

Frise Blikken

Een onderzoek naar de frise blik van
nieuwkomers bij de Rijksoverheid

In opdracht van InAxis

drs. J.P.A. Buur, dr. M.G.J. van Wessel en Prof.dr.ir. C.M.J. van Woerkum

februari 2006

Wageningen Universiteit en Researchcentrum

Voorwoord

‘Werken bij het Rijk als je verder denkt’, is de slogan van een nieuwe wervingscampagne van de overheid. Verder denken. Kennelijk is dit wat een ambtenaar in de praktijk doet, of in ieder geval zou moeten doen. De overheid wil graag mensen werven die ondernemend zijn en maatschappelijk georiënteerd. Vraag is wel hoe het deze geïnspireerde nieuwkomers vergaat als ze een Haags ministerie binnentreden. In hoeverre wordt hun frisse blik benut? Maandelijks zetten nieuwe medewerkers een eerste stap in de overheidsorganisatie. Om de cruciale beginperiode soepel te laten verlopen kennen organisaties introductieprogramma’s met bijeenkomsten, handboeken en mentorschappen. Daarnaast gebeurt nog veel meer: ook op allerlei informele manieren leren nieuwkomers wat wel en niet kan, mag en moet.

Dit rapport geeft een weergave van hoe de eerste drie maanden van een nieuwkomer op een ministerie verlopen. We kijken daarbij speciaal naar wat er gebeurt er in deze cruciale beginperiode met de mogelijkheden tot vernieuwing die nieuwe medewerkers met zich meebrengen. Hoe gaan ministeries met hun nieuwe mensen om en wat betekent dit voor de benutting van ‘frisse blikken’? Hoe worden hun vernieuwende impulsen versterkt of afgezwakt? Hoe kijken de nieuwe medewerkers tegen deze periode aan: wat leren ze en wat leren ze af?

Dit rapport is tot stand gekomen in opdracht van InAxis van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Wij danken de begeleidingsgroep, Ilse Beoletto, Han de Groot, Paul van Hal, Harm Jonkhart, Yvonne Philippa, Guido Rijnja, Hans ter Steege en Tanja Timmermans, voor de totstandbrenging van dit onderzoek en voor hun inspiratie en constructieve samenwerking. Daarnaast zijn wij veel dank verschuldigd aan de ‘frisse blikkers’ - de nieuwe medewerkers met wie wij gesproken hebben - voor hun openheid en medewerking aan dit onderzoek.

Wageningen, februari 2006

Janneke Buur
Margit van Wessel
Cees van Woerkum

- Inhoudsopgave -

Samenvatting	- 1-
Inleiding	- 3 -
1. Theoretische achtergrond	- 6 -
1.1. Zelfreferentialiteit	- 6 -
1.2. Socialisatie	- 7 -
1.3. Psychologisch contract	- 10 -
1.4. Ondersteunende mechanismen.....	- 11 -
2. De eerste 100 dagen van een nieuwkomer bij de Rijksoverheid	- 13 -
2.1. Selectie	- 13 -
2.2. Introductie	- 15 -
2.3. De strategie van een nieuwkomer en het psychologische contract	- 17 -
2.3.1. Strategie	- 17 -
2.3.2. Psychologische contract	- 20 -
2.4. Wat brengen nieuwkomers in?	- 21 -
2.4.1. De frisse blik van nieuwkomers	- 22 -
2.4.2. De frisse blik in de organisatie	- 24 -
2.5. Het mentorschap en de frisse blik	- 29 -
2.6. Het benutten van de ruimte door nieuwkomers	- 31 -
2.6.1. Ruimte om te handelen	- 31 -
2.6.2. Wie mag wat zeggen?	- 33 -
2.7. Conclusie	- 38 -
3. Externe oriëntatie	- 39 -
3.1. Het vastlopen van de frisse blik	- 39 -
3.1.1. Formele processen	- 39 -
3.1.2. Hiërarchie	- 42 -
3.1.3. Politieke prioriteit	- 44 -
3.1.4. Samenwerking	- 46 -
3.2. Maatschappijgerichtheid	- 47 -
3.2.1. Zelfreferentialiteit	- 47 -
3.2.2. Ruimte voor inzichten van buiten	- 49 -
3.3. Gelatenheid en volgzzaamheid	- 50 -
3.4. Conclusie	- 51 -
4. Conclusie	- 53 -
1. De onduidelijke status van nieuwkomers	- 53 -
2. Nieuwkomers zoeken het zelf uit	- 53 -
3. Veel ruimte, weinig verantwoordelijkheid	- 53 -
4. Met het dossier op een eiland	- 54 -
Gebruikte literatuur	- 55 -
Bijlage	- 58 -

Samenvatting

Binnen de Nederlandse overheid horen we steeds meer dat de overheid ‘mensen van buiten’ aan wil trekken, medewerkers die hun carrière niet in de ambtelijke omgeving van Den Haag zijn gestart, meer binding hebben met diverse maatschappelijke realiteiten en gewend zijn om in een ondernemende omgeving initiatieven te ontplooien. Het doel is een ander wervingsbeleid en in de instroom van meer nieuwkomers, ‘met een frisse blik’.

In dit onderzoek kijken we wat nieuwkomers onderscheidt van gevestigde werknemers, en meer in het bijzonder of zij een frisse blik hebben en wat die dan wel inhoudt. Tevens onderzoeken we wat er met die frisse blik gebeurt in de eerste drie maanden op de nieuwe werkplek. We willen hiermee helder maken wat een socialisatieproces binnen de rijksoverheid inhoudt. Hierbij willen we vooral duidelijk maken wat de frisse blik in kan houden voor ministeries, hoe ministeries omgaan met de potenties van de frisse blik, en wat de wisselwerking tussen organisatie en nieuwkomer betekent voor die frisse blik. Wordt deze gefaciliteerd en uitgebuit of juist niet, en wat betekent dat voor organisatie en werknemer?

Voor dit onderzoek zijn 23 interviews afgenomen. De interviews waren verdeeld over het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) en het Ministerie van Economische Zaken (EZ).

We verbinden een aantal conclusies aan dit onderzoek. Op de eerste plaats valt op dat nieuwkomers niet specifiek op hun kennis en ervaring van buiten de ambtelijke omgeving worden geselecteerd. Verder zien we dat, desalniettemin, frisse blikken er wel zijn. Nieuwkomers verwonderen zich, nemen vaak een kritische houding aan, en stellen vragen om bepaalde zaken binnen de organisatie ter discussie te stellen. Nieuwkomers merken daarbij dat zij veel ruimte krijgen om ideeën te ontwikkelen maar dat vaak onduidelijk is binnen welke grenzen zij kunnen opereren als het erom gaat iets te doen met die ideeën. Waar die grenzen liggen leren zij door het aanlopen tegen die grenzen – nieuwkomers stoten nogal eens hun neus. En zij leren daarbij dat zij zich dienen te conformeren aan de politieke context van dat moment en soms ook dat zij soms minder beslissingsbevoegdheden hebben dan verwacht. De ruimte die zo groot leek blijkt uiteindelijk vaak relatief beperkt.

Ook valt op dat nieuwkomers bij ministeries vooral informeel leren wat wel en niet kan mag, en moet. We constateren dat de meeste nieuwkomers een pro-actieve houding aannemen om erachter te komen wat kan, mag en moet op het betreffende ministerie. Nieuwkomers zoeken, zo wordt duidelijk in dit onderzoek, voornamelijk de oudere en meer ervaren werknemers op om er achter te komen hoe zij de werkzaamheden het best kunnen aanpakken. Om te ‘sparren’ met

collega's en om ervaringen uit te wisselen zoeken nieuwkomers meestal leeftijdsgenoten en of mede-nieuwkomers op.

Waar het gaat om de opstelling van de ministeries ten aanzien van frisse blikken van nieuwkomers: het valt op dat door de organisatie niet specifiek ruimte en status wordt gegeven aan frisse blikken. Individuele gevestigde medewerkers vestigen soms de aandacht op de waarde van de frisse blik, maar er is geen collectief draagvlak dat ervoor zorgt dat door de hele organisatie frisse blikken van specifieke betekenis kunnen worden. Dit betekent ook dat in het leerproces van nieuwe werknemers geen concrete mogelijkheden zijn ingebouwd om met frisse blikken echt iets te doen. Duidelijk wordt dat daarnaast dat frisse blikken veelal vastlopen door formele procedures, hiërarchie en bureaucratie. Maar bij dit vastlopen speelt ook mee dat ministeries veelal niet weten wat zij binnen willen halen met een frisse blik en wat het doel van frisse blikken zou kunnen zijn. Verder constateren we een risicomijdende houding; ook hierdoor kunnen frisse blikken vast kunnen lopen.

Als met al constateren we dat frisse blikken maar zeer beperkt gefaciliteerd worden. Dat hoeft niet te betekenen dat frisse blikken verloren gaan, maar we kunnen wel concluderen dat potentieel op dit terrein ongebruikt blijft, en dat nieuwkomers door hun ervaringen meer gelaten en volgzamer worden.

Inleiding

Op 8 februari 2006 schrijft het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties op de website dat ministeries zich de komende periode met gezamenlijke advertenties en in televisiespotjes presenteren als één werkgever op de arbeidsmarkt. Alle ministeries werven voortaan onder de vlag van het Rijk. De campagne ‘Werken bij het Rijk, als je verder denkt’ spreekt de mensen aan op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en op eigen denkvermogen en visie. Binnen de Nederlandse overheid horen we verder steeds meer dat de overheid ‘mensen van buiten’ aan wil trekken, medewerkers die hun carrière niet in de ambtelijke omgeving van Den Haag zijn gestart, meer binding hebben met diverse maatschappelijke realiteiten en gewend zijn om in een ondernemende omgeving initiatieven te ontplooien. Het doel is een ander wervingsbeleid en in de instroom van meer nieuwkomers, ‘met een frisse blik’.

Zowel de ‘werken bij het rijk’ campagne als het pleidooi van ‘buiten binnen halen’ richt zich op het verband tussen ministeries als werkgevers en de samenleving. Voor beide ambities is het belangrijk te leren begrijpen wat ‘nieuwkomers’ kunnen betekenen voor een ministerie als organisatie. Wat gebeurt er nu als mensen ‘van buiten’ binnentreden in een ministerie als werknemers?

Nieuwkomers in een organisatie ‘zien’ vaak dingen die mensen die al langer in een organisatie werken niet meer zien of waar zij zich niet meer druk om maken. Nieuwkomers zijn vaak kritisch, oplettend en onervaren en hebben een vaak niet-alledaagse kijk, een frisse blik, op de positieve en negatieve aspecten binnen de organisatie. Tegelijkertijd vereist goed functioneren in een organisatie ook aanpassing. Nieuwkomers maken een uitgebreid leerproces door. Zij leren wat van hen verwacht wordt, wat wel en niet belangrijk gevonden wordt als het gaat om vaardigheden, kennis, waarden, doelen en gedragingen.

Een groot deel van wat er gebeurt in organisaties is gebaseerd op ongeschreven regels, die in het contact met anderen ‘geleerd’ moeten worden. Bij deze regels is er steeds een bandbreedte voor wat betamelijk of interessant wordt gevonden. Deze bandbreedte kan door nieuwkomers benut worden. Welke ruimte bieden deze collega’s dan? Is er ook sprake van sociale ondersteuning, zowel op het emotionele vlak, als qua waardering, het informeren over organisationele processen en de bijstand bij het verrichten van (moeilijke) taken? Hoe worden nieuwe ideeën in de directe werkomgeving verwelkomd? Hoe wordt gereageerd als de omgeving bevraagd wordt over impliciete veronderstellingen en afspraken? De gang van zaken op ministeries als het deze processen betreft is van grote betekenis voor het behoud van frisse blikken voor overheidsorganisaties.

Op grond van het bovenstaande zijn door InAxis de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- Hoe verloopt een socialisatieproces van een nieuwkomer in de rijksdienst?
- Hoe ontwikkelt de wisselwerking tussen nieuwkomers - met andere ervaringen en nieuwe ideeën - en een werkomgeving die daarop reageert op een continuüm tussen grofweg een spons en een kei; in het bijzonder: wat verlies je in het socialisatieproces?

Om bovenstaande vragen te beantwoorden hebben we semi-gestructureerde interviews afgenomen. We hebben nieuwkomers die tussen anderhalf en drie maanden werkzaam zijn bij de Rijksoverheid gevraagd wat ze in die tijd in de organisatie hebben meegemaakt - een beschrijving van wat ze in die twee maanden globaal hebben meegemaakt. Met behulp van InAxis zijn de respondenten geselecteerd. In totaal hebben we 23 interviews afgenomen. De interviews zijn verdeeld over drie ministeries: het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) en het Ministerie van Economische Zaken (EZ). De ministeries wijken onderling qua type af en er is geen leeftijds criterium gehanteerd, zodat ook enkele oudere nieuwkomers aan bod kwamen. Het aandeel jongeren in de groep nieuwkomers is echter relatief (onvermijdelijk) groter. De categorie trainees hebben we in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten omdat hun relatie tot de werkomgeving (en andersom) een speciale is. Onder de respondenten waren er elf werkzaam bij BZK, zeven bij LNV en vijf bij EZ. Een ander criterium was dat de nieuwkomers functies vervullen, waarbij een externe oriëntatie er werkelijk toe doet. Met het oog hierop hebben we nieuwkomers in de functieschalen elf tot en met zestien geïnterviewd.

Bij de selectie bleek het lastig nieuwkomers te selecteren die daadwerkelijk van buiten de overheid kwamen. Van de 23 respondenten kwamen er vijf daadwerkelijk van buiten de overheid, de overigen zijn eerder werkzaam geweest bij een ministerie of overheidsgerelateerde instelling. De oorzaak van deze representatie van nieuwe ambtenaren ligt echter niet in een onnauwkeurige selectie. Meer nieuwkomers met ervaring van buiten de overheid waren er niet werkzaam op de geselecteerde ministeries in de periode dat het onderzoek werd uitgevoerd. Overigens kunnen we hiermee ook voorzichtig constateren dat uit de hierboven genoemde wervingscampagne (nog) niet blijkt dat het aantrekken van mensen van buiten in de afgelopen periode voor de betreffende ministeries hoge prioriteit had.

Alle interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Vervolgens zijn deze nauwkeurig per onderwerp geanalyseerd. Naast het afnemen van interviews hebben we twee focusgroepen

georganiseerd om een aantal onderwerpen nog eens aandachtig aan de orde te brengen. Eén focusgroep bestond uit junior beleidsmedewerkers, de andere uit senior beleidsmedewerkers. Ook deze discussies zijn opgenomen, getranscribeerd en nauwkeurig geanalyseerd. Na een aantal bijeenkomsten met de begeleidingsgroep waarin naar aanleiding van de eerste resultaten ideeën verder zijn uitgewerkt en aan de hand van de analyses vinden we de resultaten van dit onderzoek in dit rapport.

In het navolgende hoofdstuk gaan we in op de theoretische achtergrond waarop dit onderzoek is gebaseerd. In hoofdstuk twee beschrijven we de eerste honderd dagen van een nieuwkomer bij de Rijksdienst waarna we in hoofdstuk drie ingaan op de gevolgen van het socialisatieproces op de frisse blik van een nieuwkomer. Tenslotte presenteren we in hoofdstuk vier de conclusie van dit onderzoek.

1. Theoretische achtergrond

In dit onderzoek sluiten we aan bij een aantal theoretische invalshoeken met betrekking tot het socialisatieproces. We beschrijven achtereenvolgens het probleem van de zelfreferentialiteit en de aspecten van de introductie van nieuwkomers: het socialisatieproces, het psychologische contract en het mentorschap.

1.1. Zelfreferentialiteit

De frisse blik moet een antwoord zijn op het verlies van contact dat de overheid ervaart met de omringende maatschappelijke werkelijkheid, die zij moet besturen. Dat dit besturen steeds minder wordt gezien als ‘aansturen’ maar veel meer als ‘op gang brengen’ of ‘zorgen dat’, vaak in co-productie met maatschappelijke organisaties en netwerken, maakt het des te belangrijker dat dit contact op orde is en dat een overheid voeling houdt met wat in de buiten wereld van belang is of ertoe doet.

Het betreft hier een drietal zaken, dat in de discussies steeds terugkomen. Op de eerste plaats vindt men dat in overheidskringen de ontwikkelingen te traag gaan, trager dan elders. De overheid pakt nieuwe ontwikkelingen in haar omgeving te laat op, is onvoldoende innovatief. Op de tweede plaats vindt men de overheid lang niet altijd efficiënt. Burgers zijn bijvoorbeeld gewend geraakt om in de sfeer van dienstverlening in korte tijd zaken te kunnen doen (ze boeken via Internet verre reizen, of kopen een huis via een internet-makelaar). De overheid is, vergeleken hiermee, niet slagvaardig. Dit horen we ook van het bedrijfsleven, waar kostenreductie een bestaansvoorwaarde is. Tenslotte leeft het besef dat de overheid de maatschappelijke realiteit niet altijd goed aanvoelt en met beleid komt dat niet effectief, realistisch of rechtvaardig is en dus matig geaccepteerd wordt (Hoogerwerf et al. 1993).

Het gemis aan ‘contact’ betekent een teveel naar binnen gericht zijn, een houding die ‘zelfreferentieel’ genoemd wordt (Van Woerkum, 2000). Dit wil zeggen dat er wel een perspectief is op de buitenwereld maar a) dit perspectief is selectief, vanuit een eigen relevantiebegrip en b) geheel vanzelfsprekend, men beseft niet dat dit specifieke perspectief bestaat (weet niet beter).

Over de oorzaken van deze zelfreferentialiteit valt veel te zeggen. Het kan liggen aan de zachte terugkoppeling van de maatschappij naar 'Den Haag'. Vergeleken met hoe de markt naar een bedrijf terugkoppelt is er inderdaad een merkbaar verschil. Incidentiele erupties (het Pim Fortuyn-effect) brengen wel wat op gang, maar blijven toch beperkt in hun uitwerking.

Het kan ook liggen aan het feitelijke gebrek aan contact met die buitenwereld. Als verreweg de meerderheid van de interacties intern blijven zal de referentie naar collega's en superieuren gemakkelijk kunnen overheersen. Als we 'beleid maken' zien als het formuleren van een tekst kan het interessant zijn om zich af te vragen wat in het hoofd van een schrijvende ambtenaar verschijnt als referentiepunt: is dit de burger, waarom die tekst bedoeld is, of mensen in de directe werkomgeving. De kans dat de laatsten levendig aanwezig zijn bij het concipiëren van beleid lijkt vrij groot. En niet onbelangrijk: met hen wordt ook direct over die teksten gesproken.

Tenslotte kan het liggen aan het soort mensen wat werkzaam is bij de overheid. Hebben ze voeling met de wereld om hen heen, zijn zij empathisch in die richting? Met empathie bedoelen we hier 1) echt betrokken bij de lotgevallen van (groepen van) burgers, 2) gericht op het omgaan met die vaak heel andere culturen en 3) bekwaam om in groepen van burgers de relevante verschillen te onderkennen en te begrijpen.

Door frisse blikken binnen te halen krijgt de overheid een instrument om zelfreferentialiteit te doorbreken. De vraag is vervolgens hoe zo'n proces verloopt, wat de nieuwkomer overkomt op en na de eerste dag.

De zelfreferentialiteit van de overheid is een algemeen erkend probleem. Op dit gebied is intussen veel gebeurd. Ook op het gebied van nieuwkomers mag men dus wat verwachten, hoe ze ontvangen en begeleid worden. Men zou hun ervaringen kunnen opvatten als een test van hoe de zaak er nu voorstaat. Is het de overheid in het interne functioneren ernst met het doorbreken van zelfreferentialiteit? We moeten dit kunnen zien aan hoe ze met frisse blikken omgaan.

