Scriptie Strategisch HRM
Leiderschap en Het Nieuwe Werken

Een onderzoek bij Essent

Master Strategisch Human Resource Management
Universiteit Utrecht, USBO

Onderwerp:	Het Nieuwe Werken
Bedrijf:	Essent
Begeleiders Essent:	Lisa Deitelzweig Senior & Sabrina Palermo
Begeleider UU:	Jasmijn van Harten
Student:	Mendy Drabbe – 3765008
Datum:	augustus 2012, Amsterdam

'Geen dag is hetzelfde, iedere nieuwe dag heeft zijn eigen bijzondere wonder, zijn magische moment, waarin het oude universum vernietigd wordt en nieuwe sterren geschapen worden.'

Paulo Coelho

Leven

Dankwoord

De master scriptie die voor u ligt betekent de afronding van mijn master – Strategisch Human Resource Management – te Universiteit Utrecht. Met veel plezier heb ik aan mijn scriptie gewerkt. Het nieuwe werken is momenteel een erg actueel onderwerp, wat leeft bij de politiek, organisaties en medewerkers. Tijdens het openslaan van de krant kwam ik regelmatig gerelateerde artikelen tegen en ook heb ik veel interessante gespreken gehad met bekende en onbekende over het nieuwe werken. De vernieuwing en verandering die het nieuwe werken brengt vond en vind ik gelukkig nog steeds erg interessant, waardoor de tijd voorbij gevlogen is. Uiteindelijk denk ik dat ik erin ben geslaagd een wetenschappelijk en voor Essent praktisch relevant onderzoek af te leveren.

Dit is onder andere tot stand gekomen doordat ik vanuit Essent alle vrijheid heb gekregen mijn onderzoek naar eigen wens vorm te geven. Hierdoor heb ik de balans tussen de wetenschap en de praktijk goed kunnen balanceren. Mijn dank gaat uit naar het @nders werken projectteam, waarvan ik veel informatie heb gekregen en in het bijzonder naar mijn begeleider vanuit Essent Lisa Deitelzweig Senior. Bedankt voor je vertrouwen. Daarnaast wil ik in het bijzonder Jasmijn van Harten bedanken voor haar goede begeleiding vanuit de USBO. Bedankt voor je kritische feedback, je bereikbaarheid en de momenten waarop we van gedachten konden wisselen. Deze hebben zichtbaar mijn scriptie doen verbeteren. Mijn dank gaat ook uit naar mijn tweede lezer Paul Boselie voor zijn actieve bijdrage tijdens de presentatiemomenten welke de USBO faciliteerde, hierin werd ik geprikkeld andere theorieën te belichten.
Uiteraard wil ik de respondenten bedanken voor hun openheid en tijd, zonder hen was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

USBO bedankt voor een geweldig inspirerend masterjaar, welke een bron vormt waar ik mijn leven lang profijt van zal hebben. Dank ook aan mijn studiegenoten, die het plezier in het masterjaar hebben doen vergroten en natuurlijk dank aan mijn familie en vrienden. Want jullie maken mijn leven tot wat het is en dat is een mooi leven, mijn liefde voor jullie is oneindig. Rest mij mijn liefde te bedanken, voor het zijn van een fantastisch mens en een verrijking in mijn bestaan.

Hiermee sluit ik mijn studententijd af en sta ik aan het begin van een nieuw avontuur. Ik ben er klaar voor.

Samenvatting

Deze afstudeerscriptie is geschreven ter afsluiting van de master Strategisch Human Resource Management. Het onderzoek is uitgevoerd bij Essent, één van de grootste energieleveranciers van Nederland. Het thema dat in dit onderzoek centraal staat is leiderschap en Het Nieuwe Werken (hierna: HNW). Bij Essent is de naam @nders werken gegeven aan HNW, vandaar dat deze benaming gehanteerd zal worden in dit onderzoek. De doelstelling van het onderzoek is om Essent inzichten te geven hoe leidinggevenden het @nders werken ervaren en wat voor een kennis en vaardigheden dit van hen vraagt. De onderzoeksvraag die hiervoor opgesteld is luidt:
'Hoe wordt het @nders werken door leidinggevenden ervaren en over wat voor kennis en vaardigheden moeten zij beschikken ten aanzien van het @nders werken?'

Om antwoord te kunnen geven op deze onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Er werden 19 semi-gestructureerde interviews, met enerzijds teamleiders en anderzijds managers, afgenomen. Deze interviews gaven inzichten over onder andere de ervaringen van leidinggevenden betreft de overgang naar het @nders werken, de voor- en nadelen, de impact op de relatie met de medewerker en wat deze manier van werken vraagt van henzelf en hun medewerkers. Voorafgaand en gedurende de periode van het afnemen van de interviews is een literatuurstudie gedaan naar leidinggevenden binnen HNW. In het theoretisch kader is voornamelijk ingezoomd op de voor- en nadelen van HNW, het psychologisch contract, de leader- member exchange theorie en de kritische succesfactoren voor een leider in HNW.

De belangrijkste bevindingen uit het onderzoek zijn dat leidinggevenden over het algemeen positief zijn over het @nders werken. Zij zien de voordelen voor de medewerkers en ook voor zichzelf. Dit uit zich in een verhoogde productie, verlaagd verzuim en een verhoogd welzijn van de medewerker. Daarnaast blijken leidinggevenden meer flexibiliteit in hun relatie met de medewerker te ervaren. Leidinggevenden blijken echter ook angsten te hebben betreft het @nders werken. Welke te maken hebben met de afname van het aantal werkplekken en het fysieke contact dat verminderd. Leidinggevenden vinden een aantal vaardigheden voor henzelf cruciaal binnen het @nders werken. Namelijk het hebben van vertrouwen in de medewerkers, goed kunnen plannen, medewerkers verantwoordelijkheid durven geven, op output sturen en transparant zijn binnen het team. Volgens leidinggevenden maken deze elementen dat een leidinggevende binnen het @nders werken beter functioneert. Daarnaast blijken er voor leidinggevenden een aantal voorwaarden te zijn waar een medewerker aan moet voldoen, wil een leidinggevende het @nders werken toekennen. Zij willen de medewerker kunnen vertrouwen, deze moet in staat zijn zelfstandig te kunnen werken en goede resultaten behalen.

Inhoudsopgave

Dankwoord 3

Samenvatting 4

1. Inleiding 7
1.1 Onderzoeksvraag en deelvragen 9
1.2 Relevantie 9
1.3 Leeswijzer 10

2. Theoretisch kader 11
2.1 HNW paraplubegrip 11
2.2 Voor- en nadelen HNW 12
2.2.1 Voordelen organisatie en leidinggevenden 13
2.2.2 Voordelen medewerker 14
2.2.3 Nadelen organisatie en leidinggevenden 15
2.2.4 Nadelen medewerker 16
2.2.5 Samenvatting 17
2.3 Impact HNW 17
2.3.1 Psychologisch contract en i-deals 17
2.3.2 Samenvatting 19
2.4 Leiderschap en HNW 20
2.4.1 Rol van leiders 20
2.4.2 Leader-member exchange 20
2.4.3 Samenvatting 21
2.5 Succesfactoren voor een leider in HNW 22
2.5.1 Implementatie HNW 22
2.5.2 Kritische succesfactoren voor een leidinggevende binnen HNW 23
2.5.3 Samenvatting 25

3. Conceptueel model 26

4. De case Essent 28
4.1 Achtergrond projectteam en aanleiding onderzoek 29
4.2 Essent en @nders werken 29
4.2.1 Hoe @nders te gaan werken 30
4.2.2 De doelstellingen met betrekking tot het @nders werken 30
4.3 Publieke dimensie Essent 32

5. Methodologie 33
5.1 Onderzoeksdesign 33
5.2 Methode van dataverzameling 34
5.3 Respondenten 34
5.4 Meetinstrumenten 36
5.5 Methode van analyse 37

5.6 Kwaliteit van het onderzoek 37
5.6.1 Betrouwbaarheid 37
5.6.2 Validiteit 38

6. Resultaten en Conclusie 39
6.1 Deelvraag 1 39
6.1.1 Wennen en angst 39
6.1.2 Medewerkers zien voordelen 40
6.1.3 Werkplekken vermindering 41
6.1.4 Conclusie 42
6.2 Deelvraag 2 42
6.2.1 Verwachting leidinggevende van medewerker 42
6.2.2 Bied mogelijkheden in relatie 44
6.2.3 Spanning in relatie 45
6.2.4 Conclusie 46
6.3 Deelvraag 3 46
6.3.1 Ruimte vanuit organisatie 46
6.3.2 Op afstand aansturen 48
6.3.3 Conclusie 50
6.4 Deelvraag 4 50
6.4.1 Wat levert @nders werken op 50
6.4.2 Conclusie 52
6.5 Deelvraag 5 52
6.5.1 Wat leidinggevenden zelf moeten kunnen 52
6.5.2 Technologie 56
6.5.3 Conclusie 57
6.6 Beantwoording onderzoeksvraag 57

7. Discussie 59
7.1 Reflectie op de theorie 59
7.2 Reflectie methode en rol van de onderzoeker 64

8. Aanbevelingen 66
8.1 Kennis en vaardigheden 66
8.2 Ondervangen fysiek contact 66
8.3 Maatwerk leveren 67
8.4 Draagvlak 67

9. Literatuurlijst 68

Bijlagen
I Tabellen
II Topiclijst
III Codeboom
IV Publieke Dimensie

1. Inleiding

Steeds meer organisaties profileren zich door hun medewerkers de mogelijkheid tot 'Het Nieuwe Werken' aan te bieden (Bijl, 2009). Achmea zegt op haar eigen vacaturebank: 'Bij Achmea kun je tijd- en plaatsonafhankelijk werken, omdat meer plezier in je baan automatisch tot een hogere productiviteit leidt' (Achmea, 2012). Op de banensite van Rabobank is het nieuwe werken te vinden onder het kopje arbeidsvoorwaarden. Deze organisatie benadrukt een win-win situatie en omschrijft de nieuwe werkstijl als volgt: 'minder regels, tijd- en plaatsonafhankelijk werken, activiteit gerelateerd werken, samenwerken, eigen verantwoordelijkheid en meer ondernemerschap' (Rabobank, 2012). Essent geeft aan '@nders' te werken. Dit is hun invulling van het nieuwe werken en biedt de mogelijkheid om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken, zodat medewerkers efficiënter en effectiever hun werk kunnen uitvoeren (Essent, 2012).
Organisaties spelen met bovengenoemde voorbeelden in op de economische druk en de turbulente en onvoorspelbare competitie op de arbeidsmarkt. Een nieuw ontwerp en een nieuwe structuur van de manier van werken is een antwoord van organisaties op de veranderingen in de markt en de veranderde behoefte van medewerkers (Lim & Teo, 2000). Door medewerkers de mogelijkheid te bieden hun werk flexibeler in te delen proberen organisaties zich te profileren ten opzichte van hun concurrenten en zich voor te bereiden op '*The war for talents*' (Fleetwood, 2007). Zo blijkt voor de groep van jonge werknemers een goede werk-privé balans en afwisseling en waardering in het werk van belang (Gephart, 2002: 340; Steensel, 2007: 91). Uit onderzoek van Peters e.a., (2008) blijkt dat het werken in deeltijd en het hebben van flexibele begin- en eindtijden de werk-privé balans ten goede komt. De grotere mate van zeggenschap over de begin- en eindtijden geeft ruimte om het werkende leven en het privé leven beter op elkaar af te stemmen.

Zoals omschreven proberen organisaties talenten te werven en te binden door een tijd- en plaatsonafhankelijke manier van werken aan te bieden. Deze ontwikkeling in de manier van werken is mogelijk door de ontwikkeling van een industrieel tijdperk naar een informatietijdperk. Kennisdeling kan in dit nieuwe tijdperk door alle technologische mogelijkheden op fysieke afstand plaatsvinden (Fleetwood, 2007). In de industriële economie waar 'kennis is macht' belangrijk was, wordt dit in de postindustriële kenniseconomie omgezet tot 'kennis delen geeft kracht'. De digitale informatie met dank aan ICT maakt het mogelijk dat het werk niet meer tijd- en plaatsgebonden is (Bijl, 2009). Er zijn echter meerdere motieven voor organisaties om het nieuwe werken door te voeren. Doordat medewerkers bijvoorbeeld op een andere locatie kunnen werken, zal er minder kantoorruimte benodigd zijn en kan de organisatie haar uitgaven voor onroerend goed verlagen. Daarnaast draagt 'Het Nieuwe Werken' (hierna: HNW) bij aan een reductie van CO_2-uitstoot, aangezien het woon-werkverkeer zal afnemen (Bailey & Kurland, 2002).

Zoals aangegeven is er binnen Nederlandse organisaties een trend waarneembaar met betrekking tot HNW. De omschrijving van HNW die in dit onderzoek aangehouden is, vindt zijn basis in de volgende vier principes. Tijd- en plaats onafhankelijk werken, sturen op resultaat, vrije toegang tot kennis en flexibele arbeidsrelaties (Baane e.a., 2010). Wanneer organisaties HNW willen gaan doorvoeren is een juiste afstemming van organisationele-, bestuurlijke- en maatschappelijke context op HNW van belang. Deze afstemming is van belang om binnen de organisatie aansluiting te vinden op HNW en zodoende een succesvolle implementatie te stimuleren.

Om HNW organisatie breed door te voeren is het creëren van draagvlak voor HNW een belangrijke sleutel tot een succesvolle uitvoering hiervan. Dit draagvlak zal gecreëerd moeten worden bij het management zodat zij het op de bedoelde manier kan vertalen naar de medewerker (Guest, 1987).
HNW verandert het waar en het wanneer van werken en vraagt van managers om opnieuw de beoordeling van hun medewerkers te bestuderen en toe te zien op hun werkzaamheden. Je zou kunnen zeggen dat HNW een verandering brengt in het contract tussen organisaties en werknemers (Bailey & Kurland, 2002) en dus ook tussen managers en medewerkers. Nilles (1998, in Kowalski & Swanson, 2005: 239), bekend als de 'vader' van het telecommuniceren, ziet het management als een primaire barrière voor het bedienen van *work arrangements*. Houdingen en gedragingen van leidinggevenden schijnen een belangrijke barrière te vormen in de totstandkoming van HNW. Managers hebben moeite met het veranderen van hun *managerial practices*, waarbij geen vertrouwen in en veel controle op de medewerkers belangrijke factoren in deze barrière vormen (Bailey & Kurland, 2002; Kowalski & Swanson, 2005). Een belangrijke component voor een cultuur gebaseerd op vertrouwen is onder andere een resultaat gericht systeem. De productiviteit moet worden gemeten aan *performance* in plaats van het aantal aanwezige uren binnen het kantoorgebouw. Waarbij '*how the job is done'* belangrijker is dan '*where the job is done'* (Kowalski & Swanson, 2005).

Concluderend kan worden gesteld dat HNW vraagt om een andere manier van werken en leidinggeven. Het vraagt om een andere inrichting en invulling van het werk, die van invloed is op de gehele organisatie. Deze verandering heeft tot gevolg dat managers om de implementatie van HNW succesvol te laten zijn hun stijl van leidinggeven dienen aan te passen aan de nieuwe vorm van werken. Dit onderzoek zal zich, aan de hand van een *casestudy*, richten op de rol van leidinggevenden ten aanzien van HNW.

1.1 Onderzoeksvraag en deelvragen

Dit onderzoek betreft een *casestudy* en zal plaats vinden bij Essent, één van de grootste energiemaatschappijen die Nederland telt. Het onderzoek is kwalitatief van aard en zal zich richten op intenties, percepties en ervaringen van leidinggevenden binnen HNW. Bij Essent is de naam @nders werken gegeven aan HNW, vandaar dat deze benaming gehanteerd zal worden in dit onderzoek. Het doel van het onderzoek is meer inzichten te verkrijgen hoe leidinggevenden, het @nders werken ervaren. Leidinggevenden vervullen een zeer belangrijke rol in de ontwikkeling naar en tijdens het @nders werken. Dit maakt dat het van belang stil te staan bij hun ervaringen. Hierbij zal de focus liggen op wat een leidinggevende in het @nders werken zou moeten kennen en kunnen om de medewerkers te ondersteunen in het @nders werken. De onderzoeksvraag luidt:

Hoe wordt het @nders werken door leidinggevenden ervaren en over wat voor kennis en vaardigheden moeten zij beschikken ten aanzien van het @nders werken?

Deze vraag zal beantwoord worden aan de hand van de volgende deelvragen:

- Hoe hebben leidinggevenden de overstap op het @nders werken ervaren?
- Wat betekent, volgens de leidinggevenden, het @nders werken voor de relatie tussen de medewerker en de leidinggevende?
- Welke belemmerende factoren ervaren leidinggevenden in het @nders werken?
- Welke stimulerende factoren ervaren leidinggevenden om @nders te werken?
- Welke kennis en vaardigheden vraagt volgens leidinggevenden het @nders werken van henzelf?

1.2 Wetenschappelijke & Maatschappelijke relevantie van dit onderzoek

Baane e.a., (2011) stellen in hun boek dat er positieve meetbare effecten worden gemeld op deelaspecten van HNW, maar dat er op het niveau van onderlinge samenhang en geïntegreerde initiatieven feitelijk nog beperkt resultaten bekend zijn. Tevens wijzen meerdere onderzoeken uit dat er nog relatief weinig onderzoek is gedaan naar managers en HNW (Baruch, 2000; Felstead e.a., 2003; Harris, 2003; Peters e.a., 2010). Om hier meer inzichten over te verkrijgen dient hier volgens de aangegeven studies meer onderzoek naar te worden gedaan. Omdat de manager wordt omschreven als een cruciale succesfactor binnen het laten slagen van HNW. Volgens Felstead e.a., (2003) is er voornamelijk onderzoek gedaan naar thuiswerkende medewerkers in plaats van naar de manager van deze medewerkers. In dit onderzoek zal gekeken worden naar de ervaringen van leidinggevenden ten aanzien van hun veranderende rol. Dit vormt een verschil met eerder onderzoek, wat dit onderzoek wetenschappelijk relevant maakt.

