Afstudeerrapport

Onderzoek naar de implementatie van het nieuwe werken bij Timing

Opgesteld door:

Annemiek Booij (1179955)

Apeldoorn, Januari 2013

Timing

Apeldoorn

HU, Instituut voor Communicatie, Communicatiemanagement

Utrecht

Afstudeerrapport
Onderzoek naar de implementatie van het nieuwe werken bij Timing

Datum
Apeldoorn, januari 2013

Auteurs
Annemiek Booij

Studentnummer
1179955

Timing
Deventerstraat 15-2
7311 BH Apeldoorn

Hogeschool Utrecht
Communicatie en Journalistiek
Padualaan 99
3584 CH Utrecht

Afstudeerbegeleider
Mevrouw C. Bleijenberg

Voorwoord

Het heeft heel wat bloed, zweet en tranen gekost, maar hier ligt dan eindelijk voor u de lang verwachtte scriptie van Annemiek Booij. Om precies te zijn had ik al een aantal jaar geleden moeten afstuderen, maar is dat omwille van verschillende redenen, keer op keer niet tot een afronding gekomen. U kan zich voorstellen dat dit al die tijd wel, als een soort van bagage, met mij mee is gegroeid. Tijd dus om het succesvol af te ronden.

Een aantal maanden geleden werd ik gebeld door Maurits Miltenburg, met de vraag of ik nog van plan was om mijn studie af te gaan ronden. Opgelucht, maar ook wat angstig voor mijn eigen kunnen, heb ik wederom de moed verzameld om toch weer de gevreesde vloer van Hogeschool Utrecht te betreden. De drempel was inmiddels zo hoog geworden, dat ik zonder Maurits een hijskraan nodig had gehad om mezelf nog binnen te krijgen. Dus Maurits, dank!

In dit voorwoord wil ik graag gebruik maken om ook een mijn geliefde moeder, Roberto, broer en vriendinnen te bedanken voor het eeuwig durende vertrouwen dat zij altijd in mij gehad hebben.

In de afgelopen jaren heb ik uiteraard niet stil gezeten. Ik ben begonnen als intercedent bij Timing in Apeldoorn. Daar heb ik een traineeship gevolgd, die ik wel heb afgerond, met als resultaat dat ik nu een succesvol manager ben op de vestiging in Zwolle. Naast het aansturen van deze vestiging neem ik regelmatig deel aan werkgroepen. Vanuit hier en het gesprek over mijn studie is de vraag voor dit onderzoek ontstaan. Een goede combinatie voor zowel mij persoonlijk als voor de organisatie.

Ik kan u zeggen dat ik trots ben op het resultaat en ik wens u veel leesplezier met deze scriptie!

Samenvatting

De doelstelling van dit onderzoek is de implementatie van het nieuwe werken bij Timing met behulp van interne communicatie.

Ik ben van start gegaan met het literatuuronderzoek, waarna ik vervolgens de enquêtes heb afgenomen. Uiteindelijk heb ik ervoor gekozen dit aan te vullen met een aantal interviews om zo dieper op de materie in te kunnen gaan. Verder heb ik gebruik gemaakt van mijn eigen kennis over de organisatie. Zoals benoemd in het voorwoord, werk ik al geruime tijd binnen Timing, waardoor ik deze ervaringen mee heb kunnen nemen in de uiteindelijke resultaten.

Ik heb onderzoek gedaan naar generatie Y, het nieuwe werken en interne communicatie. Waarbij ik ben begonnen met het beschrijven van de kenmerken van generatie Y, met als doel inzicht verkrijgen in de aantrekkelijkheid van Timing als werkgever. Vervolgens heb ik deze kenmerken in relatie gebracht tot generatie X. Achterliggende gedachte hiervan is dat de huidige populatie medewerkers van Timing voor een groot deel bestaat uit een mix van beide generaties. Verder heb ik de verwachtingen ten aanzien van werk en een aantal aandachtspunten voor werkgevers beschreven met het oog op deze generatie.

Het antwoord op de vraag: *wat is het nieuwe werken?,* geeft inzicht of dit aantrekkelijk is voor Timing en bijdraagt aan de aantrekkelijkheid van de organisatie. Om hier een gedegen antwoord op te kunnen geven, heb ik de aanleiding en de principes van het nieuwe werken beschreven. Deze principes heb ik gerelateerd aan de praktijk van Timing. Om een weloverwogen advies te kunnen geven heb ik de risico's, voor- en nadelen van het nieuwe werken beschreven en gespiegeld aan Timing.

Een belangrijk onderdeel voor een succesvolle implementatie is de interne communicatie. Kortom: *wat is de rol van interne communicatie en hoe kan dit helpen bij het implementeren van veranderingen?* Het antwoord op deze vraag moet een helder inzicht geven wat de rol van communicatie bij veranderingen is. Ik heb een beschrijving gegeven van communicatie, wat communicatie is, welke theorie het uitgangspunt vormt en de communicatie binnen organisaties. Vervolgens heb ik de functies van interne communicatie en de relatie tot verandercommunicatie beschreven.

Als afsluiting van het onderzoek heb ik de vraag beantwoordt: *hoe staan de medewerkers van Timing tegenover het nieuwe werken?* Het doel van deze vraag is, achterhalen of het nieuwe werken ook bijdraagt aan de aantrekkelijkheid van Timing voor de huidige populatie medewerkers.

Inhoudsopgave

Voorwoord ... **3**
Samenvatting ... **4**
Inhoudsopgave ... **5**
1. Inleiding ... **8**
1.1 Timing ... 8
1.2 Probleemstelling ... 8
1.3 Doelstelling ... 9
1.4 Onderzoeksvraag ... 9
1.4.1 Adviesvraag ... 9
1.4.2 Onderzoeksvraag ... 9
1.4.3 Deelvragen ... 9
2. Onderzoeksmethoden ... **10**
2.1 Inleiding ... 10
2.2 Literatuuronderzoek ... 10
2.2.1 Generatie Y ... 10
2.2.2 Het nieuwe werken ... 10
2.2.3 Interne communicatie ... 10
2.3 Enquête onderzoek ... 10
2.3.1 Verslaglegging ... 11
2.3.2 Analyse ... 11
2.4 Interviews ... 11
2.4.1 Steekproefsamenstelling ... 11
2.4.2 Verslaglegging ... 12
2.4.3 Analyse ... 12
3. Generatie Y ... **13**
3.1 Inleiding ... 13
3.2 Inleiding generatie Y ... 13
3.3 Kenmerken van generatie Y ... 13
3.3.1 Positieve kenmerken generatie Y ... 13
3.3.2 Kritiekpunten generatie Y ... 14
3.3.3 Generatie Y versus generatie X ... 14
3.3.4 Zelfredzamen versus structuurzoekers ... 14
3.4 Verwachtingen generatie Y ... 15
3.4.1 Organisatie ... 16

3.4.2 Timing ... 16
3.4.3 Communicatie ... 16
3.4.4 Leidinggevende ... 17
3.5 Aandachtspunten voor werkgevers ... 17
3.6 Conclusie ... 18
4. Het nieuwe werken ... 19
4.1 Inleiding ... 19
4.2 Inleiding het nieuwe werken ... 19
4.3 Aanleiding voor het nieuwe werken ... 20
4.4 Principes van het nieuwe werken ... 21
4.5 Principes in relatie tot Timing ... 22
4.5.1 Plaats en tijd onafhankelijk werken ... 22
4.5.2 Sturen op output ... 23
4.6 Voordelen en risico's van het nieuwe werken ... 23
4.6.1 Voordelen van het nieuwe werken ... 23
4.6.2 Risico's van het nieuwe werken ... 23
4.7 Voordelen en risico's voor Timing ... 24
4.8 Conclusie ... 24
5. Relatie tussen het nieuwe werken en Interne Communicatie ... 26
5.1 Inleiding ... 26
5.2 Communicatie ... 26
5.2.1 Van actie naar interactie ... 27
5.3 Communicatie in organisaties ... 27
5.3.1 Kenmerken van een organisatie ... 27
5.3.2 Communicatie in relatie tot organisaties ... 29
5.4 Functies van interne communicatie ... 29
5.5 Interne communicatie in relatie tot verandercommunicatie ... 29
5.5.1 Ontwerpbenadering ... 29
5.5.2 Ontwikkelbenadering ... 29
5.5.3 Pendelbenadering ... 30
5.5.4 Cultuur in relatie tot veranderingen ... 30
5.6 Conclusie in relatie tot Timing ... 31
5.7 Conclusie ... 32
6. Onderzoeksresultaten ... 34
6.1 Inleiding ... 34
6.2 Enquête onderzoek ... 34

6.2.1 Managers 34
6.2.2 Intercedenten 34
6.2.3 Cultuur 34
6.3 Interviews 35
6.3.1 Managers 35
6.3.2 Intercedenten 36
6.4 Conclusie 36
7. Conclusie 38
8. Aanbevelingen 39
9. Bronvermelding 41
Bijlage I Vragenlijst enquête intercedenten 43
Bijlage II Vragenlijst enquête managers 48
Bijlage III Uitkomsten enquête intercedenten 53
Bijlage IV Uitkomsten enquête managers 57
Bijlage V Interviews intercedenten 61
Bijlage VI Interviews managers 77

1. Inleiding

In de inleiding volgt een korte beschrijving van Timing als organisatie. Gevolgd door de probleemstelling, de daarbij behorende doelstelling en de onderzoeksvraag.

1.1 Timing

Timing Uitzendteam B.V. is onderdeel van de ADG Groep, een landelijke speler in de zakelijke dienstverlening. Met 55 vestigingen, meer dan 400 medewerkers en tientallen Incompany's[1] behoort Timing tot de top 10 van uitzendorganisaties in Nederland. Timing kent een veelzijdige dienstverlening; uitzenden, detacheren, werving & selectie, payrollen en Incompany Services.

1.2 Probleemstelling

De uitzendbranche wordt vaak gekenmerkt als graadmeter van onze Nederlandse economie. Het is een dynamische branche vanwege de hoge conjunctuurgevoeligheid. Dit betekent dat Timing in staat moet zijn snel te kunnen op- en afschalen met personeel.

De vacatures op de vestiging van Timing trekken vooral schoolverlaters aan, de zogenoemde generatie Y[2] (grofweg geboren tussen 1982-2000). De reden hiervan is dat schoolverlaters zich, middels de baan van intercedent, oriënteren op de arbeidsmarkt. De gemiddelde leeftijd van de mensen die bij Timing werkzaam zijn, is 30 jaar. Door dit fenomeen, het vroeg verlaten van de organisatie, kent de gehele uitzendbranche een hoog verloop. Gemiddelde verloopcijfer is 43 maanden voor Timing, dit cijfer ligt hoger dan het verloopcijfer van de branche, die gemiddeld 22 maanden is. Het percentage vrouw bij Timing is evenals in de branche hoog en ligt op 77%.[3]

Leeftijdsopbouw werknemers Timing

Leeftijd	Aantal werknemers	Percentage (%)
15-24	70	15.42
25-34	297	65.42
35-44	71	15.64
45-54	14	3.08
55-64	2	0.00

De bovenstaande tabel geeft weer dat het merendeel van het personeel van Timing behoort tot de generatie Y. Demografische cijfers laten zien dat voor de komende 50 jaar een ouder wordende, krimpende pool van arbeidskrachten zal ontstaan. De komende jaren zal het aantal ouderen dat uitstroomt vanwege pensioen, vele malen hoger zijn dan de aanwas van het aantal jongeren. Dit is in Nederland voor het eerst, dat de uitstromende generatie groter is dan de instroom generatie. Uit het onderzoek van Studenttalent blijkt dat 775.000 babyboomers met pensioen gaan en 420.000 jongeren instromen, kortom een tekort van 355.000 waarbij het verschil op lange termijn steeds groter zal worden.[4] Dit verschil kan niet worden opgelost in Europees verband, blijkt uit het onderzoek van "Bridging the Gap", uitgevoerd door SEO onderzoeksbureau in opdracht van Randstad.[5]

Met dit gegeven is het essentieel om van de bestaande medewerkers te achterhalen wat deze mensen motiveert om voor een bepaalde werkgever te kiezen en daar ook te blijven. Hierdoor zal de concurrentie om talent te werven en te binden de komende jaren hoog zijn. In deze concurrentie zal het nieuwe werken een rol spelen. Uit

[1] Incompany's zijn onderdeel van de vestiging, waarbij een intercedent gevestigd zit bij de klant.
[2] Ook wel Generatie Einstein, Generatie M, Screenagers, Grenzeloze generatie of Google generatie genoemd.
[3] Intellexcijfers, aangeleverd door brancheorganisatie ABU
[4] https://www.studentalent.nl/DeNieuweLichting/page.aspx/214
[5] http://api.ning.com/files/zvpdoN1ZSOMLLM7dmUvBICyHy4MOPhWWMn-WTuO3OZW*K5sKQqpLDBTQxBPHOV6xiXL*1e3P5xDy9KDjjrzgCDuQlzMCs60a/BridgingtheGapvolledigrapportENG.pdf

onderzoek is gebleken dat verschillende facetten van het nieuwe werken een rol spelen bij de aantrekkelijkheid van een werkgever voor generatie Y. Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar de wensen van de generatie Y met betrekking tot het nieuwe werken. De vraag hierbij is in hoeverre het nieuwe werken aansluit op deze generatie en welke aanpassingen in het huidige werken Timing zal moeten doen om op deze manier aantrekkelijk te blijven / zijn als werkgever.

Timing is een organisatie die staat voor de 'doeners' in de maatschappij. Deze kreet loopt als een rode draad door de gehele organisatie. Enerzijds maakt dit de organisatie sterk, anderzijds is gebleken dat nieuwe zaken hierdoor een relatief hoge kans hebben om niet te slagen. Timing staat open voor veranderingen en nieuwe ideeën worden snel geïmplementeerd. Er worden diverse pilots gedraaid waarbij weinig tot geen aandacht besteed wordt aan de communicatie. Risico is dat medewerkers niet goed weten wat er van ze verwacht wordt, de pilot niet werkt en een goed idee niet leidt tot de gewenste uitkomsten door het gebrek aan goede communicatie.

1.3 Doelstelling

Het doel van deze afstudeeropdracht is om enerzijds te onderzoeken wat de wensen van generatie Y zijn ten aanzien van het nieuwe werken, anderzijds of het mogelijk is voor Timing om het nieuwe werken toe te passen op de vestigingen. In principe is het altijd mogelijk om het nieuwe werken toe te passen, aangezien het ingericht kan worden naar de wens van de organisatie. Hoofddoel is dan ook niet of het kan, maar hoe Timing dit moet aanpakken zodat het binnen de gehele organisatie een kans van slagen heeft. Met het oog op generatie Y zal dan ook de vraag worden beantwoord of het Timing als organisatie wel / niet aantrekkelijker maakt als werkgever.

1.4 Onderzoeksvraag

1.4.1 Adviesvraag

Op welke manier kan het nieuwe werken succesvol worden geïmplementeerd en wat is de bijdrage van interne communicatie hierin?

1.4.2 Onderzoeksvraag

Op welke manier moet het nieuwe werken worden vormgegeven en in hoeverre moet Timing veranderen om dit, met behulp van interne communicatie, succesvol te implementeren?

1.4.3 Deelvragen

Om de adviesvraag en de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, dienen de volgende subvragen te worden beantwoord:

1) Wie is generatie Y en wat zijn hun wensen met betrekking tot werk?
2) Wat is het nieuwe werken?
3) Wat is de rol van interne communicatie en hoe kan dit helpen bij het implementeren van veranderingen?
4) Hoe staat de huidige populatie van Timing tegenover het nieuwe werken?

2. Onderzoeksmethoden

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over de wijze van onderzoek en de keuzes die ik daarin gemaakt heb. Ik ben van start gegaan met het literatuuronderzoek, waarna ik vervolgens de enquêtes heb afgenomen. Uiteindelijk heb ik ervoor gekozen dit aan te vullen met een aantal interviews om zo dieper op de materie in te kunnen gaan. Tot slot zal ik gebruik maken van mijn eigen kennis over de organisatie. Zoals benoemd in het voorwoord, werk ik al geruime tijd binnen Timing, waardoor ik deze ervaringen mee kan nemen in de uiteindelijke resultaten. Dit laatste komt verder ter sprake bij de onderzoeksresultaten.

2.2 Literatuuronderzoek

2.2.1 Generatie Y

De afgelopen jaren is er veel geschreven over generatie Y.[6] Waarbij met name wordt ingezoomd op de verschillen tussen de diverse generaties. Deze verschillen komen ook in het onderzoek aan bod, maar ik richt me voornamelijk op de kenmerken van deze generatie en hun wensen met betrekking tot werk.

2.2.2 Het nieuwe werken

Ook over dit onderwerp is veel literatuur verschenen. In dit hoofdstuk zal ik beginnen met de aanleiding voor het nieuwe werken. Vervolgens benoem ik de principes van het nieuwe werken. Vanwege de omvang van het onderwerp, zal ik me alleen richten op de eerste twee principes.[7] Ik heb deze keuze gemaakt, omdat deze mijn inziens het meest aansluiten bij de onderzoeksvraag. In de daaropvolgende paragraaf breng ik deze twee principes in relatie tot Timing. Om in kaart te brengen of het nieuwe werken daadwerkelijk aantrekkelijk is, benoem ik de mogelijke risico's, voor- en nadelen. Tot slot sluit ik af met een conclusie over het nieuwe werken.

2.2.3 Interne communicatie

Hier zal ik kijken naar de betekenis van communicatie en interne communicatie. Daarbij beschrijf ik de verschuiving binnen de interne communicatie van actie naar interactie. Ik verwacht dat dit een aanzienlijke rol speelt bij het nieuwe werken. Dit zal verder uitgewerkt worden aan de hand van de literatuur van Erik Reijnders. Zijn visie op communicatie komt het dichtst bij mijn eigen visie. Vervolgens zal ik de communicatie in organisaties beschrijven aan de hand van de theorie van Mintzberg. Uiteraard speelt ook verandercommunicatie een grote rol, waarbij ook de rol van cultuur binnen organisatie wordt omschreven. Kortom hoe dient hier mee omgegaan te worden om het op een zo efficiënt mogelijke manier een verandering te implementeren.

2.3 Enquête onderzoek

Om erachter te komen hoe de huidige populatie medewerkers van Timing tegenover het nieuwe werken staat, wordt gebruik gemaakt van online enquêtes. 42% van de werknemers van Timing behoren tot generatie Y, de daarop volgende grootste groep met 33% is generatie X. Door in de enquête de leeftijd van de respondenten te vermelden, kan naast de reguliere uitkomsten een beeld gevormd worden over de verschillen tussen beide generaties. Daarnaast zal er voor de groep managers binnen Timing een apart vragenlijst komen, reden hiervan is dat het nieuwe werken andere competenties vraagt in beide functies. Met name de rol van de manager zal met de komst van het nieuwe werken veranderen doordat er meer op afstand gestuurd moet worden.

200 intercedenten en 30 managers ontvangen een uitnodiging om deel te nemen aan de enquête. Om een representatief beeld te krijgen van de enquête is een hoge respons nodig. Hoe groter de steekproef is, hoe betrouwbaarder het resultaat. Omdat het om een relatief grote groep respondenten gaat, is een respons van 65% voldoende om een realistisch beeld van de antwoorden te verkrijgen. Hierbij wordt een nauwkeurigheidsmarge gehanteerd van 5%, wat betekent dat de uitkomsten in werkelijkheid liggen tussen de 60-70%.[8]

---

[6] Een voorbeeld hiervan is: Generatie Y: aan het werk, Kim Castenmiller
[7] *Tijd en plaats onafhankelijk werken en sturen op output*
[8] http://www.pioniermarktonderzoek.nl/methoden/representatievesteekproef/representatievesteekproef.html

Een enquête, kwantitatief onderzoek, biedt cijfermatig inzicht en geeft antwoorden op vragen in termen van hoeveelheid. Onder de respondenten wordt een online vragenlijst verspreidt door middel van Googledocs.
Er wordt een mail verspreidt met daarin een link naar de enquête. De vragen zullen enkel stellingen, meerkeuze- of rastervragen (bevatten meerdere antwoordmogelijkheden) zijn om zo de respons te kunnen verhogen.

2.3.1 Verslaglegging

De antwoorden in de enquête worden vastgelegd in Googledocs. Vanuit hier kunnen de antwoorden getransporteerd worden naar Excel. Op basis van Excel worden de antwoorden weergegeven in percentages aan de hand van tabellen en grafieken.

2.3.2 Analyse

Op basis van de tabellen en grafieken in Excel kunnen cijfermatige conclusies worden getrokken. Waarbij er de mogelijkheid is om een splitsing te maken in de verschillende generaties. Door deze splitsing te maken, wordt duidelijk of er een verschil is qua beleving en wensen tussen beide generaties.

2.4 Interviews

In eerste instantie had ik ervoor gekozen om enkel enquêtes af te nemen onder de medewerkers van Timing in de functie van intercedent en manager. Toen de eerste resultaten binnenkwamen, kwam ik al snel tot de conclusie dat dit niet het resultaat op ging leveren waar ik naar op zoek was. Ik kreeg keurig antwoord op de door mij gestelde, gesloten, vragen. Doordat ik echter niet meer kon vragen waarom zij voor een bepaald antwoord hadden gekozen, miste ik de diepgang en onderbouwing. Hierdoor ik niet achterhalen waar de eventuele pijnpunten van bepaalde personen zaten. Wel hebben de enquêtes me de basis informatie die ik nodig had voor dit onderzoek gegeven. Ik heb er dan ook voor gekozen om deze resultaten wel mee te nemen, maar beknopt. Vanuit hier heb ik daarom later besloten om naast het literatuuronderzoek en de enquêtes, interviews af te nemen om zo meer diepgang te kunnen creëren.

Ik heb de keuze gemaakt om onder een gedeelte van de medewerkers individuele interviews af te nemen. Concreet zal ik hierbij gebruik maken van het *half – gestructureerde interview.* Het zal gaan om open vragen waarbij ik de vragen zal herformuleren als de vraag niet goed begrepen is.

2.4.1 Steekproefsamenstelling

In onderstaand schema is de selectie van de medewerkers weergegeven. Vanuit Timing blijkt dat er verschillen in denkwijze kunnen zitten per geografisch gebied. Ik heb een splitsing gemaakt tussen managers en intercedenten, met ieder een eigen vragenlijst. Daarnaast heb ik een verdeling tussen de regio's Noord, Oost, Zuid en West gemaakt. De groep intercedenten is groter, omdat deze populatie binnen Timing ook sterker vertegenwoordigd is. Qua leeftijd heb ik ook een selectie gemaakt tussen generatie Y en de overige generaties, om te kunnen zien of er verschil zit in antwoorden gericht op de aantrekkelijkheid en verwachtingen. In totaliteit worden er 20 mensen geïnterviewd. De praktijk wijst uit dat er bij twintig à dertig gesprekken verzadiging van de antwoorden optreedt .[9]

[9] Kwalitatief marktonderzoek, Ko de Ruyter en Nobert Scholl

Vestiging	Functie
Groningen	Intercedent
	Manager
Heerenveen	Intercedent
Amsterdam	Intercedent
Delft	Manager
Heerlen	Intercedent
	Manager
Eindhoven	Intercedent
Utrecht	Manager
Amersfoort	Manager
Apeldoorn	Intercedent
	Manager
Enschede	Intercedent
Zwolle	Intercedent

2.4.2 Verslaglegging

De vragenlijsten voor het interview zullen zo worden opgesteld dat er voldoende ruimte is om de antwoorden in te vullen. Tijdens het interview zal ik de antwoorden opnemen, zodat ik nadien de antwoorden compleet kan maken aan de hand van de opname.

2.4.3 Analyse

Voor de analyse maak ik gebruik van de kantlijnbenadering.[10] Door gebruik te maken van deze benadering wordt een overzicht gecreëerd van de antwoorden en worden deze geplaatst in de context van de vraag. De conclusie van de interviews zal wordt verwerkt in maximaal één A4 om het zo overzichtelijk en leesbaar mogelijk te houden voor de lezer.

[10]Kwalitatief marktonderzoek, Ko de Ruyter en Nobert Scholl

3. Generatie Y

3.1 Inleiding

Om tot een goed beeld te komen van generatie Y volgen in dit hoofdstuk de resultaten vanuit het literatuur onderzoek. Hiermee beantwoord ik deelvraag 1: *Wie is generatie Y en wat zijn hun wensen met betrekking tot werk?* Het antwoord op deze vraag geeft inzicht of Timing aantrekkelijk is als werkgever voor deze generatie. Ik begin dit hoofdstuk met de kenmerken van deze generatie, vervolgens ga ik kijken naar de verwachtingen van deze generatie ten aanzien van werk. Ik sluit af met een aantal aandachtspunten voor werkgevers met betrekking tot generatie Y.

3.2 Inleiding generatie Y

Volgens Boschma en Groen is generatie Y grofweg geboren tussen 1982-1995. Over de exacte jaartallen wordt verschillend gedacht, waarbij met name het eindjaartal verschilt. Als uitgangspunt voor generatie Y neem ik de generatie geboren tussen 1982-2000, omdat ik zo de grootste populatie heb en de zienswijze van meerdere auteurs kan gebruiken. Boschma en Groen richten zich op iedereen die deze nieuwe generatie jongeren wil bereiken. Door de wereld waarin generatie Y is opgegroeid, beschikken zij over veel informatie. Informatie die vaak ook tegenstrijdig is, niets is meer wat het lijkt en alles is maakbaar geworden. Deze wereld dwingt generatie Y niet meer tot relativisme, maar tot collectivisme. Zij hebben vroeg geleerd hoe zij informatie moeten interpreteren en hoe daarin keuzes te moeten maken. Zonder dit kader is het onmogelijk zich staande te houden in de huidige informatiemaatschappij. Generatie Y kenmerkt zich door hierin heel bewust eigen keuzes te maken en constant opzoek naar een authentieke persoonlijkheid. Het besef dat alles mogelijk is, is hierbij een sterke motivator.[11]

3.3 Kenmerken van generatie Y

Onderstaand geef ik een uitgebreide beschrijving van de kenmerken van generatie Y, waarbij zowel de positieve kant als de kritiek op deze generatie aan bod komt.

3.3.1 Positieve kenmerken generatie Y

Boschma en Groen typeren generatie Y aan de hand van een aantal positieve kenmerken:

- Sociaal: generatie Y waardeert familiebanden en vriendschappen, zij zijn van mening dat er voor elkaar gezorgd moet worden en dat je anderen moet helpen.
- Maatschappelijk betrokken: generatie Y is betrokken bij rampen en discussiëren graag over politieke onderwerpen.
- Trouw: generatie Y heeft een sterke band met hun ouders, die gebaseerd is op wederzijds respect.
- Functionaliteit en kwaliteit: door de enorme keuzemogelijkheid die deze generatie heeft, vergelijken zij functionaliteit met kwaliteit.
- Intimiteit: generatie Y is, door de steeds groter wordende wereld, op zoek naar intimiteit. Vrijetijdsbestedingen worden dichter bij huis gezocht en er wordt veel energie gestoken in hechte vriendschappen en zijn sterk gericht op de eigen omgeving. Als voorbeeld noemen Boschma en Groen de verschuiving van het lezen van landelijke dagbladen naar regionale dagbladen.
- Mediasmart: generatie Y begrijpt de boodschap die bedrijven / instellingen willen overbrengen met hun communicatie, marketing of reclame, dit doordat zij altijd en overal worden blootgesteld aan verschillende manieren van communiceren.