We gaan nu inzoomen op het proces zelf en vervolgens onze theoretische inleiding met een verkenning van het begrip 'socialisatie'.

1.2 Socialisatie

Organisationele socialisatie verwijst naar het proces waarin een individu informatie over de aan te nemen houding, het te tonen gedrag en de benodigde kennis verwerft die nodig is om als volwaardig medewerker te kunnen functioneren in de organisatie (Griffin e.a. 2000: 553). Definities van socialisatie lopen uiteen van een meer algemeen 'het leren van de fijne kneepjes

van het vak' tot een meer specifiek 'proces waarin een individu de waarden, mogelijkheden, gedrag en de benodigde sociale kennis leert te waarderen om zo van betekenis te zijn en deel te nemen als een volwaardig lid in de organisatie' (Chao 1994:730).

In veel onderzoek naar socialisatie worden organisaties gezien als een redelijk uniform sociaal systeem, waarin een bepaalde cultuur (waarden, interactieregels, perspectieven) overheerst. Socialisatie houdt, aansluitend bij die benadering, in dat die cultuur 'als een deken' over de nieuwkomer wordt gelegd, totdat deze een niet meer te onderscheiden representant van de organisatie is. Veel onderzoek naar socialisatie legt dan ook de nadruk op het zo snel mogelijk 'matchen' van gevoelens, gedachten en gedrag van nieuwkomers en de organisatie (Schiff 2001: 9). Louis (1980) noemt dit het 'veranderen in' in plaats van 'veranderen vanuit'. Met andere woorden: nieuwkomers conformeren zich aan de organisatie en veranderen in een medewerker zoals de organisatie dat verwacht in plaats van dat nieuwkomers zich aanpassen aan de organisatie met behoud van eigen identiteit en een perspectief.

Hiertegenover staat onderzoek dat veel meer uitgaat van heterogeniteit en interne discussies over waarden, interactieregels en perspectieven. We kunnen hierbij denken aan onderzoek naar organisaties en organisatiecultuur (Martin, 2001). De idee is dat er in een organisatie constant dilemma's aan de orde zijn, die in interactie moeten worden opgelost. Bij deze benadering sluiten we aan. We sluiten ook aan bij het uitgangspunt dat een socialisatieproces een dubbele zijde heeft: zowel de nieuwkomers als de ontvangende partij zijn actief om hun doelen te realiseren (Jablin 2001). Over rollen wordt onderhandeld, en zowel nieuwkomers als meer gevestigde leden van de organisatie zijn betrokken bij het vormen van de organisatie als sociaal gecreëerde realiteit.

Het gaat er hier is dus niet alleen hoe effectief de inburgering geschiedt, gelet op de mechanismen van socialisatie bij ministeries zelf, maar ook wat de nieuwkomers zelf ondernemen en welke strategieën ze daarbij hanteren.

Nieuwkomers proberen vaak in eerste instantie werkeisen te veranderen om ze meer in lijn te brengen met hun waarden, houdingen en behoeften (Jablin 2001), in plaats van zich aan te passen aan de status quo (Cini 2001). Deze pogingen van nieuwkomers kunnen in het kader van het behoud van frisse blikken van grote betekenis zijn voor de organisatie. Nieuwkomers bieden organisaties en haar leden een unieke kans zichzelf en/of de omgeving vanuit een ander perspectief te bekijken. Nieuwe medewerkers kunnen nieuwe perspectieven met zich meebrengen omdat ze voor het eerst met de organisatie geconfronteerd worden. Ook kunnen ze vanuit eerdere ervaringen innovatieve bijdragen leveren. Nieuwkomers kunnen dus een bron van nieuwe ideeën vormen. De voornaamste innovaties kunnen plaatsvinden wanneer nieuwkomers

met een nieuwe functie beginnen of wanneer zij een nieuwe organisatie binnentreden. Deze kans verdwijnt zodra de nieuwkomer opgaat in de gewoonten van die organisatie (Cini 2001: 14). De bestaande literatuur over dit onderwerp richt zich voornamelijk op de negatieve aspecten van frisse blikken, zoals het verstoren van relaties tussen leden van de organisatie. Veranderingen die nieuwkomers teweeg kunnen brengen in de structuur, dynamiek of prestaties van de organisatie blijven veelal onderbelicht (Cini 2001).

Opvallend is overigens dat organisaties vaak stellen wel op zoek te zijn naar ‘nieuw bloed’ en ‘frisse ideeën’. Tegelijkertijd zien we dat er van organisaties vaak een grote druk tot aanpassing uitgaat, en dat ook nieuwkomers vaak een sterke drang tot aanpassing hebben. In dit onderzoek richten wij ons op de wisselwerking tussen organisatie en nieuwkomers en onderzoeken wij wat er feitelijk communicatief gebeurt tussen de organisatie en nieuwkomers als het gaat om de frisse blikken die nieuwkomers op hun werk hebben en ontwikkelen. Welke perspectieven en strategieën zijn te onderscheiden aan de kant van de organisatie als het gaat om de omgang met frisse blikken? Wat doen nieuwkomers om zich op hun omgeving te oriënteren? Wat gebeurt er in de eerste drie maanden op de nieuwe werkplek met de frisse blik? Welke formele en informele processen spelen hierbij een rol?

In dit onderzoek kijken wij dus naar specifieke elementen van het socialisatieproces van nieuwe medewerkers binnen de rijksdienst. We onderzoeken welke elementen van socialisatie onderscheiden kunnen worden die invloed hebben op de frisse blik, en waar die invloed uit bestaat. Tevens kijken of nieuwe medewerkers zich volledig conformeren aan de organisatie, of dat de strategieën die nieuwkomers hanteren zorgen voor behoud en exploitatie van de frisse blik.

De socialiseringsstrategieën van de organisatie kunnen zowel formeel als informeel van aard zijn (Boudewijns 2005: 22). Formele socialisatie dient in de praktijk vaak om ofwel de nieuwkomer zich te laten conformeren aan de organisatie ofwel om de inkomende identiteit te ontmantelen (Van Maanen 1987:33). Een formeel proces heeft veelal tot doel organisatiegedrag richting te geven of om het voorspelbaar en beheersbaar te maken (p. 58). Denkbaar is echter dat formele socialisatie op verandering en innovatie gericht is. Het formele gehalte van socialisatiestrategieën hangt af van de mate waarin de rol van de nieuwe medewerker duidelijk is en wordt benadrukt.

In een informeel proces leert de nieuwkomer het meest van het sociale netwerk en in taakgerelateerde situaties. Informele socialisatie geschiedt meestal via ‘trial and error’, een techniek waardoor de nieuwe medewerker leert door ervaringen (Van Maanen 1987:22). Ook informele contacten met andere medewerkers zijn hierbij van belang. Informele socialisatie kan in principe zowel op consolidatie als op verandering gericht zijn. In de praktijk zal het eerste

overheersen. Groepen tenderen ernaar hun identiteit te bestendigen. Alleen als die identiteit sterk op dynamiek en creativiteit is gericht zal er ‘van alles kunnen gebeuren’. In dit onderzoek laten we zien wat nieuwe medewerkers ervaren als het gaat om formele en informele socialisatie, welke betekenis zij hieraan geven, en wat deze ervaring van verschillende elementen van socialisatie betekent voor de frisse blik van de nieuwe medewerkers.

1.3 Psychologisch contract

Socialisatie kenmerkt zich door het geven van betekenis aan de realiteit van een organisatie. Door het geven van betekenis zijn nieuwkomers in staat hun nieuwe omgeving te begrijpen, te interpreteren en om te reageren in die nieuwe omgeving. In deze periode ontwikkelt zich tevens het psychologisch contract (Louis 1980). Het socialisatieproces is een belangrijke fase in het ontwikkelen van het psychologisch contract (De Vos e.a. 2003: 538). Onder het psychologische contract verstaan we de (meestal stilzwijgende) overeenkomst over wat een medewerker aan de organisatie zal leveren en wat hij of zij daarvoor (in meerdere vormen) terugkrijgt (Rousseau 1995). Het psychologische contract kent een aantal aspecten zoals carrière-ontwikkeling, werkinhoud, financiële vergoedingen en sociale atmosfeer. In de literatuur is weinig bekend over hoe nieuwe werknemers een psychologisch contract ontwikkelen vanaf het begin van hun aanstelling.

Socialisatie kan worden getypeerd als een periode van informatieverzameling. Gezien de aandacht voor de potentiële betekenis van ‘nieuwkomers met een frisse blik’ voor de organisatie, kunnen op dit vlak verwachtingen zijn gewekt, wederzijds. Dit kan in het sollicitatiegesprek zijn gebeurd, of later (mogelijk zelfs eerder). Soms is sprake van niet-realistische verwachtingen, soms van verwachtingen die niet gerealiseerd zijn. Collega’s leveren nieuwkomers veelal informatie en aanwijzingen die hen helpen te begrijpen hoe de dingen gaan binnen de organisatie. Door middel van deze informatie leren zij ook welke verwachtingen realistisch zijn en welke niet en wat ze zelf in de dagelijkse praktijk van hun nieuwe collega verwachten: welke houding zij aan moeten nemen en welk gedrag zij wel en niet kunnen vertonen (Thomas en Nelson 1998: 751).

In de recente literatuur wordt een psychologisch contract niet meer gezien als een voor langere tijd vaststaande overeenkomst maar als iets wat steeds fluctueren kan. Door middel van de opgedane kennis vanaf het moment dat nieuwkomers een organisatie binnen komen wijzigen zij hun opvattingen met betrekking tot het psychologische contract. Wanneer nieuwkomers een organisatie binnen treden hebben de meesten beperkte of onvolledige informatie over de nieuwe

werkplek en functie. Dit zorgt ervoor dat nieuwkomers zich actief opstellen om hun psychologisch contract vorm te geven. De behoefte om betekenis te geven aan de gebeurtenissen binnen de organisatie is het grootst wanneer er een hoge mate van onzekerheid is. Naarmate nieuwkomers langer werkzaam zijn in de organisatie, sluit het psychologisch contract steeds meer aan bij dat van de gevestigde werknemers - zij integreren steeds meer en worden een onderdeel van de organisatie (ibid, p. 751). Nieuwkomers passen hun psychologisch contract aan naar hun eigen begrip en ervaring van de organisatie vanaf het moment dat zij de organisatie binnen komen. Dit gebeurt tevens in de lijn met de ervaringen van gevestigde werknemers (Vos e.a. 2003:553).

Deze ideeën met betrekking tot het psychologische contract zijn van belang voor het onderzoek omdat door de vorming van dit contract duidelijk wordt voor nieuwe medewerkers of frisse blikken al dan niet een onderdeel zijn van de inhoud van dit contract, en op welke manier. In wisselwerking bepalen organisatie en medewerker wat van de nieuweling verwacht wordt. Via formele socialisatie, gesprekken met collega's en ook andere vormen van informele socialisatie krijgen nieuwkomers hierover boodschappen. Nieuwkomers interpreteren deze boodschappen, zetten zelf ook stappen om hun taak vorm te geven en vormen mede hiermee een beeld van de inhoud van het psychologische contract. Door deze wisselwerking kan binnen het contract aan frisse blikken ruimte worden gegeven of juist niet. De aard van die wisselwerking brengen we in dit onderzoek in beeld.

1.4 Ondersteunende mechanismen

Ook wanneer organisaties of specifieke individuen of groepen binnen een organisatie het belang van 'frisse blikken' zien, geldt dat nieuwkomers niet als individu kunnen zorgen voor innovatie en een frisse blik in de organisatie. Het klimaat van de organisatie of de groep waarin de nieuwe medewerker terecht komt bepaalt of frisse blikken worden onderdrukt of aangemoedigd – vernieuwing is een proces met belangrijke sociale dimensies. Innovatie wordt bevorderd wanneer deze wordt beloond, gestimuleerd en gekoesterd door leidinggevenden binnen de organisatie (Cini 2001). We besteden in dit onderzoek dan ook aandacht aan de wijze en mate waarop nieuwkomers kunnen rekenen op ondersteuning van hun frisse blik.

Een nieuwe medewerker wordt op verschillende manieren ingewerkt. Vaak bestaat er zoiets als een introductiedag of zelfs – cursus. Een belangrijk deel van de inburgering geschiedt echter, zoals gezegd, informeel, via het contact met collega's en leidinggevenden. We laten in dit onderzoek zien wat de betekenis van deze formele en informele processen is als het gaat om

ondersteuning van de frisse blik. Hieronder valt ook de mogelijke betekenis van mentoren. Deze kunnen een belangrijke rol hebben; zij helpen de nieuwkomers vaak om de fijne kneepjes van het vak te leren en hebben veelal een sterke invloed op de eerste ervaringen van nieuwkomers (Ostroff 1993: 171). (In)formele mentoren zijn vaak ouder dan de nieuwkomer en over het algemeen meer ervaren. Door hun kennis en ervaring kunnen zij de nieuwe medewerker helpen de binnen de organisatie benodigde vaardigheden te leren. Van formeel mentorschap is veelal sprake in relatie tot carrièreperspectieven en het bespreken van formele zaken met betrekking tot de aanstelling van de medewerker. De mentor motiveert de medewerker in het nemen van goede beslissingen met betrekking tot zijn of haar loopbaan (Wright 1987: 205). Dit mentorschap is meestal eindig. Informeel mentorschap kan allerlei alledaagse en kleinere beslissingen behelzen. Formeel mentorschap is meestal eindig. Informeel mentorschap kan in principe altijd doorgaan. Bij de geselecteerde ministeries hebben veel nieuwe medewerkers mentoren. Mentorschap kan een rol van betekenis spelen als het gaat om behoud en verlies van frisse blikken; het is mede via mentorschap dat nieuwe medewerkers geleid en gestuurd kunnen worden in het omgaan met hun frisse blik.

2. De eerste 100 dagen van een nieuwkomer bij de Rijksoverheid

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de eerste drie maanden van een nieuwkomer binnen de Rijksoverheid er uit zien. Wij geven daarmee antwoord op de vragen: *Hoe past een nieuwkomer binnen de rijksdienst zich aan de bestaande structuren van die organisatie aan? Welke ruimte krijgen nieuwkomers van hun werkomgeving om informatie te geven of opmerkingen te maken? In hoeverre wordt deze ruimte uitgetest en benut?*

We geven in dit hoofdstuk de selectieprocedure van nieuwkomers binnen de Rijksoverheid weer. Tevens kijken we naar het verloop van de introductieperiode van een nieuwkomer. Vervolgens behandelen we de strategie die nieuwkomers hanteren om optimaal te kunnen functioneren binnen de organisatie. Daarnaast gaan we in op wat nieuwkomers bijdragen aan frisheid voor de organisatie. Ook behandelen we het mentorschap, in het bijzonder hoe de nieuwkomer dit mentorschap gebruikt ten behoeve van een goed functioneren binnen zijn ministerie. Tenslotte geven we inzicht in de ruimte die de organisatie de nieuwkomer geeft om te handelen.

2.1. Selectie

We horen regelmatig dat de overheid meer mensen van buiten aan wil trekken. Het gaat hier om medewerkers die hun carrière niet in de ambtelijke omgeving zijn gestart. Eerder gaven wij aan dat van de 23 in het kader van dit onderzoek gesproken nieuwkomers er vijf daadwerkelijk van buiten de overheid komen. Het merendeel is eerder werkzaam geweest bij een overheidsgeleide instelling. Het gaat hier onder meer om organisaties als universiteiten, gemeenten, provincies en de politie. We stelden de nieuwkomers de vraag of zij hebben ervaren specifiek vanwege hun kennis en (werk) ervaring van buiten de overheid te zijn aangesteld. Het merendeel van de nieuwkomers zegt niet te merken dat zij vanwege hun kennis en ervaring van buiten de overheid zijn aangesteld.

Er zijn wel wat mensen bijvoorbeeld van Cap Gemini vandaan gekomen, maar die zaten ook net als ik eigenlijk heel dicht tegen die directie al aan, maar dan als opdrachtnemer. Er zijn wel wat mensen van universiteiten bijgekomen en er zijn wat mensen van andere ministeries bijgekomen. Maar echt het MKB of zo bijvoorbeeld, dat heb ik nog nooit gehoord. Dat iemand daar vandaan komt. Adviesbureaus komen ze ook wel vandaan. Dus in die zin, vind ik het ook wel logisch hoor dat dat soort types juist hier komen, maar echt uit die hardere wereld dat heb ik nog niet gemerkt.

Daar heb ik nog niks van gemerkt. Maar dat lijkt me een goed idee. Daar wordt niet vaak naar gekeken nee. Nee. Nee. Ja, als het enigszins kan dan is het altijd, ja [dat zou dat wel moeten].

Uit de gesprekken komt naar voren dat het merendeel van de medewerkers al ervaring heeft met werken bij de (semi-)overheid. Onze respondenten worden, zo wordt duidelijk, niet specifiek geselecteerd op het hebben van een bedrijfsachtergrond. Aan de hand van de gesprekken met de nieuwkomers lijkt het erop dat de ministeries er in hun selectie ook niet mee bezig zijn. In sommige gevallen wordt in een advertentie specifiek gevraagd om mensen met een niet ambtelijke achtergrond, maar dit blijkt zeldzaam. Tijdens de sollicitatiegesprekken wordt in de meeste gevallen niet aan de orde gesteld dat de overheid meer mensen van buiten de overheid wil aantrekken. Daarnaast wordt het de kandidaat niet duidelijk gemaakt tijdens het gesprek dat het betreffende ministerie in het bijzonder gebruik gaat maken van de specifieke kennis waarover die kandidaat beschikt. Zes van de in het kader van dit onderzoek gesproken personen zeggen wel te hebben ervaren dat zij met het doel meer mensen van buiten aan te trekken zijn aangesteld. Dit betekent echter niet in alle gevallen dat die nieuwkomers per definitie vanuit het bedrijfsleven afkomstig zijn. Het kan ook de semi-overheid betreffen.

Dat werd duidelijk gezegd in een gesprek. Van de kennis die jij in huis hebt missen wij en die willen wij in huis halen. Je voldoet aan dit en dit en dit, hier heb je nog wat aanscherping nodig maar we willen die kennis die jij hebt en het netwerk dat jij hebt...dus dat is wel extern, het netwerk dat ik heb binnen universiteiten in Nederland en in het buitenland, dat neem je mee.

Dus er is expliciet gezocht naar iemand die in de uitvoeringswereld werkzaam was en die juist met vernieuwingsdingen bezig was. Nou uit die zoektocht ben ik gekomen, maar inderdaad als verse blik als iemand van buiten die op een andere manier naar de materie kijkt om vanuit het Haagse contact te krijgen met de uitvoeringswereld.

De nieuwkomers die in het bijzonder vanwege hun kennis en ervaring zijn aangenomen, werden doorgaans voor een specifieke opdracht aangesteld waar mensen met ervaring uit organisaties buiten de overheid wenselijk zijn.

Ja, daar werd ook een beroep op gedaan. We willen juist jou hebben en we willen ook juist jou hebben omdat je die kennis van dat werkveld hebt en dat kan je mooi meenemen en dat helpt bij de opbouw daarvan.

In andere gevallen wordt duidelijk dat soms niet zozeer mensen van buiten de overheid aangetrokken worden als wel mensen die innovatief zijn.