Naast de wetenschappelijke relevantie is dit onderzoek praktisch relevant voor de organisatie. Door het transparant maken van intenties, percepties en ervaringen van leidinggevenden in het @nders werken zal dit inzichten bieden voor Essent en mogelijk voor andere organisaties. De uitkomsten kunnen bijdragen aan de ondersteuning van de leidinggevenden in de implementatie en ontwikkelingen van HNW. Hierdoor zouden de leidinggevenden betere ondersteuning en begeleiding kunnen bieden aan haar medewerkers. Kwalitatief onderzoek is echter per definitie niet generaliseerbaar. Tevens is dit onderzoek gedaan binnen één specifieke context, namelijk binnen Essent waardoor het zondermeer niet direct van toepassing is op andere organisaties.
Daarnaast zullen in dit onderzoek factoren zoals vertrouwen en controle aan bod komen. Dit zijn factoren waar managers vaak moeite mee hebben (Whitener e.a., 1998). Hierdoor is het onderzoek niet alleen relevant voor leidinggevenden in HNW, maar zouden leidinggevenden die niet deze nieuwe werkvorm toepassen profijt kunnen hebben bij dit onderzoek. Dit kan ondersteuning bieden bij het uitvoeren van hun managementtaken en hun competenties en kwaliteiten bevorderen.

Naast de wetenschappelijke en praktische relevantie is dit onderzoek ook maatschappelijk relevant. HNW is een thema dat op de politieke agenda staat en wat leeft onder de beroepsbevolking. De samenleving heeft er baat bij dat het @nders werken binnen Essent wordt toegepast en in goede banen wordt geleid door leidinggevenden. Aangezien dit het aantal files en CO_2-uitstoot doet verminderen en de flexibiliteit in werktijden en het thuiswerken een tegengeluid biedt aan de opkomende vergrijzing (Reijn, 2012).

1.3 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk zal het theoretisch kader uiteen worden gezet, waarin dieper zal worden ingegaan op HNW. Vervolgens zal er in hoofdstuk 3 aandacht zijn voor het conceptueel model en de totstandkoming hiervan op basis van de bevindingen vanuit de literatuur. In het daarop volgende hoofdstuk zal de *casestudy* worden uitgewerkt en toegelicht. De methodologie zal beschreven worden in hoofdstuk 5 en de resultaten en conclusies van het onderzoek in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 is er ruimte voor de discussie. Ten slotte is er in het laatste hoofdstuk aandacht voor de aanbevelingen.

2. Theoretisch Kader

In deze paragraaf zal allereerst aandacht zijn voor het begrip HNW. Vervolgens zullen de voor- en nadelen, die door de organisatie, de leidinggevenden en de medewerkers worden ervaren, aan bod komen. Daarnaast zal de impact die de andere manier van werken heeft op de relatie tussen werknemer en leidinggevende worden beschreven. Tenslotte zal er aandacht zijn voor leiderschap en HNW, aangezien leidinggevenden binnen HNW een belangrijke rol vervullen.

2.1 HNW paraplubegrip

HNW is een relatief jong begrip wat volgens Bijl (2009) is begonnen met een *whitepaper* van Bill Gates in 2005. Verschillende kernelementen van deze nieuwe werkvorm zijn echter al eerder binnen de HRM literatuur beschreven (Bailey & Kurland, 2002; Martens & Langbroek, 2011; Peters e.a., 2011). Het begrip wordt gezien als een paraplubegrip voor nieuwe werkstijlen en nieuwe managementprincipes. Deze stijlen en principes komen tot uitdrukking in een grotere mate van *empowerment* voor medewerkers (zelfstandigheid, zelfsturing, teamwork, verantwoordelijkheid), 'tijd- en ruimtelijke flexibiliteit' (telewerken) en het 'sturen op wederzijds vertrouwen' (European Commission, 2002 in Peters e.a., 2011: 41).

HNW is een Nederlands begrip. Voor HNW worden in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk begrippen gebruikt als: 'work arrangements', 'teleworking', 'virtual workplaces', 'home-located working', 'telecommuting'. Het begrip 'teleworking' wordt het meest beschreven in de Amerikaanse en Engelse literatuur, er blijkt echter geen eenduidige consensus over het begrip te bestaan (Baruch, 2000; Dimitrova, 2003; Kowalski & Swanson, 2005; Mann e.a., 2000). Volgens Martínez-Sánchez e.a., (2008) is telewerken een manier van werken die de flexibiliteit van de organisatie en de medewerkers verbetert, waarbij van belang wordt geacht dat de organisatie een vertrouwensklimaat creëert tussen medewerkers en managers. Volgens Dimitrova (2003) is het de technologie die het telewerken mogelijk maakt, waarbij het voornamelijk draait om de werkplek en de organisatorische innovatie. Tenslotte beschrijft Baruch (2000) drie belangrijke elementen die volgens hem belangrijk zijn bij het telewerken. De locatie van de werkplek, het gebruik van IT en de organisatie- en communicatievorm ten aanzien van de organisatie.

Zoals beschreven is HNW een paraplubegrip waarvan telewerken een onderdeel uitmaakt. In dit onderzoek wordt telewerken gezien als 'tijd- en ruimtelijke flexibiliteit' en wordt de definitie van HNW gebruikt zoals in de inleiding beschreven. Namelijk: tijd- en plaatsonafhankelijk werken, sturen op resultaat, vrije toegang tot kennis en flexibele arbeidsrelaties. Het tijd- en plaatsonafhankelijk werken betekent dat er overal en altijd gewerkt kan worden. Het sturen op resultaten betekent dat de leidinggevende eenduidige en concrete afspraken maakt met de medewerker over de te behalen resultaten. De vrije toegang tot kennis betekent dat er ondanks de fysieke afstand altijd vrije toegang

tot kennis moet zijn en specifieke werkvormen hier ondersteunend aan zullen zijn om het samenwerken en de kennisdeling te stimuleren. Tenslotte staat de flexibele arbeidsrelatie voor het flexibeler afstemmen van de arbeidsvoorwaarden op de persoonlijke levensstijl. Deze 'werkprincipes' staan voor een meer gelijkwaardige en 'gepersonaliseerde' relatie tussen werkgever en werknemer, die in de samenhang met de technologie faciliterend zullen zijn aan de nieuwe manier van werken (Baane e.a., 2010).

De maatschappelijke druk om HNW in Nederland te accepteren blijkt steeds groter te worden. Zo dienden de kamerleden Eddy van Hijum en Ineke van Gent van respectievelijk het CDA en Groenlinks op donderdag 16 februari 2012 een wetsvoorstel in, om de medewerker het recht te verschaffen zelf te kiezen voor flexibele werktijden en/of de mogelijkheid tot het thuiswerken. Met de vergrijzing op komst belichten de kamerleden van het CDA en Groenlinks het belang van dit wetsvoorstel. Om de kosten van de vergrijzing te kunnen opvangen, is het volgens hen van belang dat iedereen die kan werken naar vermogen bijdraagt. De wet zou hiervoor meer mogelijkheden moeten bieden dan op het moment het geval is (Reijn, 2012).
In 2002 werkte in Nederland ruim 20 procent van de beroepsbevolking een deel van hun arbeidsuren thuis. Nederland is hiermee koploper in vergelijking met andere Europese landen en de Verenigde Staten. Zo was bijvoorbeeld het percentage in Portugal 1,6 procent en in het Verenigd Koninkrijk 10,9. De Scandinavische landen als Denemarken en Finland kwamen in de buurt van Nederland met respectievelijk 17,7 en 15,7 procent, net zoals de Verenigde Staten met 17,3 procent (Peters & Dulk, 2003). In het jaar 2009 werkte ruim 25 procent van de Nederlandse werknemers een deel van hun arbeidsuren thuis, dit percentage was in 2010 gestegen tot 27 procent (CBS, 2011).

2.2 Voor- en nadelen HNW

Uit de vorige paragraaf komt naar voren dat HNW een Nederlands begrip is en een manier van werken is die steeds meer aandacht krijgt en wordt toegepast door verschillende organisaties. In deze paragraaf worden er onder andere artikelen aangehaald die gaan over voor- en nadelen van telewerken. Er zal aandacht zijn voor de voor- en nadelen die ervaren worden door de organisatie, de leidinggevenden en de medewerkers ten aanzien van HNW. Deze voor- en nadelen vormen de beweegredenen om al dan niet over te gaan op HNW. Zoals eerder beschreven is telewerken een onderdeel van HNW. Waardoor voor- en nadelen van telewerken gezien kunnen worden als voor- en nadelen van HNW.

2.2.1 Voordelen organisatie en leidinggevenden

Volgens Baruch (2000) is voor de werkgever de kostenbesparing de meest belangrijke beweegreden om telewerken in te voeren. Doordat minder medewerkers aanwezig zullen zijn in het kantoor is er minder ruimte nodig en kan er bespaard worden op vastgoedkosten (Gajendran & Harrison, 2007; Kowalski & Swanson, 2005). Ook leidinggevenden ervaren dit als voordeel (Dimitrova, 2003). Tevens zullen medewerkers minder reiskilometers maken. Dit zal automatisch de reiskosten per medewerker laten dalen en een financieel voordeel voor de werkgever zijn (Bijl, 2009; Harris, 2003). SNS Reaal geeft bijvoorbeeld aan dat de opbrengstvermeerdering hun belangrijkste beweegreden was om over te gaan op HNW. Zij maken hierbij kenbaar dat de overgang eerst wel om een investering vraagt, echter gaan zij ervan uit dat dit zich op de lange termijn zal terugbetalen (Bijl, 2009). Een andere cruciale beweegreden voor werkgevers en leidinggevenden is de verhoging van de productiviteit van hun medewerkers. Volgens onderzoek van Bailey & Kurland (2002) blijkt uit de meeste empirische onderzoeken dat de verhoging van de productiviteit en de verhoogde tevredenheid van medewerkers belangrijke factoren zijn voor het doorvoeren van telewerken. Een verklaring voor de toename van de productiviteit is dat medewerkers, wanneer ze aanwezig zijn op kantoor, vaak ‘gestoord’ worden door collega’s. De vele vragen en/of opmerkingen die ze op kantoor van collega’s krijgen zorgen voor afleiding. Dit is niet het geval wanneer er thuisgewerkt wordt (Gajendran & Harrison, 2007; Peters & Dulk, 2003). Hierbij kan de vraag worden opgeworpen wat voor een gevolgen het missen van deze contacten met collega’s heeft voor de productiviteit op de lange termijn. Deze momenten van contact leiden namelijk vaak tot kennisoverdracht, creativiteit en ontwikkelingen (Hall & Richter, 1990; Kraut, Fish, Root & Chalfonte, 1990; in Bailey & Kurland, 2002: 393). De productiviteit van de medewerker wordt ook beïnvloedt door de reisafstand die voor de medewerker verminderd. Doordat medewerkers minder reistijd hebben blijft er namelijk meer tijd over om te werken (Martínez-Sánchez e.a., 2008). Nog een andere reden voor de productiviteitsverhoging zou kunnen voortkomen uit het feit dat medewerkers door middel van telewerken meer overuren maken, aangezien ze altijd en overal kunnen werken (Bailey & Kurland, 2002).

De tevredenheid van de medewerkers neemt volgens een aantal onderzoeken na de invoering van telewerken toe (Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2000; Gajendran & Harrison, 2007; Martínez-Sánchez e.a., 2008). De toegenomen vrijheid en flexibiliteit worden sterk gewaardeerd door medewerkers, evenals het beter kunnen indelen van de werk- privé balans. Doordat de medewerkerstevredenheid hoog is zal dit leiden tot minder verzuim en naar verwachting tot een hogere productiviteit. Gelet hierop zal er meer bereikt kunnen worden met hetzelfde aantal medewerkers. Het dalende ziekteverzuim wordt niet alleen door de werkgever maar ook door de leidinggevenden ervaren als een voordeel (Mann e.a., 2000). Bij Interpolis en Microsoft is deze

tevredenheid na de invoering van HNW terug te zien in de goede cijfers voor de medewerkertevredenheid, de verbeterde werk- privé balans en de afname van het ziekteverzuim. De invoering van HNW heeft deze organisaties als werkgever aantrekkelijker gemaakt (Bijl, 2009).
Een ander belangrijk motief dat voor werkgevers meespeelt bij de overgang naar telewerken is duurzaamheid. Door het telewerken zullen er minder files ontstaan, met een CO_2 reductie tot gevolg. Hierdoor zal telewerken bijdragen aan een 'schonere' omgeving (Kowalski & Swanson, 2005). Er is een tendens in de maatschappij zichtbaar waarbij men 'groen' steeds belangrijker vindt. Doordat organisaties door middel van HNW inspelen op een 'groene' omgeving spelen zij in op deze vraag vanuit de samenleving. Dit zal een gunstige werking hebben op de reputatie van de organisatie welke voor meer klanten zal zorgen en voor een grotere aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt (Bijl, 2009).
Ten slotte zien leidinggevenden het als een voordeel voor de medewerkers dat met telewerken meer autonomie voor de medewerkers ontstaat, wat het werken voor de organisatie aantrekkelijker zal maken (Dimitrova, 2003).

2.2.2 Voordelen medewerker

Zoals gezegd ondervinden medewerkers meer vrijheid en flexibiliteit waardoor zij meer zelfsturing ervaren binnen hun werk-privé balans. Voornamelijk moeders, die nog steeds de grootste zorgtaak uitvoeren, zijn bij HNW gebaat. Hierdoor zijn zij beter in staat zich in de verschillende rollen te bewegen. In de literatuur wordt er kijkend naar het flexibele werken en het werken in deeltijd dan ook vooral veel aandacht besteed aan de vrouw. Dit zou verklaard kunnen worden door te kijken naar de historische context. In het verleden was er sprake van een traditionele verdeling in het gezin. De man verrichtte het betaalde werk en de vrouw het onbetaalde werk, zoals de huishoudelijke taken. In deze traditionele verdeling vond op enig moment een verschuiving plaats waarbij steeds meer vrouwen toetraden op de arbeidsmarkt. Dit vroeg dan ook om een flexibele inrichting van het werktijdenrooster zodat de zorgtaken gecombineerd konden worden met de betaalde baan (Fleetwood, 2007; Lim & Teo, 2000; Poelmans & Sahibzada, 2004). Door HNW is de werkgever toegankelijker voor bijvoorbeeld moeders. Ook speelt de woonplaats van de medewerker een minder grote rol. Dit maakt dat de medewerker meer potentiele werkgevers tot zijn/haar beschikking heeft. Een ander voordeel voor medewerkers is dat hun reisafstand afneemt waardoor zij meer vrije tijd hebben. Dat zorgt ervoor dat de medewerker meer tijd heeft voor zijn/haar familie. Een medewerker kan bijvoorbeeld na het afsluiten van zijn/haar laptop direct eten gaan koken, gaan sporten of tijd doorbrengen met de partner of de kinderen. Tevens zou telewerken kunnen leiden tot een afname in werk gerelateerde stress. Daarentegen kan er meer stress in de gezinssfeer ontstaan doordat de grens tussen werk en privé vervaagt (Baruch, 2000).

Eveneens geeft Baruch (2000) aan dat de productiviteitsverhoging van de medewerker niet alleen een voordeel voor de organisatie vormt maar ook voor de medeweker zelf. De medewerker wordt thuis minder vaak 'gestoord' door collega's waardoor hij/zij rustiger kan werken en de productiviteit omhoog gaat (Gajendran & Harrison, 2007; Peters & Dulk, 2003). Dit betekent dat de medewerker meer resultaten kan leveren, wat zijn/haar beoordeling ten goede komt. Bovendien stellen een aantal onderzoekers dat de medewerkerstevredenheid toeneemt na de invoering van telewerken (Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2000; Gajendran & Harrison, 2007; Martínez-Sánchez e.a., 2008). Deze verhoogde tevredenheid geldt met name voor medewerkers die autonomie als prettig ervaren. Zij beleven meer vrijheid en zelfstandigheid binnen het uitvoeren van hun werk en zien dit als positief (Baruch, 2000).

Mahfood (1992, in Baruch, 2000: 36) beweert dat er geen verliezers zijn als het om telewerken gaat, volgens hem hebben medewerkers, werkgevers en de samenleving er allemaal baat bij.

2.2.3 Nadelen organisatie en leidinggevenden

In tegenstelling tot het optimisme van Mahfood (1992, in Baruch, 2000: 36) zijn er ook minder positieve geluiden over HNW te horen. Deze zouden een barrière kunnen vormen voor de verdere ontwikkeling ervan.

Een voordeel voor organisaties dat medewerkers door HNW meer uren overwerken zou zich mede tot een nadeel kunnen transformeren. Doordat medewerkers overal en altijd kunnen werken, doet een grote groep dit ook, waardoor ze niet meer weten te stoppen. Wanneer er grenzeloos wordt gewerkt kunnen deze overmatige uren juist leiden tot meer werk-privé disbalans (Morris, 2007; Peters e.a., 2008). Medewerkers die thuis werken zijn geneigd langer door te werken en lijken minder zelfsturing tot stoppen te hanteren in vergelijking met het werken op kantoor (Schuiling & Wieringen, 2011). Het gevolg voor organisaties zou kunnen zijn dat medewerkers hierdoor een negatievere houding creëren en uitgeput raken, wat de kans op een burn-out verhoogt en dus de uitval van medewerkers (Brummelhuis e.a., 2010: 462).