[11] Generatie Einstein: Slimmer, Sneller en Socialer, Jeroen Boschma en Inez Groen

3.3.2 Kritiekpunten generatie Y

De belangrijkste kritiekpunten die verschillende auteurs worden gegeven op generatie Y zijn als volgt:

- Generatie Y heeft moeite met autoriteit.
- Generatie Y is zelfverzekerd en heeft daardoor weinig tot geen gevoel voor hiërarchie.
- Generatie Y laat zich niet gemakkelijk dingen opleggen zonder daar echt het nu van in te zien.

3.3.3 Generatie Y versus generatie X

Omdat er binnen Timing zowel een grote groep van generatie X (grofweg geboren tussen 1965 – 1982) en Y werkzaam is, heb ik de verschillen tussen beide generaties uitgewerkt. Hierbij zal ik geen overstap maken naar de overige generaties, omdat deze gezien de samenstelling van Timing ook minder tot niet relevant zijn.

Geen toekomst versus goede toekomst:

Generatie X was de eerste groep jongeren waarbij een goede opleiding geen garantie was voor een goede baan, zij groeiden op tijden de economische recessie. In het geval van generatie Y hebben de ouders ze alles meegegeven, vandaar ook dat ze vaak de meest vertroetelde generatie worden genoemd. Voor hen is het normaal dat het economisch goed gaat, kennen weinig tot geen tegenslagen en zijn daarom optimistisch en zelfverzekerd.

Ideologisch vacuüm versus traditionele waarden:

Op veel vlakken is de strijd gestreden door de ouders (emancipatie, oorlog), waardoor generatie X een gebrek heeft aan ideologie. Zij groeiden op in een cultuur van toenemend individualisme en postmodernisme, hun houding is negatiever ook ten opzichte van het nut van ideologieën. Generatie Y daarentegen keert weer terug naar traditionele waarden zoals trouwen, dit omdat zij vaak zelf gescheiden ouders hebben.

Internet:

Daar waar generatie X het internet voornamelijk gebruikt als informatiebron / bibliotheek, gebruikt generatie Y het internet om zichzelf te promoten en sociale contacten te onderhouden.

3.3.4 Zelfredzamen versus structuurzoekers

Generatie Y is opgegroeid met een positief beeld van zichzelf en van de toekomst: alles is mogelijk. Zij worden gevoed door zowel ouders als in het onderwijs. Tijdens hun opleiding wordt er veel nadruk gelegd op persoonlijke ontwikkeling en groei. Alles wordt in gezet om generatie Y te faciliteren om zich verder te kunnen ontwikkelen. Daarbij moet een goede balans tussen werk en privé aanwezig zijn, wat maakt dat deze generatie al vroeg in hun carrière de keuze maken om parttime te gaan werken.

Deze nadruk op persoonlijke ontwikkeling en facilitatie schept wel maatschappelijke verwachting. Uit onderzoek van De Nieuwe Lichting[12] blijkt dat wanneer alles voor je geregeld wordt, de verwachtingen uiteindelijk ook hooggespannen zijn. Men heeft de verwachting van generatie Y dat ze het goed gaan doen in de maatschappij. Consequentie hiervan is dat deze generatie dat deze groep jonge mensen dit aanvoelt. Voor sommige voelt dit als een verademing, voor anderen als een onmogelijke opgave. Dit leidt tot een tweedeling in de generatie Y:

- zelfredzamen; die daarin mee kunnen komen;
- structuurzoekers; zien deze verwachting als een onmogelijke opgave.[13]

Deze tweedeling is ontstaan door de sterke aandacht voor het individu in het onderwijs. Het onderwijs is sterk gericht op het individu, niks mag de ontwikkelingen belemmeren. Voor de structuurzoekers is het gevaar dat zij nauwelijks kunnen meekomen in de persoonlijke ontwikkeling en daardoor minder solidair worden met de maatschappij, zij komen op achterstand van de zelfredzamen die dit wel lukt.

[12] https://www.studentalent.nl/DeNieuweLichting/page.aspx/214
[13] https://www.studentalent.nl/DeNieuweLichting/page.aspx/214

Kenmerken van de 'zelfredzamen'

- groot zelfvertrouwen
- grote ambitie, vaak gebaseerd op zelfoverschatting
- zien de start van eigen bedrijf zitten
- staan open voor baan in het buitenland
- onbevangen houding: ze durven gaandeweg te leren
- lastig te binden

De zelfredzamen zijn erg geïnteresseerd in hun eigen ontwikkeling en loopbaan. Ze geven aan het in het begin van hun loopbaan graag veel ervaring op te willen in plaats van het volgen van uitgestippelde loopbaan. Ze willen graag proeven van de vele mogelijkheden om zo te kunnen bepalen wat het beste bij hun past. Ze maken vaak de keuze voor extraverte beroepen (marketing, sales) waarin ze zichzelf kunnen bewijzen. Waar de dienende beroepen door generatie X werd ervaren als een roeping, heeft generatie Y dit veel minder. Generatie Y is voor de werkgever lastiger te boeien, zij ervaren veelal hun huidige baan als een springplank naar de volgende stap in hun loopbaan.

Kenmerken van de 'structuurzoekers'

- voelen achterstand t.o.v. de zelfredzamen
- gebrek aan zelfvertrouwen
- neiging minder solidair te zijn met de maatschappij
- hyperouders: willen/eisen dat hun kind een succesvolle toekomst tegemoet gaat
- opvoedkundig vacuüm: vaak ouders, die geen normen en waarden bijbrengen of afwezig zijn

De structuurzoekers daarentegen zijn vaak laagopgeleiden of jongeren met een minder stabiele thuissituatie. Binnen deze groep heeft 1 op de 4 jongeren geen diploma, waardoor zij al bij voorbaat het gevoel hebben geen goede kans te kunnen maken op de arbeidsmarkt. Omdat er veel banen verdwenen zijn aan de onderkant van de arbeidsmarkt, kunnen deze jongeren ook moeilijk aan werk komen. Het risico voor deze groep bestaat zij door een vicieuze cirkel steeds verder van de arbeidsmarkt af komen te staan.[14]

Voor de functie van intercedent richt Timing zich op net afgestudeerde Hbo'ers. De functie wordt ook veelal gezien als een startersbaan voor Hbo'ers. Uitgaande van de definitie zoals hierboven omschreven over het verschil tussen zelfredzamen en structuurzoekers, zijn met name de zelfredzamen aantrekkelijk voor Timing als organisatie. Het is een baan waar je met veel verschillende facetten te maken krijgt, wat overeenkomt met de wensen van de zelfredzamen; een springplank naar de volgende stap in hun loopbaan. De structuurzoekers behoren niet tot de doelgroep van Timing, zij hebben over het algemeen geen of en lagere opleiding genoten.

3.4 Verwachtingen generatie Y

Over de verwachtingen van generatie Y ten aanzien van werk en toekomst komen in de literatuur zowel positieve als negatieve kenmerken aan bod. In deze paragraaf komt eerst de wens van generatie Y met betrekking tot een organisatie aan bod, gevolgd door communicatie. Tot slot de verwachtingen van generatie Y ten aanzien van een leidinggevenden.

[14] Generatie Einstein: Slimmer, Sneller en Socialer, Jeroen Boschma en Inez Groen

3.4.1 Organisatie

Generatie Y geeft een voorkeur aan bedrijven die makkelijk bereikbaar zijn met openbaar vervoer en waar veel faciliteiten aanwezig zij. Ze geven de voorkeur aan bijvoorbeeld een informele werksfeer, waardoor een café in de nabije omgeving, een positieve invloed heeft.[15]

Het MKB heeft qua type organisatie de voorkeur. Generatie Y wil niet het gevoel hebben een nummer te zijn en daarnaast verwachten ze zich beter te kunnen ontwikkelen binnen een kleine organisatie. Een uitspraak uit het onderzoek "De Nieuwe Lichting" bevestigd dit: *"bij een groot bedrijf ben ik een nummertje en geen individu waar op mijn individuele behoeftes wordt ingespeeld."*. Er moet sprake zijn van een open cultuur, waar zichtbaar is wie welke rol heeft en waar ook gezien wordt wat zij zelf doen. De aanwezigheid van doorgroeimogelijkheden binnen een organisatie spelen een grote rol bij de keuze voor een baan. Generatie Y wil voordat zij aan een baan beginnen weten wat de mogelijkheden zijn en hoe de groeipaden in de toekomst verlopen. Zij verwachten dat hier eerlijk en helder over gecommuniceerd wordt en dat gemaakte afspraken omtrent hun loopbaan worden nagekomen.

Tot slot hecht generatie Y veel waarde aan duurzaamheid, iets wat voor hen vanzelfsprekend is maar wel terug moet komen in het bedrijf. MVO wordt gezien als een belangrijk onderdeel van de bedrijfscultuur, in zowel de werkomgeving als de manier waarop gewerkt wordt. Uit onderzoek[16] onder Generatie Y blijkt dat 96% van hen duurzaamheid belangrijk vindt. Dit kan eveneens terugkomen in facilitaire zaken zoals: omgaan met papier, stroomverbruik, etc. In hetzelfde onderzoek geeft 70% van de respondenten aan dat recycle mogelijkheden een belangrijke manier is om duurzaamheid toe te passen op de werkvloer.

3.4.2 Timing

Timing heeft haar vestigingen op een centrale plaats liggen in de desbetreffende stad. Middenin in het centrum, met het openbaar vervoer op loopafstand. Tevens is Timing volop bezig met het ontwikkelen van talent. Iedere startende intercedent, krijgt nadat hij het opleidingsprogramma voor de functie heeft doorlopen, een loopbaangesprek aangeboden. Dit houdt in dat er gekeken gaat worden naar de wensen van de intercedent ten aanzien van toekomst, zowel intern als extern. Als blijkt dat de voorkeur ligt voor intern, wordt er gekeken naar de mogelijkheden en wordt een ontwikkelplan opgesteld. Op deze manier is Timing gedurende het dienstverband bezig mensen te blijven boeien, met als doel talent te blijven binden.
In economisch mindere tijden, recessie, lijkt het belang van het van binden van mensen aan een organisatie minder groot. Mensen verkiezen zekerheid boven een nieuwe uitdaging of betere arbeidsvoorwaarden en accepteren de minpunten die zij ondervinden binnen hun huidige baan. Echter, er komt een tijd dat dit verandert. Met het oog op de vergrijzing is de verwachting dat er straks banen in overvloed zijn voor jonge mensen. Met als gevolg dat generatie Y een ruime keuzemogelijkheid heeft. Om hier als organisatie op in te kunnen spelen, is het van belang hier nu al over na te denken. Wanneer hier te laat actie in wordt ondernomen, zal generatie Y de voorkeur geven aan organisaties die hier qua ontwikkeling al verder in zijn. Hoe meer mogelijkheden een organisatie biedt, hoe aantrekkelijker generatie Y de organisatie ervaart.

3.4.3 Communicatie

Uit onderzoek naar het gedrag van generatie Y op de werkvloer, blijkt dat leidinggevenden generatie Y zien als een generatie die beter is in het leggen van contacten en netwerken dan oudere generaties. Ze werken gemakkelijk in teamverband, leggen makkelijk contacten binnen en buiten de eigen afdeling en zijn gewend aan het virtueel contact. Ze bouwen daardoor gemakkelijk een eigen (online) netwerk. Volgens de leidinggevende is generatie Y beter in het virtueel samenwerken, maar zijn hiertoe ook meer genoodzaakt omdat ze nog niet altijd beschikken over de juiste kennis. [17]
Anderzijds is generatie Y gewend aan tweerichtingsverkeer in communicatie: er wordt veel overlegd en uitgelegd. Iets doen "omdat het nou eenmaal zo is" ligt niet in hun aard. Generatie Y wil graag weten waarom procedures op een bepaalde manier gaan en verwacht hierover een heldere uitleg. Daar waar zij denken dat verbetering

[15] https://www.studentalent.nl/DeNieuweLichting/page.aspx/214
[16] Generatie Y: onthyped van Vrije Universieit Amsterdam en Vrije Universiteit Utrecht
[17] De grenzeloze generatie op de arbeidsmarkt, Manpower 2010

mogelijk is, zullen zij hun gesprekspartner dan ook voorzien van feedback, wat kan bijdragen aan verbetering van procedures.[18]

3.4.4 Leidinggevende

Wat nu veel te zien is binnen organisaties is dat leidinggevende vanuit een hiërarchische rol taken opleggen aan medewerkers. Echter, een strakke hiërarchische stijl werkt niet bij generatie Y. Generatie Y vraagt om een dienende leider. Zij willen graag duidelijk hebben wat de verwachtingen zijn en zelf de vrije hand hebben dit verder in te vullen. Om het juiste resultaat te kunnen bereiken en feedback te krijgen op werkzaamheden is faciliteren en coachen wenselijk.

3.5 Aandachtspunten voor werkgevers

Generatie Y kijkt anders aan tegen enkele normen en waarden, dan de voorgaande generaties.

1. *Gericht op eigen talent*

Generatie Y heeft de voorkeur om dat waar ze goed in zijn, verder te ontwikkelen. Dit is in tegenstelling met voorgaande generaties, zij waren eerder geneigd te doen wat hen opgedragen werd. Generatie Y is daarmee gericht op het ontwikkelen van talent en niet meer op ontwikkelpunten.

2. *Waarom*

Veel jongeren zijn opgegroeid met verklaringen voor alles. Eerdere generaties kregen te horen: 'omdat je vader/moeder dat zegt' maar deze generatie vroeg door en kreeg ook antwoord.

3. *Eigen belang*

In tegenstelling tot voorgaande generaties kiest generatie Y voor eigen belang. Als iemand uit generatie Y zegt dat hij gek is op zijn werk betekent dat niet dat hij niet openstaat voor nieuwe uitdagingen. Voor eerdere generaties was het normaal om jarenlang voor hetzelfde bedrijf te werken. Hoe leuk deze baan ook is, als er zich een betere kans aandient, wordt die gegrepen.

4. *Gezag*

Generatie Y is gevoelig voor natuurlijk gezag, mensen met kennis / ervaring op het vakgebied of over het bedrijf. Daarentegen zijn zij minder gevoelig voor formeel gezag, wat bij voorgaande generaties andersom was. Door ze aan elkaar te koppelen ontstaat er wederzijdse kennisdeling. Een oudere collega heeft veel kennis over de organisatie en de praktijk, waar generatie Y veel kennis heeft op het gebied van de nieuwste technologieën en social media.

5. *Doelen stellen*

Eerdere generaties gingen ervan uit dat hun doelstellingen van hogerhand opgelegd werden en dat ze zonder vragen moesten doen wat hun baas hen opdroeg. Generatie Y stelt zijn eigen doelen. Het is hierbij van belang om te beoordelen of deze doelen overeenkomen met de afdeling- of organisatiedoelen. Wanneer dit niet het geval is, is het raadzaam te bekijken waar binnen de organisatie deze doelen wel gerealiseerd kunnen worden. Iemand die werkt aan eigen doelstelling is productiever, dan iemand die werkt aan opgelegde doelstellingen.

6. *Feedback*

Generatie Y heeft behoefte aan het ontvangen van feedback, zowel positief als negatief. Op deze manier is generatie Y in staat te beoordelen wat er verwacht wordt en kan tussentijds bijgesteld worden.

7. *Output*

Het eindresultaat van het werk moet helder zijn. Output is belangrijk, niet de input. Generatie Y verwacht zelfstandigheid, maar wil wel (op afstand) aangestuurd worden. De behoefte aan sturing is - paradoxaal gezien - hoog: generatie Y wil gezien en gehoord worden.

[18] Generatie Y: onthyped van Vrije Universieit Amsterdam en Vrije Universiteit Utrecht

3.6 Conclusie

Generatie Y is een nieuwe generatie die langzamerhand de arbeidsmarkt gaat betreden. In vergelijking met generatie X, en daarbij ook de overige generaties, hebben zij andere normen en waarden en andere verwachtingen ten aanzien van een werkgever. Hiermee is generatie Y niet per definitie een ramp voor werkgevers, zoals zij in vele artikelen genoemd worden. Echter vraagt het werken met deze generatie wel een andere zienswijze op de werknemer. Het is belangrijk om als organisatie tijdig bewust te zijn van de kenmerken van deze generatie, om hier op een goede manier leiding aan te kunnen geven en het beste uit de medewerkers te halen.

Ook de wijze waarop de diverse generaties op de werkvloer met elkaar kunnen samenwerken verdient aandacht. Om generaties elkaar te laten vinden en elkaar te laten aanvullen, is het belangrijk dat ze veel samenwerken en van elkaar leren. Alleen op deze manier kan een generatiekloof voorkomen worden.

Persoonlijk denk ik dat generatie Y voor een frisse wind kan zorgen binnen veel organisatie, zo ook bij Timing. Zij hebben op het gebied van social media veel kennis en ervaring omdat dit hen met de paplepel is ingegoten. Dit kan een goede aanvulling zijn op de populatie medewerkers die daar meer moeite mee hebben. Kijkend naar de aandachtspunten voor werkgevers is Timing naar mijn mening op de goede weg. De aandachtspunten komen overeen met de werkwijze van Timing, wat de aantrekkelijkheid voor deze nieuwe groep medewerkers vergroot en er tevens voor zorgt dat zij zich prettig zullen voelen binnen de organisatie.

4. Het nieuwe werken

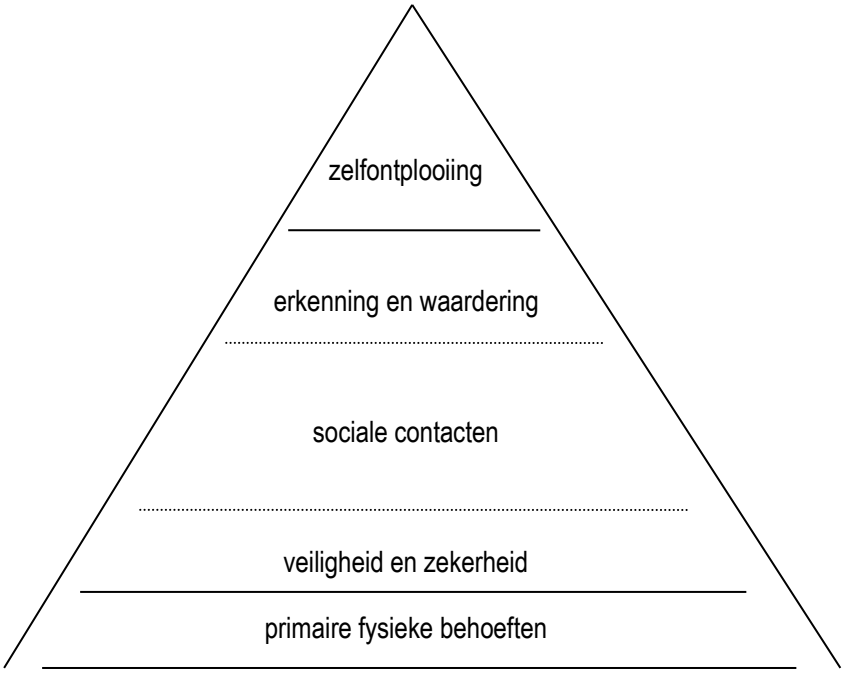
4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over het nieuwe werken, waarmee ik antwoord geef op deelvraag 2: *Wat is het nieuwe werken?* Het antwoord op deze vraag maakt inzichtelijk of het nieuwe werken aantrekkelijk is voor de organisatie en eveneens bijdraagt aan de aantrekkelijkheid van Timing als werkgever. In dit hoofdstuk geef ik een korte inleiding op het nieuwe werken, gevolgd door de aanleiding voor en de principes van het nieuwe werken. Deze principes relateer in ik aan de praktijk van Timing. Vervolgens beschrijf ik de risico's, voor- en nadelen van het nieuwe werken, waarna ik afsluit met een conclusie.

4.2 Inleiding het nieuwe werken

Werken in de nieuwe stijl is erop gericht het werk anders te organiseren, zodat het beter aansluit op informatie- en creativiteitgedreven beroepen uit de 21e eeuw. De factor tijd blijft van belang, maar is ondergeschikt aan de factoren informatie en inspiratie. Slimmer werken heeft een groter effect bij veel kennis- en creativiteitgedreven beroepen, waar voor heen voornamelijk hard werken als efficiënt werd beschouwd.

Juist het slimmer, efficiënter, effectiever, ondernemender, zinvoller maar bovenal ook plezieriger kunnen werken is waar het om gaat bij het nieuwe werken. De inbreng van de individuele werknemer zal steeds belangrijker worden, processen waarbij geen eigen inbreng noodzakelijk is zullen worden geautomatiseerd. Ook repeterende handelingen zullen zo worden georganiseerd dat er minder mensen aan te pas hoeven te komen. Veelal ontbreekt het de werknemer aan tijd, energie en inspiratie om het beste uit zichzelf te halen. Dit maakt dat men minder ondernemend is en dat er kansen gemist worden en werknemers zich geremd voelen[19].



Behoeftenhiërarchie van Maslow: lage behoeften worden bevredigd door de inkomsten uit werk, de hoge behoeften door het werk zelf. Sociale contacten zijn zowel belangrijk op het werk als in de privésfeer[20].

[19] Werken nieuw Stijl, Bas van den Haterd
[20] Aan de slag met Het Nieuwe Werken, Dik Bijl

Abraham Maslow schreef 40 jaar geleden: "De mens is een uniek gemotiveerd individu met veel drijfveren. De mens heeft naast eten, een dak boven het hoofd en veiligheid ook behoefte aan sociale contacten, erkenning en zelfontwikkeling."[21] Maslow wordt gezien als een van de bekendste humanistische psychologen, waarbij de mens wordt benadert vanuit hun mogelijkheden. De mens heeft volgens hem een oneindig potentieel aan mogelijkheden in zich, door je hierop te richten kan je meer uit jezelf halen dan wanneer je je richt op je driften en je geweten of op conditionering door beloning en straf.
Zelfverwezenlijking is volgens Maslow de kern van het mens-zijn. Ieder individu is erop gericht zijn mogelijkheden en talenten tot ontplooiing te brengen. Dit geldt zowel op maatschappelijk vlak (opleiding, baan) als op sociaal vlak (vriendschappen). Er zijn echter veel belemmeringen die ons ervan weerhouden het beste uit zichzelf te halen. Aan de hand van de verschillende niveaus die Maslow beschrijft kan achterhaald worden door welke verschillende drijfveren iemand wordt gedreven.

Vijf behoefteniveaus in menselijk gedrag:

1. *Primaire fysieke behoeften*
2. *Veiligheidsbehoeften*
3. *Behoefte aan sociale contacten*
4. *Behoefte aan erkenning en waardering*
5. *Behoefte aan zelfontplooiing*[22]

Deze behoefte aan zelfontplooiing wordt veelal gezocht in het werk. De vraag is of mensen het gevoel hebben zich binnen de huidige baan ook daadwerkelijk te kunnen ontwikkelen. Uit het onderzoek van CPB [23] blijkt dat veel mensen hun huidige baan helemaal niet zo leuk en zinvol vinden, juist omdat de mogelijkheden tot zelfontplooiing ontbreken. Veel mensen hebben als motivatie voor hun baan, enkel geld verdienen. Dit helpt hen dus te voorzien in de behoefte van niveau 1 tot en met 3. Voor mensen die deze behoefte aan zelfontplooiing wel vinden in het werk, is werk dan ook iets wat bijdraagt aan het geluk van het bestaan.

De behoefte, genoemd in de piramide van Maslow, zijn ook de behoefte die een rol spelen bij generatie Y. Waarbij in relatie tot de overige generaties, zie hoofdstuk 3, een verschuiving optreed. Bij de voorgaande generaties speelde met name de eerste drie behoefte een aanzienlijke rol. Bij generatie Y is te zien dat dit verschuift naar de behoeftes 4 en 5, in relatie tot hun baan.[24]

4.3 Aanleiding voor het nieuwe werken

Een eenduidig antwoord op de vraag wat het nieuwe werken is, kan tot op heden niet gegeven worden. Helder is dat organisaties het nieuwe werken gebruiken om nieuwe veranderingen door te voeren. Om helderheid te verkrijgen op de vraag om welke veranderingen dat gaat, noemt Dik Bijl in zijn boek vier factoren die aan veranderingen onderhevig zijn.

1. Veranderende maatschappij

De maatschappij is aan het veranderen. Hard en zakelijk kapitalisme maakt plaats voor kapitalisme met een meer menselijke en ecologische kant. Er is meer aandacht voor 'People' en 'Planet' , waar voorheen 'Profit' het alleenrecht had.

[21] Aan de slag met Het Nieuwe Werken, Dik Bijl
[22] http://home.wanadoo.nl/a.heer/Maslow.htm
[23] De grote recessie, Casper van Ewijk
[24] Zie paragraaf 3.4

2. Technologische ontwikkelingen

Binnen de snelle ontwikkeling van de technologie is die van het internet veruit het grootst, met daarbij de meest omvattende maatschappelijke gevolgen. De toenemende macht en zeggingskracht hebben door de komst van het internet een enorme versnelling doorgemaakt. Kennisdelen speelt een belangrijke rol in de toekomst, waarbij veel gebruik gemaakt wordt van de hoeveelheid mogelijkheden binnen de ICT. Altijd en overal is kennis beschikbaar, wat zorgt voor een snellere, efficiëntere en effectievere manier van werken.

3. Veranderende aard van de werkzaamheden

Er wordt steeds meer met het hoofd gewerkt en minder met de handen. Eenvoudig werk wordt uitbesteed aan de lagelonenlanden of geautomatiseerd, wat ook geldt voor eenvoudig hoofdwerk. Er wordt hierdoor steeds een groter beroep gedaan op de creativiteit en empathie van de medewerker. Zowel voor het empathisch vermogen als voor de creativiteit hebben organisaties mensen nodig, aangezien beide tot op heden nog niet geautomatiseerd kunnen worden.

4. Generatie Y

Waar generatie X (geboren tussen 1961-1981) altijd opzoek is naar een goede balans tussen werk en privé, ziet generatie Y (geboren na 1982) dit als een gegeven. In het westen worden mensen steeds ouder en er komen steeds minder mensen bij. Kortom voor de opkomende generatie heeft het werk straks voor het uitkiezen. Deze generatie Y heeft andere normen en waarden als het gaat om werk, leven, cultuur en technologie. Zij hechten niet minder waarden aan werk of het maken van carrière, maar wel aan de indeling van het werk. Met het oog op de komende arbeidsmarktkrapte is het creëren van een flexibele werkomgeving veranderd van een secundaire naar een primaire arbeidsvoorwaarde. [25]

4.4 Principes van het nieuwe werken

Als uitgangspunt neem ik de menskant van het nieuwe werken, vanuit hier zal ik ook het verdere hoofdstuk belichten. Baane, Houtkamp en Knotter spreken van de werknemer 2.0, waarmee zij doelen op generatie Y. Werknemers van deze generatie worden door hen eveneens als zeer verschillend ervaren. De verschillen tot de overige generaties worden groter, wat organisaties dwingt om in te spelen op verschillende werkstijlen en werkbehoeften.[26]

Bijl typeert huidige organisaties als traditionele kantoorconcepten met een hiërarchische piramide structuur. Een cultuur met een 9-5 mentaliteit, een sturing door het management op basis van controle en afgesloten ICT omgeving. Deze huidige organisatie botst met de wensen van de opkomende generatie ten aanzien van werk. In het vorige hoofdstuk werd duidelijk dat een hiërarchische structuur niet werkt, deze generatie is gewend met alles en iedereen te communiceren. Daarnaast maakt het organisaties langzaam in het nemen van beslissingen. Met de komst van de nieuwe technologieën willen mensen graag hun eigen middelen en applicaties gebruiken, waarmee zij prettig werken. Voor generatie Y is een goede werk- / privé balans een pre, zij delen graag hun eigen tijd in.
Simpel gezegd zou een conclusie kunnen zijn, dat het nieuwe werken een innovatie is die inspeelt op de nieuwe werkelijkheid. Nieuwe ideeën over werkplekken, mentaliteit, competenties en managementstijlen. Baane, Houtkamp en Knotter benoemen vanuit dit uitgangspunt vier principes voor het nieuwe werken waar een organisatie aan moet voldoen[27]:

[25] Onderzoeksrapport Slimmer Werken, EIM
[26] Het nieuwe werken ontrafeld, Ruud Baane, Patrick Houtkamp, Marcel Knotter
[27] Het nieuwe werken ontrafeld, Ruud Baane, Patrick Houtkamp, Marcel Knotter

1. Plaats en tijd onafhankelijk werken

De verplichting om tijdens kantooruren te werken of fysiek aanwezig te zijn verdwijnt. De organisatie maakt het mogelijk voor medewerkers om altijd en overal te kunnen werken. Hiermee krijgt het kantoor de functie van een ontmoetingsplek voor vergaderingen, teamgesprekken, individuele gesprekken of informele gesprekken tussen werknemers.