Ja, het was een leuke advertentie. Ze vroegen namelijk onorthodoxe mensen, ze vroegen niet [noemt ministerie] mensen. Het was denk ik voor vijftig procent een standaard advertentie, wat overal staat hè; je moet altijd creatief en blabla zijn, maar er stonden een paar zinnnetjes bij, een paar woorden stonden erbij die waren anders. Die waren van, nee, jij moet echt met vernieuwingen komen. Een innovatieve geest, onorthodoxe aanpak.

In de volgende paragraaf beschrijven we de introductieperiode van nieuwkomers binnen de Rijksoverheid.

2.2. Introductie

Wanneer nieuwkomers voor het eerst in een organisatie komen worden zij doorgaans wegwijs gemaakt binnen het ministerie. Het merendeel van de nieuwkomers in dit onderzoek krijgt de mogelijkheid deel te nemen aan een introductieprogramma. Tijdens deze introductieperiode presenteert het betreffende ministerie zich aan de nieuwe beleidsmedewerkers. Nieuwkomers leren tijdens deze introductieperiode wat de gebruiken zijn op het ministerie waar zij werkzaam zijn, hoe zij met het beleid dat het betreffende ministerie uitvoert dienen om te gaan en wat het doel van dat ministerie is. Tijdens deze bijeenkomst(en) ontmoeten nieuwkomers andere nieuwkomers en is er de mogelijkheid tot het uitwisselen van ervaringen. Hoe het programma er inhoudelijk uitziet is per ministerie verschillend. Daarnaast biedt het ene ministerie een tweedaags programma aan, het andere een langer introductieprogramma. De nieuwkomers dienen zich overigens zelf aan te melden voor de introductie, die op gezette tijden in het jaar plaatsvindt. De introductie bestaat in de meeste gevallen uit een algemene uitleg over de cultuur en de werkwijze van het betreffende ministerie

Ja, je krijgt twee dagen introductie en de eerste dag is wat algemener dat je wat meer over de werkwijze en de cultuur te horen krijgt en de tweede dag doe je workshops op het gebied van de integriteit en ook een workshop sturen op resultaat. Dus dat je eigenlijk 'smart' afspraken leert maken. En dat krijg je wel twee dagen introductie. En als je hier binnenkomt word je prima opgevangen, gewoon de eerste dagen, er staat een bos bloemen klaar, het is allemaal prima geregeld.

Je voelt je echt welkom. Heel interessant ook. Als een eye-opener, vooral de integriteitcursus, vond ik interessant met wat voor dilemma's je te maken krijgt. Ja, daar moet je toch allemaal bij stil staan. Op dat moment realiseer

je je ook echt van ja, ik zit hier, bij [ministerie] en het is best wel verantwoordelijk werk. Je mag niet zomaar tegen iedereen van alles vertellen zeg maar. Dus ja, dat realiseer ik me donders goed en ook door die cursus en dan denk ik ja, het is niet zomaar een baan.

Regelmatig komt het beleid dat het ministerie tot uitvoering brengt aan bod tijdens de introductiecursus.

Wat beleid is. Om leren gaan met beleid. Knelpunten worden behandeld, het zijn allemaal relatief nieuwe medewerkers, of in ieder geval mensen die kort op hun functie zitten. De cursus gaat over wat is beleid. Ja.

Een groot aantal van de nieuwkomers heeft ten tijde van de interviews nog geen introductiecursus gehad. Dit had ofwel te maken met het feit dat de nieuwkomers geen tijd hadden op de door het ministerie voorgestelde datum of omdat de cursus nog niet werd aangeboden. Een aantal ervaart dit als vervelend omdat een introductie voor hen geen wezenlijke toegevoegde waarde meer heeft. Zij hebben veelal zelf uitgezocht hoe zij de dingen dienen aan te pakken.

Ik moet mijn introductie, ja dat is wel een beetje vervelend, want ik moet mijn introductie nog krijgen. Want ik viel voor september daar net buiten, toen zat die introductie helemaal vol. Toen was-ie naar november verplaatst en toen hebben ze hem zodanig verplaatst dat ie in mijn vakantie valt dus nu krijg ik waarschijnlijk mijn introductie pas in januari, februari. Ja, dat is natuurlijk heel erg jammer.

Niet iedereen maakt gebruik van de aangeboden cursus, of deze is hen niet aangeboden. In dit onderzoek is deze situatie van toepassing op de ambtenaren in de hogere functieschalen. Veelal zorgen deze nieuwkomers zelf voor een passende introductie. Dit gebeurt voornamelijk door inlezen en door bij mensen op gesprek te gaan.

Ja, het programma krijg ik wel aangeboden maar dan moet ik twee of drie dagen rondlopen en naar de bibliotheek en meer van dat soort dingen, nou ja, daar komt dus niks van. Ik heb wel, voordat ik kwam, zelf mijn eigen introductieprogramma gemaakt. En hoe heb ik dat nou gedaan? Ik heb een aantal mensen hier uit de organisatie gevraagd eens even mee te denken over het introductieprogramma. [...] dus toen hadden we een heel lijstje en toen zijn we gewoon gaan plannen. En ik heb zelf wel iedere keer voor mezelf helder gesteld wat ik in die bezoeken wilde bereiken. [...] Dus wat heb ik gepland...ik had 100 van die kennismakingsbezoeken. Maar daarvan

had ik gezegd van daar nemen we dan die eerste acht maanden voor waarbij ik in het begin heel veel gedaan heb en nu ben ik met de afronding bezig.

Er is hier wel een introductieprogramma, ik heb ook een map gekregen en zo die daarbij hoort. Ik heb het programma gezien, dus er is een aantal momenten in het jaar, het is ook niet zo dat als jij binnenkomt dan kan je gelijk daaraan beginnen of zo, je moet een groepje hebben, daar is het op gebaseerd. Maar er was voor mij helemaal niets in geregeld. Dus ja joh op een gegeven moment denk ik ook van ja...maar goed, ik heb het programma bekeken en denk van 80% daarvan dat weet ik gewoon. En de rest daar maak ik me geen zorgen over, daar kom ik wel achter. Nou ik had niet anders verwacht. En ik vond het ook niet erg, nee.

In de volgende paragraaf gaan we in op hoe de nieuwkomer zich de bestaande cultuur van een ministerie eigen maakt; welke socialisatiestrategieën door hem/haar worden gehanteerd.

2.3. De strategie van een nieuwkomer en het psychologische contract

In de eerste periode van hun aanstelling ontwikkelen nieuwkomers sociale kennis en vaardigheden die nodig zijn om in de organisatie te kunnen functioneren. Nieuwkomers doorlopen een proces waarin zij zich de bestaande structuren van een organisatie eigen maken en zich meer of minder aanpassen aan de waarden en normen van die organisatie. In dit onderzoek kijken we naar de eerste drie maanden van de nieuwkomer.

Nieuwkomers oriënteren zich doorgaans op de organisatie waarvoor zij gaan werken. Veelal hanteren zij wanneer zij aan hun nieuwe functie beginnen (bewust of onbewust) een bepaalde strategie.

2.3.1. Strategie

Nieuwkomers nemen doorgaans een pro-actieve houding aan met als doel een succesvol socialisatieproces. Het gaat hier onder meer om tactieken als het zoeken van feedback over hun prestaties, het informeren bij collega's en het verkrijgen van informatie bij leidinggevenden. Ook betreft het opbouwen van een relatie met collega's en leidinggevenden, het mentorschap en observeren om erachter te komen wat kenmerkend is voor de organisatie. Een groot aantal van deze strategieën komen we in dit onderzoek tegen.

Bij de meeste nieuwkomers in dit onderzoek is sprake van het bewust of onbewust toepassen van een strategie om zich de dingen eigen te maken binnen het betreffende ministerie. Veelal gaat dit onbewust. Opvallend is dat wanneer de nieuwe medewerkers gevraagd wordt naar

een strategie zij menen er geen te hebben. Op de vraag echter hoe zij erachter proberen te komen hoe de dingen gaan kunnen zij in de meeste gevallen goed weergeven hoe zij dat hebben aangepakt. Sommigen maken gebruik van een inleesperiode.

Om het even heel plat te maken heb ik me helemaal suf gelezen, maar dat was in de sollicitatieprocedure al. Het is een wereld die zo onbekend is dat wil je daar enige ingang in hebben zul je je heel erg goed moeten inwerken.

Naast het inplannen van een inleesperiode maken nieuwkomers afspraken met collega's of lopen bij hen langs om te horen hoe de dingen gaan en om te informeren hoe die collega's de werkzaamheden aanpakken.

Dus dat is enerzijds, gewoon het geschreven materiaal tot me nemen. Daarnaast gewoon in overleg met collega's erover praten van god, hoe zien jullie dat? Want goed, ik ben natuurlijk vrij nieuw in dit veld, ik heb niet iets met veiligheid of zo de afgelopen jaren gehad. Dus gewoon eens kijken van hoe gaat überhaupt een notitie schrijven hier in dit departement? Hoe gaat het in zijn werk?

Ik heb gedacht van ik ga eerst kijken van wat houdt dit dossier in en de kennis opbouwen en dan ga ik met mensen praten van hoe zit nou precies de vork in de steel.

Het merendeel van de nieuwkomers in dit onderzoek geeft aan dat de beginperiode van hun aanstelling een zoektocht is waarin zij al doende (*learning by doing*) erachter komen hoe de dingen aangepakt worden. Door te doen (pro-actief) komen nieuwkomers erachter wat geoorloofd is en wat niet.

Puur in mijn geval voor 90% is dat door trial and error. Ik probeer het als ik niet op mijn bek ga, nou dat mocht het. En dat is nog geeneens zwart-wit gesteld. Ik werk hier nu zeg maar een kleine drie maanden, als je aan mij vraagt: welke dossiers doe jij? Dan kan ik er van ééntje benoemen wat ik doe. Dan kan ik één dossier noemen. Ik heb er nog een stuk of vier liggen, maar ik weet niet precies of ik er nou verantwoordelijk voor ben. Want het zou ook kunnen dat een collega in het team daar verantwoordelijk voor is, maar eigenlijk nog twee collega's. En ik weet het niet. Niet echt. En neem van mij aan dat ik er wel naar gevraagd heb. Dat ik echt wel, beste baas, chef, mag ik even weten wat moeten we hier mee? Wat moet ik doen? Wat wil je dat ik doe? In drie maanden tijd heb ik die vraag niet beantwoord kunnen krijgen. Het is vrij tekenend, lijkt mij, dat ik in drie maanden tijd dat ik voor 20% helder heb wat ik moet doen. En voor 80% probeer ik wat. Zal ik dit doen, oh probeer het eens, oh het gaat niet fout dan zal het wel goed zijn.

Daar moet je echt heel erg al doende achter komen. Ja. Omdat het echt gewoon een grote organisatie is. Ik denk ook niet dat het te doen is hoor. Ik heb van mijn manager heel veel informatie gekregen, maar op de een of andere manier wordt je dan toch zo overvoerd. Je moet er toch zelf mee aan de slag. Ja.

Vanuit de organisatie als directie vind ik dat ik wel wat weinig aangereikt krijg qua wat er van me verwacht wordt en ja het is wat dat betreft toch wel nou, ga maar zitten en gaan maar aan het werk. Ja, en zoek het maar uit.

Hoewel het merendeel van de nieuwkomers een pro-actieve houding aanneemt, constateren we bij een aantal ambtenaren in de beginperiode van hun aanstelling een afwachtende houding en het nemen van zo min mogelijk risico's. Een oorzaak hiervoor blijkt onvoldoende dossierkennis, onwetendheid met betrekking tot hoe de dingen gaan en wat van ze verwacht wordt binnen het ministerie. Wanneer we kijken naar de achtergrond van deze nieuwkomers betreft het veelal relatief jongere nieuwkomers die minder werkervaring hebben dan de relatief oudere werknemers.

Het is echt eigen initiatief hier vind ik. Ik kijk nog wel een beetje de kat uit de boom, maar ja ik hoop dat dat wel weg gaat. Ik hoop dat ik me veel meer op interessante dingen kan richten en zeggen van ik zou dat veel meer willen doen of dat.

En dan ga je kijken hoever je kan gaan en dan kom je op die gebaande paden terecht. En ik durf nog niet daarvan af te wijken dan denk ik van ja, kan dat wel, wat gebeurt er dan. Ze hebben wel gezegd tegen mij in het begin kan je geen fouten maken, maar ja, ik denk wel op zich kan dat natuurlijk wel. [Strategie] Ja, dat weet ik niet. En daarom kies je denk ik in het begin voor een veilige optie en dus de gebaande paden.

Uit de gesprekken blijkt dat er vanuit het ministerie geen handvatten worden geboden als het erom gaat hoe de nieuwkomer de dingen het beste kan aanpakken. Het is vooral een persoonlijke invulling en nieuwkomers leren door *trial and error* wat wel en niet kan, mag en moet in de organisatie. Een aantal nieuwkomers geeft in dit kader aan dat de organisatie niet expliciteert wat van de nieuwkomer verwacht wordt. We komen hier op het onderwerp van de volgende paragraaf, het psychologische contract, dat zich ontwikkelt tussen nieuwkomers en hun collega's en de organisatie.

2.3.2. Psychologisch contract

Er bestaan twee soorten contracten in werksituaties: het formele contract (zoals loon) en het informele, niet op schrift staande psychologische contract. Dit omvat al datgene van wat van de werknemer verwacht wordt en welke taken, plichten en vrijheden hij of zij, maar ook de werkgever heeft en hoe men zich – wederzijds – dient te gedragen. Het psychologische contract zegt iets over de manier waarop werknemer en organisatie van elkaar afhankelijk zijn. Het contract kan continu veranderen.

Binnen dit onderzoek blijkt dat de ministeries niet altijd expliciteren wat van de nieuwkomer verwacht wordt. Eerder beschreven we dat nieuwkomers diverse manieren hebben om erachter te komen wat de gebruiken van een organisatie zijn, wat van hen wordt verwacht en waar zij aan dienen te voldoen.

Dit gaat vooral via informele socialisatie, waarvoor de nieuwkomer zelf verantwoordelijkheid neemt. Door middel van observaties (de afwachtende houding), het stellen van vragen aan collega's (pro-actief) en door *trial and error* (pro-actief; *learning by doing*) leert en maakt de nieuwkomer zich de verwachtingen van de organisatie eigen.

Naaste collega's spelen daarbij vaak een belangrijke rol. Nieuwkomers 'sparren' regelmatig met hun collega's over het werken op het ministerie. Gedachten, meningen en ervaringen worden uitgewisseld, hoe de dingen aangepakt moeten worden, wie het beste benaderd kan worden indien de werknemer iets wil inbrengen of aankaarten. Nieuwkomers kunnen ongedwongen en zonder dat het consequenties met zich mee brengt met hun collega's overleggen wat hen dwars zit of waar zij tegen aanlopen. Door een collega in vertrouwen te nemen kiezen nieuwkomers vaak de veilige weg alvorens verdere stappen te ondernemen.

Door te doen maar ook gewoon afkijken bij collega's. Gewoon kijken. Ik heb nou een hele ingewikkelde nota, die moet naar de Kamer, nou die is volgens mij niet goed maar ik weet niet hoe het wel moet. Nou, dan vraag ik een andere collega om eens even te lezen en te kijken. Omdat ik weet dat hij daar heel goed in is. En het onderwerp zelf, daar gaat het helemaal niet om, dus het is ook wel van welke dingen klankbord je. En daar maak je dan wel je keus in.

Ja, ik heb ook wel directe collega's op mijn kamer waar ik dan eens een vraag aan stel of van hoe doe jij dit of hoe zit dit in elkaar?

Uit de gesprekken met de nieuwkomers blijkt dat ervaring en kennis van hoe je geacht wordt mee te draaien in het systeem van werken binnen de overheid centraal staat tijdens de

gesprekken die worden gevoerd met collega's. Deze collega's zijn meestal ouder zijn dan zichzelf en hebben meer ervaring met het werken op een ministerie. Wanneer nieuwkomers zich willen uiten over wat hen verbaast én wanneer zij ervaringen willen delen zoeken nieuwkomers veelal collega's op die net als zij nieuw zijn binnen het ministerie of van dezelfde leeftijd zijn.

Ik merk bijvoorbeeld dat het grappig is dat ik wel soms naar nieuwe toetrek ook. Het is heel dubbel wat ik trek heel erg op met een meisje die redelijk tegelijkertijd met mij begonnen is omdat ons vaak allebei verbazen over dingen en vaak dingen uitwisselen van goh wat raar dat het zo gaat of wat grappig dat het zo gaat. Of, joh, wat is dat dossier slecht achtergelaten. Dus daarom bespreek ik dat soort dingen bijvoorbeeld met iemand die ook net als ik nieuw is want dan weet ik tenminste zeker dat die niet allerlei dingen al heeft. Ik heb dan ook met iemand uit mijn cluster die al wat ouder is die al bijna met pensioen gaat dat bijvoorbeeld dat carrière idee niet zo... die zegt ook letterlijk van begin er maar zagen aan mijn stoelpoot want straks ben ik weg en jij moet nog verder, weet je wel.

Ik heb wel gemerkt dat praten met mensen wel echt een eye-opener is want ja, op een gegeven moment wordt je ook een beetje suf van al dat lezen en door met mensen te praten kan in een keer alles duidelijk worden eigenlijk. Dus dat heb ik ook wel. Ik ben eigenlijk iemand die aan mijn bureau zit en in dat dossier duikt, maar eigenlijk moet ik met mensen gaan praten, maar dat gebeurt al meer hoor. Ja, je praat wel eens met een collegaatje die ook net nieuw is van hoe gaat het bij jou, vind je het leuk en wat valt je zoal op? Dat is wel grappig.

Bovenstaande citaten zijn representatief voor de ervaring van het merendeel van de in het kader van dit onderzoek gesproken nieuwkomers. Uit de gesprekken blijkt namelijk dat zij geregeld te rade gaan bij collega's die net als zij nieuw zijn. Zij begrijpen elkaar meestal omdat zij onder meer in dezelfde situatie zitten en omdat er bij nieuwkomers veelal nog geen sprake is van gesloten allianties. Om te leren hoe de persoonlijke verhoudingen liggen zoekt de nieuwkomer meestal juist de relatief oudere en meer ervaren collega's op. Zij weten vaak welke wegen bewandeld dienen te worden en wie nieuwkomers het best kunnen benaderen.

2.4. Wat brengen nieuwkomers in?

In deze paragraaf bespreken we of nieuwkomers een frisse blik hebben en wat zij in kunnen brengen binnen een organisatie als de Rijksoverheid. Tevens kijken we of nieuwkomers specifieke kenmerken hebben die hen onderscheiden van gevestigde werknemers.

2.4.1. De frisse blik van nieuwkomers

Tijdens de eerste periode van een nieuwe functie waarin een nieuwkomer zich de organisatie en haar gebruiken eigen maakt is sprake van een aanpassing aan de bestaande structuren van die organisatie. Het gevaar dat in deze periode schuilt, is dat nieuwkomers hun frisse blik verliezen. In deze paragraaf beschrijven we wat nieuwkomers specifiek in te brengen hebben dat voor de organisatie interessant is. Daarnaast kijken wij naar wat hen onderscheidt van werknemers die al een aantal jaar werkzaam zijn binnen de Rijksoverheid.

Wanneer nieuwkomers een organisatie betreden en zich de gebruiken eigen maken vallen hen bepaalde dingen op. Zij 'zien' zij dingen die voor hen niet, maar voor de gevestigde werknemer wellicht wel normaal geworden zijn.

'Verwondering' is één van de woorden die bij mij opkomen als ik aan de frisse blik denk. Kritisch ergens naar kijken. Dus niet iets voor gegeven aannemen, maar je afvragen van waarom is dat zo of zou dat ook anders kunnen? Ook buiten gebaande paden treden.