Piet van Schijndel lid van de Raad van Bestuur van de Rabobank zegt over HNW in het onderzoek van Bijl (2009: 90) : 'Is het niet mooi dat we een systeem hebben bedacht waarbij we de mensen moeten afremmen in plaats van aansporen?' Mensen voelen intrinsiek de noodzaak om iets af te ronden, voordat ze stoppen met een activiteit. Waar ze voorheen de werkplek op een zeker moment dienden te verlaten kunnen ze thuis 'grenzeloos' doorwerken. Volgens Fleetwood (2007) werken werkgevers het overwerken in de hand, aangezien medewerkers iets terug willen doen voor hun werkgever gezien de flexibiliteit die ze krijgen. Gelet hierop zou je kunnen concluderen dat HNW voornamelijk werkgever vriendelijkheid in de hand werkt in plaats van werknemer vriendelijkheid.

Daarnaast zou een nadeel voor organisaties kunnen zijn dat medewerkers zich minder verbonden voelen met de organisatie. Werkgevers hebben het idee dat wanneer een medewerker aanwezig is op kantoor deze zich meer verbonden voelt met de organisatie en zien het op afstand werken dan ook als een risico voor de verbondenheid met de organisatie. Daarentegen zijn er andere onderzoeken die zeggen dat het op afstand werken de medewerker zo veel voordelen biedt dat deze juist leiden tot meer verbondenheid met de organisatie (Kowalski & Swanson, 2005).

In de literatuur is weinig bekend over de nadelen die leidinggevenden ervaren aan HNW. Wel blijkt dat leidinggevenden het moeilijk vinden om de controle over hun medewerkers los te laten, aangezien deze niet meer altijd fysiek om hen heen zijn (Dimitrova, 2003; Gajendran & Harrison, 2007; Kowalski & Swanson, 2005). Tevens vinden zij het lastig minder *face to face* contact te hebben met hun medewerkers, aangezien zij daar veel informatie uit zeggen te halen (Gajendran & Harrison, 2007).

2.2.4 Nadelen medewerker

Bij medewerkers blijkt een angst te bestaan over de emotionele impact van het op afstand werken. Doordat medewerkers elkaar niet meer dagelijks ontmoeten op kantoor, zijn ze bang voor sociale isolatie. Medewerkers zijn gewend zich met een ander te vergelijken en zien collega's veelvuldig als sociale barometer. Dat deze 'barometer' verdwijnt maakt dat er een werk gerelateerde en bestaansrechtelijke spiegel wegvalt. Een gevolg hiervan zou kunnen zijn dat medewerkers zich alleen en onzeker kunnen gaan voelen (Mann e.a., 2000).

Verschillende onderzoeken gaan over de isolatie en de onzichtbaarheid van medewerkers. Zo zou de menselijke *touch* verdwijnen door het op afstand werken. Hierbij kan worden gedacht aan lichaamstaal zoals gebaren en uitdrukkingen die een groot aandeel vormen in het overbrengen van de boodschap (Baruch, 2000).

Eén van de kenmerken voor telewerken is dat er regelmatig door medewerkers wordt thuisgewerkt. Dit heeft als effect dat er een grensvervaging plaatsvindt tussen privé en werk (Harris, 2003). Brummelhuis e.a., (2010: 462) geven aan dat de versmelting van familie en werk een negatieve invloed heeft op het werk. Deze versmelting vergroot de kans op een burn-out door uitputting, een negatieve houding en een vermindering van de professionele effectiviteit.

Kijkend naar het thuiswerken is van belang dat er gelet wordt op de thuissituatie van de werknemer. Zo blijkt dat voornamelijk voor werknemers met erg kleine kinderen het thuiswerken zorgt voor een verstoring van de werk-privé balans (Peters e.a., 2008). Voor bijvoorbeeld een alleenstaande medewerker zal dit niet van toepassing zijn. Daarnaast heeft niet iedere medewerker de fysieke mogelijkheid thuis een werkplek te kunnen inrichten. Volgens Baruch (2000) impliceert dit dat niet

alle mensen, zoals bijvoorbeeld degene uit een lagere economische klasse, geschikt zijn voor het op afstand werken. Wanneer een medewerker de mogelijkheid heeft thuis te werken, is het van belang dat de medewerker de faciliteiten vanuit de organisatie krijgt aangereikt om zijn/haar werkzaamheden op een andere plek dan kantoor te kunnen uitvoeren.

2.2.5 Samenvatting

Er zijn voor- en nadelen verbonden aan HNW. Beweegredenen voor organisaties om over te gaan op de nieuwe manier van werken zijn de kostenbesparing, de verhoogde productiviteit en de toename van de medewerkerstevredenheid. Ook draagt het in positieve zin bij aan het werkgeversimago en speelt het in op de maatschappelijke vraag naar meer duurzaamheid. Leidinggevenden geven als voordelen aan dat de productiviteit wordt verhoogd, dat de aantrekkelijkheid van de werkgever toeneemt en dat het ziekteverzuim afneemt. Voor medewerkers brengt HNW als voordeel dat de flexibiliteit wordt verhoogd, de vrijheid toeneemt en de productiviteit toeneemt. Ook vermindert de reistijd waardoor meer werkgevers toegankelijker worden. Desalniettemin kunnen deze groepen ook nadelen ervaren. Zo zijn organisaties angstig dat de teamresultaten zullen verslechteren ten gevolge van HNW. Tevens zouden de hoeveelheid overuren van medewerkers op termijn voor een disbalans tussen werk en privé kunnen zorgen en vervolgens voor uitval van medewerkers. Leidinggevenden geven aan het moeilijk te vinden de controle over hun medewerkers los te laten en moeite te hebben met het verminderde *face to face* contact. Nadelen voor medewerkers zouden sociale isolatie kunnen zijn en een disbalans tussen werk en privé. Ook is HNW niet voor iedere medewerker praktisch mogelijk waardoor een aantal medewerkers uitgesloten wordt.

2.3 Impact HNW

De nieuwe manier van werken heeft impact op de gehele organisatie. Op elk niveau zal dit voor de medewerker, de organisatie en de leidinggevende merkbaar zijn. Dit heeft consequenties voor de onderlinge relatie tussen medewerker en leidinggevende. Deze zal op een andere manier vormgegeven moeten worden. In deze paragraaf zal er aandacht zijn voor het psychologisch contract, i-deals en voor de impact van de implementatie van HNW.

2.3.1 Psychologisch contract en i-deals

Zoals omschreven heeft HNW voordelen, maar gaan er ook valkuilen mee gepaard. Van belang is te realiseren dat HNW van invloed is op de gehele organisatie en dat het op ieder niveau een andere uitwerking heeft. De nieuwe manier van werken heeft gevolgen voor de verschillende relaties binnen de organisatie. Zo zullen de werknemer en de werkgever zich beiden moeten aanpassen naar een nieuwe manier van omgang. Indien HNW is doorgevoerd binnen een organisatie zou je kunnen

spreken over een wijziging in het psychologisch contract. Daarbij wordt gesteld dat tussen de werkgever en werknemer naast de formele arbeidsrelatie sprake is van een psychologische contractrelatie. Op basis daarvan heeft de werknemer bepaalde verwachtingen van hetgeen hij/zij aan de organisatie verplicht is en omgekeerd wat de organisatie aan hem/haar verplicht is (Cullinane & Dundon, 2006; Rousseau e.a., 2006; Tietze & Nadin, 2011). Wanneer een werkgever bijvoorbeeld overgaat op HNW en zij hier geen duidelijk beleid over creëert, kan dit onzekerheid veroorzaken bij de medewerkers. Het voor hen tot dan toe duidelijke psychologisch contract ondergaat een verandering, waardoor zij hierin een verandering verwachten van de werkgever. Wanneer deze echter uitblijft zou dit ervoor kunnen zorgen dat medewerkers veronderstellen dat de werkgever het psychologisch contract verwaarloost. Dit zou nadelige gevolgen kunnen hebben voor de relatie tussen werknemer en werkgever. Bijvoorbeeld door een verminderde werktevredenheid, minder verbondenheid met de organisatie en lagere prestaties (Harris, 2003; Tietze & Nadin, 2011). Om deze reden is het voor de werkgever van belang na te gaan welke veranderingen de organisatie ondergaat en wat de gevolgen hiervan zijn voor relaties binnen en tussen de verschillende 'groepen' in de organisatie. Uit een onderzoek van Harris (2003) blijkt bijvoorbeeld dat managers zich altijd afzijdig hebben gehouden van het privé leven van hun medewerkers. Zij vonden het niet hun taak zich hiermee te bemoeien. Medewerkers bleken echter behoefte te hebben aan inspraak van hun manager over hun werk- privé balans. Als gevolg van de invoering van telewerken ontstond namelijk een versmelting van werk en privé, waardoor sommige medewerkers een disbalans ervoeren en juist steun en bemoeienis verwachtten van hun manager. Doordat managers zich hiervan bewust afzijdig hielden, kwam dit op medewerkers over alsof hun leidinggevende niet geïnteresseerd was in hun werk-privé balans. Door de veranderingen en de percepties van medewerkers te analyseren, kun je als organisatie inspelen op eventuele onzekerheden en hiermee verwarringen in het psychologische contract voorkomen.

Meerdere onderzoeken wijzen uit dat managers ondersteunende medewerkers minder snel toestaan buiten het kantoor te werken. In tegenstelling tot professionals, waarbij het op afstand werken door managers gemakkelijker wordt toegestaan en wordt ingezet als een verrijking ten opzichte van het werk (Bailey & Kurland, 2002; Dimitrova, 2003; Rousseau e.a., 2006). Dit duidt op een verschillende behandeling van medewerkers, wat je ook ziet bij *Idiosyncratic-Deals* (hierna: i-deals), oftewel arbeidsvoorwaarden op maat.

> *'Idiosyncratic employment arrangements are special terms of employment negotiated between individual workers and their employers (present of prospective) that satisfy both parties' needs.' (Rousseau e.a., 2006: 977).*

Een voordeel van i-deals is dat de organisatie medewerkers werkarrangementen op maat verschaft. Hierdoor motiveert of behoud een organisatie medewerkers en trekt de organisatie tegelijkertijd goede medewerkers aan (Rousseau e.a., 2006). Daarentegen zijn arbeidsvoorwaarden zoals bonussen en salarissen vaak gestandaardiseerd, wat juist vertrouwen tussen medewerkers creëert. Een nadeel van i-deals is dan ook dat er sommige medewerkers meer i-deals hebben dan andere collega's wat samenwerking en vertrouwen in de weg zou kunnen staan (Rousseau e.a., 2006). Zoals beschreven staan managers, bij professionals eerder de nieuwe manier van werken toe dan dat zij bij ondersteunende medewerkers doen (Bailey & Kurland, 2002; Dimitrova, 2003), wat mede te maken heeft met de relatie en de mate van vertrouwen (Peters e.a., 2010). Hier kan een verband gelegd worden met de leader-member exchange relatie (hierna: LMX), welke gekenmerkt wordt door het leveren van maatwerk als i-deals. Hierbij speelt vertrouwen een belangrijke rol in de mate waarin de medewerker maatwerk krijgt van zijn leidinggevende. Tevens wordt er een grijs gebied beschreven over i-deals en de vriendjespolitiek van een manager. Wanneer de relatie met de manager beter is en je deze beter kent dan zou je uiteindelijk meer voor elkaar weten te krijgen (Rousseau e.a., 2006).
Terugkomend bij het psychologisch contract kan deze op eenzelfde afdeling voor medewerkers verschillend zijn. I-deals zouden een factor kunnen zijn die deze verschillen verklaren (Rousseau e.a., 2006). Zolang medewerkers het vertrouwen hebben dat zij hun eigen werk arrangement op eenzelfde manier vorm zouden kunnen geven ten opzichte van hun collega's dan worden de arrangementen als eerlijk beschouwd. Wanneer medewerkers geen keuzevrijheid ervaren en deze wel bij een ander zien dan is een gevaar bij i-deals dat er onrust en wantrouwen sluipt in relaties en in de sfeer. In meerdere studies worden i-deals in verband gebracht met *workplace flexibility* zonder het direct te benoemen (Rousseau e.a., 2006: 982).

2.3.2 Samenvatting

Naast een formele arbeidsrelatie hebben de organisatie en de medewerker ook een psychologische contractrelatie, die wederzijdse verwachtingen met zich meebrengt. Door een verandering, zoals HNW, zal er een nieuwe balans gevonden moeten worden in deze wederzijdse verwachtingen.
Het blijkt dat ondersteunende medewerkers minder vaak thuis mogen werken van hun leidinggevenden. Dit duidt op een verschillende behandeling van medewerkers wat ook het geval is bij i-deals, wat betekent dat medewerkers werkarrangementen op maat verkrijgen. Dat ondersteunend personeel bijvoorbeeld minder thuis mag werken kan te maken hebben met de mate van vertrouwen, waarbij de LMX theorie een rol speelt. Van belang is dat medewerkers in de specifieke werkarrangementen dezelfde keuzevrijheid ervaren als hun collega's, om onrust hierover te voorkomen.

2.4 Leiderschap en HNW

In deze paragraaf zal er aandacht zijn voor leidinggeven binnen HNW. Leidinggevenden hebben een belangrijke rol binnen HNW. De positieve dan wel negatieve houding hiertegenover zal van invloed zijn op de acceptatie en motivatie van de medewerkers. Een leiderschapsstijl die gekoppeld zou kunnen worden aan het HNW is de leader- member exchange, die staat voor de unieke ruilrelatie tussen medewerker en leidinggevende. Tenslotte zal er aandacht zijn voor drie kritische succesfactoren die voor leidinggevenden van belang zijn binnen HNW.

2.4.1 Rol van leiders

Zaccaro en Klimoski (2001) geven aan dat de rol van leiders cruciaal is, omdat zij een verschil maken in de effectiviteit van de organisatie. Zij stellen dat de doelen van leidinggevenden van belang zijn voor het 'grotere' organisatie geheel. Daarnaast dienen leiders de organisatorische processen te vergemakkelijken om de organisatiedoelen te bereiken (Zaccaro & Klimoski, 2001). Leiders zijn belangrijk voor het coördineren van veranderingen en het vertalen van de organisatiedoelen naar de medewerkers. Zij kunnen verschillende manieren toepassen om deze organisatiedoelen over te brengen. Dit kan door te motiveren, plannen, monitoren, sturen of straffen. Aangezien leiders een belangrijke rol vervullen bij veranderingen, betekent dit ook dat zij deze hebben bij de verandering naar HNW.

Volgens Kowalski & Swanson (2005) is draagvlak van alle organisatielagen een cruciale factor in het succes van telewerken, waarbij je volgens hen moet beginnen bij het top management. Wanneer zij niet overtuigd zijn, zal telewerken nooit goed van de grond komen. Managers die niet positief tegenover telewerken staan, zullen verzoeken van medewerkers voor de nieuwe manier van werken eerder afwijzen. Onder meer Bijl (2009: 64) beschrijft dat de leidinggevende een rol vervult in HNW. Wanneer deze de juiste principes overdraagt aan zijn ondergeschikten zal de boodschap continue worden doorgegeven. Hij geeft aan dat de leider ervoor dient te zorgen dat de managementstijl van de organisatie verandert.

Iedere leidinggevende heeft een andere stijl van leidinggeven. Een leidershapsstijl die passend is binnen HNW is de LMX relatie, die al eerder ter sprake kwam en in de volgende subparagraaf verder zal worden toegelicht.

2.4.2 Leader-member exchange

De LMX theorie beschrijft in welke mate een leidinggevende een unieke ruilrelatie aangaat met zijn medewerkers en wat de gevolgen hiervan zijn. De ruilrelatie is in de ogen van de leidinggevende het best als de medewerker competent is, betrouwbaar en dezelfde normen en waarden hanteert als

hijzelf. Zo blijkt de invloed van de leidinggevende een belangrijke factor te vormen in de ruilrelatie (Yulk, 2010). Wanneer managers medewerkers verschillend behandelen, heeft dit gevolgen voor de mate van vertrouwen (Rousseau e.a., 2006). De LMX- relaties lopen uiteen van lage kwaliteit (*outgroup- members*) tot hoge kwaliteit (*ingroup- members*) (Yulk, 2010). Lage kwaliteit LMX- relaties worden gekarakteriseerd door controle van de leidinggevende en formele rolbeschrijvingen. Daarnaast wordt verondersteld dat er minder vertrouwen, ondersteuning en communicatie is bij een lage kwaliteit LMX- relatie. Hoge kwaliteit LMX- relaties daarentegen bevatten meer wederzijds vertrouwen, respect, meer open communicatie en minder verplichtingen. *Ingroup* medewerkers ervaren over het algemeen meer rolduidelijkheid, hogere werktevredenheid, meer verbondenheid met de organisatie. Ook presteren zij beter dan *outgroup* medewerkers (Brunetto e.a., 2011). *Ingroup* medewerkers krijgen dan ook een voorkeursbehandeling en hebben meer mogelijkheden tot i-deals (Rousseau e.a., 2006).
Bovendien, wanneer er een hoge kwaliteit LMX-relatie is, geven leidinggevenden meer feedback, die van belangrijke waarde kan zijn bij het oplossen van problemen en bij de ontwikkeling van de medewerker (Brunetto e.a., 2011; Rousseau e.a., 2006). Daarnaast zijn leidinggevenden in een hoge kwaliteit LMX- relatie eerder geneigd om taken te delegeren (Brunetto e.a., 2011).

