten worden door een positief gestemde leidinggevende, gezien de gemiddelde houding van medewerkers. Deze benadering kan averechts werken op de acceptatie van het concept door medewerkers. Een mogelijkheid om de acceptatie van medewerkers voor dit concept te bewerkstelligen, zou kunnen door medewerkers bij de implementatie van het concept te betrekken.

De medewerkers zijn immers diegene die daadwerkelijk werkzaam zullen zijn binnen het flexibel kantoorconcept. Zij moeten zich prettig voelen binnen deze werkomgeving. Medewerkerparticipatie met betrekking tot het flexibel kantoorconcept is daarom wenselijk.

Zoals al eerder opgemerkt, wordt aangenomen dat een hoge mate van Social Support Intention leidt tot een hogere acceptatie van flexwerken. Hoewel deze relatie nader onderzocht dient te worden, blijken er uit dit onderzoek verschillende kritische factoren die SSI verklaren. Elke afdeling, afdelingshoofd, sectormanagers en directie hebben een score op elke factor. In dit onderzoek is een bovengemiddelde score op de elf factoren als standaard genomen voor succesvolle afdelingen, afdelingshoofden, sectormanagers en directie. Op deze wijze is onderscheid gemaakt tussen de verschillende functies. Het is aan de Gemeente Hengelo om te bepalen of deze gemiddelde score een wenselijke streefscore is, of dat deze streefscore lager of hoger moet liggen. Ook is in te denken dat deze scores per afdeling kunnen verschillen naargelang de werkzaamheden van bepaalde functies. Indien de scores op of boven de streefscore zit, moet deze score gemanifesteerd worden. Dit kan gedaan worden door bepaalde herhalingscursussen en -trainingen op het gebied van communicatie (persoonlijke factoren) en te kijken hoe werkzaamheden van medewerkers meer significant vormgegeven kunnen worden (Task Significance). Met name Friendship Opportunity blijkt een zeer belangrijke factor te zijn. Enerzijds heeft deze factor te maken met de cultuur binnen de organisatie. Met andere woorden, krijgen medewerkers de ruimte en gelegenheid en hebben medewerkers de intentie om onder werktijd te investeren in vriendschappen met collega's. Anderzijds kan de Gemeente Hengelo er ook sterk voor zorgen dat medewerkers dichter bij elkaar gebracht worden. Hierbij is bijvoorbeeld te denken aan sectoruitjes, afdelingsuitjes of een informele borrel op vrijdagmiddag. Dit zal ertoe leiden dat men buiten de dagelijkse werkzaamheden informeel contact met elkaar hebben en de mogelijkheid krijgen om met collega's een vriendschap aan te gaan.

De factoren die negatief scoren - Social Scanning en Social Flexibility - hebben vooral betrekking op de cultuur binnen de Gemeente Hengelo. Zoals besproken in hoofdstuk 6.1 *Wetenschappelijke implicaties* wordt de verwachting gewekt dat de respondenten de vragenlijst met een andere gedachte dan op voorhand bedoeld, hebben ingevuld. Het feit dat men "in de gaten gehouden wordt", is voor de medewerkers van de Gemeente Hengelo klaarblijkelijk niet wenselijk. Zeker binnen het kader van een flexibel kantoorconcept is het kunnen letten op collega's vele malen groter dan in een traditioneel kantoorconcept. Ofwel de sociale controle is hoog. Sociale controle binnen organisaties is goed (Social Scanning), maar dient niet overtrokken te worden. Het gevoel dat mensen dusdanig op je letten dat je, je er ongemakkelijk door gaat voelen is niet goed. Door het flexibel kantoorconcept, zo is de verwachting, bestaat de mogelijkheid om onvindbaar te zijn binnen de organisatie. Je hebt geen vast werkplek waardoor men opzoek moet naar je. Dit zou kunnen door stilteplekken op te zoeken of in het werkcafé te gaan werken. Aan de andere kant wordt door de invoering van dit concept de cultuur al enigszins veranderd. Men zal collega's minder kunnen observeren, omdat collega's geen vaste werkplek meer hebben en overal werkzaam kunnen zijn. Daarbij dient ook de manier van sturen en beoordelen te veranderen. Gaat beoordelen nu vaak nog op aanwezigheid en resultaat, zal in de nieuwe situatie voornamelijk gestuurd en beoordeeld moeten worden op resultaat en veel minder op aanwezigheid. Door deze verandering van sturen en beoordelen zal ook de cultuur omtrent Social Scanning verbeteren en zal hoogstwaarschijnlijk de productiviteit van medewerkers ook toenemen.

De categorieën

De verschillende afdelingen, afdelingshoofden, sectormanagers en directie zijn in het vorige hoofdstuk onderverdeeld in vijf categorieën. Middels deze categorisatie is overzichtelijk gemaakt welke afdelingen binnen de Gemeente Hengelo naar verwachting veel of weinig weerstand zullen hebben met betrekking tot het flexibel kantoorconcept. Categorie 1: Grote faalkans, bevat geen afdelingen, groepen en/of overige functies. Dit is zeer gunstig, omdat in deze categorie de meeste inspanning nodig heeft om de mate van SSI te bevorderen.

Categorieën 2 en 3 kunnen gezien worden als middenmootcategorieën. Dit houdt in dat partijen binnen deze categorieën geen duidelijke succeskans of faalkans hebben. Vaak heeft men geen idee wat het concept inhoudt en wat men te wachten staat. Daarom moet deze categorie gepaard gaan met veel communicatie tussen managementteam (MT) en medewerkers van deze afdeling. Wat zijn specifiek hun argumenten en wat heeft deze afdeling nodig om wel prettig werkzaam te kunnen zijn in een flexibel kantoorconcept? Een hulpmiddel om deze positivering te bewerkstelligen, is door gebruik te maken van voortrekkers. Deze voortrekkers zijn positief ten aanzien van het concept en hebben een voorbeeldfunctie voor de afdeling. Vragen en onduidelijkheden vanuit de afdeling kunnen gecorrespondeerd worden met deze voortrekkers. Dit kunnen sectormanagers, afdelingshoofden of medewerkers binnen een afdeling zijn. Criterium voor deze voortrekkers is dat zij natuurlijke leiders zijn, dus leiders waar de groep naar luistert. Dit zal onderdeel zijn bij het creëren van draagvlak onder medewerkers. De partijen binnen categorieën 2 en 3 zijn niet negatief ten aanzien van het flexconcept, maar hebben hoogstwaarschijnlijk geen duidelijk beeld wat dit concept concreet inhoudt, wat er verwacht wordt en wat er gaat veranderen. Een duidelijk beeld scheppen als antwoord op deze vragen is daarom van belang.

De meest succesvolle functies worden weergegeven middels categorieën 4 en 5. De kans dat deze functies succesvol zullen zijn in het bewerkstelligen van SSI is vrij groot. Met name voor de afdeling Stadsontwikkelingsbedrijf (SOB) en de sectormanagers van de sectoren PF en SB. Deze partijen zullen gezien de externe en interne kritische factoren, hun huidige mate van SSI en hun houding ten aanzien van flexwerken, naar verwachting optimaal kunnen functioneren in een toekomstig flexibel kantoorconcept. Daarnaast zal de communicatie binnen en tussen deze afdelingen veelvuldig zijn en zal men, gezien de werkomgeving, elkaar zo veel mogelijk ondersteunen in elkaars werkzaamheden. De afdelingen die binnen deze twee categorieën vallen zijn bij uitstek geschikt om deel te nemen aan een pilot. De Gemeente Hengelo heeft reeds aangegeven een dergelijke pilot te willen starten.

6.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden enkele praktische aanbevelingen gegeven. Deze aanbevelingen zijn niet expliciet getoetst, maar zijn in de meeste gevallen afgeleiden van het onderzoek of van informatie die is opgedaan tijdens het onderzoek. De aanbevelingen worden opgesplitst in aanbevelingen voor de korte termijn en aanbevelingen voor de langere termijn.

Korte termijn (binnen een jaar)

Op 1 februari 2010 is voor het eerst richting de organisatie gesproken over het flexibel kantoorconcept en dat de Gemeente Hengelo ook dit concept in de toekomst (2013) wil gaan toepassen. Deze communicatie is voor dit onderzoek via intranet kenbaar gemaakt voor organisatie. Op dat moment - en dus ook vandaag de dag - weet het managementteam echter nog niet exact wat ze wil. Er is geen duidelijke visie van wat zij wil uitstralen als gemeente en wat ze daarbij verwacht van haar medewerkers. Op basis van deze visie, die door heel het managementteam gedragen zou moeten worden, is het kantoorconcept aan te passen aan de visie. Op deze wijze ontstaat er draagvlak binnen het managementteam voor het (nieuwe) kantoorconcept en zal de informatiestroom binnen alle sectoren gelijk en met dezelfde overtuiging gebracht worden.

1) Creëer een duidelijke visie van wat de Gemeente Hengelo wil uitstralen en wat ze daarbij vraagt van haar medewerkers.

Het creëren van draagvlak is wellicht het belangrijkste en tevens ook moeilijkste aspect bij een organisatieverandering. Draagvlakcreatie kan niet alleen gezien worden als een korte termijnactie, maar moet gedurende het gehele proces (langere termijn) uitgevoerd worden. Bij elke verandering zijn er voorstanders, tegenstanders en mensen die een neutrale houding aannemen. Binnen de groep tegenstanders bestaat er vaak een kerngroep die vaak uit principe tegen zijn. Het kost daarom vaak (te) veel energie en tijd om deze mensen mee te krijgen. Daarom, richt je op de voorstanders en neutrale per-

sonen en creëer een positieve energiebaan door je organisatie. De tegenstanders/ achterblijvers zullen in gaan zien dat achterblijven geen zin heeft en dat hoe hard ze ook proberen de verandering tegen te houden, de organisatie toch doorzet met de verandering.

2) Richt je bij het creëren van draagvlak op de partijen die een hoge SSI- score hebben en niet negatief staan ten aanzien van flexwerken (categorieën 4 en 5); creëer een positieve energiestroom door de organisatie.

Veel mensen (binnen de Gemeente Hengelo, maar ook zeker daarbuiten) hebben vaak geen goed beeld bij een flexibel kantoorconcept of flexwerken. Men denkt per definitie dat flexwerken ook thuiswerken inhoudt en dat het voornamelijk chaos met zich meebrengt. Wat men vooral niet weet is dat het een zeer dynamisch concept is, dat per organisatie specifiek gemaakt kan worden. Het is daarom zaak een duidelijk beeld te scheppen van hoe een flexibel Hengelo eruit zal gaan zien. Wat hoort wél bij een flexibel Hengelo en misschien nog wel belangrijker, wat hoort er níet binnen een flexibel Hengelo. Om dit duidelijk te maken binnen de Gemeente Hengelo zal dit gedaan kunnen worden door middel van een grafische schets of door middel van een lijstje met wat wel en niet binnen een flexibel Hengelo thuishoort.

3) Creëer voor medewerkers een praktisch en begrijpbaar beeld van wat het flexibel kantoorconcept voor Hengelo zal inhouding. Beschrijf beknopt en/ of schets in grove lijnen het Hengelo's flexibel kantoor.

Vanuit de opdrachtgever is reeds geopperd om een pilot te starten waarin het flexibel kantoorconcept uit geprobeerd kan worden. De startdatum voor deze pilot voor de bouwvak van 2010. Op dat moment zijn nog vele vraagstukken onbeantwoord (visie MT; waarom doen we dit, benodigdheden afdelingen en sectormanagers, specials, etc.). Het lijkt daarom verstandig om allereerst deze zaken duidelijk te krijgen. Wanneer dit niet het geval is wordt het dweilen met de kraan open, omdat niet duidelijk is wat afdelingen en sectormanagers belangrijk vinden en wat zij specifiek nodig hebben om hun werkzaamheden in een dergelijk concept uit te voeren. Het idee om een flexpilot te starten is een goed idee, echter moet de tijdlijn en de randvoorwaarden wel in acht genomen worden.

4) Zorg bij het starten van een flexwerkpilot eerst voor de benodigde randgegevens als visie, benodigdheden van afdelingen en sectormanagers en specials.

