

Vervolg- onderzoek Het Nieuwe Werken

Doorbraken realiseren op
het gebied van cultuur,
leiderschap en gedrag



Vervolgonderzoek Het Nieuwe Werken

Doorbraken realiseren op het gebied van cultuur, leiderschap en gedrag

Status Definitief
Datum Februari 2014

A&O-fonds Waterschappen

Postbus 96920
2509 JH Den Haag

070 762 22 00

info@aenowaterschappen.nl
www.aenowaterschappen.nl

Management Samenvatting

In de afgelopen vijf jaar heeft Het Nieuwe Werken (HNW) binnen veel waterschappen een impuls gegeven aan vernieuwingen in de manier waarop managers en medewerkers met elkaar het werk organiseren en uitvoeren. Het blijkt dat succesvol gerealiseerde vernieuwingen voornamelijk betrekking hebben gehad op de randvoorwaardelijke, instrumentele kant (huisvesting, ICT, HR-regelingen). De realisatie van vernieuwingen aan de kant van cultuur, leiderschap en gedrag, worden over het algemeen als lastig(er) te realiseren ervaren.

Het doorleven van HNW in de volle breedte blijkt terugkijkend nog geen vanzelfsprekendheid binnen de sector. Er zijn zes spanningsvelden geconstateerd die deels voortkomen vanuit de weerbaarheid van de thematiek van HNW, en deels vanuit kenmerken van de sector zelf. Deze spanningsvelden vormen de kern waarom gewenste voortgang op het gebied van HNW naar eigen zeggen onvoldoende van de grond komt. Om naar de gewenste manier van werken toe te bewegen, zijn doorbraakgebieden gekoppeld aan de spanningsvelden:

Gewenste situatie	Huidige situatie	Doorbraakgebieden
Focus op brede organisatiebelang	Focus op taak/afdelingsbelang	Denken in dwarsverbanden
Sturing op resultaat en gedrag	Supervisie en correctie	Bouwen aan vertrouwen
Denken in kansen en mogelijkheden	Denken in risico's en belemmeringen	Kijken naar wat wél kan
Constructief omgaan met verschillen	Gelijke monniken, gelijke kappen	Wat werkt voor mij?
Maatwerk aanpak	Generieke implementatieaanpak	Maak het klein
Voorbeeldgedrag door management	Management als leidend voorwerp	Boegbeeld van vernieuwing

De conclusie is dat verdieping en intensivering op de cultuur-, leiderschap- en gedragskant bij HNW initiatieven noodzakelijk is om gewenste organisatie- en werkprincipes daadwerkelijk te verankeren in het gedrag van het hoger management, leidinggevend en medewerkers. Per doorbraakgebied zijn hiervoor praktische aangrijpingspunten geformuleerd.

Waterschappen die de gewenste doorbraken kracht wensen bij te zetten, doen er goed aan om hiervoor een gecoördineerd traject te organiseren. Hierbij is het aan te bevelen de volgende stappen te zetten:

- **Herijken:** Bepalen van een gezamenlijk 'droombeeld' hoe de arbeidsorganisatie er over 3-5 jaar uitziet en welke consequenties dit heeft voor de bedrijfsvoering.
- **Gap-analyse:** Vergelijken van het uitgangspunt van het 'droombeeld' met de huidige situatie. Vanuit hier kan de urgentie tot het ondernemen van acties worden bepaald.
- **Veranderacties in kaart:** Het formuleren van resultaatgebieden, het maken van een longlist van gewenste acties en het stellen van prioriteiten.
- **Keuze implementatiestrategie:** Het maken van een bewuste keuze over de veranderkundige inrichting van het traject. Er kunnen grofweg drie strategieën worden onderscheiden:
 1. Functioneel doorvoeren van principes van HNW in de reguliere bedrijfsvoering;
 2. Koppelen van de principes van HNW aan een 'breder' organisatieontwikkelingstraject;
 3. Revitaliseren van HNW als op zichzelf staand organisatie-ontwikkelthema.

Inhoudsopgave

1	Introductie	4
2	Het Nieuwe Werken herijkt	6
3	Spanningsvelden bij het doorleven van HNW	9
4	Doorbraakgebied 1: Denken in dwarsverbanden	13
5	Doorbraakgebied 2: Bouwen aan vertrouwen	16
6	Doorbraakgebied 3: Kijken naar wat wél kan	20
7	Doorbraakgebied 4. Wat werkt voor mij?	23
8	Doorbraakgebied 5: Maak het klein	26
9	Doorbraakgebied 6. Boegbeeld van vernieuwing	29
10	Conclusie en aanbevelingen	31
<u>BIJLAGE 1</u>	Literatuurlijst	33
<u>BIJLAGE 2</u>	Deelnemerslijst Panelsessies en verdiepende interviews	34
<u>BIJLAGE 3</u>	Deelnemerslijst Klankbordgroep	35

1 Introductie

In 2011 heeft het A&O-fonds Waterschappen een onderzoek uitgevoerd naar de stand van zaken van Het Nieuwe Werken (HNW) binnen de sector. Daarnaast is een quick scan en toolkit ontwikkeld over dit onderwerp. De ontwikkeling van deze kennis en producten is tot stand gekomen in nadrukkelijke samenwerking met de mensen uit de sector zelf. Dit heeft er mede toe geleid dat een flink aantal waterschappen gericht aan de slag is gegaan met gedachtenvorming en implementatie van HNW.

1.1 De recente praktijk van HNW

Inmiddels zijn we drie jaar verder en constateren we dat de praktijk weerbarstig is. Naast succesverhalen en stappen in de gewenste richting, blijkt het soms toch lastig om de doelstellingen van HNW in de volle breedte te verzilveren. Met name de waterschappen die al wat langer actief zijn met HNW, lopen hier tegenaan. Tevens zijn verschillende waterschappen zoekende óf, en zo ja, op welke wijze zij HNW zouden willen invoeren.

Het algemene beeld is dat waterschappen die in de praktijk aan de slag zijn gegaan met HNW in eerste instantie prioriteit hebben gegeven aan de harde, meer instrumentele kant van HNW: huisvesting en ICT. Het ombuigen van gedrag blijkt een lastiger opgave, terwijl dat wel wordt gezien als de hefboom tot succes. Niet alleen krijgt deze pijler in de realisatie vaak de minste aandacht, oude gewoontes en vooral ook oude manieren van aansturing en werkuitvoering laten zich niet gemakkelijk veranderen. Het doorvoeren van vernieuwingen op de 'zachte kant' wordt door velen als een braakliggend terrein gezien, terwijl in toenemende mate de noodzaak wordt ervaren om hier meer aandacht aan te besteden.

1.2 Vervolgstep vanuit het A&O-fonds Waterschappen

Het A&O-fonds Waterschappen heeft het wenselijk geacht een vervolgonderzoek uit te voeren op het terrein van HNW. Dit vanuit de ambitie om de sector meer inzicht en handvatten te bieden hoe zij veranderingen op de gedragskant kunnen realiseren. Hierbij ligt de nadruk op het doorbreken van een aantal belemmerende cultuurelementen en inzicht bieden op welke wijze HNW als integraal onderdeel van het dagelijkse werk en de bedrijfsvoering kan worden toegepast. Daarnaast tracht het A&O-fonds Waterschappen dwarsverbanden te leggen tussen HNW-initiatieven en lopende en toekomstige programma's zoals Waterwerk 2.02.0, en de beleidsprogramma's 'Overheid in beweging' en 'Meester in je werk'.¹

1.3 Doel en centrale onderzoeksvraag

Het beoogde doel van het onderzoek is drieledig: delen van relevante kennis en ervaringen; leren van andere organisaties; het doen van praktische aanbevelingen om slim invulling aan te geven en optimaal gebruik te maken van HNW.

De volgende vraag is leidend geweest in dit onderzoek:

Op welke manier kunnen waterschapsorganisaties succesvolle veranderingen op de cultuur -,
leiderschaps- en gedragskant door middel van HNW-initiatieven realiseren?

Bij de beantwoording van deze vraag is zowel ingegaan op de kenmerken van de gewenste vernieuwing als de veranderkundige opgave om dit te realiseren.

¹ Zie A&O-fonds Waterschappen [Jaarplan 2014](#) 'Blijven ontwikkelen' en het [beleidsprogramma](#) A+O Fondsen Gemeenten, Provincies en Waterschappen

1.4 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek is verricht in het najaar van 2013 en is in drie fasen uitgevoerd:

1. Er zijn vier panelsessies gehouden met als doel een eerste inventarisatie van interventies, successen, worstelingen en belemmeringen op het gebied van HNW. Per sessie is gesproken met gemiddeld vijf waterschappers die vanuit een implementatierol (HR, OR, projectmatig) of een uitvoerende rol (als leidinggevende of medewerker) te maken hebben met cultuur- en gedragskenmerken van HNW.
2. Op basis van de uitkomsten van de panelsessies is verdiepend onderzoek verricht door middel van vier interviews bij waterschappen die op onderdelen een voorlopers positie bekleden. Hierbij waren zowel experts, leidinggevend als medewerkers vanuit de waterschappen betrokken.
3. Parallel aan fase twee zijn voorbeelden van buiten de sector onderzocht, waarbij de cultuur-, leiderschap- en gedragskant van HNW leidend is geweest. Dit is gebeurd aan de hand van desk-research en consultatie van opinieleiders, zowel met mensen binnen organisaties als vanuit de wetenschap. Dit heeft geresulteerd in interessante inzichten, praktische tips, ideeën, leerlessen en concrete oplossingsrichtingen.

1.5 Voor wie is dit rapport geschreven?

Het rapport is primair geschreven voor directieleden, leidinggevend en OR-leden van waterschappen, evenals professionals binnen waterschapsorganisaties die zich vakinhoudelijk bezig houden met HNW. Daarnaast is het rapport zeker ook het lezen waard voor geïnteresseerde medewerkers.

1.6 Opbouw van het rapport en leeswijzer

De bevindingen en resultaten van het onderzoek zijn als volgt verwerkt. In hoofdstuk 2 is een verdieping gemaakt op (recente ontwikkelingen op het gebied van) HNW, de betekenis daarvan voor de sector waterschappen en behaalde resultaten. Hoofdstuk 3 staat in het teken van spanningsvelden die momenteel ervaren worden bij de toepassing van en het maken van vervolgstappen met HNW. Zes 'spanningsvelden' worden in kaart gebracht, evenals daaraan gekoppelde doorbraakgebieden. In hoofdstuk 4 tot en met 9 worden deze gebieden uitgewerkt aan de hand van een verdieping van het thema en het bieden van handvatten op organisatie-, leidinggevend- en medewerkersniveau. Dit alles wordt geïllustreerd door voorbeelden uit de waterschapspraktijk en daarbuiten en door visies en inzichten van experts. Het rapport eindigt met de belangrijkste conclusies en aanbevelingen.

1.7 Betrokkenheid van Waterschappers

Dit onderzoek is tot stand gekomen door intensieve samenwerking met vertegenwoordigers van de waterschappen. Naast de panelsessies en interviews (zie bijlage 2) is vanuit de sector een klankbordgroep HNW geformeerd, die de auteurs heeft ondersteund bij het uitvoeren van het onderzoek en het schrijven van het rapport. In deze werkgroep heeft een afvaardiging van de afdelingen P&O, Facilitair, ICT, Communicatie en de OR plaatsgenomen (zie bijlage 3).

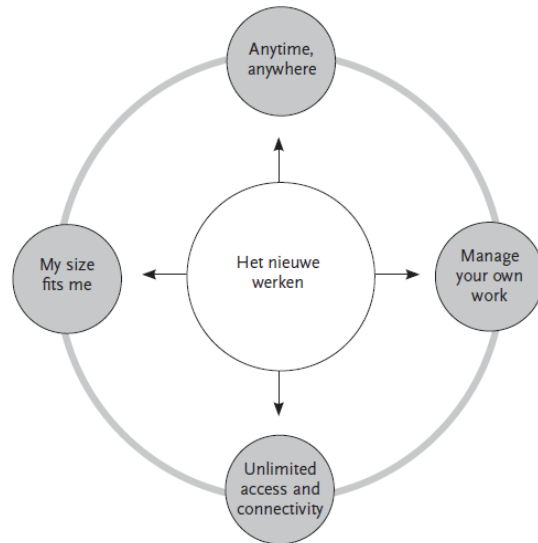
Een speciaal dankwoord gaat uit naar eenieder die heeft meegewerkt of deelgenomen aan het onderzoek. De actieve medewerking, prettige samenwerking en openheid in het verschaffen van informatie, laten zien dat er zowel een mate van urgentiebesef als een grote bereidwilligheid bestaat binnen de organisaties van de waterschapssector om te werken aan vernieuwingen in de manier van werken.