Baane e.a., (2010: 113) geven aan dat het maximaal delegeren van besluitvorming een belangrijke factor is in het gedrag van de manager met betrekking tot HNW. In een arbeidsomgeving waar medewerkers de mogelijkheid krijgen tot tijd- en plaats onafhankelijk werken zal een medewerker minder vaak fysiek aanwezig zijn op kantoor. Hierdoor wordt hij/zij gedwongen de controle op medewerkers te laten vieren. Wanneer delegeren een leidinggevende gemakkelijk af gaat, zou dit kunnen betekenen dat de omgang met HNW voor een delegerende leidinggevende gemakkelijker is dan wanneer een leidinggevende moeite heeft met delegeren. Aangezien de kwaliteit van de LMX-relatie de mate van delegeren beïnvloedt, zou kunnen worden gesteld dat wanneer de LMX- relatie van hoge kwaliteit is de leidinggevende beter in staat is tot delegeren en daardoor ook beter functioneert in een HNW- omgeving. Dit in tegenstelling tot een leidinggevende die een lage kwaliteit LMX- relatie heeft of minder goed in staat is te delegeren.

2.4.3 Samenvatting

De rol van leiders binnen organisaties is cruciaal. Zij vervullen een belangrijke rol bij veranderingen zoals HNW. Een leiderschapsstijl die binnen deze manier van werken past is de LMX- relatie. Deze staat voor de mate waarin een leidinggevende een unieke ruilrelatie aangaat met een medewerker. De relatie kan van lage- (*outgroup*) of van hoge kwaliteit (*ingroup*) zijn. Als er weinig vertrouwen is en veel controle zal de relatie van lage kwaliteit zijn. Echter wanneer er een hoge kwaliteit LMX-relatie

is, leidt dit tot meer vertrouwen, betere communicatie, meer respect en minder verplichtingen (Brunetto e.a., 2011; Rousseau e.a., 2006).

De genoemde factoren komen grotendeels overeen met de binnen telewerken genoemde kritische succesfactoren: *communication*, *trust* en *support* (Kowalski & Swanson, 2005). Aangezien telewerken een onderdeel is van HNW, worden deze factoren ook als succesfactoren beschouwd in dit onderzoek.

2.5 Succesfactoren voor leidinggevenden binnen HNW

De invoering van HNW vergt veranderingen in huisvesting, ICT en gedrag. Deze factoren worden ook wel *bricks*, *bytes* en *behavior* genoemd (Baane e.a., 2010). Dit onderzoek gaat niet over de harde dingen zoals de *bricks* en de *bytes*, echter is van groot belang dat deze factoren worden meegenomen wanneer organisaties overgaan op een nieuwe manier van werken. Vandaar dat er in de onderstaande subparagraaf aandacht zal zijn voor de *bricks* en de *bytes* bij de implementatie van HNW. *Behavior* zal worden toegelicht als belangrijke sleutel bij de implementatie van HNW, waar tevens de focus van dit onderzoek ligt. Tenslotte zal er verder worden ingezoomd op het gedrag van een leidinggevende in HNW. Hierbij zal er voornamelijk aandacht zijn voor drie kritische succesfactoren: communicatie, vertrouwen en steun.

2.5.1 Implementatie HNW

Bij *bricks* gaat het om de huisvesting- en facility aspecten. Hierbij zijn de belangrijkste kenmerken van het concept gericht op het flexibel werken, of de kantooromgeving inspirerend is en fungeert als een ontmoetingsplek en een open netwerkomgeving waarbij fysiek ruimte wordt gecreëerd om de 'buitenwereld' binnen te halen (Baane e.a., 2010: 113).

Naast de *bricks* zijn de *bytes* ook cruciaal voor het slagen van HNW. Met *bytes* wordt het gebruik van (nieuwe) technologie (hardware en software) bedoeld. Zo zijn bijvoorbeeld het gebruik van laptops en smartphones van essentieel belang om het plaatsonafhankelijk en virtueel samenwerken mogelijk te maken. *Videoconferencing* is een steeds meer gebruikte ICT-tool om het vergaderen op afstand interactiever te maken. De technologie maakt de *real-time* beschikbaarheid steeds groter en de toegankelijkheid voor iedereen mogelijk.

Tenslotte is HNW van invloed op *behavior*. Verschillende kenmerken zijn hierbij van belang. Ten eerst de autonomie voor de medewerkers die hiermee gepaard gaat. Ten tweede het maximaal delegeren van de besluitvormingen. Ten derde het situatieafhankelijk anticiperen op verschillende werkstijlen en persoonlijkheden en tenslotte het projectmatig werken in (informele) tijdelijke *communities.*

Vooral het gedrag is de balans tussen vertrouwen en regelruimte enerzijds en controle en regels anderzijds van essentieel belang (Baane e.a., 2010: 113).

2.5.2 Kritische succesfactoren voor een leidinggevende in HNW

De eerste kritische succesfactor is communicatie. De fysieke afstand tussen leidinggevenden en medewerkers maakt de communicatie ingewikkelder. HNW vraagt om andere communicatievaardigheden om de werk gerelateerde afstemming te behouden en te zorgen dat medewerkers zich niet geïsoleerd voelen. Tot op heden is er weinig onderzoek gedaan naar de communicatie van managers met betrekking tot HNW. Wel is gebleken dat formele- en informele communicatievaardigheden voor managers in telewerken noodzakelijk zijn. De informele communicatie wordt als belangrijk gezien in het vormen van relaties en in het creëren van verbintenis met de organisatie. De formele communicatie wordt juist als belangrijk gezien voor werk gerelateerde zaken (Cascio, 2000; in Kowalski & Swanson, 2005: 242). Volgens Potter (2003) dienen managers creatief om te gaan met de communicatietechnologieën, om zo veel mogelijk het verminderde *face to face* contact te vervangen. Hierbij valt te denken aan het bellen, het houden van *conference calls* of *teleconferencing* en het maken van internet afspraken. Er zijn verschillende communicatiestrategieën mogelijk zoals verwachtingen met elkaar afstemmen, verantwoordelijkheden afstemmen, duidelijke doelen stellen en het helder communiceren van doelstellingen. Dit soort strategieën kunnen uiteindelijk bijdragen aan de werktevredenheid, het resultaat en de loyaliteit van de medewerker in telewerken.

De tweede kritische succesfactor in telewerken is vertrouwen. Vertrouwen wordt gezien als de meest belangrijke factor in het succes van telewerken (Baruch, 2000; Felstead e.a., 2003; Kowalski & Swanson, 2005; Martínez-Sánchez e.a., 2008). Er zijn verschillende vormen van vertrouwen te onderscheiden. Het subjectieve vertrouwen, waarbij men vol van vertrouwen is dat de acties van de andere partij zullen leiden tot positieve gevolgen voor hemzelf. De tweede vorm van vertrouwen is daadwerkelijk vertrouwen hebben in de beslissing van de andere partij. De inhoud van vertrouwen is veelzijdig en niet uni-dimensionaal. Vertrouwen is niet simpel aanwezig of niet aanwezig, sterk of zwak, onvoorwaardelijk of voorwaardelijk. De mate van vertrouwen in de ander varieert continue en is dus niet constant. In de literatuur worden verschillende categorieën van vertrouwen omschreven, van helemaal geen vertrouwen tot extreem veel vertrouwen. Werk gerelateerd vertrouwen begint bij het overtuigd zijn van iemand zijn kennis. Er is meer vertrouwen in de ander wanneer er een hoge kwaliteit relatie wordt ervaren op basis van ervaring vanuit het verleden. Tenslotte is er het volste vertrouwen wanneer de partijen zich aan elkaar kunnen identificeren (Dietz & Hartog, 2006).

Managers dienen erop te vertrouwen dat hun medewerkers het werk goed doen. Tegelijk moeten medewerkers hun leidinggevende vertrouwen dat zij gelijk worden behandeld. Het gaat dus om een wederzijds vertrouwen. Volgens Cascio (2000 in Kowalski & Swanson, 2005: 243) kan alles nog zo goed zijn georganiseerd, maar wanneer er geen vertrouwen is heeft telewerken hoe dan ook geen kans van slagen. Vertrouwen is de fundering voor interpersoonlijke relaties, team cohesie en samenwerking (Peters e.a., 2010). Een belangrijke component, in een cultuur gebaseerd op vertrouwen, is een resultaatgericht management prestatie systeem. Doordat de productiviteit wordt gemeten aan de hand van resultaten en niet aan de hand van het aantal aanwezige kantooruren van de medewerker. Volgens Peters e.a., (2010) willen managers medewerkers het vertrouwen geven om op afstand te werken. In ruil daarvoor willen managers dat de resultaten van de medewerkers voldoende meetbaar zijn en dat er een positieve bijdrage aan de afdeling wordt geleverd. Medewerkers die hogere resultaten behalen blijken dan ook vaker van hun manager op afstand te mogen werken.

Een andere component is dat het geven van vertrouwen om zelfsturing vraagt (Felstead e.a., 2003). Dit is terug te zien is in de LMX- relatie, die gebouwd is op vertrouwen en waarbij *empowerment* een belangrijk element is in het vormen van een hoge kwaliteit LMX- relatie. Met *empowerment* wordt bedoeld het in staat stellen van de ander zelfstandig beslissen te laten nemen en zelfstandig te laten handelen (zelfstandigheid, zelfsturing, teamwork, verantwoordelijkheid). Medewerkers die sterk vertrouwd worden door hun leidinggevende ervaren een hogere kwaliteit LMX- relatie dan medewerkers die minder vertrouwd worden door hun leidinggevende. Verder blijkt dat *ingroup members* een hogere mate van *empowerment* ervaren dan *outgroup members*. Daarnaast blijkt dat het *empoweren* van medewerkers zorgt voor het delegeren van beslissingen naar *frontline* medewerkers (Peters & Dulk, 2003).

Gómez & Rosen (2001) beschrijven dat trainingen voor managers en medewerkers bijdragen aan het vertrouwen in de relatie en ook kunnen bijdragen in de overgang naar het *empoweren* van de organisatie. Het succes is volgens de onderzoekers afhankelijk van de mate waarin de managers afzien van strikte controle en macht. Het wantrouwen van een manager zou het *empoweren* kunnen belemmeren. Peters & Dulk (2003) achten het persoonlijke vertrouwen in de medewerker van de manager en de wil om verantwoordelijkheden te delegeren als cruciaal.

Daarnaast omschrijven Peters & Dulk (2003) net zoals Kowalski & Swanson (2005) het belang van organisatie steun voor HNW en telewerken. Om het succesvol te laten worden of blijven is steun hiervoor van alle organisatielagen van belang. Het topmanagement wordt hiervoor als één van de belangrijkste lagen gezien. Naast de noodzaak van steun en promotie van het topmanagement is er ook technische ondersteuning nodig voor telewerken. Medewerkers die tevredenheid ervaren over

de technologische ondersteuning blijken positiever te zijn over telewerken dan medewerkers die hier een negatieve ervaring mee hebben (Kowalski & Swanson, 2005). De organisatie kan dus met technologische ondersteuning de tevredenheid ten opzichte van telewerken sturen. Wanneer een medewerker zich emotioneel gesteund voelt door zijn leidinggevende verhoogt dit ook de tevredenheid over telewerken. Tevens verbetert hierdoor de werk- privé balans, zijn prestaties hoger en wordt er meer verbondenheid met de organisatie ervaren door medewerkers (Kowalski & Swanson, 2005). De onderzoekers zijn overtuigd van het belang van training ter ondersteuning van telewerken. Belangrijk is dat het topmanagement het belang hiervan inziet en trainingen aan medewerkers en managers aanbiedt. Wanneer kennis over de voordelen van telewerken bij de manager duidelijk is, zal dit bijdragen aan een positievere houding ten opzichte van telewerken. Daarnaast blijkt dat het trainen van managers over de voordelen van telewerken bijdraagt aan de acceptatie ervan (Igbaria & Guimaraes, 1999; in Kowalski & Swanson, 2005: 241).

Medewerkers en managers blijken echter niet geheel tevreden over de hoeveelheid training ten aanzien van telewerken. Zij zouden meer aandacht willen voor *time management*, het organiseren van werk en in het gebruik van de communicatiesystemen. Wanneer niet duidelijk is hoe de technologie moet worden gebruikt, zou dit een drempel kunnen vormen in het gebruik ervan. Tevens dient er aandacht te zijn voor de sociale en de psychologische veranderingen. Een training waarbij leidinggevenden en medewerkers samen aanwezig zijn, zal voor dialoog zorgen en de mogelijkheid creëren om met elkaar één gezamenlijke koers uit te zetten (Kowalski & Swanson, 2005).

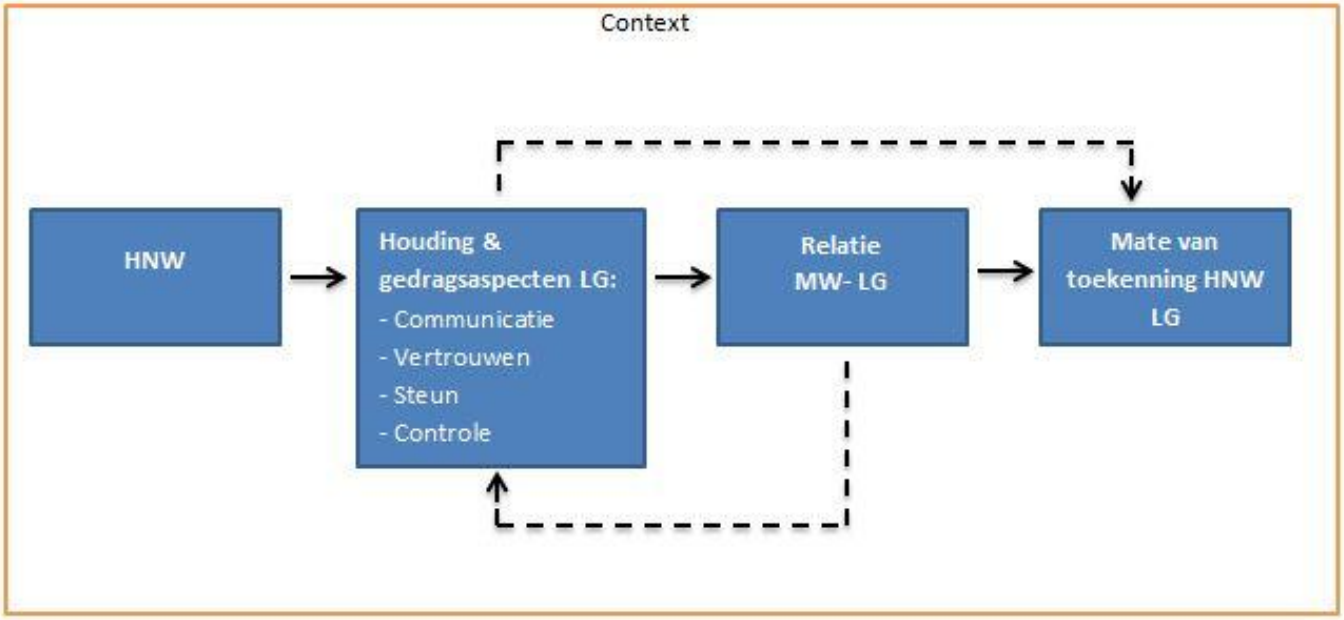
2.5.3 Samenvatting

Er zijn drie kritische succesfactoren die van belang zijn voor een leidinggevende binnen HNW. De eerste factor is communicatie. HNW vraagt van leidinggevenden goede formele- en informele communicatievaardigheden, die zullen zorgen voor onder andere verbintenis met de organisatie. Om dit te kunnen realiseren dienen leidinggevenden gebruik te maken van de aangeboden communicatietechnologieën, welke het verminderde *face to face* contact zo goed mogelijk kunnen ondervangen. De tweede en de meest belangrijke factor is vertrouwen. Wederzijds vertrouwen is de fundering voor interpersoonlijke relaties en zal leiden tot team cohesie en medewerking. Een belangrijke component binnen vertrouwen is een resultaatgericht prestatiesysteem, zodat vastgesteld wordt welke resultaten moeten worden behaald. De derde factor is steun. Het is van belang dat er steun is voor HNW vanuit alle organisatielagen. Hierbij speelt het topmanagement een belangrijke rol. Daarnaast is het van belang dat medewerkers goede technologische ondersteuning krijgen en ondervinden, aangezien dit zorgt voor een positievere kijk van de medewerkers op HNW.

3. Conceptueel Model

Uit het theoretische kader en de onderzoeksvraag en deelvragen is onderstaand conceptueel model opgesteld (figuur 1). Hierin worden leidinggevenden aangeduid door LG en medewerkers door MW. Dit model zal dienen als uitgangspunt voor dit onderzoek.

HNW & leidinggevenden



Figuur 1. Conceptueel model, @nders werken en leidinggevenden 2012

Het theoretisch kader heeft als bouwsteen gefungeerd voor dit conceptueel model. Daarnaast heeft het procesmodel van Wright & Nishii (2007) inspiratie gegeven het conceptueel op deze manier vorm te geven. Deze theorie beschrijft de wijze waarop werknemers HR-praktijken interpreteren en geeft aan op welke wijze deze interpretatie hun reactie kan vormgeven.

De context staat om het model heen geschetst, aangezien het proces beïnvloedt wordt door de context en het proces plaatsvindt binnen de context. De context staat voor de totale omgeving waarin iets betekenis krijgt. Zo zijn duurzaamheid, de vergrijzing en de economische crisis belangrijke maatschappelijke thema's die van invloed zijn op het overgaan van organisaties op HNW (Bijl, 2009). Daarnaast zijn ook technologische ontwikkelingen en de aandacht voor de werk-privé balans elementen die van invloed zijn op het proces.