2. Sturen op output

De rol van de leidinggevende verandert. In het vorige hoofdstuk over generatie Y bleek dat zij graag willen weten wat het eindresultaat moet zijn, de output. De weg ernaar toe willen zij zelf bepalen. De leidinggevende stuurt, indien nodig, bij en coacht medewerkers naar het eindresultaat.

3. Vrije toegang tot en gebruik kunnen maken van kennis, ervaring en ideeën

Informatie moet beschikbaar zijn voor iedereen en overal. Ervaring en ideeën moeten gedeeld kunnen worden. Net als benoemd in het vorige hoofdstuk is het raadzaam medewerker van verschillende generaties aan elkaar te koppelen om zo optimale kennisdeling te realiseren, op het gebied van de organisatie en nieuwe technologieën.

4. Flexibele arbeidsrelaties

Medewerkers worden steeds meer ondernemers. Ze worden verantwoordelijk gemaakt voor een bepaalde taak binnen de organisatie en krijgen daar ook voor betaald. Vaste contracten zijn geen vanzelfsprekendheid meer. Dit principe kan eveneens belicht worden vanuit het benutten van talenten. Mensen inzetten op plekken waar hun kwaliteiten van belang zijn.

4.5 Principes in relatie tot Timing

In de vorige paragraaf zijn de vier principes van het nieuwe werken benoemd. In de inleiding van deze scriptie heb ik aangegeven dat ik me beperk tot twee principes: *plaats en tijd onafhankelijk werken en sturen op output.* Ik zal daarom enkel deze twee principes in relateren aan Timing.

4.5.1 Plaats en tijd onafhankelijk werken

De huidige situatie binnen Timing is dat alleen de managers en mobiele functies van het hoofdkantoor (accountmanagers en sales) plaats onafhankelijk kunnen werken. Deze keuze is destijds gemaakt omdat intercedenten in teamverband werken en de taken van oudsher niet thuis uitgevoerd kunnen worden. Daarbij is de gedachte dat zij de klant tijdens kantoortijden moeten bedienen, wat niet mogelijk is als zij niet fysiek aanwezig zijn omdat zij niet in het bezit zijn van een mobiele telefoon. Kostentechnisch is dit vooralsnog een te grote belasting voor de organisatie.

Wanneer plaats en tijd onafhankelijk werken met elkaar gecombineerd wordt, betekent dit dat een medewerker werkdagen geheel naar eigen behoefte kan indelen. Medewerkers zijn niet meer gebonden aan werktijden en / of kantoor. Enige voorwaarden is dat een medewerker 40 uur werkt (uitgaande van een fulltimer). De verantwoordelijkheid over de invulling hiervan ligt bij de medewerker.

Onder plaats en tijd onafhankelijk werken vallen ook verschoven werktijden. Timing hanteert reguliere kantoortijden tussen 8.30-17.30 uur. Verschoven werktijden houdt in dat medewerkers meer vrijheid krijgen in het tijdstip waarop zij starten met een werkdag. Als voorbeeld; starten tussen 7.30-10.00, wat automatisch betekent dat de werkdag eindigt tussen 16.00-18.30 uur. Dit onderdeel wordt ook sceptisch bekeken vanuit het MT van Timing. Men is bang dat dit verwarring oplevert bij klanten over de tijden van aanwezigheid en daarnaast de druk vergroot bij mensen die wel tussen 8.30-17.30 werken. Zij hebben het altijd drukker dan voor en na sluitingstijd, omdat de bezetting tijdens deze uren minder is. Een logische gedachte hierbij, is dat de bezetting tijdens kantooruren, met de komst van verschoven werktijden het grootst is. Echter, 'mis' je mensen tussen 8.30-10.00 uur en tussen 16.00-17.30 uur, wat voor veel vestigingen belangrijke uren zijn in verband met klant contact.

4.5.2 Sturen op output
Omdat Timing een commerciële organisatie is, is het altijd sterk gericht geweest op resultaat. Sinds twee jaar wordt dit ook door de organisatie benoemd in het beleid. Intercedenten worden gestuurd op eindresultaat, omzet en winst. Hier worden wekelijks, per vestiging rapportages voor uitgebracht. Een verandering, omdat medewerkers bang waren dat de organisatie hierdoor zou veranderen. In de praktijk blijkt dat deze helderheid prettig werkt. Medewerkers weten wat ervan hen verwacht wordt en de manager geeft feedback en stuurt bij.

4.6 Voordelen en risico's van het nieuwe werken

Voor het beschrijven van de voordelen en risico's gebruik de zienswijze van Dik Bijl, deze komt overeen met mijn eigen zienswijze hierop. De mogelijke risico's van het nieuwe werken omschrijft Dik Bijl als *'bijwerkingen'*. Volgens hem zijn deze risico's goed te behandelen, mits organisatie zich er bewust van zijn.[28] Ik heb er daarom voor gekozen om het risico's te noemen en geen nadelen.

4.6.1 Voordelen van het nieuwe werken
De voordelen van het nieuwe werken zijn vergelijkbaar onder de verschillende auteurs. [29] De voordelen worden beschreven als afzonderlijk resultaten, te weten: minder kosten, meer opbrengsten, tevredenheid onder de medewerkers, goede reputatie en duurzaamheid.[30] Om dat dit onderzoek gericht is op de implementatie van het nieuwe werken in combinatie met generatie Y en daarmee de aantrekkelijkheid van Timing, richt ik me op de voordelen die hierop direct betrekking hebben.

1. *Tevredenheid onder de medewerkers*

Medewerkers ervaren de komst van het nieuwe werken als meer vrijheid met betrekking tot de inrichting van hun werk. Bij Microsoft is, door de komst van het nieuwe werken, de medewerkertevredenheid gestegen van een 5.5 in 2005 naar een 8.3 in 2009.[31] Dit had met name te maken met een goede werk- / privébalans.

2. *Goede reputatie*

Tevreden medewerkers zorgen voor een goede reputatie. Dit heeft een positieve invloed op de aantrekkelijkheid van de organisatie in de arbeidsmarkt.

3. *Duurzaamheid*

In hoofdstuk 3 beschreef ik de verwachtingen van generatie Y ten aanzien van een organisatie. Hier kwam ook in naar voren dat zij waarde hechten aan duurzaamheid. Simpel verwoord is er door de komst van het nieuwe werken minder CO2-uitstoot en zijn er minder energiekosten om kantoorpanden te verwarmen of te verkoelen.

4.6.2 Risico's van het nieuwe werken
Onderstaand geef ik vijf mogelijke risico's van het nieuwe werken, aangevuld met mogelijkheden om deze risico's te voorkomen.

1. *Verzakelijking*

Het principe 'sturen op resultaat', zorgt ervoor dat er met iedere medewerker resultaatafspraken gemaakt worden. Iedere medewerker wordt hiermee beoordeeld op het geleverde eindresultaat. Wanneer een tussen- of eindstand van dit resultaat gepresenteerd wordt in de vorm van een schriftelijke mededeling, treedt verzakelijking

[28] Aan de slag met Het Nieuwe Werken, Dik Bijl
[29] Zie ook: Werken Nieuwe Stijl, Bas van den Haterd
[30] Aan de slag met Het Nieuwe Werken, Dik Bijl
[31] Aan de slag met Het Nieuwe Werken, Dik Bijl

op. Om dit te voorkomen, is het aan de leidinggevende om coach- of feedbackmomenten in te plannen om resultaten te bespreken.

2. *Solistisch gedrag van medewerkers*

'Sturen op resultaat' kan er eveneens voor zorgen dat medewerkers solistisch gedrag gaan vertonen. Iedere medewerker heeft eigen doelstellingen. Om dit te voorkomen met er naast individuele doelstelling, teamdoelstelling gesteld worden. Deze teamdoelstellingen zorgen ervoor dat medewerkers, naast de persoonlijke doelstelling, in teamverband ook moeten blijven functioneren.

3. *Sociale aspect van werk gaat verloren*

De angst binnen organisaties bestaat dat medewerkers, als er tijd en plaats onafhankelijk gewerkt mag worden, niet meer naar kantoor komen. Door, zoals benoemd in punt 2, gezamenlijke doelstellingen te formuleren moeten medewerkers blijven samenwerken. Daarnaast is het voor het behoudt van het 'wij-gevoel' een mogelijkheid om teamoverleg of werkgroepen te plannen waarin bepaalde team- of organisatievraagstukken worden besproken.

4. *Slechte werk- / privé balans*

Wanneer medewerkers thuis gaan werken, verdwijnt de scheiding tussen werk en privé. De vraag is of dit een risico is of slechts een verandering. Dit heeft te maken met de beleving van medewerkers. Doordat werktijden vrij ingedeeld kunnen worden met de komst van het nieuwe werken, kan het ook als voordeel genoemd worden. Het is een andere manier van werken, waar mensen een eigen weg in moeten vinden. Voor de leidinggevende ligt hier een coachende rol, voor medewerkers die dit als negatief ervaren.

5. *Mensen werken teveel*

Mensen hebben een intrinsieke behoefte om zaken af te ronden. Evenals bij het vierde risico ligt hier voor de leidinggevende de taak medewerkers daarin te coachen om te voorkomen dat mensen non-stop werken.

4.7 Voordelen en risico's voor Timing

Zowel de voordelen als de risico's kunnen opgaan voor Timing als organisatie. Mijn mening hierover is dat ten aanzien van het nieuwe werken de voordelen zwaarder wegen, omdat deze vanuit ervaring binnen andere organisaties duidelijk te herleiden zijn. De risico's van het nieuwe werken, zijn mits er goede communicatie plaatsvindt, te voorkomen.

4.8 Conclusie

Een eenduidige definitie voor het nieuwe werken is moeilijk te beschrijven. In dit hoofdstuk is benoemd wat de aanleiding is en welke veranderingen organisaties moeten doorvoeren om te voldoen aan het nieuwe werken. Het nieuwe werken is niet alleen het kantelen van *top down* naar *bottom up,* maar brengt echt nieuwe inbreng in de organisatie met zich mee. *Anders denken, anders doen.*

Eveneens kan gezegd worden dat de rol van de manager in het nieuwe werken gaat veranderen. Waar binnen organisatie in de huidige situatie gewerkt wordt vanuit controle, zal met het nieuwe werken gewerkt worden op basis van vertrouwen. Vertrouwen in het kunnen van medewerkers en het leveren van een goed eindresultaat.

Uit de voordelen blijkt dat het nieuwe werken direct bijdraagt aan de tevreden medewerkers en de aantrekkelijkheid als werkgever op de arbeidsmarkt. De rode draad vanuit de risico's, is dat het nieuwe werken veranderingen met zich meebrengt. Veranderingen waarin iedere medewerker, zowel met collega's als individueel, een draai moet vinden. De organisatie is verantwoordelijk voor het scheppen van kaders en verwachtingen. Evenals de intrinsieke behoefte om zaken af te ronden, hebben mensen behoefte aan

duidelijkheid. Wat zijn de verwachtingen vanuit de organisatie en hoe wordt van hen verwacht daar mee om te gaan.

Zoals ik al beschreef in paragraaf 4.7, wegen de voordelen zwaarder dan de risico's. Het nieuwe werken draagt, mits er bewustzijn is van de risico's, bij aan de aantrekkelijkheid van Timing als werkgever. Deze aantrekkelijkheid is zowel op de huidige populatie als op generatie Y van toepassing.

5. Relatie tussen het nieuwe werken en Interne Communicatie

5.1 Inleiding

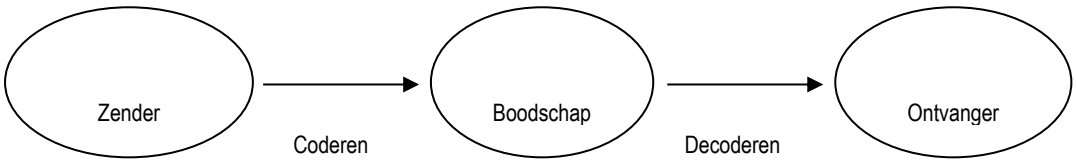
Dit hoofdstuk gaat over interne communicatie, waarmee ik antwoord geef op deelvraag 3: *Wat is de rol van interne communicatie en hoe kan dit helpen bij het implementeren van veranderingen?* Het antwoord op deze vraag moet een helder inzicht geven wat de rol van communicatie bij veranderingen is. In dit hoofdstuk begin ik met een beschrijving van communicatie, wat communicatie is, welke theorie het uitgangspunt vormt en de communicatie binnen organisaties. Vervolgens beschrijf ik de functies van interne communicatie en de relatie tot verandercommunicatie. Hierbij besteedt ik een extra paragraaf aan cultuur omdat dit een rol speelt bij het nieuwe werken. Tot slot geef ik een conclusie in relatie tot Timing, waarin een terugblik volgt naar alle paragraven vanuit de organisatie.

5.2 Communicatie

Communicatie bestaat volgens communicatiewetenschapper De Moor uit het Latijnse woord 'Communicatio', wat staat voor transmissie, verbinden, mededelen en 'Communicare', wat staat voor groepsvorming en verbonden worden. Reijnders heeft dit als basis genomen voor zijn definitie van communicatie:

> *"De productie, uitwisseling en betekenisgeving van boodschappen tussen mensen, die plaatsvinden binnen een context van informationele, relationele en situationele factoren, met als doel elkaar te beïnvloeden."*[32]

Communicatie wordt nog vaak gezien als het verzenden van een boodschap van zender naar ontvanger. Dit is ook zoals Shannon en Weaver [33] communicatie omschreven. Communicatie wordt door hen gezien als een lineair proces, waarbij de stappen elkaar opvolgen, ook wel het transportdenken genoemd.



Deze theorie gaat ervan uit dat de boodschap bij de ontvanger aankomt en dat er altijd een ontvanger is. Reijnders is van mening dat er pas van communicatie gesproken kan worden indien er ook daadwerkelijk een ontvanger van de boodschap aanwezig is. In zijn communicatiemodel kunnen zender en ontvanger tijdens het communiceren zowel de zendende als de ontvangende rol aannemen. In tegenstelling tot vele andere theorieën gaat dit model uit van het daadwerkelijk ontvangen van de boodschap en niet van de potentie een boodschap te kunnen ontvangen.

Het communicatieproces van Reijnders wordt gezien als het communiceren, waarbij zender en ontvanger meerdere keren op elkaars boodschap kunnen reageren. Boodschappen zijn nooit neutraal, de letterlijke tekst wordt gezien als het inhoudsniveau en de bedoeling van de boodschap als het betrekkingsniveau. Dit laatste is sterk afhankelijk van de relatie tussen zender en ontvanger.

[32] Basisboek Interne Communicatie, Erik Reijnders

[33] Basisboek Interne Communicatie, Erik Reijnders

5.2.1 Van actie naar interactie

Een soortgelijke verschuiving is zichtbaar in de interne communicatie. Er zijn twee visies op interne communicatie ontstaan, de actie visie en de interactie visie. Bij de actie visie ligt het accent op interne communicatie als instrument, deze visie stelt net als het transportdenken van Shannon en Weaver, het overbrengen van boodschappen centraal. De interactie visie gaat uit van communicatie als tweerichtingsverkeer, vergelijkbaar met het communicatieproces van Reijnders.

De verschuiving in de communicatie heeft te maken met het ontvangend publiek. In eerste instantie is communicatie ontstaan met als ontvanger de massa en de aanname dat de boodschap wordt overgenomen door de ontvanger(s). Naarmate er meer gebruik werd gemaakt van communicatie, er meer communicatiemiddelen ontstonden en mensen dus een selectie moesten maken uit de hoeveelheid boodschappen, werd er onderzoek gedaan naar het ontvangst van de boodschap. Niet alleen de communicatiemiddelen veranderde, ook de ontvanger. Met name in de interne communicatie is het van belang dat er draagvlak aanwezig is. Als er wordt gesproken over veranderingen moet men de betrokkenen, op wie de verandering daadwerkelijk invloed heeft, betrekken in het proces. Dit kan niet bij eenzijdige communicatie, hier is interactie voor nodig.

Met betrekking tot de generatie Y heeft de definitie van Reijnders mijn voorkeur, omdat die het meest overeen komt met de wensen van deze generatie. Generatie Y geeft de voorkeur aan communicatie in de vorm van tweerichtingsverkeer.[34] Zij willen graag een eigen inbreng hebben en het eventuele waarom van de boodschap kunnen achterhalen. Het transportdenken van Shannon en Weaver sluit daarin niet goed aan bij deze generatie. De interactie visie vormt daarom de basis voor het verdere hoofdstuk.

5.3 Communicatie in organisaties

Interne communicatie wordt vaak gezien als de communicatie binnen een organisatie. Om een heldere definitie te kunnen vormen, wordt in deze paragraaf de volgende vraag beantwoord: *wat is een organisatie en wat is de relatie met communicatie?*

5.3.1 Kenmerken van een organisatie

Een organisatie is een samengestelde groep mensen, die samenwerken, om met behulp van middelen een gezamenlijk doel te bereiken. Iedere organisatie is te beschrijven aan de hand van zes variabelen[35]:

1. *Organisatiedoelen*

Organisatiedoelen vormen het bestaansrecht van een organisatie, ofwel de core-business. Doelen die medewerkers motiveren om deze gezamenlijk te bereiken en te blijven volgen.

2. *Strategie*

De strategie is de manier waarop organisatiedoelen gerealiseerd moeten worden. De strategie wordt over het algemeen geformuleerd in de top van de organisatie en top-down vertaald. Een strategie is geen vast gegeven, omdat deze aan veranderingen onderhevig is. Als voorbeeld de huidige economie, de recessie, dit kan van invloed zijn op de wijze waarop organisaties hun doelstellingen kunnen, moeten en willen bereiken. Om hier op in te kunnen spelen moet de strategie herzien worden.

3. *Structuur*

De structuur van een organisatie is vastgelegd in een organigram, structuur of formele organisatie. Medewerkers hebben een bepaalde functie en vervullen daarmee een rol binnen de organisatie. Mintzberg stelt dat functies kunnen worden verdeelt in lijn- en staffuncties, hij maakt hierbij onderscheidt in vijf delen. Tot de lijnfuncties behoren de:

- strategische top
- middenmanagers
- operationele kern

[34] Zie hoofdstuk 4
[35] Basisboek Interne Communicatie

Tot de staffuncties behoren:
- voorbereidende staf; specialisten, die analyses maken en aanbevelingen doen
- ondersteunende staf; leveren ondersteuning aan de lijn

Mintzberg heeft onderzoek gedaan naar het gewicht van deze vijf onderdelen, die binnen iedere organisatie kunnen verschillen. Op basis hiervan beschrijft Mintzberg vijf typen organisatiestructuren[36]:

1. Innovatieve organisatie

Dit type organisatie wordt ook wel 'adhocratie' genoemd. Het gaat hier om platte, informele organisaties. Werkzaamheden worden verdeeld en beslissingen worden veelal genomen in werkoverleg.

2. Ondernemersorganisatie

Het gaat hier om kleine organisaties, waarbij beslissingen in de top worden genomen en gecoördineerd. Bij een platte organisatie is de sfeer vaak informeel.

3. Professionele organisatie

Binnen deze organisatie wordt veelal zelfstandig gefunctioneerd op eigen vakgebied met specialisten. De organisatie bestaat uit decentrale onderdelen, maar is toch bureaucratisch. Hierbij kan men denken aan accountantskantoren of ziekenhuizen.

4. Machineorganisatie

Een machineorganisatie kenmerkt zich door gecentraliseerde bureaucratie, met veelal gestandaardiseerde procedures. Het betreffen volwassen organisaties waar grootschalige dienstverlening of massaproductie plaatsvindt.

5. Divisieorganisatie

Bij een divisieorganisatie hebben de afdelingen een eigen specialisme, taken en werken zelfstandig maar vallen onder het bestuur van een hoofdkantoor. Divisies hebben eigen voorbereidende en ondersteunde staf, daarnaast vertonen ze overeenkomsten met de machineorganisatie.

Geen van bovenstaande organisatie kan rechtstreeks op een bestaande organisatie gelegd worden. In de praktijk wordt veelal gebruik gemaakt van een combinatie van meerdere organisatiestructuren.

4. Cultuur

Reijnders spreekt in zijn boek over expliciete en impliciete organisaties. Expliciete, de organisatie zoals die op papier beschreven staat en impliciet, zoals de verhoudingen daadwerkelijk zijn. Het is met name de impliciete organisatie die een grote invloed heeft op veranderingen, er is meer ruimte gekomen voor gevoelens en emoties.

Reijnders ziet cultuur als een proces van betekenisverlening door leden van de organisatie. Cultuur wordt in stand gehouden door de onderlinge communicatie van medewerkers. In paragraaf 5.1 beschreef ik het Latijnse woord 'Communicare' om tot een definitie van communicatie te komen. Een andere betekenis van dit woord is, gemeenschappelijk maken. Dit wordt gezien als het cultuuraspect van communicatie.

De Moor vult de zienswijze van Reijnders aan, hij ziet cultuur als een combinatie van een organisatie-ideologie en een organisatieklimaat. De organisatie-ideologie komt overeen met de zienswijze van Reijnders, die ervan uit gaat dat interactie leidt tot gemeenschappelijke waarden, ideeën en opvattingen. Het beeld van hoe de organisatie in elkaar 'hoort' te zitten is een gemeenschappelijk proces van betekenisgeving door medewerkers, de onzichtbare kant van cultuur. Een organisatieklimaat is de zichtbare kant van cultuur. Gedragspatronen die het proces binnen een organisatie voorspelbaar, controleerbaar en betrouwbaar maken doordat ze in het verleden als positief zijn ervaren. De Moor rekent ook materiële uitingsvormen tot cultuur, zoals huisstijl en architectuur.

5. Technologie

Onder de noemer technologie val het totaalpakket aan technische voorzieningen. Technologie kan variëren van complex tot eenvoudig, van huisvesting en ICT structuur tot inkoopprocedures.

6. Mensen

De medewerkers van een organisatie zijn een belangrijk onderdeel, zij maken of zijn de organisatie. Gezamenlijk werken zij aan de organisatiedoelen, ieder vanuit een eigen functie met eigen bevoegdheden. De organisatie moet ervoor zorgen dat medewerkers hun functie zo goed mogelijk kunnen vervullen, door middel van scholing

[36] Organisatiestructuren, Henry Mintzberg

op het gebied van kennis, houding en vaardigheden. Daarbij is het als organisatie van belang om mensen te stimuleren en tevreden te houden om een goed functioneren te waarborgen.

5.3.2 Communicatie in relatie tot organisaties

De relatie tussen interne communicatie en organisatie is te onderscheiden in 3 variabelen:

1. De visie van een organisatie op communiceren; de plaats die communicatie krijgt binnen een organisatie.
2. De omvang van de organisatie; hoe groter de organisatie, hoe meer communicatie en hoe meer communicatieproblemen.
3. Aard van de organisatie; aan de hand van de structuren van Mintzberg, kan afgeleid worden hoe de communicatie binnen een organisatie is ingericht.

De drie variabelen hebben een sterke samenhang. Als er binnen één van de aspecten een verandering optreedt, heeft dit direct gevolgen voor de andere variabelen.

5.4 Functies van interne communicatie

Interne communicatie heeft verschillende functies. Als eerste de *smeerfunctie,* medewerkers moeten geïnformeerd worden over de verwachtingen van de organisatie en hun persoonlijke bijdrage daar aan. Als tweede de *bindfunctie,* communicatie moet zorgen voor binding van medewerkers aan de organisatie. Identiteit van de organisatie, het 'wij-gevoel' en het gevoel van trots. Als laatste, de *interpretatiefunctie,* het gezamenlijk verlenen van een betekenis aan een gebeurtenis of onderwerp.

5.5 Interne communicatie in relatie tot verandercommunicatie

Reijnders maakt in zijn boek ten aanzien van veranderingsprocessen gebruik van de theorie van Boonstra. Boonstra maakt een indeling in twee categorieën, de ontwerpbenadering en de ontwikkelbenadering. In de praktijk blijkt dat er een mix wordt gebruik van beide benadering, maar voor de helderheid worden beide benaderingen kort uitgewerkt evenals de pendelbenadering.[37]

5.5.1 Ontwerpbenadering

Deze benadering is gebaseerd op hoe de organisatie functioneert en hoe deze zou moeten functioneren. De inhoud van de verandering staat centraal; ontwerpen van een nieuwe structuur, werkprocessen of een nieuwe visie van de organisatie ontwerpen. Het is een oplossingsgerichte benadering die uitgaat van de klassieke wijze van communiceren in de organisatie: sturing vanuit de top (top-down) , waarbij de manier van realisatie op een latere plek komt. Er wordt lineair gewerkt van probleem naar einddoel, waarbij de verandering achteraf aanvaardbaar wordt gemaakt voor betrokkenen in het veranderingsproces, wat zorgt voor weerstand.

5.5.2 Ontwikkelbenadering

In de ontwikkelbenadering worden organisaties beschouwt als een bron van informatie, kennis en ervaring waar tijdens een veranderingsproces gebruik van gemaakt moet worden. Er worden bijvoorbeeld werkgroepen geformuleerd die, doordat er op een juiste manier gebruik van gemaakt wordt, het veranderingsvermogen vergroten. Hierdoor is er bij deze benadering sprake van een gefaseerd veranderingsproces, waarbij het einddoel gezamenlijk bepaald wordt. Kritiek op deze benadering is dat er vanuit wordt gegaan dat mensen willen, kunnen en durven te leren. Dit is echter niet altijd het geval en deze aanname kan derhalve niet altijd gedaan worden. Daarbij ligt bij deze benadering de focus op gedrag en niet op de inhoud van de oplossing. Dit kan veroorzaken dat de inhoud op een laag niveau blijft steken omdat mensen blijven praten vanuit een bepaalde emotie.

Emoties die bij veranderingen loskomen, komen veelal overeen met de emoties die loskomen bij rouwverwerking. Loslaten van het oude vertrouwde kan geassocieerd worden met verlies. Kübler Ross heeft onderzoek gedaan naar rouwverwerking en omschreef de stadia van rouwverwerking aan de hand van een badkuipmodel. Waarbij zij van ontkennen door middel van door middel van vier stappen, uiteindelijk uitkomt bij aanvaarding.[38] Ten aanzien van het nieuwe werken is de verwachting dat er eveneens een emotie van blijdschap kan ontstaan. Medewerkers kunnen de verandering ervaren als een verrijking in plaats van een verlies. De uitkomst van de enquêtes en interviews zullen hier een antwoord op geven.