Wat duidelijk naar voren komt in beide studies is dat het kunnen aangaan van vriendschappen op de werkvloer heel belangrijk is om sociale ondersteuning te bewerkstelligen. Bevordering van deze vriendschappen gaat gepaard met verandering van de cultuur. Cultuurveranderingen zijn vaak ingrijpend en lastig te bewerkstelligen. Daarom moet op korte termijn hiermee begonnen worden, maar zijn de resultaten van deze verandering pas op de langere termijn zichtbaar. Om dit voor elkaar te krijgen moet de mogelijkheid om vriendschappen aan te gaan met collega's bevorderd worden. Het idee moet ontstaan dat het niet vreemd is om eens in een andere kamer of op een andere plek werkzaam te zijn. Op die manier kun je met een collega waarmee je 'vrienden wilt worden' kunt praten over het weekend, voetbal of de kinderen. Daarnaast moet er initiatief genomen worden om met regelmaat opstap te gaan binnen de afdeling of liever nog breder binnen de sector. Een vrijblijvende borrel in de stad, waarbij informeel en met iedereen gesproken kan worden. Met name het niet werken op een vaste plek, maar uit sociaal oogpunt een andere werkplek kiezen, heeft alles te maken met een goed voorbeeld. Wanneer niemand de eerste stap zet, zal er niks veranderen en blijft iedereen binnen zijn eigen kamer op zijn eigen plek werkzaam. Leidinggevendenden zouden hiermee kunnen beginnen. Een goed voorbeeld doet goed volgen. Daarnaast leidt dit sociale gedrag tot een eerste kennismaking met flexwerken.

5) Stimuleer actief vriendschappen door uitjes, borrels en de mogelijkheid om bij potentiële vrienden op de kamer te werken.

Lange termijn (binnen 2 tot 4 jaar)

Gezien de verschillende categorieën en het aantal partijen dat deze categorieën bevatten, is het zaak

het SSI- niveau van deze partijen te bevorderen. Dit zou kunnen gebeuren door middel van verschillende trainingen, cursussen en simpelweg gesprekken die betrekking hebben op de zwakke kritische factoren. Daarbij zal het MT moeten bepalen wat het gewenste niveau van SSI moet zijn. Het lijkt verstandig dit in fasen op het gewenste niveau te krijgen. Een aantal kritische factoren, waaronder Friendship Opportunity, zijn zeer lastig aan te leren. Tips en dergelijk zijn makkelijk te geven en het klimaat kan geschapen worden, maar het resultaat is er niet van de ene op de andere dag. Toch is het goed om een streefniveau aan te houden en daar naartoe te werken. Het trainen van zwakke kritische factoren kan op verschillende manieren gebeuren. Zoals gezegd is Friendship Opportunity lastig aan te leren. Sommige mensen zijn communicatief vaardiger dan anderen. Een nuttige training zou daarom een communicatietraining kunnen zijn, waarbij specifiek getraind wordt op het informele gesprek, het luisteren naar anderen en hierop te reageren (Social Presentation). Ook informeel contact kan Social Presentation doen toenemen. Dit kan door middel van trainingen, maar ook door met regelmaat uitjes te organiseren (afdelingsuitjes of een vrijdagmiddagborrel, waarbij informeel en niet-werk gerelateerd gesproken kan worden, Task Significance is niet te trainen. Dit heeft te maken met hoe werkzaamheden zijn ingericht. Indien Task Significance moet toenemen, moeten functies anders worden vormgegeven, waarbij functies meer significantie krijgen waardoor SSI kan toenemen.

6) Bepaal een gewenst SSI- niveau (naargelang de werkzaamheden het toelaten) en train de zwakke kritische factoren om dit niveau te bereiken.

6.4 Beperkingen

Voor dit onderzoek is de Gemeente Zwijndrecht opgenomen als externe gemeente omdat deze gemeente het flexibel kantoorconcept reeds heeft toegepast. Hoewel er meerdere gemeenten zijn benaderd wilde alleen de Gemeente Zwijndrecht meewerken aan dit onderzoek. Ook binnen deze gemeente hebben slecht veertig respondenten (N=40) de vragenlijst volledig ingevuld. Deze respons is niet hoog, maar hoog genoeg om statistische uitspraken te kunnen doen. Het had beter geweest wanneer meerdere gemeenten hadden deelgenomen aan het onderzoek. De Gemeente Zwijndrecht is relatief negatief gestemd ten aanzien van flexwerken. Een gemeente die wat meer positief gestemd is ten aanzien van flexwerken had wellicht de uitkomsten met betrekking tot de verhouding tussen SSI en de houding ten aanzien van flexwerken meer bekrachtigd. Dit had tot gevolg kunnen hebben dat er een duidelijkere relatie werd gevonden tussen de aangenomen verhouding tussen SSI en de houding ten aanzien van flexwerken.

Verder zijn de items voor de constructen Crowding en Privacy speciaal ontworpen voor deze studie. Na de externe survey zijn de items van het construct Privacy gewijzigd omdat de betrouwbaarheid van het construct zeer laag was ($\alpha=.13$). Bij de ontwikkeling van deze constructen is geen gebruik gemaakt van factoranalyse of enig andere methode om tot goede items te komen. Echter, bij de externe survey waren de items voor het construct Crowding reeds betrouwbaar, zo ook bij de interne survey. Zoals gezegd geldt dit niet voor het construct Privacy. Bij de interne survey zijn klaarblijkelijk betere items ontwikkeld, gezien de hogere α voor dit construct ($\alpha=.50$). Dit is mede te danken aan de testfase, waarin de items uitgebreid getest zijn. Wellicht door middel van factoranalyse en dergelijke, hadden de ontwikkelende items meer bewezen geweest dan dat deze nu zijn. Wellicht was aanpassing van deze items noodzakelijk geweest waardoor beide of één van beide constructen toch significant verklarend was geweest. Voor toekomstig onderzoek zouden de items voor beide constructen meer systematisch ontwikkeld moeten worden, aan de hand van bijvoorbeeld een factoranalyse om betrouwbaarheid te waarborgen.

Tot slot is met dit onderzoek gekeken naar de verwachte Social Support Intention die een respondent ontvangt van zijn collega. Hierbij is geen aandacht besteed aan de intentie die de respondent heeft om zelf een collega te ondersteunen. De argumentatie hiervoor is gegeven in hoofdstuk 3 Social Support Intention in perspectief. Op basis van de kritische factoren is wel een idee te geven hoe hoog deze intentie zou kunnen zijn. Hoewel dit een zeer interessante vraag is, is hier echter geen aandacht aan

besteed. Vervolg onderzoek zou de intentie van medewerkers om collega's te ondersteunen in kaart kunnen brengen. Verder zijn enkel fysieke omgevingsfactoren meegenomen in dit onderzoek. Zoals al eerder gesteld, hebben deze fysieke kenmerken van een flexibel kantoorconcept geen direct effect op de mate van SSI en de aangenomen acceptatie ten aanzien van flexwerken. Zoals wel vaker bij sociaal wetenschappelijk onderzoek zijn niet alle variabelen mee te nemen in de studie. Wat mogelijke belangrijke variabelen kunnen zijn hebben vooral betrekking op de sociale werkomgeving. Hierbij is te denken aan leiderschapstijlen, hiërarchie en opleidingsniveau. Deze variabelen zouden in toekomst onderzoek meegenomen moeten worden om de volledigheid van het onderzoeksmodel te toetsen, om een beter inzicht te krijgen welke factoren van een flexibel kantoorconcept daadwerkelijk leiden tot een hogere mate van SSI.

Begrippen

Architectural Accessibility: de mate waarin een individuele werkplek toegankelijk is voor externe interventie van andere medewerkers.

Autonomy: de mate waarin het werk een substantiële mate van vrijheid, onafhankelijkheid en discretie bezit.

Case Study: een vergaande examinatie van een gebeurtenis of van een sociaal fenomeen.

Communication: communicatie is het pogen om informatie, ideeën of een houding met iemand te delen.

Contractual Flexibility: fulltime en parttime (of korte termijn) medewerkers kunnen werken op basis van flexibiliteit. Fulltime medewerkers werken in een open-office space en parttime medewerkers worden aangenomen op basis van de behoeften van de organisatie.

Crowding: de mate waarin een medewerker zich verdrongen voelt binnen een werkomgeving: hoe meer werkplekken bij elkaar geplaatst zijn (hoge mate van workplace density) hoe hoger de mate van crowding.

Deflecting: de luisterende medewerker(s) ondersteunt de spreker bij het beter begrijpen van een probleem en het aandragen van oplossingen.

Digitaal werken: een digitaliseringslag waarbij analoge documenten vervangen worden door digitale documenten. Daarmee wordt digitaal leidend.

Effectiveness: de competentie om effectief te kunnen lezen, begrijpen en beheersen van sociale interacties en deze effectiviteit ontstaat daarnaast wanneer de vooraf opgestelde sociale doelen behaald worden tijdens deze interactie.

Feedback: de mate waarin een medewerker duidelijke feedback krijgt over de prestaties en werkzaamheden van zijn directe leidinggevende en/ of collega's.

Flexibel kantoorconcept: een kantoorinrichting dat gebaseerd is op flexibiliteit; medewerkers hebben geen eigen werkplek, maar de werkplek wordt gebruikt die past bij de werkzaamheden.

Friendship Opportunity: de mate waarin medewerkers de mogelijkheid hebben om op de werkvloer een vriendschap op te bouwen met collega's.

Interactie: verbale en non-verbale communicatie ter ontwikkeling en ter tot standhouding van relaties tussen medewerkers.

Interpersonal Distance: de fysieke afstand tussen het bureau van werknemer A en het bureau van werknemer B.

Locational Flexibility: medewerkers werken op plaatsen die het beste past binnen de kaders van con-

tractual flexibility en time flexibility (kantoor, thuiswerken en/ of bij klanten).

Probing: het creëren van een setting waarin de luisterende medewerker(s) zijn of haar collega aanmoedigt tot verdieping van het onderwerp, het geven van meer relevante informatie of specificeren van een probleem.

Reflecting: de luisterende medewerker(s) houdt een spiegel voor bij de spreker en zo het probleem en/ of informatie verifieert.

Social Flexibility: de vaardigheid om actief verbale en non-verbale signalen van anderen te kunnen waarnemen en te herkennen.

Social Presentation: de vaardigheid om sociale regels te begrijpen en ernaar te handelen en het presenteren van jezelf op een sociaal wenselijke manier.

Social Scanning: de vaardigheid om actief verbale en non-verbale signalen van anderen te kunnen waarnemen en te herkennen.

Social Support Intention (SSI): de beschikbaarheid van individuen op wie teruggevallen kan worden, individuen die laten weten dat ze om je geven en van je houden. Werk gerelateerd: collega's die je ondersteunen met je werkzaamheden in de vorm van advies, overnemen van werkzaamheden en als sparringpartner.

Task Identity: de mate waarin het werk van een medewerker een onderdeel is van een groter geheel.

Task Significance: de mate waarin het werk van een medewerker een substantiële impact heeft op het werk van collega's.

Time Flexibility: werktijd is hier de tijd dat gewerkt wordt die past bij zowel de medewerker als de werkgever. Dit kan formeel (parttime of contract voor bepaalde tijd) of informeel tot stand komen (medewerkers hebben doelen die behaald moeten worden binnen een bepaalde tijd. Medewerkers mogen daarbij zelf bepalen wanneer en waar ze werken).

Workplace Darkness: de mate waarin een werkplek relatief licht of relatief donker is.

Workspace Density: het aantal medewerkers dat op een bepaalde afstand gelokaliseerd is van een bepaalde ('target') medewerker en vertegenwoordigd de mogelijkheid voor medewerkers om te communiceren.

Workspace Openness: het aantal barrières die om een werkplek (bijvoorbeeld een bureau) geplaatst zijn.