Wanneer organisaties overgaan op de invoering van HNW, is dit bepalend voor de houding en het gedrag van de leidinggevenden. De literatuur verondersteld dat verschillende factoren van invloed zijn op het gedrag van de leidinggevende. De nieuwe manier van werken, vraagt om een andere

managementstijl (Baane e.a., 2011). Hierbij zijn communicatie, vertrouwen, steun en controle belangrijke factoren.

De houding en het gedrag van de leidinggevende worden in dit model van invloed verondersteld op de relatie tussen de medewerker en de leidinggevende. Wanneer de leidinggevende bijvoorbeeld veel vertrouwen heeft in de medewerker dan wordt in dit model verondersteld dat de relatie van hoge kwaliteit is (Rousseau e.a., 2006). Deze relatie heeft naar verwachting vervolgens invloed op de mate van toekenning van HNW van de leidinggevende aan de medewerker. Wanneer de relatie van hoge kwaliteit is wordt verondersteld dat een leidinggevende vaker een medewerker toekent op afstand te gaan werken. Daarnaast wordt verondersteld dat de houding en het gedrag van de leidinggevende direct effect hebben op de mate van toekenning van HNW. Verder volgt uit dit model dat de relatie tussen leidinggevende en medewerker een direct effect heeft op de houding en het gedrag van leidinggevenden.

Samenvattend, wordt verondersteld dat een leidinggevende met meer vertrouwen in zijn/haar medewerkers positiever zal staan ten aanzien van het HNW en dit dus eerder toekent aan zijn/haar medewerkers. Hierbij wordt de kwaliteit van de relatie mede van invloed veronderstelt in de mate van toekenning van HNW aan de medewerker en deze mede invloed uitoefent op de houding en het gedrag van leidinggevenden.

4. De case Essent

Essent N.V. is een energiebedrijf dat gas, elektriciteit, warmte en energiediensten levert aan consumenten en bedrijven in Nederland en België. Een groot deel van die energie produceert Essent zelf. Essent heeft een productievermogen van 3.769 MW, waarvan 532 MW wordt ingezet voor de productie van duurzame energie. Essent behoort tot de top drie van Nederlands grootste elektriciteitsproducenten en is de grootste producent van duurzame energie in Nederland. Essent heeft 2,3 miljoen elektriciteitsklanten, waarvan zo'n 1 miljoen klanten Groene Stroom, Groen Zakelijk en Windkracht afnemen. Daarnaast heeft zij 1,9 miljoen gasklanten. De organisatie levert aan consumenten, klein- zakelijke en groot- zakelijke bedrijven. Naast de levering van elektriciteit, gas en warmte is Essent actief met het vinden van lokale energieoplossingen, het leveren van inspectiediensten en het geven van energie- en besparingsadviezen. Bij Essent werken ongeveer 5.800 mensen, waarvan een groot gedeelte in het hoofdkantoor in ‘s-Hertogenbosch. Sinds 2009 is Essent onderdeel van het beursgenoteerde Duitse energiebedrijf RWE AG. Kijkende naar de jaaromzet van Essent was deze in het jaar 2010 ruim 6 miljard euro (Essent CR jaarverslag, 2010).

De ambitie van Essent luidt: *Het best presterende energiebedrijf* worden en de missie luidt: *Essent is leidend, door onze energie*. Om het best presterende energiebedrijf te worden, heeft Essent zichzelf doelen gesteld ten aanzien van klanten, technologie, duurzaamheid en de organisatie. De organisatie heeft vier kernwaarden die als uitgangspunt moeten dienen voor haar doen en laten. Het gaat om ‘waarmaken’; Essent komt haar beloftes na. Om ‘inventiviteit’, wat inhoudt dat binnen Essent de aanwezige kennis op een slimme en creatieve wijze wordt gecombineerd en dat er wordt samengewerkt aan simpele en efficiënte oplossingen. Essent is ‘transparant’; klanten, medewerkers en andere stakeholders komen niet voor verrassingen te staan. ‘Sympathiek leiderschap’ staat voor de oprechte interesse die medewerkers van Essent tonen voor klanten, de omgeving en voor elkaar (Essent CR jaarverslag, 2010).

Deze *casestudy* richt zich op Essent omdat zij één van de voorlopers is op het gebied van HNW in Nederland. De implementatie van het binnen Essent genoemd @nders werken is ver gevorderd en inmiddels grotendeels ingevoerd. In onderstaande paragrafen zal beschreven worden hoe Essent @nders werkt, wat de status is, welke doelstellingen ermee gepaard gaan en de aanleiding vanuit Essent voor dit onderzoek worden besproken. In de volgende subparagraaf zal er aandacht zijn voor het @nders werken projectteam binnen Essent.

4.1 Achtergrond projectteam en aanleiding onderzoek

Het tijd- en plaatsonafhankelijk werken binnen Essent wordt @nders werken genoemd. Om deze manier van werken binnen de gehele organisatie door te voeren is er een @nders werken projectteam aangesteld.

Het projectteam valt onder de *Business Unit* Essent Service en is eind 2008 samengesteld. Het projectteam bestaat uit zes personen, die allemaal hun eigen taken vervullen om het @nders werken tot een succes te maken. Te denken valt aan de communicatie, de planning, het organiseren van workshops, het inrichten van de kantoorruimtes en het monitoren van alle cijfers en acties die daaruit volgen. In december 2012 moet het @nders werken project afgerond zijn. Het team is zich bewust van het belang van de borging van het @nders werken binnen de organisatie. Hierbij zien zij leiderschap als een belangrijk element voor het laten slagen van het @nders werken. Dit maakte dat het projectteam behoefte had aan een stuk verdieping binnen leiderschap en het @nders werken.

Het grootste gedeelte van de managers past het @nders werken naar tevredenheid toe. Daarentegen heeft een kleine groep managers meer moeite met het @nders werken. Het projectteam verwacht dat dit te maken heeft met een andere manier van managen die gepaard dient te gaan met het @nders werken. De ene manager kan van nature beter loslaten en vertrouwen dan de andere manager, die juist meer op controle stuurt. Het projectteam veronderstelt dat vertrouwen een belangrijk element vormt voor een manager om @nders te kunnen leidinggeven. Het projectteam acht het van belang te weten wat de competenties dienen te zijn van een manager die @nders leiding geeft.

Aan de hand van de resultaten, de literatuurstudie en de interviews met de leidinggevenden van dit onderzoek zal de organisatie meer inzichten verkrijgen over de percepties en de intenties van de leidinggevenden binnen het @nders werken. Hierdoor zullen kennis en vaardigheden die van belang zijn voor de leidinggevenden binnen het @nders werken naar voren komen. Deze zullen Essent gaan bijstaan in het opstellen van competentieprofielen voor leidinggevenden, in het werving en selectie proces, in de leiderschap workshops en uiteindelijk in meerdere acties die van belang zijn voor de borging van het @nders werken binnen de organisatie.

4.2 Essent en @nders werken

Binnen Essent wordt het @nders werken gezien als een manier om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken en het werk op een efficiënte en effectieve manier uit te voeren. Hierbij geeft @nders werken de medewerker de flexibiliteit in het werk. Belangrijke elementen daarbinnen zijn voor Essent: vertrouwen, verantwoordelijkheid, vrijheid en verbondenheid. Volgens Essent betekent dit dat er vooraf nagedacht moet worden, waar, wanneer en hoe het werk het beste gedaan dient te worden. Hierbij kan de medewerker zelf de tijd en de plaats uitkiezen die past bij het werk dat moet

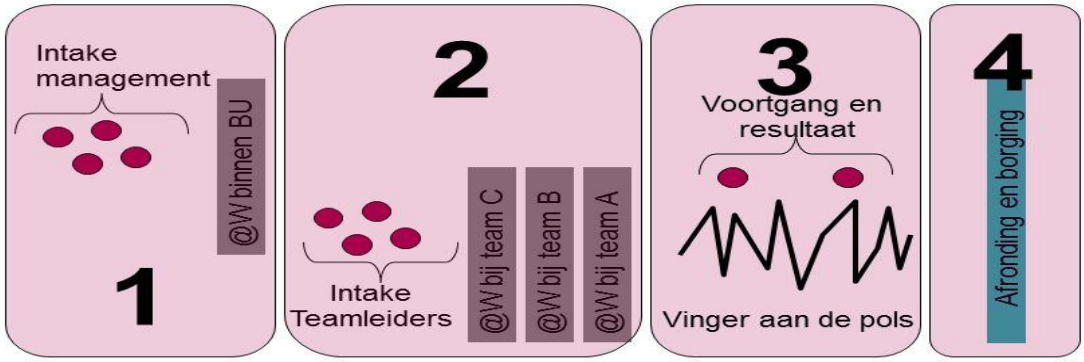
worden gedaan. Dat kan op kantoor, thuis of bij een collega zijn. Hiervoor biedt Essent meerdere faciliteiten zoals: een laptop, een webcam, een mobiele telefoon, werkplekken door het hele land en een vergoeding voor het thuiswerken.

Daarnaast worden er bij Essent afspraken gemaakt tussen leidinggevenden en medewerkers over vaste wekelijkse kantoordagen waarop men elkaar ziet, terugkomdagen genoemd. Daarnaast worden er bijvoorbeeld afspraken gemaakt over de bereikbaarheid en over het resultaat dat geleverd dient te worden. Hierbij wordt er bij Essent gestuurd en beoordeeld op de geleverde output en niet op de zichtbaarheid, zodat de medewerker de vrijheid krijgt om zelf te bepalen hoe hij/zij de doelstellingen wil gaan realiseren (Palermo, 2012).

4.2.1 Hoe @nders te gaan werken?

Per afdeling is het @nders werken geïntroduceerd volgens onderstaand figuur 2. De @nders werken pilot die van 2009 tot en met 2010 binnen Essent heeft gedraaid is van belang geweest voor de vormgeving van het @nders werken binnen de organisatie.

Invoering @nders werken



Figuur 2, Boonman (2010) implementatie @nders werken

De fysieke verandering heeft echter nog niet plaatsgevonden. Per eind augustus 2012 start de verbouwing in de kantoorpanden om de omgeving aan te passen naar maatstaven van het @nders werken. Dit houdt in dat de inrichting van de kantoorpanden de nieuwe manier van werken moet gaan ondersteunen en er een ontmoetingsplek van maakt.

4.2.2 De doelstellingen met betrekking tot het @nders werken

Essent heeft de ambitie het best presterende energiebedrijf te worden. Daartoe hebben zij doelen vastgesteld op vier gebieden: klanten, technologie, duurzaamheid en de organisatie. Volgens Essent draagt het @nders werken bij aan de realisatie van deze doelen (@nders werken brochure, 2010).

De omgeving waarin Essent opereert, verandert voortdurend. Klanten worden veeleisender, de arbeidsmarkt wordt krapper, medewerkers zoeken een betere balans tussen werk en privé en er is steeds meer aandacht voor klimaatverandering. Deze veranderende omgeving vraagt onder meer om een flexibele, inspirerende manier van (samen)werken, die energie geeft. Medewerkers moeten hierbij het 'vertrouwen' en de 'vrijheid' krijgen om hun 'verantwoordelijkheid' te nemen, richting zichzelf, collega's en de klant. Met het @nders werken wil Essent bijdragen aan *people*, *profit* en *planet*.

People: Door de mogelijkheid te bieden om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken, ontstaat een betere balans tussen werk en privé. Medewerkers zijn daardoor meer betrokken en krijgen en nemen meer verantwoordelijkheid. Binnen Essent dient hiermee vertrouwen naar elkaar uit te worden gesproken. De vrijheid om op deze manier te werken, in een inspirerende werkomgeving, zorgt voor gedreven medewerkers die zich verbonden voelen met hun klanten. Tevreden medewerkers zijn bereid een stap extra te doen en dat merken de klanten.
Profit: Wanneer medewerkers hun omgeving beter kunnen afstemmen op het werk dat ze doen, neemt de productiviteit toe. Dit blijkt uit de ervaringen van bedrijven die Essent zijn voorgegaan en uit de binnen Essent gehouden pilot.
Planet: Met het @nders werken geeft Essent concreet invulling aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Zij geeft deze invulling door middel van minder woon- en werkverkeer, een efficiënte indeling van de werktijden en een betere benutting van de kantoorpanden. Dit leidt tot een lagere CO_2-uitstoot en tot energiebesparing op de kantoorlocaties (@nders werken brochure, 2012).

Daarnaast is het commerciële belang dat Essent heeft een belangrijk motief voor de overgang naar het @nders werken (Baane e.a., 2010). Zo is er een business case verbonden aan het @nders werken. De belangrijkste besparingen zullen moeten voortkomen uit een verlaging van de vastgoedkosten, de servicekosten en de reiskosten. Essent heeft bijvoorbeeld al meerdere vestigingen gesloten, wat deze kosten doet dalen. Binnen Essent is een 0.6 FTE norm ingesteld, wat inhoudt dat er geen volledige personeelsbezetting kan worden gefaciliteerd binnen de kantoorpanden. Dit betekent dat van het totaal aantal FTE dat werkzaam is binnen een locatie, er ruimte is voor 60% hiervan. Alle afdelingen en teams zijn hiervan op de hoogte en dienen op deze norm in te spelen. Zie tabel 3 in bijlage I voor de afname in ruimte die Essent wilt realiseren en grotendeels gerealiseerd heeft.

4.3 Publieke dimensie Essent

Essent ondervindt spanningen tussen de economische- en relationele rationaliteit. Er zijn namelijk economische en relationele belangen die gepaard gaan met het @nders werken. Paauwe (2004: 90) heeft de intrinsieke spanningen in het vormen van HRM beleid tussen economische rationaliteit en aan de andere kant de relationele rationaliteit weten te vertalen in een model genaamd: *contextually based human resource theory*, zie meer hierover in de bijlage IV.

Noordergraaf & Teeuw (2003) geven aan grote waarde te hechten aan de identiteit van de organisatie, kijkend naar de sectoren privaat en publiek. Zij spreken over publieke identiteit en bedoelen hiermee organisaties die publiek hogere doelen stellen welke gericht zijn op de lange termijn. Essent kan gezien worden als een organisatie die waarde hecht aan haar publieke identiteit. Dit komt onder andere terug door middel van het @nders werken. Wanneer Essent de juiste balans weet te vinden tussen de economische- en de relationele rationaliteit omtrent het @nders werken, kan het een breder belang dienen, namelijk het maatschappelijk belang.
Daarnaast zal het voor de organisatie concurrentie voordelen met zich meebrengen aangezien zij een onderscheidend karakter toont (Boselie, 2010: 49). Zie bijlage IV voor een paper over de publieke dimensie van Essent.

5. Methodologie

In dit hoofdstuk zal de keuze voor de methode van onderzoek beschreven en onderbouwd worden. Daarnaast zal beschreven worden op welke wijze het kwalitatief onderzoek heeft plaatsgevonden. Ten slotte zullen de methode en technieken van de kwalitatieve analyse worden besproken.

5.1 Onderzoeksdesign

Dit onderzoek zal bestaan uit praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Het doel van het onderzoek is om bij te dragen aan de praktijksituatie van Essent ten aanzien van het @nders werken.

De methode die in dit onderzoek zal worden gehanteerd is kwalitatief onderzoek gericht op kennis, vaardigheden en ervaringen van leidinggevenden in het @nders werken binnen Essent. Omdat het begrip HNW nog relatief nieuw is en een Nederlands begrip betreft, is er nog niet veel literatuur over verschenen. Nog minder literatuur is er te vinden over de combinatie van leiderschap en HNW (Baruch; 2000; Felstead e.a., 2003: Harris, 2003; Peters e.a., 2010). Aangezien er nog relatief weinig literatuur is, zal er eerst kwalitatief onderzoek gedaan dienen te worden om vervolgens gedrag en competenties van leidinggevenden te kunnen destilleren. Dit heeft de onderzoeker doen besluiten kwalitatief onderzoek te gaan doen om doormiddel van interviews meer inzichten te verkrijgen in leidinggeven binnen HNW. Het onderzoek is dus explorerend van aard en aan de hand van de bevindingen kan er eventueel kwantitatief vervolgonderzoek gedaan worden.
In dit onderzoek is de interpretatieve variant van kwalitatief onderzoek gehanteerd. Deze is heersend binnen kwalitatief onderzoek en gaat uit van het specifieke karakter van de sociale werkelijkheid. Er wordt vanuit gegaan dat mensen betekenis geven aan verschijnselen en dat ze die betekenissen onderling uitwisselen in alledaagse interacties. Deze betekenissen vormen samen een werkelijkheid waar vanuit gehandeld wordt (Boeije, 2008: 20- 21).
De focus van dit onderzoek ligt bij de betekenis die leidinggevenden geven aan het @nders werken. Daarnaast ligt de focus op de kennis en vaardigheden die voor leidinggevenden van belang zijn in het @nders werken. Hierbij dient het interview gezien te worden als een gespreksvorm waarin de onderzoeker vragen stelt over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen (Boeije, 2008: 57).
Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd aan de hand van semi- gestructureerde interviews. Dit biedt mogelijkheden voor het stellen van dezelfde vragen om uiteindelijk vergelijkingen te kunnen maken. Ondanks de gedeeltelijk vaste structuur van de vragen biedt het genoeg ruimte voor persoonlijke inbreng en ideeën van de respondenten. Ook biedt dit ruimte om dieper in te gaan op specifiek belangrijke onderwerpen voor het onderzoek (Velde e.a., 2004: 105).

