# Thuis in de HRM-gesprekscyclus

Een onderzoek naar de invloed van hybride werken op de HRM-gesprekscyclus.



# Aron van den Bos

# Opleiding Bestuurskunde

# Masterthesis

# Juli 2022

# Begeleidend docent: Dr. Stéfanie André



Master Publiek Management

Faculteit der Managementwetenschappen

Radboud Universiteit

**Voorwoord**

Geachte lezer,

Voor u ligt de masterthesis *Thuis in de HRM-gesprekscyclus. Een onderzoek naar de invloed van hybride werken op de HRM-gesprekscyclus.* Deze thesis is het eindproduct van mijn de masterspecialisatie Publiek Management wat onderdeel is van de studie Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit in Nijmegen.

Deze thesis is niet zonder slag of stoot tot stand gekomen. Het is een intensief proces geweest en uiteindelijk heeft het tot dit resultaat geleid. Naast dat ik er zelf hard voor heb moeten werken en het vaak niet meer zag zitten, was dit proces niet tot stand gekomen zonder ondersteuning. Daarom wil ik mijn dank uitspreken aan een aantal personen. Allereerst wil ik dr. Stéfanie André bedanken voor de fantastische begeleiding. Zonder uw positieve feedback, structuur en geduld was het veel moeilijker geworden om dit te bereiken. Vanaf het eerste moment heeft u me het gevoel gegeven dat ik dit kon. Daarvoor ontzettend bedankt. Het proces is begonnen bij dr. Tholen. Graag ook een dankwoord naar hem toe voor de begeleiding in het proces, waarin ik nog ontzettend zoekende was. U heeft me de juiste richting opgestuurd, waardoor ik uiteindelijk bij dit onderwerp uitkwam. Jammer genoeg had ik destijds nog moeite om echt de structuur vast te houden om mijn thesis af te schrijven, waardoor u na verloop van tijd onderzoek ging doen en er geen tijd meer was voor begeleiding.

Verder wil ik graag mijn naaste kringen bedanken voor de steun deze lange tijd. Allereerst wil ik mijn vriendin bedanken voor de ondersteuning wanneer de stress toesloeg. Naast iemand leven die constant stress heeft, is niet makkelijk. Verder wil ik Yannick, Niels en Lars bedanken voor de structuur die ze mijn boden om mijn thesis af te maken door elke week te evalueren hoe ik ervoor stond. Verder nog natuurlijk mijn ouders en broer die er altijd waren wanneer het mentaal minder ging. Daar ben ik ze ontzettend dankbaar voor. Tot slot wil ik al mijn andere vrienden bedankt voor het opvangen wanneer ik aangaf dat ik het soms moeilijk had.

Nu ik iedereen heb bedankt die belangrijk zijn geweest in dit proces, rest mij niets anders dan u veel leesplezier te wensen!

Aron van den Bos

**Abstract**

Na de coronacrisis werd in de publieke sector een nieuwe vorm van werken populair, genaamd het hybride werken. Deze manier van werken houdt in dat een werknemer gedeeltelijk thuis en gedeeltelijk op kantoor aan het werk is. In welke mate deze manier van werken van invloed is op de HRM-gesprekscyclus is in dit onderzoek onderzocht, waarbij ervan uit is gegaan dat de HRM-gesprekscyclus bestaat uit een planningsgesprek, functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek en een ontwikkelingsgesprek. Het doel van de HRM-gesprekscyclus is ontwikkelen van werknemers, zodat de prestaties verbeteren. Daarmee vormt de HRM-gesprekscyclus een onderdeel van prestatiemanagement.

Aan de hand van de theorie van Kluytmans et al. (2017) zijn een zestal factoren opgesteld, waaraan de HRM-gesprekscyclus zou moeten voldoen om de cyclus zo efficiënt en effectief mogelijk te doorlopen. Deze factoren zijn: het opstellen van doelen, managementstijl, beoordelingssysteem, objectiviteit van gesprekken, cultuur van de organisatie en de competenties van werknemers. De invloed van hybride werken op deze zes factoren is onderzocht bij de gemeenten Utrecht, Arnhem, Haarlemmermeer en de Loon op Zand met behulp van semigestructureerde interviews.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat hybride werken een geringe invloed heeft op het opstellen van de doelen. In welke mate de doelen SMART opgesteld worden, blijkt per werknemer te verschillen en daar heeft hybride werken voorlopig geen invloed op. Op twee factoren had hybride werken wel gedeeltelijk invloed. Zo wordt het beoordelingssysteem alleen beïnvloed door hybride werken wanneer een gemeente weinig gebruik maakt van 360 graden feedback. Dat bleek bij de gemeente Loon op Zand. Verder heeft hybride werken invloed op de objectiviteit van de gesprekken als de gesprekken digitaal plaatsvinden. Dan kan de transparantie afnemen. Op de factoren managementstijl, cultuur van een organisatie en de competenties van werknemers had hybride werken invloed.

Daaruit volgend zijn verschillende aanbevelingen gedaan. Zo is het SMART opstellen van doelen belangrijker geworden door het hybride werken om de werknemers meer verantwoordelijkheid te laten voelen en ze meer discipline te laten tonen, omdat de doelen strakker zijn opgesteld. Verder dient een leidinggevende meer aandacht te geven aan het welzijn van werknemers en moet de leidinggevende leren omgaan met een tweeledig gesprek. 360 graden feedback blijft onmisbaar wanneer hybride wordt gewerkt. Verder is het van belang de gesprekken fysiek te houden om non-verbale communicatie te kunnen waarnemen bij werknemers. Bovendien is het voor de sociale samenhang van belang om elkaar fysiek te zien. Niet alleen om een goede band te houden, maar eveneens om ervoor te zorgen dat werknemers elkaar durven blijven aanspreken, wanneer meer gebruik wordt gemaakt van 360 graden feedback. In tijden dat werknemers elkaar minder fysiek zien, moeten de werknemers getraind worden om zich digitaal te ontwikkelen en zichzelf beter zichtbaar te maken.

Inhoudsopgave

1.Inleiding7-12

* 1. Aanleiding7-8
  2. Probleemstelling9
     1. Doelstelling9
     2. Vraagstelling9
     3. Deelvragen 9
  3. Wetenschappelijke relevantie9-10
  4. Maatschappelijke relevantie10-11
  5. Theoretische voorbeschouwing11
  6. Methodologische voorbeschouwing12
  7. Leeswijzer12

2.Beleidskader 13-16

2.1. Human Resource Management13-14

2.2. De HRM-cyclus14

2.1. De HRM-gesprekscyclus15-16

2.2.1. De gespreksvormen15-16

3.Theoretisch kader 17-30

3.1. Bestuurskundige paradigma’s 17-19

3.1.1. Verschillende Bestuurskundige paradigma’s 17-18

3.1.2. Paradigma’s in dit onderzoek18-19

3.2. Prestatiemanagement19-20

3.3. Hybride werken20-22

3.4. Hybride werken en de HRM-gesprekscyclus22-31

3.4.1. Hybride werken en vaststellen doelen23-24

3.4.2. Hybride werken en de managementstijl24-25

3.4.3. Hybride werken en het beoordelingssysteem25-26

3.4.4. Hybride werken en objectiviteit gesprekken27-28

3.4.5. Hybride werken en cultuur van de publieke organisatie28-29

3.4.6. Hybride werken en competenties van een werknemer 29-30

3.5. Conceptueel model30

4.Methodologisch kader31-41

4.1. Casusselectie31-32

4.2. Onderzoeksmethode en dataverzameling32-34

4.3. Operationalisering34-40

4.4. Betrouwbaarheid en validiteit 40-41

5. Resultaten 42-58

5.1. Uitvoering HRM-gesprekscyclus in onderzochte gemeenten42-46

5.1.1. Gemeente Utrecht42-43

5.1.2. Gemeente Haarlemmermeer43-44

5.1.3. Gemeente Arnhem44-45

5.1.4. Gemeente Loon op Zand45-46

5.2. Invloed hybride werken op de HRM-gesprekscyclus46-53

5.2.1. Opstellen doelen46-47

5.2.2. Managementstijl47-48

5.2.3. Beoordelingssysteem48-49

5.2.4. Objectiviteit van gesprekken49-50

5.2.5. Cultuur organisatie50-51

5.2.6. Competenties werknemers51-52

5.3. Overeenkomsten en verschillen tussen gemeenten52-55

5.4. Schematische weergeven per gemeente56-57

6. Conclusie & discussie 58-64

6.1. Conclusie58-60

6.2. Discussie61-62

6.3. Aanbevelingen63-64

Literatuurlijst 65-68

Bijlage 69-72

# 1. Inleiding

**1.1.Aanleiding**

In het jaar 2020 deed het coronavirus zijn intrede in Nederland. Dit resulteerde in de coronacrisis. Deze crisis had tot gevolg dat werknemers in de publieke sector vaker thuis dienden te werken (Kolar et al.,2021). Zo werkten voor de coronacrisis al 6% van de werknemers voor een groot deel of volledig thuis (Faber, de Haas & Hamersma, 2020). In april 2021 was dit aantal gestegen tot 59%. Onder deze aantallen vielen werknemers die gedeeltelijk of helemaal thuis aan het werk waren (André et al., 2021). Verder kwam uit onderzoek naar voren dat 55-70% procent van de werknemers tevreden was met het thuiswerken (Faber et al., 2020). Ook in de publieke sector bleek het thuiswerken onder een groot deel van de ambtenaren te bevallen (Muskee, 2020). Tijdens de coronacrisis lijkt het combineren van het thuiswerken en het werken op kantoor steeds meer de voorkeur te krijgen bij verschillende organisaties in de publieke sector, waarbij in de toekomst nog wel meer op kantoor zal worden gewerkt dan thuis (Kruyen et al, 2021). Deze manier van werken wordt ook wel ‘hybride werken’ genoemd.

Deze vorm van werken houdt in dat werknemers van een organisatie een deel van hun arbeidsuren niet op kantoor werken en het andere deel wel. Wanneer werknemers niet op kantoor werken dan werken deze werknemers meestal thuis. Met behulp van technologie communiceren werknemers met leidinggevenden en andere werknemers, wanneer deze werknemers thuis aan het werk zijn (Beckers, Houben, Griep, van Hooff, & Geurts, 2021, p.8). Het hybride werken biedt publieke organisaties en werknemers vele kansen, maar er zitten ook enkele uitdagingen aan vast (PricewaterhouseCoopers, 2021). Een van de kansen of voordelen die hybride werken biedt, is de verminderde reistijd. Verder heeft een werknemer meer autonomie, waardoor bijvoorbeeld werk en privé sneller op elkaar afgestemd worden. Aan de andere kant zitten er ook enkele risico’s aan het hybride werken. Zo kan de grens tussen werk en privé meer vervagen, doordat werknemers vanuit één locatie werken, en kan het contact met collega’s aanzienlijk verminderen. Daarnaast is een grotere autonomie niet voor elke werknemer een voordeel. Sommige werknemers hebben juist behoefte aan structuur (Josten et al., 2021).

Daarom is het voor publieke organisaties van belang in de toekomst rekening te houden met deze voordelen en nadelen. Daarnaast is het van belang dat organisaties rekening houden met hoe ze prestaties gaan evalueren, wanneer werknemers voor een groot deel thuiswerken (PricewaterhouseCoopers, 2021). Oftewel, centraal staat het inrichten van alle activiteiten en processen dat de prestaties van werknemers verbeteren. Dit wordt ook wel performance management genoemd. Een belangrijk middel van performance management is de HRM-gesprekscyclus.

Deze cyclus bestaat uit meerdere gesprekken, namelijk een planningsgesprek, een functioneringsgesprek, een beoordelingsgesprek en een ontwikkelingsgesprek. Deze gesprekken vinden plaats in een bepaald tijdsbestek, waarin de prestaties van werknemers worden geëvalueerd. Op die manier kan door een leidinggevende worden bepaald of sturing noodzakelijk is. Oftewel, deze cyclus vormt een soort gids voor de loopbaan van een werknemer (Kluijtmans & Kamperman, 2017). Op de uitvoering van de HRM-gesprekscyclus zijn bepaalde HRM-factoren van invloed, zoals de managementstijl en het vaststellen van doelen. Deze factoren bepalen de effectiviteit van de HRM-gesprekscyclus. Wanneer de HRM-gesprekscyclus goed wordt uitgevoerd dan is de cyclus effectiever en kunnen werknemers zich beter ontwikkelen. Dit komt ten goede van de prestaties van de werknemers en uiteindelijk ook voor de organisatiedoelen (Kluitmans & Kamperman, 2017).

Doordat hybride werken steeds populairder is geworden, is het lastiger voor leidinggevenden om werknemers te evalueren (PricewaterhouseCoopers, 2021). De leidinggevende ziet de werknemers immers minder wanneer de werknemer minder op kantoor is. Verder spreken leidinggevenden en werknemers elkaar vaker digitaal (PricewaterhouseCoopers, 2021). Een aanname zou kunnen zijn dat door het hybride het beoordelen van prestaties en daarmee de uitvoering van de HRM-gesprekscyclus minder makkelijk is geworden voor leidinggevenden. Dit kan weer van invloed zijn hoe de leidinggevende zich gaat opstellen ten opzichte van de werknemer. Zo kan de leidinggevende de werknemer minder makkelijk controleren (PricewaterhouseCoopers, 2021). Verder kan hybride werken weer andere verantwoordelijkheden vragen van werknemers, omdat werknemers minder goed gecontroleerd kunnen worden (Josten et al., 2021). Zo biedt hybride werken dus meerdere kansen en meerdere uitdagingen. In dit onderzoek ligt de nadruk op welke mate hybride werken bij organisaties in de publieke sector van invloed is op de HRM-factoren die gezamenlijk weer van invloed zijn op een effectieve uitvoering van de HRM-gesprekscyclus. Op die manier kan worden onderzocht hoe de HRM-gesprekscyclus in de toekomst effectiever kan worden uitgevoerd, wanneer hybride werken als het nieuwe ‘normaal’ wordt gezien.

* 1. **Probleemstelling**

*1.2.1. Doelstelling*

*Onderzoeken welke invloed hybride werken heeft op de HRM-factoren, die passen bij de werknemers en leidinggevende, en die van invloed zijn op een effectieve uitvoering van de HRM-gesprekcyclus, ten einde de kennis over de uitvoering van de HRM-gesprekscyclus te vergroten en aanbevelingen te doen aan organisaties in de publieke sector.*

*1.2.2. Vraagstelling*

Uit de probleemschets en doelstelling vloeit de volgende centrale vraag voort:

*Wat is de invloed van hybride werken in de publieke sector op de HRM-factoren van de werknemer en leidinggevende die van invloed zijn op de effectieve uitvoering van de HRM-gesprekscyclus?*

*1.2.3. Deelvragen*

1. Wat betekent hybride werken voor werknemer en leidinggevende in de publieke sector?
2. Wat houdt de HRM-gesprekscyclus in?
3. Welke factoren zijn volgens literatuur van oudsher van invloed op een effectieve uitvoering van de HRM-gesprekscyclus in de publieke sector?
4. Wat is het effect van hybride werken op elke afzonderlijke HRM-factor die van invloed is op de effectieve uitvoering van de HRM-gesprekscyclus in de publieke sector?

**1.3. Wetenschappelijke relevantie**

Binnen de wetenschap is veel geschreven over de HRM-gesprekscyclus en welke factoren van invloed zijn op een goede uitvoering van de cyclus. De werking van de cyclus in de context van hybride werken is nog vrij onbekend. Door de coronacrisis is hybride werken aantrekkelijker geworden en steeds meer werkgevers zien op lange termijn hier de voordelen van in. In dit onderzoek zal daarom dieper worden ingegaan op de theorie over hybride werken (Beckers et al., 2021)., performance management (van Nieuwenhuyse & Bouckaert, 2015) en de HRM-gesprekscyclus (Kluijtmans et al., 2017) als middel van performance management. De informatie over deze twee onderzoeksgebieden zullen gecombineerd worden om de vraagstelling te kunnen beantwoorden.

Met behulp van deze thesis wordt inzicht verworven over wat het effect is van hybride werken op de HRM-factoren die de uitvoering van de HRM-gesprekscyclus bij publieke organisaties kunnen beïnvloeden. Eveneens is weinig bekend over de verhouding tussen het hybride werken en het beïnvloeden van deze HRM-factoren door het hybride werken. Daarmee zal kennis kunnen worden toegevoegd aan theorieën en onderzoek in de context van hybride werken.

**1.4. Maatschappelijke relevantie**

Om de negatieve effecten van de coronacrisis te beperken, werkte sinds maart 2021 het grootste deel van de Nederlandse ambtenaren thuis. Zoals uit de aanleiding bleek, gaven de meeste ambtenaren aan na de coronacrisis de voorkeur te geven aan hybride werken (Kruyen et al., 2021). Dat is een eerste reden waarom dit onderzoek van maatschappelijk belang is, omdat hybride werken in de toekomst wellicht als ‘het nieuwe normaal’ kan worden gezien. Daarom kan dit onderzoek belangrijke handvatten bieden om in de toekomst beter om te kunnen gaan met de voor- en nadelen die kleven aan hybride werken. Het uitvoeren van de HRM-gesprekscyclus is een jaarlijks terugkerend proces en is van belang voor de ontwikkeling van een werknemer. Met behulp van dit onderzoek komen de voor- en nadelen van hybride werken naar voren bij publieke organisaties en kan in de toekomst worden ingespeeld hoe hiermee om te gaan bij de uitvoering van de HRM-gesprekscyclus.

Door het hybride werken kan de uitvoering van de cyclus beïnvloedt worden. Zo zal bijvoorbeeld een leidinggevende de werknemer minder aan het werk zien en kan het daardoor lastiger worden om prestaties te beoordelen. Verder is het mogelijk dat door het hybride werken steeds meer gesprekken digitaal plaatsvinden (PricewaterhouseCoopers, 2021). Zo kan de uitvoering van de gesprekscyclus veranderen door het hybride werken. Daarom is het van belang om in dit onderzoek te kijken wat de invloed van het hybride werken is op de factoren die van invloed zijn op de effectieve uitvoering van de gesprekscyclus.

Tot slot wordt er door hybride werken ander gedrag, kennis en houdingen gevraagd van werknemers om te komen tot prestaties. Dat komt onder andere doordat de werknemer meer autonomie heeft. De werknemers moeten zich dus ontwikkelen. Daarbij is de HRM-gesprekscyclus een belangrijk middel. Wanneer werknemers zich ontwikkelen, kunnen werknemers sneller persoonlijke doelen behalen. Naast de persoonlijke ontwikkeling van werknemers heeft de HRM-gesprekscyclus als doel dat het dagelijks werk zo goed mogelijk kan worden uitgevoerd door werknemers, zodat eveneens organisationele doelen verwezenlijkt worden (Kluijtmans et al., 2017). Wanneer deze doelen worden behaald dan kan de productiviteit van een organisatie worden vergroot (Van der Molen, Hommes & Kluijtmans, 2016, p.160). Zo kan dit onderzoek een bijdrage leveren aan de prestaties die werknemers leveren en daarmee het behalen van organisatiedoelen.

**1.5. Theoretische voorbeschouwing**

In het theoretisch kader zal allereerst dieper worden ingegaan op de bestaande literatuur omtrent de verschillende paradigma’s van waaruit bestuurskundige thema’s kunnen worden geanalyseerd. In dit onderzoek spelen voornamelijk New Public Management en New Public Governance een belangrijke rol. Vanuit deze twee paradigma’s wordt dieper ingegaan op performance management. Met performance management worden alle activiteiten bedoeld, waarmee zo effectief en zo snel mogelijk doelen kunnen worden behaald. Daarbij is het doel om de juiste inzichten bij werknemers te laten doordringen op de juiste momenten om ervoor te zorgen dat beslissingen zo goed mogelijk worden genomen. (van Nieuwenhuyse & Bouckaert, 2015). Daarvoor is het meten en evalueren van prestaties van groot belang om werknemers te verbeteren in hun gedrag en het verbeteren van de prestaties. Dan kan gebruik worden gemaakt van de HRM-gesprekscyclus. Deze gesprekscyclus is namelijk een belangrijk middel van performance management op operationeel niveau (van Nieuwenhuyse & Bouchkaert, 2015).

Om de HRM-gesprekscyclus zo optimaal mogelijk te kunnen uitvoeren, moet er rekening gehouden worden met een zestal factoren die uiteengezet worden in het theoretisch kader. Ten eerste is het van belang de doelen SMART op te stellen. Dat betekent dat de doelen specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden moeten zijn (van der Molen et al.,2016, p.163). Daarnaast is de managementstijl van belang voor de uitvoering van de HRM-gesprekscyclus. Welke stijl de manager aanneemt, kan invloed hebben op de prestaties van een werknemer (Kluijtmans et al, 2017). Verder speelt het beoordelingssysteem als factor een belangrijke rol Kluijtmans et al., 2017) en moet het gesprek objectief zijn, waarmee bedoeld wordt dat het gesprek onder andere transparant moet zijn (Boselie et al., 2004). Bovendien is de cultuur van een publieke organisatie van belang (Kluijtmans et al., 2017). Tot slot spelen de competenties van een werknemer een belangrijke rol om de gesprekscyclus effectief en efficiënt te kunnen doorlopen (Kluijtmans et al., 2017). Deze factoren richten zich vooral op de verantwoordelijkheid van de leidinggevende. Bij de laatste factor staan met name de competenties van de werknemer centraal.