Literatuur

- Andersen, P.A. (1999) *Nonverbal Communication: Forms and Function*. Mountain View, CA: Mayfield.
- Altman, I. (1975) *The Environment and Social Behaviour: Privacy, Personal Space, Territory and Crowding*. Monterey, California: Brooks/ Cole.
- Archea, J. (1977) The Place of Architectural Factors in Behavioral Theories of Privacy. *Journal of Social Issues*, 33(3), p. 116-137.
- Ashford, S. J. (1986) Feedback- Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), p. 465-457.
- Babbie, E. (2004) *The Practice of Social Research*. Wadsworth, USA, Thomson Learning.
- Berelson, B.R. & Steiner, G.A. (1964) *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*. New York, Harcourt: Brace & World.
- Biddle, B.J. (1986) Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12, p. 67-92.
- Bijl, D. (2007) *Het nieuwe werken; op weg naar een productieve kenniseconomie*. SDU Uitgevers, Den Haag.
- Burgoon, J.K. & Baccus, A. E. (2003) *Nonverbal Communication Skills*. In J. O. Green & B. R. Burleson (Eds.) *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*, New Jersey, Lawrence Erlbaum.
- Burgoon, M., Hunsaker, F.G. & Dawson, E.J. (1994) *Human Communication*. California, Thousand Oaks, SAGE Publications Inc.
- Canary, D.J. & Spitzberg, B.H. (1987) Appropriateness and Effectiveness Perceptions of Conflict Strategies. *Human Communication Research*, 14, p. 93-118.
- Canary, D.J. & Spitzberg, B.H. (1989) A Model of the Perceived competence of Conflict Strategies and Competence Outcomes. *Human Communication Research*, 15, p. 630-649.
- Carnall, C (2007) *Managing Challenge in Organizations*. 5th edition, Prentice Hall.
- Cohen, S., Sherrod, D. R. & Clark, M. S. (1986) Social Skill and the Stress- Protective Role of Social Support. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, p. 963-973.
- Cronkhite, G. (1976) *Communication Awareness*. Menlo Park, CA: Cummings.
- Emans, B. (1990) *Interviewen, Theorie, Techniek en Training*. Groningen, Wolters – Noordhoff.
- Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Douglas, C., Blass, F.R. & Kolodinsky, R.W. (2002) Social Influence Processes in Organizations and Human Resources Systems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21, p. 65-127.

- Fried, Y., Slowik, L. H., Ben-David, H. A. & Tiegs, R. D. (2001) Exploring the Relationship Between Workspace Density and Employee Attitudinal Reactions: an Integrative Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, p. 359-372.
- Gibson, V. (2000) Property Portfolio Dynamics: the Flexible Management of Inflexible Assets. *Facilities*, 18(3/4), p. 150-154.
- Gibson, V. (2003) Flexible Working Needs Flexible Space? *Journal of Property Investment & Finance*, 21(1), p. 12-22.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1971) Employee Reactions to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55(3), p. 259-286.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974) The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. Tech. Rep. (4), New Haven, Conn.: Yale University, Department of Administrative Sciences.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975) Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), p. 159-170.
- Hickson, M., Stacks, D. W. & Moore, N-J. (2004) *Nonverbal Communication: Studies and Applications*. (4e editie), LA: Roxbury.
- Huws, U. (1996) *Teleworking: An overview of the Research*. A Report of the Department of Transport, Department of the Environment, Department of Trade and Industry, and Department for Education and Employment, London, Analytica.
- Khamkanya, T. & Sloan, B. (2008) Flexible Working in Scottish Local Authority Property: Developing a Combined Resource Management Strategy. *International Journal of Strategic Property Management*, 12, p. 183-202.
- Kotter, J.P. (1995) Leading change; why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, March/April, p. 59-67.
- Kraut, R.E., Fish, R.S., Root, R.W. & Chalfonte, B.L. (2002) Informal Communication in Organizations: Forms, Function and Technology. *Human Reactions to Technology: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology*, 2(20), p. 1-55.
- Lee, S. Y. & Brand, J. L. (2005) Effects of Control over Office Workspace on Perceptions of the Work Environment and Work Outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 25, p. 323-333.
- Mahlon, A. (1998) The Alternative workplace: changing where and how people work. *Harvard Business Review*, 76(3), p. 121-136.
- Miller, K. (2005) *Communication Theories: Perspectives, Processes and Contexts*. New York, Mc Graw-Hill.
- Myers, S.A. & Anderson, C.M. (2008) *The Fundamentals of Small Group Communication*. California, Thousand Oaks, SAGE Publications Inc.
- Oldham, G. R. & Brass, D. J. (1979) Employee Reactions to an Open-Plan Office: A Naturally Occurring Quasi- Experiment. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), p. 267-284.

- Oldham, G. R. & Fried, Y. (1987) Employee Reactions to Workspace Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), p. 75-80.
- Oldham, G. R. & Rotchford, N. L. (1983) Relationships Between Office Characteristics and Employee Reactions: a Study of the Physical Environment. *Administrative Science Quarterly*, 28, p. 542 – 556.
- Riggio, R. E., Watring, K. P. & Throckmorton, B. (1993) Social Skills, Social Support and Psychosocial Adjustment. *Personality and Individual differences*, 15, p. 275-280.
- Riggio, R. E. & Zimmerman, J. (1991) Social skills and interpersonal relationships: Influences on social support and support seeking. *Advanced in Personal Relationships*, 2, p. 133-155.
- Sarason, I. G., Levine, H. M., Basham, R. B. & Sarason, B. R. (1983) Assessing Social Support: The Social Support Questionnaire. *Journal of Personality and social Psychology*, 44(1), p. 127-139.
- Schlundt, D.G. & McFall, R.M. (1985) New Directions in the Assessment of Social Competence and Social Skills. In Luciano L'Abate & Michael A. Milau (Eds.) *Handbook of Social Skills Training and Research*, New York, John Wiley & Sons.
- Schramm, W. (1997) How Communication Works. Chapter 3 in *Mass Media & Society*. Greenwich, Ablex Publishing Corporation.
- Segrin, C. & Givertz, M. (2003) Methods of Social Skills Training and Development. In J. O. Green & B. R. Burlinson (Eds.) *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*, New Jersey, Lawrence Erlbaum.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D. Jr. & Keller, R. T. (1976) The Measurement of Job characteristics. *Academy of Management*, 19(2), p. 195-212.
- Stevens, S.S. (1950) Introduction: A Definition of Communication. *Journal of the Acoustical Society of America*, 22, 687.
- Stevens, M. J. & Campion, M. A. (1994) The Knowledge, Skill and Ability Requirements for Team work: Implications for Human Resource Management. *Journal of Management*, 20(2) p. 503-530.
- Trower, P., Bryant, B. & Argyle, M. (1978) *Social Skills and Mental Health*. Pittsburgh, PA, University of Pittsburgh Press.
- Van Wagenberg, A.F. (1998) *Facilities and People. Facilities Management – European Practice*, Arko Publishers.
- Westmyer, S.A., Digioccio, R.L. & Rubin, R.B. (1998) Appropriateness and Effectiveness of Communication Channels in Competent Interpersonal Communication. *International Communication Association*, summer, p. 27-48.
- Wu, Y. H. (2008) *Social Skill in the Workplace: What is Social Skill and how Does it Matter*. Dissertation presented to the Faculty of the Graduate School University of Missouri, Columbia.
- Yin, R.K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. 3th edition, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California.

Secundaire informatiebronnen

- www.hengelo.nl, geraadpleegd in november 2009.
- www.heemstede.nl, geraadpleegd in november 2009.
- www.overijssel.nl, geraadpleegd in november 2009.
- www.zwijndrecht.nl, geraadpleegd in november en december 2009.
- www.denbosch.nl, geraadpleegd in november 2009.
- www.emmen.nl, geraadpleegd in november 2009.
- www.enschede.nl, geraadpleegd in januari 2010.

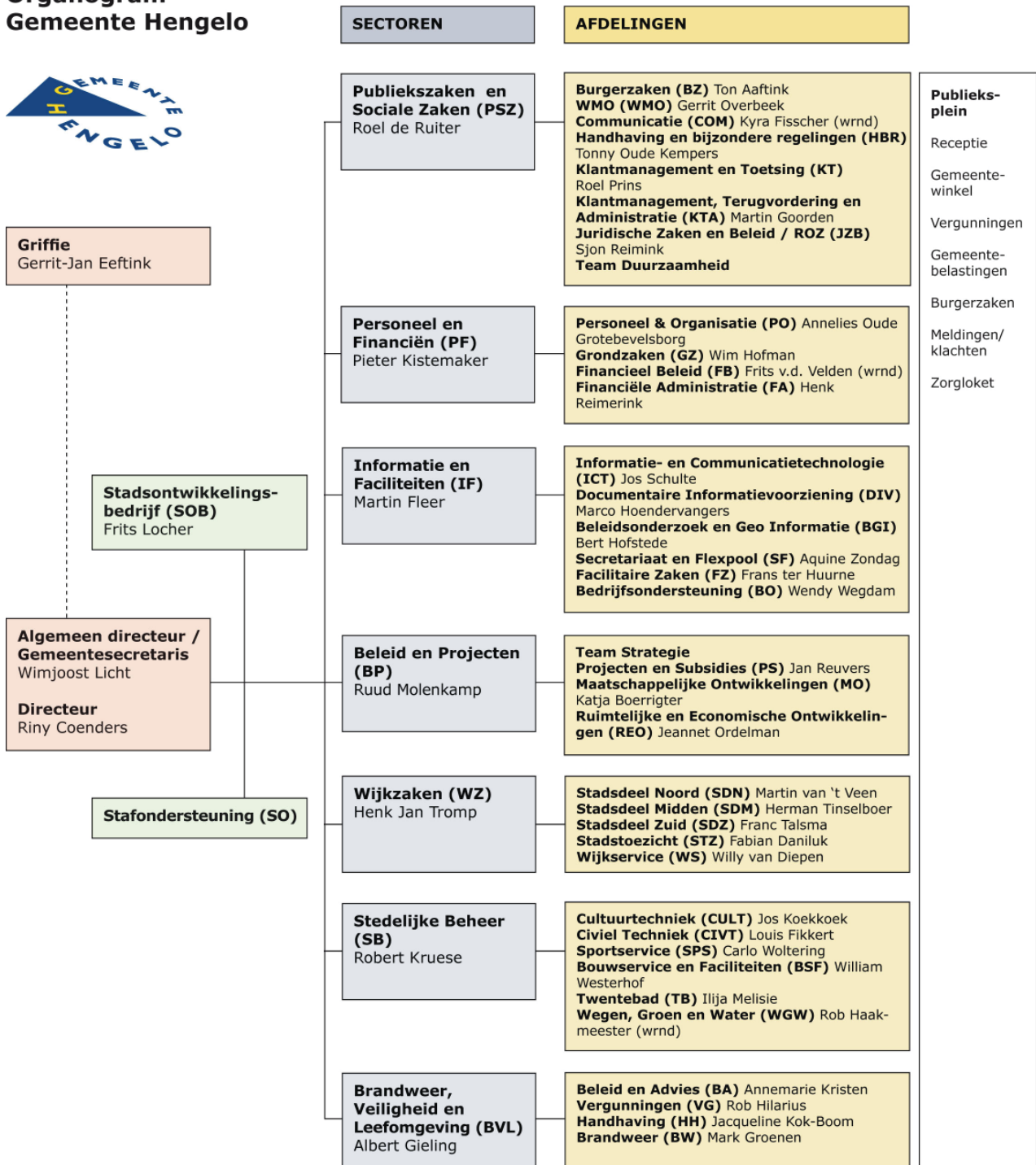
- Programma van Eisen, 2008.
- Hengelo's Informatieplan, 2009.

Organogram Gem. Hengelo

A

versie: 14 april 2009

Organogram Gemeente Hengelo



Gemeenten case studies

B

Organisatie	Contactpersoon	E-mail	Tel. Nr.	Afspraak	Vragenlijst
Provincie Overijssel	Francis Leusink	fwj.leusink-v.milgen@overijssel.nl	038 499 9959	ja	nee
Gemeente Den Bosch	Celestine Vugts	chw.vugts@s-hertogenbosch.nl	073 615 5226	ja	nee
Gemeente Heemstede	Marcel Appels	mappels@heemstede.nl	023 548 5718	ja	nee
Gemeente Emmen	Wubby Baalman	w.baalman@emmen.nl	06 5249 0346/ 0591 685776	ja	nee
Gemeente Zwijndrecht	Betty van Zoelen	bzoelen@zwijndrecht.nl	078 620 6670	ja	ja

Vragenlijst case studies

C

Algemeen

1. Sinds wanneer past u het flexibel kantoorconcept toe?
2. Hoe lang hebben de voorbereidingen van dit flexibele kantoorconcept geduurd?
3. Wat zijn specifiek enkele voorbereidingen die u heeft getroffen voor de implementatie van het concept?
4. Zijn deze voorbereidingen naar behoren verlopen?
5. Was er weerstand voor het concept? Zo ja, wat en waarom?
6. Hoe is het implementatieproces in grove lijnen verlopen? Gebruik gemaakt van bijvoorbeeld een 'werkgroep flexwerken', een pilot?
7. Welke vormen van flexibiliteit past uw organisatie toe? Locatie flexibiliteit, contract flexibiliteit en flexibiliteit van tijd.
8. Wat was het hoofddoel voor de implementatie van het flexibel kantoorconcept?