2 Het Nieuwe Werken herijkt

2.1 De basisprincipes van HNW

De term HNW wordt door veel (waterschaps-) organisaties gebruikt om de initiatieven op het gebied van sociale innovatie te duiden. In dit rapport wordt HNW getypeerd aan de hand van de volgende vier principes²:

1. Tijd- en plaatsafhankelijk werken: 'any time, anywhere';
2. Sturen van medewerkers op resultaat en gedrag: 'manage your own work';
3. Vrij toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën: 'unlimited access and connectivity';
4. Flexibele arbeidsrelaties: 'my size fits me'.



Vier principes die op zich zelf staand niet per definitie 'nieuw' zijn, maar die in hun samenhang wel staan voor een vernieuwing in de manier waarop managers en medewerkers met elkaar het werk organiseren en uitvoeren. Bij het realiseren van deze principes maken veel waterschappen gebruik van de volgende hefboomen:

- Huisvesting (bricks)
- Technologie (bytes)
- Mens & Organisatie (behavior)

2.2 Beloften van HNW en het belang voor waterschappen

Inmiddels is een groot aantal waterschappen initiatieven gestart om met (elementen van) het HNW aan slag te gaan. Vanuit de ambitie om enerzijds efficiënter te werken door kostenverlagingen op met name huisvesting. Anderzijds vanwege het realiseren van hogere tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers, verhogen van productiviteit door slimmer te werken, verbeterde samenwerking en het beter benutten van elkaars kennis en expertise.

Deze beloften komen tegemoet aan een combinatie van uitdagingen waar waterschapsorganisaties anno 2014 aan blootstaan:

- Meer moeten doen met minder financiële middelen
- Blijvende onzekerheid over positie en rol waterschappen
- Meer en nieuwe vormen van samenwerking
- Nieuwe manieren van besturen en organiseren
- Nieuwe (technologische) mogelijkheden en oplossingen
- Meer uitdagende water-technische opgaven
- Toekomstige schaarste aan kwalitatief goed, (technisch) kundig personeel
- Gewijzigde behoeften / voorkeuren ten aanzien van werk van (toekomstige) medewerkers



Bron: Rijksoverheid (2013)

"Wij hebben **geen schaarste aan water**.

Wij hebben ook **geen schaarste aan kennis over waterbeheer**.

We hebben **wél schaarse middelen** om in onze hoofdtaken te kunnen blijven voldoen: zorgen voor **veiligheid**, zorgen voor voldoende **zoet water**.

Opgaven die het bestaan van Nederland raken. **Creativiteit** is dus hard nodig."

² Op basis van onderzoek van Baane, Houtkamp en Knotter, 2011

2.3 Resultaten tot nu toe

Uit de panelsessies en de interviews komt naar voren dat er op onderdelen al behoorlijke progressie is gemaakt op (onderdelen van) HNW, mede gestimuleerd door cao-afspraken. Hoewel grote verschillen bestaan in de wijze waarop waterschappen momenteel bezig zijn met HNW, zien wij de volgende rode draad:

Huisvesting

- In toenemende mate een inspirerende, eigentijdse kantoorinrichting
- Uitbreiding keuzeaanbod uit verschillende type werkplekken
- Meer faciliteiten om collega's te ontmoeten en samen te werken
- Betere vergader- en overlegfaciliteiten
- Ruimere openingstijden van kantoren en werklocaties die flexibel werken mogelijk maken
- Efficiënter gebruik van ruimte door invoering van clean desk en flexibele werkplekken

Technologie

- Ter beschikking stellen van ICT-faciliteiten die tijd- en plaatsafhankelijk werken mogelijk maakt
- Betere snelheid en stabiliteit van systemen en verbindingen
- Voor zowel buiten- als binnendienstmedewerkers meer bedrijfsapplicaties mobiel toegankelijk
- Mogelijkheden voor bedrijfsmatige social media, zoals Yammer
- Op grotere schaal digitale agenda's open voor collega's
- Meer keuzevrijheid in type computers, smartphones en soms ook tablets
- Meer mogelijkheden om digitaal kennis te delen en te vinden

Mens & Organisatie

- Ruimere mogelijkheden om in overleg thuis en mobiel te werken, inclusief flexibelere werktijden
- Meer keuzevrijheid en maatwerk in arbeidsvoorwaarden (keuzebudget)
- Voorzichtige verschuiving van sturen op aanwezigheid naar sturen op resultaten
- Aandacht voor coachen en faciliteren in MD-programma's
- Minder gedetailleerde rollen en taakomschrijvingen
- Meer open houding voor initiatieven en ideeën van de medewerkers

2.4 Van doel naar middel

Bovenstaand overzicht laat zien dat een aantal randvoorwaarden bij een steeds groter deel van de waterschappen inmiddels is ingekleed. Vaak vanuit de overtuiging dat de gewenste gedragsverandering vanzelf zou komen. Dit blijkt in de praktijk beperkt het geval te zijn en soms zelf tegen te vallen.

De beweging die de onderzoekers constateren is een verandering in de manier waarop tegen het concept van HNW wordt aangekeken. Waterschapsorganisaties die al ervaring met HNW hebben opgedaan zijn steeds minder geïnteresseerd in de vraag: hoe gaan we HNW laten slagen? Maar eerder in de opgave: "Hoe kunnen we de randvoorwaarden van HNW functioneel inzetten om het gedrag van managers en medewerkers in lijn te brengen met de nieuwe werkprincipes die zijn omarmd?".

2.5 HNW in perspectief

De beweging van HNW lijkt in toenemende mate te passen in een bredere stroming die door veel organisatie, en ook waterschappen, anno 2014 impliciet of expliciet wordt ondersteund: die van High Performance Organisaties (HPO). Kenmerken van HPO's zijn:

- Gedeelde missie, waarden en identiteit
- Creatie van een collectieve sfeer met een gezamenlijk doel
- Ondernemende atmosfeer
- Continu op zoek naar onderlinge afstemming en samenwerking
- Leiderschap op alle niveaus, 'hands-on' en waardegedreven
- Sturing op basis van vertrouwen

- Schoenmaker blijf bij je leest (focus op kernactiviteiten)
- Hoge waardering van inhoudelijk vakspecialisten
- Medewerkers betrekken bij besluitvorming, mede eigenaarschap
- Sturen op resultaten en resultaatmetingen

Bron: Kirby, 2005

De HPO-organisatie, met HNW als mogelijk uithangbord, is een antwoord op een tijdperk waarin grootsheid, 'top-down' sturen, formele hiërarchie, beheersbaarheid en regels dominante kenmerken van managen en organiseren van het werk waren. De eenzijdige focus hierop heeft in het afgelopen decennium aan kracht verloren; deze bleek geen vanzelfsprekende garantie voor succes (meer) te zijn. Zoals veel andere organisaties zoeken ook waterschappen nu naar manieren om de kracht van netwerken, flexibiliteit, zelfregulatie, autonomie en horizontaal organiseren optimaal te benutten. Overigens zonder de waardevolle elementen vanuit de recente managementpraktijken direct over boord te gooien.

3 Spanningsvelden bij het doorleven van HNW

Uit de interviews en panelsessies komt het beeld naar voren dat het doorvoeren van de principes van HNW vaak in woord wel wordt omarmd, maar dat de praktijk op onderdelen toch (nog) een ander beeld laat zien. Het doorleven van HNW in de volle breedte is zeker nog geen vanzelfsprekendheid binnen de waterschapssector. Daar waar de instrumentele kant relatief weinig moeite kost, zien we met name op de cultuur- en gedragsontwikkelingskant spanningsvelden ontstaan, die deels voortkomen vanuit kenmerken van de waterschapssector zelf. Hieronder een aantal kenmerken die 'botsen' met belangrijke overtuigingen en principes van HNW.

Focus op brede organisatiebelang versus focus op taak/afdelingsbelang

Overtuiging vanuit HNW

- Medewerkers hebben zicht op en handelen vanuit het brede organisatieperspectief
- Er is transparantie over organisatie-brede processen, projecten en werkzaamheden en onderlinge afhankelijkheden
- Er wordt actief samengewerkt en kennis en expertise uitgewisseld, ook over de grenzen van de eigen afdeling heen
- Er is vrij toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën

Belemmerende kenmerken vanuit de sector

- Sterk ontwikkelde vaktechnische specialismen, vaak opererend vanuit verkokerde organisatie-eenheden
- Competentie om vanuit het brede organisatiebelang te handelen beperkt ontwikkeld
- Kennis en expertise niet altijd in breder verband gedeeld of toegankelijk (kennis is macht vaak nog een leidend motto)
- Om hulp vragen wordt vaak als zwakte gezien; liever eerst zelf proberen op te lossen / uit te vinden / afwachten en bezien

Doorbraakgebied 1: Denken in dwarsverbanden

Sturing op resultaat en gedrag versus supervisie en correctie

Overtuiging vanuit HNW

- Speelveld en kaders zijn duidelijk voor iedereen. Daarbinnen zijn er heldere afspraken geformuleerd over voortgang en kwaliteit en kwantiteit van het werk
- Zelfsturing als controlemechanisme; medewerkers bepalen in onderling overleg zelf waar, wanneer, met wie en hoe zij hun werk inrichten
- Managementstijl gericht op coaching, faciliteren en verbinden van medewerkers
- Oog voor waar medewerkers intrinsiek door gedreven worden

Belemmerende kenmerken vanuit de sector

- Vanuit industriële procesautomatisering en administratieve en beheersmatige taken een sterke focus op budget en capaciteit
- Niet alle taken zijn even gemakkelijk in concrete output te formuleren
- Traditionele managementstijl is diepgeworteld, gekenmerkt door supervisie, correctie, controle, top-down en taak-georiënteerd
- Overtuiging/onzekerheid bij leidinggevenden dat zelfsturing niet perse leidt tot het behalen van resultaten en dat dit niet voor iedereen geschikt is
- Competentie om zowel positieve als negatieve feedback te geven beperkt ontwikkeld

Doorbraakgebied 2: Bouwen aan vertrouwen

Denken in kansen en mogelijkheden versus denken in problemen en belemmeringen

Overtuiging vanuit HNW

- Stimuleren van proactieve, oplossingsgerichte houding, gericht op permanente verbetering
- Cultuur van honoreren van goede ideeën van onderop
- Actief aanbieden van speelruimte door leidinggevenden om te experimenteren en fouten te mogen maken
- Betrekken van medewerkers bij (voorbereiding van) besluitvormingsprocessen
- Open staan voor leren van andere afdelingen en organisaties (outside-in)

Belemmerende kenmerken vanuit de sector

- Controle en risicobeheersing zit vanuit het primaire proces in het DNA, wat experimenteren en initiatief nemen belemmert
- Ervaren afrekencultuur wanneer fouten worden gemaakt
- Sterke top-down aansturing, vaak dicht op de uitvoering, perkt speelruimte van medewerkers in
- Initiatieven vaak bekeken vanuit beheersbaarheid en risico-perspectief
- Conservatieve basismentaliteit, mede door van oudsher agrarische wortels, staat vernieuwing in de weg
- Wijsheid zelf in pacht (inside-out)

Doorbraakgebied 3: Kijken naar wat wél kan

Constructief omgaan met verschillen versus ‘gelijke monniken, gelijke kappen’

Overtuiging vanuit HNW

- Bieden van keuzeflexibiliteit in arbeidsvoorwaarden en faciliteiten (binnen kaders)
- Acceptatie van onderlinge verschillen tussen medewerkers en ook tussen type werkzaamheden
- Functioneel beargumenteren: wat is in deze situatie behulpzaam voor het behalen van het gewenste resultaat? En daar onderbouwde keuzes in faciliteren
- Zelfbewuste leidinggevenden en medewerkers die vanuit communicatieve kracht en kennis van middelen, mogelijkheden en resultaten maatwerkkeuzes kunnen beargumenteren (ook naar de andere collega's)

Belemmerende kenmerken vanuit de sector

- Diepgeworteld gelijkheid denken: wat goed is voor collectief staat boven wat goed is voor het individu
- Sterke drang om gelijkheid te formaliseren in beleid en regels
- Leidinggevenden niet gewend om onderscheid te maken tussen medewerkers in de toekenning van vrijheden of faciliteiten
- Redeneren vanuit verworven rechten
- Beperkt inzicht in de mogelijkheden en keuzeflexibiliteit die aan medewerkers geboden kan worden

Doorbraakgebied 4: Wat werkt voor mij?

Naast bovenstaande spanningsvelden blijkt ook dat waterschappen een erfenis met zich meedragen ten aanzien van een beperkt verandervermogen: ‘800 jaar historie’ buig je niet zomaar om.