Ter voorbereiding op de interviews en om de context te verkennen zijn er bedrijfsspecifieke documenten doorgenomen betreft het @nders werken. Daarnaast heeft de onderzoeker vergaderingen van het @nders werken projectteam bijgewoond, een workshop @nders leidinggeven gevolgd en informele gesprekken gevoerd met leidinggevenden en medewerkers van Essent om de context verder te verkennen.

5.2 Methode van dataverzameling

In dit onderzoek zijn enerzijds teamleiders en anderzijds managers geïnterviewd die positief dan wel minder positief ten opzichte van het @nders werken staan. Door beiden groepen te interviewen is het mogelijk na te gaan of er verschil bestaat in intenties, gedrag, percepties en ervaringen van teamleiders en managers.

In totaal zijn er negentien interviews afgenomen waarvan tien met managers en negen met teamleiders. De respondenten zijn geselecteerd door de onderzoeker aan de hand van hun functieniveau en de positieve dan wel negatieve houding ten opzichte van het @nders werken. Door middel van het contact met deze personen omtrent het @nders werken project en de gegeven workshops, is deze houding door het @nders werken projectteam opgemerkt.

De interviews zijn allen afgenomen in de maanden april en mei van het jaar 2012 en hebben gemiddeld 60 minuten per interview geduurd. De interviews hebben plaatsgevonden in Groningen, Zwolle, ‘s-Hertogenbosch en Utrecht, verschillende locaties van Essent. De interviews vonden altijd plaats in een gesloten ruimte. Tevens werden de interviews opgenomen middels een *voicerecorder*. Dit gaf de onderzoeker de vrijheid zich volledig te kunnen focussen op het interview en zo adequaat mogelijk te kunnen anticiperen op de gegeven antwoorden. Aan iedere respondent werd voorafgaand van het interview gevraagd of deze akkoord zou gaan met de opname. Tenslotte werd de respondent tijdens ieder interview in de gelegenheid gesteld om op- en of aanmerkingen te maken.

5.3 Respondenten

Volgens Kowalski & Swanson (2005) is draagvlak van alle organisatielagen een cruciale factor in het succes van telewerken. Leidinggevenden worden gezien als een belangrijke sleutel tot het succes van HNW (Baruch, 2000; Kowalski & Swanson, 2005; Martínez-Sánchez e.a., 2008). Bijl (2009) beschrijft dat de leidinggevende een voorbeeldrol vervult in HNW. Aangezien draagvlak van alle organisatielagen een belangrijke factor vormt in het succes voor HNW is er binnen dit onderzoek gekeken naar verschillende managementlagen binnen de organisatie.

Binnen Essent is het management ingedeeld in vier lagen van hoog naar laag: mn1, mn2, mn3 en mn4. Waarvan de managementlagen mn2 en mn3 zijn geïnterviewd. De keuze om managementlagen mn2 en mn3 te interviewen komt voort vanuit het @nders werken projectteam welke veronderstellen dat er binnen mn2 weerstand heerst ten opzichte van het @nders werken en mn3 juist erg enthousiast is.

De geïnterviewde teamleiders vallen binnen de mn3 groep. Deze groep bestaat uit negen teamleiders, waarvan vijf vrouwen en vier mannen. Deze respondenten werken onder verschillende business units binnen Essent namelijk: B2C en Eles. B2C is de business unit van Essent die zich richt op de verkoop van energie en bedient de huishoudelijke markt, ofwel de consumenten. Het beheerst de totale keten van productontwikkeling, advies en verkoop tot aan incasso van facturen. De business unit Eles identificeert, ontwikkelt en realiseert duurzame oplossingen voor individuele en collectieve klanten op lokaal niveau. De warmtenetwerken die ELES exploiteert worden veilig en efficiënt ingezet voor lokale klanten. De geïnterviewde teamleiders bij Eles en B2C zijn verantwoordelijk voor de *frontoffice* en *backoffice* van de klantenservice. De medewerkers van de respondenten staan hun klanten telefonisch of via email te woord en de werkzaamheden kunnen dan ook vergeleken worden met die van een callcenter medewerker. Waarbij de medewerkers zijn gebonden aan een speciaal telefoontoestel om hun werkzaamheden uit te voeren. De standplaatsen van de teamleiders zijn Groningen, Zwolle en Den Bosch. De gemiddelde leeftijd van de geïnterviewde teamleiders is 39,8 jaar.

Ook hebben er interviews plaatsgevonden met managers uit mn2. Deze groep bestaat uit tien managers, waarvan acht mannen en twee vrouwen. De respondenten werken onder verschillende afdelingen binnen Essent namelijk: Marketing, IT, Finance, HR, Eles en B2C. Deze managers hebben allemaal dezelfde standplaats namelijk het hoofdkantoor in ’s-Hertogenbosch. De gemiddelde leeftijd van de geïnterviewde managers is 38,9 jaar.

De gemiddelde leeftijd van alle geïnterviewde leidinggevenden is 39,4 jaar. Er zijn in zijn totaal negentien interviews afgenomen waarvan twaalf met mannen en zeven met vrouwen. Zie onderstaande tabel 4 voor de schematische weergave van de respondenten.

Respondenten

Functie	Afdeling	Aantal	Geslacht	
Teamleider	Commercie, B2C	6	M: 2	V: 4
	Commercie, Eles	3	M: 2	V: 1
Manager	Marketing	2	M: 1	V: 1
	IT	3	M: 3	
	Finance	2	M: 1	V: 1
	HR	1	M: 1	
	Commercie Eles	1	M: 1	
	Commercie, B2C	1	M: 1	
Totaal		19	M: 12	V: 7

Tabel 4, respondenten onderzoek leiderschap en HNW 2012

5.4 Meetinstrumenten

De operationalisering van theoretische constructen heeft geleid tot meetbare topics waar vanuit een topiclijst kon worden samengesteld. De onderzoeker heeft met de onderzoeksvragen in gedachten de belangrijkste topics vanuit de theorie geclusterd en hiervan een topiclijst opgesteld. Deze werd als leidraad gebruikt in de interviews. Er is één topiclijst voor teamleiders en managers opgesteld, waardoor zij dezelfde vragen gesteld kregen tijdens de interviews. Wat zoals al eerder aangegeven het mogelijk maakte om uiteindelijk de antwoorden te kunnen vergelijken. Om vervolgens antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag. Deze topiclijst met een aantal opgestelde interviewvragen is in zijn totaliteit opgenomen in bijlage II.

Aan de leidinggevenden zijn vragen gesteld omtrent de ervaringen ten aanzien van de overgang naar het @nders werken. Tevens is er gevraagd naar de hoeveelheid fysieke aanwezigheid van leidinggevenden zelf en van hun medewerkers. Daarnaast zijn er vragen gesteld over de voor- en nadelen die leidinggevenden ervaren en wat het @nders werken doet met de relatie tussen medewerker en leidinggevende. Om inzicht te verkrijgen in wat leidinggevenden belangrijk vinden in de toekenning van het @nders werken zijn vragen gesteld over factoren die zij hiervoor van belang achten. Belangrijk voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag is de vraag wat leidinggevenden als belangrijke kennis en vaardigheden voor zichzelf zagen binnen het @nders werken.

5.5 Methoden van analyse

Na het afnemen van de interviews zijn deze systematisch uitgewerkt en geschikt gemaakt voor de analyse. Voor de analyse is gebruik gemaakt van het softwareprogramma MAXQDA10. De interviews zijn zorgvuldig doorgelezen om vervolgens met het softwareprogramma relevante tekstfragmenten te labelen met een code. Allereerst is er gebruik gemaakt van het open codering, zoals *invivo-codes* (begrippen die door respondenten gebruikt worden) en *contructed codes* (*sensitising concepts* uit de theorie). Alle tekstfragmenten zijn op deze manier gecodeerd, vervolgens is gecontroleerd of de gekozen codes in lijn waren met het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Van het open coderen waarbij geredeneerd is vanuit de gegevens naar de codes, is er vervolgens overgegaan op het axiaal coderen. Waarbij de onderzoeker redeneert vanuit de codes naar de gegevens (Boeije: 2008: 99). Op deze manier is bij ieder fragment nagegaan of het goed gecodeerd was of dat het fragment beter bij een andere code zou passen. De topiclijst met interviewvragen is hiervoor gebruikt om structuur te bieden. Daarna zijn de codes geclusterd en ontstond er een gestructureerde codeboom middels het toevoegen van hoofd- en subcodes. De codeboom die is ontstaan is als bijlage III toegevoegd. Het softwareprogramma maakte het vervolgens mogelijk om bij elke code het bijpassende tekstfragment terug te zoeken. Wat het schrijven van de analyse en het citeren van de empirische bevindingen vergemakkelijkt.

Tenslotte kan er doormiddel van de resultaten en het literatuuronderzoek een antwoord worden gezocht op de onderzoeksvraag van dit onderzoek.

5.6 Kwaliteit van het onderzoek

De kwaliteit van een onderzoek wordt mede bepaald door de betrouwbaarheid en de validiteit. In deze paragraaf wordt ingegaan op deze begrippen.

5.6.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek zegt iets over de geloofwaardigheid van het onderzoek Boeije, 2008: 145). Door gebruik te maken van semi- gestructureerde interviews, is de betrouwbaarheid van dit onderzoek positief beïnvloed. Door standaardisatie van deze methode van dataverzameling verkleint de kans op toevallige fouten. Daarnaast kunnen hierdoor de verschillende interviews met elkaar vergeleken worden en kunnen de interviews gemakkelijk op een vergelijkbare wijze worden herhaald. Door gebruik te maken van semi-gestructureerde interviews, is volledige standaardisatie van de dataverzameling niet mogelijk. Om toch zo veel mogelijk te standaardiseren is voor het afnemen van de interviews gebruik gemaakt van één topiclijst. Waarbij tijdens de interviews dezelfde inleiding, dezelfde beginvragen en zoveel mogelijk de structuur van de topiclijst is gevolgd.

Daarnaast heeft de onderzoeker op een systematische wijze de codes geanalyseerd wat de betrouwbaarheid van het onderzoek heeft doen vergroten.

5.6.2 Validiteit

Wanneer de onderzoeker meet of verklaart wat hij daadwerkelijk wil meten of verklaren, wordt dat opgevat als validiteit (Boeije, 2008: 145). Binnen validiteit wordt onderscheidt gemaakt tussen interne en externe validiteit. De interne validiteit heeft betrekking op de kwaliteit van de dataverzameling en data-analyse (Boeije, 2008). Door middel van het afnemen van interviews is in dit onderzoek data verzameld. De semi-gestructureerde interviews geven de onderzoeker de mogelijkheid door te vragen naar specifieke onderwerpen tot dat er voldoende informatie gegeven is. Bij elke interviewvraag is er gevraagd naar voorbeelden uit de praktijk, de huidige situatie en de beleving van de respondent. Wat de kans vergroot dat wat daadwerkelijk speelt voor de respondent de ruimte krijgt naar voren te komen. Daarbij kan de onderzoeker bepalen of de vraag begrepen is en of antwoord gegeven wordt op de vraag. Dit heeft een positief effect op de validiteit.

Een aspect dat de interne validiteit kan aantasten zijn sociaal wenselijke antwoorden. Hiermee kan vertroebeling ontstaan over wat de onderzoeker wil weten. Voorafgaand aan elk interview is de respondent daarom gewezen op de anonimiteit van het interview. Dat wat gezegd wordt zal nooit met naam in het @nders werken projectteam, bij een leidinggevende of ergens anders terechtkomen. Hiermee is de kans op sociaal wenselijke antwoorden verkleind.

De externe validiteit heeft betrekking op de mate waarin de groep respondenten voldoende representatief is om te veronderstellen dat de uitkomsten voor alle medewerkers van Essent gelden (’t Hart e.a., 2005). Dit kan echter niet worden gesteld aangezien de groep respondenten uit slechts negentien bestaat en deze te klein is om representatief te zijn voor de gehele organisatie. Tevens zijn niet alle afdelingen binnen Essent vertegenwoordigd in dit onderzoek.

Mede betreft de externe validiteit de generaliseerbaarheid van de bevindingen naar andere niet onderzochte situaties, onder andere omstandigheden, op andere tijden (Boeije, 2008). Bij de generaliseerbaarheid van dit onderzoek is een kanttekening gerechtvaardigd omdat het onderzoek gericht is op de specifieke context van Essent. Generalisatie van de bevindingen is hierdoor nauwelijks aan de orde.

6. Resultaten en Conclusie

In dit hoofdstuk worden de verkregen resultaten aan de hand van de opgestelde deelvragen uiteengezet. Allereerst zal worden ingegaan op de vraag hoe leidinggevenden de overstap naar het @nders werken hebben ervaren. Vervolgens zal worden gekeken naar hoe leidinggevenden de relatie tussen hun medewerkers en zichzelf ervaren. Daarnaast zal ingegaan worden op de ervaren belemmerende en stimulerende factoren binnen het @nders werken. Ook zal er aandacht zijn voor de specifieke kennis en de vaardigheden die het @nders werken volgens leidinggevenden van henzelf vraagt. Iedere paragraaf zal eindigen met een korte conclusie van de bevindingen en hiermee een antwoord geven op de deelvraag. Tenslotte zal het hoofdstuk eindigen met de beantwoording van de onderzoeksvraag.

6.1 Deelvraag 1: Hoe hebben leidinggevenden de overstap op het @nders werken ervaren?

In deze paragraaf wordt de overgang naar het @nders werken geschetst, om een duidelijk beeld te verkrijgen van hoe leidinggevenden deze verandering hebben ervaren. De resultaten van dit onderzoek zullen de beeldvorming ten aanzien van de huidige @nders werken situatie binnen Essent bevorderen. Deze resultaten zullen ondersteunend zijn aan de beantwoording van de onderzoeksvraag.

6.1.1 Wennen en angst

Als leidinggevenden gevraagd werd hoe zij de overgang naar het @nders werken hebben ervaren, geeft een groot gedeelte, van met name de teamleiders, aan dat het wennen was en dat juist hun medewerkers erg enthousiast waren. Een aantal benoemden koudwatervrees te hebben en zich te hebben afgevraagd wat er dan van het team terecht moest gaan komen. Volgens hen bleek dit achteraf valse angst te zijn geweest, aangezien het @nders werken nu goed werkt.

De angst die leidinggevenden beschrijven komt naar eigen zeggen voort uit het gemis van het fysieke contact met hun medewerkers. Leidinggevenden beschrijven dat ze iemand in de ogen willen kunnen kijken en de sfeer van mensen om zich heen prettig vinden. Daarnaast beschrijven vooral teamleiders zich eenzaam te voelen wanneer ze alleen thuiswerken.

> *'Ik vind het @nders werken wel wennen. Ik ben wel een persoon die graag mensen om zich heen heeft, dus als ik dan thuis zit dan merken de huisdieren dat ook (haha). Dan maak je daar gewoon een praatje mee.' (TL respondent 19)*

Leidinggevenden definiëren verschillende redenen waarom zij voorkeur geven aan het fysieke contact met hun medewerkers. Ten eerste omdat zowel managers en teamleiders zeggen gevoel te willen hebben bij hun medewerkers. Om dit te realiseren zeggen zij het nodig te hebben iemand in de ogen te kunnen kijken. Leidinggevenden willen de gemoedstoestand van hun medewerkers zien

zodat zij daarop in kunnen spelen. Ze zeggen dat de behaalde cijfers van medewerkers wel iets zeggen, maar lang niet alles. Hierdoor proberen zij zo veel mogelijk *face to face* momenten met hun medewerkers in te regelen om te kunnen ervaren hoe het met hun medewerkers gaat.

Ten tweede zien vooral teamleiders het als hun taak fysiek aanwezig te zijn voor hun medewerkers. Op die manier willen zij sturing geven aan de vorming van hun team en beschikbaar en zichtbaar zijn voor hun medewerkers. Het af en toe langs lopen en het in contact staan met de mensen zien zij als cruciaal binnen hun rol als leidinggevende.

> *'Ik ben wel teamleider, dus dat betekent dat je leider bent van een TEAM en in mijn optiek kun je niet teamleider zijn door één of twee dagen in Den Bosch te zijn twee dagen thuis en één dag te zeggen eeey toedels. Even heel plat gezegd dan flikkert je hele team uit elkaar, dat kan NIET!' (TL respondent 15)*

Ten derde zeggen leidinggevenden dat ze voorkeur geven aan het fysieke contact, aangezien dit de snelheid in het nemen van beslissingen bevorderd. Ze zeggen het prettiger te vinden om even langs te lopen en iets aan iemand te vragen dan er over na te moeten denken en het uit te typen. Naar eigen zeggen hadden ze in die tijd al een antwoord kunnen hebben.

6.1.2 Medewerkers zien voordelen

Juist medewerkers zagen grote voordelen aan het @nders werken volgens de leidinggevenden en wilden dan ook graag overgaan op deze nieuwe manier van werken. Dit maakte dat leidinggevenden meer open gingen staan voor het @nders werken en hun koudwatervrees, zoals sommige het noemden, overboord gooiden en ermee van start gingen. Leidinggevenden gaven aan dat de overgang naar het @nders werken een kwestie van doen is die je moet accepteren.

> *'Tjah je kunt er heel moeilijk en heel spastisch over gaan doen. Uiteindelijk heeft Essent hem zo neergezet en ik (naam respondent 1) personeelsnummer (…), kan stampij lopen maken maar dan gaat de grote heer echt niet lopen zeggen aaggh sorry we gaan het terugdraaien.' (TL respondent 1)*

De teamleiders van B2C en Eles, dus van de callcenters, zeggen een duidelijke overgang van en naar het @nders werken voor hun medewerkers te hebben ervaren. Hun medewerkers hadden voorheen niet de mogelijkheid om thuis te werken. Deze mogelijkheid is ontstond tijdens de invoering van het @nders werken. De werkplekken thuis werden namelijk op zo een manier ingericht dat de medewerker in staat werd gesteld thuis te kunnen gaan werken. Dit omdat de medewerkers gebonden zijn aan een speciaal telefoontoestel en deze thuis werd geïnstalleerd. Voor deze groep medewerkers betekent het @nders werken dan ook voornamelijk het thuiswerken.