Flexwerken specifiek

9. Zijn er afdelingen en/ of functies die niet flexwerken? (secretariaat, ICT-service desk, postkamer)
10. Wat zijn attributen die men tot zijn beschikking heeft om werkzaamheden uit te voeren? (laptop, telefoon, bepaalde software: MSN)
11. Hoe communiceert men met elkaar?
12. Hoe vindt men elkaar binnen het gebouw?
13. Hoe verloopt het gebruik van bijvoorbeeld project- en stillteruimten? Moet men reserveren, zijn er altijd voldoende beschikbaar?
14. Wat zijn voorwaarden om in een flexibel kantoorconcept te kunnen werken? (clean-desk policy, etc.)
15. In welke mate is het succes van flexwerken te wijten aan het digitaal beschikbaar stellen van documenten en informatie.
16. Is de inrichting per afdeling gelijk, of bestaan er verschillen? Met andere woorden, verschilt bijvoorbeeld een projectruimte t.o.v. een andere?
17. Hoe is het flexibel kantoorconcept ingericht? Hele gebouw flexibel, iedereen mag werken waar hij/ zij wil, of bestaan er afdelingsvlekken.

Ter afsluiting

18. Heeft dit nieuwe kantoorconcept er toe geleid dat er meer jonge werknemers zijn komen werken binnen uw organisatie?
19. Heeft dit nieuwe kantoorconcept er toe geleid dat medewerkers meer en beter met elkaar communiceren?
20. Wat is de grootste verandering die heeft plaats gevonden om flexibel te kunnen werken?
21. Wat is volgens u het grootste nadeel van flexwerken?
22. Wat is volgens u het mooiste aan flexwerken?
23. Op het gebied van flexwerken, wat is het belangrijkste leerpunt vanuit uw gemeente waar de Gemeente Hengelo van kan leren?

Beschrijving case studies

D

Belangrijkste bevindingen:

In deze appendix zijn de bevindingen voortkomend uit de case studies beschreven. Deze bevindingen hebben betrekking op de bezoeken bij de externe gemeenten. Bij deze bezoeken is aandacht gevraagd voor het implementatieproces van het flexibel kantoorconcept, met daarbij de verschillende ervaringen en leermomenten. De hoofdpunten van deze bevindingen zijn hieronder beschreven. De vragenlijst die gebruikt is bij deze case studies is terug te vinden in appendix C: *Vragenlijst case studies*. De volledige beschrijving van de afzonderlijke case studies is hieronder terug te vinden.

Wat blijkt uit onder andere deze case studies, is dat er voldoende organisaties zijn die als voorbeeld kunnen dienen voor de implementatie van het flexibel kantoorconcept. Een aantal organisaties hebben het zeer goed geïmplementeerd (Provinciehuis Overijssel, Gemeente 's Hertogenbosch en Gemeente Heemstede). Daarnaast zijn er ook een aantal organisaties die het concept minder goed geïmplementeerd hebben. Ondanks deze voorbeelden moet je als organisatie niet blind staren op deze voorbeelden. Daarom:

1. Praktijkvoorbeelden zijn goed, maar vertel je eigen verhaal.

Uit de case study's waren een aantal organisaties genoodzaakt om te verhuizen. Dit heeft het draagvlak onder de medewerkers mede vergroot. De inhuizing in het nieuwe kantoorpand is essentieel:

2. Wanneer je overgaat tot inhuizing, zorg dat het gehele kantoorpand klaar is.

Bij de implementatie van het concept zijn er drie groepen te onderscheiden. Mensen die positief tegenover het concept staan, mensen die negatief tegenover het concept staan en (de grootste groep) mensen die ten aanzien van dit onderwerp een neutraal opstelling hanteren.

3. Richt je bij het creëren van draagvlak op de medewerkers die positief staan ten aanzien van het concept. Creër daarmee een positieve stroom door de organisatie.

Wat in alle case study's naar voren kwam, was de noodzaak voor goede communicatie. Laat medewerkers weten wat je doet en waarom je bepaalde dingen doet. Verder is de keuze te maken om mensen wel of niet te laten participeren in het beslissingsproces. Medewerkers laten meepraten wordt geadviseerd door alle organisaties. Het daadwerkelijk maken van een beslissing moet liggen bij het daarvoor bevoegde team of stuurgroep en de gemeentesecretaris.

4. Laat medewerkers meedenken gedurende het beslissingsproces, maar laat de bevoegde team of stuurgroep en gemeentesecretaris de uiteindelijke beslissing maken.

Medewerkers laten participeren in het beslissingsproces is echter niet voldoende om het benodigde draagvlak te creëren. Om voldoende draagvlak te creëren is het management en directie cruciaal. Het goede voorbeeld moet gegeven worden. Vanuit deze voorbeeldfunctie moet duidelijkheid uitstralen. Wat gaat er wel en wat gaat er niet gebeuren; en op welke wijze gaat dit gebeuren.

5. Management en directie hebben een voorbeeldfunctie. Daarbij moeten zij duidelijkheid uitstralen en communiceren.

Op voorhand hebben medewerkers weerstand ten aanzien van het concept. Dit is begrijpelijk want elke verandering voelt als een bedreiging van de huidige en vertrouwde manier van werken. Weerstand-

punten die vanuit de case studies naar voren zijn gekomen zijn eenduidig: status, privacy en inkrimping kastruimte. Managers en directie hebben over het algemeen een grotere kamer met daarbij aangepast meubilair. Dit geeft een zekere mate van status. In de huidige situatie (traditioneel kantoorconcept) hebben medewerkers elk hun eigen kamer, met de vaste personen waarmee gewerkt wordt. Om dit op te geven en iedereen eigenlijk bij jou op de kamer werkzaam is, kan dit een gevoel van een inkrimping van privacy zijn. Tot slot de kastruimte. Veel medewerkers hadden vaak meer dan twee tot drie kasten. Dit is noodgedwongen teruggebracht naar 1 meter kastruimte per medewerker.

Door deze punten bespreekbaar te maken en er op voorhand over na te denken, kunnen medewerkers inzien dat bepaalde bedreigingen eigenlijk geen bedreigingen zijn. Voor veel bedreigingen is een oplossing zo gevonden. Het vergt soms een kleine aanpassing van medewerkers.

6. Er zijn op voorhand altijd bedreigingen vanuit het MT en vanuit de medewerkers. Maak het bespreekbaar om de bedreigingen op voorhand weg te nemen.

Wat bij de meerderheid van de case study's aan bod is gekomen, is dat mensen op voorhand vinden dat ze een uitzondering zijn op het flexibel kantoorconcept. Vanuit de functie (vindbaarheid en bereikbaarheid komen in gedrang) of vanuit de werkzaamheden (twee beeldschermen, groter bureau). Geef hier niet direct aan toe. Ga eerst in gesprek en probeer te achterhalen waarom men deze specials wil. Vaak blijkt dat wanneer men de werkzaamheden uitvoert in het flexibel kantoorconcept, men die persoon prima vindt, of dat twee beeldschermen helemaal niet nodig is. Probeer vroegtijdig deze specials vast te stellen en wees ook hierin strikt en duidelijk. Voor elke uitdaging is een oplossing te vinden.

7. Geef niet te snel toe aan specials; elke special beperkt het flexibel kantoorconcept.



Leerpunten

- 1. Theorie is geen praktijk; houd je niet te strak aan het programma van eisen.**
- 2. Ga geen probleem of uitdaging uit de weg; er is altijd een oplossing.**
- 3. Communicatie is cruciaal; zorg voor voldoende draagvlak onder medewerkers.**
- 4. Succes begint bij de top; MT en directie moeten 100% achter het concept staan. Zij zijn het voorbeeld voor de rest van de organisatie.**
- 5. Duidelijkheid; zeg wat je vindt en spreek ergernissen uit. Dit is de enige manier om een flexibel kantoor concept te laten slagen.**

Case 1: 's Hertogenbosch

D

In 1993 heeft men binnen de gemeente 's Hertogenbosch voor het eerst gesproken over een nieuwe manier van werken. De leidraad in dit gesprek was de uitstraling van de gemeente. De manier van werken – in dit geval flexwerken – is hiervan een afgeleide. In 1996, dus drie jaar later, was het programma van eisen vastgesteld en kon men zich concreter bezighouden met de verdere invulling van de huisvesting. In 2000 is begonnen met de realisatie van het nieuwe kantoorpand. Dit kantoorpand is gedeeltelijk bestaande bouw en gedeeltelijk nieuwbouw. Deze combinatie is zeer bijzonder en mooi tot uitdrukking gebracht. De totale innovatie was begroot op 54 miljoen euro. Op enkele miljoenen na is dit project binnen het budget gebleven.

Draagvlak

Wat vanaf het begin duidelijk was, was dat de organisatie haar medewerkers achter de verandering moest krijgen. Hier is dan ook alles aan gedaan: team buildingactiviteiten, medewerkers laten participeren in het implementatie- en veranderingstraject en met achthonderd medewerkers op bezoek bij Interpolis. Wat duidelijk naar voren komt bij de Gemeente 's Hertogenbosch is dat het dialoog centraal staat. Iedereen mag participeren en meepraten. Deze participatie had uiteraard wel een grens: de beslissingen die uiteindelijk genomen werden, werden door het cluster "Het huis van de Stad" en de gemeentesecretaris genomen. Deze beslissingen waren daarmee wel gebaseerd op de input van medewerkers. Tot slot werd aan de verandering een naam gegeven: 'Het huis van de Stad'. Hierdoor werd de verandering tastbaarder en kreeg het een eigen naam. Dit schiep duidelijkheid. Wanneer er gecommuniceerd werd, is deze naam continu naar voren gebracht met daarbij de reden van een bepaalde beslissing, waarom deze beslissing genomen moest worden en wat dit voor gevolgen had voor de medewerkers. Duidelijkheid in communicatie is een must.

Weerstand

Hoewel er duidelijk gecommuniceerd was en iedereen de mogelijkheid heeft gekregen het concept bij Interpolis te ervaren, bleken sommige medewerkers toch weerstand te houden ten aanzien van het concept. Vanuit de gemeente 's Hertogenbosch komen twee aspecten naar voren die voor veel weerstand hebben gezorgd. Deze twee aspecten zijn privacy en status. Veel managers hechtte veel waarde aan de vergaarde status in de vorm van een groot kantoor en extra meubilair binnen dit kantoor. Vanuit het cluster "Het huis van de Stad" is hier duidelijk en strikt op gereageerd. Hiervoor kreeg het cluster ook de ruimte van de gemeentesecretaris. Een duidelijk voorbeeld wat betreft status illustreert de volgende situatie: in een MT-overleg gaf een sectormanager aan ander meubilair te willen dan zijn medewerkers, met daarbij een extra zitje. De reden die hij daarbij aangaf was een verschil te willen qua meubilair ten opzichte van zijn medewerkers. De voorzitter van het cluster reageerde daar heel duidelijk en strikt op door te zeggen dat dit akkoord was, maar dat dit gecommuniceerd werd naar zijn medewerkers. Hierbij zouden ook de redenen voor het andere meubilair genoemd worden. Het resultaat was dat deze sectormanager het standaard meubilair accepteerde.

Wat meerdere malen uit gesprekken en uit het voorbeeld hierboven blijkt, is dat duidelijkheid zeer belangrijk is. Op welk gebied dan ook, moeten gedachten en ergernissen uitgesproken worden. Ook nu het flexibel kantoorconcept is ingevoerd, is het normaal dat op de werkplek medewerkers gewezen worden op het overtreden van bepaalde spelregels. Dit gebeurt onder het motto "samen maken we de werkplek".