**1.6. Methodologische voorbeschouwing**

In deze thesis gaat onderzocht worden op welke manier hybride werken de HRM-factoren beïnvloedt. Daarom is dit onderzoek verklarend van aard. Daarbij is het begrip ‘hybride werken’ gedefinieerd en zijn de HRM-factoren uit Om te kunnen verklaren of hybride werken van invloed is op de relatie tussen de HRM-factoren en de HRM-gesprekscyclus zijn interviews afgenomen. Deze interviews zullen semigestructureerd van aard zijn. Daarin liggen de vragen vooraf vast, zodat elke respondent dezelfde vragen krijgt (Bleijenbergh, 2013). Echter, kan wel dieper op de stof worden ingegaan om meer diepgang te creëren. Deze interviews worden gehouden bij publieke organisaties in de vorm van gemeenten. Dit zijn de gemeenten Utrecht, Haarlemmermeer, Arnhem en Loon op Zand. Binnen deze gemeenten zijn drie tot vier mensen geïnterviewd, waarbij ook enkele leidinggevenden. Deze vier gemeenten zullen met elkaar worden vergeleken. Daarom is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een meervoudige casestudie. Uiteindelijk is nog een extra interview toegevoegd die is gehouden bij een werknemers van de gemeente Weert.

**1.7. Leeswijzer**

In het eerstvolgende hoofdstuk komt het beleidskader aan bod. Daarin wordt de HRM-gesprekscyclus verder uiteengezet en komen de afzonderlijke gespreksvormen van de cyclus ter sprake. Daarna zal in het theoretisch kader besproken worden hoe vanuit NPG en NPM de HRM-gesprekscyclus past binnen performance management. Hierna worden enkele HRM-factoren opgesteld die van invloed zijn op een goede uitvoering van de HRM-gesprekscyclus. Uiteindelijk is aan het einde van dit hoofdstuk het conceptueel model opgesteld die in deze thesis getoetst gaat worden. Hoe dit conceptueel model getest wordt, gaat besproken worden in het methodologisch kader. In het resultaten hoofdstuk staan de uitkomsten beschreven van de interviews. Tot slot kunnen dan conclusies getrokken worden en is er een discussie, waar een kritische reflectie plaatsvindt op het onderzoek. Uiteindelijk kunnen er aanbevelingen gedaan voor organisaties die in de toekomst steeds meer hybride gaan werken om de HRM-gesprekscyclus zo effectief en efficiënt mogelijk te kunnen blijven uitvoeren.

# 2. Beleidskader

De HRM-gesprekscyclus is een onderdeel van het Human Resource Management beleid van een organisatie. Daarom wordt in dit hoofdstuk allereerst algemeen uitgelegd wat Human Resource Management betekent en welke niveaus daarbinnen te onderscheiden zijn. De HRM-cyclus valt onder het operationele niveau van Human Resource Management. Het operationele niveau wordt het gezien als het uitvoerende niveau. Een kleinere vorm van deze HRM-cyclus is de HRM-gesprekscyclus. Om in dit onderzoek te kunnen toetsen wat voor invloed hybride werken heeft op de HRM-factoren die samen zorgen voor een effectieve uitvoering van de HRM-gesprekscyclus, moet eerst duidelijk zijn wat de HRM-gesprekscyclus is. Daarbij komt het doel van de HRM-gesprekscyclus aan bod en zullen de verschillende gespreksvormen, die onderdeel zijn van deze cyclus, in dit hoofdstuk verder worden toegelicht. Tot slot wordt een korte koppeling gemaakt tussen de HRM-gesprekscyclus en hybride werken.

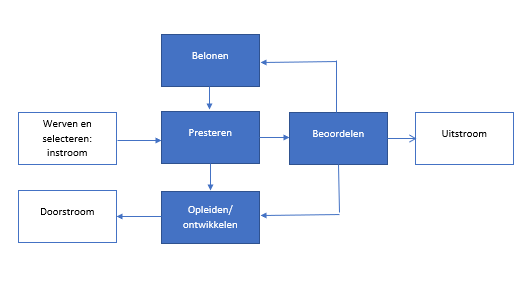
**2.1. Human Resource Management**

Human Resource Management (HRM) is een onderdeel binnen een publieke organisatie die gaat over alle zaken met betrekking tot arbeidsrelaties. Deze arbeidsrelatie moet voor een werkgever en werknemer in balans zijn om te zorgen dat werknemers gemotiveerd blijven (Kluijtmans et al., 2017). Daarbij moet de arbeidsrelatie voldoen aan de waarden en normen die acceptabel zijn in de samenleving. Op die manier kunnen werknemers op de juiste manier worden ingezet om de doelstellingen van een organisatie te bereiken. Dat is het doel van Human Resource Management (Kluijtmans et al., 2017). Binnen HRM zijn verschillende niveaus te onderscheiden. Elk van deze niveaus kunnen het gedrag van werknemers sturen.

Op strategisch niveau wordt de koers van een publieke organisatie bepaald. De organisatie wil in de toekomst naar een bepaald doel toewerken en daarbij moet het voortbestaan van de organisatie worden veiliggesteld. Daarvoor is strategisch HRM van belang. Nadat de koers van de organisatie is bepaald, wordt uitgestippeld hoe de doelen in de toekomst te bereiken. Dat is organisatorisch HRM-beleid. Op dit niveau is het van belang om te onderzoeken hoe een organisatie bijvoorbeeld effectiever en efficiënter kan werken. Tot slot moeten prestaties op de werkvloer ervoor zorgen dat de doelen, op een door de organisatie geaccepteerde manier, worden bereikt. Bij de uitvoering van het beleid worden werknemers aangestuurd en begeleid door leidinggevende. Dit is het operationele niveau van Human Resource Management. Alle operationele activiteiten binnen een publieke organisatie worden weergegeven binnen de HRM-cyclus (Kluijtmans et al., 2017).

**2.2. De HRM-cyclus**

De HRM-cyclus geeft systematisch het zichtbare deel van personeelsmanagement op operationeel niveau weer (Kluijtmans, 2009). De uitvoerende of operationele taken die in deze cyclus naar voren komen, omvatten onder andere het aannemen van personeel en het beoordelen van prestaties van werknemers. Deze uitvoerende taken worden vooral gedaan door leidinggevende. Deze taken zijn afgebeeld in de HR-cyclus van Fombrun et al (Kluijtmans et al., 2017). Binnen de cyclus wordt eerst een start gemaakt met het werven en selecteren van werknemers. Deze werknemers moeten uiteindelijk prestaties gaan leveren voor de publieke organisatie (Fombrun et al., 1984). Om goed te kunnen presteren, wordt de mogelijkheid geboden dat werknemers zich ontwikkelen. Hierna kan worden doorgestroomd naar een andere functie binnen de organisatie wanneer een werknemer dat zou willen. Dan begint de HRM-cyclus weer opnieuw. Wanneer niet goed wordt gepresteerd, is het opleiden en het coachen van een werknemer een optie. Verder is de minst gunstige optie voor een werknemer uitdiensttreding. Echter, wanneer een werknemer goed presteert dan kan deze werknemer ook beloond worden om ervoor te zorgen dat het aannemelijker is dat deze werknemer in de toekomst ook goed zal presteren (Fombrun et al., 1984). Op deze manier worden werknemers dus direct in hun gedrag aangestuurd (Kluijtmans, 2009). Om het presteren van werknemers te kunnen beoordelen, wordt gebruik gemaakt van de HRM-gesprekscyclus.



Figuur 1. HRM-cyclus (Fombrun et al., 1984, p.232)

**2.3. De HRM-gesprekscyclus**

De HRM-gesprekscyclus is de ‘smallere vorm’ van de HR-cyclus. Met behulp van deze cyclus kunnen prestaties worden geëvalueerd en wordt duidelijk op welke fronten een werknemer zich nog kan ontwikkelen. Het uiteindelijke doel van de HRM-gesprekscyclus is te zorgen dat het dagelijkse werk zo goed mogelijk kan worden uitgevoerd door werknemers, waarbij persoonlijke en organisationele doelen verwezenlijkt worden (Kluijtmans & Kamperman, 2017). Wanneer deze doelen worden behaald, kan de productiviteit van een organisatie worden vergroot (Van der Molen, Hommes & Kluijtmans, 2016). De HRM-gesprekscyclus draagt bij aan het sturen van gedrag, het op peil houden van het kennisniveau en zorgen dat de prestaties van werknemers zo optimaal mogelijk zijn. Met behulp van vier gespreksvormen kan dat worden bewerkstelligd. De eerste drie gespreksvormen zijn gericht op de prestaties van een werknemer. De laatste gespreksvorm is gericht op de ontwikkeling van een werknemer (Kluijtmans & Kamperman, 2017).

*2.2.1. De gespreksvormen*

De eerste gespreksvorm is het planningsgesprek. Tijdens dit gesprek worden doelen gesteld. Daarover worden afspraken gemaakt, waarin wordt vastgelegd welke doelen over een bepaald tijdsbestek door een werknemer moeten worden behaald. Tijdens dit gesprek wordt met name naar de toekomst gekeken door de leidinggevende en werknemers (Kluijtmans & Kamperman, 2017). In de loop van het jaar volgt dan een functioneringsgesprek. Hierin wordt kort geëvalueerd wat de vorderingen zijn van de werknemer met betrekking tot het behalen van de prestaties en of de omstandigheden om deze doelen te behalen, optimaal zijn. Dit is een wederkerig gesprek, waarin doelen kunnen worden bijgesteld indien dit nodig wordt bevonden (Van der Molen et al., 2016). Ten derde vindt aan het einde van de cyclus het beoordelingsgesprek plaats. Hierin staat het evalueren van de prestaties van de werknemer centraal. Dit gesprek is een eenzijdig gesprek, waarin een mogelijkheid is voor de leidinggevende om de werknemer te belonen wanneer de prestaties naar behoren zijn (Van der Molen et al., 2016). Tot slot bestaat de mogelijkheid om met de werknemer een ontwikkelingsgesprek te houden. Dit gesprek leidt vaak tot een persoonlijk ontwikkelingsplan, waarin wordt vastgesteld wat de werknemer moet ontwikkelen en hoe dat gedaan wordt (Kluijtmans & Kamperman, 2017).

Om deze gesprekken zo optimaal mogelijk te kunnen uitvoeren, is het van belang dat een leidinggevende de werknemer goed kan beoordelen. Daarnaast is het van belang dat een werknemer in staat moet kunnen worden gesteld om de prestaties te leveren. Wanneer een werknemer op kantoor werkt, kan een leidinggevende het gedrag en de houding van een werknemer beter evalueren en is het beoordelen van de werknemer een stuk gemakkelijker dan wanneer een werknemer thuis aan het werk is. Daarnaast kan ervan uit worden gegaan dat hybride werken van een werknemer meer zelfdiscipline vraagt, omdat de werknemer meer autonomie heeft. Aangezien hybride werken steeds meer in trek is, moeten deze uitdagingen wel worden aangegaan.

# 3. Theoretisch kader

In het theoretisch kader staan eerst de bestuurskundige paradigma’s centraal. Twee van deze paradigma’s kunnen gebruikt worden om de uitvoering van de HRM-gesprekscyclus te verklaren bij publieke organisaties die hybride werken. Na deze paradigma’s wordt dieper ingegaan op performance managent. De HRM-gesprekscyclus is daarvan een onderdeel. Hierna komt hybride werken aan bod. Wanneer uitgelegd is wat hybride werken betekent, wordt hybride werken in verband met de HRM-gesprekscyclus besproken. Daar komen zes verschillende HRM-factoren aan bod die van invloed zijn op de effectiviteit van de HRM-gesprekscyclus. De theorieën zijn uiteindelijk samengevoegd in een toetsbaar conceptueel model.

**3.1. Bestuurskunde paradigma’s**

*3.1.1. Verschillende Bestuurskundige paradigma’s*

Binnen de Bestuurskunde zijn er drie paradigma’s te onderscheiden, namelijk Public Administration (PA), New Public Management (NPM) en New Public Governance (NPG). Deze paradigma’s bepalen op welke manier naar bepaalde gebeurtenissen wordt gekeken binnen publieke organisaties. In de Bestuurskunde ligt daarbij de nadruk op de relatie tussen politiek en openbaar bestuur. Deze paradigma’s lopen door elkaar heen en veranderen mee met de context (Pierre & Peters, 2000). Het is dus goed mogelijk dat bij een bepaalde gebeurtenis meerdere paradigma’s een verklaring kunnen bieden. In dit onderzoek is dat eveneens het geval.

Het eerste en eveneens oudste paradigma is Public Administration. Vanuit dit paradigma wordt de overheid gezien als de sturende actor van de samenleving. Er is een hiërarchische structuur binnen een organisatie. Verder wordt het handelen van de overheid formeel goedgekeurd door de rechtsstaat. De overheid handelt op basis van regels en richtlijnen, die zijn opgesteld in wetten, en er is een centrale rol voor de bureaucratie. Tot slot zijn professionals verantwoordelijk voor de implementatie. Daarbij genieten de professionals veel autonomie, zolang de regels en richtlijnen maar worden gevolgd (Pierre & Peters, 2000).

Het tweede paradigma is New Public Management. Deze stroming ontstond in de jaren ’80 en kwam op doordat de overheid werd gezien als een trage bureaucratische institutie. Daarom werden meer principes van de private sector in de publieke sector overgenomen. Efficiënt, effectief en kostenbesparing werden belangrijke uitgangspunten in dit paradigma (Korsten, 2011). Om de kosten zoveel mogelijk te kunnen besparen werden veel publieke organisaties zelfstandig gemaakt. Door deze decentralisatie moest de effectiviteit toenemen. Efficiëntie werd onder andere bereikt door marktwerking (Pierre & Peters, 2000).

Het laatste paradigma is New Public Governance. Dit paradigma kwam op in de jaren ’90. Hier ontstond een verschuiving van ‘government’ naar ‘governance’. waarmee bedoeld wordt dat door middel van onderlinge samenhang een organisatiedoel zo efficiënt en effectief mogelijk bereikt moet worden (Osborne, 2006). In deze stroming werken meerdere sectoren met elkaar in netwerken. Dan gaat het om de publieke sector, de private sector en het maatschappelijk middenveld. Daarbij zijn ze afhankelijk van elkaar. (Pierre & Peters, 2000). Samenwerken en coproductie zijn de uitgangspunten. Met coproductie wordt bedoeld dat burgers betrokken worden bij de uitvoering van publieke diensten. De verhoudingen zijn horizontaal en de overheid is deelnemer in een netwerk (Pierre & Peters, 2000).

*3.1.2. Paradigma’s in dit onderzoek*

In dit onderzoek komen twee van de bovengenoemde paradigma’s aan bod. Het allereerste paradigma dat terugkomt bij publieke organisaties in dit onderzoek, is New Public Management. Volgens dit paradigma wordt binnen overheidsorganisatie gewerkt, zoals het in de private sector eraan toe zou gaan. Het is een bedrijfsmatige manier van werken binnen een publieke organisatie (Korsten, 2011). Van belang is het leveren van prestaties. De invalshoek daarbij is vooral economisch en er is een grotere rol voor marktpartijen. Desalniettemin wordt New Public Management vaak gezien als te eenzijdig in een samenleving waar verschillende sociale groepen verschillende belangen hebben (Osborne, 2006).

Verder is in dit onderzoek New Public Management bij publieke organisaties terug te zien in de te leveren meetbare prestaties die uit de HRM-gesprekscyclus voort moeten komen. In het begin van de cyclus worden doelen opgesteld. Deze doelen moeten meetbaar zijn. Aan de hand van de beoordeling wordt bepaald of een werknemer beloond wordt of niet. Verder moet de HRM-gesprekscyclus zo effectief mogelijk verlopen, zodat het een goede bijdrage kan leveren aan de mogelijkheden op ontwikkeling voor een werknemer. Daarin is het New Public Management terug eveneens te zien (Kluytmans et al., 2017).

Naast New Public Management speelt New Public Governance een belangrijke rol in dit onderzoek. Bij New Public Governance leveren verschillende actoren in een pluriforme staat een bijdrage aan publieke diensten. Daarbij staat de effectiviteit en de resultaten van de dienstverlening centraal. De overheid draagt niet als enige actor de verantwoordelijkheid voor het bereiken van deze resultaten. Er ontstaat een netwerkrelatie tussen de overheid en deze verschillende actoren. Deze werken samen om bepaalde maatschappelijke problemen op te lossen (Koppejan & Dicke, 2019).

Verschillende Elementen van New Public Governance komen in dit onderzoek bij publieke organisaties naar voren. Zo zijn de verhoudingen bij NPG horizontaal, wat inhoud dat de verhoudingen tussen personen gelijkwaardig zijn, staat samenwerken centraal en kunnen doelstellingen en oplossingen veranderen naarmate de omgeving verandert (Osborne, 2006). In dit onderzoek kunnen doelstellingen na het evalueren eveneens worden aangepast wanneer blijkt dat deze doelstellingen niet meer haalbaar zijn of wanneer de doelstellingen niet ambitieus genoeg bleken. Vanuit dit paradigma kan de uitvoering van de HRM-gesprekscyclus eveneens begrepen worden. Verder staat een leidinggevende, tijdens de gesprekken over het vaststellen van de doelen en bij het evalueren van de prestaties, op een horizontale lijn met de werknemer om de doelen te behalen van de werknemer. Deze stijl van leidinggeven is dus meer bottom-up, omdat de werknemer meer autonomie heeft om het werk uit te voeren en wordt betrokken bij het behalen van de resultaten. Uiteindelijk willen de werknemer en de leidinggevende door samen te werken ervoor zorgen dat de organisationele doelen worden behaald en daarvoor moeten ze samenwerken (Kluijtmans et al, 2017, p.230).

Met behulp van deze paradigma’s kan de uitvoering van de HRM-gesprekscyclus bij publieke organisaties makkelijker verklaard worden. Elke handeling kan namelijk geplaatst worden binnen een paradigma. Als doel heeft de HRM-gesprekscyclus het verbeteren van de prestaties van werknemers, zodat ze zich beter kunnen ontwikkelen (Kluijtmans et al., 2017) . Daarmee kan de HRM-gesprekscyclus gezien worden als een onderdeel van prestatiemanagement. Door de effectiviteit van de HRM-gesprekscyclus te onderzoeken, levert dit onderzoek een bijdrage aan het HRM-beleid in de publieke sector.

**3.2. Prestatiemanagement**

Prestatiemanagement wordt door steeds meer publieke organisaties als cruciaal gezien. Door een alsmaar veranderende omgeving moeten werknemers zich steeds kunnen ontwikkelen en moeten deze werknemers zich aanpassen aan de omgeving om te blijven presteren. Daarbij is het doel van performance management om de juiste inzichten te laten doordringen bij werknemers op het juiste moment om ervoor te zorgen dat beslissingen van werknemers zo goed mogelijk worden genomen (van Nieuwenhuyse & Bouckaert, 2015). Oftewel, het zijn activiteiten en processen die moeten zorgen voor het verbeteren van prestaties van medewerkers, zodat deze prestaties in lijn zijn moet de doelstellingen van de organisatie (van Nieuwenhuyse & Bouckart, 2015). Daarbij kan prestatiemanagement gericht zijn op het strategisch en operationeel niveau. In dit onderzoek ligt de nadruk op het operationele niveau.

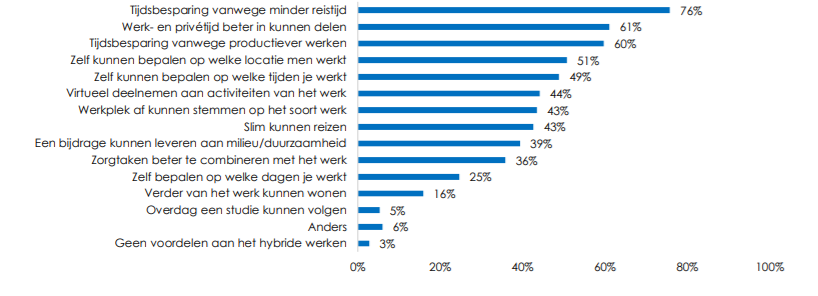
Het operationele niveau van prestatiemanagement wordt uitgelicht door Caldwell (2002). Volgens Caldwell (2002) valt prestatiemanagement in te delen in vijf verschillende stappen in het proces. Allereerst moeten prestaties gepland worden. Oftewel, doelen worden opgesteld in overeenstemming tussen leidinggevende en de werknemer. Daarbij moet duidelijk zijn wat de missie is van de organisatie en welke strategie ze nastreven om de persoonlijke doelen daarop af te stemmen (Kluijtmans & Kamperman, 2017). De tweede stap richt zich op het monitoren van prestaties. Daarbij ligt de nadruk op het evalueren of de doelen wel op tijd kunnen worden behaald. Tijdens de derde stap worden de prestaties dan geëvalueerd. Prestatieafspraken kunnen dan worden bijgesteld wanneer dat nodig is. Verder wordt onderzocht door de leidinggevende of de medewerker voldoende kennis heeft en competent genoeg is (Kluijtmans et al., 2017). Wanneer de evaluatie heeft plaatsgevonden volgt de vierde stap. Daarin staat het verbeteren van de prestaties centraal door bijvoorbeeld trainingen. Tot slot moeten deze prestaties dan wel worden onderhouden. Dat is de laatste stap (Kluijtmans et al., 2017).

De HRM-cyclus vormt het zichtbare deel van prestatiemanagement bij publieke organisaties. Bij de HRM-cyclus worden prestaties geëvalueerd en beoordeeld. Dit evalueren en beoordelen kan met behulp van de HRM-gesprekscyclus. Doordat hybride werken bij publieke organisaties in de toekomst steeds vaker gaat voorkomen, is het belangrijk om te weten hoe het evalueren en beoordelen het beste kan worden uitgevoerd (Kruyen et al., 2021). Daarvoor is het van belang te weten wat hybride werken in de publieke sector betekent.