De frisse blik van de nieuwkomers in dit onderzoek uit zich in verwondering en verbazing en het vermogen tot het stellen van - in de optiek van de nieuwkomer soms naïeve - vragen. Veel is nieuw, de werkwijze, inhoud en organisatiecultuur en valt dus op. Een frisse blik in dit onderzoek kenmerkt zich ook doordat nieuwkomers een zekere objectiviteit meebrengen en opvallende dingen soms ter discussie stellen.

[Iemand met een frisse blik is iemand die] nou, met name iemand die veel ziet, maar ook iemand die dat dan ook allemaal zegt. Dus gewoon observeren, veel zien en daar iets mee doen en niet, vooral niet bang zijn iets te zeggen. Ik denk dat dat veel meer met een frisse blik te maken heeft dan wat je werkelijk ziet.

Ik probeer me heel erg onafhankelijk op te stellen en niet zo nodig dat ik nou perse onafhankelijk wil zijn, maar dat is de enige manier om mezelf te corrigeren. Soms kom je in een soort sfeer terecht van een soort zelfgenoegzaamheid van nou, dat heb ik weer eens lekker gedaan. Dat is heel gevaarlijk, want dat dreigt de automatische piloot. En dat wil ik ten koste van alles voorkomen. En ik denk dat één van de manieren om fris te blijven: blijf jezelf vragen stellen. Blijf twijfelen. En dat wil niet zeggen dat je niet durft ja of nee te zeggen, maar dat je probeert juist wel te besluiten maar dat je je altijd blijft afvragen van was dat wel zo goed?

De nieuwkomers weten veelal voor de organisatie kritische vragen te stellen, in de meeste gevallen over de werkwijze van het betreffende ministerie. De meeste nieuwkomers zijn van mening dat frisse blikken goed zijn voor een bredere, dossieroverschrijdende oriëntatie. Ze zijn ook goed voor de efficiëntie. Maar eenvoudig gaat dit allemaal niet, zoals ook blijkt uit het volgende citaat.

Laat ik zeggen de meest gebruikte zinsnede voor de term frisse blikken is vers bloed. Die zie je ook vaak in personeelsadvertenties staan, ik heb een tijdje geleden bij mezelf ontdekt dat als je in termen van vers bloed praat, dat je dat vaak heel letterlijk moet nemen. Een organisatie is vaak echt naar vers bloed op zoek en dan moet je weten dat je medisch gezien geen ander bloed kunt hebben dan het bloed wat je zelf hebt, anders ga je dood. Dus vaak wordt met vers bloed er ook wel voor gezorgd dat je iemand vindt die echt aansluit bij wat je op dat moment als bedrijf kunt gebruiken. En een zal maar zeggen ander bloed, verkeerd bloed wil je meestal niet in je organisatie hebben. Ik denk dat het heel weinig uitmaakt. Ik denk dat als je mensen zoekt die qua type aansluiten bij de organisatie die je hebt waarvan je zegt van nou daar moeten we mee kunnen samenwerken, ja die zijn binnen 'no time' geïncorporeerd in het systeem. Die voegen dus niks fris toe. Ja, ja dus je zoekt heel bewust als je cultuurbeïnvloeding wil doen...Dan zou je eigenlijk moeten zeggen van we nemen iemand aan waarvan we eigenlijk weten van nou die zal het hier moeilijk hebben. Wij zullen het moeilijk hebben met die persoon. Het moet ook een beetje conflicteren bij wijze van spreken. Iemand die echt zegt van wat jullie hier doen en roepen en dat is gewoon raar. Maar dat is niet de natuurlijke neiging die je als bedrijf hebt. Dat zul je héél bewust moeten doen.

Sommige nieuwkomers geven aan de frisse blik zelf al enigszins te relativieren. Bijvoorbeeld door erop te wijzen dat het opdoen van ervaring bij een organisatie buiten de overheid een frisse blik pas echt bevordert.

Wat ik belangrijk vind aan een frisse blik is dat je breder kan kijken dan je eigen dossier en dat is iets wat vaak wordt geroepen van: ja dat kunnen we en dat moeten we maar op het moment dat je iets bedenkt of ergens mee bezig bent, en zeker met beleidswerk, dat je eigenlijk al weet van wat gebeurt er aan de andere kant, wat heeft het voor consequenties dat we dit nu bedenken, wie hebben er nog meer wat over te zeggen? Dat je eigenlijk steeds vanuit alle andere kanten naar ideeën kijkt. En ik denk dat je dat pas echt goed kunt doen als je ook echt aan die andere kant gezeten hebt en dat hoeft niet 20 jaar te zijn wat mij betreft, er moet een bepaalde modus in gevonden worden maar het is denk ik wel belangrijk dat je het gedaan hebt. Daar word je ook wat kritischer van in hoe zijn die bedrijven, wat willen ze? Ja, dat gaat toch denk ik vooral om als je ergens binnen bij een organisatie komt dan bestaat daar al een bepaalde cultuur en dan denk ik dat een frisse

blik is dat je in staat bent om in de cultuur wel te kunnen functioneren maar toch ook nieuwe dingen van buiten en ideeën mee te kunnen nemen.

De in deze paragraaf beschreven kenmerken van een frisse blik zoals het stellen van kritische vragen, het plaatsen van opmerkingen of het noemen van verbeterpunten maken dat nieuwkomers in dit onderzoek ervoor kunnen zorgen - mits de organisatie er voor open staat - dat ministeries zichzelf vragen stellen en kritisch kijken naar hoe ze dingen aanpakken. Door de nadruk te leggen op iets wat voor de organisatie normaal (geworden) is kunnen nieuwkomers zorgen voor een eye-opener, het ter discussie stellen van bepaalde zaken.

2.4.2. De frisse blik in de organisatie

Om erachter te komen of de frisse blik van een nieuwkomer een bepaalde status heeft binnen de ministeries, stelden we de vraag of er binnen het ministerie waarin zij werkzaam zijn een onderscheid wordt gemaakt tussen een frisse blik en een normale blik. Hierbij gaven we geen definitie van de betekenis van deze begrippen om op die manier niets uit te sluiten. Onder de begrippen vallen wel de ideeën, suggesties en opmerkingen die nieuwkomers kunnen plaatsen binnen het ministerie.

In dit onderzoek blijkt dat het merendeel van de medewerkers niet ervaart dat frisse blikken een bijzondere positie krijgen binnen de organisatie. Een aantal is zelfs van mening dat juist de normale blik eerder dan een frisse blik wordt geaccepteerd omdat een normale blik vertrouwd is en zich gemakkelijk in het systeem schikt.

[Onderscheiden frisse blik] Het gebeurt niet. Niet expliciet. Nee [conformereren], moet niet, het gaat vanzelf. Maar als je ze niet benadert als nieuwkomer dan is over drie maanden niemand meer een nieuwkomer. Terwijl je moet juist kóesteren. Je moet het juist als iets bijzonders zien. Maar ook als iets bijzonders aan iemand. De stempel op je hoofd drukken, zodat je vóelt dat het iets bijzonders is. Dat je ook gewaardeerd wordt op dat nieuwkomer zijn en dat je gewaardeerd wordt om het feit dat je een frisse blik zou hebben. Als het jou gevraagd wordt, niet omdat je bij de afdeling x of y werkt, maar omdat je een frisse blik hebt. En dan ga je even nadenken van ja, wat is nou mijn frisse blik? Wat dan wordt je daarop 'getriggerd', dat zou heel goed zijn. Terwijl dat nauwelijks gebeurt. Of niet. Nee.

Ik geloof het niet. Nee. Nee, ik denk niet dat je zou kunnen betogen dat als je iets buitenissig naar voren brengt, iets vreemds, dat het daardoor dan meer aandacht krijgt. Het is misschien zelfs andersom. Dat je toch nog steeds meer aandacht krijgt voor dingen die in het systeem passen of daar

makkelijk aan te hangen zijn. Ja, en haalbaar is en dat je meteen ziet van hier kan ik een collega blij mee maken of zelfs de baas naar boven, nee het moet toch wel redelijk in het systeem passen. Dat maakt het eerder haalbaar en dat maakt het ontvankelijker. Dus echt dwars. Zeker geen cultuur in de rijksoverheid die dan zegt van nou dit is zo leuk anders, alleen dat al maakt het de moeite waard om het te presenteren. Zover is het zeker nog niet.

Het wordt niet alleen duidelijk dat door de organisatie geen onderscheid wordt gemaakt tussen frisse blikken en normale blikken maar ook zien we dat nauwelijks onderscheid gemaakt wordt tussen nieuwkomers en gevestigde werknemers. De nieuwkomers ondervinden vanuit het ministerie waarbinnen zij werkzaam zijn geen sturing met betrekking tot hun bijdrage en frisse blik en ervaren niet als nieuwkomer behandeld te worden. Zij worden, samen met hun frisse blik, hetzelfde behandeld als de gevestigde werknemers.

Nou, ik heb nu een lunch gehad, maar verder wordt je niet benaderd als van jij bent nieuw. Ik zou het meer expliciteren, als leiding ook. Ik zou er meer gebruik van maken. Dat is vooral wat ik bedoel. Er gebruik van maken.

Het merendeel van de nieuwkomers zegt dat de wil om aandacht te besteden aan indrukken, ideeën en suggesties van nieuwkomers er bij de ministeries wel is. Volgens de nieuwkomers maken onder meer leidinggevenden duidelijk dat zij wel een frisse blik op prijs stellen en willen dat die prioriteit krijgt.

Ik denk wel dat de wil er is, maar in hoeverre dat doorwerkt, dat vraag ik me af. En dat ligt er ook een beetje aan in hoeverre je daar voor open staat. Ik denk in bepaalde dossiers of in bepaalde processen wel en ik denk ik bepaalde dingen niet. En ik denk dat het heel erg bepalend is van het ministerie, van de mensen. Vooral van de mensen denk ik die daar zitten. Of die daar wel of niet voor open staan. En dat kan binnen directeurs spelen maar dat kan ook DG niveau, of SG niveau spelen, natuurlijk ook de minister zelf. Maar dat is wel belangrijk.

Het zit niet in intenties, maar dat zei je net ook al hè van de beleving dat je dat moet doen die is er, en iedereen roept dat ook en iedereen heeft ook de beste voornemens om dat te willen.

Nieuwkomers geven soms dus aan dat de wil er wel is in hun organisatie – er wordt dus belang gehecht aan een frisse blik. Tegelijkertijd geven de nieuwkomers aan dit ‘belijden’ geen gevolgen heeft voor de praktijk van de organisatie in bredere zin. Indien vanuit het ministerie

wordt gecommuniceerd dat de frisse blik van belang is, is ook hier sprake van individuele opvattingen; van een algemeen draagvlak is geen sprake.

Ik merk het niet. Men zegt van wel, op de introductiedagen heb ik het gehoord.

In dit onderzoek is het niet slechts kenmerkend voor de nieuwkomers dat geen onderscheid wordt gemaakt tussen de frisse en normale blik. We constateren dat dit voor het merendeel van de gevestigde ambtenaren werkzaam op de betreffende ministeries geldt. Medewerkers die een aantal jaar werkzaam zijn binnen een ministerie worden ook niet specifiek om hun frisse blik bevraagd.

Een aantal nieuwkomers - zij het de minderheid- ervaart wel of heeft wel het idee dat er belang wordt gehecht aan een frisse blik. Deze nieuwkomers menen dat het niet blijft bij het hechten van belang met betrekking tot frisse blikken. Zij geven aan dat frisse blikken de ruimte krijgen. In veel van deze situaties is sprake van een concrete opdracht waarvoor de nieuwkomer is aangenomen. Meestal wordt tijdens de sollicitatie of introductieperiode vanuit het ministerie naar de nieuwkomer gecommuniceerd dat zijn of haar kennis en ervaring van in het bijzonder van belang is voor de betreffende opdracht. Anderen hebben de ervaring doordat hen expliciet wordt gevraagd naar een mening als nieuwkomer. Dit kan zijn na een overleg of met betrekking tot een dossier. Vaak kunnen nieuwkomers hun mening ventileren of aangeven hoe zij het zouden aanpakken.

[Merk je dat speciaal wordt gevraagd naar jouw kennis en ervaring?] Ja. Ja, ook wel een paar keer dat inhoudelijk inderdaad, bijvoorbeeld van waar ik de afgelopen jaren mee bezig ben geweest , daar zijn ze hier ook een beetje mee bezig dus dat ze dat wel vragen van god hoe kijk jij er tegenaan? Maar bij voorbeeld ook dat men een paar keer expliciet heeft gevraagd: hè god je bent nieuw als jij hier nu dingen raar ziet lopen of als wij als afdeling rare dingen doen, of op een domme manier overleggen, dat ze echt expliciet hebben gezegd een paar mensen van zegt er alsjeblieft wat van. En ze hebben hier bijna wekelijks een afdelingsoverleg, en daarbij hebben ze dan een zogeheten cultuurscout die tijdens de vergadering kijkt van hoe verloopt de vergadering, vergader technisch gezien dus. Luisteren mensen naar elkaar, praten ze door elkaar heen, dat soort dingen en je mag dan op het eind even in een paar minuten vertellen dat hij of zij daarvan vond en ze hebben mij daar laatst als nieuwkomer dus expliciet opdracht toe gegeven een keer tijdens een vergadering van nu mag jij dat eens, jij bent nieuw dus je hebt misschien inderdaad een frisse blik van buiten van hoe wij dit dus altijd al doen. Maar ook dat mensen los tegen mij zeiden van: als jij bijvoorbeeld rare dingen ziet zeg het dan alsjeblieft.

Ik zit me trouwens te bedenken er is ook een project gaande om de eigen organisatie eens kritisch te bekijken en daar worden heel bewust jonge medewerkers ook bij betrokken. Ik ben daar zelf niet bij betrokken omdat ik er domweg de tijd niet voor had de laatste tijd, maar er worden heel bewust jonge medewerkers bij betrokken en men probeert niet alleen op beleidsmedewerker niveau te zitten maar ook de niveaus daaronder wat erbij te betrekken. Dus dat vind ik op zich wel heel erg goed.

Het merendeel van deze nieuwkomers meent dat de frisse blik wordt opgevangen en in sommige gevallen ziet men ook dat er iets mee wordt gedaan. Zij krijgen bijvoorbeeld (zie boven) de opdracht een vergadering te analyseren. Maar niet iedereen weet of daadwerkelijk iets met de opmerkingen van een nieuwkomer gedaan wordt. Velen ervaren dat naar hen geluisterd wordt, maar zij weten echter niet of er dan ook iets met die opmerkingen gedaan wordt. Het blijkt afhankelijk van het individu dat op dat moment betrokken is.

Dus ik merk wel dat daar belang aan wordt gehecht. Absoluut. Er is ook een plek waar je dat kwijt kan. Dus je kan er echt wat mee doen. Of als je er wat mee wil doen, dan gebeurt er wel wat mee. Tenminste ja, zoals in mijn geval, nu heb ik bijvoorbeeld drie afspraken met de minister staan. En dat gaat alleen maar hierover. En dat is met de SG ook zo. Maar hoe dat verder georganiseerd wordt weet ik niet eerlijk gezegd.

Eh, ja, ik zit eigenlijk een beetje met een tweeslachtig gevoel enerzijds, kijk, je bent jong, je bent gemotiveerd en je hebt inderdaad een frisse blik op een aantal zaken ik denk wel dat het gewaardeerd wordt, ik merk wel aan mijn managementteamlid (MT lid) dat ze graag heeft dat ik dingen op papier zet die me opvallen en de dingen die ik vind die voor verbetering vatbaar zijn, dus wat dat betreft is er wel degelijk behoefte aan en wordt er naar me geluisterd. Mijn MT lid heeft het probleem ook opgepakt waar ik tegenaan liep, ik heb dus direct aan de bel getrokken en dat is via mijn beleidsmanager bij mijn MT lid terecht gekomen, en dat is allemaal heel prima verlopen. Maar ja, hoeveel ermee gedaan wordt? Ik weet het niet. Er is wel behoefte aan en er wordt wel denk ik naar geluisterd maar in hoeverre het echt mensen nog beïnvloedt? Misschien zitten mensen er te lang en zien mensen het inderdaad niet meer hoe prettig die nieuwe blik is.

De geïnterviewde medewerkers ervaren dat er geen collectief draagvlak bestaat voor het behoud en gebruik van frisse blikken van nieuwkomers. Meerdere nieuwkomers geven aan dat er vanuit de ministeries niet duidelijk wordt gemaakt dat de organisatie betekenis hecht aan een frisse blik. Tijdens de gesprekken met de nieuwkomers blijkt overigens wel dat sommige individuen (zoals leidinggevenden, managementteamleden of directeuren) persoonlijk belang geven aan de frisse blik, de blik met ervaring vanuit buiten het ministerie in het bijzonder, en dat er dan

ruimte is om er iets mee te doen. Toch wordt ook hier wordt duidelijk dat er geen beleid is de frisse blik een bijzondere positie te geven en dat er geen collectief draagvlak voor is. Individueel en onafhankelijk van elkaar wordt gecommuniceerd dat de nieuwkomer in het bijzonder iets kan bijdragen.

Dat waren echt een paar mensen die onafhankelijk van elkaar tegen mij zeiden van als je dingen ziet, dingen die je opvallen als buitenstaander of als nieuwkomer zeg het dan. Dat we dingen anders kunnen doen. Het kan ook gewoon een formatie probleem zijn hoor, dat mensen het te druk hebben en dat dan een nieuwkomer daar gewoon meer tijd aan kan besteden.

[Onderscheid] Nee. Weet ik niet. Dat weet ik niet. Ja, ja. Ja. Nee, wat mij wel opvalt is frisse blikken of vernieuwing of verandering of zo, is niet een thema waarin wij als management bijvoorbeeld gewoon periodiek met elkaar over praten. Of waarin ik uitgedaagd wordt bij het maken van mijn plan bijvoorbeeld, dat ik daar wat in doe. Dus als het wel een echt gedragen iets is en als daar op gestuurd wordt, dan zou ik het daaraan moeten herkennen. Nou, dus dat is niet zo, daarom kom ik een beetje op dat gevoel van het zit nog niet lekker verankerd en het blijft een beetje bij praten erover of het zeggen of bij individuen of zo. Ik denk dat dat komt omdat men hier gewoon meer op de inhoud gericht is. Dus onze bestuursraad zijn inhoudelijk gedreven, absoluut inhoudelijk gedreven mensen.

Nee, dat is niet als officieel collectief aandachtspunt aan de orde gesteld nee. Maar wel door mijn teamcoördinator die wel tussen neus en lippen door zegt.

Mijn baas zei gister toevallig nog tegen mij van dat hij toch ook een beetje hoopte dat met mijn komst, nou hij noemde niet het woord frisse blik, maar dat hij wel zei van we hebben een bepaald project dat gewoon niet goed van de grond komt en dat hij zei van nou ja, misschien dat ik er dan misschien meer mee zou kunnen doen ook als buitenstaander.

Een gebrek aan een collectief urgentiebesef lijkt hier ook aan de orde:

Die [frisse blik] is daar [prioriteit frisse blik] niet leidend in. Nee. Nee, dus ze willen er wel wat mee, maar er is nog niet een bepaald soort urgentie of zo, dat ze er ook echt zelf wat mee moeten. In ieder geval niet als collectief.

Doordat niet specifiek op een frisse blik wordt gerekruteerd en een collectief belang met betrekking tot frisse blikken, een urgentiebesef en een scherp onderscheid tussen een frisse blik en een normale blik ontbreken, is er geen sprake van sturing en status van frisse blikken. Dit

geldt overigens voor zowel een nieuwkomer met een frisse blik als een gevestigde werknemer met een frisse blik.