Inrichting

Belangrijkste karakteristieken van het innovatieve kantoorconcept zijn: flexibiliteit, vrijheid, discipline, dynamiek, transparantie en digitalisering. Er is gekozen om op elke vloer een domein te huisvesten. Binnen elk domein zijn naar gelang de werkzaamheden vier typen werkplekken: open werkplekken en lounge werkplekken voor communicatie, cockpits en bibliotheekwerkplekken voor geconcentreerde werkzaamheden. Door de digitalisering kunnen medewerkers vrij bewegen door het gebouw en op elk gewenste locatie zijn of haar werkzaamheden uitvoeren.

Het aantal werkplekken in een bepaalde ruimte is relatief klein. Dit maakt de mogelijkheid tot overlast zeer gering en kunnen werkzaamheden beter uitgevoerd worden. Wel geeft de werkomgeving in sommige gevallen de indruk van een zolderkamer. Het geeft soms een verdrongen gevoel en er is daarom een hoge mate van workspace density. Hoewel er veel kleine ruimten zijn gecreëerd is er toch een hoge mate van openheid en toegankelijkheid van de werkplekken. Er is weinig gebruik gemaakt van wanden (los van de werkplekken waar de wanden noodzakelijk zijn), maar wel van half hoge kasten ter afscheiding. Op sommige plaatsen in het gebouw is daarnaast ook weinig daglicht. Al met al oogt de werkomgeving uitdagend en lijkt de werkomgeving fijn om in te werken.

Een belangrijk aspect dat is aangebracht in het gebouw is de centrale trap. Het oude, bestaande trapenhuis wordt nagenoeg niet meer gebruikt. De centrale trap heeft een centrale functie in het huidige flexibele kantoorconcept. Via deze trap komt veel interactie tussen collega's tot stand en het stimuleert de mobiliteit van medewerkers door de werkomgeving.

Spelregels

- 1. Clean- desk policy: houdt je werkplek opgeruimd en hygiënisch schoon.*
- 2. Telefoneren en overleggen mag, mits anderen hier geen last van ondervinden.*
- 3. Wanneer er geen plek in de 'centrale' ruimte is, is het toegestaan in de stilte ruimte te werken (cockpit). Wanneer een collega werkzaamheden verricht die een cockpitruimte vereisen, is het mogelijk te overleggen en te ruilen met een collega van werkplek. Hier moet sociaal en flexibel mee omgegaan worden.*



Leerpunten

- 1. Wanneer het nieuwe pand betreden wordt moet het pand qua inrichting volledig klaar zijn, om beginnende achterstand te voorkomen.***
- 2. Laat OR-leden participeren gedurende het besluitproces; dit creëert indirect draagvlak onder medewerkers.***
- 3. Wanneer gekozen wordt voor een pilot, richt een vleugel in waar iedereen die wil, kan flexwerken. Dit zal het rendement van de pilot vergroten.***

Case 2: Gemeente Zwijndrecht

D

Op de plaats waar voorheen het oude gemeentehuis stond, is vanaf 2004 begonnen met de bouw van een nieuw gemeentehuis. Doordat het oude gemeentehuis werd afgebroken is men verhuisd naar een tijdelijk pand. Vanaf 2003 is begonnen met het organisatieverandertraject. De Gemeente Zwijndrecht heeft vanaf september 2008 het nieuw gemeentehuis betreden en daarbij een nieuwe manier van werken toegepast. De verandering in de manier van werken en de daar bijhorende cultuurverandering was onderdeel van dit verandertraject.

Het doel om het flexibel kantoorconcept - de nieuwe manier van werken - toe te passen is vooral uit noodzaak geweest. De bouw van het nieuwe gemeentehuis was gebonden aan bepaalde bouwkundige randvoorwaarden. Daaruit kwam een bepaald aantal vierkante meters dat kon fungeren als werkruimte. Dit was aanzienlijk minder dan het oorspronkelijke aantal vierkante meters. Flexwerken kon het terugdringen van het aantal vierkante meters bewerkstelligen. Daarnaast wilde de gemeente een efficiëntieslag maken. Regelmatig zag men (te) veel bureaus onnodig leeg staan. Flexwerken kon dit probleem oplossen. Tot slot wilde de Gemeente Zwijndrecht de communicatie en transparantie binnen hun gemeentehuis vergroten. Het flexibel kantoorconcept heeft hieraan een grote bijdrage geleverd.

Draagvlak

In dit tijdelijke pand is niet gekozen om het flexibel kantoorconcept toe te passen. De argumentatie hiervoor was dat de ruimte hiervoor niet ideaal was. Wel hebben twee afdelingen zich vrijwillig ter beschikking gesteld om mee te werken aan een pilot. Zodoende zijn er twee proeftuinen gecreëerd. Binnen deze proeftuinen was enkel het interieur en het aantal ruimten aangepast aan het nieuwe concept. Omdat het op bepaalde dagen het kantoorpand drukker bezet zijn (maandag en donderdag), waren er geen uitwijkmogelijkheden binnen de proeftuin. Daarom werd er uitgeweken naar de standaard werkplekken en werden deze als flexplekken gebruikt. Dit resulteerde in een roulatie van werkplekken, omdat iedereen hierdoor een werkplek "op moest schuiven". Op deze wijze is men meer gaan wennen aan het flexibel kantoorconcept.

Naast deze twee proeftuinen is getracht draagvlak te creëren door tijdig (vanaf 2003) informatie te vertrekken aan medewerkers van wat gedaan gaat worden, wanneer en op welke wijze dit zal gebeuren. Deze informatiestromen hebben via verschillende kanalen plaatsgevonden (multi channeling) om de bereikbaarheid van medewerkers te vergroten. Voorbeelden zijn: digikrant, intranet, OR, praten met medewerkers en afdelingshoofden en e-mail). Verder heeft iedereen de mogelijkheid gehad om mee te beslissen bij bepaalde besluiten (o.a. kleurgebruik en inrichting kantoorruimten). Dit is gebeurd door middel van zogenoemde gebruikersgroepen. De ervaring is dat dit veel tijd kost, maar achteraf is gebleken dat dit zeer nuttig en relevant is om te doen.

Weerstand

Vanuit de medewerkers kwam sterk naar voren dat in de nieuwe werksituatie geen persoonlijke attributen op de werkplek geplaatst konden worden. Hier zag men zeer tegen op. Verder dacht men dat de nieuwe werksituatie luidruchtiger zou zijn. Deze klanken over geluidsoverlast zijn na invoering nog steeds merkbaar. Door de vele werkplekken die bij elkaar geplaatst zijn, is het gevaar voor geluidsoverlast ook extra aanwezig. Het management zag in het nieuwe kantoorconcept de bereikbaarheid en vindbaarheid in gevaar komen. Wanneer een vertrouwelijk gesprek gevoerd moet worden, zou dit niet kunnen om privacyredenen. Dit is opgelost door een aantal overlegruimten beschikbaar te houden voor dergelijke gesprekken.

Inrichting

Het gebouw is verdeeld in domeinen. In dit domein vindt men verschillende werkplekken en een persoonlijke kastruimte. Op dit moment heeft de Gemeente Zwijndrecht een flexratio van 0.7. Dit houdt in dat per zeven werkplekken tien medewerkers werkzaam zijn. Bijzondere werkplekken zoals stiltewerkplekken, loungeplekken en overlegplekken horen niet bij de werkplekken bedoeld voor deze ratio. Dit houdt in dat de flexratio hoger ligt. Verder hebben ondersteunende afdelingen en secretaresses vaste werkplekken. Deze laatste groep wordt gezien als het anker van een afdeling. Dit anker moet snel gevonden en geraadpleegd kunnen worden.

In het algemeen zijn er werkplekken: algemene open-office plekken (twintig tot dertig werkplekken in een niet afgesloten ruimte), loungeplekken, stiltewerkplekken, concentratiewerkplekken en de raadzaal die als werkplek gebruikt kan worden wanneer deze vrij is.

Het kleurgebruik is zeer matig. De werkomgeving heeft een steriele uitstraling (wanden, bureaus en kasten zijn wit). Verder zijn de bureau- en kantinestoelen zwart. Wel is er aandacht besteed aan kunst binnen het pand. Deze zijn veelal gemaakt met grijstinten. Deze kleuren te samen maken het pand van binnen saai en niet uitdagend om in te werken. De loungeplekken zijn daarentegen wel voorzien van kleur (rood/ oranje) en met de steriele omgeving vallen deze loungeplekken goed op. Waar verder wel goed over nagedacht is, is dat elke ruimte daglicht heeft. het hele pand is praktisch een glazen huis en daardoor zeer transparant. De werkplekken zijn gestandaardiseerd: elke werkplek heeft een beeldscherm, toetsenbord, muis, telefoon en een thin client-pc. De directie heeft door het vele thuis- en buiten de deurwerken een laptop waarvoor een aparte tafel beschikbaar is gesteld.

Spelregels

1. *Praat ingetogen in open kantoorruimtes.*
2. *Een ingelogde computer is niet langer dan drie uur onbemand.*
3. *Bij het verlaten van de werkplek laten we een schoon en leeg bureau achter.*
4. *We ontvangen onze bezoekers uitsluitend in de publiekszone.*
5. *Zoek een flexplek in of nabij je eigen domein.*
6. *Maak gebruik van centrale voorzieningen (Koffiemachine, printer, fax en scanner), dus geen voorzieningen meer in de bureaula.*



Leerpunten

- 1. In een vroeg stadium – per afdeling – nadenken over de vindbaarheid en bereikbaarheid.**
- 2. Presenteer het concept niet als een 100% ideaal, want dat is het niet.**
- 3. Pas het nieuwe gemeentehuis intrekken wanneer dit volledig voltooid is.**
- 4. Architecten zijn noodzakelijk voor de uitvoering, maar houdt zelf de regie in handen. Dit voorkomt een disfunctionele inrichting van het pand.**
- 5. De inrichting en de verschillende functionaliteiten daarbinnen in samenspraak met medewerkers be werkstelligen. Zij zijn de experts en zij moeten er mee gaan werken; dit resulteert in meer draagvlak.**

Case 3: Gemeente Emmen

D

Begin 2003 is binnen de Gemeente Emmen voor het eerst gesproken over het flexibel kantoorconcept. Ter verificatie is in 2004 een onderzoek gestart waaruit is gebleken op welke wijze de medewerkers van de Gemeente Emmen hun werkzaamheden uitvoerden. Ieder half uur hebben medewerkers op papier gezet wat, waar en op welke wijze ze hun werkzaamheden uitvoerden. Hieruit bleek dat flexwerken een geschikt kantoorconcept was voor de Gemeente Emmen. Eind 2005 is begonnen met het organiseren van workshops voor leidinggevenden om te wennen aan flexwerken. Nadat begonnen was met de bouw van het nieuwe gemeentehuis, is begonnen met het daadwerkelijk communiceren van het flexibel kantoorconcept binnen de organisatie. Dit houdt in dat ongeveer drie jaar niet over het concept gesproken is. Dit heeft veel onduidelijkheid geschapen of het concept er nu wel of niet ging komen. Specifiek is in het laatste half jaar veel aandacht besteed aan het voorbereiden voor de verhuizing van het oude gemeentehuis naar het nieuwe gemeentehuis met het daar bijbehorende kantoorconcept. Voor dit termijn is gekozen, omdat “medewerkers toch niet met de voorbereidingen bezig zijn tot op het moment dat het nieuwe concept daadwerkelijk daar is.”

Gemeente Emmen was verspreid over verschillende locaties. Zowel voor de medewerkers als voor de burgers was dit niet wenselijk. Er ging daarmee ook veel tijd verloren aan het reizen tussen de verschillende locaties. Het voornaamste doel was om deze locaties terug te brengen naar één centraal gelegen locatie. Gezien de steeds groter groeiende 24-uurs economie, het klantgericht handelen en de manier waarop werkzaamheden werden uitgevoerd (zie hierboven), is gekozen voor het flexibel kantoorconcept. Een prettige bijkomstigheid was de inperking van het aantal vierkante meters. Dit was echter niet op voorhand als doel gedefinieerd.