**3.3. Hybride werken**

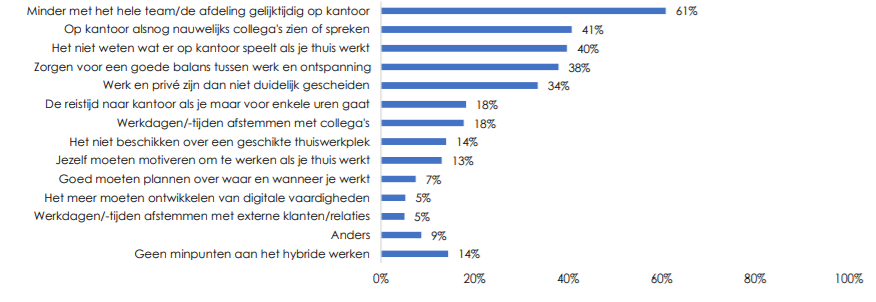
In de literatuur zijn er verschillende definities van hybride werken. Zo kan onder hybride werken worden verstaan dat werknemers van een organisatie een deel van hun arbeidsuren niet op kantoor werken en het andere deel wel (Beckers et al, 2021). Een andere definitie van hybride werken is dat hybride werken betekent dat een werknemer de ene dag thuis werkt en de andere dag op locatie werkt (Verwimp, Boets & Daenen, 2021). In dit onderzoek wordt de volgende definitie van hybride werken in publieke organisaties aangehouden: *‘’hybride werken is een combinatie van thuiswerken en op kantoor werken’’*. Een kenmerk van hybride werken is dat een werknemer wisselt tussen het werken op kantoor en werken vanuit thuis. Een ander kenmerk is dat werknemers zelf kunnen bepalen waar ze werken (Kolar et al, 2021). Als laatste komt hybride werken vooral voor bij beroepen die digitaal kunnen worden uitgevoerd. Hybride werken is in de publieke sector na de coronacrisis een veelvoorkomend verschijnsel in vergelijking met de situatie voor de pandemie (Rijksoverheid, 2022).

Naar de effecten van hybride werken binnen publieke organisaties is nog beperkt onderzoek verricht. Uit de onderzoeken die zijn gedaan zijn wel enkele voordelen van hybride werken naar voren gekomen. De grootste voordelen zijn: het verminderen van reistijd, het beter kunnen indelen van werk en privé, productiever kunnen werken en tot slot flexibiliteit gewaardeerd om zelf te kunnen bepalen wanneer men op welke locatie werkt. In figuur 2 is te zien dat uit onderzoek onder 10319 ambtenaren de volgende voordelen naar voren kwamen (Kolar et al., 2021, p.12).



Figuur 2 Voordelen die ambtenaren ervaren van hybride werken (Kolar et al, 2021, p.12)

Aan de andere kant ervaarden ambtenaren ook enkele nadelen van hybride werken. De belangrijkste negatieve ervaringen met hybride werken in publieke organisaties, zit in het sociale aspect. Ambtenaren zien het als iets negatiefs dat niet iedereen meer gelijktijdig op kantoor is. Verder spreken collega’s elkaar veel minder en het gevoel dat een werknemer niet meer weet wat er op kantoor speelt, is ook een veelvoorkomend nadeel. Als laatste is het kunnen scheiden van werk en privé niet altijd even makkelijk. De ervaren nadelen van hybride werken staan samengevat in figuur 3 (Kolar et al., 2021, p.15).



Figuur 3. Nadelen die ambtenaren ervaren van hybride werken (Kolar et al., 2021, p.15)

Aangezien steeds meer medewerkers in de publieke sector in de toekomst hybride gaan werken, moeten verschillende uitdagingen worden aangegaan binnen publieke organisaties. Daarvoor is het allereerst van belang dat werknemers en leidinggevende zich bewust worden van de risico’s die hybride werken met zich meebrengt. Zo is het lastiger voor een leidinggevende om de werknemer te controleren wanneer de werknemer meer hybride werkt (Wiezer, 2021). Het leveren van prestaties blijft van belang voor een organisatie. Daarvoor moet de leidinggevende de werknemer evalueren en controleren. Om de prestaties van een werknemer te kunnen controleren en evalueren, waardoor de werknemer zich ontwikkeld, speelt prestatiemanagement een belangrijke rol. Zoals eerder werd aangegeven, is de HRM-gesprekscyclus een belangrijk onderdeel van prestatiemanagement. Daarom is het van belang te onderzoeken hoe hybride werken zich verhoudt tot de HRM-gesprekscyclus.

**3.4. Hybride werken en de HRM-gesprekscyclus**

Met behulp van de HRM-gesprekscyclus kan gedrag, kennis en prestaties van werknemers beter in kaart worden gebracht, zodat deze aspecten zich verbeter om organisationele doelstellingen te behalen. Om deze gesprekscyclus effectief te kunnen uitvoeren, zijn er verschillende factoren die van invloed zijn op de uitvoering van de HRM-gesprekscyclus. Deze factoren zijn het vaststellen van de doelen, de managementstijl, het beoordelingssysteem, de objectiviteit (en transparantie) van de gesprekken, cultuur van een publieke organisatie en tot slot de competenties die een werknemer behoord te hebben om de HRM-gesprekscyclus te kunnen uitvoeren. Deze factoren komen hieronder aan bod. Per factor is besproken wat het effect is van hybride werken op deze factor, waarna een hypothese is opgesteld per factor.

*3.4.1. Vaststellen doelen en hybride werken*

Een eerste factor die van invloed is op de optimale uitvoering van de HRM-gesprekscyclus, is het vaststellen van doelen. Deze doelen moeten in lijn zijn met de visie van de organisatie om de organisationele doelen te kunnen behalen. Daarbij moeten de doelen werknemers motiveren om het beste uit zichzelf te halen. Daarvoor ontwierp Locke & Latham (2002) de goal setting theory, waarbij vijf principes ervoor moeten zorgen dat de doelen die opgesteld zijn werknemers motiveren om beter te presteren. Zo moeten doelen uitdagend zijn, maar wel haalbaar. Verder moeten complexe doelen worden opgesplitst in subdoelen, zodat ze haalbaar zijn. Daarnaast moeten werknemers zich verbonden voelen met de opgestelde doelen. Op deze opgestelde doelen moet dan ook feedback komen. En tot slot moeten de doelen duidelijk zijn om deze doelen ook te kunnen evalueren (Locke et al., 2002).

Om te zorgen dat doelen duidelijk zijn voor de werknemers en leidinggevende moeten de doelen SMART worden opgesteld. Dit houdt in dat deze doelen specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden moeten zijn. Specifiek betekent dat de werknemer weet waarvoor hij wordt beloond. Daarvoor is het belangrijk dat de doelstelling waarneembaar is en kwantificeerbaar is (Kluijtmans et al, 2017). Verder moet een doelstelling meetbaar zijn, wat betekent dat er een methode moet zijn om te bepalen of een doelstelling in een bepaalde periode is bereikt. Bovendien is het van belang dat het doel acceptabel is. Oftewel, er moet draagvlak zijn bij de werknemer (Kluijtmans et al., 2017). Bovendien moet het doel realistisch zijn voor de werknemer, zodat het gevoel bestaat dat de werknemer dit doel ook daadwerkelijk kan bereiken. Tot slot moet het doel tijdsgebonden zijn. Een specifieke tijdsperiode om het doel te behalen is dus van belang. Wanneer de doelen SMART worden opgesteld is het makkelijker voor de werknemer om de doelen te behalen en kan een leidinggevende makkelijker evalueren (Kluijtmans et al, 2017, p. 278). Daarom is het SMART vaststellen van de doelen van belang voor het uitvoeren van de HRM-gesprekscyclus.

Wanneer werknemers in publieke organisaties meer hybride gaan werken, betekent dat niet dat doelen niet SMART opgesteld kunnen worden. Door het meer thuiswerken wordt het waarschijnlijk wel moeilijker voor een leidinggevende om deze doelen (tussentijds) meetbaar, realistisch en tijdsgebonden te evalueren. Zo heeft een leidinggevende bij een hybride werkende werknemer minder zicht op die werknemer dan bij een werknemer die altijd op kantoor werkt. Daardoor wordt het meetbaar maken van de doelen moeilijker. Verder kan door een slechtere scheiding van de werk-privé balans ertoe leiden dat werknemers minder productief kunnen werken (Kolar et al., 2021). Daardoor is het realistisch opstellen van de doelen bij de beginfase van de HRM-gesprekscyclus minder makkelijk dan wanneer werknemer op kantoor werken. Daarom wordt er in dit zoeken van uitgegaan dat het effect van hybride werken een negatief effect heeft op het opstellen van de doelen op een SMART manier bij publieke organisaties waar hybride wordt gewerkt. Hierdoor wordt verondersteld dat hybride werken een negatievere invloed heeft op de effectiviteit van de HRM-gesprekscyclus dan bij publieke organisaties waar niet hybride wordt gewerkt. Dat leidt tot de volgende hypothese.

Hypothese 1:

Hybride werken heeft een negatieve invloed op het vaststellen van doelen en daarmee een negatieve invloed op de effectieve uitvoering van de HRM-gesprekscyclus.

*3.4.2. Managementstijl en hybride werken*

Een tweede factor de van invloed is op de effectiviteit van de HRM-gesprekscyclus is de managementstijl. Bij de HRM-gesprekscyclus staat het gesprek tussen de leidinggevende en werknemer centraal. De verhouding tussen de leidinggevende en werknemers is daarbij ook van invloed. De leidinggevende heeft een belangrijke invloed op de manier hoe er wordt gewerkt in een organisatie. McGregor (1960) (Tompkins, 2005) onderscheidt daarbij twee categorieën van werknemers en managementstijlen die gehanteerd kunnen worden door een leidinggevende. De eerste categorie is een meer pessimistische benadering, waarbij de leidinggevende ervanuit gaat dat werknemers de kantjes er vanaf zullen lopen. Daarom is er veel controle en kan de leidinggevende de werknemers straffen of belonen. Het is daarom meer een autocratische stijl van leidinggeven (Tompkins, 2005). Aan de andere kant staat een meer optimistische benadering, waarbij een werknemer intrinsiek gemotiveerd is. De werknemer voelt zich met de eigen doelen en ambities verbonden met de organisatie en kan zelfstandig functioneren. In dit geval zorgt de leidinggevende voor voorwaarden waaronder werknemers hun werk kunnen doen, ondersteunt de leidinggevende de werknemer, zorgt voor goede werkomstandigheden en de leidinggevende weet precies hoe het met zijn of haar werknemers gaat met betrekking tot het werk. Een werknemer kan zich beter ontwikkelen wanneer uitgegaan wordt van ondersteunend leiderschap (Tompkins, 2005).

De leidinggevende moet meer een faciliterende rol hebben om te kunnen zorgen dat werknemers hun werk goed kunnen uitvoeren. Verder moet een leidinggevende goed kunnen analyseren, genoeg zicht op het werk van werknemers kunnen behouden, in staat zijn tot een dialoog (Kluijtmans et al., 2017) en meer oog hebben voor het welzijn van werknemers (Personeelsnet, 2021). Een leidinggevende moet dus goed kunnen communiceren met zijn werknemers en de werknemers kunnen motiveren. De informatie die voortkomt uit de prestaties van werknemers moet een leidinggevende kunnen verzamelen en goed kunnen beoordelen. Dat kan alleen met een goed beoordelingssysteem (Kluijtmans et al, 2021Fev).

Wanneer werknemers bij publieke organisaties hybride werken kan de leidinggevende minder makkelijk toezicht houden op zijn werknemers. Dan moet de leiderschapsstijl van de leidinggevende niet gebaseerd zijn op controle, maar op vertrouwen (Wiezer, 2021). Uit onderzoek bleek dat er geen gebrek aan steun van de leidinggevende werd gevoeld, wanneer werknemers thuis aan het werk waren. Wel was er minder controle vanuit de leidinggevende (Josten et al., 2021). Aan de andere kant bleek dat leidinggevende van publieke organisaties meer moeite hadden om hun werknemers te motiveren en te coachen wanneer deze hybride werkten dan wanneer zij op locatie werkten. Dat bleek bij 5 tot 12% van de leidinggevenden (Kruyen et al., 2021). In dit onderzoek wordt aangenomen dat het effect van hybride werken een negatievere invloed heeft op de juiste managementstijl. Hierdoor heeft hybride werken een negatievere invloed op de effectiviteit van de HRM-gesprekscyclus, wanneer de leidinggevende de juiste voorwaarden kan scheppen voor de werknemers. Volgens de optimistische benadering kan er dan namelijk vanuit worden gegaan dat werknemers beter kunnen presteren doordat er minder controle is.

Hypothese 2:

Hybride werken heeft een negatieve invloed op de managementstijl en daarmee een negatieve invloed op de effectieve uitvoering van de HRM-gesprekscyclus.

*3.4.3. Het beoordelingssysteem en hybride werken*

Een leidinggevende kan niet zonder een goed beoordelingssysteem en een goed beoordelingssysteem kan niet zonder een goede leidinggevende. Een goede leidinggevende heeft namelijk een beoordelingssysteem nodig om het proces te kunnen meten en evalueren. Daarbij wordt een onderscheidt gemaakt tussen een traditioneel en moderne beoordelingssysteem. Het traditionele systeem zorgt vooral voor controle over de activiteiten door een heel gestructureerde gesprekscyclus. Het systeem wordt vooral top-down uitgevoerd en de hele cyclus wordt gestructureerd doorlopen (Evertsdijk & Mutsaers, 2017). Naast het traditionele systeem is er het moderne beoordelingssysteem. De leidinggevende bepaalt en stuurt in dit systeem niet meer, maar faciliteert het proces. De leidinggevende is met name verantwoordelijk voor het bewaken van de doelstellingen. Daarvoor is een goede dialoog tussen manager en werknemer van belang. Op die manier probeert een manager het gewenste gedrag te bewerkstelligen bij een werknemer om zo de prestaties te verbeteren (Evertsdijk & Mutsaers, 2017).

Om te beoordelen zijn er verschillende vormen mogelijk. Zo kunnen werknemers worden beoordeeld door groepsbeoordelingen, waarbij werknemers in teamverband elkaar beoordelen (Kluijtmans, 2021, p.255). Ook kan gekozen worden voor een zelfbeoordeling, waarbij de werknemer zelf een sterkte en zwakte-analyse maakt (Kluijtmans, 2021). Verder is een 360 graden beoordeling mogelijk, waarbij een zelfbeoordeling en groepsbeoordeling wordt gecombineerd, en competentiemetingen kunnen worden uitgevoerd (Kluijtmans, 2021). Dit zijn de bijzondere vormen van beoordelen. Het meest traditionele is wanneer de leidinggevende gewoon zelf de beoordeling doet van een werknemer.

Daarbij is het van belang dat de methode aan drie verschillende criteria voldoet. Allereerst moet de methode valide zijn, waarmee bedoelt wordt dat de het beoordelingssysteem ook datgene meet wat het systeem zou moeten meten (Kluijtmans, 2021, p.248). Verder moet het systeem betrouwbaar zijn. Wanneer een systeem betrouwbaar is, zou telkens bij dezelfde meting hetzelfde resultaat eruit moeten komen (Kluijtmans, 2021, p.248). Tot slot is het van belang dat de beoordelingsmethode relevant is. Datgene wat beoordeeld wordt moet direct verband houden met de geleverde prestatie (Kluijtmans, 2021, p.248).

Wanneer werknemers in een publieke organisatie meer hybride gaan werken dan zien collega’s elkaar minder vaak dan wanneer werknemers altijd op kantoor werken. Hierdoor is een 360 graden beoordeling minder snel mogelijk, omdat collega’s minder zicht op elkaar hebben. Daarnaast kan een leidinggevende minder goed toezicht houden op een werknemer en heeft deze vooral een faciliterende en evaluerende rol (Wiezer, 2021). Daarom wordt in dit onderzoek ervanuit gegaan dat hybride werken een negatieve invloed heeft op het beoordelingssysteem. Daardoor heeft hybride werken een negatieve op de effectieve uitvoering van de HRM-gesprekscyclus.

Hypothese 3:

Hybride werken heeft een negatieve invloed op het beoordelingssysteem en daarmee een negatieve invloed op de effectieve uitvoering van de HRM-gesprekscyclus.

*3.4.4. Objectiviteit gesprekken en hybride werken*

Om objectief doelen te kunnen opstellen en beoordelen, dienen HRM-gesprekken aan een bepaalde structuur te voldoen. Zo dient in het planningsgesprek er afspraken gemaakt worden die meetbaar zijn. Dit geldt eveneens voor de andere HRM-gesprekken (Kluijtmans et al., 2021).

Bij het functioneringsgesprek staat de samenwerking centraal tussen leidinggevende en werknemer, zodat het functioneren van de werknemer wordt verbeterd. Daarbij is een goede relatie tussen de werknemer en leidinggevende van belang. Wanneer het functioneringsgesprek wordt uitgevoerd, wordt er uitgegaan van een bepaalde structuur van het gesprek om zo objectief mogelijk het functioneren te kunnen evalueren door de leidinggevende. Allereerst wordt het gesprek geopend en zal daarna de agenda worden opgesteld. Daarin wordt de volgende van de gesprekspunten bepaald, zodat alle elementen aan bod komen (van der Molen, Hommes & Kluijtmans, 2016). Deze agendapunten worden hierna besproken en tot slot volgt de afronding van het gesprek door een samenvatting (van der Molen et al., 2016).

Het laatste gesprek is het beoordelingsgesprek, waarin het gesprek begint met een gespreksopening, waarin het doel van het gesprek zo concreet mogelijk wordt benoemd. Hierna wordt het oordeel uitgesproken en tot slot volgt de gespreksafronding. Daarin wordt het gesprek samengevat, waarna het oordeel wordt gevormd (van der Molen et al., 2016). Verder zijn er enkele belangrijke valkuilen waar een leidinggevende rekening mee moet houden bij de beoordeling. Het oordeel wordt minder objectief naarmate de leidinggevende vooral zich heeft op recente gebeurtenissen, makkelijker het ‘midden’ kiest bij het beoordelen, te veel tijd steekt op een gebied waarop een werknemer slecht gefunctioneerd heeft en tot slot zich makkelijker laat leiden door een positief aspect, waardoor de rest onderbelicht blijft (van der Molen et al, p.170).

Naast het belang dat de inhoud van de gesprekken objectief zijn, is het van belang dat de communicatie transparant en objectief is. Dan gaat het om de communicatie tussen leidinggevende en werknemer. Daarmee wordt bedoeld dat de werknemer en leidinggevende open zijn in de communicatie naar elkaar en niks achterhouden. Verder moet het duidelijk zijn voor een werknemer waar hij aan toe is. Met name bij een beoordelingsgesprek is dit van belang (Kluijtmans et al., 2017, p. 247). Om goed te kunnen communiceren, moet de leidinggevende bekende woorden gebruiken en duidelijk formuleren (van der Molen et al., 2016, p.70).

In een publieke organisatie waar hybride wordt gewerkt, zullen meer gesprekken tussen de leidinggevende en werknemer digitaal plaatsvinden. Dat kan de communicatie tussen leidinggevende en werknemer bemoeilijken, omdat open communiceren hierdoor bijvoorbeeld moeilijker kan zijn, omdat er door de digitalisering een bepaalde afstand wordt gecreëerd. Verder kwam uit de theorie naar voren dat prestaties van hybride werkende ambtenaren beter kunnen worden beïnvloedt door een betere communicatie (Kruyen et al., 2021). Naar verwachting zal het effect van hybride werken een minder positieve invloed hebben op de objectiviteit van de gesprekken. Hierdoor heeft hybride werken een minder positieve invloed op de effectieve uitvoering van de gesprekscyclus.

Hypothese 4:

Hybride werken heeft een negatieve invloed op de objectiviteit van de gesprekken en daarmee een negatieve invloed op de effectieve uitvoering van de HRM-gesprekscyclus

*3.4.5. Cultuur publieke organisatie en hybride werken*

Organisaties kunnen op meerdere manieren van elkaar verschillen. Zo heeft bijvoorbeeld iedere organisatie een eigen structuur. Bij elke organisatiestructuur hoort een bepaalde cultuur. Zo kan in een net opgerichte organisatie de cultuur nog heel informeel zijn. Verder is het mogelijk dat de cultuur van een organisatie vooral gericht is op regels, zoals in een machine bureaucratie. In een professionele bureaucratie, waarin werk wordt toebedeeld op de kwaliteit van de werknemers, heerst er vaak een persoonsgerichte cultuur. Verder kan het zo zijn dat er vooral een zuivere taakcultuur is, waarin het behalen van de prestaties centraal staan (Kluijtmans et al., 2017).

Met behulp van kennis over een organisatiecultuur kan beter gepresteerd worden, omdat dan duidelijker is hoe een organisatie van binnen werkt. Wanneer de HRM-gesprekscyclus wordt uitgevoerd, is het ook van belang te weten wat de organisatiecultuur is. Wanneer een leidinggevende in een organisatie, waarin een professionele bureaucratie heerst, vooral gaat hameren op de prestaties die werknemers moeten leveren dan kan dit een niet gewenst effect hebben. Daarom speelt cultuur een belangrijke rol (Kluijtmans et al., 2017).

In een publieke organisatie waarin hybride wordt gewerkt, zal de leidinggevende minder contact hebben met de werknemers. Daarom is het belangrijk dat er een cultuur van vertrouwen heerst. Een te strikte focus op prestaties kan zorgen voor te veel controle of die prestaties wel gehaald worden. Van belang is met name om de sociale cohesie te waarborgen binnen een organisatie. Verder kan een organisatiecultuur bij hybride organisaties lastiger te begrijpen zijn (Beckers et al., 2021) Daarom wordt er in dit onderzoek vanuit gegaan dat hybride werken een minder positieve invloed heeft op sociale cohesie, wat een onderdeel is van de cultuur, van de publieke organisatie. Hierdoor heeft hybride werken een minder positief effect op de effectieve uitvoering van de gesprekscyclus.