Generieke implementatieaanpak versus maatwerkaanpak

Overtuiging vanuit HNW

- Het is duidelijk voor iedereen waarom HNW nuttig en behulpzaam is voor zowel de organisatie als individuele medewerkers
- Helder aangeven wat de gewenste richting is en hoe HNW daarin past (waar gaan we samen naartoe)
- Op team en medewerker niveau aangeven wat verwachtingen zijn bij het invulling geven aan HNW en wat dit betekent in termen van concreet gedrag
- Organisatie-brede, generieke HNW principes geformuleerd en doorgevoerd
- Op maat gemaakte implementatieaanpak, die afdelingen en teams in staat stelt vanuit de generieke principes een vertaalslag naar de eigen context maken

Belemmerende kenmerken vanuit de sector

- Vaak blijft het proces om tot een visie- en plan op HNW te komen beperkt tot een kleine, selecte groep. Het betrekken van leidinggevenden en medewerkers blijft een sluitpost
- Er wordt door de 'projectgroep' en sponsor vanuit het management vanuit gegaan dat leidinggevenden en medewerkers 'als vanzelf' gecommiteerd zijn
- Onvoldoende concreet gemaakt wat de ingezette verandering betekent in gewenst gedrag en nieuwe werkwijzen op de werkvloer
- De taal en de vorm waarin wordt gecommuniceerd is niet herkenbaar en onbegrijpelijk
- HNW wordt als losstaand doel beschouwd, niet als middel

Doorbraakgebied 5: Maak het klein

Management als leidend voorwerp versus management als boegbeeld van vernieuwing

Overtuiging vanuit HNW

- Bewustzijn bij hoger management en leidinggevenden dat zij een cruciale spil zijn in de belichaming en doorvertaling van de principes van HNW
- Leidende groep die beschikt over de autoriteit, deskundigheid en geloofwaardigheid om een gedragsverandering te volbrengen
- Actief voorbeeldgedrag door (hoger) management tonen en een intrinsieke motivatie aanspreken om zichzelf en anderen tot actie te bewegen

Belemmerende kenmerken vanuit de sector

- Vaak geen leidende coalitie die het concept of de principes intrinsiek omarmt
- Grote categorie leidinggevenden die niet het boegbeeld zijn van de vernieuwing
- Principes van HNW zijn lang niet bij iedereen in lijn met persoonlijke overtuigingen over werken en aansturen
- Veel praktisch vaktechnisch georiënteerde leidinggevenden. Minder oog voor relationele kant van leidinggeven
- Competentie bij leidinggevenden om een gedragsverandering op gang te brengen is beperkt ontwikkeld

Doorbraakgebied 6: Boegbeeld van vernieuwing

2.6 Doorbreken van muren

De zes spanningsvelden zoals hierboven staan beschreven zijn de belangrijkste uitkomsten van de analyse van een 'muur' die een groot aantal waterschappen op dit moment ervaart. De daaraan gekoppelde 'doorbraakgebieden' worden gezien als de belangrijkste aangrijpingspunten om de nieuwe organisatie- en werkprincipes daadwerkelijk in gedrag van hoger management, leidinggevenden en medewerkers te verankeren. Enkel energie steken in de instrumentele, randvoorwaardelijke kant, de bricks en de bytes is niet afdoende. Het vraagt om een echte verdieping en intensivering op de cultuur-, leiderschaps- en gedragskant bij initiatieven op het gebied van HNW.

Hierbij passen termen als vertrouwen, veiligheid, elkaar aanspreken, betrokkenheid, regie over eigen werk, doelmatigheid, moreel besef en hulp vragen. Kortom: een volwassen relatie tussen medewerker en leidinggevende. Bij veel waterschappen zien we al behoorlijk veel van deze elementen terug. Tegelijkertijd wordt geconstateerd dat er nog een lange weg te gaan is. Het gaat blijkbaar niet vanzelf. In het volgende hoofdstuk worden per 'spanningsveld' praktische handvatten aangereikt op zowel organisatie-, leidinggevend- als medewerkersniveau. Er wordt aangegeven waarom het stukt. Waar gaat het 'mis' en hoe ziet de gewenste doorbraak eruit? Tevens wordt gekeken naar voorbeelden en ideeën van binnen en buiten de sector hoe hier op te reageren. Tot slot worden voor zowel medewerkers en leidinggevend- en op organisatieniveau praktische oplossingen aangereikt, gericht op concreet gedrag en (persoonlijk) leiderschap. Deze oplossingen bieden praktische handvatten om dingen daadwerkelijk anders te gaan doen, en intern de discussie te voeren welke handvatten relevant zijn om verder op te pakken.

3 Doorbraakgebied 1: Denken in dwarsverbanden

3.1 Van taak/afdelingsgericht naar focus op het brede organisatiebelang

Doordat waterschappen in toenemende mate procesgericht, in (netwerk)teams en projecten werken, neemt de noodzaak om over de eigen afdelingsgrenzen heen te kijken toe. Dit is niet eenvoudig, wanneer samenwerken binnen de eigen afdeling al ingewikkeld genoeg is. Het vraagt een stimulans om te denken en handelen vanuit het brede organisatiebelang. De gewenste doorbraak zou ertoe moeten leiden dat het vanzelfsprekend wordt dat medewerkers, afdelingen en zelfs waterschapsorganisaties elkaar onderling versterken, door (meer) kennis en expertise uit te wisselen en samen te werken. Om dit te realiseren is het belangrijk dat medewerkers inzicht hebben op organisatie-brede processen, projecten en werkzaamheden en onderlinge afhankelijkheden. En dat zij de toegevoegde waarde van bredere samenwerking aan den lijve ondervinden. Een belangrijk motto hierbij is: “Wil je snel gaan, dan ga je alleen. Wil je ver komen, dan ga je samen”.

3.2 Tussen droom en daad

De volgende redenen worden aangegeven waarom het nu nog niet vanzelf gaat:

- Sterke verbinding met de eigen taak of afdeling, vaak versterkt door verkokerde organisatie rond afzonderlijke vaktechnische specialismen;
- Gebrek aan notie tot op medewerker-niveau over het belang van gezamenlijkheid in de organisatiekoers;
- Beperkt inzicht in hoe organisatiebrede processen lopen of waar andere afdelingen of samenwerkingspartners zich mee bezig houden;
- Weinig aandacht besteed hoe men in breder verband van elkaars expertise en resources kan profiteren of waar men met bepaalde vraagstukken terecht kan;
- Om hulp vragen wordt vaak als zwakte gezien; liever eerst zelf proberen op te lossen of uit te vinden;
- De toegevoegde waarde van samenwerken wordt niet altijd op waarde geschat;
- Beperkt bewustzijn dat de oplossingen voor vraagstukken door andere afdelingen of bij andere waterschappen al zijn gevonden;
- Kennis en expertise worden niet altijd in breder verband gedeeld ('kennis is macht' is vaak nog een leidend motto);
- Geen goed werkend afdelings-/ waterschap-overstijgend platform om kennis en informatie te delen: de informatie van anderen is niet toegankelijk (genoeg).

3.3 Het creëren van een open en netwerkgerichte organisatie

Samenwerking over grenzen heen binnen overheidsorganisaties, wat vraagt dat? Het platform Ambtenaar 2.0 geeft een tweetal belangrijke ingrediënten aan: openheid en netwerken. Het laagdrempelige is dat dit op individueel niveau al kan worden opgepakt, zonder dat er allerlei organisatorische barrières hoeven te worden geslecht.

Openheid

- Transparantie als essentiële voorwaarde voor samenwerking: Hierbij gaat het om op een breedschalige en toegankelijke wijze delen van kennis, expertise en informatie. Zodat het voor iedereen inzichtelijk wordt waar iemand mee bezig is, op welk werk hij zich richt, over welke bruikbare informatie en expertise iemand beschikt en waar iemand te bereiken is.
- Openheid als voorwaarde voor vernieuwing: Door bereidheid te tonen je open te stellen voor anderen (zowel door zelf te delen als door te leren van anderen), worden nieuwe mogelijkheden zichtbaar en kunnen anderen voortbouwen op waar jij mee bezig bent.

Netwerken

- Flexibiliteit als antwoord op complexiteit: Met het complexer worden van de uitdagingen en de werkzaamheden van overheidsorganisaties, wordt ook het belang groter om samen te werken met die mensen die op dat moment van toegevoegde waarde zijn. Elk vraagstuk, taak of situatie vraagt om flexibele inzet van mensen. De aard, samenstelling en levensduur van een team is steeds minder een constante.

- Wat je niet weet of kan moet je via anderen benutten: Een divers samengesteld netwerk (bestaande uit mensen vanuit verschillende disciplines, verschillende afdelingen, verschillende organisaties, etc.) vergroot het potentieel om te putten uit talenten, ideeën en kennis, die anders niet beschikbaar zouden zijn.

Gebaseerd op Davied van Berlo (2010).

Case: 'Doorbreek de verkokering'

Binnen Waterschap Rivierenland blijft het niet bij intenties. Initiatieven 'van onderop' die bijdragen aan organisatiebrede samenwerking zien het licht.

“Rivierenland stimuleert afdeling overstijgend denken en werken. En dat begint zijn vruchten af te werpen”, aldus Jacques Hugo, (tot 1 januari 2014) Senior adviseur Organisatieontwikkeling. Een mooi voorbeeld zien we in de buitendienst. Vanouds zijn de muskusrattenbestrijders verantwoordelijk voor het schouwen van de watergangen. In hetzelfde gebied is het Beheer- en Onderhoudsteam is het Beheer- en onderhoudsteam verantwoordelijk voor de schade aan de watergangen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om problemen aan de oevers, instortingsgevaar en de noodzaak tot baggeren. Hugo: “Traditioneel bezochten beide afdelingen dezelfde watergangen, wat in feite behoorlijk inefficiënt was. Omdat de focus primair op het eigen afgebakende takenpakket lag, was er weinig prikkel om ook afdeling overstijgend te denken. In de programma's rond HNW is hier meer aandacht voor gekomen. Dit heeft er mede toe geleid dat de muskusratten-bestrijders vanuit eigen initiatief met het idee zijn gekomen om informatie over schades actief door te spelen aan de onderhoudsploeg. Zij komen er toch langs en dat scheelt de onderhoudsmensen veel tijd. Tijd die zij anders kunnen benutten. Zo helpen afdelingen elkaar.” Dit levert Rivierenland als organisatie voordeel op (tijdswinst, samenwerking, onderlinge uitwisseling). Tegelijkertijd biedt het medewerkers een bredere kijk op hun eigen werk. Ze kunnen het eigen werk interessanter maken. Hugo: “Het boeiende is dat mensen het erg leuk vinden om verder te kijken dan de grenzen van hun afdeling. Als professional voel je je meer in je kracht gezet.”

3.4 Concrete oplossingsrichtingen

Organisatieniveau

- Beleef het werk samen en leer van elkaar: creëer op het hoogste niveau actief momenten om samen te werken, ervaringen te delen en verhalen te vertellen over interessante initiatieven;
- Activeer een cultuur van 'delen tenzij': stimuleer kennisdeling en samenwerken over de grenzen van afdelingen heen. Integreer dit ook in de beoordelingscyclus voor leidinggevenden;
- Creëer bewust afhankelijkheden tussen afdelingen zodat organisatie breed samenwerken een vanzelfsprekendheid wordt;
- Organiseer bewustwordingsmomenten om de overtuiging 'kennis is macht' om te buigen naar 'kennis delen is kracht';
- Creëer (online) kennisdelingsplatforms waardoor afdelingen en individuen gemakkelijker informatie kunnen uitwisselen met elkaar;
- Stimuleer 'spontane' virtuele informele netwerken op social media rond samenwerkingsthema's;
- Organiseer (leer)werkplaatsen om organisatiebrede vraagstukken op te lossen;
- Zet goede voorbeelden in het zonnetje. Bescheidenheid is een groot goed, maar successen delen is mooier.

Leidinggevenden

- Geef zelf het goede voorbeeld: organiseer op structurele basis kennisuitwisselings-momenten met medeleidinggevenden;
- Activeer medewerkers om kennis en informatie te delen, zowel naar directe collega's als ook afdeling overstijgend. Creëer ook bewustwording voor het belang hiervan en de discipline die dit vereist;
- Faciliteer en activeer binnen de eigen invloedssfeer samenwerkingsverbanden met andere afdelingen, waterschappen en samenwerkingspartners;
- Sta positief tegenover uitwisseling of ter beschikking stellen van medewerkers voor organisatiebrede taken en projecten;
- Faciliteer job-rotation, stages of meeloopdagen voor collega's, ook waterschapsbreed;

- Stimuleer medewerkers actief te participeren in kennisplatforms, zowel fysiek als virtueel. Door medewerkers zelf (in overleg) hierin keuzes te laten maken wat voor hen relevant is, bevordert spontane creativiteit en innovatie.

Medewerkers

- Wees je ervan bewust dat afdelingsgrenzen slechts op papier bestaan;
- Zoek actief samenwerking op met collega's van andere afdelingen en waterschappen;
- Net als jij zijn ook jouw collega's mensen met expertise en ervaring, ook de collega's die op een andere afdeling of waterschap werken. Pak je voordeel en bekijk hoe jij deze collega's van dienst kunt zijn en zij jou;
- Wees ambassadeur van een cultuur waarin men successen en kennis met elkaar wil delen. Veel voldoening kan worden behaald wanneer jij een ander weer een stapje verder hebt kunnen helpen. Maar ook het uitdelen van complimenten bij andermans succes of het steken van een hart onder de riem bij diens tegenslagen kan veel voor een ander betekenen.