---

[37] Basisboek Interne Communicatie, Erik Reijnders

[38] Voor de verandering, Academic Service SdU Den Haag, 2005, P. Kloosterboer, vanuit Basisboek Interne Communicatie, Erik Reijnders

5.5.3 Pendelbenadering

Uit een mix van beide benaderingen is de pendelbenadering ontstaan, ofwel het ontwikkelend ontwerpen. Een afwisseling tussen zowel de ontwikkel- als de ontwerpbenadering. Bij deze benadering beslist de top van de organisatie in grote lijnen *wat* de verandering moet zijn. Voor de invulling ervan, *hoe,* wordt gebruik gemaakt van de ontwikkelbenadering. Deze benadering wordt door Reijnders ook wel omschreven als het communicatief veranderingsproces. Belangrijke kenmerken van dit proces zijn:

- zoveel mogelijk medewerkers betrekken bij de voorbereiding;
- flexibel stappenplan dient als leidraad;
- het communicatief veranderingsproces kent fasen van convergeren en divergeren;
- fasen die afgesloten zijn komen in een later stadium niet meer terug op de agenda;
- tijdens het veranderingsproces ligt het accent op de communicatie tussen de verschillende betrokkenen;
- het communicatief veranderingsproces wordt gekenmerkt doordat alle betrokkenen aan het proces open en oprecht zijn.

Doordat het communicatief veranderingsproces zowel ingaat op de inhoud als op het proces is dit een effectieve manier van veranderen. De betrokkenen in het proces leren denken in alternatieven en verschillende oplossingen worden hiermee zichtbaar gemaakt. Deze oplossingen worden vervolgens getoetst op de slagingskans en het draagvlak. Doordat er gezamenlijk aan gewerkt wordt en het proces transparant is, ziet men het als een eigendom. Dit bevordert het creëren van draagvlak, waardoor er weinig weerstand ontstaat.

Wanneer er binnen een organisatie veel sprake is van wantrouwen, wanneer het gaat om een kleine verandering, er sprake is van crisis of een technische verandering is het beter de voorkeur te geven aan een van beide andere benaderingen. Het communicatief veranderingsproces kan dan enerzijds teveelomvattend zijn, waar het anderzijds teveel keuze vrijheid geeft in situaties waar men dit niet gewenst is.

5.5.4 Cultuur in relatie tot veranderingen

Wanneer het gaat om cultuur in relatie tot veranderingen, gaat dat samen met gedragsveranderingen van medewerkers binnen een organisatie. Cultuur wordt gemaakt door de interactie tussen medewerkers en is daarmee constant in verandering. Wanneer een organisatie een cultuurverandering wil doorvoeren is dat een geplande aanpassing in het doen en handelen van medewerkers. Zonder medewerking van hen gaat dit niet lukken, zij zijn uiteindelijk degene die betekenis aan de nieuwe cultuur geven. Dat betekent dat er interactief gecommuniceerd moet worden met medewerkers, wil de verandering kans van slagen hebben.

Overtuigingen, aannames en opvattingen gebaseerd op ervaringen uit het verleden, vormen de basis voor het handelen van mensen. Dit is het aspect wat moet worden aangepakt als we spreken over een cultuurverandering. Een procedure waarin het gewenste gedrag beschreven is, is onvoldoende om daadwerkelijk een verandering teweeg te brengen.

Over het algemeen willen mensen wel veranderen, maar niet veranderd worden. Reijnders noemt een aantal mogelijkheden om gedragsverandering wel te bewerkstelligen:

- In gesprek gaan met medewerker; zichtbaar maken van impliciete overtuigingen en alternatieven bieden.
- Successen delen; door nieuwe situaties te benoemen krijgen medewerkers nieuwe inzicht, dit creëert ruimte voor nieuwe overtuigingen.
- Expliciet maken van verborgen regels; waarom handelen medewerkers op een bepaalde manier, door dit inzichtelijk te hebben zijn ze makkelijker te veranderen.
- Voorbeeldgedrag; mensen die de nieuwe overtuigingen hebben geaccepteerd als voorbeeld laten optreden.
- Belonen van gewenst gedrag; opnemen in competentieprofielen.[39]

[39] Basisboek Interne Communicatie, Erik Reijnders

5.6 Conclusie in relatie tot Timing

In deze paragraaf beschrijf ik de conclusie van het voorgaande hoofdstuk in relatie tot de huidige situatie van Timing.

In paragraaf 5.1 is een definitie van communicatie beschreven en een verschuiving binnen het vakgebied van actie naar interactie. Vanuit deze gedachte, is Timing een organisatie die haar communicatie interactief heeft ingericht. Medewerkers hebben zeggenschap over onderwerpen of gebeurtenissen. Wanneer er wijziging, verandering of andere gebeurtenissen plaatsvinden binnen de organisatie, worden er veelal werkgroepen opgericht. Deze werkgroepen bestaan uit medewerkers met verschillende functies binnen de organisatie. Reden dat zij op deze manier te werk gaan, is het bewustzijn van de aanwezigheid van draagvlak om zaken succesvol te maken.

In paragraaf 5.2 is het begrip organisaties aan bod gekomen en de relatie tot communicatie. Ik heb gekozen voor de theorie van Mintzberg, een veel omvattende theorie waarbij alle elementen van een organisatie aan bod komen. Door deze elementen afzonderlijk te beschrijven, wordt een overzichtelijk beeld van de organisatie gevormd. Aan de hand van deze theorie zal ik Timing beschrijven, met daarin een koppeling naar voorgaande hoofdstukken.

1. *Organisatiedoelen*

De organisatiedoelen van Timing worden zowel voor de lange- als voor de korte termijn opgesteld. Waarbij de lange termijn van bijvoorbeeld 2013-2018 is en de korte termijn enkel 2013. In deze doelen wordt gesproken over het realiseren van omzet, winst, marge, overnames, nieuwe systemen, HR-instrumenten en marketing doelen.

2. *Strategie*

Binnen Timing wordt vanuit het MT jaarlijks een 10-tal strategische doelstellingen bepaald. Deze doelstelling worden gecommuniceerd naar het middle-management van de organisatie. Zij kiezen hieruit 5-10 speerpunten waar zij zich als vestiging op gaan richten voor het komende jaar. Van deze gekozen doelstellingen, maken zij een vertaling naar de praktijk en de wijze van realisatie.

Één van de doelstelling van 2013 is het nieuwe werken introduceren binnen de gehele organisatie. Om dit verder vorm te geven, vindt dit onderzoek plaats en wordt er een werkgroep opgericht.

3. *Structuur*

De structuur van Timing is een combinatie van twee, door Mintzberg beschreven, organisatiestructuren: *innovatieve organisatie en divisieorganisatie.* Het is een informele, platte organisatie maar maakt door de verschillende divisies / vestigingen veel gebruik van gestandaardiseerde procedures. Dit maakt dat er binnen de organisatie soms verstarring optreedt en veranderingen moeilijk te realiseren zijn. De divisies hebben geen eigen ondersteunde staf, maar worden wel gezien als eigen onderneming. Communicatie vindt veelal bottom-up plaats, maar met kaders vanuit de directie. Werkoverleggen en werkgroepen zijn vooraf gestructureerd, maar kenmerken zich juist door het informele karakter. Uiteindelijk mondt dit veelal uit tot een nieuw vastgelegde werkwijze, procedure of handboek. Timing is van oudsher een klein bedrijf, die in de afgelopen jaren gegroeid is. Het informele karakter is gebleven, maar om controle te kunnen uitoefenen en behouden zijn zaken wel gestandaardiseerd en wordt alles vastgelegd.

4. *Cultuur*

De Moor beschrijft cultuur aan de hand van organisatie-ideologie en organisatieklimaat. De organisatie-ideologie is binnen Timing sterk aanwezig. Binnen de organisatie zijn met name de managers en het MT doorgegroeid vanuit de functie van intercedent. Dit maakt dat zij inmiddels geruime tijd binnen de organisatie actief zijn zich daarmee een beeld hebben gevormd over hoe de organisatie hoort te zijn. Doordat zij met name de sleutel functies bekleden, spelen zij een grote rol in het overdragen van de cultuur. Mintzberg noemt in zijn theorie over organisatiestructuren dat de divisies binnen een divisieorganisatie verschillende cultuurkenmerken kunnen hebben, vanwege de fysieke afstand. Dit is een gegeven die ook binnen Timing duidelijk te herleiden is. De cultuur in de Noordelijke vestigingen is verschillend ten opzichte van de Westelijke, Oostelijke en Zuidelijke vestigingen. Dit heeft te maken met het feit dat de normen en waarden binnen die gemeenschappen verschillen, wat direct invloed heeft op de cultuur binnen die vestigingen.

In tegenstelling tot de organisatie-ideologie, is het organisatieklimaat op alle vestigingen gelijk. Methodes die voorheen goed werkten, worden vastgelegd in procedures voor alle vestigingen. Ook de huisstijl en de inrichting van het pand is voor alle vestigingen gelijk.

5. Technologie
De technologie binnen Timing wordt centraal geregeld vanuit het hoofdkantoor. Specialisten houden zich bezig met het eigen vakgebied, waarbij zij een adviserende rol hebben naar de vestigingen.

6. Mensen
Mensen maken de organisatie. Dat is ook het uitgangspunt van Timing. Timing is consequent bezig met de vraag hoe aantrekkelijk is de organisatie en wat kunnen we verbeteren om mensen te binden en te boeien in de toekomst.

In paragraaf 5.3 werden de functies van interne communicatie benoemd. Interne communicatie heeft geen heldere plek binnen Timing. Er is geen aparte afdeling voor, maar de verschillende taken worden ondergebracht bij diverse afdeling. De *smeerfunctie* wordt doorgaans ondergebracht bij het management. Directie informeert middle-management en middle-management informeert de operationele laag. De *bindfunctie* wordt enerzijds gezien als de verantwoordelijkheid van de afdeling HR ten aanzien van het 'wij-gevoel' en trots. Anderzijds wordt het gezien als de verantwoordelijkheid voor de afdeling marketing / communicatie ten aanzien van de identiteit. De *interpretatiefunctie* krijgt vorm binnen werkgroepen, waarbij de voorzitter vaak een willekeurig persoon vanuit het management is.

In paragraaf 5.4 is verandercommunicatie aan de orde gekomen. Timing maakt afhankelijk van de situatie of het onderwerp gebruik van alle benaderingen. Vooraf wordt bekeken wat de impact van de verandering is en welke benadering daar het best op van toepassing is.

5.7 Conclusie

In dit hoofdstuk heb ik als eerste de verschuiving van actie naar interactie beschreven. Kijkend naar de voorgaande hoofdstukken, sluit de interactievisie om communicatie naar mijn mening het meest aan. Door medewerkers te betrekken en het gevoel te geven dat er eigen inbreng mogelijk is, wordt draagvlak gecreëerd.

Om een succesvolle verandering te bewerkstelligen is het van belang vooraf te bepalen welke plek in de organisatie communicatie heeft en welke rol communicatie speelt. Vervolgens moet er een benadering gekozen worden die het past bij de probleemstelling en de weerstand onder de medewerkers. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van de ontwerpbenadering, de ontwikkelbenadering of de pendelbenadering.

De medewerkers spelen een cruciale rol als het gaat om verandering. Ongeschreven regels, de organisatie-ideologie, bepalen in grote mate of een verandering een kans van slagen heeft. Om hier goed mee om te kunnen gaan heb ik beschreven wat hierin de rol van interne communicatie is en hoe eventuele weerstand door middel van communicatie kan worden weggenomen:

- In gesprek gaan met medewerker; zichtbaar maken van impliciete overtuigingen en alternatieven bieden.
- Successen delen; door nieuwe situaties te benoemen krijgen medewerkers nieuwe inzicht, dit creëert ruimte voor nieuwe overtuigingen.
- Expliciet maken van verborgen regels; waarom handelen medewerkers op een bepaalde manier, door dit inzichtelijk te hebben zijn ze makkelijker te veranderen.
- Voorbeeldgedrag; mensen die de nieuwe overtuigingen hebben geaccepteerd als voorbeeld laten optreden.
- Belonen van gewenst gedrag; opnemen in competentieprofielen.[40]

De interne communicatie heeft binnen Timing geen vast karakter. Er is geen aparte afdeling die zich met interne communicatie bezighoudt, maar taken worden door verschillende afdelingen opgepakt. Het risico hiervan is dat

[40] Basisboek Interne Communicatie, Erik Reijnders

eventuele weerstand door gebrek aan kennis niet kan worden weggenomen, er onvoldoende draagvlak is, of er uiteindelijk geen procesbewaking is en een project faalt.[41]

[41] Interne Communicatie voor de professional, Erik Reijnders

6. Onderzoeksresultaten

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk bespreek ik de onderzoeksresultaat vanuit de enquête en de interviews. Deze resultaten geven antwoord op deelvraag 4: *Hoe staan de medewerkers van Timing tegenover het nieuwe werken?* Ik zal beginnen met de resultaten vanuit het enquête onderzoek. Vervolgens beschrijf ik de resultaten van de interviews, die een aanvulling zijn op de resultaten vanuit de enquêtes. Tot slot volgt een conclusie van de resultaten.

6.2 Enquête onderzoek

Voor de enquête heb ik gebruik gemaakt van googledocs. Het enquête onderzoek bestond uit twee enquêtes, waarvan één voor de groep intercedenten en voor de groep managers. In de enquête heb ik een verdeling gemaakt tussen gesloten, meerkeuze en open vragen. Het onderzoek is uitgevoerd onder:

- 200 intercedenten met een respons van 67%
- 30 managers met een respons van 87%

6.2.1 Managers

Onder de managers is de respons hoog. Zij zijn allen op de hoogte van het bestaan van het nieuwe werken en staan hier overwegend positief tegenover, 96%. *Tijd en plaats onafhankelijk werken* staat op nummer één, gevolgd door *sturen op output.*

Van de managers ervaart 81% de mogelijkheid tot verschoven werktijden als positief en 19% zegt hier geen mogelijkheid in te zien. De hoofdreden die hiervoor genoemd wordt is dat het de veiligheid van de intercedenten bij het openen en sluiten van de vestiging in gevaar brengt. Als tweede reden wordt genoemd het feit dat er indien mensen gaan werken aan de hand van verschoven werktijden er te weinig bezetting op de vestiging aanwezig is op bepaalde tijden.

Ten aanzien van het thuiswerken is 84% van de managers positief. Om succesvol thuis te kunnen werken, is iedereen van mening te moeten beschikken over een telefoon en laptop. Ten aanzien van het *sturen op resultaat* is de onderbouwing vooral gekomen in combinatie met het thuiswerken en verschoven werktijden. Om de controle te kunnen behouden vanuit de manager, willen zij graag inzichtelijk hebben wat de werkzaamheden zijn die intercedenten op die bepaalde dagen / uren gaan verrichten. Zo kunnen de managers beter beoordelen of dit voldoende is en of er op die dagen efficiënt gewerkt wordt.

6.2.2 Intercedenten

De respons onder de intercedenten is 67%. Vrij hoog, met name als er gekeken wordt naar de respons van overige onderzoeken binnen Timing, die gemiddeld uitkomen op 54%. Van deze groep is 87% bekend met het nieuwe werken. Voor de overige 13% was er een korte toelichting toegevoegd om wel verder te kunnen met de vragenlijst.

83% geeft aan de voorkeur te geven aan *tijd en plaats onafhankelijk werken.* Waarbij binnen deze groep 87% de voorkeur geeft aan *verschoven werktijden*. Dit in tegenstelling tot de managers, daar wordt hoger gescoord op het thuiswerken. De laatste vraag in de enquête was: heb je nog aanvulling en-/of opmerkingen? Hieruit is gebleken dat niet iedere intercedent de mogelijkheid heeft om thuis te werken, en dat zij niet het contact met collega's willen verliezen. De functie van de managers daarentegen is meer individualistisch waardoor zij dit als minder problematisch ervaren.

6.2.3 Cultuur

Opvallend is dat wanneer gekeken wordt naar de vragen over cultuur er nogal wat verschillen zitten tussen managers en intercedenten. De groep intercedenten bestaat voornamelijk uit generatie Y, zij kiezen als belangrijkste cultuurkenmerk van Timing: *open.* Als we vervolgens kijken naar het kenmerk die als belangrijkst wordt ervaren antwoord de helft van de groep intercedenten: *no-nonsens.* Kijkend naar de theorie over generatie Y, zijn beide kenmerken van toepassing op hetgeen zij zoeken in een werkgever.
De managers daarentegen, waar geen generatie Y bij zit, kiest als belangrijkste kenmerk van Timing:

no-nonsens. Het kenmerk wat binnen deze groep als meest belangrijk wordt ervaren is: *eager.*

De vraag of de cultuurkenmerken van Timing gaan veranderen bij de komst van het nieuwe werken wordt redelijk gelijk beantwoord door beide groepen. 42% van de intercedenten en 23% van de managers denkt dat het van invloed is op het cultuurkenmerk *teamplayer.* Gevolgd door het antwoord *geen van allen kenmerken veranderen* door 40% van de intercedenten en 58% van de managers. Hier is nogmaals het verschil te zien in ervaring van het werk, in die zin dat de managers functie meer individualistisch is in tegenstelling tot die van de intercedent, die dagelijks werkt in teamverband.

Vanuit het enquête onderzoek is helder geworden dat het merendeel van zowel de managers als de intercedenten positief staan tegenover het nieuwe werken. Echter is er door de manier van vraagstelling, onvoldoende ruimte gegeven voor het argumenteren van bepaalde antwoorden en keuzes. Ook is er te weinig in gegaan op de gevolgen van het nieuwe werken binnen de organisatie, een stuk verandermanagement.

6.3 Interviews

Als aanvulling op de enquêtes, heb ik een aantal interviews afgenomen. In eerste instantie was het doel om onder de intercedenten 13 interviews af te nemen. Echter bleek na 8 interviews dat ik de rode draad kon herleiden. Ik heb ervoor gekozen om het hierbij te laten omdat het slechts een aanvulling is op de kwantitatieve abalyse.

6.3.1 Managers

Van de managers die hebben deelgenomen aan het onderzoek is er één manager die niet positief staat ten opzichte van het nieuwe werken. Dit resultaat komt overeen met de resultaten vanuit de enquêtes, waar 96% van de managers de positief is over het nieuwe werken. De manager die negatief is geeft het volgende aan: *"Ik denk dat het niet werkt binnen Timing. Als organisatie zijn we daar nog niet klaar voor."* Als reden hiervoor geeft zij aan dat het invloed heeft op het teamgevoel, de klantvriendelijkheid en dat hierdoor de controle vanuit de manager verloren gaat.

Een tweede manager geeft aan nog wat behoudend te zijn in haar uitspraak over het nieuwe werken, omdat er nog geen duidelijk beeld is van hoe de bezetting per vestiging gewaarborgd blijft. Ook hier speelt het verdwijnen van het teamgevoel een rol.

De overige managers zien het nieuwe werken als een positieve ontwikkeling, wat hen een gevoel van vrijheid geeft. Het maakt de organisatie meer flexibel. Als risico geven zij allen aan dat het nieuwe werken wel invloed kan hebben op het teamgevoel en de bezetting van de vestigingen. Doordat er minder fysieke aanwezigheid is op gelijke tijden of door thuiswerken, zien zij dit beide als een risico.

Om goed van start te kunnen gaan met het nieuwe werken geven alle managers aan duidelijke richtlijnen en/of randvoorwaarden nodig te hebben. Zij spreken hierbij vanuit ervaringen met betrekking tot veranderingen vanuit het verleden. Hier is destijds nog wel eens enige verwarring over ontstaan, wat onrust heeft veroorzaakt.

Vanuit de enquêtes was te zien dat de managers hoog scoren op *sturen op output*, dit komt overeen met de onderbouwing die zij geven in de interviews. Zij zien zichzelf vanuit een controlerende rol, omdat zij eindverantwoordelijk zijn voor een vestiging. Op de vraag wat daarin gaat veranderen met de komst van het nieuwe werken, zijn zij zich er bewust van dat deze controle vervalt en er meer gestuurd moet worden op het eindresultaat.
Op de vraag hoe de managers de cultuur beschrijven en waarom zij voor de organisatie hebben gekozen, wordt zeer uiteenlopend geantwoord. Een opvallende uitspraak hierbij is: *"Aan de ene kant vrij, maar aan de andere kant zijn er ook heel veel (on)-geschreven wetten en regels waar je je aan moet houden. Er wordt gezegd dat je ondernemer op locatie bent, maar in de praktijk ben je vaak met handen en voeten gebonden aan het hoofdkantoor."* Conclusie die ik hieruit trek is dat de cultuur van Timing niet door iedere manager als gelijk wordt ervaren. Dit, in combinatie met de bovenstaande uitspraak, kan er in de praktijk voor zorgen dat er een frictie ontstaat in de onzichtbare kant van de cultuur binnen Timing , de organisatie-ideologie.[42]

[42] Zie hoofdstuk 5

Op de vraag of het nieuwe werken Timing als werkgever aantrekkelijker maakt, antwoordt de helft van de managers van wel. Als reden hiervoor geven zij aan dat het bijdraagt aan flexibiliteit. De andere helft geeft aan altijd al meer uren te werken vanuit hun functie, wat maakt dat ze flexibel met werktijden omgaan.

6.3.2 Intercedenten

Evenals bij de managers, is er binnen de groep intercedenten ook één intercedent die niet positief tegenover het nieuwe werken staat. Dit komt voort uit onwetendheid over het nieuwe werken en het feit dat er nog geen beeld gevormd kan worden over de invloed hiervan. Als risico wordt wederom het teamgevoel benoemd. Waarbij een andere intercedent de volgende uitspraak doet: *"Het zou zo kunnen zijn dat er een minder hecht teamgevoel ontstaat, omdat iedereen zich aanpast aan zijn of haar eigen schema. Dit is denk ik wel iets om goed in de gaten te houden."* Dit komt door: *"Het feit dat je de werktijden flexibel kunt indelen en niet altijd fysiek aanwezig hoeft te zijn op de vestiging."* Bij de overige intercedenten is de verwachting dat het nieuwe werken geen invloed heeft op het teamgevoel. In tegenstelling tot de managers, wordt zowel het teamgevoel als de bezetting niet ervaren als een risico.

Om van start te gaan met het nieuwe werken spreken de intercedenten in de interviews niet van richtlijnen en/of randvoorwaarden. Zij willen graag weten wat er van ze verwacht wordt. Voor het thuiswerken hebben zij de juiste apparatuur nodig om de werkzaamheden uit te kunnen voeren.

De managers zien zichzelf vanuit een controlerende rol, de intercedenten beoordelen dit anders. De meerderheid ziet de manager vanuit een coachende, begeleidende en sturende rol ten aanzien van het team. Ten opzichte van generatie Y, is dit een positief gegeven.[43] De manager oefent wel de controle uit, maar de intercedent ervaart dit als coaching en begeleiding.

Op de vraag hoe de intercedenten de cultuur van Timing beschrijven, benoemen alle intercedenten het cultuurkenmerken *open*. Het daarop volgende cultuurkenmerk is *no-nonsens.* Opvallend is dat dit dezelfde uitkomst is als bij de enquêtes, waar beide cultuurkenmerken ook benoemd werden door de intercedenten.

Voor de intercedenten maakt het nieuwe werken Timing als werkgever aantrekkelijker. Het nieuwe werken draagt bij aan de flexibiliteit ten aanzien van werktijden, wat kan bijdragen aan de werk-/privébalans. Voor de intercedent die nog niet helemaal bekend is met het nieuwe werken heeft dit geen invloed. Bij deze vraag is te zien dat de voorkeuren van generatie Y[44], overeenkomen met de resultaten vanuit het onderzoek.

6.4 Conclusie

De huidige populatie van Timing staat over het algemeen positief tegenover het nieuwe werken. Bij zowel de groep intercedenten als de managers geeft het nieuwe werken een gevoel van vrijheid. De intercedenten geven voorkeur aan verschoven werktijden, gevolgd door thuiswerken. De managers daarentegen geven de voorkeur aan thuiswerken, gevolgd door sturen op output. Dit is te verklaren door de verschillende functies die zij hebben, het is binnen Timing de taak van de manager om te sturen op resultaat, wat maakt dat dit een logisch gevolg is. Verder is het opvallend dat er qua percentages nagenoeg geen verschil zit in de antwoorden van de intercedenten tussen generatie Y en X. Wat kan duiden op eenzelfde behoefte aan vrijheid bij de huidige populatie medewerkers binnen Timing.

Wat vooral bij de managers naar voren komt is dat zij bang zijn dat het teamgevoel verloren gaat. Dit is ook één van de risico's die ik beschreven heb ik hoofdstuk 4. Door, naast individuele doelstellingen te formuleren, gezamenlijke doelstellingen te formuleren en regelmatig contactmomenten in te plannen, kan dit voorkomen worden.

Wat eveneens opvallend is, is de behoefte aan richtlijnen en randvoorwaarden. Met name bij de managers kwam dit naar voren. Enerzijds is er behoefte aan vrijheid en wordt dit gezien als een pluspunt van het nieuwe werken, anderzijds hebben de huidige medewerkers behoefte aan houvast. Dit heeft te maken met de angst om het oude,

[43] Zie hoofdstuk 3
[44] Zie paragraaf 3.1

vertrouwde kwijt te raken.[45] Generatie Y heeft dit niet, zij vinden het prettig om te weten wat het eindresultaat moet zijn en bepalen zelf hoe zij dat gaan bereiken. [46] Dit bevestigd dat dit binnen de huidige populatie te maken heeft met het loslaten van oude gewoontes.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het nieuwe werken bijdraagt aan de aantrekkelijkheid van een werkgever. Ook uit voorgaande hoofdstukken blijkt dat dit bij kan dragen aan een betere werk- / privébalans.

[45] Basisboek Interne Communicatie, Erik Reijnders
[46] Zie hoofdstuk 3

7. Conclusie

De nieuwe generatie, generatie Y, kan naar mijn mening zorgen voor een frisse wind bij Timing. Zij hebben op het gebied van social media veel kennis en ervaring, omdat dit hen met de paplepel is ingegoten. Dit kan een goede aanvulling zijn op de populatie medewerkers die daar meer moeite mee heeft. Het werken met deze generatie vraagt wel een andere zienswijze op de werknemer. Het is belangrijk als organisatie tijdig bewust te zijn van de kenmerken van deze generatie, om hier op een goede manier leiding aan te kunnen geven en het beste uit de medewerkers te halen. Tevens verdient de wijze waarop de diverse generaties op de werkvloer met elkaar samenwerken aandacht om te voorkomen dat er een generatiekloof ontstaat.

Uit de praktijk blijkt dat de voordelen van het nieuwe werken direct bijdragen aan tevreden medewerkers en de aantrekkelijkheid van de organisatie op de arbeidsmarkt. Dit heeft een positieve uitwerking op het aantrekken van generatie Y. De rode draad gezienvanuit de risico's, is dat het nieuwe werken veranderingen met zich meebrengt. Veranderingen waarin iedere medewerker, zowel met collega's als individueel, een draai in moet vinden. De organisatie is hierbij verantwoordelijk voor het scheppen van kaders, verwachtingen en maatregelen ten aanzien van de risico's. Uit het onderzoek onder de huidige populatie van Timing blijkt dat zij openstaan voor het nieuwe werken en dat het merendeel dit ziet als een positieve aanvulling op de huidige situatie. Echter geven zij wel aan, het verdwijnen van het teamgevoel als risico te zien en duidelijke regels en richtlijnen nodig te hebben om succesvol van start te kunnen gaan.

Met de komst van het nieuwe werken, gaat eveneens de rol van de manager veranderen. In de huidige situatie, blijkt uit het onderzoek, wordt veelal gestuurd vanuit controle. Het nieuwe werken vraagt om vertrouwen in de medewerkers en sturen op eindresultaat. Kortom een verandering van controle naar sturen op afstand en eindresultaat.