In de volgende paragraaf verduidelijken we de rol van het mentorschap en gaan wij in op de ruimte die frisse blikken krijgen binnen het mentorschap.

2.5. Het mentorschap en de frisse blik

Nieuwkomers leren niet alleen door *trial and error* of doordat zij een bepaalde strategie hanteren, ook het mentorschap speelt hierin een belangrijke rol. Het merendeel van de nieuwkomers krijgt een mentor toegewezen. Sommigen mogen zelf bepalen wie zij graag als mentor een mentor zouden willen. In dit geval kiest de nieuwkomer meestal voor een ouder en meer ervaren persoon, binnen of buiten de directie van het betreffende ministerie. Enkele nieuwkomers geven aan na een aantal maanden nog geen mentor toegewezen te hebben gekregen of gekozen te hebben. Het merendeel van de nieuwkomers die geen mentor heeft toegewezen gekregen vindt dit jammer en zegt een mentor te missen. Slechts een enkeling zegt geen behoefte aan een mentor te hebben.

Het merendeel van de nieuwkomers geeft aan de mentor om raad te vragen met betrekking tot de wijze van aanpak van werkzaamheden, zoals het schrijven van een nota. Daarnaast stappen nieuwkomers veelal op hun mentor af als iets niet duidelijk is met betrekking tot de werkzaamheden of wanneer zij ergens mee zitten. Het volgende citaat illustreert dit.

Nee, iemand die wat ouder is en al vrij veel ervaring heeft binnen deze directie. Ja. Dat is ook wel een bewuste keus. Want het gaat er niet alleen om om even te praten maar ook bijvoorbeeld soms komt het voor van oh, ik moet even een nota maken, ik moet even dit doen, even dat doen en niet iedereen heeft dan door dat je het niet begrijpt dus dat is het ook wel handig om dan even binnen te lopen van ik heb dat binnengekregen en ik weet niet hoe ik verder moet. En dan is het wel handig om iemand te hebben die meer ervaring heeft. Dus vandaar ook wel dat ik voor hem heb gekozen. Ja.

De nieuwkomers gebruiken hun mentor om zowel inhoudelijk als meer over de (formele en informele) processen binnen de overheid te leren. Inhoudelijk stellen zij vragen om meer te weten te komen over een dossier dat zij beheren, met betrekking tot processen informeren zij hoe ze de dingen het best kunnen aanpakken. Het gaat er hier ook om wie het best benaderd kan worden als de nieuwkomer iets wil bereiken of als hij of zij ergens mee zit en welke stappen genomen dienen te worden.

Ik kan hem ook vragen stellen van hoe ga je bijvoorbeeld, dat vind ik nog steeds een moeilijk punt, hoe ga je met opdrachtnemers om. Want als [ministerie] ben je vaak een opdrachtgever en er zijn verschillende organisaties waar je onderzoeken uitzet en hoe sta je daar in? Ga je ze sturen of ga je juist meer samenwerken? Ja, wat voor rol neem je daarin? En het hangt gedeeltelijk af van je persoon in wat je daarin wil maar het is natuurlijk ook belangrijk van wat zeg je wel en wat zeg je niet en hoe stuur je? Dat vind ik echt nog ook heel moeilijk. Dat moet ook groeien dat zegt iedereen, maar ja, dan zit je daar toch en dan denk je wat moet ik nou zeggen?

Voor anderen is het mentorschap nuttig om carrièreperspectieven te bespreken. Een mentor wordt in sommige gevallen ook sturend gebruikt, bijvoorbeeld in situaties waarin functioneringsgesprekken gevoerd dienen te worden. Nieuwkomer blijken voornamelijk zelf aan te geven hoe zij het mentorschap in wensen te vullen.

Ik vind het vrij zakelijk maar hij heeft wel hele goeie tips. Want ik heb volgende week het functioneringsgesprek en daar willen we vast op vooruit lopen. Kort voorbereiden en dat soort dingen vind ik heel erg handig.

Als ik zie wat voor rol ik van mijn mentor zou verwachten dat is voornamelijk gericht op een wat verder carrière perspectief. Dat is een gewoon puur van ik zit nu hier en ik zou op een gegeven moment wel daar naartoe willen, hoe kan ik dat het best aanpakken? En het heeft te maken met opleidingen, met inhoudelijk van nou het is misschien slim als je niet al te lang op die dossiers zit maar als je ook een keer zoiets doet. Of ze moet is met die gaan praten want die zit er in. Dat soort tips, dat soort dingen. En tegelijkertijd ook als je echt met problemen zit maar dat heb ik nu nog niet meegemaakt.

In dit onderzoek wordt duidelijk dat binnen het mentoraat geen specifieke rol is weggelegd om de frisse blik in het bijzonder de aandacht te geven met als doel deze zo goed mogelijk te benutten. Indien dit wel gebeurt blijkt het ook weer afhankelijk van de mentor zelf of hij of zij er belang aan hecht en het meeneemt in de mentorgesprekken.

Dat mentorschap zou een functie moeten hebben denk ik. Want er komt een nieuwe werknemer binnen en die heeft een verleden en daar zit ervaring in. Dus als mentor moet je niet alleen maar ervoor zorgen dat je diegene beïnvloedt in de zin van wij doen het hier zo maar dat je ook uithoort van wat brengt zo iemand nou aan nieuwigheid mee? Om dat niet verloren te laten gaan. Ik denk dat dat wel slim is omdat bij een mentorschap neer te leggen ja. Dat is een dubbele functie.

Bovenstaand citaat schetst het beeld van een sommige nieuwkomers die menen dat het goed is als binnen het mentorschap een rol is weggelegd voor de mentor om de frisse blik een speciale plek te geven om zo de frisse blik niet te verliezen.

2.6. Het benutten van de ruimte door nieuwkomers

In deze paragraaf beschrijven we binnen welke ruimte nieuwkomers kunnen handelen. Daarnaast gaan we in op *welk* handelen binnen die ruimte wel en niet geoorloofd is.

2.6.1. Ruimte om te handelen

Veel nieuwkomers ervaren veel ruimte te hebben waarbinnen ze kunnen handelen. Uit de gesprekken wordt duidelijk dat de betreffende ministeries communiceren dat er veel ruimte is en dat nieuwkomers deze ruimte ook moeten benutten. Veel nieuwkomers hebben echter geen idee binnen welke grenzen zij dienen te blijven. De organisatie biedt weinig handvatten om dit bepalen, communiceert niet helder welke ruimte de nieuwkomer kan benutten.

[Veel ruimte en deze benutten] Ja, maar welke kant op: géén idee

Aan de ene kant is het heel erg leuk om veel ruimte te krijgen maar aan de andere kant is het ook heel onzeker van hoever kan ik gaan.

Ook hier geldt dat de nieuwkomers zelf de verantwoordelijkheid nemen en zelf, door *trial and error*, erachter proberen te komen binnen welke grenzen zij kunnen handelen.

[hoe kom je erachter welke ruimte je hebt?] Puur in mijn geval, dus ik kan niet spreken over andere mensen, andere organisaties, puur in mijn geval voor 90% is dat door trial and error. Ik probeer het als ik niet op mijn bek ga, nou dan mocht het. En het is gewoon echt....en dat is nog geeneens zwart-wit gesteld.

Ook wordt duidelijk dat niet alleen nieuwkomers in het bijzonder de ruimte krijgen; de gevestigde werknemers krijgen dezelfde ruimte om te handelen. Meerdere nieuwkomers geven aan zowel voor- als nadelen te ervaren met betrekking tot de ruimte die hen gegeven wordt. Zij menen enerzijds dat het prettig is veel ruimte te krijgen en anderzijds dat het onduidelijkheid schept met betrekking tot wat van hen verwacht wordt en binnen welke grenzen zij kunnen handelen.

Het fenomeen ruimte is heel interessant. Want iedereen krijgt hier dus ruimte. Dat is wel interessant. Er zijn mensen die krijgen zoveel ruimte om te prutsen. Maar het heeft dus ook voordelen. Dat is het dilemma. Van ik geef jou de ruimte en weet je wat, als je over een jaar afgestudeerd bent doe maar lekker en dat maakt niet uit. Of we geven je de ruimte en we gaan elke maand praten en de begeleidingscommissie eroverheen gooien en ik wil dat je elke maand een tussenproduct neerlegt en daar gaan we inhoudelijk over doorpraten. En ik wil wel dat het binnen die en die kaders zit en dat moet er in ieder geval in terug komen. Dat is heel anders natuurlijk.

Nou ja, het is ook wel meteen gezegd dat je heel veel ruimte krijgt en die krijg je inderdaad ook als ik zie dat ik in mijn eerste drie maanden al een ministerraadadvies kan gaan schrijven dan vind ik dat ook verwonderlijk inderdaad. Van dat dat zomaar kan. Aan de ene kant ben ik ook heel blij dat ik dat kan doen je doet er ook alleen maar ervaring mee op en je leert dan ook dat spanningsveld waar je in zit kennen.

Het merendeel van de nieuwkomers zegt te ervaren dat zij binnen de ruimte die zij hebben nieuwe dingen kunnen bedenken en ideeën kunnen inbrengen. Velen merken hier echter bij op dat zij de ruimte hebben, zolang het binnen de ‘mores’ is. Dit blijkt afhankelijk te zijn van welke politieke wind er waait en of de minister er wel of niet open voor staat. Buiten de mores treedt beperking op. In dat stadium werkt de parafencultuur en het schrijven van nota’s beperkend. Wanneer een persoon in deze lijn geen gehoor wil geven aan het betreffende idee is de kans groot dat dit idee vastloopt binnen het proces.

Informeel gaat ook wel goed maar ik denk dat je hier duidelijk de formele hiërarchie zoekt. Ik bedoel je bent toch afhankelijk van je afdelingshoofd want die zitten toch in belangrijke afdelingsoverlegstructuren en je kan wel via via dingen teweegbrengen maar volgens mij werkt dat hier niet zo heel erg goed. Ja, dat is natuurlijk ontzettend vervelend, want je moet vijf handtekeningen vragen voordat iets goedgekeurd wordt. Ik zal niet de eerste zijn die roept dat dat veranderd moet worden die structuur. Ja, ik kan me wel makkelijker structuren voorstellen. Ja, in principe want wat wij maken moet uiteindelijk bij de minister terechtkomen en er zijn, ik geloof nu drie of vier tussen stadia waar het doorheen moet en als dat minder kan zijn dan zou het het makkelijker maken ja. Maar dan gaat het sneller. Ja, dan krijg je het vijf keer terug en dan moet je het aanpassen. Maar goed uiteindelijk is het wel de bedoeling dat als het goed is dat de minister het in zijn handen krijgt, dus als het aangepast moet worden dan is dat waarschijnlijk omdat het niet goed genoeg is.

De manier waarop ze vervolgens een opgevangen signaal dan weer inzetten, dat doen ze wel via de geëigende methoden, maar het doel is om juist fris te blijven. En als je een idee hebt dat fris is maar niet binnen de mores past, of

de verwachte mores past, ja dat is niet slim, hè, dan zullen ze wel zeggen van nou ik weet niet of de minister hieraan mee doet.

Aansluitend op de ruimte die medewerkers binnen een ministerie hebben om te handelen, gaan we in de volgende paragraaf dieper in op welke ruimte nieuwkomers krijgen om ideeën in te brengen, opmerkingen te maken en suggesties te doen.

2.6.2. Wie mag wat zeggen?

Uit de gesprekken blijkt dat veelal niet specifiek wordt gevraagd naar de mening van een nieuwkomer. Hoewel in sommige gevallen wel sprake is van een specifieke inbreng van een nieuwkomer –meestal wanneer een duidelijke opdracht is geformuleerd- blijkt dat nieuwkomers ervaren nog niet genoeg status binnen het ministerie te hebben. Enkele nieuwkomers hebben soms echter wel de moed om zich te uiten en van zich te laten horen, maar geven aan dat nieuwkomers daarvoor wel stevig in de schoenen moeten staan.

Ja, en ik heb ook wel wat dossiers die je dan samen doet met collega's en waarbij je dan af en toe gewoon even op je strepen moet gaan staan. Want ook al ben je een nieuwkomer je moet wel zorgen dat je wel je inbreng blijft hebben en zeker als het jou ook raakt dat je het niet opgeeft. Want soms moet je daar best wel stevig voor in je schoenen staan. Het ligt ook wel aan de persoon en de dingen, maar ik heb dan ook niet zoiets van nou ze kunnen me altijd maar aftroeven met hun dossierkennis. Zeker als het mij raakt zal ik er wel voor zorgen dat ik gehoord word. Soms is daar wat meer voor nodig en soms is daar de formele weg voor nodig dat je het via verschillende mensen...van ga jij het maar even bepraten want ik krijg het zeg maar niet gedaan. Of ik word blijkbaar niet serieus genoeg genomen of ik ben toch dat kleine meisje in het ministerie.

Het blijkt dat de beslissingsbevoegdheid van de ambtenaren beperkt is; de ambtenaar is veelal afhankelijk van wat leidinggevendens beslissen. Een aantal nieuwkomers geeft aan met betrekking tot de werkzaamheden minder beslissingsbevoegdheid te hebben dan verwacht. In sommige gevallen frustreert dat de medewerker. Het onderstaande citaat geeft het beeld weer van meerdere nieuwkomers die aangeven wel veel ruimte te ervaren, maar weinig bevoegdheden hebben. De speelruimte blijkt dan veelal kleiner dan verwacht.

Ik begreep [tijdens sollicitatiegesprek] dat ik mensen kon gaan aansturen, dat ik daarmee ook een mandaat had gekregen, nou tot mijn grote schrik bleek ik helemaal geen mandaat te hebben, bleek ik niemand te kunnen aansturen en hier zegt men dat moet in goed overleg en wat men hier met

goed overleg, men noemde dat samenwerken, betekent van je praat met die en die en als die het er niet mee eens is, nou dan heb je een probleem, dan moet je het maar verder uitzoeken. Nou, dat is heel erg kort door de bocht. Ik had minstens verwacht dat men een idee had van jongens wat wij nodig hebben, is ook wetgeving waar we ons aan moeten houden, waar we niet van af mogen wijken. Dat betekent ook dat jij dat niet alleen gaat bewaken, maar dat je het ook gaat aansturen. Mijn idee was ook dat ik dus om die reden over het traject zeggenschap kreeg, gewoon gerelateerd aan de wetgeving en de richtlijnen. En de praktijk is niet zo. De praktijk is dat ik alles moet vragen en moet zeggen en maar moet afwachten wat men vindt.

De beperkte bewegingsruimte van ambtenaren gaat gepaard met beperkte verantwoordelijkheden. De frisse blik wordt hierdoor beïnvloedt doordat sommige ambtenaren minder oplettend worden en hun kennis en ervaring niet volledig wordt benut.

Geen enkele medewerker, met welke kennis dan ook, krijgt verantwoordelijkheid. In de introductiedagen is dat heel mooi gezegd door een collega van mij, die zei er komen hier mensen binnen met prachtige cv's, hebben fantastische opleidingen, met heel veel energie en zin ook om het te doen en vervolgens mogen ze niks. Wat ik net ook al zei ik mag geen brief ondertekenen, dus ik voel de verantwoordelijkheid van die inhoud van die brief ook niet, want er staan nota bene ook al vier parafen op, dus het is mijn brief ook niet meer. Bij de [organisatie] mocht ik wel een brief ondertekenen, sterker nog, ik maakte notities, adviezen en dergelijke die uiteindelijk in zijn vorm en als auteur met mijn naam erop, bij de korpsleiding terecht kwamen. Nou joh, je keek wel vier keer dat je zorgvuldig was, dat je de juiste dingen ook beschreef. Want het was ook jouw notitie, je was er ook trots op als dat overgenomen werd. Dan dacht je jee, ik heb wat gedaan voor de club.

Het ontbreken van onder meer dossierkennis en ervaring met betrekking tot hoe de dingen gaan op het ministerie zorgt ervoor dat nieuwkomers moeite hebben met het inbrengen van originele, frisse, ideeën. Nieuw zijn betekent enerzijds dat een andere blik geworpen kan worden op wat voor de gevestigde werknemer én de leidinggevenden op een ministerie 'normaal' geworden is. Anderzijds is het moeilijker een frisse blik moeilijker gehoord te krijgen doordat veelal status, kennis en ervaring ontbreekt.

Misschien is die ruimte er wel, maar het gaat vaak om heel veel dossierkennis. Dossiers of processen waar je als nieuwkomer aan moet wennen en waar je niet echt goed zicht op hebt en voordat je daaraan gewend bent, ja, dan is het misschien al te laat laten we maar zeggen. Ik denk omdat je die dossierkennis niet hebt, vind ik het ook wel moeilijk om echt een origineel idee te verzinnen op iemand anders zijn vakgebied of dossierkennis. Dus het is vrij complex, van anderen maar ook je eigen werk

dus daar ben je ook wel veel mee bezig dus dan is het lastig om iets origineels te verzinnen.

Ik wil niet zeggen dat de waan van de dag prevaleert, maar er zijn er gebaande paden en er is wel degelijk ruimte om af te wijken alleen doordat je niet nog zo bekend bent met hoe de spreekwoordelijke hazen lopen, kun je ook niet zo vasthoudend zijn. Omdat het hier dus blijkbaar niet gebruikelijk is daarom doen wij het maar even op een andere manier. Laat ik het anders zeggen ik heb nog geen commercieel bedrijf gebeld terwijl ik wel dacht oh dat gaan we doen.

In de praktijk blijkt het lastig om de ruimte daadwerkelijk te benutten. Dit heeft veelal te maken met de structuur waarbinnen nieuwkomers kunnen opereren. Voor een aantal nieuwkomers hebben hiërarchie en bureaucratie een negatieve invloed op de motivatie en de frisse blik. Hierop komen we in hoofdstuk 3 terug.

Ik ben hier binnengekomen met het gevoel, ik laat eens even zien wat ik kan. Ik zal mijn beste been eens even vooruit zetten van jongens, ik zal zorgen dat ze trots op me worden. Ik mag niks. Mijn plezier en motivatie om dingen op te pakken, die verdwijnt heel snel. En ik maak me ook over mijn kennisniveau, zit ik me nu al zorgen te maken. Ik zit zwáár onder het niveau te werken waarvoor ik opgeleid ben en waarvoor ik ervaring heb opgedaan. Het is eigenlijk, hoe raar het ook klinkt, voor mijn cv niet goed om hier héél erg lang te blijven. En dat is natuurlijk een wáánzinnige opmerking.

Maar uiteindelijk is het ook weer zo van de ideeën die zijn prachtig, maar als je het gaat doen dan zegt je baas van: ja, ik vind het hartstikke leuk hoor, dat je één dag in de week een clusterdag gaat doen maar wie krijg ik voor die dag terug? Dus dat is dan wel een beetje jammer. Terwijl ze zeggen van we willen juist die interactie van die verschillende onderdelen van leer van elkaar, zie hoe het beter kan, maar dat wordt niet gedaan. Dus de ruimte wordt ook in dit geval wel gegeven maar in de praktijk wordt het niet getolereerd.

Door de formele lijn (er dient een nota te worden geschreven over het betreffende idee en deze nota dient door meerdere personen geparafeerd te worden) kunnen frisse blikken onderweg verloren gaan, of stuklopen. Daarnaast blijkt het vaak lastig voor nieuwkomers om draagvlak te creëren voor wat zij in willen brengen.