Draagvlak

Medewerkers waren bekend met organisaties die het flexibel kantoorconcept hadden toegepast en waarbij dit uiteindelijk op een fiasco uitliep. Daarom heeft de stuurgroep Flexwerken elke medewerker de mogelijkheid gegeven om op werkbezoek te gaan bij het Provinciehuis Overijssel, om zo te laten zien dat het concept ook wél goed tot uitvoering gebracht kan worden. Vanuit deze stuurgroep is lang nagedacht over hoe draagvlak onder medewerkers gecreëerd kon worden. Gemeente Emmen heeft het creëren van draagvlak gericht op de leidinggevenden van de organisatie. “Een goed voorbeeld doet goed volgen.” Deze leidinggevenden zijn verantwoordelijk gemaakt voor het concept en zo is hun betrokkenheid vereist. In verschillende workshops is door een externe consultant aandacht besteed aan vragen als hoe organiseer ik werkzaamheden binnen een dergelijk concept en hoe beoordeel en controleer ik mijn medewerkers op het werk dat gedaan is? Door deze diepgang in het concept, zagen leidinggevenden de mogelijkheden van het concept. Bij de medewerkers is draagvlak gecreëerd via medezeggenschap. Welke eisen stellen afdelingen aan hun werkomgeving en wat heeft een dergelijke werkomgeving nodig aan functionaliteit. De medewerkers zijn de experts op dat gebied en zij moeten ook werkzaam zijn in de nieuwe omgeving. Ondanks hun medezeggenschap zullen medewerkers altijd moeten wennen aan het nieuwe concept. Hiervoor is twee jaar uitgetrokken. Het uitwisselen van ervaringen en strubbelingen was, en is hierbij nog steeds, vereist.

Weerstand

Vanuit het management en afdelingshoofden kwam naar voren dat de vertrouwelijkheid van werkzaamheden en gesprekken problematisch zou zijn binnen een flexibel kantoorconcept. Hier is rekening mee gehouden door het management en afdelingshoofden bewust te maken van een nieuwe manier van werken. Zij moesten zich bewust worden dat wanneer een vertrouwelijk gesprek gaat plaatsvinden,

men naar een ander type werkplek moet om daar te praten. Op deze manier blijft het gesprek vertrouwelijk. Verder was het management en afdelingshoofden bang voor een daling van de vindbaarheid en bereikbaarheid van medewerkers. “Je ziet iedereen, maar je ziet ook niemand.” Je moet daarom duidelijke afspraken maken hoe je dit gaat oplossen binnen je vlek. Daarom wordt nu elke agenda consequent bijgehouden en is te zien waar en hoe lang iemand ergens zit.

Voor de medewerkers gelden voor een deel dezelfde weerstandpunten zoals vindbaarheid en bereikbaarheid. Daarnaast was men bang voor te veel afleiding binnen de werkomgeving. Door de hoeveelheid standaard werkplekken binnen een bepaalde ruimte is het te rumoerig en is er te veel geluidsoverlast. Daarnaast heeft men moeite met de toebedeelde kastruimte van een meter per werknemer. Hier blijft men problemen mee ondervinden, maar onmogelijk schijnt het zeker niet te zijn.

Inrichting

Een standaard beginsel voor flexwerken is volgens de Gemeente Emmen dat je je werkplek uitzoekt die past bij de werkzaamheden die je op dat moment gaat uitvoeren. Dit leidt tot verschillende werkplekken: standaardwerkplekken (twintig tot dertig werkplekken in dezelfde ruimte), loungeplekken, overlegplekken, privacywerkplekken (standaardwerkplek + schot), stiltewerkplekken (twee personen) en concentratiewerkplekken. Overlegplekken moeten gereserveerd worden, de overige ruimten niet.

Primaire kleuren die gebruikt worden binnen het concept zijn zeer kleurrijk: licht groen en zuurstok rose. Deze kleuren zijn verwerkt in combinatie met de standaardkleuren van o.a. het kantoormeubilair: wit en zwart. Er zijn verschillende ondersteunende functies en afdelingen die een vaste vlek hebben binnen het gebouw: centrale service desk (CSD) (service desk voor ICT en kantoorartikelen), multi media desk (voor kopiëren en plotten van documenten) en ICT. Ondanks dat deze afdelingen een vaste vlek hebben werkt men hier binnen wel flex. Het secretariaat en managers en afdelingshoofden zijn ook gelokaliseerd op een vlek. Hierdoor zijn deze personen bereikbaar en vindbaar voor medewerkers.

Gebruiksregels

1. *Gezamenlijk gebruik van faciliteiten.*
 - a. *Niet langer dan 1.5 uur van je werkplek zonder deze opgeruimd en schoon achter te laten.*
 - b. *Je eet niet op je werkplek.*
 - c. *Gebruik de verschillende werkplekken en –plekken waar ze voor bedoeld zijn.*
2. *Planmatig werken.*
 - a. *Door je activiteiten en werkzaamheden te plannen blijf je aanspreekbaar.*
 - b. *Plan je werk en kies de juiste werkruimte daar bij uit.*
3. *Je bent altijd vindbaar.*
 - a. *Organiseer je eigen vindbaarheid.*
 - b. *Zorg dat je elektronische agenda altijd actueel is.*
4. *Vertrouwelijke informatie behandel je zorgvuldig*
 - a. *De openheid van het flexibel kantoorconcept vereist dat extra aandacht wordt besteed aan vertrouwelijke informatie.*
5. *Spreek elkaar respectvol aan op gedrag en houding.*
 - a. *Blijf jezelf bij het geven van feedback.*
 - b. *Niet uitgesproken irritaties brengen schade teweeg.*
 - c. *Zie veranderen als een uitdaging.*
 - d. *Vertrouw elkaar en neem je verantwoordelijkheid.*



Leerpunten

- 1. *Praktijkvoorbeelden zijn goed, maar maak en communiceer je eigen verhaal.***
- 2. *Zoek voortrekkers binnen de organisatie die het concept uitdragen (bijv. MT kan fungeren als voorbeeld).***
- 3. *Niet alleen succesverhalen vertellen, maar ook mislukte pogingen om te flexwerken (Enschede). Leg daarbij uit wat er mis is en waarom het in het geval van de Gemeente Hengelo zo niet zal gaan.***
- 4. *Zorg voor duidelijkheid. Vertel en leg uit wat je doet en waarom.***
- 5. *Zorg dat bij de inhuizing alles aanwezig is en functioneert.***

Case 4: Provincie Overijssel

D

Het Provinciehuis Overijssel, gevestigd te Zwolle, is voor vele organisaties die overwegen te gaan flexwerken het grote voorbeeld. Hoewel een provinciehuis anders te werk gaat dan een gemeentehuis of stadskantoor, mag dit voorbeeld niet ontbreken aan de reeks case study's.

Na de opening op 3 mei 1973 is het provinciehuis na ruim dertig jaar gebruik sterk verouderd. Omdat er iets moest gebeuren besloten Provinciale Staten in 2002 tot renovatie van het provinciehuis met behoud van de karakteristieke architectuur. Daarnaast koos het bestuur voor een modern kantoorconcept dat goed aansloot bij de doelstelling: efficiënter werken, betere communicatie tussen medewerkers en een beter klantcontact. Aan dit nieuwe kantoorconcept is de naam TOOL ('The Other Office Life') gegeven.

Voordat men kon verhuizen in het nieuwe kantoor, moest eerst het oude gebouw drastisch worden verbouwd. Alle lange standaard gangen met de daar aan grenzende kantoren moesten verdwijnen en daarvoor in de plaats moesten kleurrijke en vooral ook functionele werkplekken gecreëerd worden. Door deze verbouwing waren de medewerkers van Provinciehuis Overijssel genoodzaakt tijdelijk in een ander gebouw hun onderkomen te vinden. Deze eerste verhuizing heeft bijgedragen aan het accepteren van de uiteindelijke verandering. Door de verhuizing en de – toen al – minder aantal vierkante meters, was men genoodzaakt een groot gedeelte van de archieven weg te gooien of te digitaliseren. Dit was natuurlijk een goede stap richting de 1 meter kastruimte die men per medewerker toegewezen zou krijgen in het latere flexibele kantoorconcept.

Draagvlak

Vanuit de afdeling Facilitaire Dienst is het projectteam 'Kantoorinrichting' gevormd dat het project TOOL voor het grootste gedeelte op zich nam. De grootste slag voor het creëren van draagvlak was te maken bij de directie en de hoogste leidinggevenden. Deze personen, zo stelde het projectteam, fungeren als voorbeeld. Dit voorbeeld is de start voor de verdere creatie van draagvlak onder de medewerkers. Voor deze verdere creatie van draagvlak heeft het projectteam binnen elke afdeling een aanspreekpunt aangesteld die verantwoordelijk was voor het creëren van draagvlak binnen de afdeling. Dit aanspreekpunt was in de meeste gevallen een adjunct-directeur. Deze personen hebben vrijwillig aangegeven dit aanspreekpunt te willen zijn. Deze vrijwilligheid is van belang omdat de kans van slagen vele mate groter is wanneer een aanspreekpunt vrijwillig en positief staat ten aanzien van het fenomeen. De aanspreekpunten hebben naar gelang de afdeling verschillende activiteiten georganiseerd om dit draagvlak te creëren. Wat elke afdeling in ieder geval gedaan heeft is meerdere malen een workshop georganiseerd waarbij de vraag gesteld werd "hoe ga ik straks mijn werkzaamheden uitvoeren?". Bij deze vraag is aan een aantal zaken aandacht besteed: (1) hoe zorg ik voor vindbaarheid en bereikbaarheid, (2) hoe ga ik om met privacy, en heb ik dit nodig gezien mijn werkzaamheden en hoe ga ik dit dan straks organiseren en (3) wat heb ik überhaupt nodig om mijn werkzaamheden straks uit te voeren; wat zijn vereisten.

Naast deze afdelingsindividuele activiteiten heeft de projectteam kantoorinrichting ook enkele algemene team buildingactiviteiten georganiseerd zoals het schilderen van een voorstelling van de nieuwe werkomgeving tot het samen maken (en zingen) van een lied over het nieuwe kantoor.

Weerstand

Vanuit het hoogste niveau (gedeputeerden en de Commissaris van de Koningin) was er weerstand voor het concept op twee punten. Allereerst vanuit de publieke aard van hun functie en daarnaast de vertrouwelijke aard van hun functie. Er is gekozen om deze groep niet op te nemen in het flexibel

kantoorconcept. Zij hebben daarom elk een eigen kamer op de zesde verdieping. Wat zowel bij de adjunct-directeuren en de medewerkers als weerstand geboden werd, was de beperking van het aantal kasten (soms wel vijf kasten dat werd teruggebracht naar 1 meter). Men vond dat de ruimte van vijf kasten noodzakelijk waren en men niet zonder kon. Het projectteam heeft, door middel van veel praten en uitleggen wat de noodzaak was van 1 meter kastruimte, medewerkers en het management zover gekregen toch bepaalde, niet relevant documenten weg te gooien of te archiveren. Verder is er in een vroeg stadium begonnen met het communiceren van de protocollen. Hierin stond duidelijk beschreven hoe men binnen een flexibel kantoorconcept met elkaar om moest gaan en hoe men rekening met elkaar kon houden. Als voorbeeld: een van de protocollen is dat men niet mag eten en/ of drinken achter het bureau. Al snel werden er uitzonderingen gezocht in de trant van paaseitjes en pepernoten. Het projectteam heeft voor deze weerstand de volgende tactiek aangehouden: het is niet de bedoeling om aan te geven waarom men geen paaseitje of pepernoten mag eten achter zijn bureau, maar je moet proberen de discussie aan te gaan waarom dit protocol in het leven is geroepen. Ze hebben getracht uit te leggen dat, om hygiënische redenen (broodkruimels tussen toetsenborden) er niet gegeten mag worden op een werkplek. Door de achterliggende gedachte van een protocol te bespreken, leidde veel weerstand tot begrip, want niemand wil broodkruimels van een collega's tussen het toetsenbord waarop hij/ zij aan het typen is.