Hypothese 5:

Hybride werken heeft een negatieve invloed op de ‘cultuur’ van een publieke organisatie en daarmee een negatieve invloed op de effectieve uitvoering van de HRM-gesprekscyclus

*3.4.6. Competenties werknemer en hybride werken*

De voorgaande vier factoren concentreerden zich vooral op wat de leidinggevende zou moeten doen bij elke factor om te zorgen dat de uitvoering van de HRM-gesprekscyclus zo optimaal mogelijk is. Aan de andere kant speelt de werknemer een belangrijke rol. Volgens het AMO-model, waarin de abilities (competenties), motivation (motivatie) en opportunities (mogelijkheden om het werk te kunnen uitvoeren) centraal staan, wordt het functioneren van een werknemer door deze drie elementen bepaald. De ‘motivation’ kan worden gestuurd door onder andere het duidelijk opstellen van doelen (Locke et al., 2002) en door de managementstijl door het vergroten van de autonomie van de werknemer (Tompkins, 2005). De ‘abilities’, waarmee de competenties worden bedoeld, zijn onder te verdelen in kennis, vaardigheden en capaciteiten (Kluijtmans et al., 2017).

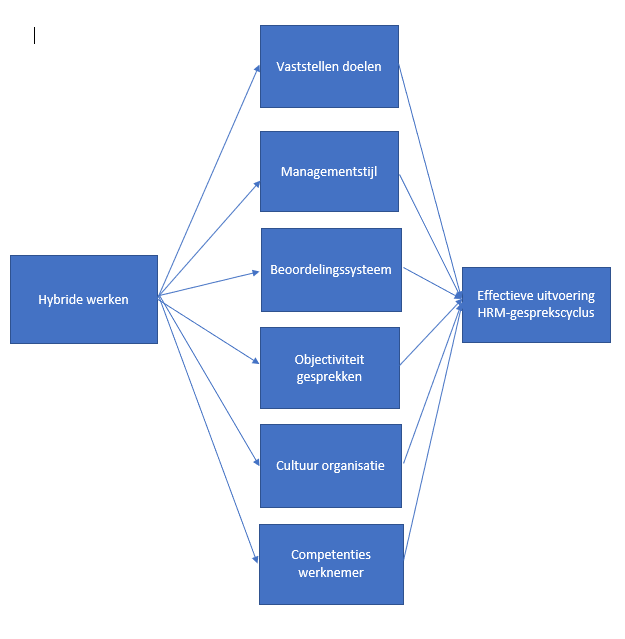
Om goede prestatie, die in lijn liggen met de organisationele doelstelling, te kunnen leveren dient een werknemer dus de juiste competenties te hebben. Deze competenties kunnen verschillen per doelstelling. Daarnaast is het cruciaal dat een werknemer de juiste competenties heeft om in de HRM-gesprekscyclus de gesprekken goed aan te gaan. Zo moet de werknemer goede luistervaardigheden bezitten. Daarmee wordt bedoeld dat de werknemer zich niet makkelijk laat afleiden, anderen rustig laat uitpraten, oogcontact maakt en alert is op non-verbale communicatie (van der Molen et al., 2016). Echter, moet de werknemer een boodschap ook goed kunnen overbrengen. Daarbij is de belangrijkste competentie ‘assertiviteit’. Dat betekent het vermogen om op een normale manier voor je eigen mening en belangen op te kunnen komen. Daarbij staat assertiviteit in tussen agressiviteit en subassertiviteit, wat betekent dat iemand niet voor zijn mening durft op te komen (van der Molen et al., 2016).

Uit de theorie blijkt dat eigenschappen, zoals oplossingsgerichtheid en verantwoordelijkheidsgevoel van een werknemer van een publieke organisatie, sterk van invloed zijn op de werkbeleving van een werknemer wanneer die werknemer hybride werkt. Die eigenschappen zijn van invloed op de productiviteit van een werknemer die hybride werkt (Kruyen et al., 2021). Verder kan het moeilijker zijn om een boodschap goed over te brengen wanneer gesprekken digitaal zijn of wanneer het contact tussen leidinggevende en werknemer minder fysiek is wanneer er meer hybride wordt gewerkt. Daarom wordt er in dit onderzoek vanuit gegaan dat het effect hybride werken een negatieve invloed heeft op de belangrijke competenties van een werknemer. Hierdoor heeft het ook een negatieve invloed op de effectiviteit van de HRM-gesprekscyclus.

Hypothese 6:

Hybride werken heeft een negatieve invloed op de competenties van werknemers en daarmee een negatieve invloed op de uitvoering van de HRM-gesprekscyclus.

**3.5. Conceptueel model**

****

Figuur 4. Conceptueel model

# 4. Methodologisch kader

Uit het vorige hoofdstuk is duidelijk naar voren gekomen wat de wetenschappelijke theorieën aangeven over de HRM-factoren die van invloed zijn op de effectieve uitvoering van de HRM-gesprekscyclus. De invloed van hybride werken op deze zes factoren zijn geformuleerd in zes hypothesen. Deze hypothesen gaan getoetst worden in de praktijk. Allereerst wordt in dit hoofdstuk de casus besproken, waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt. Hierna is beschreven hoe het onderzoek is verricht en op welke manier de data wordt verzameld. Om de data te kunnen verzamelen, moeten de theoretische begrippen wel worden omgezet naar toetsbare begrippen. Dat gebeurt in de operationalisatie. Tot slot gaat in dit hoofdstuk worden beschreven in welke mate dit onderzoek betrouwbaar en valide is.

*4.1.Casusselectie*

Om het proces in dit onderzoek te kunnen bestuderen, wordt gebruikt gemaakt van een intensieve benadering. Dat houdt in dat een bepaald verschijnsel gedurende een periode wordt onderzocht en verklaard. Op die manier kan in dit onderzoek het proces meer in de diepte onderzocht worden. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een meervoudige case study (Bleijenbergh, 2013). Een case study is een onderzoek naar een sociaal symptoom in zijn natuurlijke omgeving tijdens een bepaalde periode, waarbij specifiek beschrijvingen worden gegeven van gedragingen, percepties, houdingen en interpretaties die in een systeem met elkaar in verband staan (Bleijenbergh, 2013). Bij een meervoudige case study worden meerdere cases onderzocht om uiteindelijk een antwoord op de onderzoeksvraag te kunnen geven en om te kunnen verklaren. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van een vergelijkende aanpak, waarbij meerdere cases met elkaar worden vergeleken om uiteindelijk een generaliserende conclusie te kunnen trekken (Swanborn, 2013). Dit gebeurt op mesoniveau, waarbij de nadruk ligt op het effect van hybride werken op de factoren die van invloed zijn op de effectieve uitvoering van de HRM-gesprekscyclus. Deze meerdere cases die daarbij centraal zijn, zijn verschillende gemeenten. Het gebruik van een meervoudige casestudy in dit onderzoek, zorgt ervoor dat meer diepgaande informatie verkregen kan worden die met elkaar vergeleken kan worden. Daarbij worden kunnen de cases worden vergeleken op overeenkomsten en verschillen in de uitkomsten.

De gemeenten die in dit onderzoek centraal staan, zijn de gemeenten Utrecht, Haarlemmermeer, Arnhem en Loon op Zand. De gemeente Utrecht is een van de grootste gemeenten van Nederland met 359355 inwoners op 1 januari 2021 (Gemeente Utrecht, z.j.). Daarmee behoort Utrecht tot een van de vier grootste gemeentes van Nederland die samen bekend staan als de G4 (Centraal Bureau Statistiek, z.j.). De gemeenten Haarlemmermeer telt 157125 inwoners in 2021 (Gemeente Haarlemmermeer, z.j.) en de gemeente Arnhem telt 162421 inwoners (Gemeente Arnhem, z.j.). Dit zijn grote gemeenten. Tot slot telt de gemeente Loon op Zand als kleinere gemeente 23777 inwoners in 2022 (gemeente Loon op Zand, z.j.). Door bij deze vier casussen onderzoek te doen, worden verschillende soorten gemeenten op basis van grootte meegenomen in dit onderzoek. Verder liggen deze gemeenten ook allemaal in een andere provincie, namelijk Brabant, Gelderland, Noord-Holland en Utrecht. Tot slot is nog een extra gemeente toegevoegd waar een enkele interview wordt gehouden om de resultaten meer betrouwbaar en valide te maken. Dit is de gemeente Weert. Zo worden verschillende soorten gemeenten meegenomen om uiteindelijk een duidelijk beeld te krijgen van de resultaten. Daarvoor is een theoretisch model opgesteld die getoetst kan gaan worden bij deze casussen.

*4.2.Onderzoeksmethode en dataverzameling*

 Wanneer een te onderzoeken object wordt onderzocht, waarbij een theoretisch model vooraf is opgesteld, kan gesproken worden van een deductieve onderzoeksbenadering. De verwachtingen zijn in de onderzoek vooraf vastgelegd. Zo is per factor een hypothese opgesteld over welke invloed hybride werken zal hebben op de factoren (Bleijenbergh, 2013). Om een antwoord te kunnen geven op deze hypothesen wordt gebruikt gemaakt van kwalitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek draait het om het verzamelen en begrijpen van taalkundig materiaal, zodat er een uitspraak kan worden gedaan over een verschijnsel. In dit onderzoek is dat het effect van hybride werken op de factoren. Met behulp van kwalitatief onderzoek kan dieper worden ingegaan op het te onderzoeken proces. Met behulp van een klein aantal waarnemingseenheden zou het doen van uitspraken over dit proces al mogelijk moeten zijn. Bij kwalitatief onderzoek wordt daarbij gebruik gemaakt van interviews, documenten en observaties van gedragingen om informatie te verzamelen (Bleijenbergh, 2013). Om in dit onderzoek uiteindelijk de hypothesen te kunnen beantwoorden, wordt met name gebruik gemaakt van het houden van interviews. Daarnaast worden documenten gebruikt voor de operationalisatie.

Voor de operationaliseringen worden meerdere documenten doorgenomen. Dat is onder andere het document van Kruyen et al. (2021) over de thuiswerkende ambtenaar en het document van Kolar et al. (2021) over hoe rijksambtenaren kijken naar hybride werken en hoe het in de toekomst moet gaan met rijksambtenaren die hybride blijven zouden kunnen blijven werken wanneer deze werknemers weer naar kantoor zouden kunnen. Deze documenten zijn voornamelijk beleidsdocumenten. In dit onderzoek worden deze documenten nauwkeurig bekeken en hierbij wordt onder meer nauwlettend gezocht naar informatie over voor- en nadelen van hybride werken, wat voor invloed hybride werken heeft op ambtenaren en wat voor invloed hybride werken heeft op de verschillende HRM-factoren die van invloed zijn op de effectieve uitvoering van de HRM-gesprekscyclus. Verder worden deze documenten gebruikt voor de operationalisatie van de indicatoren. Daarnaast moet er informatie uit de praktijk worden verkregen. Dat gebeurt door middel van interviews.

  Er zijn vijftien interviews gehouden in dit onderzoek. Deze interviews zijn gehouden bij verschillende gemeenten in Nederland. Dit zijn de gemeenten Utrecht, Haarlemmermeer, Arnhem en Loon op Zand. Deze interviews zullen ingaan op de ervaringen van leidinggevenden en werknemers van verschillende gemeenten. Deze interviews zijn semigestructureerd, wat betekent dat de vragenlijst vooraf voor iedereen identiek is. Er zijn wat algemenere vooraf geformuleerde vragen maar daar mag wel vanaf worden geweken. Er is dus de mogelijkheid om door te vragen naar meer gedetailleerde informatie (Bleijenbergh, 2013). Na de interviews zijn deze gesprekken getranscribeerd en gecodeerd.

De interviews die zijn gehouden, zijn zowel bij leidinggevende als bij werknemers afgenomen. Dit was van belang om een meervoudig perspectief te krijgen (Bleijenbergh, 2013). Het is van belang te weten hoe de werknemers de uitvoering van de HRM-gesprekscyclus tijdens het hybride werken ervaren en hoe leidinggevenden dit ervaren. Bovendien zijn verschillende soorten werknemers geïnterviewd. Zo zijn werknemers geïnterviewd die zich meer bezighouden met beleidsadvisering. In figuur 5 is te zien dat het gaat om beleidsadviseur op verschillende gebieden, zoals openbare ruimte of onderwijs en kinderopvang. Verder zijn twee bestuur secretaresses en werknemers van Personeel & Organisatie geïnterviewd. De ene werknemer van P&O was gespecialiseerd op hybride werken en de andere werknemers van P&O was gespecialiseerd op de HRM-gesprekscyclus. Op die manier is er eveneens een verscheidenheid binnen de soorten werknemers die zijn geïnterviewd om nog meer een meervoudige perspectief te krijgen.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Respondent** | **Functie** | **Afdeling/functionaliteit** | **Gemeente** |
| 1 | Beleidsadviseur | Chief Information Office (IT) | Utrecht |
| 2 | Beleidsadviseur | Zelfsturend team Ruimdenkers | Utrecht |
| 3 | Manager | Chief Information Office (IT) | Utrecht |
| 4 | Beleidsadviseur | College van B&W | Loon op Zand |
| 5 | Manager | Facilitair beleid en coördinatie | Loon op Zand |
| 6 | Beleidsadviseur | Openbare ruimte | Loon op Zand |
| 7 | Beleidsadviseur | Onderwijs en kinderopvang | Loon op Zand |
| 8 | Beleidsadviseur | Sport en gezondheid | Arnhem |
| 9 | Beleidsadviseur | Sport en gezondheid | Arnhem |
| 10 | Beleidsadviseur | Personeel & Organisatie (P&O) | Arnhem |
| 11 | Beleidsadviseur | Personeel & Organisatie (P&O) | Arnhem |
| 12 | Bestuur secretaresse | College van B&W | Haarlemmermeer |
| 13 | Bestuur secretaresse | College van B&W | Haarlemmermeer |
| 14 | Bestuursadviseur | College van B&W | Haarlemmermeer |
| 15 | Beleidsadviseur | Water & klimaat | Weert |

Figuur 5. Tabel respondenten

*4.3.Operationalisering*

In dit onderzoek is de effectieve uitvoering van de HRM-gesprekscyclus de afhankelijke variabele. Op deze afhankelijke variabele zijn enkele onafhankelijke variabelen van invloed. Deze onafhankelijke variabelen zijn de zes verschillende HRM-factoren en de onafhankelijke factor hybride werken.

Voor de mate waarin hybride werken van invloed is op de variabele ‘het vaststellen van doelen’ moet deze variabele meetbaar worden gemaakt. Dat gebeurt aan de hand van het SMART model. Doelen die worden opgesteld moeten daarbij specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden zijn (Kluytmans et al., 2017). Wanneer de doelen specifiek zijn dan moeten deze vijf componenten duidelijk zijn: wat, waar, wie, wanneer en waarom. Alleen wanneer alle vijf de W-vragen beantwoord kunnen worden dan zijn de doelen dus specifiek. Verder zijn de doelen wel of niet meetbaar wat inhoud dat er een norm aan de doelen kan worden gesteld. Wanneer de doelen wel of niet acceptabel zijn hangt af of ze voor de werknemer haalbaar voelen en of er voldoende draagvalk is voor de doelen. Dan pas zijn de doelen acceptabel. Verder zijn de doelen wel of niet realistisch wanneer de doelen voor de werknemer zelf haalbaar voelt, waarbij de mate van inspanning die ervoor geleverd moet worden en een goede verhouding staat tot de geleverde prestatie (Kluijtmans et al., 2017). Tot slot moet er minimaal een datum zijn vastgesteld wanneer de doelen behaald moeten zijn. Dan zijn de doelen wel of niet tijdsgebonden (Locke et al., 2002). Op deze manier worden de doelen dus goed opgesteld. Van belang is om te onderzoeken hoe de doelen worden opgesteld door leidinggevende en werknemer tijdens de HRM-gesprekscyclus en daarna om te onderzoeken of hybride werken van invloed is op het opstellen van deze doelen en de effectiviteit van de HRM-gesprekcyclus. Bij deze variabele zijn de vragen voor leidinggevende en werknemer hetzelfde. De eerste vraag in het interview zal zijn: ‘’als u denkt aan het vaststellen van doelen met uw medewerker/leidinggevende, hoe zorgt u ervoor dat dit op een goede manier gebeurd?’’ Indien nodig kan daarna dieper worden ingegaan op de vijf criteria van het SMART opstellen van doelen. Hierna wordt een vraag over de invloed van het hybride werken op het opstellen van die doelen gesteld, namelijk: ‘’Is er een verschil in het opstellen van de doelen voordat er hybride gewerkt werd en nu?’’ en ‘’zo ja, op welke manier?’’ Hierna kan weer specifieker worden ingegaan op de vijf SMART-criteria mocht dat nodig zijn.

De tweede is de managementstijl. Uit de theorie kwam naar voren dat een ondersteunende meer optimistische managementstijl bevorderlijker moet zijn voor werknemers. De leidinggevende moet dus meer een faciliterende rol hebben (Tompkins, 2005). De relatie tussen werknemer en werkgever is op basis van vertrouwen wanneer er meer hybride gewerkt wordt. De leidinggevende moet voor goede werkomstandigheden zorgen. Wanneer de werkomstandigheden goed zijn dan moet een werknemers zich nog wel kunnen motiveren om aan de slag te gaan. Verder moet een leidinggevende een leidinggevende de juiste capaciteiten bezitten. Zo moet een leidinggevende informatie kunnen verzamelen, analyseren en beoordelen. Ten tweede moet een leidinggevende in staat zijn tot een goede dialoog en tot slot moet en leidinggevende zich bezighouden met het welzijn van zijn werknemer. Wanneer aan deze drie criteria is voldaan dan bezit de leidinggevende de juiste capaciteiten (Kluijtmans et al., 2017). Aan de leidinggevende zal in het interview de volgende vragen worden gesteld: ‘’Hoe zou u uw managementstijl omschrijven?’’. De tweede vraag zal zijn: ‘’Is deze managementstijl veranderd door het hybride werken?’’ Tot slot zal deze vraag worden gesteld: ‘’Past deze managementstijl volgens u bij het huidige hybride werken?’’ en zo nee ‘’ Wat zou er eventueel moeten veranderen? ‘’ De werknemer krijgt de volgende vragen: ‘’Hoe zou u de managementstijl van uw leidinggevende omschrijven?’’, ‘’Is deze managementstijl veranderd door het hybride werken?’’ En tot slot: ‘’Vindt u dat de managementstijl van uw leidinggevende past bij de huidige hybride manier van werken?’’ én zo nee ‘’wat zou er eventueel moeten veranderen?’’

De derde variabele is het beoordelingssysteem. Het is van belang een beoordelingssysteem te hebben wat bij de situatie past. Zo moet het gekozen beoordelingssysteem betrouwbaar, valide en relevant zijn. Daarbij is het onder andere van belang dat een beoordelingssysteem zorgt dat een leidinggevende een objectief oordeel kan vormen. Daarbij moet, zoals in de vorige paragraaf is aangegeven, een leidinggevende wel weten wat er speelt onder de werknemers (Kluijtmans et al., 2017). In het interview zullen daar de volgende vragen bij worden gesteld die hetzelfde zijn voor leidinggevende en werknemer: ‘’Welke beoordelingssysteem wordt er toegepast binnen uw organisatie?’’, ‘’Is het beoordelingssysteem veranderd nu er meer hybride wordt gewerkt binnen uw organisatie?’’ En tot slot: ‘’Past het huidige beoordelingssysteem bij de recente situatie, waarin meer hybride wordt gewerkt volgens u?’’

Een vierde te meten variabele is de objectiviteit van de gesprekken. De objectiviteit van de gesprekken valt te meten aan de hand van drie criteria. Allereerst is het van belang bij de HRM-gesprekken om een goede structuur te hebben. Dat betekent een opening, vaststellen agenda of een doel van het gesprekken tot slot een afronding met bijvoorbeeld een samenvatting. Wanneer aan deze drie elementen is voldaan dan klopt de structuur van het gesprek (van der Molen et al., 2016). Een tweede criterium is dat een leidinggevende objectief moet kunnen oordelen. Een leidinggevende kijkt dan naar alle gebeurtenissen in een bepaalde afgesproken periode, kiest niet te makkelijk het ‘midden’ en zoekt een goede balans tussen positieve en negatieve gebeurtenissen. Een laatste criterium is de transparantie van een leidinggevende en werknemers. Dat betekent dat de communicatie moet altijd zo open mogelijk zijn. Alleen dan kan een goede beoordeling plaatsvinden (van der Molen et al., 2016). Verder moet een goede dialoog mogelijk moet zijn bij een beoordeling. Zeker door de digitalisering kan het lastiger zijn om een goede dialoog te kunnen houden (Evertsdijk & Mutsaers, 2017). Om te achterhalen of de objectiviteit van de gesprekken is veranderd door het hybride werken worden de volgende vragen aan zowel de leidinggevende als de werknemer gesteld: ‘’Op welke manier wordt de objectiviteit van de gesprekken in de HRM-gesprekscyclus gewaarborgd?’’ En tot slot: ‘’Is de objectiviteit van de gesprekken veranderd sinds er meer hybride wordt gewerkt?’’