In tegenstelling tot de teamleiders van B2C en Eles hebben managers van andere afdelingen zoals Marketing, IT en Finance een minder strikte overgang naar het @nders werken ervaren, doordat hun

medewerkers het plaats- en tijdonafhankelijk werken naar eigen zeggen al toepasten. Dit heeft er onder andere mee te maken dat deze medewerkers niet gebonden zijn aan een speciaal telefoontoestel. Managers geven aan dat er na de introductie van het @nders werken wel meer structuur is gekomen voor het op afstand werken en dat de faciliteiten er nu volledig zijn in vergelijking met voor de invoering. Deze managers geven ook aan dat zij het @nders werken echt iets van deze tijd vinden. Zij zien het dan ook als positief dat Essent zich hierin mee ontwikkeld.

> *'Nouja ik vind het iets van deze tijd. Dus ik vind het fijn dat ik meer ruimte krijg, want zo voelt het wel om mijn werktijden te plannen zodat ik rustiger kan werken want dat is wel de situatie vaak als je thuis zit.' (M respondent 18)*

6.1.3 Werkplekken vermindering

Vooral managers geven hun angst omtrent de daling van het aantal werkplekken weer. Zij voelen zich gedwongen ergens anders te moeten gaan werken aangezien het te drukbezet is op 'hun' gedeelte van de werkvloer. Managers zeggen het belangrijk te vinden een keuze te hebben in waar te gaan werken. Daarnaast willen ze niet door het hele gebouw moeten zoeken naar een werkplek en geven ze in de meerderheid de voorkeur aan om als team bij elkaar te zitten. Managers spreken hun twijfel uit over de vraag of het kantoor door de volle bezetting nog wel een ontmoetingsplek zal blijven. Ze vragen zich af of het niet dusdanig krap gaat worden dat medewerkers het niet meer prettig vinden om op locatie te zijn. Dit roept bij een aantal managers de vraag op of zij 'nog wel welkom zijn bij Essent'? Managers zeggen bang te zijn dat het terugdringen van de werkplekken zal leiden tot inefficiëntie. Dit omdat ze zeggen dat de grotere drukte op de werkvloer niet optimaal werkt. Momenteel ervaren zij dat het geconcentreerd werken op de werkvloer onmogelijk aan het worden is. Daarnaast zeggen managers te hebben vernomen dat de ingestelde 0.6 FTE norm verder naar beneden zal worden gebracht. Hier blijkt grote bezorgdheid over bij managers en teamleiders.

> *'Als het kantoor een legbatterij gaat worden dan wordt het heel erg lastig of mensen zich thuis gaan voelen, dus je zult toch iets in de inrichting moeten gaan doen. Knusse hoekjes creëren of plekken creëren waar je een overleg kunt hebben. Niet alleen overleg dat je naast elkaar moet zitten, maar dat het meer relaxt is en dat je elkaar kunt aankijken.' (TL respondent 1)*

> *'Het @nders werken concept is helemaal super en de vloeren en de manier van werken helemaal prima. Alleen er zit op een bepaald moment een grens qua het reduceren van het aantal werkplekken, dus daar zit voor mij soms wel een zorg in. Dat hoor ik ook van collega's dat ze zoiets hebben van ik kan helemaal niet meer bij mijn team zitten.' (TL respondent 15)*

6.1.4 Conclusie

Uit paragraaf 6.1 blijkt dat vooral teamleiders moeite hadden met de overgang naar het @nders werken. De angst voor deze verandering komt volgens de leidinggevenden ten eerste omdat het fysieke contact met de medewerkers afneemt, terwijl leidinggevenden dit nodig zeggen te hebben om na te kunnen gaan hoe het hun medewerkers vergaat. Ten tweede zien vooral teamleiders het als hun taak fysiek aanwezig te zijn voor hun medewerkers. Ten derde definiëren leidinggevenden dat het fysieke contact de snelheid van beslissen bevordert. Aangezien medewerkers zo positief reageerden op het @nders werken zeiden teamleiders dat zij het een kans wilden geven en achteraf beschrijven zij de voorafgaande angst voor het @nders werken als valse angst.

De teamleiders geven aan een duidelijke overgang te hebben ervaren naar het @nders werken. Door middel van het @nders werken werd het thuiswerken voor hun medewerkers een mogelijkheid. Daarentegen hebben managers van IT- en bijvoorbeeld Marketingafdelingen een minder sterke omslag ervaren naar het @nders werken. Volgens de managers kwamen er meer faciliteiten bij maar werkten hun medewerkers al geregeld thuis.

Zowel teamleiders en managers geven aan huiverig te zijn voor de ingevoerde 0.6FTE norm, die naar eigen zeggen eventueel verder naar beneden zal worden gebracht. Zij geven aan dat de werkvloeren momenteel al erg druk bezet zijn en dat dit niet bevorderlijk is voor de effectiviteit van de medewerker. Ook zeggen zij dat dit ervoor zou kunnen zorgen dat de medewerker zich minder welkom bij Essent gaat voelen aangezien er minder plek voor hem of haar is.

6.2 Deelvraag 2: Wat betekent, volgens de leidinggevenden, het @nders werken voor de relatie tussen de medewerker en de leidinggevende?

In deze paragraaf wordt beschreven wat het @nders werken volgens de leidinggevenden betekent voor de relatie tussen de medewerker en de leidinggevende. Allereerst zal er aandacht zijn voor de vraag wat de leidinggevende verwacht van een medewerker binnen het @nders werken. Vervolgens zal stil worden gestaan bij de mogelijkheden en de spanningen die het @nders werken de leidinggevenden kunnen brengen. De resultaten zullen bijdragen aan het antwoord op de vraag hoe de leidinggevenden de relatie met hun medewerkers ervaren en wat het @nders werken hiervoor een rol in speelt.

6.2.1 Verwachting leidinggevende van medewerker

Wat moet een medewerker doen om @nders te mogen werken van zijn of haar leidinggevende? Uit de interviews kwamen een aantal elementen naar voren waaraan een medewerker moet voldoen om volgens de leidinggevenden @nders te mogen werken.

Leidinggevenden vinden het in de eerste plaats belangrijk dat er vertrouwen is in de medewerker. Een leidinggevende wil het vertrouwen en het gevoel hebben dat de medewerker zijn collega's en zijn/haar leidinggevende niet fysiek om zich heen nodig heeft om het werk goed te kunnen uitvoeren. Zij zeggen dat dit vertrouwen er moet zijn en als dat niet het geval is een medewerker ook niet thuis zou mogen werken. Wanneer het vertrouwen beschaamd zou worden dan zien leidinggevenden zich genoodzaakt de medewerker weer terug naar kantoor te laten komen. Slechts één teamleider gaf aan geen vertrouwen in het team te hebben. Met als gevolg dat de medewerkers dan ook niet @nders werken. Volgens de respondent heeft dit te maken met de resultaatafspraken die voor het team anders moeten worden afgestemd aangezien het team zich niet aan de resultaatafspraken houdt.

Bovenal zeggen leidinggevenden dat er vertrouwen moet zijn in de medewerker. Aangezien zij dat zien als de basis van de werkrelatie. Wanneer deze basis er niet is, geven de leidinggevenden aan dat het wel erg moeilijk is om een medewerker fysiek los te kunnen laten.

> *'Dat zit hem dus wel in een stuk vertrouwen. Dat als je @nders werkt dat je dus gewoon wel zeg maar levert dat wat er van je verwacht wordt. Bij de één is dat wat makkelijker te meten dan bij de ander, maar als je merkt dat dat vertrouwen beschaamd wordt. Dan ga je andere afspraken maken. Dat was niet bij deze afdeling maar wel bij de vorige. Dat heeft nog weleens gebracht dat je mensen gewoon op kantoor laat komen.' (M respondent 12)*

Ten tweede geven leidinggevenden aan het belangrijk te vinden dat een medewerker in staat is zelfstandig te kunnen werken. Voornamelijk teamleiders blijken dit te benadrukken. Zo zijn er volgens teamleiders binnen de afdeling B2C afspraken gemaakt wanneer een medewerker @nders 'mag' werken. De afspraak is dat een medewerker het eerste half jaar van zijn/haar dienstverband niet @nders mag werken. Daarmee gaat de organisatie er vanuit dat een medewerker na deze periode in staat is zelfstandig zijn/haar werk uit te kunnen voeren.

Ten slotte blijkt het leveren van de afgesproken resultaatafspraken van belang voor leidinggevenden in het al dan niet toekennen van de mogelijkheid @nders te werken aan de medewerker. Wanneer de prestaties van de medewerker minder worden, geven leidinggevenden aan dat ze meer controle zullen uitoefenen.

Wanneer een medewerker niet aan de criteria van, vertrouwen, zelfstandig werken en het leveren van resultaten voldoet, dan zal de leidinggevende naar eigen zeggen de medewerker niet toestaan @nders te werken. Hier vormde een tweetal managers een uitzondering op. Zij gaven aan dat hun medewerkers altijd @nders 'mogen' werken.

'Ik vind het @nders werken onze way of working. De enige afspraak die we als team hebben gemaakt is dat donderdag een terugkomdag is. Ik wil graag dat mensen zich daaraan houden en ja verder moeten ze dat zelf invullen.' (M respondent 7)

Volgens deze managers neem je iemand aan om zijn/ haar kwaliteiten en is vertrouwen je startpunt, zij gaan er vanuit dat iemand zelfstandig kan werken en dat een medewerker zich aan de resultaatafspraken houdt.

6.2.2 Bied mogelijkheden in relatie

Met name de teamleiders zeggen voordelen te ervaren aan het @nders werken aangezien het hun meer dan voorheen mogelijkheden biedt individuele afspraken te maken met hun medewerkers. Door het maken van individuele afspraken kunnen zij beter inspelen op de behoeften van de medewerker. Volgens de leidinggevenden betaalt dit zich terug in medewerkers die ook voor leidinggevenden willen klaarstaan op momenten waarop dit niet van hen verwacht wordt.

Teamleiders geven aan dat wanneer zij een medewerker in het weekend nodig hebben, zij het prettig vinden op hem/haar te kunnen rekenen. Wanneer de medewerker dan op zijn beurt bijvoorbeeld een keer met zijn of haar dochter naar het ziekenhuis moet dan kan de leidinggevende door het @nders werken de medewerker op een dergelijke dag thuis laten werken. In het bijzonder teamleiders geven aan dat het @nders werken hun op deze wijze mogelijkheden biedt om medewerkers wat meer te kunnen *pleasen*. Medewerkers hoeven niet meer vijf dagen in de week heen en weer in de file te staan om naar kantoor te komen. Zij kunnen nu thuis inloggen en vanuit het eigen huis werken. Dit wordt volgens de leidinggevenden door de medewerkers als prettig ervaren. Tegelijk hebben leidinggevenden het idee dat zij hierdoor weer iets terugkrijgen van hun medewerkers. Bijvoorbeeld de bereikbaarheid in het weekend, waar de medewerker eigenlijk niet toe verplicht is. De medewerker wilt er volgens de leidinggevende voor hem zijn wanneer hij nodig is.

'Anders gaat de medewerker naar huis toe en als ik straks vraag kan je nog even doorwerken gaat de medewerker om half 6 naar huis. Dus het is een wisselwerking die je daarin moet zien natuurlijk.' (TL respondent 1)

Teamleiders geven aan dat medewerkers het als een blijk van waardering en erkenning ervaren dat zij @nders mogen werken. Medewerkers zijn zich bewust van de mogelijkheden die het ze biedt. Dit willen ze niet vergooien door andere, niet werk gerelateerde activiteiten te ondernemen. Volgens de leidinggevenden betaalt het maken van de individuele afspraken met medewerkers zich uiteindelijk terug.

'Ik zet hem thuis en hij krijgt 100% kwaliteit, hoge productie en weinig ziekteverzuim etc. Wiens cadeautje wordt dat dan.' (TL respondent 13)

6.2.3 Spanning in relatie

Naast dat leidinggevenden meer flexibiliteit zeggen te ervaren in hun relatie met de medewerkers, geven vooral managers aan het spanningsveld tussen de medewerkers en henzelf lastig te vinden. Zij ervaren een bepaalde spanning met betrekking tot de hoeveelheid flexibiliteit die zij een medewerker geven. Leidinggevenden zeggen te willen voorkomen dat medewerkers het @nders werken gaan zien als een recht. Volgens leidinggevenden moet het een faciliteit blijven.

> *'Dat vind ik nog wel een lastige. Ik moet zeggen @nders werken is niet een recht, het is een mogelijkheid, een faciliteit. Maar anders zeggen we ook dat het mogelijk is dat je bij wijze van even in de ochtend gaat fitnessen ofzo en dat je dan s'avonds wat werkt.' (M respondent 5)*

Leidinggevenden geven aan dat zij willen dat hun medewerkers altijd bereikbaar zijn. Daarentegen zeggen zij echter dat het @nders werken concept zo is ingestoken dat het voor de medewerker mogelijk moet zijn om bijvoorbeeld overdag te sporten en s 'avonds te werken. De leidinggevenden geven aan dit eigenlijk liever niet te hebben aangezien zij indien nodig de medewerker direct willen spreken. Ook geven zij aan dat het oppassen op de kinderen een lastig onderwerp is. Medewerkers zouden het thuiswerken als een verkapte kinderopvang kunnen zien. Leidinggevenden geven aan hier zelf nog geen problemen mee te hebben gehad. Zij hebben naar eigen zeggen heel duidelijk kenbaar gemaakt dat kinderen die nog veel aandacht nodig hebben niet thuis mogen zijn wanneer er thuisgewerkt wordt. Tegelijk heerst er de vraag bij leidinggevenden, hoe om te gaan met een medewerker die de resultaten levert die van hem/haar gevraagd worden en de persoon in kwestie één dag thuis werkt en tegelijk op zijn of haar kindje past. De rechten en plichten die er rondom het @nders werken zijn worden, zoals hiervoor geïllustreerd, als lastig ervaren door leidinggevenden. Hierbij vragen zij zich af hoe ver deze gaan.

> *'Ja, maar dan heb ik de kinderen. Dan zeg ik ja dat maakt mij niet uit je bent dan gewoon aan het werk. Dat soort voorbeelden en daar loop ik nog weleens tegenaan, dat vind ik wel lastig hoor.' (M respondent 12)*

Leidinggevenden geven aan dat niet iedere medewerker enthousiast is over het @nders werken. Voor sommige medewerkers is het praktisch niet haalbaar om bijvoorbeeld thuis te kunnen werken. Zij wonen bijvoorbeeld in een studentenhuis en ervaren te veel lawaai of hebben kleine kinderen die aandacht vragen. Weer anderen hebben thuis niet de mogelijkheid een werkplek te creëren, omdat de fysieke ruimte zich daar niet voor leent. Tegelijk zijn er ook medewerkers die zeggen minder productief te zijn wanneer zij thuis aan het werk zijn. Wanneer medewerkers aan hun leidinggevende kenbaar maken dat het thuiswerken voor hen niet werkt, dan geven leidinggevenden aan de beslissingsruimte te willen hebben deze medewerkers op kantoor te laten werken. Zij hebben dan

liever dat de medewerker op kantoor aan het werk is waar hij/zij productiever is, dan thuis werkt waar hij/zij minder resultaat levert.

> *'Je praat erover en ook mensen die bijvoorbeeld in een verbouwing zitten. Die geven ook zelf aan joh ik kan niet thuiswerken want de buurman is steentjes aan het weghalen. Dus ik moet nu gewoon op kantoor komen, dus dat ze zelf ook wel snappen ik heb nu een klant aan de lijn en die vind dat gewoon niet prettig.' (TL respondent 13)*

6.2.4 Conclusie

Paragraaf 6.2 geeft een duidelijk beeld van, wat volgens leidinggevenden goed moet zijn opdat een medewerker @nders 'mag' werken. De medewerker moet het vertrouwen hebben van de leidinggevende, moet in staat zijn zelfstandig te werken en de moet afgesproken resultaten leveren.
Daarnaast blijkt het @nders werken leidinggevenden mogelijkheden te brengen om individuele afspraken te maken met hun medewerkers. Voornamelijk teamleiders zeggen hierdoor beter in te kunnen spelen op de persoonlijke behoeften van hun medewerkers en dat dit zich uiteindelijk terugbetaalt. De medewerker krijgt meer flexibiliteit in bijvoorbeeld reisafstand, een ziekenhuis bezoek of de kinderen naar school brengen en de medewerker wilt hier iets voor terug doen. Tegelijk merken leidinggevenden dat een kleine groep medewerkers minder enthousiast is over het @nders werken. Dit komt voornamelijk door praktische redenen. Daarnaast heeft een enkeling er geen behoefte aan en zegt op kantoor productiever te zijn. Leidinggevenden zeggen medewerkers de ruimte te willen geven hier een keuze in te maken. Zij willen de ruimte hebben iemand op kantoor te laten werken wanneer de resultaten thuis bijvoorbeeld te wensen overlaten. Bovendien willen leidinggevenden voorkomen dat medewerkers het @nders werken gaan zien als een recht. Het moet volgens hen een faciliteit blijven. Vooral managers blijken het lastig te vinden om te gaan met de rechten en plichten die er heersen rondom het @nders werken en de hoeveelheid flexibiliteit die ze hierbinnen aan hun medewerkers kunnen geven.