4 Doorbraakgebied 2: Bouwen aan vertrouwen

4.1 Zelfsturing als controlemiddel, focus op faciliteren inspireren en verbinden

Het thema 'resultaatgericht sturen' staat sectorbreed al meerdere jaren op de agenda. Ervaring leert dat het in de praktijk uitvoeren hiervan voor veel leidinggevend en ook voor medewerkers een lastige opgave is. Desondanks ontstaat het besef ook dat de traditionele top-down managementstijl, gekenmerkt door supervisie, correctie en controle zijn langste tijd heeft gehad.

Er is in toenemende mate behoefte aan leidinggevend die bouwen en vertrouwen op de professionaliteit en vakmanschap van hun medewerkers. Leidinggevend die coachen, inspireren en verbinden. En die oog hebben voor de juiste condities om medewerkers optimaal in hun kracht te zetten bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Belangrijke vragen hierbij zijn: Waar worden medewerkers intrinsiek door gedreven? Wat is een juiste balans tussen sturing geven en loslaten. Welke vrijheid kan iemand aan? En waar spreek je iemand op aan? Het is belangrijk een speelveld en te creëren met duidelijke kaders voor iedereen. Daarbinnen worden heldere afspraken gemaakt over voortgang en kwaliteit en kwantiteit van het werk. De wijze waarop medewerkers hier invulling aan geven kan verschillen.

4.2 Tussen droom / daad

De volgende redenen worden aangegeven waarom het nu nog niet vanzelf gaat:

- Vaak zit de traditionele managementstijl nog in de weg. Veel leidinggevend zijn opgegroeid in een tijd waarin directief aansturen gemeengoed was. Voor veel medewerkers is dit ook het referentiekader;
- Een grote groep leidinggevend ontleent zekerheid en plezier in hun rol door zich toe te leggen op de 'inhoud' van het vak, en niet zozeer aan het managen van hun team en de optimalisatie daarvan;
- Niet alle taken blijken even gemakkelijk in concrete output te kunnen worden geformuleerd, wat sturen op resultaten niet voor alle functies/werkzaamheden vanzelfsprekend maakt;
- De angst bij veel leidinggevend dat zelfsturing afbreuk doet aan productiviteit (onzekerheid of het werk op tijd afkomt en resultaten niet worden behaald);
- De aanname dat medewerkers toch eerder kiezen voor de aantrekkelijke en comfortabele werkzaamheden in plaats van de lastige en vervelende taken;
- Veel leidinggevend vinden het lastig om daadwerkelijk feedback te geven, onderscheid te maken tussen medewerkers en de confrontatie aan te gaan wanneer zaken niet goed lopen;
- Tegelijkertijd wordt het geven van positieve feedback, waardering en complimenten ook als lastig ervaren;
- Waterschappers zijn echte doeners en uitvoerders. Stilstaan bij behoeften en wensen van medewerkers om optimaal te kunnen presteren en het stimuleren van goede communicatie om hier het gesprek over aan te gaan is niet vanzelfsprekend.

4.3 Een nieuwe manier van leidinggeven. Welke verschuiving vraagt dit?

Een coachende, inspirerende en faciliterende leiderschapsstijl (in de literatuur ook wel transformationeel leiderschap genoemd) vraagt voor veel leidinggevend een nieuwe kijk op hun rol. Het vraagt loslaten en beetpakken tegelijk. In het overzicht op pagina 17 staat de verschuiving vanuit de traditionele manier van aansturen weergegeven.

Minder nadruk op:	Meer nadruk op:
Creëren van stabiliteit en routine	Creëren van verandering en vernieuwing
Planning	Visie/missie
Toewijzen van verantwoordelijkheid	Medewerkers doordringen van de visie
Controleren en problemen oplossen	Motiveren en inspireren
Zorgen voor meegaandheid	Creëren van betrokkenheid
Benadrukken van contractuele verplichtingen	Stimuleren van extra inzet
Afstandelijkheid en rationaliteit van de leider	Interesse in anderen en intuïtie daarin van de leider
Machtsbehoud	'Empowerment' van anderen
Reactief benaderen van de omgeving	Proactieve houding; kansen scheppen en condities creëren

Bron: Jaap van Muijen (2003)

4.4 Verbinden en faciliteren kan op verschillende manieren

Er wordt al lang onderzoek gedaan naar wat verbinden en faciliteren in de praktijk betekent. Hieronder staan vier manieren op welke wijze hieraan invulling kan worden gegeven:

- **Invloed door charisma:** Vertrouwen wekken in medewerkers, nemen van risico's, creëren van zelfvertrouwen bij medewerkers
- **Motivatie door inspiratie:** Tonen van doorzettingsvermogen en betrokkenheid bij het bereiken van doelen, geven van een optimistische en haalbare visie, geven van betekenis aan handelingen in het werk van medewerkers
- **Intellectuele stimulatie:** Toepassen van voorbeelden uit het verleden op huidige problemen, aanmoedigen van medewerkers voor het oplossen van problemen, creëren van omgeving waarin fouten gemaakt mogen worden
- **Persoonlijke consideratie:** Herkennen van sterke en zwakke punten van mensen, aanmoedigen van tweezijdige communicatie, oprecht geïnteresseerd zijn in andere mensen

Test uzelf

Welk type verbindend en faciliterend leider bent u? Test uzelf! Beantwoord elk van de volgende stellingen over verbindend en faciliterend leiderschapskwaliteit of u het er 'mee eens' of 'mee oneens' bent.

1. Ik zal nooit van iemand eisen om iets te doen wat ik zelf niet zou doen
2. Mijn mensen zouden over mij zeggen dat zij weten waar ik voor sta
3. Het is altijd gemakkelijk voor mij geweest om anderen te inspireren
4. Mijn mensen vertellen mij dat mijn enthousiasme en positieve energie erg aanstekelijk zijn
5. Team creativiteit en innovatie zijn de sleutels tot succes
6. Ik moedig mijn mensen aan om kritisch te blijven kijken naar de dagelijkse en basale dingen die zij doen
7. Mijn mensen zouden over mij zeggen dat ik oprechte belangstelling heb voor hun behoeften en problemen
8. Hoewel ik een bepaalde taak eenvoudig zelf zou kunnen uitvoeren, delegeer ik deze graag aan een ander als het bijdraagt aan zijn/haar ontwikkeling

Stellingen 1 & 2 = Invloed door charisma.

Stellingen 3 & 4 = Motivatie door inspiratie.

Stellingen 5 & 6 = Intellectuele stimulatie.

Stellingen 7 & 8 = Persoonlijke consideratie.

Bronnen: N.B. Hoogsteder & J.W.G. Geers (2000) op basis van Deanne Den Hartog e.a. (1997); Ronald Riggio (2009)

4.5 Verankeren van vertrouwen

Als vertrouwen een sleutelwoord is in het aansturen van medewerkers, wat zijn dan de belangrijkste kenmerken van een organisatie waar dit in ruime mate aanwezig is? Jagd (2009) heeft gekeken hoe een High Trust Organization eruit ziet.

Waarom herken je een 'High Trust Organization'?

Cultuur	Gedrag leidinggevende	Gedrag medewerker
<ul style="list-style-type: none">● Informatie wordt openlijk gedeeld.● Tolerantie voor fouten, mogelijkheid om te leren.● Creatieve, innovatieve cultuur.● Mensen zijn loyaal aan degenen die niet aanwezig zijn.● Mensen zijn oprecht en schuwen moeilijke vraagstukken niet.● Echte communicatie en samenwerking.● Mensen delen 'credits' overvloedig.● Weinig 'vergaderingen na vergaderingen'.● Transparantie wordt daadwerkelijk toegepast.● Mensen zijn oprecht en authentiek.● Vitaliteit en energie, mensen voelen positief momentum.	<ul style="list-style-type: none">● Gericht op consensus.● Probleemoplossend.● Creatief.● Minimum aan beheersmaatregelen.● Charismatisch en inspirerend.● Gevoelig voor zorgen van medewerkers.● Zeer zichtbaar.● Geeft betrouwbare informatie en is daarmee geloofwaardig.● Beloont prestaties naar behoren.● Flexibel in de toepassing van regels om aan te sluiten bij veranderende behoeften.● Ontvankelijk voor buitenwereld.● Heeft visie en versterkt waarden.● Biedt openheid rond fusies en overnames; betrokkenheid van medewerkers .	<ul style="list-style-type: none">● Trots op het werk.● Open, participatief en accepteert verantwoordelijkheid.● Hoog productief.● Loyaal naar de organisatie.● Niet defensief.● Coöperatief, werkt in teams.● Hoge medewerkertevredenheid.● Probleemoplossende houding bij meningsverschillen.● Betrokkenheid bij besluitvorming.

Bron: Søren Jagd (2009)

Case: Afschaffen prikklok als belangrijk symbool

Waterschap Scheldestromen is in 2010 tot stand gekomen na een fusie. In het fusietraject werd nadrukkelijk aandacht besteed aan het vraagstuk: 'wat voor organisatie willen wij zijn, wat voor identiteit willen we hebben en wat voor cultuur past daarbij?'. Dit was sterk ingestoken vanuit het vertrouwen dat de professional het goed wil doen. Dit was ook voor HNW het uitgangspunt. Gerard de Kock, beleidsmedewerker P&O: "Het management is hier heel helder in en beleeft dit als ideologie. Dat je vertrouwen krijgt, is geen vrijbrief om hier vrijblijvend mee om te gaan".

Verantwoording afleggen over resultaten en tijdsbesteding blijft belangrijk. "Uren staan wel voor iets als resultaat. Het is evenwel een illusie om te denken dat voor elk uur precies duidelijk is wat het resultaat is. We hebben daarom bewust de prikklok als symbool afgeschaft. Wel vragen we mensen om zelf uren te schrijven. Waar ze dat doen maakt niet meer uit. En in overleg met de leidinggevende kunnen medewerkers soms meer en soms minder uur werken. Vanuit een potje hebben medewerkers veel meer flexibiliteit. Als het over een periode maar telkens ongeveer op een vergelijkbaar aantal uren uitkomt".

4.6 Concrete oplossingsrichtingen

Organisatieniveau

- Activeer een resultaatgerichte cultuur: ontwikkel leidinggevend en hoe zij medewerkers kunnen aansturen op basis van vertrouwen; integreer principes van verbindend en faciliterend leiderschap in Management Development-programma's; geef zelf als directie / management team hierbij het goede voorbeeld;
- Stel leidinggevend in staat om duidelijkheid te creëren naar hun teams toe over concrete organisatie brede doelstellingen en resultaatgebieden. Zodat zij de vertaling kunnen maken naar de bijdrage van de afdeling, het team en de individuele medewerkers. Geef de P-gesprekken de status die ze verdienen bij deze vertaling;
- Voer de principes van de 'high trust organization' daar waar mogelijk toe in de besturing van de organisatie;

- Schaf symbolen af die de belichaming zijn van ‘de oude managementstijl’, wanneer deze strijdig zijn met de visie op sturing en leiderschap.

Leidinggevend

- Maak duidelijke afspraken met het team en individuele medewerkers over resultaten; maak concreet welke verwachtingen je hebt, en maak medewerkers ‘mede-eigenaar van het resultaat’;
- Gebruik daar waar mogelijk de principes van zelfsturing als controlemechanisme. Durf erop te vertrouwen dat medewerkers vanuit hun vak-expertise hun eigen kwaliteitsstandaarden hebben. Dit betekent niet dat alle controle moeten worden afgeschaft. Het meten van voortgang is juist essentieel;
- Spreek medewerkers aan op de (al dan niet) behaalde resultaten (consequentie-management); Medewerkers krijgen meer vrijheid, maar afspraken en resultaten zijn niet vrijblijvend;
- Ga in gesprek over die zaken waar medewerkers intrinsiek door gedreven worden. En biedt ruimte om medewerkers die dit wenselijk vinden in grote mate zelf te laten bepalen waar, wanneer, met wie en hoe zij optimaal werken;
- Investeer in het geven van vertrouwen: vaak helpt het om mensen eerst 200% vertrouwen te geven voordat ze het gevoel hebben dit ook echt te krijgen;

Medewerkers

- Maak een jaarplan en bespreek met jouw leidinggevenden resultaatafspraken. Wees realistisch in het stellen van doelstellingen;
- Geef duidelijk aan op welke wijze jouw werkzaamheden een bijdrage leveren aan het gezamenlijke resultaat. Kun je voor jezelf uitleggen waar je jouw bed voor uitkomt? En dat je ‘jouw salaris’ waard bent?;
- Neem eigenaarschap voor het eigen werk en resultaat. Stel je manager en collega’s op de hoogte wat je aan het doen bent;
- Maak een lijst prestatie-indicatoren die inzicht geven in hoeverre de te behalen resultaten van je werkzaamheden behaald worden;
- Toon zelfstandigheid, openheid, en vertrouwenwekkend gedrag;
- Vraag hulp bij zaken als efficiënt en slim omgaan met de eigen tijd en middelen, het verantwoordelijk zijn voor eigen beslissingen en hierop aanspreekbaar zijn, omgaan met ‘werk in privé’ en ‘privé in werk’;
- Neem zelf regie over eigen ontwikkeling. Neem verantwoordelijkheid over eigen ontwikkelpaden en tempo. Het groeipad is niet voor iedereen hetzelfde.