De vijfde variabele is de cultuur van een organisatie. Met de cultuur van een organisatie wordt het veelal gestandaardiseerde gedrag binnen een organisatie bedoeld, waarbij vaste patronen te herkennen zijn (Kluijtmans et al, 2021). De cultuur van een organisatie moet aansluiten bij de werkwijze van een organisatie. Zo is veel controle in een organisatie waar veel hybride wordt gewerkt niet mogelijk, omdat er minder toezicht kan zijn op de werknemers. Verder is de sociale cohesie een belangrijk onderdeel van de cultuur van een publieke organisatie. Daarmee wordt de onderlinge samenhang tussen collega’s bedoeld in een organisatie. Het gestandaardiseerde gedrag met vaste patronen, de manier waarop een organisatie geleid wordt en de sociale cohesie vormen samen de cultuur van een organisatie in dit onderzoek (Kluijtmans et al., 2017). Daarbij passen de volgende vragen in het interview voor de leidinggevende en werknemer: ‘’Hoe zou u de cultuur binnen uw organisatie omschrijven?’’, ‘’Hoe zou u de sociale samenhang binnen uw organisatie omschrijven?’’ en tot slot: ‘Zijn er veranderingen in de cultuur en sociale samenhang sinds er meer hybride wordt gewerkt binnen uw organisatie?’’

De laatste variabele is ‘competenties van werknemers’. Deze variabele is uitgelegd in het theoretisch kader volgens het AMO-model. Om een werknemer goed te kunnen laten presteren moet een werknemers de juiste motivatie hebben om zich te willen ontwikkelen. Dat kan door het hebben van duidelijke doelen en het vergroten van de autonomie. Verder moet een werknemer de juiste mogelijkheden hebben om de HRM-gesprekscyclus goed te kunnen uitvoeren. Tot slot moet een werknemer de juiste competenties bezitten om goed de HRM-gesprekscyclus te kunnen uitvoeren en om te kunnen presteren (Kluijtmans et al, 2017). Een eerste belangrijke competentie is dat een werknemer goed kan luisteren, waarbij de werknemer zich niet makkelijk laat afleiden, anderen laat uitpraten, oogcontact maakt en alert is op non-verbale communicatie. Een tweede belangrijke competentie is assertiviteit (van der Molen, 2016). Een derde competentie die van invloed is, is de oplossingsgerichtheid van een werknemer. Tot slot moet een werknemer verantwoordelijkheidsgevoel hebben (Kruyen et al., 2021). In het interview zal dit verwerkt worden in de volgende vragen voor de leidinggevende: ‘’Welke competenties zijn volgens u van belang om ervoor te zorgen dat de gesprekken uit de HRM-gesprekscyclus goed kunnen worden gevoerd?’’, ‘’Heeft u het gevoel dat er een verandering heeft plaatsgevonden in het belang van bepaalde competenties voor het uitvoeren van de gesprekken van de HRM-gesprekscyclus nu er meer hybride wordt gewerkt?’’ En tot slot: ‘’Zijn de door u eerder benoemde competenties veranderd door het hybride werken?’’ Voor een werknemer gelden er andere vragen. Dat zijn de volgende vragen: ‘’Welke competenties zijn volgens u van belang om ervoor te zorgen dat de gesprekken uit de HRM-gesprekcyclus goed kunnen worden gevoerd?’’, ‘’ Heeft u het gevoel dat er een verandering heeft plaatsgevonden in het belang van bepaalde competenties voor het uitvoeren van de gesprekken van de HRM-gesprekscyclus nu er meer hybride wordt gewerkt?’’ En tot slot: ‘’Zijn bepaalde competenties veranderd door het hybride werken?’’

De laatste variabele die meetbaar moet worden gemaakt, is de mate van hybride werken. Met hybride werken werd het volgende in dit onderzoek bedoeld: een combinatie van thuiswerken en op kantoor werken. Wanneer er sprake is van hybride werken dan moet dat aan twee belangrijke criteria voldoen. Allereerst moet een werknemer wisselen tussen werken op kantoor en vanuit thuis. In het laatste geval is er niet sprake van hybride werken. Een ander belangrijk criterium is dat werknemers zelf kunnen bepalen waar ze werken. Dit kan vooraf zijn vastgesteld, maar het is wel gebeurd in overleg (Kolar et al., 2021). In het interview zal over deze variabele de volgende vraag worden gesteld aan leidinggevende en werknemer: ‘’In welke mate denkt u dat hybride werken van invloed op de zes factoren?’’

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabele** | **Definitie** | **Indicatoren** | **Methoden** | **Interview-/**  **Enquête-vraag** |
| **Effectieve uitvoering van de gesprekscyclus** | *‘’Het streven naar een zo goed mogelijke uitvoering van een cyclus van gesprekken die als middel dienen voor het ontwikkelen van werknemers’’(Kluijtmans et al., 2017).* | -Welke 6 factoren zijn van invloed op de HRM-gesprekscyclus? | Interviews. | -Vraag 1.1 t/m 7.1 (interviews) |
| **Vaststellen van doelen** | *‘’De mate van het SMART kunnen opstellen van persoonlijke doelen die moeten bijdragen aan organisationele doelen’’. (Kluytmans et al., 2017)* | -specifiek formuleren doelen.  -meetbaar maken doelen.  -doelen moeten acceptabel zijn.  -Doelen moeten realistisch zijn.  -Doelen moeten tijdsgebonden zijn. | Interviews. | -Vraag 1.1 t/m 1.3 (interview) |
| **Managementstijl** | *‘’De wijze waarop een manager invulling geeft aan de manier waarop hij omgaat zijn werknemers en de manier waarop de leidinggevende met de gesprekscyclus bezig is’’ (Kluijtmans et al, 2017).* | -Kan een manager zorgen voor goede werkomstandigheden voor werknemers die hybride werken?  -Kan een manager werknemers de goede faciliteiten bieden?  -Bezit een lmanager de juiste capaciteiten om hybride werkende werknemers te begeleiden?  -Geeft een manager voldoende vertrouwen aan de werknemers? | Interviews. | -vraag 2.1 t/m 2.4 (interview) |
| **Beoordelingssysteem** | ‘’*De wijze waarop werknemers door een leidinggevende worden beoordeeld’’ (Kluytmans et al., 2017)* | - Is het een objectief systeem, waardoor de beoordeling zo objectief mogelijk zal verlopen?  -Past het beoordelingssysteem bij de manier van werken? | Interviews. | -vraag 3.1 t/m 3.4 (interview) |
| **Objectiviteit gesprekken** | “*Het houden van gesprekken, waarbij structuur van deze gesprekken en transparantie kernelementen zijn’’ (Kluijtmans et al., 2017).* | -Hebben de HRM-gesprekken een goede structuur?  -Zijn de leidinggevende en werknemer transparant naar elkaar?  -Kan de leidinggevende objectief oordelen?  -Is het houden van een goede dialoog mogelijk? | interviews. | -vraag 4.1 t/m 4.2 (interview) |
| **Cultuur publieke organisatie** | *‘’het gestandaardiseerde gedrag binnen een organisatie bedoeld, waarbij vaste patronen te herkennen zijn’’ (Kluijtmans, 2021).*  *.* | -Sluit de cultuur (gestandaardiseerd gedrag met vaste patronen, manier van leiden organisatie en sociale cohesie) van de publieke organisatie aan bij de hybride manier werken van de publieke organisatie?  -Hoe is de sociale samenhang binnen de organisatie?  -Is er een aanspreekcultuur? | Interviews. | -vraag 5.1 t/m 5.3 (interview) |
| **Competenties werknemers** | *De kennis, vaardigheden en capaciteiten van werknemers (Kluijtmans et al., 2017, p.241*). | - Welke competenties zijn van belang bij het voeren van gesprekken?  - Hebben de werknemers de mogelijkheden om het werk goed uit te kunnen voeren?  - Bezitten de werknemers de juiste capaciteiten om hybride te kunnen werken? | Interviews. | -vraag 6.1 t/m 6.3 (interviews) |
| **Hybride werken** | *‘’hybride werken is een combinatie van thuiswerken en op kantoor werken’’. (Beckers et al., 2021)* | -Wisselt een werknemer tussen kantoor en thuis met werken?  - Kan een werknemer zelf bepalen (of na gemaakte afspraken) waar de werknemer werkt? | Interviews | -vraag 7.1 (interview) |

Tabel 1. Operationalisatieschema

*4.4. Betrouwbaarheid en validiteit*

Wanneer een onderzoek betrouwbaar is dan houdt dat in dat een onderzoek onder dezelfde omstandigheden tot dezelfde resultaten zou moeten komen wanneer het onderzoek nogmaals uitgevoerd wordt. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een deductieve werkwijze (Bleijenbergh, 2013). Verder worden de interviews getranscribeerd, waardoor het coderen te herhalen valt. Tot slot wordt er gebruik gemaakt van interviews en documenten die recent zijn uitgevoerd of gepubliceerd, waardoor er resultaten naar voren zouden moeten komen die passen bij het hedendaagse beeld omtrent hybride werken.

Naast enkele aspecten die de betrouwbaarheid van dit onderzoek versterken, zijn er ook enkele argumenten te noemen die de betrouwbaarheid van dit onderzoek in twijfel trekken. Zo kan bij het interviewen van de vraagstelling worden afgeweken, omdat het semigestructureerde interviews zijn. De vraagstelling staat vooraf wel vast wat de betrouwbaarheid ten goede komt, maar wanneer wordt afgeweken van de vraagstelling dan kan dit de betrouwbaarheid niet ten goede komen. Daarnaast zou het onderzoek meer betrouwbaar worden wanneer verschillende onderzoekers de data zouden verwerken. Echter, dit onderzoek wordt maar door eén persoon uitgevoerd.

De externe validiteit van een onderzoek gaat over het kunnen generaliseren van hetgeen dat in dit onderzoek is gemeten. Dat betekent dat er algemenere conclusies getrokken kunnen worden uit de resultaten die in dit onderzoek naar voren zullen komen. In dit onderzoek wordt de externe validiteit verhoogd door het onderzoek uit te voeren bij verschillende gemeenten. De voorkeur gaat daarbij uit naar gemeenten in verschillende provincies. Hierdoor is er een betere afspiegeling van de gemeentes in Nederland. Desalniettemin zijn niet alle gemeentes meegenomen in dit onderzoek en wordt bij andere overheidsorganisaties geen onderzoek gedaan, waardoor niet de hele publieke sector onder de loep wordt genomen. Dat verzwakt de externe validiteit in de onderzoek.

  Met de interne validiteit van een onderzoek wordt bedoeld dat datgene wat gemeten zou moeten worden in het onderzoek, ook daadwerkelijk gemeten is. Daarom zijn in dit onderzoek interviews gehouden die ondersteund zou moeten worden door de documenten. Wanneer de uitkomsten elkaar ondersteunen dan wordt de interne validiteit van dit onderzoek een stuk groter. Verder is dit onderzoek deductief van aard, dat betekent dat de theorie en de HRM-factoren, die naar voren komen uit de theorie, vooraf zijn vastgelegd. Mocht het onderzoek opnieuw worden uitgevoerd dan zou dat makkelijker te herhalen zijn (Bleijenbergh, 2013). Dit zorgt ervoor dat duidelijk is wat gemeten dient te worden in dit onderzoek. Verder worden in dit onderzoek recente documenten gebruikt, zodat er met meer zekerheid uitspraken gedaan kunnen worden over wat voor invloed hybride werken heeft op de HRM-factoren op dit moment. Tot slot worden interviews gehouden bij leidinggevenden en werknemers van gemeentes. Dat vergroot de interne validiteit van dit onderzoek, omdat verschillende invalshoeken worden belicht.

# 5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven die voortvloeien uit de gehouden interviews. Ten eerste wordt per gemeente besproken hoe binnen die gemeente de HRM-gesprekscyclus uitgevoerd wordt, waarbij er onderscheid wordt gemaakt tussen het perspectief van de werknemer en leidinggevende. Bij de leidinggevende staat dat aangegeven achter de gemeente en het respondentnummer. Bovendien wordt besproken hoe de HRM-gesprekscyclus uitgevoerd werd, voordat er veel hybride werd gewerkt. Dat is van belang, omdat de uitvoering van deze cyclus aan de ene kant enkele overeenkomsten bezit maar aan de andere kant ook verschilt per gemeente. Hierna wordt per factor besproken wat de invloed van hybride werken is geweest op deze factoren. Wanneer dit duidelijk is, zullen de overeenkomsten en verschillen per gemeentes worden besproken. Dan wordt elke hypothese beantwoord. Grotere en kleinere gemeenten worden onderzocht en met elkaar vergeleken. Tot slot is er nog een schematische weergave van alle factoren per gemeenten.

***5.1. Uitvoering HRM-gesprekscyclus in onderzochte gemeenten***

*5.1.1. Gemeente Utrecht*

De gemeente Utrecht is een van de drie grootste gemeenten van Nederland en de grootste in de provincie Utrecht. Dat betekent natuurlijk dat er meer werknemers zijn die deelnemen aan de HRM-gesprekscyclus. Deze werknemers zijn vriendelijk voor elkaar en er is geen sprake van een aanspreekcultuur, waarmee bedoeld wordt dat werknemers elkaar niet op fouten durven aan te spreken (respondent 1, gemeente Utrecht). Verder wordt de gemeente gezien door de werknemers als een open gemeente (respondent 2, gemeente Utrecht, leidinggevende). Bij de gemeente Utrecht wordt gebruik gemaakt van een FIT-formulier om doelen op te stellen (respondent 1, gemeente Utrecht). Het SMART principe is daarbij losgelaten in tegenstelling tot enkele jaren daarvoor, wat niet betekent dat doelen niet meer SMART worden opgesteld (respondent 1, gemeente Utrecht). De doelen zijn in samenspraak met de leidinggevende vastgesteld (respondent 3, gemeente Utrecht, leidinggevende). Bij de gemeente Utrecht is de rol van deze leidinggevende vooral faciliterend. Aangegeven is dat de werknemers het vertrouwen krijgen en meer zelfsturend moeten werken (respondent 3, gemeente Utrecht, leidinggevende). De werknemers vinden eveneens dat ze veel vertrouwen krijgen (respondent 2, gemeente Utrecht). Desalniettemin moeten in sommige gevallen de werknemer dit wel zelf aangeven (respondent 1, gemeente Utrecht). Bij de beoordeling van de werknemer wordt gebruik gemaakt van 360 graden feedback. De collega’s die benaderd worden, worden zelf door de werknemers uitgekozen (respondent 2, gemeente Utrecht). Verder zet de leidinggevende ook nog andere middelen in om goed te kunnen beoordelen. Zo vraagt de leidinggevende zelf nog informatie op bij stakeholders, worden de doelen erbij gepakt en moet de werknemer kunnen laten zien wat ze hebben aangeleverd in de vorm van powerpoints en dergelijke (respondent 3, gemeente Utrecht, leidinggevende). Om tijdens deze gesprekken de objectiviteit te waarborgen, heeft HR enkele richtlijnen opgesteld (respondent 3, gemeente Utrecht, leidinggevende). Bovendien worden de gesprekken zo vaak mogelijk fysiek gehouden om te zorgen voor meer non-verbale communicatie (respondent 3, gemeente Utrecht, leidinggevende). Verder wordt een agenda opgesteld tijdens het houden van de gesprekken, zodat alle punten worden besproken (respondent 2, gemeente Utrecht). Voor het effectief en efficiënt kunnen voeren van deze gesprekken zijn enkele competenties benoemd die een werknemer zou moeten bezitten. Goede luistervaardigheden zijn van belang en openheid en eerlijkheid (respondent 1, gemeente Utrecht). Verder is assertiviteit belangrijk (respondent 3, gemeente Utrecht, leidinggevende).

*5.1.2. Gemeente Haarlemmermeer*

De gemeente Haarlemmermeer is een gemeente in de provincie Noord-Holland. De werknemers ervaren het ambtelijk gezien niet als een hiërarchische organisatie (respondent 12, gemeente Haarlemmermeer). Op papier is de gemeente natuurlijk wel hiërarchisch. Er is verder geen aanspreekcultuur en de meeste werknemers zijn zachtaardig voor elkaar (respondent 14, gemeente Haarlemmermeer). Deze gemeente maakt sinds kort gebruik van een nieuw systeem om de gesprekscyclus te doorlopen. Het heet ‘bouw aan jezelf’ en in dit programma zijn de gesprekken opgenomen. Daarin worden de doelen zelf geopperd door de werknemer (respondent 13, gemeente Haarlemmermeer). De leidinggevende legt deze doelen dan samen met de werknemer vast. Deze doelen worden niet perse SMART opgesteld. Dat is persoonsgebonden (respondent 14, gemeente Haarlemmermeer). De leidinggevende geeft bij de gemeente Haarlemmermeer veel vertrouwen. Er is wel behoefte aan controle, maar vrijheid geeft de leidinggevende wel (respondent 12, gemeente Haarlemmermeer). Verder houdt de leidinggevende regelmatig bila’s om contact te zoeken met de werknemers (respondent 14, gemeente Haarlemmermeer). De leidinggevende maakt bij de gemeente Haarlemmermeer gebruik van 360 graden feedback, waarbij collega’s feedback aanleveren over de werknemer die wordt beoordeeld. Dan kunnen er bij de beoordeling vaste onderdelen worden besproken die in het planningsgesprek zijn aangehaald. Dat kan gaan om bijvoorbeeld onderwerpen als werkdruk of stress (respondent 13, gemeente Haarlemmermeer). Verder moet er minimaal een keer per jaar een gespreksverslag in het systeem worden ingevoerd en het initiatief hierbij ligt vooral bij de werknemer om deze verslagen aan te leveren (respondent 14, gemeente Haarlemmermeer). Om tijdens de gesprekken de objectiviteit te kunnen waarborgen, zijn er vaste onderwerpen die worden besproken in de gesprekken (respondent 13, gemeente Haarlemmermeer). Daarnaast worden de gesprekken meestal fysiek gehouden (respondent 12, gemeente Haarlemmermeer). Verder bepaald de medewerker zelf wat er wordt besproken, omdat die het initiatief heeft (respondent 14, gemeente Haarlemmermeer). Tot slot zijn enkele belangrijke competenties benoemd. Zo is zelfreflectie belangrijk, het kunnen nemen van initiatief en openheid (respondent 13, gemeente Haarlemmermeer) zijn van belang volgens de werknemers (respondent 12, gemeente Haarlemmermeer).

*5.1.3. Gemeente Arnhem*

De gemeente Arnhem is een van de grotere gemeenten in de provincie Gelderland. De werknemers ervaren deze gemeente als een open gemeente met vooral een familiaire cultuur. Dat laatste bleek uit een onderzoek binnen de gemeente (respondent 10, gemeente Arnhem). Daardoor is er geen sprake van een aanspreekcultuur. Verder is op papier de gemeente hiërarchisch, maar dat wordt niet zo ervaren (respondent, 9 gemeente, Arnhem). Bij de gemeente Arnhem is het systeem ‘compass gesprekken’ van toepassing. De regie ligt bij de werknemer en deze bepaalt zijn eigen koers (respondent 10, gemeente Arnhem). Het is een tweeledig gesprek, waarbij er sprake is van een continue dialoog (respondent 10, gemeente Arnhem). Deze doelen die zijn opgesteld, zijn gemaakt op basis functieprofielen met daaraan gekoppelde competenties en deze vertaalt de werknemer in ontwikkeldoelen (respondent 8, gemeente Arnhem). De leidinggevende keurt deze doelen dan goed (respondent 9, gemeente Arnhem). Deze leidinggevende geeft een bepaalde koers aan met betrekking tot het opstellen van die doelen (respondent 10, gemeente Arnhem). Er zijn bij de gemeente Arnhem te weinig leidinggevende, waardoor werknemers deze leidinggevenden weinig zien (respondent 8, gemeente Arnhem). De werknemer krijgt wel veel vertrouwen, maar moet zelf vooral aan de bel trekken wanneer iets besproken moet worden (respondent 9, gemeente Arnhem). Wanneer de leidinggevende de werknemer gaat beoordelen dan gebeurt dit alleen wanneer het noodzakelijk is, omdat een werknemer zich wil ontwikkelen of omdat het minder goed gaat met deze werknemer (respondent 10, gemeente Arnhem). Daarbij gebruikt de leidinggevende geen vast systeem. De meest gebruikte vorm is wel 360 graden feedback (respondent 8, gemeente Arnhem). Tijdens de compass gesprekken bereidt de werknemer de gesprekken voor (respondent 8, gemeente Arnhem). De werknemers zorgt met name voor de structuur in de gesprekken (respondent 9, gemeente Arnhem). Deze gesprekken worden vooral fysiek gehouden (respondent 11, gemeente Arnhem). Verder is aangegeven dat de gesprekken wel transparant gevoerd kunnen worden (respondent 10, gemeente Arnhem). Dat is natuurlijk nog steeds wel persoonsgebonden (respondent 11, gemeente Arnhem). Wat ook persoonsgebonden is, zijn de competenties die een werknemer bezit. De werknemers hebben enkele belangrijke competenties benoemd voor het effectief en efficiënt kunnen uitvoeren van de gesprekken. Dit zijn met name zelfkennis, zelfreflectie, doelgericht zijn (respondent 11, gemeente Arnhem) en assertiviteit (respondent 8, gemeente Arnhem).