Dus iemand die bezig is met processen. Met structuren, met machtvraagstukken of hoe je het wil noemen. Je komt dus in die, zoals zij dat zeggen, in die ruimte en zeggen van nou, zoek maar. Probeer je ruimte te vinden, gebruik je vrije ruimte. Dat zeggen ze aan de ene kant, en tegelijkertijd houden ze de structuur overeind die dat afstraft. Want neem die vrije ruimte, mits. Vier parafen, instemming van je directe chef, je

collega's erin gekend zijn, het niet confronterend is met andere ministeries, nou en een heel riedeltje.

Als een directeur al zegt van dat wil ik niet, ja, dan kom je al niet zo heel erg veel verder in die lijn. Dus daar hangt het vanaf hoe de dingen in je ministerie georganiseerd zijn en ook hoe ver je daarmee komt. Ik bedoel, wie heeft de macht? Personen, personen en macht denk ik in hoeverre je het door kan voeren.

Het slaat dan dood, net wat jij net zei het haalt ook wel de innovatie er uit soms van te creatief en te leuke ideeën, dat juist misschien die hele lijn, je directeur, die je die nog wel enthousiast kan maken maar dat dan de DG daarboven denkt van nee, nee, nee. En dat het dan niet verder komt of zo. Dat is ook wel lastig.

De onderstaande citaten schetsen het hierboven algemener beschreven beeld van wat - volgens de nieuwkomers - wel en niet kan binnen de overheid en hoe zij dit ervaren. Het blijkt dat de ambtenaren met betrekking tot hun eigen werkzaamheden en op hun eigen afdeling de ruimte hebben, maar zodra ze daar buiten iets willen inbrengen wordt dat moeilijk geaccepteerd en hebben de nieuwkomers aanmerkelijk minder speelruimte. Deze speelruimte heeft hier betrekking op het bedenken van ideeën en niet op het bedenken van beleid en dat tot uitvoering laten komen.

Ja, ik mag alles zeggen, intern kan ik alles zeggen wat ik wil. Daar wordt me absoluut niet de mond gesnoerd, maar naar buiten toe als het om de activiteiten die verricht moeten worden, dan ja, dan is het mijn hoofd en eventueel een volgend hoofd, de directeur en als het heel erg moeilijk wordt dan moeten we naar de toren in Den Haag. Dan zijn er directeuren die daar zitten.

Ik zei al in het begin van ik had het idee van het is vrij vormelijk, daar hoorde ook wel bij het idee van nou ja, als je hier wat verkeerd zegt dan zit je vrij snel in de formele lijn en dan krijg je een tik op je vinger, maar dat is niet de cultuur die ik hier vind. Zeker niet binnen [ministerie] waar ik de meeste contacten mee heb, maar ook met andere ministeries daar merk ik dat ook niet. Dus er is een goede mogelijkheid om te kunnen vertellen. Maar, het blijft zo dat als je iets vertelt wat boven niet landt, dat je het dan gewoon wel terug krijgt. Je krijgt geen tik op je vingers vanwege het feit dat je iets hebt naar voren gebracht wat niet aanslaat, maar het komt ook niet verder.

Nieuwkomers hebben de mogelijkheid om informele bijeenkomsten, zoals het 'broodje SG', bij te wonen. Soms wordt dit soort bijeenkomsten door collega's gebruikt om een formeel punt aan de orde te brengen.

En dat merkte ik hier dus ook volgens mij met dat broodje SG. Leuke nieuwe ideeën, maar we moeten het wel zo organiseren dat we [de leidinggevend] er grip op hebben. Het bevestigde wel mijn verwachting die ik had. In die zin dat ik van tevoren dacht van nou die hele ambtelijke cultuur hè, langs lijnen en bureaucratie en zo dat was een bevestiging, dat gebeurde daar, dat broodje SG was voornamelijk als cultuurverandering bedoeld, maar het bevestigde eigenlijk hoe hard die structuren zijn. En dat als je iets wilt bereiken, dat je het dus gewoon via de structuren moet spelen volgens mij, en niet er dwars tegenin te gaan.

Het citaat hieronder geeft weer dat bij de selectie van deze nieuwkomer werd benadrukt dat zijn frisse blik van belang is en hij deze ook moet benutten. Enige tijd later echter werd duidelijk gemaakt dat deze nieuwkomer maar beter niet te veel moest afwijken met hetgeen hij inbracht.

Heel tekenend in mijn particuliere situatie is het letterlijk zo geweest dat degene die mij aangenomen heeft, en dit is echt waar, degene die mij áangenomen heeft zegt van ik ben blij dat je er bent. En die heeft letterlijk de woorden gebruikt: bewaar veel van je eigen identiteit en als [professie] ook maar probeer jezelf te blijven binnen deze organisatie. Heeft twee weken daarna, in een gesprek met zijn tweeën gezegd van hou je er rekening mee dat je dus wel je collega's te vriend moet houden? Het was namelijk zo: ik zei van ja ik vind het moeilijk, ik krijg geen antwoord op bepaalde vragen. Hij zei van: 'ja, misschien kom je wat te scherp over, misschien moet je wat minder, wat meer, wat defensiever opstellen binnen de organisatie'. Het is dezelfde persoon binnen twee weken. Dit was mijn week twee die ik hier werkte. En dan draai ik al een jaar of tien mee in het arbeidsproces dus ik ben niet gelijk helemaal van de leg af, maar ik kan me heel goed voorstellen dat ik een jaar of tien geleden dat ik écht met tranen in mijn ogen had gezeten van wat is dit? Echt. Sorry, wat is dit? Jij hebt mij aangenomen met een bepaald dóel. En twee weken later dek je jezelf al in, zegt van ja, nee hè, rustig rustig. Maar MT-lid, ik zeg tegen jou dat ik een vraag aan collega's stel en ik krijg ze niet. Doe wat, dat heet managen. 'Ja, nee, misschien ligt het aan de manier waarop je het vraagt'. Ja, leg je hem dus keurig terug bij mij zoek het uit zeg je in feite.

Het is echter aan de nieuwkomers het juiste moment te vinden om iets in te brengen, wil datgene wat zij inbrengen meer kans van slagen hebben. Zo blijkt het namelijk ook hier van individuen - zoals leidinggevend - en de politieke context af te hangen of belang wordt gehecht aan de inbreng van de ambtenaren.

2.7. Conclusie

In dit hoofdstuk beschreven we de eerste drie maanden van nieuwkomers bij de Rijksoverheid. Het blijkt dat nieuwkomers niet specifiek op hun kennis en ervaring van buiten de ambtelijke omgeving worden geselecteerd. Ook maken de organisaties niet een bijzonder onderscheid tussen frisse blikken en normale blikken in de dagelijkse praktijk, en verder is ook binnen het mentoraat geen rol is weggelegd voor het behoud en de benutting van frisse blikken. Tegelijkertijd zien we dat individuele leidinggevendenden wel ruimte geven aan frisse blikken; nieuwkomers krijgen dus te maken met verschillende boodschappen op dit terrein.

We constateerden verder dat socialisatie op de ministeries veelal informeel van aard is en dat de meeste nieuwkomers een pro-actieve houding aannemen om erachter te komen hoe de dingen gaan op het betreffende ministerie. Nieuwkomers zoeken, zo werd duidelijk in dit onderzoek, leren vooral door *trial and error*. Zij zoeken wel (voornamelijk de oudere en meer ervaren) werknemers op om er achter te komen hoe zij de werkzaamheden het best kunnen aanpakken. Om te ‘sparren’ met collega’s en om ervaringen uit te wisselen zoeken nieuwkomers meestal leeftijdsgenoten en of mede-nieuwkomers op. We constateerden ook dat nieuwkomers meestal wel een frisse blik blijken te hebben. Zij nemen veelal een kritische houding aan en stellen vragen om bepaalde zaken binnen de organisatie ter discussie te stellen.

Het blijkt dat nieuwkomers veel ruimte krijgen om ideeën te ontwikkelen maar dat zij vaak niet weten binnen welke grenzen zij daadwerkelijk actie kunnen ondernemen. Veelal zijn nieuwkomers daarbij huiverig om zich al te zeer te laten gelden, gezien hun positie. In verband met dit alles concluderen sommige van de ondervraagde ambtenaren dat zij minder verantwoordelijkheden hebben dan zij aanvankelijk verwachtten

3. Externe oriëntatie

Aansluitend op het vorige hoofdstuk waarin de eerste periode van nieuwkomers bij de Rijksoverheid uiteen werd gezet, gaan we in dit hoofdstuk in op de *gevolgen* van het socialisatieproces op de frisse blik van nieuwkomers. Dit doen we (in de eerstvolgende paragraaf) aan de hand van de al in hoofdstuk één beschreven formele processen, hiërarchie, politieke prioriteit en samenwerking. In de daaropvolgende paragraaf behandelen we de maatschappijgerichtheid aan de hand van zelfreferentialiteit en inzichten van buiten. In de aansluitende paragraaf bespreken we de gelatenheid en volgzaamheid van nieuwkomers. We eindigen dit hoofdstuk met een conclusie.

3.1. Het vastlopen van de frisse blik

Eerder gaven wij aan dat tijdens de gesprekken met de nieuwkomers duidelijk werd dat de betreffende ministeries, ondanks dat zij meer mensen vanuit buiten de overheid willen aantrekken, nauwelijks selecteren op werknemers die zich onderscheiden met specifieke kennis. Kennis die zij hebben opgedaan binnen niet-overheidsgerelateerde organisaties. In dit onderzoek wordt duidelijk dat nieuwkomers veel ruimte krijgen om te handelen en dat vanuit de ministeries wordt gecommuniceerd dat deze ruimte benut moet worden. Nieuwkomers weten vaak niet waar de grenzen liggen binnen die ruimte en ervaren dat dingen vaak vastlopen binnen die ruimte. Veelal is dat negatief van invloed op de frisse blik. Het vastlopen van frisse blikken komt voornamelijk door de structuur van de organisatie.

3.1.1. Formele processen

Het vastlopen van frisse blikken heeft in eerste instantie te maken met formele structuren waar nieuwkomers tegenaan lopen. Dit geldt eveneens voor werknemers die al langer bij de Rijksoverheid werken. Ambtenaren kunnen niet gemakkelijk een proces veranderen en lopen tegen procedurele muren op.

Want mensen nemen er wel kennis van, maar ze zien niet wat ze zouden kunnen veranderen. Of is die ruimte voor verandering er gewoon niet. Net als dat parfencircus, dat móet er wel zijn omdat dingen goed doordacht moeten zijn. Verschillende mensen moeten er over nadenken, verschillende mensen móeten het hebben bekeken vanuit verschillende standpunten want

anders is het geen goed doordacht beleid. En daar wil je nou juist wel voor zorgen. Dus misschien is het inderdaad wel zo dat die ruimte er niet voor is.

Door de aard van het socialisatieproces - veel nieuwkomers passen zich snel aan- voelen sommigen zich aangetast in hun frisse blik, anderen niet. Dat sommigen zich niet aangetast voelen komt doordat zij specifiek zijn aangesteld vanwege hun kennis en ervaring met als doel deze toe te passen binnen een concrete opdracht. Velen voelen zich echter wel aangetast in hun frisse blik. Dit komt omdat veel nieuwkomers ervaren dat de frisse blik niet wordt gefaciliteerd en deze vastloopt. Doordat de ministeries veelal niet expliciteren wat van nieuwkomers verwacht wordt en doordat het niet duidelijk is wat er aan kennis en ervaring ontbreekt binnen de organisatie blijven frisse blikken veelal ongedefinieerd. Er is geen sprake van een vertaalslag naar concreet beleid. Daarnaast is er geen sprake van een proces waarin frisse blikken ruimte krijgen, waardoor nieuwkomers niet worden gestimuleerd hun frisse potentieel aan te spreken. Het is hun individuele frisheid tegen de hele structuur; vaak staan nieuwkomers er alleen voor. Zij verliezen het veelal van de structuur en de beslissingsbevoegdheid van hogerop.

Ja, je krijgt heel veel ruimte maar je hebt totaal geen idee in het begin hoe die structuur in elkaar zit dus je doet maar wat en dan krijg je het weer terug en dan gaat het niet door en dan weet je eigenlijk niet waarop het dan is stukgelopen hè. En ja, dus wat dat betreft is die ruimte, heel leuk dat die ruimte wordt geboden maar als het tot niets leidt dan ja, dan heb je er niks aan.

Ik denk dus inderdaad dat in zo'n departement, dat ervaar ik zelf ook altijd en heb ik ook altijd zelf ervaren, dat je heel veel ruimte hebt als je een idee hebt om en mensen vinden en dat je dat idee kan gaan uitwerken en uitvoeren. Maar zo'n departement hangt ook van systematieken en procedures aan elkaar. En er zijn veel mensen die de procedures bewaken, daar loop je volgens mij tegenaan. Dus dan is het vervolgens niet meer zo dat het idee voorop staat maar dat de procedure voorop staat. En ik kan me voorstellen dat je daar moe van wordt. Het werkt ook niet effectief. In veel gevallen werkt dat zelfs contraproductief.

Uit de gesprekken blijkt dat in veel situaties niet wordt afgeweken van een bepaalde procedure, wat beperkend werkt op de efficiëntie en de frisse blik. Een idee of suggestie wordt niet gemakkelijk geaccepteerd wanneer niet een bepaalde procedure is gevolgd. Hierdoor duurt een proces om bijvoorbeeld een idee gehoord te krijgen lang.

Dat veroorzaakt ten eerste een enorme vertraging en dat betekent dat je soms al ontzettend achterloopt op actualiteit. Ik denk dat er hier soms al

dingen verstuurd en verkondigd worden terwijl ze al gedateerd zijn. Gewoon omdat ze te laat zijn. Ik merk ook dat zelf de meest eenvoudige beslissing en handtekening al op een heel erg hoog niveau ligt. Dan denk ik waarom? Het ontbreekt aan slagvaardigheid, en wat ik net ook al zei, doordat ik geen enkele verantwoordelijkheid krijg, ga ik suffen. Waarom zou ik me druk maken? Het wordt toch wel op een hoger niveau gecorrigeerd als ze dat vinden. Terwijl als ze tegen mij zeggen van joh op het moment dat die brief de deur uitgaat, dan betekent het dit en dit. Nou, dan ga ik vier keer mijn eigen brief nalezen. Wat ik belangrijk vind is een stukje van kwaliteit zorg, in het bedrijfsleven, en zeker bij de productieprocessen kom je dat al heel sterk tegen, de medewerker controleert zichzelf ... leg de verantwoordelijkheid bij die medewerker en laat hem in eerste instantie zichzelf controleren.

Ze zeggen ... neem die ruimte ... zoek dat, zoek je weg en zo. We hebben je ook aangenomen met als doel van hè, prikkel maar een beetje. Jaaaa, op voorwaarde dat: tik, tik, tik, tik, tik, en dat gaat zover als de toelichting die op een nota moet, als ie intern bij de directie is moet ie op lichtgeel papier en als ie intern bij het ministerie is moet ie op wit papier. En probeer niet die kleurtjes papier fout te doen hè want het komt terug.

Tevens komt uit de gesprekken naar voren dat de structuur van de overheid niet ingericht is op externe oriëntatie en het aannemen van mensen met ervaring van buiten de overheid.

Onderstaand citaat geeft weer dat het in sommige gevallen zelfs lastig is om binnen de overheid van werkplek te wisselen. Ook wordt duidelijk dat de ministeries niet gericht zijn op het opdoen van kennis uit het bedrijfsleven.

Maar ik denk echt dat het geen kwaad kan om een aantal jaar te werken bij de overheid en dan weer terug, alleen als ik nu kijk naar het personeelsbeleid is het daar niet op ingericht nu. Want als je werkt bij de overheid heb je een interne status voor je departement, dat wil zoveel zeggen dat als ik nu bij afdeling x werk en ik denk goh ik zou wel eens naar afdeling y willen, dan kan ik daar intern op solliciteren nou je weet dat heel veel dingen op slot zitten bij de overheid dus je komt er niet makkelijk in dus op het moment dat je er echt uitgaat, is het nog maar de vraag of en wanneer je er weer in komt. En als je echt een of andere topbaan hebt gehad, dan kan ik me voorstellen en zeker als je al ervaring hebt bij een ministerie dat ze zeggen van nou kom maar graag weer terug, maar dan nog is het nog maar de vraag. Dus nu heb je een bepaalde zekerheid want je kunt best wel switchen binnen een bepaald ministerie, zelfs ook nog wel daarbuiten want je hebt een rijksbrede databank, maar dat heeft natuurlijk een beetje te maken met de arbeidsmarkt nu en met het feit dat gewoon weinig formatieplaatsen gecreëerd worden/beschikbaar zijn.

3.1.2. Hiërarchie

In hoofdstuk twee constateerden we dat het merendeel van de nieuwkomers een hiërarchische structuur ervaart. In deze paragraaf geven we de invloed hiervan op frisse blikken weer. In het bijzonder worden de lange lijnen besproken: de betekenis van het feit dat een nota door meerdere mensen getekend dient te worden. Een ander aspect is dat vooral nieuwkomers in de formele cultuur (bijvoorbeeld de parafencultuur) terecht komen omdat zij nog niet goed weten hoe de dingen gaan op het betreffende ministerie.

Dat is me trouwens opgevallen, dat het erg hiërarchisch is, dus je moet gewoon heel veel afstemmen en overleggen. Het valt me gewoon op. Ik wist dat er veel vergaderd zou worden maar dat het zo veel was dat had ik niet verwacht. Ja, als je een stuk schrijft en dat moet ergens uiteindelijk naar de minister dan gaat het via je afdelingshoofd en die stuurt het naar zijn directeur en die stuurt het naar de directeur-generaal en die stuurt het naar een secretaris-generaal en die stuurt het naar de minister. Het gaat de lijn in via die vijf lagen, hoeveel waren het er, in ieder geval via al die lagen gaat het de lijn in en dan zegt bijvoorbeeld de minister van nou, het moet aangepast worden of ik vind het niet helemaal goed of ik vind het helemaal niks en dan gaat het al die lagen weer terug.

Wat je zegt nu je begint met een fris idee en dat moet het hele parafencircus door, en vervolgens is er niks meer over van dat idee. Maar wat je ook veel hoort is je begint met een fris idee dat gaat de hele parafencircus door tot net onder de top en het idee blijft in stand en iedereen vind het een geweldig idee en dan aan de top en wordt het afgekapt. Dat zie je ook.

Maar ik denk dat je, en ik realiseer me heel goed ik werk in een hiërarchische organisatie, dat was trouwens ook bij [organisatie], een hiërarchische organisatie, en ik kan natuurlijk wel op hoge poten de kamer van de directeur-generaal binnenlopen en zeggen van dit deugt niet, maar ja, het volgende moment sta je op straat dus die hiërarchie voel ik heel duidelijk. Zeker als nieuwkomer.

Het merendeel van de ambtenaren zegt begrip te hebben voor de formele cultuur en ziet in dat het nodig is. Toch geeft een groot aantal hiervan aan het wel als vervelend te ervaren en meent dat het negatief van invloed is op de frisse blik en de externe oriëntatie.

Hiërarchie en bureaucratie blijken een negatieve invloed op de frisse blik te hebben. Niet alleen het proces is verantwoordelijk voor het vastlopen van frisse blikken, maar ook hier zijn frisse blikken afhankelijk van de personen in die structuur. De verantwoordelijkheid en de positie van ambtenaren in hogere functieschalen zijn regelmatig oorzaak voor het vastlopen van frisse blikken. Meerdere ambtenaren ervaren zowel door het systeem als door de hoger geplaatste

personen te worden tegengewerkt. Dit is niet op persoonlijk niveau; het heeft te maken met de verantwoordelijkheid van onder meer het uit de wind houden van de minister. Het vasthouden aan procedures heeft niet alleen een negatieve invloed op frisse blikken, het heeft ook invloed op de efficiëntie. Trajecten duren langer doordat een idee door meerdere mensen bekeken dient te worden – hierbij dreigt het gevaar dat de frisse blik verloren gaat.