5 Doorbraakgebied 3: Kijken naar wat wél kan

5.1 Van risico's en belemmeringen naar kansen en mogelijkheden

Denken in problemen en beperkingen is een diepgeworteld cultuurkenmerk binnen veel waterschappen. Het blijkt vaak lastig om de knop om te zetten en kansen en mogelijkheden te (blijven) zien. Een kwestie van mentaliteit? Een weerspiegeling van de type medewerkers die waterschappen aantrekt? Een uitvloeisel van de traditionele top-down manier van aansturen? Wellicht. Het effect is in ieder geval dat het verlamd werkt en snelheid en vernieuwing ondermijnt.

De gewenste doorbraak is het structureel inbedden van een cultuur van pro-activiteit en permanente verbetering. De gewenste situatie is dat medewerkers worden aangemoedigd om blijvend initiatief te nemen en met verbetervoorstellen te komen. Hoe klein of groot ook. Medewerkers zijn immers prima in staat om zelf inschattingen te maken en vaak ook beslissingen te nemen binnen hun beïnvloedingsfeer (zonder naar boven te kijken voor goedkeuring). En medewerkers zijn zelf het beste in staat om directe verbeterpunten in hun eigen werkzaamheden te signaleren en hebben vaak goede ideeën voor organisatievernieuwing.

5.2 Tussen droom en daad

De volgende redenen worden aangegeven waarom het nu nog niet vanzelf gaat:

- In woord worden initiatieven toegejuicht (wie kan er op tegen zijn). In de praktijk krijgen ze echter beperkt gehoor vanwege de formele relaties die nu nog standhouden of omdat medewerkers ideeën achterwegen laten omdat het betweterig over komt en het 'niet gepast' is om het hoofd boven het maaiveld te steken;
- Veel medewerkers zijn vanuit het verleden gewend om top-down aangestuurd te worden, concrete afgebakende taken te hebben en afgerekend te worden wanneer iets niet goed gaat. Dit gaat lastig samen met een cultuur waarin geleerd mag worden van fouten;
- Leidinggevenden weten niet altijd raad met medewerkers die ondernemend zijn of met goede ideeën komen, omdat het 'gedoe' oplevert om veranderingen in werkwijzen en procedures aan te kaarten of door te voeren. Hoe goed een idee vanuit organisatiebelang ook kan zijn;
- Er is vaak geen (geïnstitutioniseerd) platform waar ideeën worden beoordeeld en verder kunnen worden omgezet in de praktijk;
- Er wordt in tijd en budget weinig ruimte aan medewerkers geboden om op een gestructureerde wijze ideeën op te werpen en tot een succes te brengen;
- Voorstellen en initiatieven waarbij niet direct een kwantitatieve onderbouwing is voor een toegevoegde waarde, blijken lastig te verdedigen voor leidinggevenden. Dit mechanisme smooit experimenteren in de kiem.

Zelfmanagement als bron van innovatief werkgedrag

Zelfmanagement betekent eigen initiatief nemen en optimaal gebruik maken van de speelruimte die het werk biedt. Innovatief werkgedrag is de spontane bereidheid van medewerkers om veranderingen en verbeteringen in en op het werk aan te brengen, gebruik makend van de speelruimte. TNO heeft onderzocht welke zelfmanagement succesfactoren er zijn voor het tonen van innovatief werkgedrag:

Actief aanbieden van speelruimte door leidinggevend. Hierbij helpen ruimte voor individueel maatwerk en coachend leiderschap wel, en formele regels en procedures niet.

Stimuleren van uitdagend werk en samenwerking. Vooral door samenwerking met mensen buiten de organisatie zien medewerkers meer mogelijkheden om mee te denken hoe het werk intern beter en innovatiever kan worden uitgevoerd.

Investeren in zelfvertrouwen. Niet iedereen voelt zich even vertrouwd om zelfsturend te zijn, initiatieven te nemen en ideeën te opperen. Zelfvertrouwen is een belangrijke voorwaarde wil een medewerker de kans groot inschatten dat dit gedrag voor hem/haar meer oplevert dan het kost.

Bron: Klaas ten Have e.a. (2010)

Case: De windrichting kun je niet veranderen, de stand van de zeilen wel

De visie bij het Waterschap Groot Salland op Het Nieuwe Werken staat in het teken van 'Dynamiek', 'Ontmoeten' en 'Zichtbaarheid' zodat medewerkers optimaal gebruik kunnen maken van elkaars deskundigheid. Daarom noemen ze het daar dan ook 'Slim Samenwerken'. Jolanda van der Veer, Afdelingshoofd Services, geeft aan dat het werken in netwerken aanzet tot nieuwe energie. "We hebben de afgelopen periode gemerkt dat mensen het leuk en inspirerend vinden om anderen te ontmoeten, elkaar te zien en hun kennis en creativiteit te delen. We zijn er achter gekomen dat dit het meest vanzelfsprekend gaat, wanneer je deze mensen ook zelf verantwoordelijk maakt voor het te behalen resultaat."

Vanuit deze overtuiging zijn er, gefaciliteerd door Frank Verborg van NPI, zogenaamde 'Werkplaatsen' gecreëerd, waar in multidisciplinaire teams oplossingen worden aangedragen voor organisatie brede vraagstukken. In deze werkplaatsen worden vanuit het management opdrachten gegeven. "Er zit een innerlijke drive bij mensen om hieraan deel te nemen en met initiatieven te komen. Zo is binnen de Werkplaats 'Het nieuwe Samenwerken' een huisvestingsconcept ontwikkeld als basis voor een eventueel toekomstige aanpassing van het hoofdkantoor ter ondersteuning van deze filosofie en zijn binnen de Werkplaats 'Bereikbaarheid' diverse ideeën aangedragen om onze bereikbaarheid en dienstverlening als waterschap te bevorderen. Daarnaast heeft de werkplaats 'Gegevensbeheer infrastructuur' in korte tijd in beeld gebracht welke gegevens we als waterschap zo minimaal als noodzakelijk en zo onnauwkeurig mogelijk als acceptabel moeten bijhouden. Met als uiteindelijke doel: een optimaal gebruik van gegevens met een minimum aantal applicaties.

Van der Veer: "Het is bijzonder om te zien dat 'oude reflexen' over verantwoording afleggen over de uren die mensen hierin steken dan naar de achtergrond verdwijnen. Mensen voelen zich verantwoordelijk voor een goed eindresultaat en er heerst een goede dynamiek als basis voor deze samenwerking. De werkplaatsen zijn een mooi voorbeeld van 'de kracht van onderop'. Het is een enorm krachtig middel om lef en vertrouwen binnen de organisatie te stimuleren."

Een gokje wagen?

De kern van motiveren anno 2014 wordt mooi samengevat in een bekend experiment, recent gepubliceerd in de Harvard Business Review, waarbij onderzoekers een loterij met een twist houden. De helft van de participanten aan het onderzoek krijgt een willekeurig nummer toebedeeld. De andere helft krijgt een blanco stuk papier en mag zelf het nummer opschrijven waarmee ze de loterij willen spelen. Net voordat het winnende nummer getrokken wordt, bieden de onderzoekers aan om de loten terug te kopen. De vraag die de onderzoekers beantwoord wilden hebben was hoeveel je zou moeten bieden voor een nummer dat iemand zelf gekozen heeft versus een willekeurig nummer dat de participant was toebedeeld. Er zou in principe geen verschil moeten zijn: de winstkansen zijn gelijk. De loterij is tenslotte gebaseerd op puur geluk, waarin elk nummer dezelfde waarde heeft. Sterker nog: de nummers die zelf gekozen waren, zouden misschien zelfs goedkoper moeten zijn vanwege de mogelijkheid van een dubbeling. Echter, op welke locatie en onder welke demografische groep dit onderzoek ook werd gehouden, voor de zelfgekozen nummers moest steevast vijf keer zoveel betaald worden. Het resultaat, zo stelden de onderzoekers, is veelzeggend voor hoe mensen denken. Als we ergens vanuit onszelf voor kiezen, is de drijfveer om het beste resultaat te behalen vele malen hoger.

Vraag: Hoe kun je medewerkers binnen jouw organisatie het gevoel van het experiment laten krijgen?

Bron: Scott Keller (2012)

5.3 Concrete oplossingsrichtingen

Organisatieniveau

- Faciliteer een geïnstitutionaliseerd (ICT ondersteund) platform om ideeën en verbeter suggesties te vangen, te delen en verder te brengen;
- Stimuleer innovatieprijzen of een ideeëncentrale die elke idee bedacht door een medewerker serieus in behandeling neemt. Bij een doorvoering van het idee krijgt de initiatiefnemer een presentje;
- Maak het voor leidinggevenden mogelijk om ideeën te kunnen steunen waarvan de opbrengsten niet direct kwantitatief verdedigbaar zijn;
- Combineer de principes van HNW met continue verbeterprogramma's zoals LEAN;

Leidinggevenden

- Laat medewerkers actief meedenken over hoe resultaten kunnen worden behaald en/of verbeterd;
- Spoor medewerkers aan om oplossingen te vinden en te experimenteren met goede ideeën;
- Stel vragen aan medewerkers in plaats van meteen antwoorden/oplossingen aan te reiken;
- Geef gehoor aan verbeterideeën; dit stimuleert innovativiteit en betrokkenheid. Zie erop toe dat goede ideeën van medewerkers ook een goede slagingskans krijgen;
- Werp je op als supporter door het idee te omarmen, verantwoordelijken te benoemen en de voortgang actief te stimuleren. Ga regelmatig in gesprek over de tussenstand en vraag naar de ondersteuning die ze van je nodig hebben;
- Geef ruimte in vergaderingen: Quote van een manager binnen een waterschap:
'Als ik vroeger in een vergadering zat, luisterde ik maar zo'n 10 minuten als het team een probleem besprak. Ik wist al wat het antwoord was en zei dan: "Oké, en dit is dus hoe we dit gaan oplossen". Ik heb mezelf echt moeten leren bedwingen om dit los te laten en het team de kans te geven zelf tot de juiste conclusie te komen. Vervolgens merkte ik niet alleen dat ze tot goede – soms zelf betere – oplossingen kwamen. Maar – minstens zo belangrijk – ze voelden zich veel meer betrokken bij het besluit en deden het werk vervolgens sneller en meer gedreven.'

Medewerkers

- Spreek elkaar aan op gedrag dat het gezamenlijke doel in de weg staat. Het is niet langer alleen de verantwoordelijkheid van de leidinggevende, maar ook van jezelf en van jouw collega's om oplossingen en verbeteringen aan te dragen;
- Als je kansen en mogelijkheden ziet, breng ze actief in. Probeer niet te denken in obstakels;
- Zoek collega's op waarvan je kunt leren: waarom zijn zij op sommige vlakken beter dan jijzelf? Vraag het ze gewoon;
- Stimuleer collega's om out of the box te denken;
- Organiseer brainstormsessies over vernieuwings- en verbeterthema's en daag elkaar uit.

6 Doorbraakgebied 4. Wat werkt voor mij?

6.1 Van 'gelijke monniken, gelijke kappen' naar constructief omgaan met verschillen

Passend in de individualiseringstendens, wordt ook bij waterschappen steeds sterker de noodzaak gevoeld om in te spelen op verschillende behoeften en wensen van medewerkers. In de praktijk zien we echter nog een dominante cultuur van 'gelijke monniken, gelijke kappen'. De gewenste doorbraak is een cultuur waarin verschillen worden geaccepteerd en ruimte is om binnen kaders daar invulling aan te geven. Dit vraagt om mondige en zelfbewuste leidinggevenden en medewerkers die vanuit kracht keuzes kunnen beargumenteren. Wat is in een specifieke context behulpzaam voor het behalen van het gewenste resultaat? En wat zijn de mogelijkheden? En welke (individuele) afspraken worden gemaakt?

6.2 Tussen droom en daad

De volgende redenen worden aangegeven waarom het nu nog niet vanzelf gaat:

- Een diepgeworteld gelijkheid denken, dat zich in veel facetten van bedrijfsvoering en aansturingsprincipes heeft doorvertaald;
- De neiging van veel medewerkers om te denken in termen van 'waar heb ik recht op vanuit mijn functie of status' in plaats van 'wat is functioneel voor het behalen van mijn eindresultaat';
- Een grote groep leidinggevenden (evenals OR en stafafdelingen zoals P&O en ICT) vindt het lastig om onderscheid te maken en beargumenteerd nee te zeggen. Het erkennen van verschillen tussen individuen of groepen anders dan hiërarchisch ingestoken wordt als lastig ervaren. Wie krijgt welke middelen en vrijheden?;
- Angst dat er afstand wordt gecreëerd tussen binnen en buitendienst (wij-zij gevoel), en dat groepen medewerkers zich tekort voelen gedaan;
- Beperkt inzicht in de mogelijkheden en keuzeflexibiliteit die aan medewerkers geboden kan worden.