*5.1.4. Gemeente Loon op Zand*

De kleinste gemeente, van de vier onderzochte gemeenten, is de gemeente Loon op Zand. Dit is een gemeente in de provincie Noord-Brabant. Het is een gemeente waarin de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk liggen (respondent 4, gemeente Loon op Zand). Doordat de gemeente kleiner is, is het contact tussen mensen sneller laagdrempeliger (respondent 5, gemeente Loon op Zand, leidinggevende). Dat betekent niet dat er meteen sprake is van een aanspreekcultuur. Een werknemer gaf aan dat dit niet het geval was (respondent 7, gemeente Loon op Zand). Een leidinggevende gaf aan van wel (respondent 5, gemeente Loon op Zand, leidinggevende). Bij de gemeente Loon op Zand is het opstellen van de doelen een co-productie tussen leidinggevende en werknemer (respondent 5, gemeente Loon op Zand, leidinggevende). Deze doelen zijn gebaseerd op het afdelingsplan. Deze doelen worden zo concreet mogelijk geformuleerd (respondent 4, gemeente Loon op Zand). De leidinggevende helpt mee bij het vastleggen van deze doelen. Verder geven leidinggevenden veel autonomie bij de gemeente Loon op Zand. Ze hebben vooral een faciliterende functie (respondent 4, gemeente Loon op Zand). De leidinggevende trekt ook aan de bel als de werknemer lang niks van zich laat horen. Desalniettemin ligt de verantwoordelijkheid wel bij de werknemer (respondent, 5 gemeente Loon op Zand, leidinggevende). Bij het beoordelen van de werknemers wordt bij de gemeente Loon op Zand gebruikt gemaakt van een standaard formulier met enkele vaste onderwerpen (respondent 5, gemeente Loon op Zand, leidinggevende). Verder is gebruik gemaakt van 360 graden feedback, waarbij interne en externe partijen feedback kunnen geven (respondent 7, gemeente Loon op Zand). Een werknemer gaf aan dat er geen echte beoordeling meer plaatsvindt (respondent 4, gemeente Loon op Zand). Om tijdens de gesprekken de objectiviteit te waarborgen, is bij de gemeente Loon op Zand gebruik gemaakt van een vast format (respondent 6, gemeente Loon op Zand). De werknemer voert vooral het gesprek en daarom zit er niet altijd structuur in de gesprekken zelf. Deze gesprekken vinden vooral fysiek plaats. Wel worden vaste onderwerpen besproken door het format (respondent 4, gemeente Loon op Zand). Hoe de transparantie in de gesprekken wordt ervaren, is vooral persoonlijk (respondent 5, gemeente Loon op Zand, leidinggevende). Tot slot zijn nog enkele belangrijke competenties benoemd die van belang zijn van het goed kunnen voeren van de gesprekken in de cyclus. Met name het tonen van initiatief (respondent 4, gemeente Loon op Zand) en het hebben van zelfreflectie (respondent 5, gemeente Loon op Zand, leidinggevende) zijn van belang.

**5.2. Invloed hybride werken op de HRM-gesprekscyclus**

*5.2.1. Het opstellen van de doelen*

Het opstellen van de doelen wordt bij de gemeente Utrecht gedaan aan de hand van FIT-formulieren (respondent 3, gemeente Utrecht, leidinggevende). Daarbij is het afhankelijk van de werknemer en leidinggevende in welke mate de doelen SMART opgesteld worden (respondent 1, gemeente Utrecht). Uit de interviews blijkt dat het de invloed van hybride werken op het opstellen van de doelen bij de gemeente Utrecht gedeeltelijk is veranderd. Zo geeft een werknemer aan dat de gesprekken nu een stuk formeler zijn, omdat deze werknemer vooraf sheets opstuurt. Zo is de werknemer wat meer gefocust op het SMART opstellen van de doelen en is het besprek meer zakelijk (respondent 5, gemeente Utrecht). Een andere werknemer geeft aan dat hybride werken alleen van invloed is op het proces om de doelen te realiseren. Zo gaat het houden van goed presentaties makkelijker wanneer het fysiek is (respondent 2, gemeente Utrecht). Tot slot geeft de leidinggevende aan dat het opstellen vooral persoonlijk is en dat deze leidinggevende wel zicht heeft op het SMART maken van de doelen (respondent 3, gemeente Utrecht, leidinggevende).

Bij de gemeente Haarlemmermeer wordt op dit moment gebruik gemaakt van een nieuw systeem met daarin de gesprekken, waarbij de werknemer de doelen vooral oppert. De werknemer heeft het initiatief en de leidinggevende legt de doelen mee vast. Daarbij stuurt de leidinggevende of doelen haalbaar zijn of niet (respondent 12, gemeente Haarlemmermeer). Datgene wat daadwerkelijk veranderd is, is dat de werknemer vooral initiatief moet tonen. De werknemer legt nu de doelen vast in het systeem en de werknemer moet zelf aangeven wanneer de werknemer iets wilt bereiken. Het systeem is veranderd in vergelijking met 1,5 jaar geleden. Hybride werken heeft hier geen invloed op gehad (respondent 14, gemeente Haarlemmermeer).

De derde onderzochte gemeente is de gemeente Arnhem. Daar werden doelen opgesteld aan de hand van de competenties die bij je functie horen en aan de hand van de gespreksonderwerpen die in het ‘compassgesprek’ voorkomen. Deze doelen zijn dan vertaald in ontwikkeldoelen (respondent 8, gemeente Arnhem). Aangegeven is dat vooral het systeem is veranderd sinds 2019, maar dat hybride werken niet van invloed is op het opstellen van de doelen (respondent 10, gemeente Arnhem). Het is nu meer dan voorheen een dialoog geworden tussen leidinggevende en werknemer. Wat wel is veranderd, is dat de werknemer initiatief moet tonen voor het houden van de gesprekken en het kunnen vastleggen van de doelen. Verder zijn er geen resultaatgerichte afspraken, want de gemeente is meer procesgericht (respondent11, gemeente Arnhem).

De laatst onderzochte gemeente is de gemeente Loon op Zand. Aangegeven werd dat de doelen zijn geformuleerd op basis van het afdelingsplan. Bovendien is het een co-productie tussen leidinggevende en werknemer (respondent 4, gemeente Loon op Zand). Uit de interviews blijkt dat doelen zo concreet mogelijk worden opgeschreven en dat de leidinggevende ze zo realistisch mogelijk vastlegt (respondent 5, gemeente Loon op Zand, leidinggevende). Hier is het hybride werken alleen niet van op invloed geweest. Het is meer persoonsgebonden (respondent 7, gemeente Loon op Zand).

*5.2.2. Managementstijl*

Bij de managementstijl is het vooral van belang dat een leidinggevende bij hybride werken de werknemers meer vertrouwen biedt. Dat kwam voort uit de theorie. Uit de interviews blijkt dat binnen de gemeente Utrecht vertrouwen wordt gegeven aan de werknemers die hybride werken (respondent 2, gemeente Utrecht). Daarbij is veranderd dat een werknemer nu zelf meer het leiderschap op zich moet nemen. De leidinggevende is meer faciliterend. Verder moet je als leidinggevende meer achter je werknemers aan, want van sommigen hoor je weinig. Verder is het minder makkelijk om overzicht te houden (respondent 3, gemeente Utrecht, leidinggevende). Tot slot wordt aangegeven dat een leidinggevende zich meer moet focussen op het welzijn van de werknemer en dat een leidinggevende door het hybride werken meer moeite heeft met beoordelen. Hybride werken heeft bij de gemeente Utrecht dus wel degelijk invloed op de managementstijl.

Net als bij de gemeente Utrecht krijgen werknemers bij de gemeente Haarlemmermeer ook veel vrijheid. Wanneer er gesprekken moeten worden gehouden en de werknemer geeft niks aan dan oppert de leidinggevende. Verder moet wel veel initiatief vanuit de werknemer komen (respondent 13, gemeente Haarlemmermeer). Tijdens de interviews kwam naar voren dat de werknemer te veel initiatief moeten nemen. Sommige werknemers zien hun leidinggevende bijna niet. Door het hybride werken is er minder goed zicht op de welzijn van werknemers en vraagt dit meer een proactieve houding van de leidinggevende. Op dit manier is hybride werken van invloed op de managementstijl bij de gemeente Haarlemmermeer (respondent 14, gemeente Haarlemmermeer).

Bij de gemeente Arnhem is een tekort aan leidinggevenden. Uit de interviews kwam naar voren dat leidinggevende bij de gemeente Arnhem door het hybride werken minder zicht hebben op de werknemer. De leidinggevende hadden het al druk, maar nu is het zicht op de werknemer haast helemaal verdwenen (respondent 8, gemeente Arnhem). Het vertrouwen wordt gegeven door de leidinggevende aan de werknemers. Daar hebben ze wel meer moeite mee al verschilt het wel per leidinggevende in welke mate ze vertrouwen geven (respondent 10, gemeente Arnhem). Door het hybride werken zijn de leidinggevenden bij de gemeente Arnhem nog meer zoekende naar een juiste balans en is er te weinig zicht op het welzijn van de werknemers (respondent 9, gemeente Arnhem). Bovendien hebben de leidinggevende moeite met het houden van een tweeledig gesprek wanneer ze de werknemer minder zien (respondent 11, gemeente Arnhem).

Tot slot blijkt uit de interviews dat bij de gemeente Loon op Zand veel autonomie wordt gegeven aan de werknemers. Het initiatief voor het houden van de gesprekken ligt bij de leidinggevende. Doordat de leidinggevende nu nog meer vertrouwen moeten geven dan voor het hybride werken, zijn veel leidinggevende nog zoekende naar wat de juiste manier is (respondent 4, gemeente Loon op Zand). Een andere werknemer ondersteunde deze visie eveneens (respondent 7, gemeente Loon op Zand). Verder geeft de leidinggevende zelf aan dat het belangrijker is geworden om goed bereikbaar te zijn en het geven van goede feedback is lastiger geworden door het hybride werken (respondent 5, gemeente Loon op Zand, leidinggevende).

*5.2.3. Beoordelingssysteem*

Een derde factor is het beoordelingssysteem. Bij de gemeente Utrecht wordt volgens de werknemers gebruik gemaakt van 360 graden feedback. Daarna pak een werknemer de doelen erbij en dan vindt de beoordeling plaats (respondent 1, gemeente Utrecht). Uit de interviews bleek dat het lastiger is voor werknemers om andere werknemers te beoordelen, omdat werknemers elkaar minder zien (respondent 2, gemeente Utrecht). Ook de leidinggevende gaf aan dat het systeem zelf niet is veranderd, maar dat het zicht op de werknemers is verminderd (respondent 3, gemeente Utrecht, leidinggevende). Hybride werken was bij de gemeente Utrecht niet van invloed op het beoordelingssysteem.

Net als bij de gemeente Utrecht gebruikt men bij de gemeente Haarlemmermeer 360 graden feedback. Daarna worden vaste onderwerpen besproken en deze onderwerpen worden geëvalueerd. Een enkele werknemer geeft aan het systeem van 360 feedback lastig te vinden, omdat iedereen elkaar goed kent (respondent 13, gemeente Haarlemmermeer). Verder moet de werknemer nu zelf de formulieren invullen. Dit systeem is niet veranderd door het hybride werken. Wel is aangegeven dat het nog essentiëler is voor een leidinggevende om 360 feedback te vragen wanneer veel werknemers hybride werken (respondent 14, gemeente Haarlemmermeer).

Bij de gemeente Arnhem is het houden van beoordelingsgesprekken losgelaten. Dit komt alleen voor wanneer een werknemer een ontwikkeling wil doormaken of wanneer een werknemer niet goed presteert. Als er toch een beoordeling plaatsvindt dan is 360 graden feedback de meest gebruikte vorm (respondent 10, gemeente Arnhem). Hybride werken heeft geen invloed gehad op het beoordelingssysteem bij de gemeente Arnhem. Een werknemer gaf juist aan dat de cyclus makkelijker doorlopen kan worden, omdat de gesprekken nu minder tijd kosten (respondent 11, gemeente Arnhem).

De enige gemeente waar eerst niet standaard 360 graden feedback is de gemeente Loon op Zand. Daar werd gebruik gemaakt van een standaard beoordelingsformulier en werd in enkele gevallen 360 graden feedback gebruikt. Bij de gemeente Loon op Zand is het beoordelingssysteem wel veranderd (respondent 5, gemeente Loon op Zand, leidinggevende). Zo is 360 graden feedback belangrijker geworden, omdat je afhankelijker bent van de werknemers wanneer hybride werken de standaard is geworden. Verder is het houden van kwartaalgesprekken daar iets nieuws om de werknemers vaker te kunnen zien (respondent 6, gemeente Loon op Zand). Hybride werken heeft bij de gemeente Loon op Zand wel invloed gehad op het beoordelingssysteem.

*5.2.4. Objectiviteit gesprekken*

Bij de objectiviteit van de gesprekken ligt de nadruk op de structuur van de gesprekken en de transparantie. Bij de gemeente Utrecht is de objectiviteit van de gesprekken gewaarborgd, doordat er richtlijn zijn van de HR-afdeling over hoe een gesprek te voeren (respondent 3, gemeente Utrecht, leidinggevende). Verder is aangegeven dat vooraf een agenda wordt opgesteld voor de structuur (respondent 2, gemeente Utrecht). Wat betreft de transparantie is het van belang gesprekken fysiek te houden. Dan is het mogelijk om lichaamstaal te lezen (respondent 3, gemeente Utrecht, leidinggevende). Via teams is er sneller spraakverwarring (respondent 1, gemeente Utrecht). Hybride werken is in dit geval alleen van invloed op de objectiviteit van de gesprekken wanneer een gesprek niet fysiek kan plaatsvinden.

In tegenstelling tot de gemeente Utrecht zit bij de gemeente Haarlemmermeer weinig structuur in de gesprekken. De oorzaak daarvan ligt bij de verantwoordelijkheid van de werknemer. De werknemer bepaalt zelf waar het gesprek over gaat. Daardoor is er niet een vaste richtlijn (respondent 14, gemeente Haarlemmermeer). In sommige gevallen wordt wel een agenda opgesteld (respondent 13, gemeente Haarlemmermeer). De transparantie van de gesprekken en de structuur zijn vooral persoonsgebonden (respondent 14, gemeente Haarlemmermeer). Door hybride werken heeft daar geen verandering in plaatsgevonden.

Bij de gemeente Arnhem zijn er vooraf een zestal onderwerpen waaraan een verhaal aan gehangen kan worden (respondent 10, gemeente Arnhem). Daarnaast is er een handleiding om de gesprekken te kunnen voeren (respondent 11, gemeente Arnhem). Dat moet zorgen voor structuur in de gesprekken. Dat is niet veranderd door hybride werken. De transparantie kan wel in het geding komen wanneer gesprekken digitaal plaatsvinden door het hybride werken (respondent 11, gemeente Arnhem). Daar heeft niet elke werknemer last van (respondent 9, gemeente Arnhem). Dat is dus persoonsgebonden. Hybride werken heeft dus alleen invloed op de objectiviteit van de gesprekken bij de gemeente Arnhem, wanneer de gesprekken digitaal plaatsvinden.

De gemeente Loon op Zand maakt net als de gemeente Arnhem gebruik van een format om structuur te geven aan de gesprekken (respondent 6, gemeente Loon op Zand). De gesprekken vinden bijna allemaal fysiek plaats, omdat non-verbale communicatie ook belangrijk is (respondent 7, gemeente Loon op Zand). Doordat de gesprekken in de meeste gevallen fysiek zijn, komt de transparantie niet in het geding (respondent 7, gemeente Loon op Zand). Desalniettemin is aangegeven dat dit wel persoonlijk is (respondent 5, gemeente Loon op Zand, leidinggevende). Hybride werken heeft dus geen invloed gehad bij de gemeente Loon op Zand op de objectiviteit van de gesprekken.

*5.2.5. Cultuur organisatie*

De vijfde factor is de cultuur van de organisatie. Daarin is vooral de sociale samenhang onderzocht tussen werknemers. Bij de gemeente Utrecht is vooral sprake van een vrij sociale gemeente (respondent 3, gemeente Utrecht, leidinggevende). Er is geen aanspreekcultuur wat betekent dat werknemers niet altijd alles durven te zeggen (respondent 1, gemeente Utrecht). Verder is de sociale samenhang verminderd door het hybride werken, omdat mensen elkaar minder zien (respondent 3, gemeente Utrecht, leidinggevende). Hybride werken heeft bij de gemeente Utrecht dus wel invloed gehad op het cultuur van de organisatie. Hierdoor kan het moeilijker zijn om elkaar goed te beoordelen bij 360 graden feedback.

De gemeente Haarlemmermeer is net als de gemeente Utrecht een open organisatie. Zo wordt het ervaren door de werknemers. Daarbij is het per werknemer verschillend in welke mate wordt ervaren dat er een aanspreekcultuur is (respondent 14, gemeente Haarlemmermeer). De sociale samenhang is wel verminderd en een werknemer stapt minder snel op een ander af (respondent 13, gemeente Haarlemmermeer). Dit kan van invloed zijn bij de beoordeling van werknemers en in welke mate een werknemer wordt aangesproken op niet behaalde resultaten. Hybride werken heeft dus invloed gehad op de cultuur van de organisatie van de gemeente Haarlemmermeer.

Eveneens de gemeente Arnhem wordt als open ervaren door de werknemers. Het is een familiecultuur. Betrokkenheid en bevlogenheid zijn kenmerken van de organisatie (respondent 10, gemeente Arnhem). In welke mate er een aanspreekcultuur is, is persoonsgebonden (respondent 8, gemeente Arnhem). Verder gaat het samenwerken in teams goed, maar hybride werken heeft het integrale samenwerken lastiger gemaakt (respondent 10, gemeente Arnhem). Desalniettemin is aangegeven dat werknemers de sociale contacten, die je mist door hybride werken, nodig hebben. Dat heeft invloed op de feedback van werknemers. Via teams kun je de houding van iemand niet beoordelen (respondent 8, gemeente Arnhem). Hybride werken is dus van invloed.

De gemeente Loon op Zand is omschreven als een open en sociale gemeente (respondent 6, gemeente Loon op Zand). In welke mate er een aanspreekcultuur is, is persoonsgebonden (respondent 5, gemeente Loon op Zand, leidinggevende). Werknemers zijn door het hybride werken wel solistischer geworden, waardoor de afstand tussen werknemers groter is geworden (respondent 5, gemeente Loon op Zand, leidinggevende). Hybride werken is dus van invloed op de cultuur van de gemeente Loon op Zand.

*5.2.6. Competenties werknemers*

Tot slot zijn de competenties van werknemers belangrijk bij het effectief en efficiënt kunnen uitvoeren van de gesprekscyclus. Bij de gemeente Utrecht zijn enkele competenties belangrijker geworden of zijn er nieuwe competenties bijgekomen. Zo is door het hybride werken, het belangrijker geworden tijdens de gesprekscyclus om assertiever te zijn, meer verantwoordelijkheidsgevoel hebben, (respondent 3, leidinggevende, gemeente Utrecht), meer initiatief tonen en beter kunnen plannen (respondent 2, gemeente Utrecht). Hybride werken is van invloed op de competenties die werknemers nodig hebben voor de uitvoering van de HRM-gesprekscyclus bij de gemeente Utrecht.

Bij de gemeente Haarlemmermeer is aangegeven dat, net als bij de gemeente Utrecht, het initiatief kunnen tonen van een werknemer belangrijker is geworden. Een werknemer is zelf verantwoordelijk voor het voeren van de gesprekken. Daarvoor moet een werknemer zich ook beter zichtbaar kunnen maken. Dat is lastiger door hybride werken (respondent 14, gemeente Haarlemmermeer). Verder is de openheid van werknemers belangrijker geworden (respondent 13, gemeente Haarlemmermeer). Hybride werken is dus van invloed op de competenties die een werknemer nodig heeft voor de uitvoering van de HRM-gesprekscyclus bij de gemeente Haarlemmermeer.

Bij de gemeente Arnhem is door werknemers aangegeven dat andere competenties van belang zijn geworden bij het uitvoeren van de HRM-gesprekscyclus. Zo moet een werknemers meer verantwoordelijkheid nemen en initiatief kunnen tonen (respondent 10, gemeente Arnhem). Dat wordt ondersteund door een andere werknemer (respondent 9, gemeente Arnhem). Verder is het belangrijk dat een werknemer beter gaat plannen, doelgerichter is, omgevingssensitief is en digitaal vaardig (respondent 11, gemeente Arnhem).

Tot slot geven werknemers bij de gemeente Loon op Zand aan dat de zichtbaarheid van werknemers belangrijk is geworden (respondent 7, gemeente Loon op Zand). Daarbij komt nog het meer innovatief kunnen handelen en discipline kunnen tonen om de gesprekken te kunnen aangaan (respondent 6, gemeente Loon op Zand). Dit wordt ondersteund door de leidinggevende, die ook aangeeft dat zelfreflectie en zelfstandigheid belangrijker zijn geworden (respondent 5, gemeente Loon op Zand).

**5.3. Overeenkomsten en verschillen tussen gemeenten**

De eerste hypothese die werd opgesteld is: ‘’*hybride werken heeft een negatieve invloed op het opstellen van de doelen en daarmee een negatieve invloed op de uitvoering van de HRM-gesprekscyclus’’.* Tussen de gemeente zijn verschillende overeenkomsten waar te nemen met betrekking tot het opstellen van de doelen. Zo ligt het initiatief voor het opstellen van de doelen bij de onderzochte gemeenten voortaan bij de werknemer. Het vastleggen van deze doelen gaat in samenspraak met de leidinggevende. Dat is eveneens zo bij de gemeente Weert (respondent 15, gemeente Weert). Naast enkele overeenkomsten zijn enkele verschillen zichtbaar bij de gemeenten. Zo legt de leidinggevende van de gemeente Utrecht als enige de doelen daadwerkelijk vast. Zo SMART mogelijk (respondent 3, gemeente Utrecht, leidinggevende). Verder is de gemeente Arnhem procesgericht wat er toe leidt dat doelen gebaseerd zijn op competenties en minder op resultaten (respondent 11, gemeente Arnhem). Bij de gemeenten Haarlemmermeer, Arnhem, Weert en Loon op Zand heeft hybride werken geen invloed gehad op het opstellen van de doelen. Bij de gemeente Utrecht gedeeltelijk (respondent 1, gemeente Utrecht). De eerste hypothese kan dus weerlegd worden. Hybride werken heeft geen negatieve invloed op het vaststellen van de doelen.