Om een succesvolle verandering te bewerkstelligen is het van belang vooraf te bepalen welke plek in de organisatie communicatie heeft en welke rol communicatie speelt. Het is raadzaam om een benadering te kiezen die past bij de probleemstelling, het doel en de weerstand van de medewerkers. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van de ontwerpbenadering, de ontwikkelbenadering of de pendelbenadering. De cultuur van een organisatie speelt ook een belangrijke rol bij veranderingen, met name de organisatie-ideologie. Vanuit het onderzoek onder de medewerkers kwam naar voren dat, met name onder de intercedenten, de cultuur als *open en no-nonsens* wordt ervaren. Bij de managers, zit hier meer verschil in. De antwoorden die zij geven over de cultuurkenmerken komen niet geheel overeen met de antwoorden in de interviews, een reden hiervan kan zijn dat er binnen de enquête geen ruimte was voor een eigen invulling maar slechtst meerkeuze antwoorden. De groep managers is eveneens de groep die, unaniem, aangeeft duidelijke randvoorwaarden en richtlijnen nodig te hebben om van start te kunnen gaan met het nieuwe werken. Zij hebben eerder te maken gehad met veranderingen binnen Timing en staan hier sceptischer tegenover, omdat zij ook projecten hebben zien falen.

De structuur van Timing heb ik gekoppeld aan de theorie van Mintzberg, naar mijn mening bestaat Timing uit een combinatie van de organisatiestructuren: *innovatieve organisatie en divisieorganisatie.* De conclusie die hieruit getrokken worden is dat Timing gebruik maakt van communicatie op een interactieve manier. Een manier van communicatie die bij veranderingstrajecten staat voor het gezamenlijk creëren van draagvlak onder de medewerkers. Bij het vormen van werkgroepen, maakt Timing geen gebruik van interne communicatiespecialisten. Voor het begeleiden van werkgroepen of veranderingstrajecten maken zij gebruik van leidinggevende of MT-leden die aansluiten bij dit onderwerp. Het risico hiervan is dat er onvoldoende kennis aanwezig is op het gebied van interne communicatie en de weerstand bij veranderingstrajecten. Dit kan veroorzaken dat projecten falen, omdat er onvoldoende aandacht is besteedt aan duidelijke communicatie en het creëren van draagvlak. [47]

[47] Interne Communicatie voor de Professional, Erik Reijnders

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk doe ik aanbevelingen, waarmee ik antwoord geef op de vraag: *Op welke manier moet het nieuwe werken worden vormgegeven en in hoeverre moet Timing veranderen om dit, met behulp van interne communicatie, succesvol te implementeren?*

Aanbeveling 1 - *Interne communicatie een prominente rol geven binnen de organisatie*
Vanuit het onderzoek is gebleken dat interne communicatie nu is onderverdeeld bij meerdere afdelingen. Er bestaat geen aparte afdeling voor interne communicatie, wat maakt dat de expertise versnipperd is op dit gebied. Voor het inzetten van veranderingstrajecten, kan een interne communicatiespecialist bijdragen aan een positief resultaat, het creëren van draagvlak en het bewaken van de opvolging. Naast veranderingen kan een interne communicatiespecialist ook een adviserende rol spelen ten aanzien van de reputatie van de organisatie en het bereiken van de doelgroep, bijvoorbeeld generatie Y.

Aanbeveling 2 - *Gebruik maken van de pendelbenadering bij veranderingen*
Uit het onderzoek blijkt dat de huidige populatie van Timing behoefte heeft aan duidelijke randvoorwaarden waaraan het nieuwe werken moet voldoen om succesvol van start te kunnen gaan. Door gebruik te maken van de pendelbenadering tijdens dit veranderingstraject, worden de richtlijnen bepaalt vanuit Timing, maar staat de verdere invulling vrij. Door werkgroepen op te stellen, waarbij de gehele populatie van Timing vertegenwoordigd is, worden de verandering verder vormgegeven. Dit zorgt ervoor dat er draagvlak ontstaat voor het nieuwe werken en dat medewerkers dit ervaren als een eigen verandering doordat ze er deel van uit maken.

Aanbeveling 3 - *Gesprekken voeren met en coachen van managers*
Vanuit het onderzoek onder de managers blijkt dat zij enigszins sceptisch tegenover veranderingen staan. Vanuit mijn eigen ervaring gesproken, zie ik dat ook terug binnen Timing. Er zijn meerdere veranderingen doorgevoerd, die niet altijd een succesvol eindresultaat hebben opgeleverd. Dit komt veelal door het gebrek aan communicatie omdat er niet duidelijk is wat er van de medewerkers wordt verwacht. Het gevolg hiervan is dat de managers behoefte hebben aan randvoorwaarden en richtlijnen. Zo zijn zij er zeker van dat als het nieuwe werken niet slaagt, dit niet als persoonlijk falen kan worden aangerekend.

Mijn advies is om in gesprek te gaan met managers met de volgende uitgangspunten om een gedegen draagvlak te creëren voor het nieuwe werken:
- zichtbaar maken van impliciete overtuigingen en waar mogelijk alternatieven bieden
- benoemen van nieuwe situaties, waardoor managers nieuwe inzichten krijgen. Dit creëert ruimte voor nieuwe overtuigingen en daarmee een positieve houding.
- bewust maken van voorbeeldrol; wanneer zij positief staan ten opzichte van het nieuwe werken en de verandering, volgen de intercedenten.
- gewenst gedrag opnemen in competentieprofielen.[48]

Tot slot is mijn advies om managers te coachen en begeleiden in het sturen op output. Het nieuwe werken vraagt een andere manier van leidinggeven in verband met fysieke afwezigheid, gecombineerd met de wens vanuit generatie Y. Dit betekent dat managers de controle los moeten laten om succesvol te kunnen sturen op output. Oude werkwijzen moet losgelaten worden om plaats te maken voor nieuwe werkwijzen, dat kost tijd en verdient aandacht.

Aanbeveling 4 - *Nieuwe werken gefaseerd introduceren bij Timing en risico's benoemen*
Uit de praktijk van Timing is gebleken dat, door onder andere slechte communicatie, veranderingen gestagneerd zijn. Met de implementatie van het nieuwe werken, moet dit voorkomen worden. Mijn advies is, om het nieuwe werken gefaseerd toe te passen op Timing. Hiermee spreek ik de zienswijze van Dik Bijl op het nieuwe werken tegen, hij is van mening dat alles in één keer aangepakt moet worden.[49] Vanuit mijn eigen ervaringen bij Timing, ben ik van mening dat dit geen goede manier is. Als voorbeeld, vanuit de ICT omgeving van Timing is het nu nog mogelijk voor iedereen om thuis te werken. Daarbij brengt de aanschaf van een mobiel en een laptop voor iedere

[48] Basisboek Interne Communicatie, Erik Reijnders
[49] Aan de slag met Het Nieuwe Werken, Dik Bijl

intercedent een hoge kostenpost met zich mee. Gezien de recessie, waar Timing tot op heden nog weinig last van heeft, is het de vraag of deze investering in 2013 gewenst is.

Op basis hiervan kies ik voor een groeimodel. Het uitgangspunt van een groeimodel is om gefaseerd de groei van een onderneming te waarborgen. In het groeimodel staat beschreven welke groeifasen en welke groeiknelpunten een onderneming moet doorlopen.[50] Ten aanzien van het nieuwe werken gaat het niet om de groei van Timing maar om een verandering. Door deze verandering in stappen te implementeren, kunnen per fase ook de knelpunten worden benoemd en kan hier in een vroeg stadium op worden ingespeeld.

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat het nieuwe werken risico's met zich meebrengt. Enkele risico's werden ook benoemd door de medewerkers van Timing. Aansluiten op het groeimodel is mijn advies om een informatiebijeenkomst te houden, waarbij een PowerPoint presentatie word gegeven voor de managers. Ik maak hierbij bewust de keuze voor de managers, omdat een dergelijke presentatie voor alle intercedenten van Timing moeilijk realiseerbaar is. In deze presentatie moet een introductie worden gegeven over het nieuwe werken, gebaseerd op het groeimodel.

De invulling van het model moet bepaald worden door de medewerkers aan de hand van werkgroepen. Het managementteam / de directie bepaalt met welk onderdeel gestart moet worden. Naar mijn mening kan het best van start gegaan worden met de *verschoven werktijden.* Dit onderdeel scoort hoog in de enquête en heeft relatief weinig impact op de Timing qua kosten. Echter vraagt het wel een aanpassing in de dagelijks werkzaamheden qua planning, omgang, teamgevoel en sturing vanuit de manager, maar gaat het om een kleine aanpassing in vergelijking met bijvoorbeeld *thuiswerken.* De kaders waarbinnen een werkgroep moet functioneren worden eveneens bepaald door het managementteam / directie, maar verdere invulling ligt bij de werkgroep. De werkgroep is eveneens verantwoordelijk voor het benoemen van de knelpunten en het wegnemen hiervan.

Vervolgens moet de nieuwe werkwijze en de doelstelling hiervan worden vastgelegd, om ervoor te zorgen dat er landelijke eenzelfde werkwijze wordt gehanteerd. Alleen dan kan bepaald worden of het een succes is. Om te voldoen aan de vraag vanuit de managers, is het raadzaam om deze werkwijze vast te leggen in een handboek die digitaal geraadpleegd kan worden en ten alle tijden beschikbaar is voor alle medewerkers van Timing. In dit handboek staat allereerst beschreven hoe het groeimodel is opgebouwd, tijdsplanning, welke fases er zijn en welke knelpunten iedere fase met zich meebrengt. Vervolgens wordt er in de werkgroep verdere invulling gegeven aan deze fase.

Bij de implementatie van een fase, vormt heldere communicatie de basis. Mijn advies is dan ook om voor de start van iedere fase een bijeenkomst te organiseren voor de managers. In deze bijeenkomst krijgen zij uitleg over de werkwijzen, de doelstelling en de randvoorwaarden / richtlijnen. Er is gelegenheid tot interactie en eventuele weerstand kan worden weggenomen. Na afloop van de bijeenkomst krijgt iedere manager een handboek mee waarin alles staat beschreven, inclusief eventuele voorgaande fases. De managers hebben vervolgens verantwoordelijkheid om dit over te brengen op hun eigen team. Mocht dit binnen bepaalde teams veel weerstand en/of vragen oproepen, moet de mogelijkheid bestaan om iemand van de werkgroep te laten bijspringen voor verdere uitleg / onderbouwing.

Door op deze wijze te werk te gaan, ben ik van mening dat het nieuwe werken een succes gaat worden binnen Timing. De principes van het nieuwe werken worden gefaseerd geïmplementeerd, wat ervoor zorgt dat mensen de tijd hebben om langzaam aan de verandering te wennen en daarmee de mogelijkheid krijgen om het zich eigen te maken. Een duidelijke communicatie speelt hierbij een essentiële rol en moet de basis zijn voor de implementatie.

[50] http://www.port4growth.nl/pagina/uitleg-groeimodel/

9. Bronvermelding

Literatuur

Baarne,Ruurd, Patrick Houtkamp, Marcel Knotter. Het nieuwe werken ontrafeld.
’s Gravenhage: van Gorcum, 2011.

Bijl, D. Het nieuwe werken, op weg naar een kenniseconomie.
Den Haag: Academic Service, 2007.

Bijl, D. Aan de slag met Het Nieuwe Werken.
Zeewolde: Par CC, 2009.

Boschma, J., Inez Groen. Generatie Einstein, slimmer, sneller en socialer.
Amsterdam: Pearson Education, 2007.

Castenmiller, K. Generatie Y: aan het werk.
Zoetermeer: Free Musketeers, 2009.

De Ruyter, K., Norbert Scholl. Kwalitatief marktonderzoek, theorie en praktijkcases.
Den Haag: Boom Lemma Uitgevers, 1995.

Haterd, B. Werken Nieuwe Stijl.
Utrecht: Bruna Uitgevers, A.W., 2010.

Koeleman,Huib. Interne communicatie als managementinstrument, Strategieën, middelen en achtergronden.
5e geheel herziene druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2008.

Mintzberg, H. Organisatiestructuren.
Amsterdam: Pearson Education, 2006.

Moor, W.F.G. De grondslagen van de interne communicatie.
Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 1997.

Reijnders, E. Basisboek Interne Communicatie.
’s Gravenhage: van Gorcum, 2006.

Reijnders, E. Interne Communicatie voor de Proffesional.
’s Gravenhage: van Gorcum, 2011.

Van Ewijk, C., Coen Teulings. De grote recessie, Het Centraal Planbureau over de kredietcrisis.
Amsterdam: Balans, 2009.

Websites

http://www.leren.nl/cursus/management/motiveren/maslow.html

http://mens-en-samenleving.infonu.nl/psychologie/70120-piramide-van-maslow.html

http://home.wanadoo.nl/a.heer/Maslow.html

http://ondernemerinbusiness.nl/marketing/marktonderzoek/1932/verschillende-vormen-onderzoek-op-een-rij/

http://www.pioniermarktonderzoek.nl/methoden/representatievesteekproef/representatievesteekproef.html

http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/eindrapport-slimmer-werken--gebruik--mogelijkheden-en-opbrengsten-in-de-praktijk/560

http://www.hnwblogconclusion.nl/?tag=interne-communicatie

http://www.port4growth.nl/pagina/uitleg-groeimodel/

http://www.mt.nl/1/13660/home/greiners-groeimodel.html

http://www.kimverandert.nl/documents/Boek_GeneratieY_aanhetwerk.pdf

Onderzoeken

https://www.studentalent.nl/DeNieuweLichting/page.aspx/214

http://api.ning.com/files/zvpdoN1ZSOMLLM7dmUvBICyHy4MOPhWWMn-WTuO3OZW*K5sKQqpLDBTQxBPHOV6xiXL*1e3P5xDy9KDjjrzgCDuQlzMCs60a/BridgingtheGapvolledigrapportENG.pdf

Bijlage I Vragenlijst enquête intercedenten

1. Ben je een man of een vrouw?

- ○ Man
- ○ Vrouw

2. In welk jaar ben je geboren

3. Heb je kinderen?

- ○ Ja
- ○ Nee

4. Op welke vestiging ben je werkzaam?

5. Hoeveel uren per week werk je?

- ○ Minder dan 24uur
- ○ 24 uur
- ○ 28 uur
- ○ 32 uur
- ○ 36 uur
- ○ 40 uur

6A. Op basis van welke kenmerken heb je gekozen voor Timing? (max. 4)

- ☐ Werktijden
- ☐ Functiekenmerken
- ☐ Salaris
- ☐ Secundaire arbeidsvoorwaarden
- ☐ Cultuur
- ☐ Doorgroeimogelijkheden / ontwikkelingsmogelijkheden

6B. Welke kenmerk, van de gekozen 4, vind je het belangrijkst?

- ○ Werktijden
- ○ Functiekenmerken
- ○ Salaris
- ○ Secundaire arbeidsvoorwaarden
- ○ Cultuur
- ○ Doorgroeimogelijkheden

7A. Welke cultuurkenmerken van Timing spreken jou het meeste aan? (max. 3)

- ☐ Open
- ☐ Betrokken
- ☐ No-nonsens
- ☐ Eager
- ☐ Teamplayer

7B. Welk cultuurkenmerk, van de gekozen 3, is voor jou het belangrijkst?

- ○ Open
- ○ Betrokken
- ○ No-nonsens
- ○ Eager
- ○ Teamplayer

7C. Vind je die cultuurkenmerken van Timing, ook daadwerkelijk terug binnen de organisatie? *

- ○ Ja
- ○ Nee

7D. Welke van de cultuurkenmerken mis je?

- ☐ Open
- ☐ Betrokken
- ☐ No-Nonsens
- ☐ Eager
- ☐ Teamplayer

8. Ben je bekend met de term het "Nieuwe Werken"

- ○ Ja
- ○ Nee

Het "Nieuwe Werken"
Het nieuwe werken is een andere manier van werken en samenwerken, ondersteund door de laatste technologie. In het Nieuwe Werken gaan mensen en organisaties flexibeler om met arbeidstijden en werkomgeving. Hierdoor, blijkt uit onderzoek, dat mensen zich prettiger voelen en de organisatie wordt productiever. Officieel kan er gesproken worden van het Nieuwe Werken als een organisatie: - haar medewerkers in staat stelt onafhankelijk van plaats en tijd te werken; - haar medewerkers consequent stuurt op resulaat; - zorgt dat haar medewerkers vrij toegang hebben tot en gebruik kunnen maken van kennis, ervaring en ideeën; - en gebasseerd is op flexibele arbeidsrelaties (arbeidsverhoudingen en contractvormen).

8A. Welk aspect van het Nieuwe Werken spreekt jou het meeste aan?

- ○ Tijd en plaats onafhankelijk werken
- ○ Sturen op resultaat
- ○ Vrije toegang tot kennis, ervaring en informatie
- ○ Flexibele arbeidsrelaties

8B. Is de toepassing van het Nieuwe Werken een reden voor jou om wel / niet voor een bedrijf te kiezen?

- ○ Ja, het maakt een werkgever aantrekkelijker
- ○ Ja, ik wil liever gewoon op de traditionele manier werken
- ○ Neutraal
- ○ Nee, voor mij maakt het geen verschil

8C. Denk je dat er cultuurkenmerken gaan veranderen als het Nieuwe Werken wordt geïmplementeerd?

- ☐ Open
- ☐ No-Nonsens
- ☐ Betrokken
- ☐ Eager
- ☐ Teamplayer
- ☐ Geen van allen

9A. Sta je open voor verschoven werktijden? *Een onderdeel van het Nieuwe Werken is het fenomeen; verschoven werktijden. Dit houdt in dat, mits de bezetting tussen 8.30-17.30 uur voldoende is, de begin- en eindtijden veranderen. Men kan beginnen tussen 7.30-9.00 uur, wat betekent dat je werkdag eindigt tussen 16.00-17.30 uur. (Momenteel loopt hiervan een pilot op het hoofdkantoor)

○ Ja ○ Nee

9B. Waarom niet?

○ Te weinig bezetting op de vestiging ○ Teveel parttimers op de vestiging

○ Werkt niet met de klanten die wij hebben ○ Niet goed voor het teamgevoel

9D. Is het wel mogelijk op jouw vestiging? Beantwoord deze vraag objectief, dus los van je eigen mening!

○ Ja ○ Nee

9E. Wat is volgens jou de minimale bezetting om te kunnen deelnemen aan de verschoven werktijden?

☐ 2 fte ☐ 3 fte ☐ 4 fte ☐ 5 fte

10. Heeft het werken met verschoven werktijden invloed op de LEAN-werkwijze?

○ Ja ○ Nee ○ Geen idee

11. Stelling: Verschoven werktijden dragen bij aan de aantrekkelijkheid van Timing als werkgever.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	○	○	○	○	○	Helemaal mee eens

12A. Hoe sta jij tegenover thuiswerken?

	1	2	3	4	5	
Negatief	○	○	○	○	○	Positief

12B. Laat jouw woonsituatie het toe om thuis te werken?

○ Ja ○ Nee

12C. Hoe zou de dagindeling voor jouw het meest ideaal zijn?

☐ ochtend-middag ☐ middag-avond ☐ ochtend-avond

☐ later beginnen, langer doorgaan ☐ vroeger beginnen, eerder stoppen

12E. Wat denk jij nodig te hebben om je werkzaamheden thuis goed te kunnen uitvoeren?

- ☐ Laptop
- ☐ Telefoon
- ☐ Werkplek
- ☐ Stoel
- ☐ Gerichte opdrachten
- ☐ Rustige omgeving

13A. Word er op jouw vestiging momenteel gestuurd op output?

	1	2	3	4	5	
Nooit	○	○	○	○	○	Altijd

13B. Welk cijfer geef je op dit moment de intensiteit van sturing van jouw manager?

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

13C. Wat denk je dat de intensiteit van sturing doet op het moment dat het Nieuwe Werken gaat starten?

- ○ Dalen
- ○ Gelijk
- ○ Stijgen

14A. Welke invloed verwacht je dat het Nieuwe Werken heeft op het "teamgevoel"?

	1	2	3	4	5	
Geen invloed	○	○	○	○	○	Veel invloed

14B. Hoe vaak moet er volgens jouw overleg gevoerd worden met het gehele team?

- ○ 1x per week
- ○ 2x per week
- ○ 1x per 2 weken
- ○ 1x per 3 weken
- ○ 1x per periode

15A. Welk cijfer geef je de huidige LEAN-werkwijze?

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

15B. In hoeverre denk je dat het Nieuwe Werken invloed heeft op de huidige LEAN-werkwijze?

	1	2	3	4	5	
Geen	○	○	○	○	○	Veel

15C. Welk proces denk je dat, qua inrichting,het meest "last" gaat krijgen van het Nieuwe Werken?

- ○ Frontoffice
- ○ Klantbeheer
- ○ Marktbewerking

16A. Wat gaat het Nieuwe Werken volgens jou doen met de functie van Intercedent?

- ○ Blijft gelijk
- ○ Anders: _____

16C. Heb je nog aanvullingen en/of opmerkingen ten aanzien van het thema het Nieuwe Werken?

Bijlage II Vragenlijst enquête managers

1. Ben je een man of een vrouw?

- ○ Man
- ○ Vrouw

2. In welk jaar ben je geboren?

3. Heb je kinderen?

- ○ Ja
- ○ Nee

4. Op welke vestiging ben je werkzaam?

5. Hoeveel uren per week werk je?

- ○ Minder dan 24uur
- ○ 24 uur
- ○ 28 uur
- ○ 32 uur
- ○ 36 uur
- ○ 40 uur

6A. Op basis van welke kenmerken heb je gekozen voor Timing? (max. 4)

- ☐ Werktijden
- ☐ Functiekenmerken
- ☐ Salaris
- ☐ Secundaire arbeidsvoorwaarden
- ☐ Cultuur
- ☐ Doorgroeimogelijkheden / ontwikkelingsmogelijkheden

6B. Welk kenmerk vind je het belangrijkst?

- ○ Werktijden
- ○ Functiekenmerken
- ○ Salaris
- ○ Secundaire arbeidsvoorwaarden
- ○ Cultuur
- ○ Doorgroeimogelijkheden

7A. Welke cultuurkenmerken van Timing spreken jou het meeste aan? (max. 3)

- ☐ Open
- ☐ Betrokken
- ☐ No-nonsens
- ☐ Eager
- ☐ Teamplayer

7B. Welk cultuurkenmerk is voor jou het belangrijkst?

- ○ Open
- ○ Betrokken
- ○ No-nonsens
- ○ Eager
- ○ Teamplayer

7C. Vind je die cultuurkenmerken van Timing, ook daadwerkelijk terug binnen de organisatie? *

- ○ Ja
- ○ Nee

7D. Welke van de cultuurkenmerken mis je?

- ☐ Open
- ☐ Betrokken
- ☐ No-Nonsens
- ☐ Eager
- ☐ Teamplayer

8. Ben je bekend met de term het "Nieuwe Werken"

- ○ Ja
- ○ Nee

Het "Nieuwe Werken"
Het nieuwe werken is een andere manier van werken en samenwerken, ondersteund door de laatste technologie. In het Nieuwe Werken gaan mensen en organisaties flexibeler om met arbeidstijden en werkomgeving. Hierdoor, blijkt uit onderzoek, dat mensen zich prettiger voelen en de organisatie wordt productiever. Officieel kan er gesproken worden van het Nieuwe Werken als een organisatie: - haar medewerkers in staat stelt onafhankelijk van plaats en tijd te werken; - haar medewerkers consequent stuurt op resulaat; - zorgt dat haar medewerkers vrij toegang hebben tot en gebruik kunnen maken van kennis, ervaring en ideeën; - en gebasseerd is op flexibele arbeidsrelaties (arbeidsverhoudingen en contractvormen).

8A. Welk aspect van het Nieuwe Werken spreekt jou het meeste aan?

- ○ Tijd en plaats onafhankelijk werken
- ○ Sturen op resultaat
- ○ Vrije toegang tot kennis, ervaring en informatie
- ○ Flexibele arbeidsrelaties

8B. Is de toepassing van het Nieuwe Werken een reden voor jou om wel / niet voor een bedrijf te kiezen?

- ○ Ja, het maakt een werkgever aantrekkelijker
- ○ Ja, ik wil liever gewoon op de traditionele manier werken
- ○ Neutraal
- ○ Nee, voor mij maakt het geen verschil

8C. Denk je dat er cultuurkenmerken gaan veranderen als het Nieuwe Werken wordt geïmplementeerd?

☐ Open ☐ No-Nonsens ☐ Betrokken ☐ Eager ☐ Teamplayer ☐ Geen van allen

9A. Sta je open voor verschoven werktijden? *Een onderdeel van het Nieuwe Werken is het fenomeen; verschoven werktijden. Dit houdt in dat, mits de bezetting tussen 8.30-17.30 uur voldoende is, de begin- en eindtijden veranderen. Men kan beginnen tussen 7.30-9.00 uur, wat betekent dat je werkdag eindigt tussen 16.00-17.30 uur. (Momenteel loopt hiervan een pilot op het hoofdkantoor)

○ Ja ○ Nee

9B. Waarom niet?

○ Te weinig bezetting op de vestiging ○ Teveel parttimers op de vestiging

○ Werkt niet met de klanten die wij hebben ○ Niet goed voor het teamgevoel

○ Geen controle meer over de intercedenten

9D. Is het wel mogelijk op jouw vestiging? Beantwoord deze vraag objectief, dus los van je eigen mening!

○ Ja ○ Nee

9E. Wat is volgens jou de minimale bezetting om te kunnen deelnemen aan de verschoven werktijden?

☐ 2 fte ☐ 3 fte ☐ 4 fte ☐ 5 fte

9F. Hoeveel fte zitten er bij jou op de vestiging?

☐ 2 fte ☐ 3 fte ☐ 4 fte ☐ 5 fte ☐ 6 fte

10. Heeft het werken met verschoven werktijden invloed op de LEAN-werkwijze?

○ Ja ○ Nee ○ Geen idee

11. Stelling: Verschoven werktijden dragen bij aan de aantrekkelijkheid van Timing als werkgever.

	1	2	3	4	5	
Helemaal mee oneens	○	○	○	○	○	Helemaal mee eens

12A. Hoe sta jij tegenover thuiswerken?

	1	2	3	4	5	
Negatief	○	○	○	○	○	Positief

12B. Laat jouw woonsituatie het toe om thuis te werken?

○ Ja ○ Nee

12C. Hoe zou de dagindeling voor jouw het meest ideaal zijn?

☐ ochtend-middag ☐ middag-avond ☐ ochtend-avond

☐ later beginnen, langer doorgaan ☐ vroeger beginnen, eerder stoppen

12E. Wat denk jij nodig te hebben om je werkzaamheden thuis goed te kunnen uitvoeren? *

☐ Laptop ☐ Telefoon ☐ Werkplek ☐ Stoel

☐ Gerichte opdrachten ☐ Rustige omgeving

13A. Word er door jou momenteel gestuurd op output?

	1	2	3	4	5	
Nooit	○	○	○	○	○	Altijd

13B. Welk cijfer geef je op dit moment aan de intensiteit van sturing?

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

13D. Wat denk je dat de intensiteit van sturing doet op het moment dat het Nieuwe Werken gaat starten?

○ Dalen ○ Gelijk ○ Stijgen

14A. Welke invloed verwacht je dat het Nieuwe Werken heeft op het "teamgevoel"?

	1	2	3	4	5	
Helemaal geen invloed	○	○	○	○	○	Heel veel invloed

14B. Hoe vaak moet er volgens jouw overleg gevoerd worden met het gehele team?

○ 1x per week ○ 2x per week ○ 1x per 2 weken

○ 1x per 3 weken ○ 1x per periode

15A. Welk cijfer geef je de huidige LEAN-werkwijze?