Expert aan het woord: 'It takes two to tango'

Een volwassen arbeidsrelatie, hoe ziet dat eruit? Aukje Nauta, bijzonder hoogleraar Employability in Werkrelaties (VU), stelt dat 'one size fits all-personeelsbeleid' zijn beste tijd heeft gehad. "De trend is dat leidinggevenden en medewerkers met elkaar onderhandelen om te komen tot oplossingen die beide belangen dienen". Zij komen tot onderlinge niet-standaard afspraken over werk en arbeidsvoorwaarden, die gunstig zijn voor beide partijen, ook wel i-deals genoemd:

- Een i-deal is uniek en specifiek: het is op maat gesneden voor de desbetreffende medewerker en geldt niet automatisch voor andere medewerkers in vergelijkbare functies;
- Het gelijkheidsprincipe van 'gelijke monniken, gelijke kappen' is vervangen door het principe van tegemoet komen aan diverse behoeften en het waarderen van competenties;
- Onderscheid tussen ontwikkelgerichte i-deals (vaardigheden en employability) en op flexibiliteit gerichte i-deals (werktijden en werklocatie);
- Een wederzijdse afspraak komt tot stand door middel van een goede en open dialoog tussen leidinggevenden en medewerkers;
- Een i-deal is pas transparant als je hem openlijk op het prikbord durft te hangen.

Voordelen van i-deals

- een positieve invloed op de motivatie;
- een antwoord op de snelle veranderingen, in tegenstelling tot collectieve onderhandelingen;
- meer ruimte voor de medewerkers;
- nieuwe HR-praktijken (al begint dat vaak kleinschalig).

Nadelen/voorwaarden van i-deals

- ongelijke behandeling van mensen, terwijl gelijkheid gewoon zijn;
- werkt niet als er geen vertrouwen is tussen medewerker en leidinggevende;
- leidinggevenden kunnen er tegenop zien om onderscheid te maken;
- cao's en wetgeving kunnen beperkingen opleggen;
- om een i-deal te sluiten, heb je onderhandelingsvaardigheden nodig.

Praktische voorbeelden van i-deals:

- **Tijd i-deals:** bijvoorbeeld een verpleegkundige wil af en toe thuiswerken om de lessen die zij geeft aan collega verpleegkundigen te kunnen voorbereiden.
- **Geld i-deals:** bijvoorbeeld een bibliothecaris heeft een grote besparing opgeleverd na onderhandeling met leveranciers, hiervoor krijgt hij in ruil een hoge bonus.
- **Persoonlijke ontwikkeling i-deals:** bijvoorbeeld een administratief medewerker mag een vierjarige opleiding theologie volgen (om daarna pastoor te worden), uit dankbaarheid belooft hij tot die tijd te blijven en zich voor 200% in te zetten.

Een andere vorm van vernieuwing in arbeidsrelaties is de toepassing van 'jobcrafting'. Volgens onderzoeksorganisatie TNO is jobcrafting is letterlijk het sleutelen aan je eigen werk, om het werk interessanter, uitdagender en leuker te maken. Hoewel jobcrafting sterk gericht is op het nastreven van je persoonlijke werkdoelen (zoals meer controle over eigen handelen, meer menselijk contact, meer betekenisvolle bijdrage aan maatschappij of anderen), is het ook belangrijk dat de doelen van de organisatie niet uit het oog worden verloren.

Voorbeelden van jobcrafting

- **Taak craften:** actief aanpassen van aantal, type en aard van de taken (bijvoorbeeld een productiemedewerker gaat uit zichzelf nieuwe medewerkers inwerken)
- **Relationeel craften:** actief aanpassen van interacties met anderen (bijvoorbeeld schoonmakers in een ziekenhuis maken bezoekers en patiënten wegwijs of zijn een luisterend oor)
- **Cognitief craften:** actief aanpassen van eigen kijk op betekenis van het werk (bijvoorbeeld een leraar motiveert leerlingen en zichzelf door een groene in plaats van een rode pen te gebruiken voor het nakijkwerk)

Bron: Aukje Nauta (2011); Steven Dhondt & Peter Oeij (2012)

Case: Verbinden van flexibiliteit en beheersbaarheid

'Wat is functioneel' in plaats van 'waar heb ik vanuit mijn functie recht op'. Dat is de koers die het Hoogheemraadschap van Rijnland is ingeslagen. Vanuit de ambitie om productiviteit, samenwerking en kennisdeling te stimuleren, is het besef gekomen dat moderne, goed functionerende middelen daarbij zeer behulpzaam zijn. Wat functioneel is kan verschillen per medewerker. Adviseur Mens & Organisatie Jerome van Ingen: "Traditioneel was de neiging om vanuit beheersbaarheid en gelijkheid te redeneren. Maar wij hebben het principe van gelijke monniken, gelijke kappen vervangen door het principe van waar mogelijk tegemoet komen aan diverse behoeften. We kijken nu veel meer naar mogelijkheden, uiteraard binnen kaders." Dit betekent in de praktijk dat Rijnland voor waterschaps-begrippen best ver gaat in het verstrekken van laptops, smartphones en tablets, maar ook in de keuze voor het type waar de voorkeur naar uitgaat. Van Ingen: "Niet om cadeautjes te verstrekken. De neiging is om te denken dat dit vooral veel geld kost. Er zit bij ons een rendement-gedachte achter. We verlagen actief drempels om informatie te delen, om waar je ook bent snel bij relevante informatie te komen, en om op een gebruiksvriendelijke wijze te communiceren. Dit levert qua efficiëntie en productiviteit zichtbaar voordeel op. Ook wordt er substantieel minder geprint, wat leidt tot kostenverlagingen. Daarnaast merken we dat onze professionals veel tijd en energie in hun werk steken, en het helpt wanneer je hierbij middelen kunt gebruiken waar je een goed gevoel bij krijgt."

6.3 Concrete oplossingsrichtingen

Organisatieniveau

- Pas mogelijkheden tot differentiatie en keuzes toe in de bedrijfsvoering (HRM, ICT, Facilitair);
- Biedt in het HRM-beleid mogelijkheden voor I-deals en job-crafting;
- Stimuleer mondigheid en zelfvertrouwen onder leidinggevendenden om vanuit een flexibel kader beargumenteerd ja of nee te kunnen zeggen tegen voorstellen voor medewerkers;
- Maak inzichtelijk welke beslissingsvrijheid en budgetten leidinggevendenden kunnen inzetten om in prestatie-verhogende behoeften van medewerkers te kunnen voorzien;

Leidinggevend

- Speel actief in op behoeften en wensen van je medewerkers om hun werk nog beter te kunnen doen door hen mogelijkheden en alternatieven aan te bieden;
- Creëer inzicht in de mogelijkheden die jij je medewerkers kunt bieden, zowel in middelen als werkafspraken. Weet je bijvoorbeeld welk budget er aanwezig is voor opleidingen? En wat zou het gevolg zijn wanneer iemand 1 dag per week graag thuis werkt?
- Stimuleer dat medewerkers zelf actief nadenken over wensen en behoeften en erken dat het belangrijk voor hen is door in een oprechte dialoog de afweging te maken of deze kunnen worden gehonoreerd. Dat men geen wensen aangeeft betekent niet dat ze deze niet hebben;
- Weet waarom je medewerkers hun werk doen en toon daarvoor oprechte interesse. Spoor hen daarbij ook aan na te denken met welke ondersteuning en faciliteiten zij hun doel nog beter kunnen bereiken.

Medewerkers

- Maak een overzicht met welke faciliteiten en onder welke condities jij je werk beter zou kunnen uitvoeren. Bedenk ook waarom dit zowel voor jou als voor de organisatie gunstig is en maak dit kenbaar;
- Zorg dat je weet welke mogelijkheden jou ter beschikking staan. Als dit niet duidelijk is, kan je leidinggevende deze toelichten;
- Ga met je collega's het gesprek aan over op welke manier zij graag gebruik zouden willen maken van de mogelijkheden om tijd- en/ of plaatsafhankelijk te werken. Zo onderken je dat iedereen, ook jij, behoeften heeft die van elkaar kunnen verschillen en dat dit functioneel is.

7 Doorbraakgebied 5: Maak het klein

7.1 HNW integreren in de dagelijkse werkwijze

‘Het Nieuwe Werken, wat houdt het eigenlijk in en wat betekent dat nu praktisch voor mij?’ Een veelgehoorde vraag. Regelmatig blijkt dat het, ondanks introductiesessies, workshops en uitvoerige communicatie, onvoldoende helder is wat er nu precies met HNW beoogd wordt en wat het betekent in de dagelijkse werkwijze. De gewenste doorbraak is dat leidinggevend en medewerkers het nut en de praktische noodzaak (gaan) zien en de vertaalslag kunnen maken naar de dagelijkse werkwijze. Daarnaast is het toepassen van maatwerk in wat HNW kan betekenen voor verschillende (groepen) medewerkers van belang voor de slagingskans van de initiatieven.

7.2 Tussen droom en daad

De volgende redenen worden aangegeven waarom het nu nog niet vanzelf gaat:

- Vaak blijft het proces om tot een visie- en plan te komen beperkt tot een kleine, selecte groep; het betrekken van leidinggevend en medewerkers is een sluitpost;
- Er wordt vanuit gegaan dat leidinggevend en medewerkers ‘als vanzelf’ geïnteresseerd zijn;
- Het wordt onvoldoende concreet gemaakt wat HNW betekent in gewenst gedrag en nieuwe werkwijzen op de werkvloer;
- De taal en de vorm waarin wordt gecommuniceerd is niet herkenbaar en onduidelijk;
- Tevens bestaat wantrouwen tegenover de beoogde doelstellingen van HNW (oneigenlijke motieven). HNW wordt vaak als een losstaand doel beschouwd en niet als een middel om het doel te behalen;
- HNW wordt door medewerkers ervaren als verkapt bezuinigingsmaatregel;
- Er worden geen goede leidinggevend geworven die aansluiten op bepaalde profielen die de organisatie nastreeft;
- Er is sprake van een te snelle, te ondoordachte invoering;
- Er is veel aandacht aan de rationele kant van de verandering, minder voor de relationele kant.

7.3 Laat het ‘plakken’ - de kracht van cascaderen van hoog tot laag

Prachtig, een mooie visie op HNW. Op papier. Doorgaans is er in de voorbereiding gedegen werk verricht. Maar hoe zorg je er voor dat de boodschap succesvol over de bühne komt tot op alle lagen van de organisatie? Wat kunnen we leren vanuit communicatie- en marketing perspectief? Internationaal erkend scenarioschrijver Terence Barry geeft vanuit communicatieperspectief zeven bouwstenen voor het succesvol overbrengen van een idee, visie of initiatief naar alle lagen van de organisatie.

Status. Stel vast of het idee voldoende waarde voor de ontvanger, en of de zender voldoende autoriteit heeft om de boodschap te versturen. (Dit vraagt oprecht en integer achter het idee staan en kunnen beargumenteren of aantonen wat de voordelen zijn voor de ontvanger.)

Translatable. Vertel het idee in de juiste, eenvoudige en begrijpelijke taal. Denk na wat door wie moet worden verteld (Een directeur legt de nadruk op andere zaken dan een lijnmanager.)

Ownable. Creër eigenaarschap bij de ontvanger. Denk na over wanneer mensen zich persoonlijk willen en kunnen verbinden aan het idee. (Mensen moeten als het ware ‘fan’ worden van het idee, omdat ze er zich in herkennen, er voor willen inzetten en er vervolgens mee aan de slag willen.)

Repeatable. Communiceer en herhaal het idee vanuit de top naar alle andere niveaus op consistente wijze. (De kern van het idee blijft altijd overeind staan, het idee mag niet aan kracht inboeten.)

Icons. Geef betekenis en spoor aan tot ander gedrag door middel van symboliek en verbeelding (Denk aan het Superman logo en het gevoel voor moraliteit en gerechtigheid dat het oproept.)

Emotion. Creër oprechte emotionele verbinding met het idee. (Emotie = verbinding = interesse = betrokkenheid = wil om te delen.)

STORIES

Creër een goede verpakking van het idee die uitnodigt om (door)verteld te worden.
(Inspirerende verhalen spreken aan, blijven hangen en bieden belangrijke leerlessen.)