De tweede hypothese die werd opgesteld is: *‘’hybride werken heeft een negatieve invloed op de managementstijl en daarmee een negatieve invloed op de effectieve uitvoering van de HRM-gesprekscyclus’’.* Bij de managementstijl kwam uit de theorie naar voren dat het bij hybride werken van belang is dat de leidinggevende de werknemers voldoende vertrouwen geeft. Bij de gemeente Utrecht (respondent 3, gemeente Utrecht, leidinggevende), gemeente Weert (respondent 15, gemeente Weert) en Haarlemmermeer is dit het geval (respondent 14, gemeente Haarlemmermeer). Bij de gemeente Arnhem (respondent 10, gemeente Arnhem) en gemeente Loon op Zand zijn de leidinggevende nog wat meer zoekende met het geven van vertrouwen (respondent 7, gemeente Loon op Zand). Bij de gemeente Arnhem hebben leidinggevenden ook moeite met het voeren van een meer tweeledig gesprek, doordat ze de werknemer minder zien (respondent 11, gemeente Arnhem). Verder valt bij alle gemeente op dat door hybride werken er minder oog is voor het welzijn van werknemers door de leidinggevenden, waardoor gesprekken vaak achterblijven. De tweede hypothese kan dus voorlopig bevestigd worden.

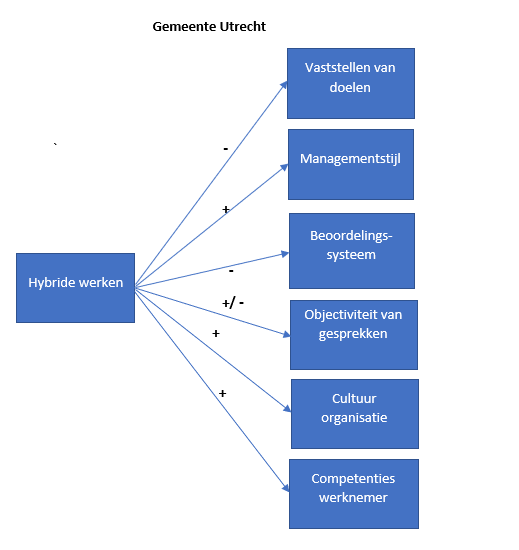
De derde hypothese luidt: *‘’hybride werken heeft een negatieve invloed op het beoordelingssysteem en daarmee een negatieve invloed op de effectieve uitvoering van de HRM-gesprekscyclus’’*. Uit de interviews kwam naar voren dat bij alle gemeenten gebruik wordt gemaakt van 360 graden feedback, wanneer er beoordeeld wordt. Dat was ook zo bij de gemeente Weert (respondent 15, gemeente Weert). Bij de gemeente Arnhem is de beoordeling meer losgelaten en wordt er alleen beoordeeld wanneer het noodzakelijk is. Dan wordt er ook gebruik gemaakt van 360 graden feedback (respondent 10, gemeente Arnhem). Bij de gemeenten Utrecht is aangegeven dat het moeilijker is geworden om elkaar te beoordelen (respondent 2, gemeente Utrecht) en bij de gemeente Haarlemmermeer is aangegeven dat 360 graden feedback noodzakelijker is geworden door het hybride werken (respondent 14, gemeente Haarlemmermeer). Bij de gemeente Utrecht, Haarlemmermeer en Arnhem is het hybride werken niet van invloed geweest op het systeem zelf. Bij de gemeente Loon op Zand is dit wel het geval. 360 graden feedback wordt veel meer gebruikt nu er meer hybride wordt gewerkt. Verder vinden er meer kwartaalgesprekken plaats (respondent 6, gemeente Loon op Zand). De derde hypothese kan dus weerlegd worden.

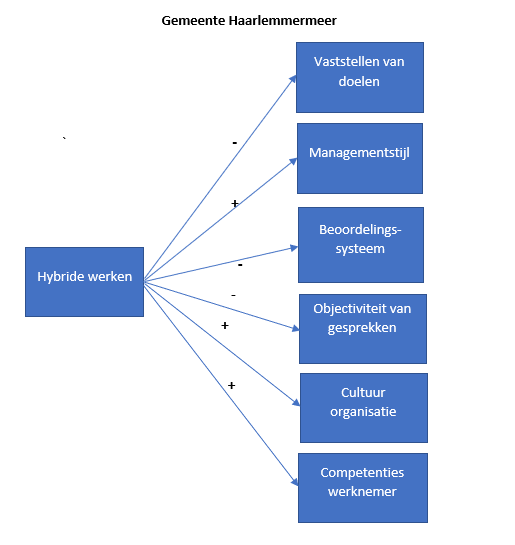
De vierde hypothese werd als volgt opgesteld: *‘’hybride werken heeft een negatieve invloed op de objectiviteit van de gesprekken en daarmee een negatieve invloed op de effectieve uitvoering van de HRM-gesprekscyclus’’.* Bij de gemeente Utrecht, Arnhem, Weert en Loon op Zand is er een vast format of zijn er richtlijnen om de gesprekken te houden. Daarentegen is dit niet het geval bij de gemeente Haarlemmermeer. Dat komt, omdat vooral de werknemers deze structuur moeten opperen (respondent 14, gemeente Haarlemmermeer). Verder vinden de meeste gesprekken fysiek plaats bij de gemeente Utrecht (respondent 3, gemeente Utrecht, leidinggevende), gemeente Haarlemmermeer (respondent 13, gemeente Haarlemmermeer) en gemeente Loon op Zand (respondent 5, gemeente Loon op Zand, leidinggevende). Bij de gemeente Arnhem is dit afwisselend (respondent 11, gemeente Arnhem). Wanneer gesprekken niet fysiek plaatsvinden door het hybride werken dan is de transparantie wel in het geding (gemeente Utrecht, respondent 1). Dat bleek ook bij de gemeente Arnhem (respondent 11, gemeente Arnhem). Daarentegen kan dit ook persoonsgebonden zijn (respondent 8, gemeente Arnhem). Hybride werken is dus over het algemeen niet van invloed op de objectiviteit van de gesprekken, tenzij de gesprekken op afstand plaatsvinden. De hypothese kan dus weerlegd worden, tenzij de HRM-gesprekken digitaal plaatsvinden.

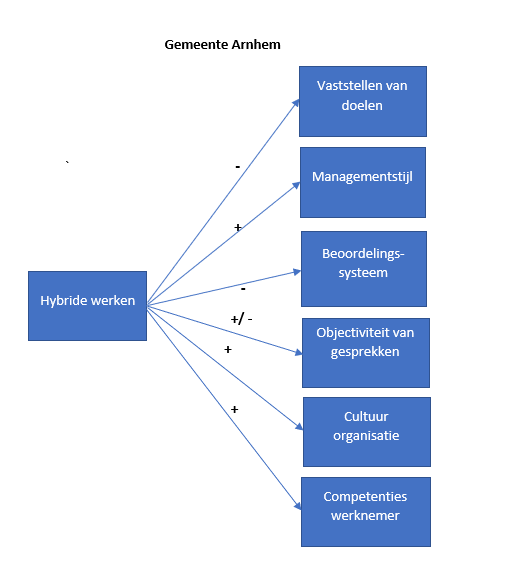
De vijfde hypothese is: *‘’hybride werken heeft een negatieve invloed op de ‘cultuur’ van een publieke organisatie en daarmee een negatieve invloed op de effectieve uitvoering van de HRM-gesprekscyclus’’.* Uit de interviews komt naar voren dat de sociale samenhang bij alle gemeenten in verminderd. Verder is er bij de gemeente Utrecht geen aanspreekcultuur (respondent 1, gemeente Utrecht). Alleen bij de gemeente Weert zou er een aanspreekcultuur zijn. Dat is wel persoonsgebonden (respondent 15, Gemeente Weert). Bij de andere gemeenten wordt ook aangegeven dat het gevoel van een aanspreekcultuur persoonsgebonden is, maar dat van een aanspreekcultuur over het algemeen geen sprake is. Hybride werken heeft invloed gehad op de sociale samenhang en de aanspreekcultuur, doordat mensen elkaar minder zien. Hierdoor kan de feedback op elkaar bemoeilijkt worden (respondent 8, gemeente Arnhem). Dit werd ook aangegeven bij de gemeente Utrecht (respondent 2, gemeente Utrecht). Daarom kan deze hypothese voorlopig bevestigd worden.

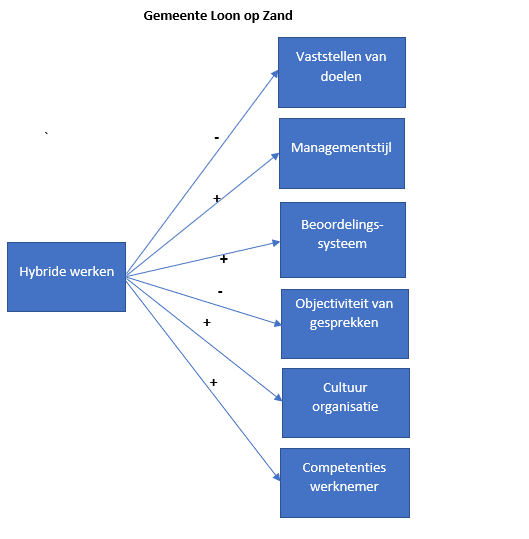
Tot slot is er nog de laatste hypothese: *‘’hybride werken heeft een negatieve invloed op de competenties van werknemers en daarmee een negatieve invloed op de uitvoering van de HRM-gesprekscyclus’’*. Volgens de theorie zijn er enkele competenties die werknemers moeten bezitten om de HRM-gesprekscyclus goed te kunnen uitvoeren. Na onderzoek blijkt dat enkele competenties belangrijker zijn geworden door het hybride werken. Zo werd bij de gemeente Utrecht (respondent 3, gemeente Utrecht, leidinggevende), Arnhem (respondent 10, gemeente Arnhem) en Haarlemmermeer (respondent 14, gemeente Haarlemmermeer) aangegeven dat een werknemer meer verantwoordelijkheidsgevoel moet hebben, omdat een leidinggevende niet altijd meer kan meekijken en om een gesprek aan te gaan. Bovendien werd bij die drie gemeenten door dezelfde respondenten aangegeven dat het tonen van initiatief belangrijker wordt, omdat de werknemer zelf meer leider is geworden in het houden van de gesprekken en het aangaan van de gesprekken (respondent 3, gemeente Utrecht, leidinggevende). Daar valt het zichtbaar maken als werknemer ook onder (respondent 7, gemeente Loon op Zand). Dit werd ook aangegeven door een werknemer van de gemeente Weert (respondent 15, gemeente Weert) en een werknemer van de gemeente Haarlemmermeer (respondent 14, gemeente Haarlemmermeer). Tot slot kwam naar voren dat plannen bij de gemeente Utrecht (respondent 2, gemeente Utrecht) en Arnhem (respondent 9, gemeente Arnhem). belangrijker is geworden. Enkele andere competenties, zoals assertiviteit (gemeente Utrecht, respondent 3, leidinggevende), digitale vaardigheid (respondent 11, gemeente Arnhem), innovatief handelen (respondent 6, gemeente Loon op Zand) en zelfreflectie en zelfstandigheid (respondent 5, gemeente Loon op Zand, leidinggevende) en flexibiliteit (respondent 15, gemeente Weert) zijn ook belangrijker geworden. Hybride werken is dus bij alle gemeenten van invloed geweest op de gevraagde competenties van werknemers. De hypothese kan dus voorlopig bevestigd worden. Er worden meer competenties gevraagd van de werknemers wanneer hybride gewerkt wordt.

**5.4. Schematische weergave per gemeente**









# 6. Conclusie & discussie

**6.1. Conclusie**

De HRM-gesprekscyclus is een belangrijk middel voor werknemers in de publieke sector om te zorgen dat ze zich kunnen ontwikkelen (Kluijtmans et al., 2017). Doordat er meer hybride wordt gewerkt in de publieke sector, na de coronacrisis, zien werknemer en leidinggevende elkaar minder. Dat kan van invloed zijn op de uitvoering van deze cyclus. Verder is hybride werken een nieuwe vorm van werken, die in de publieke sector in de toekomst niet snel meer zal verdwijnen (Kolar et al., 2021). Daarom is in onderzoek de volgende onderzoeksvraag gesteld: *Wat is de invloed van hybride werken in de publieke sector op de HRM-factoren van de werknemer en leidinggevende die van invloed zijn op de effectieve uitvoering van de HRM-gesprekscyclus?*

Om te beginnen is onderzocht wat de HRM-gesprekcyclus inhoud, waarnaar enkele factoren zijn opgesteld die van invloed zijn op deze gesprekscyclus. Deze factoren zijn: het vaststellen van doelen, managementstijl, beoordelingssysteem, objectiviteit van de gesprekken, cultuur van de organisatie en competenties van werknemers. Onderzocht is bij vier gemeenten in welke mate hybride werken van invloed is op deze factoren. Onder hybride werken wordt in dit onderzoek ‘het combineren van werken op kantoor en vanuit huis’ verstaan.

Uit de theorie van Kluijtmans (2017) kwam naar voren dat de HRM-gesprekscyclus op papier zou moeten bestaan uit een planningsgesprek, functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek en een ontwikkelingsgesprek. Na onderzoek blijkt dat veel gemeenten deze opzet hebben losgelaten. Het niet altijd meer de leidinggevende die de verantwoordelijkheid heeft voor het houden van de gesprekken. Een groot deel van de verantwoordelijkheid is bij de werknemers komen te liggen (respondent 14, gemeente Haarlemmermeer). Niet alleen voor het aanvragen van gesprekken, maar ook bij het voorbereiden van de gesprekken. De leidinggevenden organiseren vaker bila’s om even te kunnen bijpraten met werknemers (respondent 13, gemeente Haarlemmermeer). Bovendien valt op dat veel gesprekken gecombineerd worden. Oftewel, de vaste opzet van de vier gesprekken is bij de onderzochte gemeenten niet meer te herkennen, terwijl dit in de theorie het uitgangspunt was (Kluijtmans et al, 2017). Desalniettemin zien leidinggevende en werknemers nog steeds het belang van de gesprekken in voor het ontwikkelen van werknemers. Daarnaast hebben deze gesprekken steeds meer een ander doel, namelijk het onderzoeken van de welzijn van werknemers (respondent 9, gemeente Arnhem). Hybride werken zorgt ervoor dat werknemers minder zichtbaar zijn (respondent 11 gemeente Arnhem). Dat maakt de noodzaak voor het houden van gesprekken tussen leidinggevende en werknemer alleen maar groter.

Aangezien het houden van gesprekken tussen leidinggevende en werknemer alleen maar belangrijker wordt, is het van belang rekening te houden wat de invloed is van het hybride werken op het houden van de HRM-gesprekscyclus. Uit de theorieën van Kluijtmans et al. (2017), Tompkins (2005) en van der Molen et al. (2016) bleek dat zes factoren van invloed zijn op het goed kunnen uitvoeren van deze HRM-gesprekscyclus. Uit de theorie van Kluijtmans et al. (2017) kwam naar voren dat doelen gebaseerd moeten zijn op het SMART principe. Uit de interviews kwam naar voren dat alleen bij de gemeente Utrecht dat de doelen SMART worden opgesteld bij een enkeling (respondent 1, gemeente Utrecht). Het systeem is veranderd en daarom worden de doelen niet meer SMART opgesteld. Hybride werken blijkt daarbij weinig invloed te hebben op het vaststellen van de doelen.

Daarentegen bleek hybride werken wel meer invloed te hebben op de managementstijl. Volgens theorie van Tompkins (2005) moet een de voorwaarden scheppen voor een werknemer om goed te kunnen werken. Uit de interviews blijkt dat door het hybride werken van een leidinggevende wordt gevraagd meer vertrouwen te geven, het welzijn van werknemers beter in de gaten te houden en leidinggevende moeten beter een tweeledig gesprek kunnen houden, waarin de informatie over de werknemer schaarser is dan daarvoor en meer berust op feedback van de omgeving (respondent 5, gemeente Loon op Zand, leidinggevende).

Verder bleek bij drie gemeenten hybride werken geen invloed te hebben gehad op het beoordelingssysteem. Uit de theorie kwam naar voren dat 360 graden feedback lastiger zou worden wanneer collega’s minder zicht op elkaar hebben (Wiezer, 2021). Desalniettemin blijkt dit systeem al het meest gebruikte systeem (respondent 11, gemeente Arnhem). Alleen bij de gemeente Loon op Zand wordt meer gebruik gemaakt van 360 graden feedback door het hybride werken. De reden daarvoor is dat leidinggevende en werknemer elkaar minder zien. Hybride werken kan dus wel invloed hebben op het beoordelingssysteem wanneer een gemeente nog niet gebruik maakt van 360 graden feedback.

Deze feedback moet natuurlijk wel objectief zijn. Daarom is de objectiviteit van de gesprekken belangrijk. Uit de theorie van van der Molen et al. (2016) komt naar voren dat de gesprekken een structuur moeten hebben en transparant moeten zijn. De kan verslechteren door het digitale werken (Kruyen et al., 2021). Uit de interviews kwam naar voren dat hybride werken alleen invloed heeft op de objectiviteit van de gesprekken in de vorm dat de transparantie kan afnemen wanneer de gesprekken digitaal worden gevoerd. Daarmee wordt de theorie dus bevestigd. Zo is het meenemen van non-verbale communicatie is dan niet mogelijk. Aangegeven is dat non-verbale communicatie wel belangrijk is (respondent 3, gemeente Utrecht, leidinggevende). Dat is alleen mogelijk wanneer werknemers en leidinggevenden elkaar fysiek zien.

Wanneer werknemers elkaar fysiek zien, is de kans dat de sociale samenhang verbetert ook groter. Deze sociale samenhang is verslechterd door het hybride werken. Uit de theorie van Kluijtmans et al. (2017) kwam naar voren dat de sociale samenhang van belang binnen een organisatie, omdat op die manier werknemers zich thuis voelen binnen een organisatie en ook makkelijk de gesprekscyclus kunnen uitvoeren wanneer er een gevoel van vertrouwen heerst. Uit de interviews kwam naar voren dat in sommige gevallen vinden werknemers het lastig vinden om feedback te geven. Zeker wanneer men elkaar door hybride werken minder ziet (respondent 13, gemeente Haarlemmermeer). Het geven van feedback is van belang, aangezien bij alle gemeenten gebruik wordt gemaakt van 360 graden feedback en deze manier van beoordelen noodzakelijk is bij hybride werken.

Tot slot kwam uit de theorie van van der Molen et al. (2016) dat bepaalde competenties van belang zijn bij de uitvoering van de HRM-gesprekscyclus. Dit zijn vooral assertiviteit en goede luistervaardigheden. Verder gaf Kruyen et al. (2021) aan dat oplossingsgerichtheid en verantwoordelijkheidsgevoel belangrijk zijn. Deze competenties zijn bevestigd tijdens de interviews. Daarbij zijn enkele andere competenties nog belangrijker geworden door het hybride werken. Dat zijn onder andere het nemen van initiatief, verantwoordelijkheid en het zichtbaar maken van jezelf tijdens hybride werken (respondent 11, gemeente Arnhem).

Gesteld kan worden dat de invloed van hybride werken in de publieke sector op de factoren van de HRM-gesprekscyclus aanwezig is en daarmee de effectieve uitvoering van de HRM-gesprekscyclus zou kunnen bemoeilijken of juist versterken. De invloed van hybride werken is te herleiden naar de invloed die het met name heeft op de managementstijl, de competenties van werknemers, de cultuur van de organisatie en daarmee voor een groot deel op het beoordelen van werknemer. Een van de zes factoren wordt niet beïnvloed door hybride werken, namelijk het opstellen van doelen. Het beoordelingssysteem en de objectiviteit van gesprekken worden gedeeltelijk beïnvloed..

**6.2. Discussie**

Om te beginnen, is het noodzakelijk om meer onderzoek te doen naar de effecten van hybride werken. Hybride werken is een nieuwe manier van werken waar veel werknemers en leidinggevende nog aan moeten wennen, aangezien het een andere manier van werken is. Tijdens de interviews bleek dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar het effect hybride werken op de HRM-gesprekscyclus. Zo werd aangegeven dat dit onderwerp nog helemaal niet ter sprake was gekomen bij de gemeente (respondent 11, gemeente Arnhem), maar het dat wel een belangrijk onderwerp is. Het is eveneens belangrijk om meer onderzoek te doen naar de effecten van hybride werken om meer literatuur te ontwikkelen. Dat geldt ook voor de gesprekscyclus. Na het houden van de interviews werd duidelijk dat de klassieke vorm van de gesprekscyclus steeds meer losgelaten is door gemeenten. Het initiatief ligt voortaan meer bij de werknemers. Daarom is het van belang meer onderzoek te doen naar het uitvoeren van de HRM-gesprekscyclus, waarbij de werknemer het initiatief heeft. Verder zou het ook van belang kunnen zijn om meer onderzoek te doen naar andere effecten van hybride werken op de ontwikkeling en prestaties van werknemers.

Verder zijn er enkele op- en aanmerkingen te plaatsen bij de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Ten eerste zijn niet alle gemeenten in Nederland meegenomen in dit onderzoek. Wanneer echt met zekerheid een uitspraak kan worden gedaan over het effect van hybride werken op de HRM-gesprekscyclus in de publieke sector dan moeten meer gemeenten worden meegenomen. Ten tweede zijn er per gemeenten minimaal drie en maximaal vier mensen gesproken. Om een algemener beeld te krijgen van de situatie binnen deze gemeentes moeten meer respondenten ondervraagt worden. Daarvoor is nog meer onderzoek noodzakelijk. Wanneer dan de publieke sector onderzocht wordt dan moeten meer instanties worden onderzocht dan alleen gemeentes. De publieke sector is groter dan alleen gemeenten.