Inrichting

Het projectteam Kantoorinrichting heeft samen met een externe interieurconsultant zorggedragen voor de verdere inrichting van de werkomgeving. Binnen deze werkomgeving kiezen medewerkers de werkplek die past bij de werkzaamheden die zij op dat moment willen uitvoeren. De werkomgeving bestaat uit een aantal werkplekken: de cockpit (deze werkplek is geschikt voor individueel en geconcentreerd werken), de openwerkplek (hier worden standaardwerkzaamheden verricht en is er de mogelijkheid om te communiceren), loungeplek (hier kan men half geconcentreerd werken. Deze plekken zijn ook geschikt voor overleg), coupéwerkplek (deze plek is gelijk aan de openwerkplek, enkel is deze plek afgeschermd met schotjes) en projecttafels (dit zijn communicatieplekken met de mogelijkheid tot uitleggen).

De werkomgeving is dusdanig ingericht dat er geen stroken van werkplekken ontstaan. Het looppad loopt als een meander door de ruimte. Op deze wijze is een medewerker genoodzaakt langs verschillende werkplekken te lopen en daarbij de mogelijkheid heeft om een praatje te maken met een collega. Er is gekozen voor een houtmotief als vloerbedekking. Ook de bureaus hebben een houtmotief. Dit voorkomt de steriele uitstraling van witte of crème bureaus. Dit geeft een warme en huiselijke uitstraling. De werkplekken zelf worden gekenmerkt door rood, daarbij is niet bezuinigd op geluiddempend materiaal. Als ook geluisterd wordt naar medewerkers klaagt geen van alle over geluidsoverlast of lawaai. Hoewel er veel glas verwerkt is rondom de werkplekken – dit om de transparantie te vergroten – kan er toch privacy gevonden worden, omdat elke ruimte voorzien is van luxaflex en deze gemakkelijk gesloten kunnen worden.



Leerpunten

- 1. Focus op de positieve groep om een positieve energiestroom te genereren.***
- 2. Geef iedereen de kans om mee te praten. Van hoog tot laag over belangrijke tot minder belangrijke zaken.***
- 3. Wees duidelijk: communiceer wat je doet, waarom je het doet en hoe je het doet. Gebruik hierbij zoveel mogelijk communicatiekanalen om iedereen te bereiken.***
- 4. Blijf nuchter: ga het gesprek aan met medewerkers en benoem de voor- en nadelen van beslissingen en keuzes.***
- 5. Leidt leidinggevende op met betrekking tot het beoordelen van medewerkers (meer sturen en beoordelen op vertrouwen).***
- 6. Beperk het aantal specials; deze specials knagen aan je flexconcept.***

Case 5: Gemeente Heemstede

D

Gemeente Heemstede moest uitbreiden. De gemeente was verdeelt over verschillende locatie en wilde het overheidsorgaan centraal lokaliseren zodat burgers op één plek terecht konden voor hun vragen en het afhalen van bepaalde producten (dienstverleningsconcept). Naast het Stadhuis werd in 2004 geïnitieerd om 2900 vierkante meter kantoorruimte bij te bouwen; kosten 7.2 miljoen euro. In lijn met het dienstverleningsconcept werd eind 2005 onderzoek gedaan naar het flexibel kantoorconcept. De resultaten van dit onderzoek waren gunstig ten aanzien van flexwerken en de Gemeenteraad stemt unaniem in met een kantooruitbreiding van 1300 vierkante meter. Sinds maart 2008 past de Gemeente Heemstede het flexibel kantoorconcept toe.

Het veranderingstraject heeft ander half jaar voor de invoering van het flexibel kantoorconcept plaatsgevonden. Dit gebeurde op drie terreinen: (1) fysieke omgeving (werken waar je wilt binnen het gebouw, welke typen werkplekken en hoe zien deze eruit), (2) mentale omgeving ('digitaal werken' en leren plaats en tijdonafhankelijk te werken) en (3) virtuele omgeving (informatie digitaal beschikbaar en daarmee de mogelijkheid om op elke PC in te loggen). Voor elk van deze terreinen is een werkgroep opgesteld die heeft zorggedragen voor deze specifieke verandering. Deze werkgroepen rapporteerden direct naar de gemeentesecretaris.

Draagvlak

Er is vanuit de gemeentesecretaris en de drie werkgroepen besloten dat iedereen deelneemt aan het flexibel kantoorconcept met uitzondering van burgemeester, wethouders, de gemeenteraad en het secretariaat. Verder hebben de gemeentesecretaris samen met de werkgroepen een plan van aanpak gemaakt om de communicatie door de organisatie op gang te brengen. Gesteld werd dat het voorbeeld van bovenaf gegeven moest worden. Daarom werden directie en afdelingshoofden benaderd en werden daarbinnen voortrekkers aangesteld voor de fysieke werkomgeving en met name vanuit de afdeling P&O een voortrekker aangesteld om het mentale veranderingsproces te begeleiden. Vanuit ICT zijn digicoaches aangesteld die medewerkers hebben begeleid en gecoacht met allerlei vragen en problemen op het gebied van digitaal werken. De voortrekkers en de drie werkgroepen zijn alle afdelingen langs geweest met de vraag "waar denk je tegenaan te lopen als je gaat flexwerken". Op deze wijze werd de weerstand in kaart gebracht en kon hierop gestuurd worden.

Doordat er verschillende voortrekkers en coaches aangesteld zijn die relatief dicht bij de medewerkers stonden (afdelingshoofden), was het gemakkelijk om draagvlak te creëren binnen de organisatie. Er is gekozen om niet te veel te focussen op de groep medewerkers die negatief ten aanzien van het flexibel kantoorconcept stonden, maar juist te focussen op de groepen die positief en/ of onverschillig waren ten aanzien van het kantoorconcept. Op deze wijze is getracht een positieve energiestroom door de organisatie te bewegen. Communicatie van het concept was leidend. Op elke mogelijke manier is getracht medewerkers te laten wennen aan het nieuwe kantoorconcept (intranet, (digitale) nieuwsbrieven, veel gesprekken en bijeenkomsten).

Tijdens bijeenkomsten heeft men gesproken over de fysieke inrichting van de werkomgeving. Waar moet deze aan voldoen, wat heb je nodig voor je werkzaamheden en hoe moet dit er dan uitzien. Door medewerkers vroegtijdig te betrekking bij bepaalde keuzes, werd het draagvlak voor de verandering vergroot. Medewerkers zijn zelf mee geweest het meubilair uitzoeken. Dit zou men nu anders gedaan hebben. Deze mate van medewerkerparticipatie vindt men nu te vergaand.

Weerstand

Ondanks de positieve energie waren er wel enkele weerstandpunten. Hierbij is te denken aan de beperkte kastruimte (1 meter), privacy, geen persoonlijke attributen meer rondom de werkplek en onvindbaarheid van collega's. Tijdens de bezoeken van de werkgroepen aan de verschillende afdelingen is getracht om deze weerstandpunten in kaart te brengen. Dit heeft men gedaan door een klaagmuur op te zetten (aan de hand van post-its met daarop het weerstandpunt) en daarnaast ook een jubelmuur (hierop werden de positieve punten van het flexibel kantoorconcept gepresenteerd). Door deze punten – klaag- en jubelpunten – naast elkaar te leggen, bleken er veel tegenstrijdigheden voor te komen. Door het gesprek aan te gaan met medewerkers en argumenten te noemen, waren de klaagpunten te weerleggen en in sommige gevallen zelfs een positieve lading te geven en waardoor klaagpunten uiteindelijk jubelpunten werden.

Inrichting

De Gemeente Heemstede onderscheidt twee grove domeinen. Het onderscheid wordt gemaakt door het klantcontact. Het eerste domein betreft alle afdelingen die te maken hebben met de burger. Deze afdelingen zijn gelokaliseerd op de eerste verdieping: dicht bij de publiksbalies. De overige afdelingen zijn gelokaliseerd op de tweede verdieping. Binnen deze domeinen zijn zes verschillende werkplekken: (1) concentratiewerkplekken, (2) samenwerkplekken, (3) overlegplekken, (4) werkplekken voor klantcontact, (5) niet specifieke/ overige werkplekken en (6) het eetwerkcafé. Deze werkplekken hebben elk hun eigen karakter en zijn bedoeld voor specifieke werkzaamheden. De inrichting en kleurgebruik zijn nagenoeg gelijk (lichte meubels, stoelen zijn blauw en veel glas). Het lichte kleurgebruik en het vele glas heeft als gevolg dat de werkomgeving een lichte en open uitstraling krijgt. De uitstraling is daarom huislijk en vanaf de publiksbalies zijn de ambtenaren te zien (grote mate van openheid van de werkplekken). Tot slot is elke werkplek instelbaar naar de wensen van iedere gebruiker.

Het gebruik van muren en scheidingswanden is zeer beperkt gebleven. Enkel waar dit strikt noodzakelijk is (stilteruimten en vergader- en overleguimten) zijn wel scheidingswanden geplaatst. Medewerkers kunnen gemakkelijk een collega aanschieten. Dit komt de toegankelijkheid van de werkplek ten goede, waardoor de interactie tussen medewerkers tot stand gebracht wordt. Hierbij is wel zorggedragen dat er niet te veel werkplekken in een bepaalde ruimte gelokaliseerd zijn en dat de onderlinge afstand tussen werkplekken optimaal is. Elke werkplek heeft voldoende werkruimte voor iedere medewerker (interpersonal distance). Binnen elk domein heeft men centraal enkele ondersteunende faciliteiten zoals een print- en kopieermachine, nietmachine en een scanner. Elke medewerker heeft ook (individueel) enkele ondersteunende faciliteiten tot zijn beschikking zoals een vaste pc-opstelling, een locker, een mobiele telefoon en één meter kastruimte. Gemeente Heemstede onderscheidt drie soorten informatie: (1) koude informatie (deze informatie wordt ongeveer één keer per twee jaar gebruikt en wordt opgeslagen in het archief), (2) lauwe informatie (informatie die frequenter gebruikt wordt en wordt opgeslagen in de individuele kastruimte) en (3) warme informatie (deze informatie wordt elke dag gebruikt en wordt opgeslagen in de aktetas of in de persoonlijke locker).

Om werkzaamheden goed uit te kunnen voeren zijn de vloer, het plafond en sommige delen van de werkplek (in het geval van coupé werkplekken) voorzien van geluiddempend materiaal. Verder zijn de werkplekken zo ingericht dat er geen werkplekstraten ontstaan. Er is veel variatie in werkplekken binnen een bepaalde ruimte. Wel zijn er enkele uitzonderingen binnen het flexibel kantoorconcept aan te wijzen. Deze worden specials genoemd. Op voorhand vond iedereen dat hij of zij een special was, maar hier is strikt mee omgegaan. Nu zijn enkel de afdeling Bouw & Vergunningen en ICT specials.

Gouden regels

1. *Niemand heeft een vaste werkplek.*
2. *Langer dan één uur van de werkplek, dan moet je de werkplek vrijmaken.*
3. *Zorg dat je bereikbaar bent: gebruik je mobiele telefoon en zet je digitale agenda voor iedereen open.*
4. *Zorg dat collega's geen last hebben de gesprekken die je voert.*
5. *Hanteer een clean – desk policy, houdt je werkplek schoon en hygiënisch dus niet eten op de werkplek.*

Aan de hand van een door medewerkers zelf gemaakte film is – met een knipoog – getracht te laten zien wat er kan gebeuren wanneer men zich niet houdt aan de gouden regels. Door deze film zagen medewerkers waarom deze gouden regels er zijn en wat er gebeurt wanneer ze niet nageleefd worden. Er kwam begrip voor de opgestelde regels. Daarnaast is de sociale controle binnen een flexibel kantoorconcept groot. Dit leidt er ook toe dat de gouden regels nageleefd worden.

E-mail interne survey

E

Het flexibel kantoor

Zoals je dinsdag al op intranet hebt kunnen lezen is deze week een inventariserend onderzoek gestart vooruitlopend op de invoering van het flexibel kantoorconcept. Volledigheidshalve sluit het bericht hierbij in.

“Zoals je weet wordt in de loop van 2013 het nieuwe stadskantoor en het gerenoveerde stadhuis in gebruik genomen. Inmiddels is de architect geselecteerd. Die zal een dezer dagen beginnen met de ontwerpopdracht (meer informatie volgt op intranet). In het nieuwe kantoor zal een flexibel kantoorconcept toegepast worden. Dat is vastgelegd in het programma van eisen. Er zijn verschillende aanleidingen om daarvoor te kiezen. Naast het ruimteaspect zijn flexibiliteit, onderlinge communicatie en ondersteuning belangrijke overwegingen geweest.