Want jouw baas moet weer naar zijn baas en zeker als je dan op een functie als de mijne zit, geen senior of zo, weet je wel dan duurt het lang voordat je feedback terugkrijgt en dan gaat het over drie schakels en dan komt het nooit terug zoals het bedoeld was. Dus de bedoeling was eigenlijk gewoon dat je gewoon dossier verantwoordelijk wordt gehouden en dat hoeft je niet alleen te doen want je hoeft echt niet als startende beleidsmedewerker of twee jaar ervaring hoeft je echt niet in je eentje alles te trekken maar dan maak je kortere schakels en dat vind ik bij ons dus zo. En daarnaast denk ik dat er wel meer contact gewoon zou mogen zijn over en weer bij de ministeries.

Op mijn kamer mag ik doen en laten wat ik wil. Totdat er een document naar buiten moet, dan kan er in één keer niks. Of dan moet die er naar kijken, of die en die moet daar ook bij betrokken worden. Ik merk gewoon dat als er een bepaald is traject dat je op wil starten er toch een hogergeplaatste is die zegt van ja, maar daar wil ik die ook bij hebben.

Ook blijkt, in de optiek van de nieuwkomers, de bureaucratie binnen de ministeries ervoor te zorgen dat het lastig is nieuwkomers van buiten de ambtelijke omgeving binnen te krijgen en te houden. Veelal zijn deze nieuwkomers niet gewend aan hiërarchie en bureaucratie waardoor zij tegen muren lopen.

Ja ik denk het wel [moeilijk om mensen van buiten binnen te houden], door de stroperigheid. Het is gewoon lastig om mee om te gaan als je het bedrijfsleven gewend bent, en het knopen doorhakken dan is het soms gewoon lastig dat je tegen het eindeloze parafencircus bijvoorbeeld aanloopt. Je moet echt met iedereen dingen afstemmen en ik vind dat ergens ook wel heel leuk hoor, maar ja, als dingen soms wat sneller horen te gaan, dan kan het ook heel frustrerend zijn. En als jij inderdaad uit het bedrijfsleven komt en je weet hoe het daar aan toegaat ja, nu kan ik me heel goed voorstellen dat je er heel erg tegenaan loopt hier.

3.1.3. Politieke prioriteit

Tijdens de gesprekken geven meerdere nieuwkomers aan dat er een spanningsveld is in de ruimte die zij hebben om dingen in te brengen omdat zij te maken hebben met het werken voor de minister. Het hebben van verantwoordelijkheid staat op gespannen voet met de politieke prioriteit en het werken voor de minister. Namelijk, ambtenaren dienen de minister uit de wind te houden, waardoor de ambtenaren in de hogere functieschalen het risico niet willen nemen de ambtenaren onder hen de verantwoordelijkheid te geven. Als zij de controle verliezen en er iets verkeerd gaat, kan dat de minister schaden.

Nou het risico is dat er in de kamer of vanuit belangenorganisatie is heel veel kritiek op de minister komt waardoor hij zich moet verantwoorden in het openbaar. Als hij negatief in de publiciteit komt dan is dat niet goed. Dat ten eerste. Als je van tevoren duidelijk aangeeft wat de risico's zijn dan kan je heel goed verantwoorden denk ik. En ten tweede is het meeste risicomijdend beleid niet altijd het beste beleid denk ik.

Maar wat enorm meegevallen is, is de enorme loyaliteit van de ambtenaren. Ik denk dat alles daarmee samenhangt. Dingen die wel en die niet kunnen, in welke mate schaadt het de minister? In welke mate zal de minister dit gek vinden? Nou, doe dat maar niet want dat doet hij toch nooit. Snap je dus daar zijn bepaalde opvattingen over en dat varieert dus met bewindspersoon of iets wel en of iets niet kan.

Nou je werkt in opdracht van een minister. Dus wat niet kan is dat je je minister aanvalt, afvalt. En dat vind ik ook niet ethisch als je dat doet. Dus dat is een duidelijke lijn.

In dit onderzoek leidt risicomijding -teneinde de minister uit de wind te houden- niet alleen tot een beperkte bewegingsruimte voor ambtenaren, het is tevens negatief van invloed op de externe oriëntatie. Onbekendheid met betrekking tot wat van buiten naar binnen komt en het afleggen van verantwoordelijkheden zorgen voor een risicomijding en bevordert de interne gerichtheid.

Van buiten naar binnen. Ja, dat is die omkering ja. En de hele organisatie denkt van binnen naar buiten dus dan is elke stroom die naar binnen gaat gevaarlijk zeg maar. Het heeft te maken volgens mij ook met zo'n SG die ergens wel wil dat mensen met nieuwe ideeën komen, maar hij wil dat wel gecontroleerd doen. En hij wil niet mensen zomaar vrijkaartjes geven om zomaar van alles te gaan doen, waar hij zelf weinig grip meer op zicht meer op heeft. Hij wil op de hoogte zijn van dingen die er spelen. Dus ik denk dat het daar voor een deel op stuk loopt, dat het toch eigen belangen ook. Zijn verantwoordelijkheid naar de minister toe. Het kan niet zo zijn dat hij iets niet weet wat wel speelt, dat de minister eerder hoort dan hij bijvoorbeeld. Dat

soort dingen volgens mij. Gezichtsverlies speelt mee, dus van buiten naar binnen is gewoon eng. Dat is een omkering van de machtsstructuur, of de verantwoordelijkheidstructuur voor een deel ook.

Uit de gesprekken blijkt dat een idee makkelijker wordt geaccepteerd of iets eerder prioriteit krijgt als de minister het onderwerp van belang hecht. De politieke prioriteit blijkt ook hier bepalend of een idee wel of niet wordt geaccepteerd.

Ja. Ja, dat merk je wel. Kijk, [minister] is dan nu voorzitter van die [...] raad, hij heeft daar [beleidsonderwerp] nooit wat mee gehad. Maar ja, hij is nu voorzitter en dat is natuurlijk hartstikke leuk en je merkt gewoon bij elk bezoek dat hij doet zegt hij: ik wil daarover praten. Ik merk wel dat we nu meer kunnen bereiken en dat ook binnen deze directie en management nu sneller geneigd is daar meer ruimte voor te maken. Omdat de minister het zo belangrijk vindt, dus dat is ook helemaal waar, die waan van de dag die geldt dan wel. En als je slim bent dan weet je daar aan mee te liften. Op dat onderwerp is jarenlang bekibbeld omdat niemand het idee had van ja, wat doen we er nou mee? En nu heb je hét moment dat de minister denk van het is belangrijk en leuk en dat je dan zegt van ja wij vinden het ook heel belangrijk en leuk, maar ja, we kunnen niks want immers de afgelopen jaren hebben we bezuinigd. Dus dit is het moment om te laten zien dat de minister denkt van is er zó weinig voor dat onderwerp? Nou ik ga proberen meer geld te krijgen. Snap je?

Tevens constateren we dat nieuwkomers een risicomijdende houding van bovenaf ervaren. Veelal is het voor hen onduidelijk wie de verantwoordelijkheid heeft. Risicomijding en machtstructuren zorgen voor het ontbreken van de volledige verantwoordelijkheden bij de ambtenaren in de lagere functieschalen. Volgens meerdere nieuwkomers heeft dit een negatieve invloed op de frisse blik.

Je blijft alert; jee dit heeft gevolgen. Als men dit zomaar aanneemt, heeft het echt gevolgen. Dus je zorgt dat je goed geïnformeerd bent en waar je de kennis ook vandaan haalde, ontbeerde je de kennis, dan ging je op zoek. Hier voel ik dat helemaal niet. Ik zie mensen met zeer hoge universitaire opleidingen, met prachtige specialismen die vervolgens gaan wachten tot de brief maal vier geparafeerd terugkomt. Mensen krijgen geen verantwoordelijkheid. En dan wordt je slordig. Dan zak je in.

3.1.4. Samenwerking

Uit de gesprekken komt naar voren dat tussen de ambtenaren onderling weinig samenwerking plaatsvindt. We constateren daarbij ook dat nauwelijks sprake is van dossieroverschrijdende samenwerking. Wel is er sprake van veel overleg en discussies waarin dossiers afzonderlijk van elkaar worden besproken. Ondanks dat veel wordt overlegd is er sprake van een situatie waarin werk een individuele beleving is. Ambtenaren blijken zich met hun dossier op een eiland te bevinden. Er is sprake van het ontbreken van gedeelde ruimtes om ideeën uit te wisselen; om frisse blikken de ruimte te geven. Ook dit draagt ertoe bij dat nieuwkomers nauwelijks in staat worden gesteld hun frisse potentieel aan te spreken.

Ik vind dat er een hele individualistische beleving is van het werk. En ik zou veel meer een collectieve beleving willen hebben, een groepsgebeuren en dat je dus met zijn allen hartstikke blij kan worden van jongens dat hebben we goed gedaan. Dat voel ik hier helemáál niet.

De werkzaamheden heb ik niet voor het zelf te kiezen, de mensen behandelen heel veel klussen als hun individuele eigen klus en als ik de punt achter de zin heb gelegd leg ik hem op een ander bureau en dan ben ik klaar. Zo ben ik niet gewend om te werken. Ik was en ben gewend om samen te werken.

Met andere woorden, als jij een klus hebt en die behoort tot mijn afdeling of organisatie, dan gaat het mij ook aan. Als jij op je snufferd gaat, gaat niet alleen jij, maar ik ook, maar ook de organisatie. En dat wil ik niet hebben dus laten we eens kijken hoe we élkaar kunnen helpen. Nou, ik wil natuurlijk niet een doorlopend iets over het [...] zeggen, maar ik merk het ook aan het ministerie, merkte het óók aan collega's die ik nog niet eerder ontmoet had van andere ministeries en die zeiden precies dezelfde dingen. Ik doe iets, ik geef het af en het is weg. Of ik krijg iets, als een duveltje uit een doos, ik weet soms ook niet waar het vandaan komt, ik moet iets doen en ik geef het weer af. Dat is mijn indruk. Dat is mijn indruk van iedereen doet zijn klus en als de gerichte vraag uitgevoerd is dan wordt hij op een ander bureau gelegd, klaar. En dan denk ik van jongens het is helemaal nog niet klaar, er moet een eindresultaat aan zitten en daar zijn we allemaal verantwoordelijk voor.

Bovenstaand citaat geeft goed weer dat met betrekking tot de dossiers weinig samenwerking is tussen de ambtenaren. Eveneens wordt duidelijk dat wanneer een stuk uit handen en van de ambtenaar is het niet meer het stuk is van deze ambtenaar. Zodra het uit handen en weg is valt het buiten de verantwoordelijkheid van de beleidsmedewerker.

3.2. Maatschappijgerichtheid

Binnen dit onderzoek worden niet alleen frisse blikken van nieuwkomers aan de orde gesteld. We kijken ook naar de omgeving buiten de overheid; frisse blikken vanuit de maatschappij en het bedrijfsleven. In deze paragraaf behandelen we het aspect maatschappijgerichtheid van de Rijksoverheid.

In dit onderzoek constateren we dat de ministeries niet goed weten wat zij met frisse blikken binnen willen halen en niet weten welk doel zij met frisse blikken willen bereiken. Ministeries kunnen zich door het binnen halen van frisse blikken bijvoorbeeld richten op het bevorderen van innovaties. Tevens kan een doel het verhogen van de efficiëntie zijn, ofwel het inbrengen van een ander maatschappelijk perspectief. Doordat concrete doelen ontbreken worden frisse blikken nauwelijks gefaciliteerd.

3.2.1. Zelfreferentialiteit en nieuwkomers

Zelfreferentialiteit verwijst naar een eigenschap van mensen of organisaties om de omgeving (en zichzelf) waar te nemen vanuit hun eigen perspectief, vanuit een in hun ogen vanzelfsprekend idee over wat belangrijk is en wat niet. Dit betekent dat de wereld er voor anderen soms geheel anders uitziet. Uit de gesprekken werd duidelijk dat het merendeel van de nieuwkomers ervaart dat de ministeries ver van de maatschappij afstaan. Niet alleen is de afstand tussen de ministeries groot, nieuwkomers blijken ook een matige maatschappijgerichtheid vanuit de overheid te ervaren.

Ja, die afstand is heel groot. In die drie maanden, voor mij ik werk hier pas drie maanden en dit heb ik [eerdere werkplek] nooit meegemaakt. Daar was de georiënteerdheid op buiten heel erg groot, dat is nogal wies, dat is een heel erg extern georiënteerde organisatie, de meeste mensen lopen voornamelijk op straat dus ze krijgen van alles en nog wat te horen. En dat is het ministerie niet. Ministeries zijn vooral denkers, veel vergadelaars, veel mensen achter bureaus, stukken typen, dat alleen al voorkomt dat je de straat op gaat om toch eens van het volk te horen van hé hoe zit het.

Een beetje in de termen van sociologie denkend, sociale stratificatie, dat hoe verder dat je van de maatschappelijke laag afstaat hoe minder je ervan begrijpt. De afstand hier vanuit Den Haag richting de feitelijke maatschappij die is gróót, die is duidelijk groter dan wanneer je bijvoorbeeld bij een toezichthouder zit of een uitvoeringsorganisatie of bij een gemeente die veel meer publiekscontact heeft. Die afstand is gewoon te groot. Dus er is wel de intentie om te willen, maar er is onvoldoende kennis, ja gewoon te weinig contact.

Meerdere nieuwkomers ervaren dat er te weinig een externe dialoog wordt gevoerd.

Belangenorganisaties uit de samenleving en vertegenwoordigers van organisaties worden soms uitgenodigd voor discussiebijeenkomsten, maar dit wordt niet overheidsbreed uitgedragen.

Maar daar is die dialoog voor geweest. Dat is een intern proces geweest. Maar van die dialoog vind ik het ook wel weer heel erg jammer dat die dialoog vooral intern is gevoerd en niet zozeer extern.

Ik heb de indruk dat wij erg ver afstaan van wat er in de maatschappij gebeurt. We proberen het wel maar als je ziet, en ik doe er zelf net zo hard aan mee. Qua intelligentie van de organisatie wat wij lezen: wij lezen het NRC de Volkskrant, wij lezen zware literatuur, intelligente tijdschriften, allemaal politiek geëngageerd. Er komt geen Telegraaf aan te pas. Nou doordat ik ook met de trein reis heb ik wel eens de Metro en de Spits te pakken. En dan weet ik wat J. Lo doet. Snap je? Misschien is 90% de maatschappij wel zo 'down to earth'. Veel meer 'down to earth' en lezen De Telegraaf. We zijn redelijk elitair. En ik denk ook dat wij veel meer zouden kunnen shoppen bij wat er gebeurt in het bedrijfsleven. Er zijn enorme organisaties zoals Ahold en Shell stel ik me voor, die zich bezighouden met trend ontwikkeling, trendanalyse, daar zouden we moeten shoppen. Ik zou véél meer contacten gaan ondernemen, contacten zoeken met het bedrijfsleven. Zeker als je bedenkt, maar goed dat is dan wel weer mijn kwaliteitsachtergrond, dat ook de commerciële bedrijven maatschappelijk verantwoord willen gaan ondernemen. Want dat is voor hun dan weer hè, daar kunnen ze mee scoren. Buit dat dus uit. Want wij zijn een partij met maatschappelijke belangen, probeer in vredesnaam kennis bij commerciële bedrijven, grote multinationals vandaan te halen zonder dat je er iets voor betaalt. Want zij hebben er ook baat bij, snap je? Ik zou dus veel meer naar buiten gaan kijken, veel meer, veel meer de boer op. Ik wil niet zeggen dat je de Telegraaf moet doorspitten, maar ik weet niet of ik dat volhoud, maar kijk eens naar de onderkant van de samenleving, kijk eens wat daar gebeurt. Ik geloof dat niemand van ons SBS6 kijkt. Nou, dat is natuurlijk gechargeerd, maar snap je? En ik ook niet door, ik haak ook af. Het boeit mij ook voor geen kant maar dan ga ik volhouden dat ik hier een beetje voor 90%, hè, 90% van de Nederlanders die doet dat blijkbaar wel. Daar zitten wij hier beleid voor te maken hè.

Tijdens een aantal interviews komt ter sprake dat de ministeries niet alleen ver afstaan van de maatschappij. Ook is er sprake van interne gerichtheid. Het blijkt voor de ministeries niet altijd gemakkelijk zich te verplaatsen in de mensen en de organisaties voor wie zij beleid maken en tot uitvoering laten komen. Onder andere hierdoor is veelal onduidelijk wat de ministeries kunnen leren van nieuwkomers én organisaties in de buitenwereld.

3.2.2. Ruimte voor inzichten van buiten

Een aantal nieuwkomers constateert dat niet zozeer kennis, inzicht en ervaring van buiten de overheid nodig is, maar dat veel van deze kennis al in huis is. Deze kennis, de frisse blik, wordt echter nauwelijks gefaciliteerd waardoor geen gebruik wordt gemaakt van de frisse blikken. Het blijkt dat nieuwkomers met kennis, waarvan de organisatie goed gebruik kan maken, zich in de eerste maanden van hun nieuwe functie zoveel mogelijk proberen aan te passen. Door het ontbreken van status, zoals hier naar voren komt, worden frisse blikken te weinig aangesproken en benut.

Die [kennis] is er al. Het loopt hier. Ga maar eens op een introductiedag meelopen hier en je ziet dat die mensen, de nieuwelingen heel goed weten en hun verbazing erover uitspreken van wat er buiten leeft en wat ze niet meer constateren. Ik denk dat er niet zo veel meer nodig is. Er is al heel veel kennis van buiten, ikzelf zou een voorbeeld kunnen zijn. Ik ben heel bewust van buiten aangetrokken, de mensen met wie ik aan tafel heb gezeten, de helft is heel bewust aangetrokken van buiten het ministerie. Dan heb je die mensen binnen en je doet er niets mee. Kapselt ze gelijk in in allerlei procedures, nee, je mag niks meer. Soms hebben die specialisten véél meer kennis dan de mensen die de handtekeningen moeten zetten.

Voor veel ambtenaren blijkt het moeilijk te benoemen welke kennis van buiten de overheid naar binnen gehaald zou moeten worden. Velen wijzen hierbij op een positieve invloed op de frisse blik indien ambtenaren kennis en ervaring opdoen bij organisaties uit het bedrijfsleven. Zij vragen zich hier echter bij af of de structuur binnen de overheid hier op ingericht is. Informatie van buiten is nuttig voor de ministeries, onder meer met betrekking tot efficiëntie. Echter, een niet overwogen toepassing van commerciële wetten is niet op zijn plaats.