Bron: Terence Barry (2013)

7.4 HNW een uitkomst voor iedereen?

Onderzoek van TNO en Profile Dynamics in 2013 laat zien dat er een positieve relatie tussen HNW en medewerkers met een sterke behoefte aan vrijheid, vernieuwing en inzicht en medewerkers die zich willen onderscheiden en sterke behoefte hebben aan autonomie en resultaat. Daartegenover staat een negatieve relatie tussen HNW en medewerkers met een sterke hang naar zekerheid, structuur en betrouwbaarheid en medewerkers met behoefte aan veiligheid en geborgenheid. Hoe hoger medewerkers scoren op deze drijfveren, hoe minder zij werken volgens de principes van HNW. De conclusie is dat er duidelijke verschillen zijn tussen mensen en hun drijfveren. Het laat zien dat er organisaties of organisatieonderdelen zijn waar HNW heel goed zou kunnen werken, maar ook dat andere organisaties beter af kunnen zijn van een generieke uitrol van HNW.

7.5 HNW Maatwerkplannen

Het opstellen van een maatwerkplan helpt leidinggevenden en medewerkers binnen teams met elkaar in dialoog te gaan over het in de praktijk brengen van HNW. Het praten over de gewenste gedragsveranderingen geeft handvatten voor het maken van heldere afspraken waar het hele team achter staat en zich aan kan houden. Geen 'ver mijn bed show', maar juist dichtbij en tastbaar. Wat kunnen ingrediënten zijn voor een dergelijk plan?

Flexibele werktijden

- In hoeverre vinden we het belangrijk om op tijden te werken die buiten het normale stramen vallen?
- Onder welke voorwaarden staan we flexibele werktijden toe?
- Hoe kunnen we de beschikbaarheid en bereikbaarheid en het elkaar informeren hierover goed organiseren?

Flexibel werken op kantoor

- Hoe voorkomen we dat er werkplekken geclaimd worden of onnodig bezet worden gehouden?
- Hoe zorgen we ervoor dat iedereen een 'clean desk' achter laat?
- Hoe zorgen we ervoor dat we door middel van het nieuwe werkplekconcept ontmoeting en samenwerking stimuleren, waardoor communicatie tussen de verschillende afdelingen bevorderd worden?
- Hoe kunnen we geluidsoverlast naar elkaar toe tot een minimum beperken?
- Hoe en waar vieren we gezamenlijke momenten (mijlpalen, verjaardagen, etc.)?

Mobiel werken buiten kantoor

- In hoeverre vinden we het belangrijk dat we mobiel op kantoor kunnen werken?
- Wanneer helpt het ons en wanneer werkt het tegen ons?
- Onder welke voorwaarden gaan we mobiel werken buiten kantoor?
- Hoe voorkomen we dat er op specifieke dagen topdrukte is op kantoor, en op andere dagen (bijvoorbeeld op de vrijdag) het kantoor vrijwel leeg is?

Virtueel communiceren en vergaderen

- Welke bijeenkomsten doen we face-to-face en welke kunnen ook virtueel plaatsvinden?
- Hoe informeren we elkaar wanneer je wel/niet aanwezig bent voor een meeting?
- Hoe gaan wij de chat zo effectief mogelijk inzetten en voor ons laten werken?
- Wanneer is virtueel communiceren 'not done'?

Resultaatgericht werken

- HNW vraagt ook om een nieuwe stijl van aansturen / leidinggeven. Wat zijn onze uitdagingen op dit terrein en hoe willen we dat verder verkennen / invullen?
- Wat vraagt HNW in termen van persoonlijk leiderschap?
- Hoe kunnen we onze gezamenlijke opgaven / doelstellingen vertalen naar individuele concrete bijdragen?

7.6 Concrete oplossingsrichtingen

Organisatieniveau

- Creëer een gedeeld beeld op het hoogste managementniveau over het nut en de noodzaak voor HNW (waarom moeten we veranderen?). De voelbaarheid van deze noodzaak is nodig om mensen in beweging te krijgen. Maak leidinggevendenden hiervan bewust;
- Formuleer een inspirerend verhaal (compelling story) dat aansluit bij wat nuttig, nodig en wenselijk is in de ogen van mensen binnen de organisatie;
- Definieer generieke waarden of principes voor HNW die organisatiebreed gelden. Koppel daar indicatoren aan om te meten in hoeverre de in gang gezette activiteiten daadwerkelijk bijdragen aan het slagen ervan;
- Laat vervolgens afdelingen en teams vanuit de generieke principes een vertaalslag naar de eigen context. Leg het niet op, gun teams en medewerkers hun eigen zoektocht;
- Geef aan leidinggevendenden duidelijk mee wat je van hen tijdens de transitie verwacht.

Leidinggevendenden

- Zorg dat voor jezelf duidelijk is wat het nut en noodzaak is van HNW zowel voor jezelf als voor je medewerkers. 'Waar gaan we samen naartoe en waarom?'
- Creëer voor jezelf een helderheid en authentiek verhaal als leidinggevende over waar de mogelijkheden van HNW jou en jullie bij kunnen helpen. Schroom niet dat hiermee ook twijfels en onzekerheden gepaard gaan;
- Verduidelijk voor medewerkers en breng gezamenlijk in kaart op welke wijze zij de principes van HNW kunnen verankeren in hun dagelijkse werkzaamheden;
- Stel je flexibel op in jouw veranderaanpak: stop wanneer je merkt dat iets niet werkt en probeer het op een andere manier.

8 Doorbraakgebied 6. Boegbeeld van vernieuwing

8.1 Goed voorbeeld doet volgen, slecht voorbeeld ook

Een van de belangrijkste voorwaarden voor het realiseren van HNW is ervoor te zorgen dat het team dat aan de basis staat van de realisatie krachtig en betrokken is. In de huidige situatie ontbreekt het bij veel waterschappen aan commitment vanuit de top en een drive om medewerkers te inspireren op het thema HNW. Gerichte sturing en begeleiding van leidinggevendenden ontbreekt. De gewenste doorbraak is dat managers en leidinggevendenden zich ervan bewust zijn dat zij een cruciale spil zijn in de belichaming en doorvertaling van de vernieuwing. Dit betekent actief voorbeeldgedrag tonen en een intrinsieke motivatie aanspreken om zichzelf en anderen te bewegen in deze nieuwe richting.

8.2 Tussen droom en daad

- Er is vaak geen leidende coalitie die het concept of de principes van HNW intrinsiek omarmt. Te vaak is het een stokpaardje van een eenling of een kleine groep op topniveau. De anderen voelen het als een (noodzakelijke) bijkomstigheid;
- Een grote groep leidinggevendenden is niet of slechts zijdelings betrokken geweest bij het vormen van de visie op HNW en de uitwerking daarvan. Zij weten daarom niet goed wat HNW inhoudt en kunnen daardoor hun voorbeeldrol beperkt uitvoeren;
- Er zijn leidinggevendenden waar de principes van HNW botsen met persoonlijke overtuigingen over werken en aansturen;
- Er werken bij waterschappen veel praktisch vaktechnisch georiënteerde leidinggevendenden, die niet altijd oog hebben voor de meer relationele kant van hun rol;
- Er zijn leidinggevendenden die veranderkundig beperkt zijn onderlegd, zeker als het gaat om gedragsveranderingen.

Voorbeeldgedrag tonen is belangrijk, maar geen tovermiddel

De sleutel tot een succesvolle organisatievernieuwing ligt besloten in de manier waarop de verandering wordt geleid. De kunst is om mensen mee te laten bewegen. Wat blijkt is dat mensen beperkt waarde hechten aan woorden op papier, maar wél onder de indruk raken van daden. Voorbeeldgedrag is cruciaal. Maar dit is makkelijker gezegd dan gedaan.

Het tonen van voorbeeldgedrag vereist lef om kritisch naar jezelf te kijken. Een valkuil is dat veel leidinggevendenden eigenlijk vinden dat zij zelf niet mee hoeven te veranderen (het gaat vooral over anderen). Het helpt om leidinggevendenden actief te bevragen over deze rol “waar ben ik goed in?”, “Wat houdt mij tegen?”, “Wat zou ik anders moeten doen?”

Voorbeeldgedrag en het meekrijgen van mensen is echter niet voorbehouden aan hogere leidinggevendenden. Betrokkenheid wordt ook gecreëerd door informele opinieleiders uit de organisatie actief in te zetten. Juist zij kunnen voor positieve impulsen zorgen.

Bronnen: John Kotter (1997); Carolyn Aiken & Scott Keller (2009)

8.3 Concrete oplossingsrichtingen

Organisatieniveau

- Maak duidelijk wat de verantwoordelijkheid en gewenste rol is van leidinggevendenden in het veranderproces richting HNW;
- Maak voor leidinggevendenden concreet hoe hun voorbeeldrol er praktisch uitziet in termen van gedrag;
- Benoem een leidende coalitie binnen het waterschap: een groep mensen welke beschikt over de autoriteit, deskundigheid, leiderschapskwaliteiten en geloofwaardigheid om een gedragsverandering te volbrengen. Men zal daarbij echt als een team moeten kunnen werken en als eenheid naar buiten treden;
- Neem afscheid van leidinggevendenden die niet passen in de organisatievisie.

Leidinggevenden

- Accepteer dat de nieuwe manier van werken onderdeel is van de dagelijkse werkzaamheden, en niet een project is wat 'erbij gedaan wordt'. Neem de verantwoordelijke rol als 'ambassadeur' op en draag deze uit in dagelijks contact met collega's;
- Wees je bewust van je voorbeeldrol ten opzichte van de medewerkers. Voorbeeld doet volgen, van zowel constructief als destructief gedrag. Voorkom de situatie: wel in woord, niet in gedrag;
- Betrek medewerkers actief bij de gewenste vernieuwing en maak bespreekbaar welke zaken er concreet tussen jou en je medewerkers zullen veranderen;
- Bij het bevorderen van de nieuwe 'cultuur' hoort ook aanspreken op ongewenst gedrag. Medewerkers verwachten dit ook;
- Sta open voor feedback op jouw rol als leidinggevende in het veranderproces en vraag hier actief naar.

9 Conclusie en aanbevelingen

9.1 Conclusies

Het Nieuwe Werken heeft de afgelopen vijf jaar binnen veel waterschappen een impuls gegeven aan vernieuwingen in de manier waarop managers en medewerkers met elkaar het werk organiseren en uitvoeren. Met succes zijn belangrijke randvoorwaarden ingevuld (huisvesting, ICT, HR-regelingen), vanuit de overtuiging dat deze zouden leiden tot een minder eenzijdige focus op sturing van bovenaf, controle, regels en beheersbaarheid. De wens is om optimaler gebruik te maken van de kracht van netwerken, flexibiliteit en zelfregulatie.

Het doorleven van HNW in de volle breedte blijkt terugkijkend nog geen vanzelfsprekendheid binnen de sector. Daar waar de instrumentele kant relatief weinig moeite koste, zien we met name op de cultuur-, leiderschap-, en gedragsontwikkelingskant spanningsvelden ontstaan, die deels voortkomen vanuit de weerbaarheid van de thematiek, en deels vanuit kenmerken van de sector en de organisaties daarbinnen zelf. De zes in het onderzoek geconstateerde spanningsvelden vormen de kern waarom gewenste voortgang op het gebied van HNW onvoldoende van de grond komt. Om naar de gewenste manier van werken toe te bewegen, zijn noodzakelijke doorbraakgebieden gekoppeld aan de spanningsvelden:

Gewenste situatie	Huidige situatie	Doorbraakgebieden
Focus op brede organisatiebelang	Focus op taak/afdelingsbelang	Denken in dwarsverbanden
Sturing op resultaat en gedrag	Supervisie en correctie	Bouwen aan vertrouwen
Denken in kansen en mogelijkheden	Denken in risico's en belemmeringen	Kijken naar wat wél kan
Constructief omgaan met verschillen	Gelijke monniken, gelijke kappen	Wat werkt voor mij?
Maatwerkaanpak	Generieke implementatieaanpak	Maak het klein
Voorbeeldgedrag door management	Management als leidend voorwerp	Boegbeeld van vernieuwing

De hoofdconclusie luidt dat verdieping en intensivering op de cultuur-, leiderschaps- en gedragskant bij HNW initiatieven noodzakelijk is om de gewenste organisatie- en werkprincipes daadwerkelijk in gedrag van hoger management, leidinggevend en medewerkers te verankeren. In het rapport staat een groot aantal praktische aangrijpingspunten om zowel op organisatie-, leidinggevend- en medewerkerniveau invulling te geven aan het doorbreken van de muren waar organisaties momenteel tegen aan lopen. Deels komen deze oplossingen en handvatten voort uit succesvolle initiatieven die individuele waterschappen al hebben laten zien. Het goede nieuws is dat veel mensen vanaf morgen al de aangedragen tips en ideeën in de praktijk kunnen brengen. Tegelijkertijd dient onder ogen te worden gezien dat gedragsverandering niet vanzelf gaat. En er liggen forse toekomstige uitdagingen vanuit programma's zoals Waterwerk 2.02.0 en de beleidsprogramma's 'Overheid in beweging' en 'Meester in je werk'.