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

15B. In hoeverre denk je dat het Nieuwe Werken invloed heeft op de huidige LEAN-werkwijze?

	1	2	3	4	5	
Geen	○	○	○	○	○	Veel

15C. Welk proces denk je dat, qua inrichting,het meest "last" gaat krijgen van het Nieuwe Werken?

○ Frontoffice ○ Klantbeheer ○ Marktbewerking

16A. Wat gaat het Nieuwe Werken volgens jou doen met de functie van Intercedent?

○ Blijft gelijk ○ Anders: _____

17A. Wat gaat het Nieuwe Werken doen met je eigen functie?

○ Blijft gelijk ○ Anders: _____

18. Stelling: Intercedenten krijgen in het werk veel vrijheid en verantwoordelijkheid om te bepalen wanneer en/of hoe ze taken uitvoeren.

	1	2	3	4	5	
Oneens	○	○	○	○	○	Eens

Veel leidinggevenden hebben moeite met het veranderen van hun rol; vrijheid en vertrouwen geven en ondersteunen. Sturen op resultaat en niet op aanwezigheid. Het leren om los te laten en aan te sluiten bij wat de medewerker nodig heeft om zijn doelen te bereiken. Op het moment dat een leidinggevende deze rol niet goed oppakt of onvoldoende begeleid wordt om die rol op te pakken, dan heeft dat gevolgen voor de Nieuwe manier van Werken.

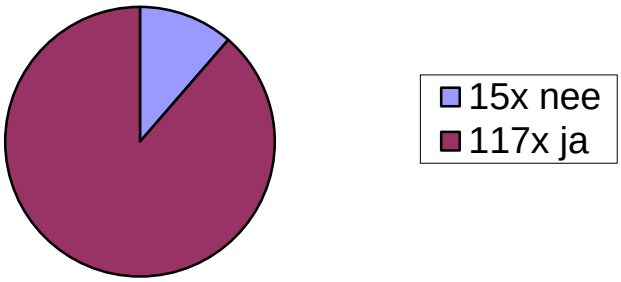
19A. Hoe sta jij tegenover deze nieuwe manier van leidinggeven?

	1	2	3	4	5	
Negatief	○	○	○	○	○	Positief

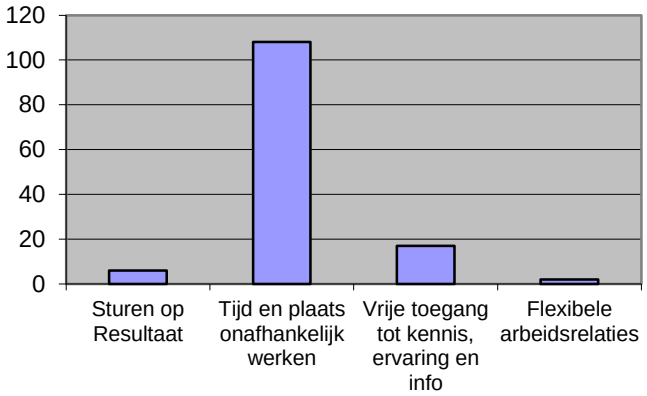
21. Heb je nog aanvullingen en/of opmerkingen ten aanzien van het thema het Nieuwe Werken?

Bijlage III Uitkomsten enquête intercedenten

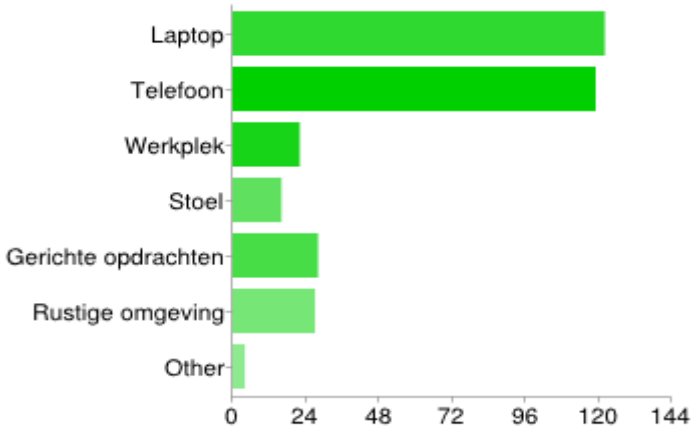
Bekendheid met het nieuwe werken



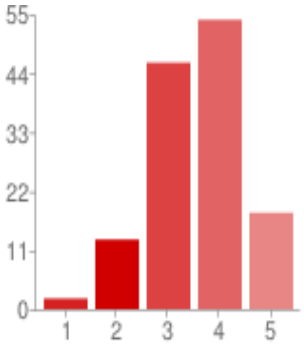
Welk aspect spreekt het meest aan?



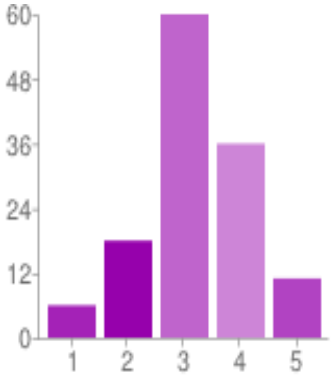
Benodigdheden thuiswerken



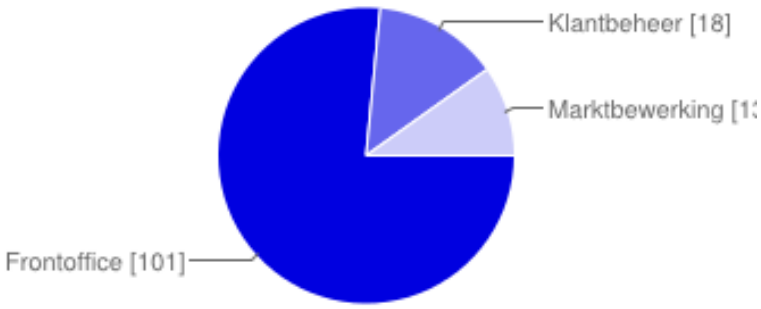
Invloed van het nieuwe werken op het teamgevoel



Invloed van het nieuwe werken op de LEAN-werkwijze

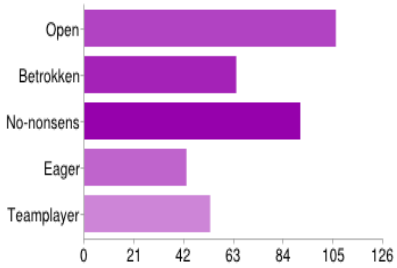


Welk proces krijgt het meest last van het nieuwe werken?



Welke cultuurkenmerken spreken jou het meest aan?

7A. Welke cultuurkenmerken van Timing spreken jou het meeste aan? (max. 3)

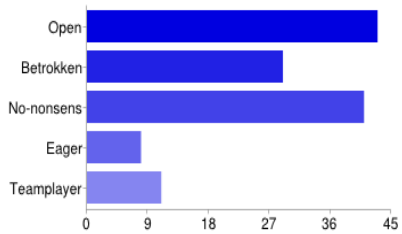


Open	106	81%
Betrokken	64	49%
No-nonsens	91	69%
Eager	43	33%
Teamplayer	53	40%

Mensen kunnen meer dan één selectievakje selecteren, en daarom kan het percentage hoger dan 100% zijn.

Welke cultuurkenmerken vind je het belangrijkst?

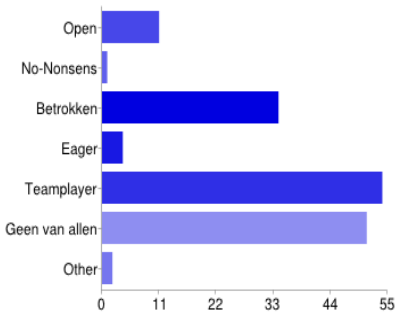
7B. Welk cultuurkenmerk, van de gekozen 3, is voor jou het belangrijkst?



Open	43	32%
Betrokken	29	22%
No-nonsens	41	31%
Eager	8	6%
Teamplayer	11	8%

Denk je dat de cultuurkenmerken veranderen met de komst van het nieuwe werken?

8C. Denk je dat er cultuurkenmerken gaan veranderen als het Nieuwe Werken wordt geïmplementeerd?

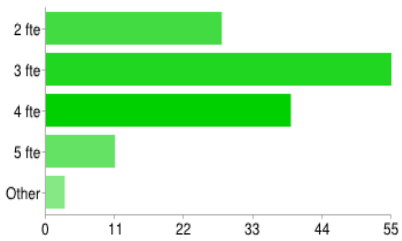


Open	11	9%
No-Nonsens	1	1%
Betrokken	34	26%
Eager	4	3%
Teamplayer	54	42%
Geen van allen	51	40%
Other	2	2%

Mensen kunnen meer dan één selectievakje selecteren, en daarom kan het percentage hoger dan 100% zijn.

Wat is volgens jou de minimale bezetting om te kunnen deelnemen aan het nieuwe werken?

9E. Wat is volgens jou de minimale bezetting om te kunnen deelnemen aan de verschoven werktijden?



2 fte	28	21%
3 fte	55	42%
4 fte	39	30%
5 fte	11	8%
Other	3	2%

Mensen kunnen meer dan één selectievakje selecteren, en daarom kan het percentage hoger dan 100% zijn.

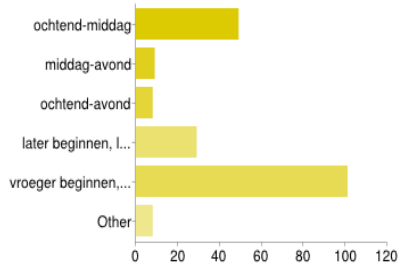
Verschoven werktijden

11. Stelling: Verschoven werktijden dragen bij aan de aantrekkelijkheid van Timing als werkgever.

1 - Helemaal mee oneens	2	1%
2	6	4%
3	14	10%
4	50	37%
5 - Helemaal mee eens	61	46%

Dagindeling

12C. Hoe zou de dagindeling voor jouw het meest ideaal zijn?

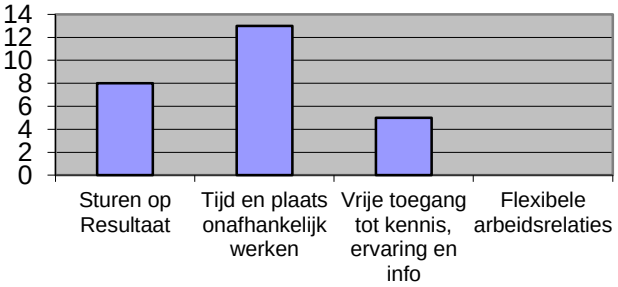


ochtend-middag	49	37%
middag-avond	9	7%
ochtend-avond	8	6%
later beginnen, langer doorgaan	29	22%
vroeger beginnen, eerder stoppen	101	76%
Other	8	6%

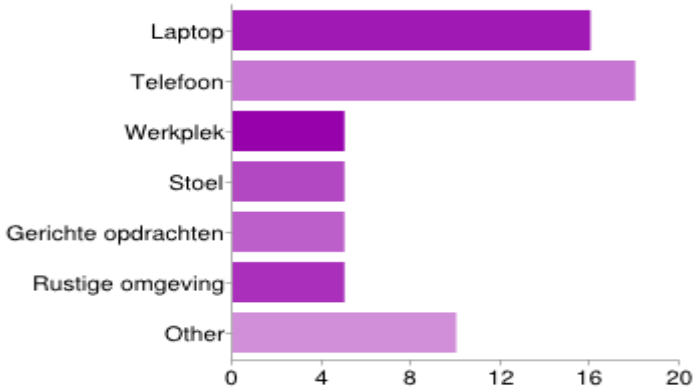
Mensen kunnen meer dan één selectievakje selecteren, en daarom kan het percentage hoger dan 100% zijn.

Bijlage IV Uitkomsten enquête managers

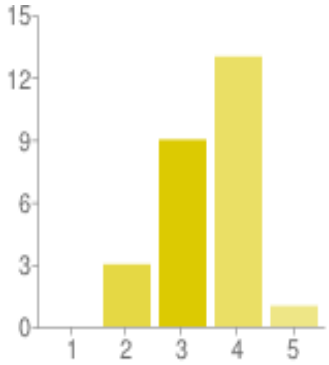
Welk aspect spreekt het meest aan?



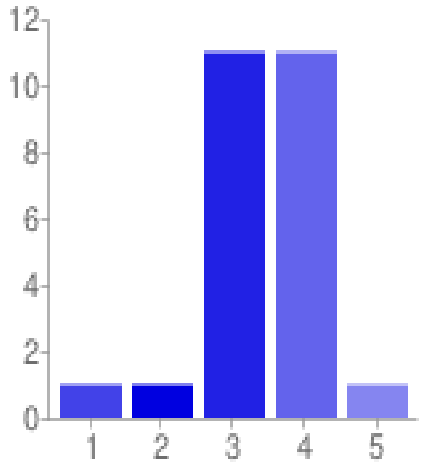
Benodigdheden thuiswerken



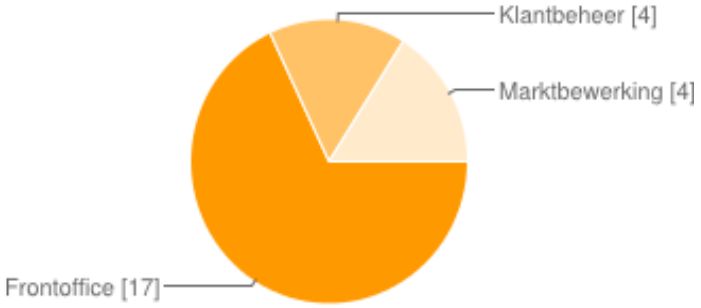
Invloed van het nieuwe werken op het teamgevoel



Invloed van het nieuwe werken op de LEAN-werkwijze

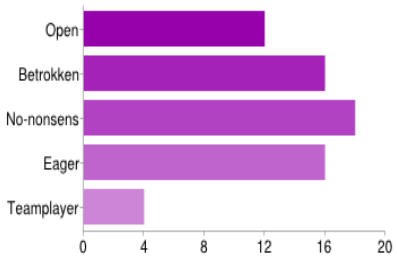


Welk proces krijgt het meest last van het nieuwe werken?



Welke cultuurkenmerken spreken jou het meest aan?

7A. Welke cultuurkenmerken van Timing spreken jou het meeste aan? (max. 3)

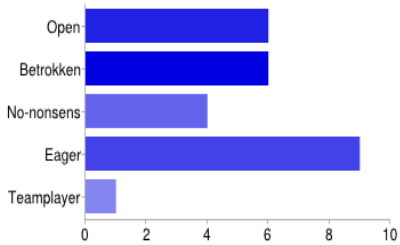


Open	12	46%
Betrokken	16	62%
No-nonsens	18	69%
Eager	16	62%
Teamplayer	4	15%

Mensen kunnen meer dan één selectievakje selecteren, en daarom kan het percentage hoger dan 100% zijn.

Welke cultuurkenmerken vind je het belangrijkst?

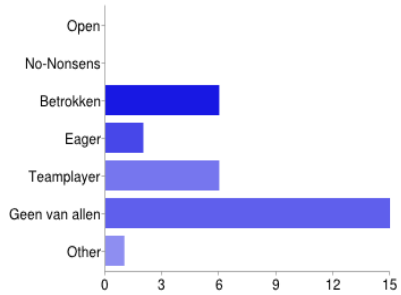
7B. Welk cultuurkenmerk is voor jou het belangrijkst?



Open	6	23%
Betrokken	6	23%
No-nonsens	4	15%
Eager	9	35%
Teamplayer	1	4%

Denk je dat de cultuurkenmerken veranderen met de komst van het nieuwe werken?

8C. Denk je dat er cultuurkenmerken gaan veranderen als het Nieuwe Werken wordt geïmplementeerd?

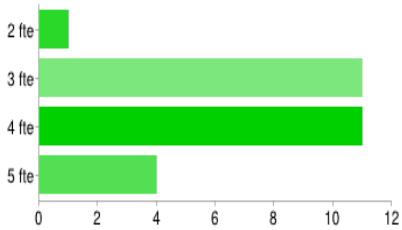


Open	0	0%
No-Nonsens	0	0%
Betrokken	6	23%
Eager	2	8%
Teamplayer	6	23%
Geen van allen	15	58%
Other	1	4%

Mensen kunnen meer dan één selectievakje selecteren, en daarom kan het percentage hoger dan 100% zijn.

Wat is volgens jou de minimale bezetting om te kunnen deelnemen aan het nieuwe werken?

9E. Wat is volgens jou de minimale bezetting om te kunnen deelnemen aan de verschoven werktijden?

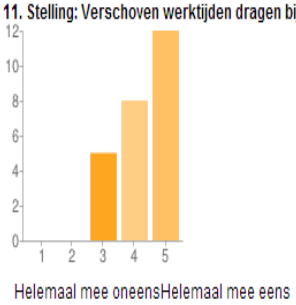


2 fte	1	4%
3 fte	11	42%
4 fte	11	42%
5 fte	4	15%

Mensen kunnen meer dan één selectievakje selecteren, en daarom kan het percentage hoger dan 100% zijn.

Verschoven werktijden

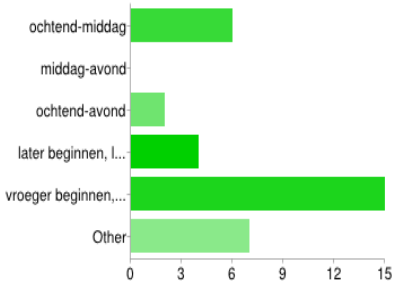
11. Stelling: Verschoven werktijden dragen bij aan de aantrekkelijkheid van Timing als werkgever.



1 - Helemaal mee oneens	0	0%
2	0	0%
3	5	19%
4	8	31%
5 - Helemaal mee eens	12	46%

Dagindeling

12C. Hoe zou de dagindeling voor jouw het meest ideaal zijn?



ochtend-middag	6	23%
middag-avond	0	0%
ochtend-avond	2	8%
later beginnen, langer doorgaan	4	15%
vroeger beginnen, eerder stoppen	15	58%
Other	7	27%

Mensen kunnen meer dan één selectievakje selecteren, en daarom kan het percentage hoger dan 100% zijn.

Bijlage V Interviews intercedenten

Functie: Intercedent B
Leeftijd: 24

Hoe sta jij tegenover het nieuwe werken?
Zeer positief. Het nieuwe werken is een manier om flexibeler te kunnen omspelen met je werktijden. Zo valt privé en werk beter te combineren. Als het druk is werk je zonder problemen wat langer door en als je niets meer te doen hebt is er de mogelijkheid eerder te stoppen. Zo kan je tijd optimaal en effectief benut worden.

Welke invloed verwacht jij dat het nieuwe werken gaat hebben op de dagelijkse werkzaamheden en waarom denk je dat?
Ik verwacht dat het voor de vestigingen weinig invloed heeft. Het is toch lastiger om bijvoorbeeld thuis te werken als je op een vestiging zit. Het zou eens kunnen voorkomen dat iemand een uurtje later start en dus een uurtje langer doorgaat, maar ik denk dat dit weinig invloed heeft op de werkzaamheden.

Op welke werkzaamheden heeft het nieuwe werken de meeste invloed?
Misschien dat de marktbewerking vanuit huis gedaan zou kunnen worden. Of het zoeken naar geschikte kandidaten vanuit andere kanalen dan FMS.

Wat doet het nieuwe werken volgens jou met het teamgevoel?
Ik verwacht niet dat het veel veranderd aan het teamgevoel. Je moet wel goed met elkaar blijven overleggen, dus de communicatie moet goed zijn binnen het team. Ik denk niet dat het nieuwe werken een nadelige invloed heeft op het teamgevoel.

Welke onderdelen van het nieuwe werken zijn dan volgens jou van invloed op het teamgevoel??
Het werken op verschillende locaties of verschillende tijden. Dit maakt dat je goed moet overleggen onderling.

Wat heb jij nodig van de organisatie om goed geïnformeerd met het nieuwe werken van start te kunnen gaan?
Wat mag wel en wat mag niet (bijvoorbeeld welke werktijden mogen gehanteerd worden).
Welke locaties mogen gebruikt worden
Wat mag elders en wat moet op de vestiging
Hoe werk ik buiten de vestiging (inloggegevens etc.)

Heb jij binnen Timing al eens eerder te maken gehad met veranderingen? Zo ja, welke en hoe is dat verlopen? Als jij deze verandering moest implementeren / begeleiden, wat zou je dan anders doen?
Nee, dit is niet van toepassing.

Wat verwacht jij van je manager?
Dat de manager haar verwachtingen uitspreekt. Dat de manager zelf ook open communiceert over het nieuwe werken dat de manager zelf toepast.

Welke rol heeft jouw manager in de huidige situatie?
De manager is eindverantwoordelijk voor de resultaten en stuurt en coacht het team.

Wat gaat er veranderen in die rol als het nieuwe werken haar intreden maakt?
De manager moet akkoord geven wanneer iemand gebruik wil maken van het nieuwe werken. Verder verandert de rol niet.

Hoe beschrijf je de huidige cultuur van Timing?
Een open informele cultuur, en erg resultaatgericht. Er kan veel, alles is in principe mogelijk, als het maar tot een goed resultaat leidt.

Wat denk je dat hierin het meest moet veranderen als het nieuwe werken daadwerkelijk toegepast gaat worden?
Ik denk dat er weinig hoeft te veranderen. Deze cultuur past goed bij het nieuwe werken. Uiteindelijk telt het resultaat, hoe we er komen maakt in principe niet uit.

Waarom heb jij destijds gekozen voor Timing?
Vanwege de cultuur (de kernwaardes) en de doelgroep van Timing, non-nonsens en open.

Zou je opnieuw voor Timing kiezen? Toelichten waarom wel of waarom niet.
Ja. Ik denk dat Timing een sterke organisatie is met een goed focuspunt. De cultuur spreekt me ook aan.

Draagt het nieuwe werken bij voor jou om wel/niet te kiezen voor een organisatie? Waarom wel/ waarom niet?
Ja, het zou voor mij belangrijk zijn. Ik vind dat je optimaal presteert als je bent waar je wil zijn en als je je tijd efficiënt kan benutten. Als je niets meer te doen hebt en je moet blijven zitten is dit niet altijd bevorderlijk voor je motivatie. Het nieuwe werken zou mij mijn werk nog beter laten doen.

Wat is volgens jou de kracht van Timing?
De kracht van Timing is dat Timing weet wat ze wil. Doelgericht: Een bepaalde doelgroep en bepaald soort werk. Dit maakt dat we goed zijn in wat we doen en dat we kunnen kaderen.

Versterkt het nieuwe werken dit? Waarom?
Ik denk zeker dat het nieuwe werken hierin een versterkende factor kan spelen.

Functie: Intercedent B
Leeftijd: 23

Hoe sta jij tegenover het nieuwe werken?
Positief. Ik denk dat het kan bijdragen aan vernieuwing.

Welke invloed verwacht jij dat het nieuwe werken gaat hebben op de dagelijkse werkzaamheden en waarom denk je dat?
Het beïnvloed denk ik de effectiviteit van de inspanningen. Je kan flexibeler omspringen met je werkplek en kan werken op de momenten dat je het meest kan doen.

Op welke werkzaamheden heeft het nieuwe werken de meeste invloed?
Op de werkzaamheden op de frontoffice. Dit zijn de werkzaamheden waarbij fysieke aanwezigheid op de vestiging noodzakelijk is.

Wat doet het nieuwe werken volgens jou met het teamgevoel?
Ik denk dat er weinig verandert aan het teamgevoel.

Welke onderdelen van het nieuwe werken zijn dan volgens jou van invloed op het teamgevoel?
Je moet goed met elkaar overleggen wie wanneer waar werkt, maar verder niets.

Wat heb jij nodig van de organisatie om goed geïnformeerd met het nieuwe werken van start te kunnen gaan?
Werktijden en eventuele praktische zaken als inloggegevens of laptop / telefoon.

Heb jij binnen Timing al eens eerder te maken gehad met veranderingen? Zo ja, welke en hoe is dat verlopen?
Nee.

Wat verwacht jij van je manager?
Hulp wanneer nodig, sturing op resultaat.

Welke rol heeft jouw manager in de huidige situatie?
Coach en eindverantwoordelijke.

Wat gaat er veranderen in die rol als het nieuwe werken haar intreden maakt?
Niets. De manager blijft eindverantwoordelijk, maar veel gebeurt in onderling overleg met het team.

Hoe beschrijf je de huidige cultuur van Timing?
No-nonsense en open, doen wat je zegt en zeggen wat je doet.

Wat denk je dat hierin het meest moet veranderen als het nieuwe werken daadwerkelijk toegepast gaat worden?
Ik denk dat aan de cultuur niets hoeft te veranderen. Het nieuwe werken past prima binnen de cultuur.

Waarom heb jij destijds gekozen voor Timing?
Vanwege de cultuur en ik was al met Timing bekend vanuit mijn vorige werkgever.

Zou je opnieuw voor Timing kiezen? Toelichten waarom wel of waarom niet.
Ja, ik denk dat Timing sterk is ten opzichte van concurrenten. De grootte van Timing bevalt me ook en ik word nog steeds uitgedaagd. De cultuurkenmerken die mij destijds aanspraken vind ik ook daadwerkelijk terug in de organisatie.

Draagt het nieuwe werken bij voor jou om wel/niet te kiezen voor een organisatie? Waarom wel/ waarom niet?
Het zou geen doorslaggevende invloed hebben, maar ik zou het wel als voordeel zien als het nieuwe werken wordt toegepast binnen een bedrijf.

Wat is volgens jou de kracht van Timing?
De doelgerichtheid en focus, ze weten waar ze heen willen en wat ze daarvoor moeten doen.

Versterkt het nieuwe werken dit? Waarom?
Ik denk wel dat het kan versterken, doordat mensen optimaler kunnen functioneren.

Functie: Intercedent A
Leeftijd: 23

Hoe sta jij tegenover het nieuwe werken?
Positief. Ik denk dat het een bijdrage kan leveren aan de aantrekkelijkheid van Timing

Welke invloed verwacht jij dat het nieuwe werken gaat hebben op de dagelijkse werkzaamheden en waarom denk je dat?
Ik verwacht dat het voorlopig nog weinig invloed zal hebben. Ik denk dat het enige tijd duurt voordat er echt gebruik gemaakt wordt van het nieuwe werken. Maar als dat gebeurt, denk ik dat het de meeste invloed heeft op de frontoffice. Dit is de plek waar direct contact is met flexkrachten.

Wat doet het nieuwe werken volgens jou met het teamgevoel?
Ik denk dat het weinig invloed heeft op het teamgevoel zolang er goed wordt gecommuniceerd. Iedereen weet waar iemand mee bezig is en taken goed verdeelt worden en blijven.

Welke onderdelen van het nieuwe werken zijn dan volgens jou van invloed op het teamgevoel?
Het werken op diverse locaties. Doordat iemand fysiek niet aanwezig is, heb je minder contact.

Wat heb jij nodig van de organisatie om goed geïnformeerd met het nieuwe werken van start te kunnen gaan?
Alle praktische informatie, van benodigde spullen tot de mogelijkheden en regels.

Heb jij binnen Timing al eens eerder te maken gehad met veranderingen? Zo ja, welke en hoe is dat verlopen?
Niet van toepassing, nog geen dergelijke veranderingen meegemaakt.

Wat verwacht jij van je manager?
Dat hij hulp biedt waar nodig, coacht en vragen beantwoord.

Welke rol heeft jouw manager in de huidige situatie?
De rol van coach en leidinggevende in de zin van sturing aan het team.

Wat gaat er veranderen in die rol als het nieuwe werken haar intreden maakt?
Niks. Er moet nog steeds gestuurd en gecoacht worden.