Ja vernieuwend, kijk, het is natuurlijk altijd nieuw om een andere blik te hebben maar ik denk dat je de impact op de verandering die moet je niet te groot maken, want ik denk namelijk dat als iemand komt met briljante ideeën je ook nog moet kijken is dit inpasbaar in een organisatie als de overheid? En dat vraag ik me wel eens af hoor. Want ze zeggen dan altijd wel van ja een efficiëntere overheid en de overheid moet meer als het bedrijfsleven gaan opereren maar op heel veel vlakken kan dat niet. Je hebt namelijk zoiets als het algemeen belang, en de overheid is er niet alleen maar om efficiënt te zijn. Ik bedoel het subsidiëren van buslijnen in Oost Groningen is niet efficiënt maar moet wel wil mevrouw van drie hoog achter nog naar de stad kunnen gaan. Weet je, dus er zit gewoon een spanningsveld wat niet kan, maar het is natuurlijk nooit slecht om mensen van buiten te halen en te zeggen van goh kunnen we eens kijken of die mooie ideeën of die nieuwe plannen of die nieuwe structuren of die inpasbaar zijn op de overheid? Dat lijkt mij alleen maar heel erg goed. Ik bedoel, er zitten nog heel veel ouderwetse ambtenaren hoor, binnen ministeries.

Enkele nieuwkomers geven aan dat de vertegenwoordiging van oudere ambtenaren binnen de Rijksoverheid het aanpassen van nieuwkomers uit niet-ambtelijke organisaties aan de structuren binnen de overheid bemoeilijkt.

Het heeft ook met leeftijd misschien te maken. Want toch vaak de 40-ers, 50-ers zijn, die zijn ook nog heel erg van de oude overheid. Heel non-transparant, zo zijn de regels en ja, punt. Die gaan we niet ter discussie stellen. En dat ligt ook een beetje aan onze generatie denk ik, de 30-ers van nu zijn wel echt de gematigde schoppers. Zo zou ik het willen noemen.

Vasthoudendheid van oudere ambtenaren aan bestaande regels en structuren binnen de ministeries is volgens de nieuwkomers een oorzaak voor het bemoeilijken van aanpassing van medewerkers uit niet-ambtelijke werkomgevingen. Volgens hen stellen oudere werknemers zaken minder snel ter discussie. Dit in tegenstelling tot de jongere ambtenaren én werknemers van buiten de overheid. Dit hoeft overigens niet voor elke oudere ambtenaar van toepassing te zijn. Vele nieuwkomers geven aan bij oudere ambtenaren een frisse blik te herkennen.

3.3. Gelatenheid en volgzaamheid

Nieuwkomers dienen veelal zelf uit te zoeken hoe de dingen gaan op het ministerie waar zij werken. Hierdoor passen zij zich snel aan. Soms kiezen nieuwkomers voor de veilige weg omdat ze op zichzelf worden aangewezen. Daarbij komt dat de frisse blik die zij hebben geen algemeen gedragen status heeft en onvoldoende gefaciliteerd wordt. Dit bevordert de aanpassing aan de structuren en normen van het ministerie. Hierdoor wordt niet alleen het benutten van frisse blikken bemoeilijkt. Ook het uiten van frisse blikken wordt moeilijker gemaakt.

Het merendeel van de nieuwkomers meent dat er een zekere berusting en gelatenheid ontstaat bij de medewerkers binnen de organisatie indien zij meerdere keren zullen meemaken dat hun ideeën stuk lopen door de hiërarchie en bureaucratie.

[Ontstaat gelatenheid?] Ik denk het wel. Ik denk als jij daar [stuklopen ideeën] al een paar keer mee geconfronteerd wordt dat je op een bepaald moment zoiets hebt van ja, zwemmen of verzuipen. Dus dan ga je maar mee zwemmen. Dus dan ga je met de stroom mee en dan stel je er jullie ideeën wel een beetje bij. Dat denk ik wel.

Veel nieuwkomers geven wel aan dat zij in de beginperiode van hun functie proberen dingen te veranderen ofwel hun ideeën en suggesties gehoord te krijgen. Het merendeel hiervan geeft ook

dat indien dit geen succes heeft zij ofwel een andere baan zoeken of zich erbij neerleggen en zich aansluiten bij hoe het gaat op het ministerie.

Als ik heel vaak tegen de lamp loop, zoals dat mailtje wat ik dinsdag kreeg van het bureau SG? Dan ga ik weg op een gegeven moment. Dan krijg ik er de pest in. Dat is één. Óf ik ga me terugtrekken op mijn eigen terreintje. Dat is wat de meeste mensen doen. Ik ga me terugtrekken op mijn eigen gebiedje met mijn eigen netwerkje, mijn eigen ding. Ik doe de deur dicht. Ik ga me niet meer bemoeien met wat er allemaal binnen [ministerie] gebeurt.

Ehm, nou dat houdt op een gegeven moment wel op. Ik ben wel iemand die dan nog wel bij mensen her en der gaat praten van joh probeer dit eens en nieuwe ideeën voor te stellen, maar als het dan op een gegeven moment niet meer werkt, als er niet naar de je geluisterd wordt dan blijf je ook niet schreeuwen natuurlijk. Dat is ook een beetje jammer. Dan kun je energie beter ergens anders insteken. Of dan is het tijd om weg te gaan. Dat kan ook. Ja.

Enkele ambtenaren geven aan dat een aantal jaar werken op een ministerie *an sich* zorgt voor een zekere gelatenheid.

Nou ik denk vooral dat het die berusting is van we zitten hier al 20 jaar, het loopt toch allemaal goed. Het zal mijn tijd wel duren, laat het maar gewoon gaan zoals het gaat dat verander je toch niet meer. Ik denk dat dat het meer is dan dat mensen echt heel bang zijn. Ik bedoel, mensen die er al 20 jaar zitten die zullen ook niet zo snel door dat proces, ik denk eerder dat wij er uit gaan dan dat zij er uit gaan. Ik denk niet dat ze daar echt bang voor zijn maar dat ze er niet de energie in willen stoppen.

Nee, maar dit geldt voor 90% van de mensen. Alleen een zeer groot gedeelte heeft al lang een compromis gesloten. Want ze werken er al acht jaar. Hè niet dat je een compromis sluit omdat je er al acht jaar werkt, maar gewoon ergens probeer je daar gewoon een modus operandi in te vinden en dat zal met mij natuurlijk ook gaan gebeuren, dat weet ik. Hoewel ik pretendeer dat ik toch iets onrustiger zal zijn in de organisatie, maar oké.

Het bovenstaande citaat illustreert dat sommige nieuwkomers niet alleen bij de gevestigde werknemers gelatenheid constateren. Ook bij zichzelf verwachten zij dit na een aantal jaar werken bij de Rijksoverheid aan te treffen.

3.4. Conclusie

In dit hoofdstuk beschreven we de invloed van het socialisatieproces op de frisse blik van nieuwkomers. We lieten zien dat leidinggevend en collega's regelmatig aan de nieuwkomers

aangeven dat zij zich dienen te houden aan procedures en zich te voegen hebben naar hiërarchische verhoudingen en naar de politieke context van dat moment. Ook kwam naar voren dat ministeries veelal niet weten wat zij binnen willen halen met een frisse blik en wat het doel van frisse blikken zou kunnen zijn. Voor nieuwkomers is vaak niet duidelijk is wat er aan kennis en ervaring ontbreekt binnen de organisatie; door leidinggevendenden wordt dit niet expliciet aan de orde gesteld in het contact met hen. Wat er dan eigenlijk met frisse blikken binnengehaald zou moeten worden en waarom blijft onduidelijk. Verder wordt vaak weinig prioriteit gegeven wordt aan de waarde en praktijk van externe oriëntatie. Al met al blijven frisse blikken en hun potentiële betekenis voor de organisatie en voor beleid vaak dus ongedefinieerd, en er vindt maar zeer beperkt sturing hieromtrent plaats.

Een verschijnsel van andere aard dat exploitatie van frisse blikken in de weg staat is het gebrek aan dossieroverschrijdende samenwerking. Gedeelde ruimte om ideeën uit te wisselen en frisse blikken betekenis te geven ontbreken grotendeels. Er zijn, kort gezegd, nauwelijks plaatsen en mogelijkheden om met een frisse blik concreet aan de slag te gaan. Er wordt dus maar zeer beperkt werk gemaakt van de facilitaire van frisse blikken.

Al deze factoren dragen bij aan het vastlopen van frisse blikken. Onder de nieuwkomers valt in een aantal gevallen al duidelijk frustratie te constateren als het gaat om hun mogelijkheden binnen de organisatie – ook als het gaat om frisse blikken. Wat deze frustratie betekent voor motivatie is op basis van de onderzoeksgegevens niet vast te stellen, maar we kunnen wel voorzichtig constateren dat gelatenheid als het gaat om frisse blikken door deze omstandigheden gestimuleerd wordt.

4. Conclusie

Het geheel overziende, komen we tot enkele conclusies die we onder vier labels zullen ordenen.

1. De onduidelijke status van nieuwkomers

Uitgangspunt was het idee dat de overheid meer medewerkers ‘van buiten’ zou moeten aantrekken die door hun specifieke ervaring bij kunnen dragen tot meer efficiëntie, innovatie kunnen bevorderen en de matschappelijke rationaliteit kunnen inbrengen.

Uit ons onderzoek komt naar voren dat nieuwkomers wel soms als ‘van buiten’ worden behandeld, maar zelden of nooit als buitenstaanders met een bepaalde inbreng. Ze worden dus niet aangezet om hun ‘anders-zijn’ consequent te vermarkten in hun nieuwe omgeving.

2. Nieuwkomers zoeken het zelf uit

Voor nieuwkomers is de eerste periode een zoektocht, waarbij ze via *trial and error* leren te functioneren in hun nieuwe omgeving. Daarbij ervaren ze de nodige ondersteuning van medenieuwkomers en krijgen ze nuttige adviezen van juist meer ervaren collega's of mentoren. Ze voelen zich in hun directe werkomgeving doorgaans voldoende serieus genomen, maar er is (zie boven) weinig begeleiding t.a.v. hun ‘andere’ inbreng. Waar hun grenzen liggen (zie hieronder) zoeken ze zelf uit.

3. Veel ruimte, weinig verantwoordelijkheid

Dat nieuwkomers serieus genomen worden blijkt uit de ruimte die ze krijgen om met hun dossier aan de slag te gaan. Ze kunnen op dit gebied ook van alles doen en zeggen. Maar met nieuwe ideeën komen ze in de problemen als het menens wordt, als hun voorstel ‘naar boven gaat’. Dan stoten ze vaak het hoofd, wordt wat niet past simpelweg niet gehonoreerd en laat enige reactie soms lang op zich wachten. In het algemeen weten ze vaak niet wat er met hun opmerkingen gedaan wordt. Ze ervaren grote belemmeringen in de benutting van hun ideeën, met name door het formele circuit, de procedurele muren en de parafencultuur. Met ‘boven’ is weinig contact.

4. Met het dossier op een eiland

Frisse blikken zijn uiteraard niet alleen of zozeer van waarde bij het optimaliseren van een afzonderlijk dossier, maar juist bij het beïnvloeden van de algemene cultuur, waardoor het hele beleid van een afdeling efficiënter, innovatiever kan worden en meer passend bij de maatschappelijke rationaliteit. Voorwaarde is dan wel dat er een gemeenschappelijke taakopvatting bestaat en gemeenschappelijk overleg en uitwisseling. Die gemeenschappelijkheid ontbreekt. Er bestaat eerder een individuele werkbeleving: ‘men zit met het dossier op een eiland’. Waar die ruimte ontbreekt vervalt dus ook de functie van de frisse blik.

Opvallend was bovendien dat nieuwkomers de afstand met ‘daarbuiten’ wel voelden, maar zichzelf daarbij niet als enige bron voor een betere afstemming zagen. Ook menige andere, ervaren ambtenaar bezat in hun ogen een frisse blik. Maar ook daarop was de omgeving niet bijzonder gesteld. De ‘frisse blik’ heeft in het algemeen geen bijzondere meerwaarde boven een ‘normale’.

Al deze inzichten wijzen in één en dezelfde richting: binnen de onderzochte ministeries lijkt geen sprake van een situatie waarin frisse blikken door de organisatie herkend, gefaciliteerd, gestimuleerd en benut worden.

Deze uitkomsten zijn gebaseerd op een (beperkt) kwalitatief onderzoek, maar maken o.i. plausibel dat vergelijkbare processen ook breder in de centrale overheid kunnen optreden.

Gebruikte literatuur

- Allen, T.D. (1999). 'Newcomer Socialization and Stress: Formal Peer Relationships as a Source of Support'. *Journal of Vocational Behavior*, 54/3:453-470.
- Boer, N. I. (2005). *Knowledge Sharing within Organizations. A Situated and Related Perspective*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM)
- Boudewijns, J.M. (2005). *Ongeschreven Regels in Perspectief. Een Onderzoeksmethode voor het Diagnosticeren van Organisatieleervermogen*. Proefschrift Radboud Universiteit Nijmegen
- Chao, T.G., O'Leary-Kelly A.M., Wolf, S., Klein, H.J. en Gardner, P.D. (1994). 'Organizational Socialization: its Content and Consequences'. *Journal of Applied Psychology*, 79/5:730-743.
- Cini, M.A. (2001). 'Group newcomers: from Disruption to Innovation'. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 3:3-13.
- Feldman, D.C. (1994). 'Who's Socializing Whom? The Impact of Socializing Newcomers on Insiders, Work Groups, and Organizations'. *Human Resource Management Review*, 4/3: 213-233.
- Griffin, A.E.C., Colella, A. en Goparaju, S. (2000). 'Newcomer and Organizational Tactics: an Interactionist Perspective'. *Human Resource Management Review*, 10/4:453-474.
- Hoogerwerf, A., Arentsen, M.J. & Klok, P.J. (1993). *Om een aanvaard beleid*. Enschede, Universiteit Twente.
- Jablin, F.M. (2001). 'Organizational Entry, Assimilation, and Disengagement/exit'. In *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*, onder redactie van F.M. Jablin and L.L. Putnam, pp. 732-818. Thousand Oaks: Sage
- Louis, M.R. (1980). 'Surprise and Sensemaking: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings', *Administrative Quarterly* 25/2:226-251
- Maanen, J. van (1978). 'People Processing: Strategies of Organizational Socialization'. *Organizational Dynamics*, 19-36.
- Martin, Joanne (2001). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. London: Sage
- Molder, H. te (1995). *Discourse of Dilemmas. An Analysis of Government Communicators' Talk*. Proefschrift Wageningen Universiteit
- Morrison, R.F. en Brantner, T.M. (1992). 'What Enhances or Inhibits Learning a New Job? A Basic Career Issue'. *Journal of Applied Psychology*, 77/6:926-940.

- Myers, K.K. (2005). 'A Burning Desire; a Simulation into a Fire Department'. *Management Communication Quarterly*, 18/3:344-384.
- Nelson, D.L. (1987). 'Organizational Socialization: A Stress Perspective'. *Journal of Occupational behaviour*, 8/4:311-324.
- Ostroff, C. en Kozlowski, S.W.J. (1993). 'The Role of Mentoring in the Information Gathering Process of Newcomers During Early Organizational Socialization'. *Journal of Vocational Behavior*, 42/2:170-183.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousands Oaks: Sage.
- Shiff, S.L. (2001). *Learning the ropes: Orienting, Socializing and Valuing New Employees in an Organization*.
<http://www.sonoma.edu/users/s/smithh/odlibrary/pdf%20files/2001/sshiff.pdf>. Bezocht op 28 februari 2006
- Thomas, H.D. en Anderson, N. (1998). 'Changes in Newcomers' Psychological Contracts During Organizational Socialization: a Study of Recruits Entering the British Army'. *Journal of Organizational Behaviour*, 19:745-767.
- Vos, A. de, Buyens, D. en Schalk, R. (2005). 'Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control'. *International Journal of Selection and Assessment*, 13/1: 41-52.
- Vos, A. de, Schalk, R. (2003). 'Psychological Contract Development During Organizational Socialization: Adaption to Reality and the Role of Reciprocity'. *Journal of Organizational Behaviour*, 24:537-559.
- Wanous, J.P. (1992). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers*. Reading: Addison-Wesley Publishing Co.
- Wanous, J.P., Poland, T.D., Premack, S.L. & Davis, K.S. (1992). 'The effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors: A Review and Meta-analysis'. *Journal of Applied Psychology*, 77:288-297.
- Willems, I., Henderickx, H., Janvier, R. en Prins. P. de (2003). 'Psychological contracts' in the Belgian Federal Civil Service. Paper for the European Group of Public Administration (EGPA). Annual Conference, Deiras, 3-6 september
- Woerkum, C.M.J. van (2000). *Communicatie en Interactieve Beleidsvorming*. Samsom: Alphen aan den Rijn.

Wright, C.A. en Wright, S.D. (1987). 'The Role of Mentors in the Career Development of Young Professionals'. *Family Relations*, 36/2:204-208.

Bijlage: Interview Schema

- Hoe verloopt een socialisatieproces van een nieuwkomer in de rijksdienst?
- Wat is nodig om de frisse blik van buiten zo goed mogelijk te benutten, c.q. zo lang mogelijk vers te houden?
- Hoe ontwikkelt de wisselwerking tussen nieuwkomers – met andere ervaringen en nieuwe ideeën – en een werkomgeving die daarop reageert op een continuüm tussen grofweg een spons en een kei; in het bijzonder: wat verlies je in een socialisatieproces?

Interviewvragen

- Uitleg doel onderzoek en verloop interview
- Toestemming vragen het gesprek op te nemen (gegevens blijven anoniem)

Algemeen

- Sekse, Leeftijd, Opleiding, Ministerie, Functie/Schaal
- Wat verstaat u zelf onder een frisse blik? (Stelt respondent dit primair?)

Socialisatieproces

- **Introductie**
 - Kunt u het verloop van de eerste drie maanden (o.a. wijze introductie) weergeven?
 - Kunt u uw gevoelens voor aanvang functie / afgelopen periode beschrijven?
- **Verkennen van de ruimte**
 - Beschrijving van wat respondent ondernomen heeft om meer te leren over de organisatie
 - Beschrijving van wat respondent ondernomen heeft om grenzen te verkennen (wat wel / niet kan) en welke ruimte respondent krijgt voor eigen inbreng (ideeën, suggesties, opmerkingen)

Inbreng

- Beschrijving (aankomst / proces) eerste opdracht
- Ervaart respondent ruimte voor eigen inbreng? Waaruit blijkt dat?
- Wat voor inbreng is dat? Hoe komt respondent aan ideeën voor inbreng? (beschrijving proces, hoe gehandeld)
- Ervaart respondent bij te dragen tot vernieuwing? Weergeven waaruit dat blijkt en wat voor soort kennis/ervaring kan bijdragen tot vernieuwing op langere termijn?
- Kennisoverdracht: (hoe) wordt gebruik gemaakt van expertise/ervaring door collega's en leidinggevenden? (b.v. vragen stellen, in resultaten)

Ontwikkeling psychologisch contract

- Beschrijving verwachting functie inhoudelijk / voornemens voor aanvang functie
- Weergeven (d.m.v. voorbeelden) of wel of niet aan verwachting is voldaan
- Zijn de doelen van de organisatie en werkzaamheden (taakomschrijving) duidelijk? Hoe wordt dat gecommuniceerd?

Wordt respondent relatief als buitenstaander behandeld? Ideeën en eigen inbreng toevoeging onderzoek. Dient als aanzet voor mogelijkheid op langere termijn een waardevolle bijdrage te kunnen leveren aan organisatie (met een externe oriëntatie).

Begeleiding

- Is er sprake van mentorschap? Informeel/formeel?
- Heeft respondent invloed gehad op keuze van mentor? Bij informeel: hoe is contact ontstaan? (toenadering collega's etc.)
- Hoe verloopt het proces van mentorschap? Beschrijving van relatie, kwaliteit en frequentie gesprekken, waardering mentor(schap)
- Beschrijving van waar respondent met vragen terecht kan en hoe dat proces verloopt

Tot slot:

Wat is volgens respondent nodig om frisse blik zo lang mogelijk te behouden/benutten?