9.2 Aanbevelingen

Dit wetende is de vervolgvraag op welke wijze door het hoger management van waterschappen de volgende stap kan worden gezet om de gewenste doorbraken kracht bij te zetten. Hoe ziet een traject eruit dat (op een gecoördineerde) wijze invulling geeft aan (een selectie van) bovengenoemde oplossingsrichtingen? Is dit een nieuwe impuls op HNW (HNW 2.0)? Is dit een cultuurtraject? Is het een intensivering van een Management Development-traject? Of is het wellicht gewoon het doorvoeren van de onderliggende principes van HNW in de reguliere bedrijfsvoering?

Onze aanbeveling voor Waterschapsorganisaties die een vervolimpuls op bovengenoemde thema's overwegen, is om de onderstaande vier stappen te doorlopen. De belangrijkste voorwaarde om met deze stappen aan de slag te gaan is wel dat de noodzaak tot actie wordt onderkend (vinden we het écht belangrijk en willen we er daadwerkelijk tijd en energie insteken?).

Stap 1 | Herijken

Het perspectief dat indertijd aan HNW gekoppeld is opnieuw tegen het licht houden. Hoe willen we als waterschap de arbeidsorganisatie en arbeidsrelaties naar de toekomst toe vormgeven (3 – 5 jaar vanaf heden)? Relevante vragen hierbij zijn:

- Wat zijn belangrijke waarden die we als organisatie nastreven?
- Welk gezamenlijk perspectief vinden we belangrijk?
- In wat voor atmosfeer willen we dat onze medewerkers kunnen werken en zich ontwikkelen?
- Welke leiderschapsstijl past daarbij?
- Wat betekent dit voor de mensen die we graag in dienst willen hebben (profiel van medewerkers van de toekomst)?
- Op welke wijze vinden we dat medewerkers zo goed mogelijk in hun kracht kunnen worden gezet zodat zij optimale resultaten kunnen leveren?
- Wat zijn onze overtuigingen ten aanzien van de balans tussen het uitvoeren van controle enerzijds en het geven vertrouwen anderzijds.
- In hoeverre willen we onze mensen uitdagen om te denken vanuit het brede organisatiebelang?
- Hoe kijken wij aan tegen het maken van onderscheid tussen onze mensen?
- Waar is flexibiliteit gewenst en waar niet?
- Kortom: wat is het droombeeld hoe onze arbeidsorganisatie er over 3-5 jaar uitziet? En wat betekent dit voor de inrichting van de bedrijfsvoering? Inspiratie en trendverkenningen van buiten de organisatie kunnen behulpzaam zijn bij deze stap.

Stap 2 | Gap-analyse

Het maken van een analyse wat er van het 'droombeeld' nu al is gerealiseerd en op welke onderdelen extra energie gewenst is. Door de toekomstige arbeidsorganisatie als uitgangspunt te nemen, kan een vergelijk worden gemaakt met de huidige situatie. Hoe groter en belangrijker het verschil is, hoe meer urgentie er is om over te gaan tot actie. Een goede 'Gap-analyse' maakt het verschil tussen de huidige situatie en de nieuwe situatie heel concreet. Relevante vragen bij deze Gap-analyse zijn:

- Wat zijn de dimensies waarop de Gap-analyse wordt uitgevoerd? Het ligt voor de hand dat cultuur, leiderschaps- en gedragselementen hierin een belangrijke plaats innemen.
- Op welke dimensies voldoet onze huidige arbeidsorganisatie nu al aan het droombeeld?
- Op welke dimensies is dit nog niet het geval? En wat is de te overbruggen kloof?

Op basis van de analyse kan een overzicht worden gemaakt van concrete veranderingen die noodzakelijk en gewenst zijn.

Stap 3 | Veranderacties in kaart

Het formuleren van resultaatgebieden en het stellen van prioriteiten. Het overzicht van de concrete beoogde veranderingen biedt een 'longlist' die als basis kan dienen voor het maken van keuzes. Relevante vragen hierbij zijn:

- Welke beoogde veranderingen van de lijst hebben belang boven andere?
- Welke zijn urgent om op te pakken?
- Tot welke concrete acties leidt dit, ook uitgezet in de tijd?
- Wat zijn mijlpalen op hoofdlijnen?

Stap 4 | Keuze implementatiestrategie

Het maken van een bewuste keuze over de veranderkundige inrichting van het traject. Nu er duidelijkheid is gecreëerd over de belangrijkste verandergebieden, kan een aanpak worden gekozen die aansluit bij de specifieke context. Er kunnen grofweg drie implementatiestrategieën worden onderscheiden:

1. *Functioneel doorvoeren van principes van HNW in de reguliere bedrijfsvoering:* Deze insteek gaat ervan uit dat er geen specifiek traject wordt georganiseerd als vervolg op HNW, maar dat de veranderinitiatieven 'achter de schermen' worden geïmplementeerd in de desbetreffende onderdelen van de bedrijfsvoering.
2. *Koppelen van de principes van HNW aan een 'breder' organisatieontwikkelingstraject:* Deze insteek gaat er vanuit dat veranderinitiatieven gecoördineerd worden ingezet, maar niet onder de vlag van HNW. De aanhaking wordt gevonden met reeds bestaande programma's waarin thema's op het gebied van cultuur, leiderschap en gedrag een belangrijke plek hebben.
3. *Revitaliseren van HNW als op zichzelfstaand organisatie-ontwikkelthema:* Deze insteek gaat er vanuit dat HNW als thema op de agenda blijft. Er wordt een herijking gemaakt op de doelstellingen en manier waarop HNW wordt ingezet binnen de organisatie.

BIJLAGE 1 Literatuurlijst

- Carolyn Aiken & Scott Keller (2009). *The irrational side of change management*. In: McKinsey Quarterly, april 2009.
- Ruurd Baane, Patrick Houtkamp en Marcel Knotter (2011). *Het nieuwe werken ontrafeld: Over Bricks, Bytes & Behavior*. Stichting Management Studies. Den Haag: Van Gorcum.
- Terence Barry (2013). *Cascading Information*. Presentatie. Bright & Company Executive Event, Den Bosch, 21 november 2013.
- Davied van Berlo (2010). *Bundel Ambtenaar 2.0*. Programma Ambtenaar 2.0.
- Steven Dhondt & Peter Oeij (red.) (2012). *Sociale Innovatie doe je zelf*. Hoofddorp: TNO.
- Deanne N. den Hartog, Paul L. Koopman en Jaap J. van Muijen (1997). *Inspirerend leiderschap in organisaties*. Schoonhoven: Academic Service.
- Klaas ten Have, Luc Dorenbosch, Hanneke Moonen, en Peter Oeij (2010). *Management door vertrouwen: Naar zelfmanagement en innovatief gedrag*. Hoofddorp: TNO.
- N.B. Hoogsteder & J.W.G. Geers (2000). *De bezielende commandant*. Koninklijke Militaire Academie.
- Søren Jagd (2009). *Designing High-Trust Organizations*. Roskilde University. Paper prepared for the Workshop on Information and Organizational Design, Brussel, april 20-21, 2009.
- Scott Keller (2012). [*Increase Your Team's Motivation Five-Fold*](#). Harvard Business Review
- Julia Kirby (2005). *Toward a Theory of High Performance*. In: Harvard Business Review, juli 2005.
- John P. Kotter (1997). *Leiderschap bij verandering*. Harvard Business School. Schoonhoven: Academic Service.
- Jaap J. van Muijen (2003). *Leiderschapsontwikkeling: het hanteren van paradoxen*. Rede, uitgesproken aan de Universiteit Nyenrode op 20 maart 2003.
- Aukje Nauta (2011). *Tango op de werkvloer: Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Rijksoverheid (2013). [*Toespraak*](#) Schultz van Haegen op Waterschapsdag 2013, thema 'Samen uit de crisis'.
- Ronald Riggio (2009). [*Take this test: Are you a transformational leader?*](#) Psychology Today.
- TNO / Profile Dynamics onderzoek (2013): *One-size-fits-all aanpak voor Het Nieuwe Werken slaat plank mis*.

BIJLAGE 2 Deelnemerslijst Panelsessies en verdiepende interviews

Organisatie	Naam	Functie
Hefpunt	Gerry Bronsema	Medewerker afdeling Vastgoed
Hefpunt	Jolle de Boer	Belastingdeurwaarder
Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden	Robert Dortmans	Senior Beleidsadviseur P&O
Hoogheemraadschap van Rijnland	Jerome van Ingen	Adviseur Mens & Organisatie
Hoogheemraadschap van Rijnland	Ronald Marseille	Teamleider Informatiemanagement
Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard	Eric van Driel	P&O adviseur
Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard	Marc Advocaat	Manager Human Resources and Finance
Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard	Wilma Windgassen	Strategisch Adviseur
Regionale Belasting Groep	Carola Kalkman	Senior Adviseur P&O
Regionale Belasting Groep	Eric van Bekkum	Clustermanager
Waternet	Peter van der Kruk	Medewerker GO
Waternet	Priscilla Patrick	Secretaresse en OR-lid
Waterschap Aa en Maas	Gerard Claassen	OR-Lid
Waterschap Aa en Maas	Mark Wissing	Medewerker Waterbeheer
Waterschap Groot Salland	Jolanda van der Veer	Afdelingshoofd Services
Waterschap Rivierenland	Eric Kuindersma	Beleidsmedewerker Externe Betrekkingen
Waterschap Rivierenland	Paul Claessens	Peilbeheerder / OR lid
Waterschap Rivierenland (tot 1-1-2014)	Jacques Hugo	Senior adviseur Organisatieontwikkeling
Waterschap Roer en Overmaas	Jeannoux van Winkel	Medewerker Personeel en Organisatie
Waterschap Roer en Overmaas	Laurent Janissen	Coordinator Facilitaire Zaken en Automatisering
Waterschap Scheldestromen	Gerard de Kock	Beleidsmedewerker P&O
Waterschap Vallei en Veluwe	Christian Boxman	Procesmanager P&O a.i.
Waterschap Zuiderzeeland	Bart van der Stege	Beleidsmedewerker Facilitaire Zaken
Waterschap Zuiderzeeland	Cynthia Jannenga	Communicatieadviseur
Wetterskip Frysland	Jos Smulders	Programmamanager Herinrichting

BIJLAGE 3 Deelnemerslijst Klankbordgroep

Organisatie	Naam	Functie
BSR (Belastingsamenwerking Rivierenland)	Jacques Hugo	Hoofd P&O
Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier	Manuela Hoogstraten	Coördinator Duurzaamheid/ MVO
Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier	Jan Molenaar	Milieu Inspecteur
Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier	Melissa Nuhaan	Adviseur
Hoogheemraadschap van Rijnland	Arlette Malawau	Adviseur Mens en Organisatie
Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard	Angeline Tiedema	Beleidsmedewerker Waterkwaliteit / OR-Lid
Waterschap Aa en Maas	Carenia Akkermans	P&O-adviseur
Waterschap Groot Salland	Fred de Graaff	Lid Ondernemingsraad
Waterschap Groot Salland	Rene van der Spank	Directielid
Waterschap Hollandse Delta	Sander Houweling	Voorzitter OR
Waterschap Hollandse Delta	Ida van der Loo	Afdelingshoofd faciliteiten
Waterschap Hollandse Delta	Willem Verder	Senior Gebouwenbeheerder
Waterschap Hollandse Delta	Adrie Visser	OR lid
Waterschap Reest en Wieden	Jan Tukkers	Hoofd P&O
Waterschap Rijn en IJssel	Henk Kreunen	Adviseur Inkoop / Voorzitter OR
Waterschap Stichtse Rijnlanden	Jur Bulthuis	coördinator communicatie
Waterschap Stichtse Rijnlanden	Robert Dortmans	coördinator P&O
Waterschap Vallei en Veluwe	Christian Boxmeer	Procesmanager P&O a.i.
Waterschap Velt en Vecht	Eelko van Drongelen	HRM-Adviseur

Colofon

Opdrachtgever

Stichting A&O-fonds Waterschappen

Directeur/programmamanager

Emma van Vliet

Eindredactie

Leden klankbordgroep Het Nieuwe Werken

Emma van Vliet

Concept, tekst en realisatie

Ruurd Baane en Tony Brugman (Bright & Company | HR Strategy)

Met dank aan

De klankbordgroep Het Nieuwe Werken

De geïnterviewden

Fotografie omslag

Kees Winkelman, Amsterdam

Vormgeving

]RUURD[’s Grafisch Ontwerp, Rotterdam

Drukwerk

Drukwerkdeal

Oplage

150 stuks en webutgave

Uitgave



© Stichting Arbeidsmarkt- en Ontwikkelingsfonds Waterschappen, Den Haag.

Februari 2014

Stichting A&O-fonds Waterschappen bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op www.aenowaterschappen.nl.

Rechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de Stichting A&O-fonds Waterschappen.

Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

A&O-fonds Waterschappen

Postbus 96920

2509 JH Den Haag

070 7630020

info@aenowaterschappen.nl

www.aenowaterschappen.nl