Hoe beschrijf je de huidige cultuur van Timing?
Flexibel en no-nonsens. Er kan veel en Timing weet waar naartoe te werken. Maar er heerst wel een sfeer van: doe maar normaals, dan doe je gek genoeg.

Wat denk je dat hierin het meest moet veranderen als het nieuwe werken daadwerkelijk toegepast gaat worden?
Niets, het past wel bij het beeld dat ik heb van het nieuwe werken.

Waarom heb jij destijds gekozen voor Timing?
Ik hoorde via via over Timing en ben me gaan verdiepen. De sfeer sprak me aan.

Zou je opnieuw voor Timing kiezen? Toelichten waarom wel of waarom niet.
Ja, niets negatiefs.

Draagt het nieuwe werken bij voor jou om wel/niet te kiezen voor een organisatie? Waarom wel/ waarom niet?
Het nieuwe werken zou bij mij niet de doorslag geven, maar kan wel bijdragen aan het positieve beeld over de organisatie.

Wat is volgens jou de kracht van Timing?
De flexibele en open sfeer, er is veel mogelijk en je wordt niet beperkt in wat je wil doen.

Versterkt het nieuwe werken dit? Waarom?
Hier heb ik nog geen goed beeld over, omdat het nog niet gehanteerd wordt binnen Timing.

Functie: Intercedent B
Leeftijd: 25

Hoe sta jij tegenover het nieuwe werken?
Zeer positief, het geeft je meer vrijheid en kan uiteindelijk zorgen voor een betere werk- / privé balans.

Welke invloed verwacht jij dat het nieuwe werken gaat hebben op de dagelijkse werkzaamheden en waarom denk je dat?
Ik verwacht dat het werken nog prettiger wordt door de invoer van het nieuwe werken. Zo ontstaan nog meer mogelijkheden en kan je nog flexibeler werken.

Op welke werkzaamheden heeft het nieuwe werken de meeste invloed?
Ik denk dat het nieuwe werken op veel verschillende manieren kan worden toegepast. Als het systeem daadwerkelijk op iedere plek kan worden gebruikt, zullen alle werkzaamheden goed kunnen worden uitgevoerd op iedere plek. Ik denk dat vooral fijn is bij het uitschrijven van bepaalde stukken of notulen en bij het zoeken van bepaalde informatie of cv's.

Wat doet het nieuwe werken volgens jou met het teamgevoel?
Het zou zo kunnen zijn dat er een minder hecht teamgevoel ontstaat, omdat iedereen zich aanpast aan zijn of haar eigen schema. Dit is denk ik wel iets om goed in de gaten te houden.

Welke onderdelen van het nieuwe werken zijn dan volgens jou van invloed op het teamgevoel?
Het feit dat je de werktijden flexibel kunt indelen en niet altijd fysiek aanwezig hoeft te zijn op de vestiging.

Wat heb jij nodig van de organisatie om goed geïnformeerd met het nieuwe werken van start te kunnen gaan?
De juiste spullen (apparatuur) en gegevens.

Heb jij binnen Timing al eens eerder te maken gehad met veranderingen? Zo ja, welke en hoe is dat verlopen?
Geen grote veranderingen meegemaakt. Maar ik heb wel gehoord dat verandering vaak misgaan, door onduidelijke communicatie. Ik denk dat ik dat anders zou doen. Duidelijke richtlijnen scheppen.

Wat verwacht jij van je manager?
Ik verwacht van mijn manager dat ze me vrijlaat in wat ik doe, maar stuurt op eindresultaat.

Welke rol heeft jouw manager in de huidige situatie?
Die van eindverantwoordelijke en coach.

Wat gaat er veranderen in die rol als het nieuwe werken haar intreden maakt?
Ik verwacht niets, behalve dat het blijft zoals het is.

Hoe beschrijf je de huidige cultuur van Timing?
Open, transparant.

Wat denk je dat hierin het meest moet veranderen als het nieuwe werken daadwerkelijk toegepast gaat worden?
Niets, de cultuur past goed bij het nieuwe werken.

Waarom heb jij destijds gekozen voor Timing?
Vanwege de kernwaarden van Timing.

Zou je opnieuw voor Timing kiezen? Toelichten waarom wel of waarom niet.
Ja, het bevalt prima en ik denk niet dat een dergelijke cultuur snel terug is te vinden binnen de uitzendbranche.

Draagt het nieuwe werken bij voor jou om wel/niet te kiezen voor een organisatie? Waarom wel/ waarom niet?
Ja, het draagt zeker bij. Ik denk dat het iets is wat in deze tijd hoort en dat het bijdraagt aan resultaat van je werkzaamheden.

Wat is volgens jou de kracht van Timing?
De cultuur van Timing en de "wij doen" focus.
Versterkt het nieuwe werken dit? Waarom?
Ja. Het nieuwe werken maakt iedereen denk ik nog succesvoller en gelukkiger in het werken.

Functie: Intercedente
Leeftijd: 24

Hoe sta jij tegenover het nieuwe werken?
Positief. Vooral het vroeger kunnen beginnen en daarmee vroeg klaar zijn, zou mij erg goed bevallen.

Welke invloed verwacht jij dat het nieuwe werken gaat hebben op de dagelijkse werkzaamheden en waarom denk je dat?
De uren buiten de openingstijden, worden denk ik efficiënter gebruikt. Je kan dan namelijk niet van je werk gehouden worden door inloop of telefoon. Of door andere collega's. Datzelfde geldt voor thuiswerken.

Op welke werkzaamheden heeft het nieuwe werken de meeste invloed?
Op werkzaamheden die je kan doen en waar je geen flexkrachten, collega's of opdrachtgevers voor nodig hebt. Bijvoorbeeld het opmaken van een CV, het maken van een planning, het opschonen van de e-mailbox etc. Een negatieve invloed kan het hebben op de frontoffice vanwege het contact met flexkrachten.

Wat doet het nieuwe werken volgens jou met het teamgevoel?
Die blijft hetzelfde.

Welke onderdelen van het nieuwe werken zijn dan volgens jou van invloed op het teamgevoel?
Voor ons als intercedent is er geen invloed. Op het moment dat je thuis zou mogen werken, zal dat misschien anders worden omdat het directe contact dan verminderd. Maar ik ben daar niet zo bang voor.

Wat heb jij nodig van de organisatie om goed geïnformeerd met het nieuwe werken van start te kunnen gaan?
Voor het nieuwe werken met verschoven werktijden, is het niet nodig om extra benodigdheden te krijgen. Als je thuis zou werken wel, een laptop met FMS, printer en telefoon zijn dan wel essentieel.

Heb jij binnen Timing al eens eerder te maken gehad met veranderingen? Zo ja, welke en hoe is dat verlopen?
Nee

Wat verwacht jij van je manager?
Met betrekking tot het nieuwe werken, niets anders dan anders.

Welke rol heeft jouw manager in de huidige situatie?
Coaching waar nodig en waar gewenst. Verder krijgen we veel vrijheid, wat door mij als prettig wordt ervaren.

Wat gaat er veranderen in die rol als het nieuwe werken haar intreden maakt?
Met de verschoven werktijden niets, voor het thuis werken wel. Dan is het belangrijk om toch regelmatig het functioneren van de intercedenten te blijven monitoren. Op onze vestiging is het zo dat je elk moment kan binnen stappen bij de manager voor vragen. Op het moment dat je thuis gaat werken, kan dit minder makkelijk. De drempel moet hierdoor niet hoger worden.

Hoe beschrijf je de huidige cultuur van Timing?
No nonsens, harde werkers, graag willen, sociaal naar flexkrachten en opdrachtgevers en collegiaal naar je directe collega's.

Wat denk je dat hierin het meest moet veranderen als het nieuwe werken daadwerkelijk toegepast gaat worden?
Niets moet veranderen wat betreft de cultuur, want dit is wat Timing onderscheidend maakt ten opzichte van de concurrent.

Waarom heb jij destijds gekozen voor Timing?
Geen bewuste keuze voordat ik sollicitatiebrieven de deur uit deed. Op het moment dat ik een reactie kreeg op mijn brief en ik mij verdiept heb in de organisatie, was de cultuur voor mij belangrijk.

Zou je opnieuw voor Timing kiezen? Toelichten waarom wel of waarom niet.
Absoluut! De cultuur past heel goed bij mij en ook het feit dat we gericht zijn op productie en logistiek.

Draagt het nieuwe werken bij voor jou om wel/niet te kiezen voor een organisatie? Waarom wel/ waarom niet?
Uiteindelijk telt dat niet mee voor mij. Het is wel gunstig op bepaalde momenten om vroeg te beginnen en vroeg klaar te zijn, maar niet noodzakelijk. Wel vind ik het belangrijk om niet 's avonds te hoeven werken. Althans niet structureel.

Wat is volgens jou de kracht van Timing?
De cultuur, want dit is wat Timing onderscheidend maakt ten opzichte van de concurrent.

Functie: Intercedent B
Leeftijd: 26

Hoe sta jij tegenover het nieuwe werken?
Ik vind het nieuwe werken in het algemeen een goede ontwikkeling. Door het nieuwe werken ben je als medewerker maar ook als organisatie flexibeler in werktijden en dienstverlening, tevens is het voor de drukte op de weg ook een goede ontwikkeling. In de functie van intercedent vind ik het nieuwe werken minder relevant. De werkzaamheden vinden ten allen tijde op de vestiging plaats en door de winkelfunctie die een uitzendbureau heeft is het minder goed mogelijk flexibel te zijn in de werktijden.

Welke invloed verwacht jij dat het nieuwe werken gaat hebben op de dagelijkse werkzaamheden en waarom denk je dat?
De invloed in mijn huidige functie zal beperkt zijn. Door het nieuwe werken is het mogelijk vroeger of later te beginnen. Dit kan interessant voor afspraken naast het werk. Op de dagelijkse werkzaamheden zal het geen invloed hebben. Ik heb de verantwoording voor één grote klant, waardoor thuiswerken voor mij heel lastig zou worden. Wellicht een keer als ik belangrijke zaken uit moet werken.

Op welke werkzaamheden heeft het nieuwe werken de meeste invloed? Toelichten.
Mijns inziens heeft het geen invloed op de werkzaamheden van een intercedent.

Wat doet het nieuwe werken volgens jou met het teamgevoel?
Welke onderdelen van het nieuwe werken zijn dan volgens jou van invloed op het teamgevoel?
Ik denk niet dat het veel invloed heeft op het teamgevoel. Als een collega eerder of later wil beginnen wordt dit overlegd en is het vaak goed. Misschien als thuiswerken een rol gaat spelen, maar daar kan ik nu nog weinig over zeggen. Vooralsnog denk ik dat er met goed overleg weinig verandert.

Wat heb jij nodig van de organisatie om goed geïnformeerd met het nieuwe werken van start te kunnen gaan?
Om goed van start te kunnen gaan zou ik goed geïnformeerd willen worden. Wat zijn de mogelijkheden in de functie van intercedent en wat zijn de spelregels/ kaders waar je je aan dient te houden?

Heb jij binnen Timing al eens eerder te maken gehad met veranderingen? Zo ja, welke en hoe is dat verlopen?
Als jij deze verandering moest implementeren / begeleiden, wat zou je dan anders doen?
Er zijn verschillende veranderingen geweest, van de implementatie van een nieuw online vrij vraag systeem tot het veranderen van de bonussystematiek. Veel van deze veranderingen worden aangekondigd via T-net, ik heb dit als prettig ervaren. Na de aankondiging is het vaak de bedoeling dat de manager het op vestigingsniveau implementeert. Communicatie en follow-up is hierin denk ik heel belangrijk. Dit is tot op heden altijd goed gegaan bij mij. Ik hoor wel tijdens trainingen van andere intercedenten dat er op die vestiging veel onduidelijkheid is. Dus er ligt landelijk vast nog wel iets ter verbetering.

Wat verwacht jij van je manager?
Welke rol heeft jouw manager in de huidige situatie?
Wat gaat er veranderen in die rol als het nieuwe werken haar intreden maakt?
Manager is eindverantwoordelijk. Op dit moment is onze manager er dagelijks van begin tot eind aanwezig. Met de intrede van het nieuwe werken zal de aanwezigheid kunnen veranderen. Hierdoor zal de verantwoordelijkheid voor bepaalde zaken meer worden gelegd bij de intercedenten.

Hoe beschrijf je de huidige cultuur van Timing?
Wat denk je dat hierin het meest moet veranderen als het nieuwe werken daadwerkelijk toegepast gaat worden?
Ik denk dat de cultuur van Timing per vestiging verschilt. Uiteraard zijn Timers wel een bepaald type mens. Open, ambitieus, no-nonsense zijn karaktereigenschappen die een Timer typeert. Hoe deze eigenschappen tot uiting komen op een vestiging is verschillend per vestiging. Hierin speelt de cultuur per regio in Nederland ook een grote rol. Ik denk dat het de cultuur van Timing heel erg geschikt is om het nieuwe werken succesvol te maken. Timing is praktisch ingesteld, mocht het nieuwe werken leiden tot efficiënter werken en beter resultaat zal deze methodiek breed worden gedragen.

Waarom heb jij destijds gekozen voor Timing?
Ik heb voor Timing gekozen omdat ik graag in een commerciële organisatie wilde werken waar de mens centraal staat (zowel eigen medewerkers als flexkrachten). In de gesprekken die ik voerde bij Timing kreeg ik deze indruk en heb ik de baan aangenomen.

Zou je opnieuw voor Timing kiezen? Toelichten waarom wel of waarom niet.
Ik zou zeker weer voor Timing kiezen. Het is een no-nonsense organisatie en een organisatie waar je als starter op de arbeidsmarkt veel kan leren en waar veel ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling. Op dit moment zou het nieuwe werken voor mij geen reden zijn om voor een organisatie te kiezen. Mocht ik in de toekomst kinderen krijgen zou dit wel degelijk een rol kunnen spelen. Dit in verband met flexibele werktijden en de mogelijkheid om thuis te kunnen werken.

Wat is volgens jou de kracht van Timing? Toelichten.
Versterkt het nieuwe werken dit? Waarom?
De kracht van Timing is de no-nonsense cultuur, de werknemers die werkzaam zijn binnen de organisatie en de korte communicatielijnen. Het nieuwe werken kan deze kracht zeker versterken door flexibiliteit toe te voegen!

Functie: Intercedent B
Leeftijd: 22

Hoe sta jij tegenover het nieuwe werken?
Positief. Het lijkt me heerlijk om meer mijn eigen tijden in te delen. Maar ook om te kunnen werken op een plek waar het rustig is.

Welke invloed verwacht jij dat het nieuwe werken gaat hebben op de dagelijkse werkzaamheden en waarom denk je dat?
Ik denk niet dat er echt wat zal veranderen aan de dagelijkse werkzaamheden. Het is fijn voor het personeel dat zij hun uren flexibel kunnen inplannen. Wat een voordeel is dat je in de ochtendshift en avondshift even een uurtje rustig kan werken zonder afgeleid te worden door inloop en dergelijke. Voor wat betreft thuiswerken kan je helemaal je eigen uren indelen, ideaal.

Op welke werkzaamheden heeft het nieuwe werken de meeste invloed?
In de positieve zin op werkzaamheden waar je geen collega's of flexkrachten bij nodig hebt, dit zijn de taken die je aanpakt in het eerste uurtje of het laatste uurtje. Negatief is het nieuwe werken lastig voor de werkzaamheden waarbij je direct contact hebt met externe mensen, dit is lastiger als je op andere tijden werkt.

Wat doet het nieuwe werken volgens jou met het teamgevoel?
In onze vestiging zal er niet veel veranderen door het nieuwe werken. We blijven gewoon een team, dat verandert niet doordat we op verschillende tijden of thuis werken.

Welke onderdelen van het nieuwe werken zijn dan volgens jou van invloed op het teamgevoel?
Geen onderdeel op dit moment. Als het thuis werken wordt ingevoerd gaat het waarschijnlijk wel invloed hebben omdat je elkaar dan minder ziet.

Wat heb jij nodig van de organisatie om goed geïnformeerd met het nieuwe werken van start te kunnen gaan?
Weten wat er van me wordt verwacht. Wat is het doel om het nieuwe werken te introduceren, zo kun je met z'n alle proberen het doel te bereiken.

Heb jij binnen Timing al eens eerder te maken gehad met veranderingen? Zo ja, welke en hoe is dat verlopen?
Nee

Wat verwacht jij van je manager?
Met betrekking op het nieuwe werken eigenlijk niks anders.

Welke rol heeft jouw manager in de huidige situatie?
Aansturen, coördineren, ondersteunen. Zorgen dat ik samen met mijn collega's het beste uit mezelf haal en samen het beste uit de vestiging halen.

Wat gaat er veranderen in die rol als het nieuwe werken haar intreden maakt?
Ik verwacht niks, ik kan altijd bij mijn manager terecht verwacht niet dat het nieuwe werken daar enige invloed op heeft.

Hoe beschrijf je de huidige cultuur van Timing?
Open, eerlijk en no-nonsense. Binnen Timing Zwolle vertalen we dit naar hard werken, vestiging willen laten groeien en daar ons best voor doen, open en eerlijke houding naar uitzendkrachten en opdrachtgevers.

Wat denk je dat hierin het meest moet veranderen als het nieuwe werken daadwerkelijk toegepast gaat worden?
Ik zie geen noodzaak tot verandering. Het nieuwe werken past prima in de huidige cultuur van Timing.

Waarom heb jij destijds gekozen voor Timing?
In eerste instantie omdat Timing op de website van school stond met een vacature. Uiteindelijk was ik op meerdere plekken aangenomen en heb ik voor Timing gekozen omdat de manager mij een goed gevoel gaf en ik mezelf vond passen bij deze organisatie.

Zou je opnieuw voor Timing kiezen? Toelichten waarom wel of waarom niet.
Zeker. Ik leer hier veel. Timing is ambitieus en dat ben ik ook.

Draagt het nieuwe werken bij voor jou om wel/niet te kiezen voor een organisatie? Waarom wel/ waarom niet?
Voor een deel wel omdat flexibele uren mij wel aanspreken. Echter ben ik alleenstaande moeder en verwacht ik dat het erg moeilijk te combineren zal zijn met de crèche tijden en dergelijke.

Wat is volgens jou de kracht van Timing?
De kracht van Timing is de manier van communiceren naar uitzendkrachten, opdrachtgevers en intern. Timing is ook gedreven, wil groeien, wil anders zijn dan een standaard uitzendorganisatie en dit straalt kracht uit.

Versterkt het nieuwe werken dit?
Ik denk niet dat het nieuwe werken dit perse versterkt. Er moet wel extra gelet worden op de interne communicatie. Verder is het belangrijk dat elk individu de kracht van Timing uitstraalt zodat tijdens het nieuwe werken (veel individueel werken) iedereen het zelfde beeld uitstraalt en dezelfde belofte aflegt bij zowel uitzendkracht als opdrachtgever.

Functie: Intercedent A
Leeftijd: 22

Hoe sta jij tegenover het nieuwe werken?
Ik weet er nog niet zo veel van. We kunnen het op de vestiging gebruiken, maar het wordt nog niet echt toegepast.

Welke invloed verwacht jij dat het nieuwe werken gaat hebben op de dagelijkse werkzaamheden en waarom denk je dat?
Ik denk weinig. Misschien op het hoofdkantoor beter, maar ik verwacht dat we er op de vestiging geen gebruik van maken.

Op welke werkzaamheden heeft het nieuwe werken de meeste invloed?
Misschien heeft het invloed als je echt niets nodig hebt qua programma's. Wellicht bij het schrijven van een bepaald plan, maar dat is voor mij niet van toepassing.

Wat doet het nieuwe werken volgens jou met het teamgevoel?
Het zou wel eens negatief kunnen zijn voor het teamgevoel, omdat mensen niet meer weten wat ze van elkaar kunnen verwachten. En daarbij omdat niet iedereen fysiek aanwezig is of op dezelfde tijden werkt.

Welke onderdelen van het nieuwe werken zijn dan volgens jou van invloed op het teamgevoel?
Vooral het kunnen werken op andere locaties. Wanneer weet je of iemand thuis wel doet wat hij moet doen?

Wat heb jij nodig van de organisatie om goed geïnformeerd met het nieuwe werken van start te kunnen gaan?
Wat de mogelijkheden zijn van het nieuwe werken voor mij. Dus duidelijke regels over wat ik wel en niet mag en kan.

Heb jij binnen Timing al eens eerder te maken gehad met veranderingen? Zo ja, welke en hoe is dat verlopen?
Nee, dit heb ik nog niet meegemaakt.

Wat verwacht jij van je manager?
Coaching, begeleiding en sturing.

Welke rol heeft jouw manager in de huidige situatie?
Zorgen dat alles goed verloopt.

Wat gaat er veranderen in die rol als het nieuwe werken haar intreden maakt?
Niets, behalve dat de manager goed in de gaten moeten houden wie wanneer werkt en waar.

Hoe beschrijf je de huidige cultuur van Timing?
Open, flexibel. Er is heldere communicatie en je wordt vrij gelaten.

Wat denk je dat hierin het meest moet veranderen als het nieuwe werken daadwerkelijk toegepast gaat worden?
Niets, kan niet goed inschatten wat de gevolgen zijn.

Waarom heb jij destijds gekozen voor Timing?
Vanwege de grootte van het bedrijf en het soort werk.

Zou je opnieuw voor Timing kiezen?
Ja, ik heb het prima naar mijn zin en ik kan nog veel leren.

Draagt het nieuwe werken bij voor jou om wel/niet te kiezen voor een organisatie? Waarom wel/ waarom niet?
Nee, niet per se. Ik denk dat het voor mij nog weinig toegevoegde waarde heeft.

Wat is volgens jou de kracht van Timing?
Dat Timing weet wat ze doet en wil. We zijn continue in ontwikkeling.

Bijlage VI Interviews managers

Functie: Regiomanager
Leeftijd: 33

Hoe sta jij tegenover het nieuwe werken?
Positief. Ik vind het een goede zaak, dat Timing met haar tijd meegaat. Als we een aantrekkelijk werkgever willen blijven, dan moeten we niet zo star blijven vasthouden aan onze openingstijden. Ik denk dat dit ouderwets is, dus hierin een "uitwijk"bieden is gewenst.

Welke invloed verwacht jij dat het nieuwe werken gaat hebben op de dagelijkse processen / werkzaamheden en waarom denk je dat?
Ik denk dat het niet veel uitmaakt. Uiteraard ben je voor- of na de standaard openingstijden werkzaam, dus kun je niet alle klanten of flexkrachten bereiken. Maar, er is nog meer werk wat wel gedaan kan worden. Juist wellicht beter, sneller en efficiënter omdat je niet wordt afgeleid door telefoon / inloop van mensen. Denk hierbij aan managementinformatie maken / analyses maken (mooi in alle rust), email afhandeling, zoeken voor kandidaten (avonden, juist wellicht beter te bereiken), cv's maken. mailingen versturen etc etc.

Op welke werkzaamheden heeft het nieuwe werken de meeste invloed?
Je moet even met je klantencontact gaan schakelen, want die kun je niet altijd direct bellen. Maar is wellicht ook niet altijd nodig. Daarnaast bij hulpvragen kun je niet altijd op je collega's terugvallen. Flexkrachten kun je niet vroeg bellen…dat is het enige daarnaast nog.

Welke invloed hebben deze veranderingen voor de intercedent?
Dat ze moeten leren plannen. Ze moeten zorgen dat ze het werk wat veel nadenken vereist, gaan plannen in de tijd dat ze juist voor of na openingstijd aan het werk zijn..dan hebben ze alle rust en ruimte. Ze moeten niet adhoc zaken gaan bedenken en dat even willen regelen…als ze hierbij afhankelijk zijn van specifieke collega's, klanten of flexkrachten.

Wat doet het nieuwe werken volgens jou met het teamgevoel?
Naar mijn idee hoeft dit geen gevolgen te hebben in negatieve zin. Je zou in eerste instantie denken dat je dan minder met collega's bent..dus negatief voor het teamgevoel. Maar, 9 van de 10 x zit je alsnog in de oude tijden te werken, dus is het geen probleem. Als je hierbij je collega wat flexibiliteit geeft, is hij/zij positiever aan het werk en heeft dit alles over voor een goede sfeer. Op het moment dat er 1 iemand is die dit structureel doet en hierdoor altijd collega's verplicht bijv. om standaard late dienst te werken, dan kan het wel negatief zijn. Zolang het geen vaste consequenties zijn voor de collega's (die niet gewenst zijn) dan is het geen enkel probleem.

Welke onderdelen van het nieuwe werken zijn dan volgens jou van invloed op het teamgevoel?
Samen werken / gezamenlijke projecten. Als dit in de weg wordt gezeten door de fysieke aanwezigheid, dan kan dit het teamgevoel beperken.

Wat heb jij nodig van de organisatie om goed geïnformeerd te zijn en om je team goed te kunnen informeren om met het nieuwe werken van start te kunnen gaan?
Algemene basis regels en richtlijnen en daarnaast met name de vrijheid en het vertrouwen om het zelf te regelen. Ik ben geen klein kind en ik geloof erin dat als ik hier en daar flexibel ben, richting collega's ik daar alleen maar door wordt beloond met een blije medewerker die een stapje harder wilt zetten. Uiteindelijk is dat wat we willen. En als de output er is, wat maakt het dan uit hoe die er tot stand komt.

Heb jij binnen Timing al eens eerder te maken gehad met veranderingen? Zo ja, welke en hoe is dat verlopen?
Ja. Door de opstart van meerdere tis-lokaties en tijdelijke projecten met aparte openingstijden heb ik hier al vaker mee te maken gehad. Dit is geen probleem, we kijken naar het klantbelang en regelen aparte tijden voor deze prics bijvoorbeeld. Ik ben vrij flexibel hierin. Op dit moment is bijvoorbeeld de Hanos kerst ic niet in staat om 07.45 uur bij Hanos te komen, in verband met reisafstand. Dan regel ik voor een tijdelijke periode de vestigingsauto hiervoor. Het klopt dat het team dan concessies moet doen om geen vroege afspraken te plannen, maar voor de klant is dit perfect opgelost en voor ons dan ook uiteraard, want dan valt alles bij 1 ic en niet bij iedereen. Als je maar duidelijk bent over je verwachtingen en kaders schept, dan is het zoals het is. Dat gaat prima!

Als jij deze verandering moest implementeren / begeleiden, wat zou je dan anders doen?
Ik zou niet persé wat anders doen…Ik zou wel zorgen voor duidelijk beleid beeld, met de kanttekening dat je alsnog wel ondernemer op locatie bent. Iets kan in Apeldoorn (veel fte) bijvoorbeeld makkelijker dan in Zutphen (minder fte) Geef me de kaders, maar ook de vrijheid om naar eigen initiatief met het team tot de beste oplossing te komen. Niet alles hoeft voorgekauwd te worden, we zijn geen kleine kinderen. Heldere kaders, daarbinnen vrijheid.

Welke rol heb jij als manager in de huidige situatie?
Voor nu regelt het team onderling de opening en sluiting van de vestiging, alsmede de bezetting. Ik kom pas in beeld wanneer het team er niet uitkomt, of er is een probleem. Waar nodig stuur ik bij vanuit een stuk controle.

Wat gaat er veranderen in die rol als het nieuwe werken haar intreden maakt?
De planning wordt nog belangrijker, er moet duidelijk afgesproken worden wie wanneer opent en sluit. Als dan de basis bezetting nog steeds geborgd is, verandert er niets. Dat er werk op andere tijden wordt gedaan, maar dat is geen probleem. Qua controle moet ik meer de focus leggen op het eindresultaat en vertrouwen op mijn intercedenten.