Tijdens het onderzoek is duidelijk geworden dat vooraf het opsturen van de vragen vooraf bij sommige respondenten noodzakelijk was geweest. Op een enkele vraag konden ze zich dan beter voorbereiden. Met name de vraag ‘’*welke competenties zijn volgens u van belang om ervoor te zorgen dat de gesprekken uit de HRM-gesprekcyclus goed kunnen worden gevoerd?’’* vonden veel werknemers lastig om te beantwoorden. Bovendien kwam tijdens het onderzoek naar voren dat veel werknemers, die geïnterviewd werden, nog niet lang aan het werk waren binnen de gemeenten of al heel lang hybride aan het werk waren. Dat resulteerde erin dat sommigen moeite hadden met het kunnen beantwoorden over de werking van de HRM-gesprekscyclus voordat er hybride werd gewerkt. Verder waren alle interviews, op een enkele na, digitaal. Uit het onderzoek bleek dat door het houden van gesprekken digitaal de transparantie in een enkele geval in het geding kan komen. De vraag is natuurlijk of dat niet ook het geval is tijdens de gehouden interviews.

Tot slot valt er nog een kanttekening te plaatsen bij de mensen die zijn geïnterviewd binnen elke gemeente. Deze zouden gezamenlijk een afspiegeling moeten vormen van de verhoudingen binnen de gemeente. Zo was het idee om minimaal een leidinggevende en enkele werknemers te interviewen. Bij de gemeente Haarlemmermeer en de gemeente Arnhem bleek dit niet mogelijk. Bij de gemeente Haarlemmermeer waren de leidinggevende te druk (respondent 14, gemeente Haarlemmermeer) en bij de gemeente Arnhem waren veel leidinggevende uitgevallen door verschillende redenen, waardoor nog meer een leidinggevende actief was (respondent 9, gemeente Arnhem). Dat leidde ertoe dat alleen bij de gemeente Utrecht en gemeente Loon op Zand een leidinggevende is gesproken. Verder hebben de respondenten verschillende functies. Het ideale was geweest om bij elke gemeenten een HR-medewerker te spreken, een leidinggevende en een beleidsadviseur. Alleen bij de gemeente Arnhem zijn twee HR-medewerkers gesproken. Voorderest zijn het met name beleidsadviseurs die zijn gesproken.

Uiteindelijk zijn de verwachtingen die ik had deels uitgekomen. Ik had verwacht dat hybride werken bij elke factor een bepaalde negatieve invloed zou hebben. Dat bleek achteraf niet het geval te zijn. Duidelijk is wel dat wanneer er echt honderd procent betrouwbare en valide uitspraken gedaan kunnen worden over het hybride werken en de invloed ervan op de gesprekscyclus dan is het van belang dat er in toekomst nog meer onderzoek naar gedaan wordt. Allereerst op de nieuwe manier van uitvoeren van de HRM-gesprekscyclus en daarna wat voor invloed het hybride werken hierop heeft. De verwachting is dat dit wel gaat gebeuren, aangezien de HRM-gesprekscyclus niet alleen een belangrijk instrument is voor de ontwikkeling van werknemers. Daarnaast is het een belangrijk middel om de welzijn van werknemers te polsen. Door het hybride werken is dat veel belangrijker geworden, omdat werknemers minder zichtbaar zijn.

**6.3. Aanbevelingen**

Om de theorie te vertalen naar de praktijk worden daarom enkele aanbevelingen gedaan voor in de praktijk.

* De eerste aanbeveling die wordt gedaan, heeft betrekking op het opstellen van de doelen van een organisatie. Aangezien werknemers meer hybride werken, is het belangrijk dat werknemers meer verantwoordelijkheid voelen en discipline tonen om resultaten te behalen. Daarom het SMART opstellen van doelen belangrijker. Door het geven van realistische en tijdsgebonden doelen wordt er automatisch meer discipline van werknemers gevraagd.
* De twee aanbeveling focust zich op de leidinggevende. Wat uit de interviews naar voren kwam, is dat er te weinig aandacht is voor het welzijn van de werknemers. Vaak is dit een gevolg van dat leidinggevende het te druk hebben. Oftewel, er moeten minder werknemers per leidinggevende zijn of de focus van de leidinggevende moet verlegd worden naar het welzijn van (al dan niet) kwetsbare werknemers. Verder is het van belang dat leidinggevende beter leren omgaan met het tweeledig gesprek, aangezien werknemers bij veel gemeenten het startpunt zijn van de gesprekken. Daarvoor kan een training noodzakelijk zijn. Tot slot is het van belang dat leidinggevende gebruik blijven maken van 360 graden feedback om zoveel mogelijk informatie op te kunnen halen over het functioneren van werknemers. Voor een goede afspiegeling wordt aanbevolen om dit bij interne en externe partijen te doen.
* Uit de interviews kwam naar voren dat met hybride werken 360 graden feedback onmisbaar is om informatie te kunnen verzamelen over werknemers. Aanbevolen wordt om dit te blijven doen, maar om daar een zelfreflectie van werknemers bij te voeren. Dit is van belang om te controleren of een werknemer hetzelfde denkt als dat zijn omgeving doet. Zo kan er een objectievere beoordeling worden gegeven.
* Om de objectiviteit van de gesprekken te waarborgen, is het van belang de gesprekken fysiek te houden. Dit is noodzakelijk om te zorgen dat de gesprekken transparant blijven. Verder wordt het aanbevolen aan de leidinggevende om aan het begin van ieder gesprek, gezamenlijk een agenda op te stellen met de werknemer. Dit kan op basis van de punten die de werknemer zelf aandraagt, aangevuld met de punten van de leidinggevende. Zo is de kans dat alle belangrijke onderwerpen besproken worden tijdens de cyclus aan bod komen.
* Uit de interviews kwam naar voren dat hybride werken van invloed is op de sociale samenhang. Werknemers moeten elkaar vaker kunnen zien op kantoor. Aangeraden wordt dat werknemers minimaal twee keer per week verplicht op kantoor moeten werken om te zorgen dat de verbinding tussen werknemers blijft. Dit is niet alleen van belang om een teamgevoel te behouden, maar ook om te zorgen dat werknemers elkaar durven aan te spreken en elkaar objectief kunnen beoordelen. Zeker nu 360 feedback belangrijker is geworden door het hybride werken, moeten werknemers elkaar wel durven te beoordelen en kunnen op een zo objectief mogelijke manier.
* De laatste aanbeveling heeft betrekking op de nieuwe competenties die van belang zijn geworden bij werknemers. Zo wordt er meer verantwoordelijkheid, discipline en zichtbaarheid gevraagd van werknemers. Daarnaast wordt meer gevraagd van werknemers op het gebied van digitalisering door het hybride werken. Werknemers moeten getraind worden om de zichtbaarheid en digitale skills te vergroten. Verder moet door het SMART maken van doelen de verantwoordelijkheid en discipline gewaarborgd worden onder werknemers. De gesprekken in de cyclus zijn dan van belang om te controleren of deze doelen ook daadwerkelijk zijn behaald.

**Literatuurlijst**

André, S., Yerkes, M., Besamusca, J., Remery, C., Zwan, R. van der, Kruyen, P., Beckers, D., Geurts, S. & Beer, P. de. (2020). *Werkende ouders in tijden van corona: meer maar ook minder genderongelijkheid.* Radboud Universiteit, Universiteit van Amsterdam & Universiteit van Utrecht. Geraadpleegd op 4 december 2021, van <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/219061/219061.pdf>.

Beckers, D., Houben, E., Griep, Y., Hooff, M. van, Geurts, S. (2021). Kennisdossier: hybride werken onboarding. *Behavioural Science Institute.* Geraagdpleegd op 15 december 2021, van [file:///C:/Users/s4254686/Downloads/onboarding\_kennisdossier.pdf](file:///C:\Users\s4254686\Downloads\onboarding_kennisdossier.pdf).

Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Boselie, P., Hartog, D.N. den & Paauwe, J. (2004). Performance Management: A Model and Research Agenda. *Applied Psychology, 53*(4), 556-569. Geraadpleegd op 26 december 2021, van https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x.

Caldwell, C.M. (2002). *Performance management*. Amacom. Geraadpleegd op 19 december 2021, van https://books.google.nl/books?id=sruJEWZ2geAC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Charles+M.+CALDWELL%22&hl=nl&sa=X&redir\_esc=y#v=onepage&q&f=true.

Eversdijk, D., & Mutsaers, L. (2017). Performance management in 4 clichés. *HR Strategie, (3)*, pp. 33-35.

Faber, R., Haas, M. de, Hamersma, M. (2021). *Thuiswerken tijdens en na de coronacrisis: een overzicht van drie metingen met het Mobiliteitspanel Nederland (MPN).* Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid*.* Geraadpleegd op 28 november 2021, van [file:///C:/Users/s4254686/Downloads/Notitie+thuiswerken\_def.pdf](file:///C:\Users\s4254686\Downloads\Notitie+thuiswerken_def.pdf).

Fombrun, C., Devanna, M.M. & Tichy, N.M. (1984). *Strategic Human Resource Management.* New York: John Wiley & Sons.

Gemeente Arnhem (z.j.). *Bevolking.* Geraadpleegd op 12 maart 2022, van https://arnhem.incijfers.nl/dashboard/staat-van-de-stad/bevolking.

Gemeente Haarlemmermeer (z.j.). *Bevolking.* Geraadpleegd op 12 maart 2022, van https://onderzoek.haarlemmermeergemeente.nl/bevolking.

Gemeente Loon op Zand (z.j.). *Feiten en cijfers*. Geraadpleegd op 12 maart 2022, van https://www.loonopzand.nl/verhuizen-wonen-belastingen/wonen/feiten-en-cijfers.

Josten, E. & Merens, A. (2021). *Thuis of terug naar kantoor: plus- en minpunten van thuiswerken voor het welbevingen van werknemers.* Sociaal Cultuur Planbureau. Geraagdpleegd op 15 december 2021, van [file:///C:/Users/s4254686/Downloads/Thuis+of+terug+naar+kantoor.pdf](file:///C:\Users\s4254686\Downloads\Thuis+of+terug+naar+kantoor.pdf).

Kluijtmans, F. (2009). *Leerboek personeelsmanagement.* Groningen: Noordhoff Uitgevers. Geraadpleegd op 12 december 2021, van <https://books2search.com/storage/book_images/9789001844127_DVB.pdf>.

Kluijtmans, F. & Kamperman, A. (2017). *Leerboek HRM* (3e ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Kluijtmans, F. & Kamperman, A. (2021). *Leerboek HRM (4e ed.).* Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Kolar, C., Mazor, L. & Vermeeren, B. (2021). *Hybride werken in het Rijk: hoe dan?* Stichting ICTU. Geraadpleegd op 2 december 2021, van <https://www.fnv.nl/getmedia/51319576-d1a4-4b43-bbb9-fc1eed8375e4/Definitief-rapport-Onderzoek-Hybride-Werken-Hoe-dan.pdf>.

Koppenjan, J. & Dicke, W. (2019). De blik naar buiten: bestuurlijke verbouwingen in het buitenland. *Bestuurskunde, 28*(1): 1-13. Geraadpleegd op 4 december 2021, van https://tijdschriften.boombestuurskunde.nl/tijdschrift/bk/2019/1/Bk\_0927-3387\_2019\_029\_001\_001.pdf.

Korsten, A.F.A. (2011). New public management*.* *Marketing voor overheidsbeleid.* Geraadpleegd op 4 december 2022, van https://www.arnokorsten.nl/PDF/Organiseren%20en%20mgmt/Nieuw%20overheidsmanagement.pdf.

Kruyen, P., Heins, E., Heijden, B. van der, Genugten, M. van & André, S. (2021*). De thuiswerkende ambtenaar: ervaringen en verwachtingen*. Institute for management research. Geraadpleegd op 18 november 2021, van [file:///C:/Users/s4254686/Downloads/rapport\_thuiswerken\_-\_juli\_2021.pdf](file:///C:\Users\s4254686\Downloads\rapport_thuiswerken_-_juli_2021.pdf).

Locke, E. A. & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American Psychologist, 57,* 705-717.

Molen, H.T. van der, Hommes, M.A., Kluijtmans, F. (2016). *Gespreksvoering: basisvaardigheden en gespreksmodellen* (4e ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Muskee, M. (2020). *Thuis blijven werken*.VNG. Geraadpleegd op 16 november 2021, van <https://vng.nl/artikelen/thuis-blijven-werken>.

Nieuwenhuyse, D. van & Bouckaert, A. (2015). *Strategisch Performance Management* (8e ed.)*.* Tielt: Lannoo uitgeverij.

Osborne, S.P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review,* *8*(3): 377-387. Geraadpleegd op 16 december 2021, van https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14719030600853022?needAccess=true.

Personeelsnet (2021). *Managers moeten met medewerkers praten over welzijn bij hybride werken.* Geraadpleegd op 5 december 2021, van https://www.personeelsnet.nl/bericht/managers-moeten-met-medewerkers-praten-over-welzijn-bij-hybride-werken.

Pierre, J., & Peters, B.G. (2000). *Governance, Politics and the State.* New York: St. Martin’s Press.

PriceWaterhouseCoopers. (2021). *De voordelen en uitdagingen van hybride werken*. Geraadpleegd op 2 december 2021, van <https://www.pwc.nl/nl/themas/blogs/de-voordelen-en-uitdagingen-van-hybride-werken.html>.

Rijksoverheid (2022). *Pak de kansen van hybride werken.* Geraadpleegd op 25 april 2022, op

https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2022/03/21/pak-de-kansen-van-hybride-werken#:~:text=Werkenden%20kunnen%20nu%20in%20overleg,werk%20en%20priv%C3%A9%20gemakkelijker%20combineren.

Swanborn, P.G. (2013). *Case studies: wat, wanneer en hoe?* (5e ed.). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Tompkins, R.T. (2005). *Organization Theory and Public Management.* Wadsworth: Cengage Learning.

Verwimp, D., Boets, I. & Daenen, L. (2021). Van hybride werken naar activity based werken. *Tijdschrift bedrijfsverzekeringsgeneeskunde, 29*(3): 8-11. Geraadpleegd op 28 november 2021, van https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7910766/pdf/12498\_2020\_Article\_1338.pdf.

Wiezer, N. (2021). *Hybride werken: een verantwoordelijkheid voor managers en werknemers* (nr.1). TNO. Geraadpleegd op 28 november 2021, van file:///C:/Users/s4254686/Downloads/wiezer-2021-hybride.pdf.

# Bijlagen

**Interviewguide werknemer**

Heel erg fijn dat u tijd heeft vrij gemaakt voor dit interview. Mijn naam is Aron van den Bos en ik schrijf op dit moment mijn afstudeeronderzoek. Dit interview is deel van mijn afstudeeronderzoek voor de studie Master Public Management. In dit interview ga ik onderzoeken wat voor invloed hybride werken heeft op enkele HRM-factoren en de HRM-gesprekscyclus. De resultaten van dit interview worden volledig anoniem verwerkt en uw gegevens zijn alleen bij mijzelf bekend en bij mijn docent. Vindt u het goed als ik het interview nu start en het daarbij opneem?

* Kun u mij allereerst iets vertellen over uw werk en uw team?
* In de afgelopen twee jaar hebben veel mensen thuis moeten werken, was dat bij u ook het geval?
* Heeft u daarbij veel hybride gewerkt?

De HRM-gesprekscyclus is een instrument om werknemers en leidinggevenden te ontwikkelen, waardoor ze beter bij kunnen dragen aan de prestaties in de organisatie. Daarom wil ik graag het met u hebben over de verschillende onderdelen van deze HRM-gesprekscyclus. Allereerst het vaststellen van de doelen met uw leidinggevende.

*Werknemer:*

1. Vaststellen doelen
   1. Als u denkt aan het vaststellen van doelen met uw leidinggevende, hoe zorgt u ervoor dat dit op een goede manier gebeurd?
   2. Is er een verschil in het opstellen van de doelen voordat er hybride gewerkt werd en nu?
   3. Zo ja, op welke manier?
2. Managementstijl
   1. Hoe zou u de managementstijl van uw leidinggevende omschrijven?
   2. Heeft u het gevoel dat deze managementstijl veranderd is door het hybride werken?
   3. Vindt u dat de managementstijl van uw leidinggevende past bij de huidige hybride manier van werken?
   4. Wat zou er eventueel moeten veranderen?
3. Beoordelingssysteem
   1. Welk beoordelingssysteem wordt er toegepast binnen uw organisatie?/Op welke manier worden werknemers in uw organisatie beoordeeld?
   2. Is het beoordelingssysteem veranderd nu er meer hybride wordt gewerkt binnen uw organisatie?
   3. Past het huidige beoordelingssysteem bij de recente situatie, waarin meer hybride wordt gewerkt volgens u?
   4. Wat zou er eventueel moeten veranderen?
4. Objectiviteit gesprekken
   1. Op welke manier wordt de objectiviteit van de gesprekken in de HRM-gesprekscyclus gewaarborgd volgens u?
   2. Is volgens u de objectiviteit van de gesprekken veranderd sinds er meer hybride wordt gewerkt?
5. Cultuur
   1. Hoe zou u de cultuur binnen uw organisatie omschrijven?
   2. Hoe zou u de sociale samenhang binnen uw organisatie omschrijven?
   3. Zijn er veranderingen in de cultuur en sociale samenhang sinds er meer hybride wordt gewerkt binnen uw organisatie?
6. Competenties werknemers
   1. Welke competenties zijn volgens u van belang om ervoor te zorgen dat de gesprekken uit de HRM-gesprekcyclus goed kunnen worden gevoerd?
   2. Heeft u het gevoel dat er een verandering heeft plaatsgevonden in het belang van bepaalde competenties voor het uitvoeren van de gesprekken van de HRM-gesprekscyclus nu er meer hybride wordt gewerkt?
   3. Zijn de door u eerder benoemde competenties veranderd door het hybride werken?
7. Hybride werken
   1. Zijn er andere zaken over hybride werken en de HRM-gesprekscyclus die u met mij wilt delen?

**Interviewguide leidinggevende**

Heel erg fijn dat u tijd heeft vrij gemaakt voor dit interview. Mijn naam is Aron van den Bos en ik schrijf op dit moment mijn afstudeeronderzoek. Dit interview is deel van mijn afstudeeronderzoek voor de studie Master Public Management. In dit interview ga ik onderzoeken wat voor invloed hybride werken heeft op enkele HRM-factoren en de HRM-gesprekscyclus. De resultaten van dit interview worden volledig anoniem verwerkt en uw gegevens zijn alleen bij mijzelf bekend en bij mijn docent. Vindt u het goed als ik het interview nu start en het daarbij opneem?

* Kun u mij allereerst iets vertellen over uw werk en uw team?
* In de afgelopen twee jaar hebben veel mensen thuis moeten werken, was dat bij u ook het geval?
* Heeft u daarbij veel hybride gewerkt?

De HRM-gesprekscyclus is een instrument om werknemers en leidinggevenden te ontwikkelen, waardoor ze beter bij kunnen dragen aan de prestaties in de organisatie. Daarom wil ik graag het met u hebben over de verschillende onderdelen van deze HRM-gesprekscyclus. Allereerst het vaststellen van de doelen met de werknemers.

*Leidinggevende:*

1. Vaststellen doelen
   1. Als u denkt aan het vaststellen van doelen van een werknemer, hoe zorgt u ervoor dat dit op een goede manier gebeurd?
   2. Is er een verschil in het opstellen van de doelen voordat er hybride gewerkt werd en nu?
   3. Zo ja, op welke manier?
2. Managementstijl
   1. Hoe zou u uw managementstijl omschrijven?
   2. Heeft u het gevoel dat uw managementstijl veranderd is door het hybride werken?
   3. Vindt u dat uw managementstijl past bij de huidige hybride manier van werken?
   4. Wat zou er eventueel moeten veranderen?
3. Beoordelingssysteem
   1. Welk beoordelingssysteem wordt er toegepast binnen uw organisatie?/Op welke manier worden werknemers in uw organisatie beoordeeld?
   2. Is het beoordelingssysteem veranderd nu er meer hybride wordt gewerkt binnen uw organisatie?
   3. Past het huidige beoordelingssysteem bij de recente situatie, waarin meer hybride wordt gewerkt volgens u?
   4. Wat zou er eventueel moeten veranderen?
4. Objectiviteit gesprekken
   1. Op welke manier wordt de objectiviteit van de gesprekken in de HRM-gesprekscyclus gewaarborgd volgens u?
   2. Is volgens u de objectiviteit van de gesprekken veranderd sinds er meer hybride wordt gewerkt?
5. Cultuur
   1. Hoe zou u de cultuur binnen uw organisatie omschrijven?
   2. Hoe zou u de sociale samenhang binnen uw organisatie omschrijven?
   3. Zijn er veranderingen in de cultuur en sociale samenhang sinds er meer hybride wordt gewerkt binnen uw organisatie?
6. Competenties werknemers
   1. Welke competenties zijn volgens u van belang om ervoor te zorgen dat de gesprekken uit de HRM-gesprekcyclus goed kunnen worden gevoerd?
   2. Heeft u het gevoel dat er een verandering heeft plaatsgevonden in het belang van bepaalde competenties voor het uitvoeren van de gesprekken van de HRM-gesprekscyclus nu er meer hybride wordt gewerkt?
   3. Zijn de door u eerder benoemde competenties veranderd door het hybride werken?
7. Hybride werken
   1. Zijn er andere zaken over hybride werken en de HRM-gesprekscyclus die u met mij wilt delen?