Hoe dat kantoorconcept er uitgaat zien weten we natuurlijk nog niet. Maar - hoe dan ook - wordt het een Hengelo's kantoor en zeker geen kopie van welk flexibel kantoor dan ook. Daarom zullen we de komende tijd veel in gesprek gaan met de toekomstige gebruikers van het kantoor om uit te zoeken hoe we daar een gebouw van maken waarin het fijnwerken is.

Als eerste uitvloeisel van die zoektocht doen we misschien een beroep op je. In opdracht van Martin Fler (sectormanagement I&F) wordt onder begeleiding van dr. Joris Heuven van het instituut NIKOS (Nederlands Instituut voor Kennisintensief Ondernemerschap) van de Universiteit Twente op dit moment onderzoek gedaan naar de Hengelose kijk op flexibiliteit, onderlinge communicatie en ondersteuning. Het onderzoek wordt uitgevoerd door Remco Koman.

Dit onderzoek bestaat uit een online vragenlijst. Je afdelingshoofd zal op korte termijn een e-mail ontvangen met daarin een beschrijving van het onderzoek, voor wie het onderzoek bedoeld is en wat er met de resultaten zal gebeuren. Hij/zij zal binnen jouw afdeling 8 medewerkers benaderen om de vragenlijst in te vullen. De keuze voor deze 8 medewerkers ligt in handen van je afdelingshoofd.

Voor vragen en opmerkingen kun je terecht bij de onderzoeker Remco Koman.”

Wat wordt er onderzocht?

Aan de hand van dit onderzoek kan geïnventariseerd worden waar we nu staan als het gaat om de drie speerpunten: flexibiliteit, onderlinge communicatie en ondersteuning. Dit zal gedaan worden op afdelingsniveau.

Waarom dit onderzoek?

Per afdeling krijgen we een beeld van de typische en kritische succesfactoren om het kantoorconcept in 2013 te laten slagen.

Wat gebeurt er met de resultaten van dit onderzoek?

De resultaten van dit onderzoek worden discreet en vertrouwensvol behandeld. De resultaten worden overhandigd aan Martin Fler en de projectgroep “flexibel kantoorconcept”. Verder zullen de resultaten gepubliceerd worden op intranet.

Voor wie is dit onderzoek bedoeld?

Dit onderzoek is relevant voor alle medewerkers van de Gemeente Hengelo die in 2013 werkzaam zul-

len zijn in het flexibele kantoorconcept.

Wat vraag ik van je als afdelingshoofd?

Ik wil je vragen om binnen je afdeling 8 medewerkers deze e-mail door te sturen en hen te vragen om bijgevoegde vragenlijst in te vullen. Zorg daarbij voor een gevarieerde keuze van medewerkers. Daarnaast wil ik je vragen om ook zelf de vragenlijst in te vullen.

De vragenlijst

Klik *hier* voor de vragenlijst.

Voor vragen kunt je contact opnemen met de onderzoeker (Remco Koman).

Alvast veel dank voor je medewerking!

Met vriendelijke groet,

Martin Fleer
Sectormanager Informatie & Faciliteiten

Operationalisering constructen

F

Persoonlijke factoren

Social presentation Vraag	Definitie	Beschrijving	Code
3	Social presentation: is de vaardigheid om sociale regels te begrijpen en er naar te handelen en het presenteren van jezelf op een sociaal wenselijke manier.	Ik ervaar dat ik goede sociale manieren heb. Ik heb moeite om mijn boodschap over te brengen. Ik kan mijn ideeën en gedachten goed uitdrukken. Ik kan een aangename conversatie op gang brengen. Ik heb soms moeite om de juiste woorden te gebruiken tijdens een gesprek met collega's Ik voel me vaak onzeker over wat het beste is om te zeggen in een bepaalde sociale situatie. Ik ben zeer goed in staat me goed te presenteren in een sociale situatie. Ik voel me vaak onzeker over hoe ik mij moet uitdrukken in een sociale situatie. Ik ben me bewust hoe ik mij moet presenteren in een sociale interactie met collega's.	v11_A v11_D v11_G v11_I v12_C v12_G v13_B v13_D v13_F

Social scanning Vraag	Definitie	Beschrijving	Code
3	Social scanning: is de vaardigheid om actief verbale en non-verbale signalen van anderen te kunnen waarnemen en te herkennen.	Ik ben in staat collega's goed te interpreteren. Ik weet wanneer een collega van streek is. Over het algemeen kan ik aanvoelen of collega's niet de waarheid vertellen. Ik kan goed aanvoelen wat collega's voelen en doormaken. Ik kan de ware gevoelens van collega's bepalen, ongeacht hoe goed zij proberen deze te verbergen. Ik let nauwlettend op de non-verbale gedrag van collega's. Ik ondervind problemen bij het inspelen op de reacties van collega's. Wanneer ik iemand voor het eerst ontmoet kan ik een nauwkeurige inschatting van zijn of haar karakter maken. Ik weet wanneer collega's een conversatie plezierig vinden.	V11_B v11_H v12_A v12_D v12_F v13_A v13_C v13_E v13_H

Taakfactoren

Task significance		<i>Beschrijving</i>		Code
<i>Vraag</i>	<i>Definitie</i>	Leiden de resultaten van uw werkzaamheden mogelijk tot een beïnvloeding van de werkzaamheden van collega's?		v7_B
3	Task significance: de mate waarin het werk van een medewerker een substantiële impact heeft op het werk van collega's.	De wijze waarop ik mijn werk doe heeft invloed op collega's.		v9_F
		Mijn werkzaamheden maken geen verschil en maken geen deel uit van een groter geheel.		v9_D

Task identity		<i>Beschrijving</i>		Code
<i>Vraag</i>	<i>Definitie</i>	Zijn uw werkzaamheden een geheel met een duidelijk begin en einde, of zijn uw werkzaamheden een onderdeel van een groter geheel dat mede volbracht wordt door		v8_A
3	Task identity: is de mate waarin het werk van een medewerker een onderdeel is van een groter geheel.	Mijn werkzaamheden zijn zo ingericht dat ik niet de kans krijg om een volledig werkproces te volbrengen van begin tot eind.		v9_E
		Ik krijg de kans om een volledige taak te voltooien waaraan ik ben begonnen.		v9_A

Autonomy		<i>Beschrijving</i>		Code
<i>Vraag</i>	<i>Definitie</i>	Hoeveel autonomie heeft u voor uw werkzaamheden?		V7_D
3	Autonomy: is de mate waarin het werk een substantiële mate van vrijheid, onafhankelijkheid en discretie bezit.	Mijn werkzaamheden bieden de mogelijkheid om deze onafhankelijk en vrij uit te voeren.		v9_C
		Ik krijg niet de mogelijkheid om mijn persoonlijke initiatieven en ideeën toe te passen op mijn werkzaamheden.		v9_B

Omgevingsfactoren

Crowding	<i>Definitie</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Code</i>
<i>Vraag</i>			
3	Crowding: is de mate waarin een medewerker zich verdrongen voelt binnen een werkomgeving.	Mijn werkomgeving is zo ingericht dat ik me binnen deze omgeving verdrongen voel. Binnen mijn werkomgeving heb ik fysiek veel persoonlijk ruimte. De afstand tussen mijn werkplek en de werkplek van mijn collega is te klein. De afstand tussen mijn werkplek en de werkplek van mijn collega is groot genoeg.	v10_A v10_E v10_G v10_I

Concentration	<i>Definitie</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Code</i>
<i>Vraag</i>			
3	Concentration: is de mate waarin een medewerker in staat is om geconcentreerd te werken.	Ik vind het moeilijk om me te concentreren op mijn werkzaamheden. Ik ervaar vocale afleiding in mijn werkomgeving. Ik ervaar visuele afleiding in mijn werkomgeving. Mijn werkomgeving is te lawaaierig.	v10_B v10_H v10_F v10_K

Privacy	<i>Definitie</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Code</i>
<i>Vraag</i>			
3	Privacy: is de mate waarin een medewerker zijn werkplek als persoonlijk beschouwt.	Ik ben gesteld op persoonlijke attributen rondom mijn werkplek. Ik zou het niet prettig vinden om mijn werkplek te delen met een collega. Ik vind het geen probleem dat collega's op mijn beeldscherm kunnen kijken.	v10_C v10_D v10_J

Social Support Intention

Social Support Intention (SSI) Vraag 3	Beschrijving	Code
<p>Social Support Intention: de beschikbaarheid van individuen op wie teruggevallen kan worden, individuen die laten weten dat ze om je geven en van je houden. <i>Werk gerelateerd:</i> collega's die je ondersteunen met je werkzaamheden in de vorm van advies, overnemen van werkzaamheden en als sparringpartner.</p>	<p>In welke mate wordt u ondersteund door collega's in uw werkzaamheden? Wordt u ondersteund door collega's wanneer u ondersteuning nodig heeft (persoonlijk of werkgerelateerd), of wordt u niet ondersteund door collega's wanneer u het eigenlijk wel nodig heeft?</p> <p>Deze collega's zorgen voor een verlichting van mijn werkzaamheden?</p> <p>Het is gemakkelijk om met deze collega's te praten.</p> <p>Ik kan niet op deze collega's vertrouwen wanneer werkzaamheden moeizaam verlopen.</p> <p>Ik kan niet bij deze collega's terecht voor persoonlijke problemen.</p>	<p>v7_E</p> <p>v15_A</p> <p>v15_B</p> <p>v15_C</p> <p>v15_D</p>

Vergelijking profielen

G

Vergelijking afdelingen

	Cat. externe factoren	Punten	Cat. interne factoren	Punten	Gem. score = Categorie
Bedrijfsondersteuning (BO)	2	3	3	3	3,0
Beleidsadvies (BA)	1	1	3	3	2,0
Beleidsonderzoek en Geo Informatie (BGI)	2	3	5	5	4,0
Bouwservice en Faciliteiten (BSF)	2	3	2	2	2,5
Burgerzaken (BZ)	2	3	2	2	2,5
Civiel Techniek (CIVT)	2	3	2	2	2,5
Communicatie (COM)	2	3	1	1	2,0
Documentaire Informatievoorziening (DIV)	1	1	2	2	1,5
Facilitaire Zaken (FZ)	2	3	4	4	3,5
Financiële Administratie (FA)	2	3	2	2	2,5
Financieel Beleid (FB)	2	3	2	2	2,5
Grondzaken (GZ)	2	3	4	4	3,5
Handhaving (HH)	2	3	2	2	2,5
Handhaving en Bijzondere Regelingen (HBR)	1	1	3	3	2,0
Informatie- en Communicatietechnologie (ICT)	2	3	4	4	3,5
Klantmanagement & Toetsing (KT)	2	3	3	3	3,0
Klantmanagement, Terugvordering en Administratie (KTA)	2	3	4	4	3,5
Maatschappelijke Ontwikkelingen (MO)	3	5	3	3	4,0
Personeel & Organisatie (PO)	1	1	3	3	2,0
Project en Subsidies (PS)	2	3	4	4	3,5
Ruimtelijke en Economische Ontwikkelingen (REO)	2	3	3	3	3,0
Secretariaat en Flexpool (SF)	2	3	3	3	3,0
Stafondersteuning (SO)	2	3	3	3	3,0
Stadsontwikkelingsbedrijf (SOB)	3	5	4	4	4,5
Team Duurzaamheid	2	3	2	2	2,5
Vergunningen (VG)	2	3	4	4	3,5
Wegen, Groen en Water (WGW)	2	3	3	3	3,0
Wijkservice (WS)	1	1	4	4	2,5
WMO (WMO)	2	3	3	3	3,0

Vergelijking overige functies

	Cat. externe factoren	Punten		Cat. interne factoren	Punten	Gem. score = categorie
Medewerkers	2	3		2	2	2,5
Afdelingshoofden	2	3		3	3	3,0
Sectormanagers	2	3		4	4	3,5
Sectormanager PSZ	1	1		4	4	2,5
Sectormanager PF	3	5		4	4	4,5
Sectormanager IF	2	3		3	3	3,0
Sectormanager BP	3	5		2	2	3,5
Sectormanager WZ	2	3		4	4	3,5
Sectormanager SB	3	5		4	4	4,5
Directie	2	3		3	3	3,0