Wat zijn voor jou persoonlijk dan de grootste valkuilen?
Als ik de planning en bezetting een gezamenlijke verantwoordelijkheid kan laten blijven niet zoveel. Zij dragen die verantwoordelijk. Alleen bij problemen, ga ik het adhoc ervaren. Dit zal moeten blijken, dan eventueel ter zijner tijd procedures intern beter afstemmen.

Hoe beschrijf je de huidige cultuur van Timing?
Open en betrokken.

Wat denk je dat hierin het meest moet veranderen als het nieuwe werken daadwerkelijk toegepast gaat worden?
We zullen nog opener moeten zijn met zijn allen om duidelijk te maken aan elkaar wat we doen en wat onze planning is. Het gevaar bestaat dat we meer individualistisch gaan worden..en meer op eilandjes gaan worden.

Waarom heb jij destijds gekozen voor Timing?
Voor de sfeer en het gevoel dat je samen aan je doelen werkt. Het was geen rs die op eilandjes zat en op eigen targets werden afgerekend.

Zou je opnieuw voor Timing kiezen? Toelichten waarom wel of waarom niet.
JA. Met de kanttekening dat we niet nog bureaucratiser moeten worden, dan we de laatste jaren al naar toe gaan, in verband met groter worden. Logisch, maar wel een risico. We zijn juist wie we zijn, doordat we Timing zijn. No-nonsense, zelf regelen…ga dan niet alles faciliteren en vastleggen dat er geen ruimte is voor eigen initiatief.

Draagt het nieuwe werken bij voor jou om wel/niet te kiezen voor een organisatie? Waarom wel/ waarom niet?
In de tegenwoordige tijd kies je er dan wel voor. Nu ik voor het eerst zelf bijv. moeder ben, moet ik soms iets flexibeler worden / zijn. Ik ben echter niet direct ongeschikt voor mijn functie. Dus het is prettig als je incidenteel, dan wel structureel iets in je eigen werkzaamheden qua tijden of iets dergelijks kunt aanpassen, zodat je alles goed kunt combineren.

Wat is volgens jou de kracht van Timing?
Versterkt het nieuwe werken dit? Waarom?
Zoals al eerder benoemd. Het gevoel een team te zijn, het samen te doen. Dit kan prima samen met het nieuwe werken, je wordt er als organisatie alleen maar flexibeler en dus aantrekkelijker van als werkgever. Het blijft wel een waakpuntje.

Functie: Vestigingsmanager
Leeftijd: 37

Hoe sta jij tegenover het nieuwe werken?
Positief. Voor het grootste gedeelte van het werk, zijn we niet beperkt door standaard / ouderwetse openingstijden. Veel kan hier ook buiten. Dus het is een goede optie om flexibel werkgever te zijn.

Welke invloed verwacht jij dat het nieuwe werken gaat hebben op de dagelijkse processen / werkzaamheden en waarom denk je dat?
Het heeft enige invloed op de bezetting en de werkzaamheden. We moeten enigszins om de standaard opening heen plannen, maar dit kan prima. Veel van ons werk kan ook buiten de openingstijden, dus ik voorzie geen enkel probleem.

Op welke werkzaamheden heeft het nieuwe werken de meeste invloed?
Qua MI en analyses en kan dit juist beter. Meer rust en ruimte om dit uit te werken. Alleen het commercieel bellen of flexkrachten bellen is lastig. Dit kun je niet per definitie om 0730 uur 's ochtends doen. Flexkrachten echter wel weer na 1800 uur, dus wellicht kun je wel meer mensen bereiken.

Welke invloed hebben deze veranderingen voor de intercedent?
Geen. Verschuiving in taken qua timemanagement-model, maar verder weinig. Taken blijven het zelfde, worden alleen op een ander moment uitgevoerd. Dit kan prima.

Wat doet het nieuwe werken volgens jou met het teamgevoel?
Niets. Overall genomen zijn we nog steeds minimaal 6 uur per dag gezamenlijk aan het werk, dus tijd en ruimte genoeg om aan het teamgevoel te werken.

Welke onderdelen van het nieuwe werken zijn dan volgens jou van invloed op het teamgevoel?
Dit zou naar verwachting de werktijden zijn, maar ik zie geen bezwaar. 80% van de tijd ben je alsnog gezamenlijk aan het werk.

Wat heb jij nodig van de organisatie om goed geïnformeerd te zijn en om je team goed te kunnen informeren om met het nieuwe werken van start te kunnen gaan?
Ik heb hier niets specifieks voor nodig. Enkel alleen de regels en richtlijnen die Timing stelt.

Heb jij binnen Timing al eens eerder te maken gehad met veranderingen? Zo ja, welke en hoe is dat verlopen?
Vaak. Door seizoensklanten zijn we ook gewend, om flexibel met opening en sluitingstijden te werken en dit verloopt altijd prima. Als men weet dat we in bepaalde seizoenen anders openen, dan is dit zo. We plannen hier onze bezetting op in. Als dit flexibeler kan, dan kan dit.

Als jij deze verandering moest implementeren / begeleiden, wat zou je dan anders doen?
Weinig. Gewoon melding maken dat het kan en mag en dan de rest laten voor wat het is. Iemand die er echt behoefte aan heeft, gaat het zelf wel uitzoeken en regelen met zijn/haar manager op een manier dat het voor iedereen werkbaar is.

Welke rol heb jij als manager in de huidige situatie?
Eindverantwoordelijk. Een controlerende en sturende functie.

Wat gaat er veranderen in die rol als het nieuwe werken haar intreden maakt?
Weinig. Voor een gedeelte zal de controle komen te vervallen omdat ik op afstand niet kan zien wat iemand doet. Verder biedt het alleen meer mogelijkheden voor collega's. Verder doen wij dit al met seizoensklanten, dus voor ons is het niet zo spannend.

Wat zijn voor jou persoonlijk dan de grootste valkuilen?
Voor mij weinig dus, zoals gezegd. We werken al vaak op deze manier, dus wordt het alleen een officiële formaliteit.

Hoe beschrijf je de huidige cultuur van Timing?
Wat denk je dat hierin het meest moet veranderen als het nieuwe werken daadwerkelijk toegepast gaat worden?
Dat we zelf in staat zijn om onze vestiging te runnen, door inzet en betrokkenheid. Dit zal niet veranderen. Ik denk als je als organisatie flexibeler wordt, je hier ook voor terugbetaald wordt door je collega's. Zo ervaar ik het althans, qua seizoenstijden.

Waarom heb jij destijds gekozen voor Timing?
Voor de open cultuur met korte lijnen en optisch weinig hiërarchie.

Zou je opnieuw voor Timing kiezen? Toelichten waarom wel of waarom niet.
Jazeker. Ik ben nog steeds zelf in staat om mijn eigen vestiging te runnen, naar belang van klanten. Dus dit lijkt mij prima. Dit maakt voor collega's in de toekomst wellicht de komst naar Timing makkelijker.

Draagt het nieuwe werken bij voor jou om wel/niet te kiezen voor een organisatie? Waarom wel/ waarom niet?
Niet perse. Ik ben al gewend dat ik zelf flexibel met tijden omga, dus dit blijft. Lijkt me een prima feit.

Wat is volgens jou de kracht van Timing?
Versterkt het nieuwe werken dit? Waarom?
De kracht is dat we no-nonsense zijn en dat we betrokken zijn bij onze klanten. Voor mijn gevoel doen we al een beetje aan het nieuwe werken in mijn geval, dus dat lijkt me goed.

Functie: Vestigingsmanager
Leeftijd: 36

Hoe sta jij tegenover het nieuwe werken?
Ik vind het lastig. We hebben maar 3 ic's plus ik zelf ..en dat is niet veel. Ik weet niet hoe ik de nieuwe bezetting geborgd krijg als ik meer vrijheid mag geven. In de praktijk ben ik vaak al met 2 ic's door training, vrije dagen etc. en als ze dan ook nog andere tijden mogen werken, dan ben ik straks zelf degene die continue kan openen op sluiten. Hier zit ik niet op te wachten.

Welke invloed verwacht jij dat het nieuwe werken gaat hebben op de dagelijkse processen / werkzaamheden en waarom denk je dat?
Ik denk dat het lastig is. Zeker op onze kleine vestiging. Als je nog veel tis locaties hebt, dan blijft er altijd wel werk liggen, zoals mi bijwerken, analyses schrijven etc. Dit kan evt. mooi in die extra tijden. Maar voor onze kleine vestiging, waar we al weinig vacatures hebben, zou ik niet weten wat iemand in die uren kan doen. We moeten juist commercieel bellen en dat kan niet op afwijkende tijden. Dus, ik vind het lastig.

Op welke werkzaamheden heeft het nieuwe werken de meeste invloed?
Voor ons dus op commercieel bellen, wat niet kan in die tijden, dus dat vind ik lastig.

Welke invloed hebben deze veranderingen voor de intercedent? .
Dat ze op die momenten dus niet commercieel bellen gaan bellen en ik me af vraag wat ze dan wel gaan doen. Ik ben bang dat ze dan niet effectief gaan werken.

Wat doet het nieuwe werken volgens jou met het teamgevoel?
We zijn maar een klein team, als we nog meer versnipperd werken..dan zien we elkaar nog minder. Dus dit kan het teamgevoel negatief beïnvloeden.

Welke onderdelen van het nieuwe werken zijn dan volgens jou van invloed op het teamgevoel?
Door de afwijkende tijden, maakt het dus dat we niet continue samen zijn..dus dan moeten we meer per email communiceren, dit kan ruis veroorzaken.

Wat heb jij nodig van de organisatie om goed geïnformeerd te zijn en om je team goed te kunnen informeren om met het nieuwe werken van start te kunnen gaan?
Ik wil weten wat de randvoorwaarden zijn. Ik kan niet met een kleine vestiging overal in meegaan, qua procedures, dus ik zou hierin graag hulp krijgen wanneer ik het ook kan afwijzen bijvoorbeeld. Zonder dan zelf als de boeman te worden gezien.

Heb jij binnen Timing al eens eerder te maken gehad met veranderingen? Zo ja, welke en hoe is dat verlopen?
Nee. We hebben maar een kleine vestiging, dus altijd iedereen beginnen om 08.30 uur en eindigen om 17.30 uur. Ik ben wel flexibel als iemand een keer een privé afspraak heeft of iets dergelijks. Dan kunnen ze in overleg iets eerder weg, maar meer is er niet echt mogelijk als je een klein team hebt zoals ik.

Als jij deze verandering moest implementeren / begeleiden, wat zou je dan anders doen?
Ik zou het alleen mogelijk maken voor vestigingen vanaf 5 fte bijvoorbeeld. Niet op hele kleine vestigingen. Ik snap dat dit niet eerlijk is ten opzichte van andere collega's. Maar het is gewoon niet haalbaar voor alle vestigingen.

Welke rol heb jij als manager in de huidige situatie?
Een controlerende rol naar de intercedenten. Ik ben eindeverantwoordelijk, dus ik moet zorgen dat zij doen wat er vanuit hun functie verwacht wordt.

Wat gaat er veranderen in die rol als het nieuwe werken haar intreden maakt?
Ik moet nog meer bezig zijn met de planning dan ik nu al ben en focussen op output in plaats op de weg ernaartoe.

Wat zijn voor jou persoonlijk dan de grootste valkuilen?
Dat ik er dus nog meer mee bezig ben, want ik wil dat de planning is geborgd..en daar ben ik dan niet zeker van. Dus ik ga dubbel checken of mijn bezetting dan goed is..Dan ben ik dus meer tijd kwijt.

Hoe beschrijf je de huidige cultuur van Timing?
Wat denk je dat hierin het meest moet veranderen als het nieuwe werken daadwerkelijk toegepast gaat worden?
Betrokken en bevlogen. We moeten zorgen dat we betrokken kunnen blijven en daarvoor hebben we wel een team nodig die samenwerkt.

Waarom heb jij destijds gekozen voor Timing?
Voor een kleinere en plattere organisatie.

Zou je opnieuw voor Timing kiezen? Toelichten waarom wel of waarom niet.
Jawel. Maar we moeten niet te vrij worden, want dan kan ik mijn functie niet meer goed uitvoeren.

Draagt het nieuwe werken bij voor jou om wel/niet te kiezen voor een organisatie? Waarom wel/ waarom niet?
Voor mij niet perse. Ik vind het logisch dat je openingstijden hebt, voor ieder bedrijf. Dat ik me daar op aanpas, vind ik logisch. Dus dat we dit doen, is prima. Maar niet voor iedereen en zeker niet voor mij.

Wat is volgens jou de kracht van Timing?
Versterkt het nieuwe werken dit? Waarom?
Kracht is dat we met zijn allen sterk staan. Dit wordt niet versterkt door de wisselende tijden.

Functie: Vestiginsmanager
Leeftijd: 30

Hoe sta jij tegenover het nieuwe werken?
Heel erg positief, ik denk dat het een verfrissende bijdrage kan leveren aan de huidige organisatie.

Welke invloed verwacht jij dat het nieuwe werken gaat hebben op de dagelijkse processen / werkzaamheden en waarom denk je dat?
Ik denk dat het zeker invloed zal hebben op de dagelijkse processen, met name in het contact met de flexkrachten en opdrachtgevers. Processen moeten anders ingericht worden en met de eventuele komst van thuiswerken is niet meer iedereen altijd bereikbaar. Dat zorgt voor verandering.

Op welke werkzaamheden heeft het nieuwe werken de meeste invloed?
Het klantbeheer. Nu zijn ze gewend om een vaste contactpersoon te hebben, als er flexibeler gewerkt gaat worden, zullen ze vaker een ander aan de telefoon krijgen.

Welke invloed hebben deze veranderingen voor de intercedent?
Ze krijgen meer vrijheid om hun werk en privéleven meer op elkaar af te stemmen. Dat geldt ook voor de managers.

Wat doet het nieuwe werken volgens jou met het teamgevoel?
Dat stimuleert het teamgevoel, mits het niet steeds dezelfde zijn die optimaal gebruik maken van de mogelijkheden. Anders krijg je onderling onenigheid. Dus, geen privileges.

Welke onderdelen van het nieuwe werken zijn dan volgens jou van invloed op het teamgevoel?
Verschoven werktijden in verband met de bezetting

Wat heb jij nodig van de organisatie om goed geïnformeerd te zijn en om je team goed te kunnen informeren om met het nieuwe werken van start te kunnen gaan?
Richtlijnen vanuit het hoofdkantoor. Omdat er met zoveel verschillende vestigingen gewerkt wordt is het belangrijk om heldere kaders te hebben waarbinnen ieder een eigen invulling kan geven.

Heb jij binnen Timing al eens eerder te maken gehad met veranderingen? Zo ja, welke en hoe is dat verlopen? Als jij deze verandering moest implementeren / begeleiden, wat zou je dan anders doen?
Ik heb al veel wijzigingen bij Timing doorstaan. Het geeft altijd gezeur, maar uiteindelijk wordt het altijd beter. Bijvoorbeeld: wijzigingen van het team, integratie van een ander team binnen mijn team, opstart van een grote Incompany klant, etc. Goed informeren en luisteren naar de opmerkingen van de teamleden heeft altijd enorm geholpen. En, daarna duidelijkheid scheppen en regels opstellen waar iedereen zich aan moet houden.

Welke rol heb jij als manager in de huidige situatie?
Het goede voorbeeld geven. En checken of alles goed gaat, de resultaten, maar ook het gevoel in het team blijven peilen. Er is niet altijd duidelijke communicatie over de verandering en de richtlijnen, wat maakt dat een verandering soms moeilijk te realiseren is.

Wat gaat er veranderen in die rol als het nieuwe werken haar intreden maakt?
Niet veel, misschien nog meer sturen op eindresultaat. Dat moet ook wel omdat je niet meer kan controleren wat een medewerker thuis precies doet.

Wat zijn voor jou persoonlijk dan de grootste valkuilen?
Dat ik zelf ook een voorstander ben van het nieuwe werken en dat ik er wel voor moet zorgen dat de continuïteit op de vestiging gewaarborgd blijft. Dus, tevreden klanten (opdrachtgevers en flexkrachten)

Hoe beschrijf je de huidige cultuur van Timing?
No-Nonsense en doeners.

Wat denk je dat hierin het meest moet veranderen als het nieuwe werken daadwerkelijk toegepast gaat worden?
Het no-nonsense moet blijven. Dat is waar de klanten voor vallen, dus we moeten wel goed over de wijzigingen communiceren zodat de klanten weten waar ze aan toe zijn. Het doen moet onderstreept blijven.

Waarom heb jij destijds gekozen voor Timing?
De mensen binnen Timing waren no-nonsense, meer dan bij andere bureaus en dat sprak me aan.

Zou je opnieuw voor Timing kiezen? Toelichten waarom wel of waarom niet.
Ja hoor, ik heb veel bij Timing geleerd en nu ze ook bezig zijn met het nieuwe werken maakt dat ze aantrekkelijk blijven als werkgever.

Draagt het nieuwe werken bij voor jou om wel/niet te kiezen voor een organisatie? Waarom wel/ waarom niet?
Absoluut, flexibiliteit vind ik erg belangrijk omdat dat je een deel vrijheid geeft en het gemakkelijker om je werk en je privéleven te combineren.

Wat is volgens jou de kracht van Timing?
Flexibiliteit. Dit wordt versterkt in het nieuwe werken. Een must voor de toekomst waarin personeel het nog belangrijker vindt om het privéleven met het werken te combineren.

Functie: Vestigingsmanager
Leeftijd: 32

Hoe sta jij tegenover het nieuwe werken?
Ik vind het een positieve ontwikkeling. Het geeft een gevoel van vrijheid voor de medewerkers en ook voor mijzelf.

Welke invloed verwacht jij dat het nieuwe werken gaat hebben op de dagelijkse processen / werkzaamheden en waarom denk je dat?
Ik verwacht dat het zeker een grote invloed gaat hebben op de dagelijkse processen. Ik ben manager van een kleine vestiging en op het moment dat iemand thuis werkt of met verschoven werktijden, dan is de minimale bezetting in verband met de veiligheid wel een belangrijk iets om rekening mee te houden. De grenzen in de lean-werkwijze met frontoffice, klantbeheer en marktbewerking zal ook meer in elkaar overlopen.

Op welke werkzaamheden heeft het nieuwe werken de meeste invloed?
Ik denk dat het nieuwe werken het meeste invloed heeft op de administratieve taken en de uitzoekklussen. Bijvoorbeeld het aanmaken van contracten, management informatie opstellen, etc. Omdat je daar niet in de eerste lijn klantencontact bij nodig hebt.

Welke invloed hebben deze veranderingen voor de intercedent?
Dat ze ongestoord het uitzoekwerk kunnen verrichten, maar ook dat ze kunnen laten zien in hoeverre ze de weelde van de eigen verantwoordelijkheid kunnen dragen. (maken ze inderdaad de taken af, die ze zouden doen)

Wat doet het nieuwe werken volgens jou met het teamgevoel?
Volgens mij heeft het een positief resultaat. Je merkt heel goed dat je elkaar nodig hebt en dat als er een schakel ontbreekt, je er wel op moet kunnen vertrouwen dat de werkzaamheden wel uitgevoerd worden.

Welke onderdelen van het nieuwe werken zijn dan volgens jou van invloed op het teamgevoel?
De bezetting, dus de verantwoordelijkheid dat de minimale bezetting aanwezig is. Ik merk nu al dat het groepsbelang vaak voor eigen belang gaat, terwijl ik dat anders had verwacht.

Wat heb jij nodig van de organisatie om goed geïnformeerd te zijn en om je team goed te kunnen informeren om met het nieuwe werken van start te kunnen gaan?
Duidelijke basis richtlijnen. Anders ontstaan er tussen de verschillende vestigingen grote verschillen en dat zorgt voor onenigheid.

Heb jij binnen Timing al eens eerder te maken gehad met veranderingen? Zo ja, welke en hoe is dat verlopen?
Ja, bijvoorbeeld het implementeren van de oude prestatie-indicatoren. Er was toen in mijn team veel protest omdat de regels verschillend geïnterpreteerd konden worden. Uiteindelijk is dat allemaal goed gekomen, maar het heeft wel veel inspanning gekost.

Als jij deze verandering moest implementeren / begeleiden, wat zou je dan anders doen?
Duidelijke basis richtlijnen opstellen. Dat is iets wat binnen Timing nog wel eens mist. Het formuleren van heldere doelstellingen en kaders bij veranderingen. Daardoor staat onduidelijkheid en heeft een verandering een kleine kans van slagen in mijn ogen.

Welke rol heb jij als manager in de huidige situatie?
Ik bewaak de processen, de resultaten, etc. Dus, ik controleer de bezetting en laat aan mij rapporteren.

Wat gaat er veranderen in die rol als het nieuwe werken haar intreden maakt?
Ik moet nog meer op afstand gaan sturen.

Wat zijn voor jou persoonlijk dan de grootste valkuilen?
Dat ik het lastig vind om mensen aan mij te laten rapporteren en dat ik zelf daar consequent in ben. Ik ga ervan uit dat als ik iets vraag, het ook gebeurt, maar ik moet daar meer gevolg aan geven in de vorm van het laten uitbrengen van rapportages.

Hoe beschrijf je de huidige cultuur van Timing?
Aan de ene kant vrij, maar aan de andere kant zijn er ook heel veel (on)-geschreven wetten en regels waar je je aan moet houden. Er wordt gezegd dat je ondernemer op locatie bent, maar in de praktijk ben je vaak met handen en voeten gebonden aan het hoofdkantoor.

Wat denk je dat hierin het meest moet veranderen als het nieuwe werken daadwerkelijk toegepast gaat worden?
Vertrouwen hebben in het management op de vestigingen dat zij de richtlijnen op een voor hun goede manier interpreteren.

Waarom heb jij destijds gekozen voor Timing?
Omdat ik een groep enthousiaste, bevlogen mensen ontmoette die naast het commerciële ook het lekker werken, lekker leven- principe uitdroegen.

Zou je opnieuw voor Timing kiezen? Toelichten waarom wel of waarom niet.
Wel als in een baan zou zoeken in de uitzendbranche omdat het nog steeds een bedrijf is, dat ook hart voor de mensen(werknemers) heeft. Niet als ik zie dat de druk om te presteren ieder jaar groter en groter wordt, maar ik verwacht niet dat het gras elders groener is. Ik vind wel dat het “lekker werken, lekker leven” hierdoor meer onder druk is komen te staan.

Draagt het nieuwe werken bij voor jou om wel/niet te kiezen voor een organisatie? Waarom wel/ waarom niet?
Ik ben gewend om veel uren te werken, maar als ik nu voor een andere baan zou kiezen zou ik er zeker wel rekening mee houden. En dan bijvoorbeeld 4 x9 te gaan werken in plaats van 5x8.

Wat is volgens jou de kracht van Timing?
Dat de organisatie een platte structuur heeft en dat het daardoor in staat is om snelle wendingen te maken als dat nodig is. Ook in het nieuwe werken kunnen we voorop lopen, daar moet onze organisatie snel op aan te passen zijn, waarmee we weer onderscheidend kunnen zijn ten opzichte van de concurrentie.

Functie: Regiomanager
Leeftijd: 38

Hoe sta jij tegenover het nieuwe werken? Niet positief, ik denk dat het niet werkt binnen Timing. Als organisatie zijn we daar nog niet klaar voor.

Welke invloed verwacht jij dat het nieuwe werken gaat hebben op de dagelijkse processen / werkzaamheden en waarom denk je dat?
Ik denk dat het teveel invloed gaat hebben op de dagelijkse processen. Hoe kunnen we onze klanten en flexkrachten goed blijven bedienen als de bezetting steeds fluctueert en we onze lean-werkwijze niet meer optimaal kunnen inzetten?

Op welke werkzaamheden heeft het nieuwe werken de meeste invloed?
Op alle werkzaamheden, maar met name op front en klantbeheer. De flexkrachten en klanten zijn het gewend dat we tijdens kantooruren bereikbaar zijn en als iedereen afwisselend aanwezig is, dan krijgen zij het gevoel dat ze geen vaste contactpersonen hebben.

Welke invloed hebben deze veranderingen voor de intercedent?
Het zorgt voor een boel onrust. Want je als je collega er niet is en er is een acuut probleem dan moet een ander het werk oplossen.

Wat doet het nieuwe werken volgens jou met het teamgevoel? Welke onderdelen van het nieuwe werken zijn dan volgens jou van invloed op het teamgevoel?
Ik denk dat het een negatieve invloed kan hebben. Als iedereen continue het werk van een ander op moet knappen dan zorgt dat voor frictie. En als sommige mensen het niet erg vinden om een keer langer te blijven en een ander gaat altijd stipt op tijd naar huis.

Wat heb jij nodig van de organisatie om goed geïnformeerd te zijn en om je team goed te kunnen informeren om met het nieuwe werken van start te kunnen gaan?
Een handleiding hoe we kunnen monitoren of iedereen wel met de vrijheid om kan gaan.

Heb jij binnen Timing al eens eerder te maken gehad met veranderingen? Zo ja, welke en hoe is dat verlopen? Als jij deze verandering moest implementeren / begeleiden, wat zou je dan anders doen?
Ik heb binnen Timing te maken gehad met veranderingen, zoals het afschalen van het personeel op de vestigingen in verband met het verlies van een hele grote, belangrijke klant. Dat was heftig want er was veel weerstand. Als ik deze verandering moest implementeren dan zou ik eerst inventariseren of er daadwerkelijk behoefte is voor het nieuwe werken en op welke manier. En, of dat überhaupt realiseerbaar is binnen de organisatie. Dat zou ik eerst onderzoeken, waarna de leanwerkwijze er op aan te passen om een vast stramien en takenpakket te krijgen bij verschoven werktijden.

Welke rol heb jij als manager in de huidige situatie?
Controleren of iedereen doet wat hij moet doen en de resultaten bespreken.

Wat gaat er veranderen in die rol als het nieuwe werken haar intreden maakt?.
Dan moet ik zorgen dat ik op een andere manier de controle uitvoer. Op afstand of via de webcam.

Wat zijn voor jou persoonlijk dan de grootste valkuilen?
Dat ik het meer los moet laten, dat vind ik moeilijk. Ik zal op een andere manier aan moeten sturen, minder kunnen controleren. Ik heb graag de touwtjes in handen en ik kan nog niet goed inschatten of ik dit kan behouden.

Hoe beschrijf je de huidige cultuur van Timing?
Timing is eager en betrokken met de klanten, prospects, flexkrachten en eigen personeel.

Wat denk je dat hierin het meest moet veranderen als het nieuwe werken daadwerkelijk toegepast gaat worden?
Ik denk dat de betrokkenheid van Timing met de opdrachtgevers en flexkrachten een andere vorm moet gaan krijgen. Want nu zijn ze gewend aan onze openingstijden. Dat schept duidelijkheid. En dat is iets wat naar mijn idee belangrijk is.

Waarom heb jij destijds gekozen voor Timing?
Ik wilde ondernemer op locatie zijn. Als zelfstandig ondernemer zag ik dat met alle risico's niet zitten, maar binnen een club als Timing zeker wel.

Zou je opnieuw voor Timing kiezen?
Absoluut. Het is een gedegen organisatie die vol eagerness zit.

Draagt het nieuwe werken bij voor jou om wel/niet te kiezen voor een organisatie? Waarom wel/ waarom niet?
Voor mij is het niet belangrijk. Als manager werk je toch al vaak meer uren dan standaard en dan is het wel gemakkelijk dat je thuis in kunt loggen. Maar verder niet echt.

Wat is volgens jou de kracht van Timing?
De eagerness gekoppeld aan het ondernemende. Door de kracht van de mensen (managers) op locatie te gebruiken en ze vrijheid te geven zit Timing dicht op de veranderende markt, zodat ze snel kan anticiperen.