6.3 Deelvraag 3: Welke belemmerende factoren ervaren leidinggevenden in het @nders werken?

In deze paragraaf wordt beschreven wat leidinggevenden als belemmerende factoren ervaren binnen het @nders werken. Allereerst zal er aandacht zijn voor de ruimte die leidinggevenden vanuit de organisatie ontvangen om hun eigen invulling te kunnen geven aan het @nders werken. Vervolgens zal beschreven worden waarom leidinggevenden aangeven zo goed als niet @nders te werken.

6.3.1 Ruimte vanuit organisatie

Volgens de geïnterviewde leidinggevenden is het @nders werken geïntroduceerd in verband met het laten krimpen van de huisvesting. De door Essent ingestelde 0.6 FTE norm ten aanzien van de

aanwezigheid van medewerkers is als heel dwingend ervaren door de leidinggevenden. De organisatie probeerde het volgens de leidinggevenden nog 'mooi' in te pakken door de voordelen voor medewerkers te benoemen. Maar voor leidinggevenden werd die boodschap overschaduwd door volgens hen de kern, namelijk kostenbesparing.

> *'Het had eigenlijk andersom moeten zijn. Van we werken @nders en we kunnen naar 0.6 FTE. Het is andersom gegaan we hebben 0.6 FTE dus jij gaat @nders werken.' (M respondent 5)*

Volgens leidinggevenden bracht deze boodschap een negatieve klank de organisatie in aangaande het @nders werken. Zij hadden het gevoel van een kostenbesparende maatregel, het @nders werken, een positief verhaal te moeten maken voor hun medewerkers.

Kijkend naar de ruimte die leidinggevenden vanuit de organisatie ervaren om het @nders werken op hun eigen manier in te richten, valt er een groot verschil op te merken tussen de verschillende Business Units. In één van de Business Units, B2C zijn er door het management *'golden rules'* opgesteld omtrent het @nders werken. Deze regels beschrijven wanneer een medewerker al dan niet @nders mag werken. Een medewerker mag bijvoorbeeld het eerste halfjaar van zijn/haar dienstverband niet @nders werken, dient drie dagen per week op kantoor te zijn en moet de afgesproken resultaten blijven behalen (Essent golden rules, 2011). Een aantal teamleiders hebben deze regels als belemmering in hun vrijheid ervaren om voor het team te kunnen doen wat zij, dachten dat het beste was.

> *'Essent wil dat teamleiders en coaches meer leiderschap laten zien. Geef dat vertrouwen dan ook hé en laat mensen zelf de ruimte zoeken en vinden en dat er kaders zijn vind ik prima belangrijk dat moet ook in ieder bedrijf.' (TL respondent 17)*

Ook controle van bovenaf wordt door teamleiders meer ervaren dan door managers. Zo geven de teamleiders aan af en toe controle te krijgen van het hoger management, ten aanzien van hoe ze bepaalde methodes aanpakken. Verder ervaren zij de opgestelde *'golden rules'* als controle. Teamleiders proberen hun draai te vinden in de ruimte die ze hebben binnen het @nders werken en deze zo veel mogelijk naar eigen wens vorm te geven.

Een aantal teamleiders geeft aan dat het negeren van de opgestelde regels soms beter is aangezien het voor hun team beter werkt om deze niet toe te passen.

> *'In het begin zijn er dus allemaal regels opgesteld van het mag niet als dit en het mag niet als dit en dat en zus en zo en ik heb dat gewoon….. hopa onderin mijn bureaulade gestopt.' (TL respondent 4)*

Daarnaast zeggen teamleiders samen met hun team te willen bepalen wat goed is voor het team. Wanneer dat betekent dat het team drie dagen in plaats van twee dagen thuiswerkt, omdat dit de prestaties ten goede komt en de medewerkers zich er goed bij voelen, dan willen zij dit kunnen

invoeren. Het blijkt dat teamleiders niet kunnen begrijpen dat het hoger management van hun medewerkers verwacht drie dagen op kantoor te moeten werken terwijl de resultaten bij drie dagen thuiswerken hoger zijn.

> *'Ik heb zelfs tranen gelaten om het feit dat ik gewoon boos werd, zo van jongens wij zijn nu echt zo lang bezig met @nders werken en dat ze ineens met golden rules aankwamen. Met betrekking tot iemand die ziek is geweest, hebben ze nu gezegd dat deze bij betermelding één week lang niet thuis mag werken. Nou dat is voor mij Chinees.' (TL respondent 13)*

Volgens de leidinggevenden kan het juist gunstig zijn dat als iemand ziek is geweest vervolgens een aantal dagen in de week thuis kan werken. De medewerker heeft dan bijvoorbeeld minder reistijd wat de werkweek minder vermoeiend maakt. Hierdoor kan de medewerker beter herstellen.
Bij de teamleiders leeft naar eigen zeggen niet het gevoel dat het hoger management enthousiast is over het @nders werken. Het blijkt dat zij geen druk van bovenaf ervaren zelf @nders te moeten werken. Zij hebben eerder het gevoel dat hun leidinggevende het juist wel prettig vindt dat hij/zij gewoon fysiek aanwezig is op de werkvloer.

Er zijn echter ook een aantal teamleiders, vooral managers, die aangeven volledige vrijheid te ervaren vanuit de organisatie omtrent het @nders werken. Zij zeggen dat ze heldere doelen en targets hebben afgesproken met hun leidinggevende. Dit maakt dat de kaders helder zijn en dat het verder aan henzelf is hoe zij invulling geven aan @nders werken.

> *'Ik heb geen zeggenschap over het stoppen met @nders werken of een andere verhouding dan de afgesproken 0.6FTE norm. Maar de vrijheid om het binnen die 60 – 40 norm te organiseren die vrijheid is er volledig.' (M respondent 12)*

6.3.2 Op afstand aansturen

Leidinggevende zeggen zelf niet echt @nders te werken. Geen enkele geïnterviewde leidinggevende bleek meer dan één dag in de week thuis te werken. Daarnaast bleek een groot aantal nog maar enkele keren te hebben thuisgewerkt. Leidinggevenden geven voornamelijk aan @nders te werken door op verschillende locaties te werken. Als reden hiervoor noemen ze de hoeveelheid overleggen die ze hebben. Vooral een gedeelte van de managers geeft aan één dag in de week thuis te werken, al lukt het vele niet daadwerkelijk thuis te werken op een dergelijke dag.

> *'Ik heb één thuiswerkdag en die is op dit moment vergeven doordat ik aanwezig moet zijn op kantoor, dus op dit moment sta ik op 0 dagen. Ik ben heel hard aan het zoeken waar ik ruimte ga vinden om weer één dag thuis te kunnen werken.' (M respondent 8)*

De redenen die leidinggevenden aangeven voor het naar eigen zeggen 'niet echt' @nders te werken komt voort uit de voorkeur voor het fysieke contact. Ook zeggen ze veel overleggen te hebben

waardoor ze wel op kantoor aanwezig moeten zijn. De meeting structuur waardoor minder gemakkelijk @nders kan worden gewerkt, wordt in het bijzonder door de managers ervaren.

'Nou ik moet eerlijk bekennen dat ik bijna altijd 5 dagen in de week in Den Bosch ben en dat dat vooral ontstaat door de overlappende agenda's op het hoger management niveau.' (M respondent 16)

Naast het feit dat leidinggevenden, met name de managers, aangeven veel op kantoor aanwezig te moeten zijn door de hoeveelheid overleggen die ze moeten bijwonen, geven zij ook zelf aan meer voorkeur te geven aan een fysiek overleg. Op deze manier denken ze naar eigen zeggen meer invloed te kunnen uitoefenen op de onderwerpen tijdens een overleg. Iemand die niet fysiek aanwezig is in een overleg, maar bijvoorbeeld inbelt, is volgens de managers minder betrokken en daarvan moet telkens de aandacht worden gewonnen. Daarbij wordt als nadeel van fysieke afstand gezien dat er signalen worden gemist die belangrijk worden gevonden voor het houden van een goed overleg. Zoals gezichtsuitdrukkingen, het zuchten van een persoon en andere non-verbale signalen.

'Hoe ik er bijvoorbeeld zelf in sta, de meeting waar specifiek veel informatieoverdracht is prima om via de communicator bij te zijn. Maar de meetings waar we echt iets moeten bereiken en waar ik ook zelf een doel wil bereiken, heb ik de voorkeur om gewoon aanwezig te zijn.' (M respondent 9)

Leidinggevenden blijken een grote voorkeur te hebben bij het fysieke contact met hun medewerkers. Volgens hen is het fysieke contact nodig om na te gaan hoe het met de medewerker gaat. Vooral teamleiders zeggen daarmee 'het verschil' te kunnen maken.

Leidinggevenden willen medewerkers die het moeilijk hebben zakelijk dan wel privé bijstaan en ondersteuning bieden. Daarnaast willen ze hun medewerkers beschermen in het aantal te werken uren en zicht houden op de gemoedstoestand van de medewerker.

'Het gaat erom iemand in de ogen te kunnen kijken, hoe zit je in de wedstrijd en hoe voel je je erbij. Dat is gewoon heel moeilijk via de telefoon en met zo een communicator heb ik dan toch een beetje een afstand.' (M respondent 6)

'Wat ik persoonlijk als nadeel zie is dat ik heel veel in mijn werk heb aan de contacten. Dat doe ik door op de afdeling te zijn, door rond te lopen en door mensen te spreken door even kort een praatje te maken. Als ik je tegenkom dan hebben we even dat praatje hoe gaat het waar ben je mee bezig en zijn we de goede dingen aan het doen. Dat momentum zeg maar dat vind ik in mijn werk heel erg belangrijk en ik zie dat dat met @nders werken lastiger is doordat je lang niet meer altijd iedereen ziet.' (M respondent 12)

6.3.3 Conclusie

Zowel teamleiders als managers hebben de 0.6FTE norm, die door de organisatie is ingesteld als negatief ervaren. Zij geven aan dat de organisatie het @nders werken voordeed als iets moois wat aan de medewerkers kan worden gegeven, maar in de werkelijkheid gaat het om de euro's die de organisatie ermee zou kunnen besparen.

Kijkend naar belemmerende factoren dan hebben vooral teamleiders het idee geremd te worden door het hoger management in het uitoefenen van hun functie binnen het @nders werken. Zij zeggen dat Essent wil dat haar leiders leiderschap laten zien. Dit doen ze naar eigen zeggen door met hun team te kijken hoe zij de beste invulling kunnen geven aan het @nders werken. Zij voelen zich echter door de organisatie hierin geremd. Dit komt doordat er regels worden opgesteld voor deze invulling die volgens de teamleiders niet zullen zorgen voor een verbetering van het welzijn en de productiviteit van de medewerkers, maar eerder voor een verslechtering.

Tevens blijken leidinggevenden het moeilijk te vinden hun medewerkers minder vaak fysiek te zien. Zij zeggen het fysieke contact nodig te hebben om de gemoedstoestand van de medewerker na te kunnen gaan. Zij willen op deze gemoedstoestand in kunnen spelen om de medewerker privé of zakelijk te kunnen steunen. Hierdoor zeggen leidinggevenden weinig thuis te werken. Zij werken hoogstens één dag in de week thuis. Vooral bij veel managers komt dit omdat zij veel in overleg zijn waardoor zij naar eigen zeggen op locatie aanwezig dienen te zijn. Leidinggevenden blijken de voorkeur te geven aan de fysieke aanwezigheid binnen een overleg, zij zeggen dan meer invloed te kunnen uitoefenen.

6.4 Deelvraag 4: Welke stimulerende factoren ervaren leidinggevenden om @nders te werken?

In deze paragraaf zal aandacht zijn voor factoren die leidinggevenden als stimulerend ervaren binnen het @nders werken. Deze factoren vormen een beweegreden voor leidinggevenden om het @nders werken te willen toepassen. Er zal verder worden gekeken naar persoonlijke voordelen en voordelen die leidinggevenden voor de medewerkers zien.

6.4.1 Wat levert @nders werken op

De leidinggevenden blijken het grootste voordeel van het @nders werken te zien in het welzijn van hun medewerkers. Medewerkers hun reisafstand vermindert en het brengt hun meer flexibiliteit. Zelfs wanneer er gevraagd werd naar persoonlijke voordelen voor de leidinggevenden benoemde deze vaak de voordelen voor de medewerkers. Opvallend weinig leidinggevenden gaven zelf aan blij te zijn met de reistijd vermindering. De meeste zien het reizen van en naar het werk niet als een probleem.

Leidinggevenden beschrijven dat de productiviteit van de medewerkers stijgt door het @nders werken, waar zij erg content mee zijn. Zij geven als verklaring hiervoor dat de medewerkers door het @nders werken thuis rustiger kunnen werken.

> *'Maar thuis ja op de een of andere manier zijn ze gewoon heel productief thuis en ik heb echt mensen die ook heel graag thuiswerken en die echt super resultaten halen, super resultaten.' (TL respondent 4)*

Voornamelijk managers blijken het prettig aan het @nders werken te vinden af en toe zelf een dag te hebben om bij te werken, wat hen naar eigen zeggen een stuk rust brengt. Daarnaast zeggen zij effectiever te gaan plannen door middel van het @nders werken.

> *'Het is een kwestie van plannen en daar zit ook weer een efficiëntieslag. Dat je überhaupt gaat plannen, want als je dat niet doet en ik kan op ieder willekeurig moment die mensen wel bij me trekken dat is voor hun toch ook niet efficiënt.' (M respondent 6)*

Alle leidinggevenden zeggen de voordelen van het @nders werken te zien voor Essent als organisatie, zij hebben het dan over de financiële voordelen voor de organisatie. Dit maakt dat zij de beslissing naar het @nders werken begrijpen en het een slimme manier vinden om financiële voordelen te behalen.

> *'Nou het voordeel zie ik met name op het abstracte niveau. Dat we uiteindelijk veel kleiner georganiseerd kunnen zijn, kleiner gehuisvest kunnen zijn dat het financiële voordelen heeft.' (M respondent 12)*

Over het algemeen zien leidinggevenden het ziekteverzuim dalen. Juist omdat leidinggevenden nu de flexibiliteit ervaren, als een medewerker zich niet zo lekker voelt deze thuis te kunnen laten werken. Wat volgens leidinggevenden het ziekteverzuim naar beneden doet brengen. Een medewerker werkt uit zichzelf eerder een dag thuis in plaats van dat deze zich ziek meldt, wat het ziekteverzuim volgens de leidinggevenden ook doet dalen.

Voornamelijk vrouwelijke leidinggevenden met kinderen gaven als voordeel aan dat het @nders werken ze flexibiliteit in de gezinssfeer brengt. Mannelijke leidinggevenden zeggen de scheidingslijn tussen werk en privé strikter te houden. Vrouwen beschreven dat het ze meer ruimte geeft om eens de kinderen van en naar school te brengen en er bijvoorbeeld te kunnen zijn wanneer de kinderen van schoolreisje terugkomen. Deze flexibiliteit gekoppeld aan het @nders werken ervaren zij als erg prettig. Zoals beschreven hanteren mannelijke leidinggevenden deze scheidingslijn strikter, zij ervaren minder flexibiliteit in de gezinssfeer. Wel noemt een aantal mannelijke managers het feit dat zij nu opeens overdag bij de kapper langs kunnen en op een thuiswerkdag eens kunnen sporten als positief.

6.4.2 Conclusie

Leidinggevenden blijken veel voordelen te zien van het @nders werken voor hun medewerkers. Zo zeggen zij dat @nders werken het welzijn van hun medewerkers ten goede komt aangezien de reisafstand van de medewerker vermindert en hun flexibiliteit vergroot. Naast de genoemde factoren ervaren leidinggevenden ook een aantal persoonlijke stimulerende factoren aan het @nders werken. Zij ervaren meer persoonlijke flexibiliteit, de productiviteit van hun medewerkers neemt toe en het ziekteverzuim neemt af. Daarnaast zeggen leidinggevenden het grote financiële voordeel voor de organisatie in te zien en dit maakt dat ze de overgang naar het @nders werken begrijpen. De effecten van het @nders werken zorgen ervoor dat leidinggevenden hiermee door willen gaan. Het lijkt erop dat door steeds meer te @nders werken, de leidinggevenden de voordelen hiervan meer ervaren. Deze voordelen stimuleren leidinggevenden om @nders werken nog meer toe te kennen.

6.5 Deelvraag 5: Welke kennis en vaardigheden vraagt volgens leidinggevenden het @nders werken van henzelf?

Deze paragraaf zal ingaan op de kennis en vaardigheden die leidinggevenden binnen het @nders werken van belang achten. Zij benoemen een aantal elementen die volgens hen niet mogen ontbreken wanneer een leidinggevende zijn medewerkers op afstand stuurt. Daarnaast zal aandacht zijn voor de technologie die volgens leidinggevenden een rol speelt binnen het @nders werken. Deze paragraaf zal bijdragen om een beter beeld te krijgen van specifieke kennis en vaardigheden die leidinggevenden als essentieel zien binnen het @nders werken.

6.5.1 Wat leidinggevende zelf moet kunnen

Allereerst zeggen managers en teamleiders zich bewust te zijn van hun rol als leidinggevende en het voorbeeld gedrag dat hierbij komt kijken. Leidinggevenden willen dat het @nders werken iets positiefs betekent voor medewerkers en zij willen dit ook uitstralen. Op een enkeling na zeggen zij positiviteit uit te stralen over het @nders werken naar hun medewerkers toe.

> *'Je hebt als manager natuurlijk wel een soort voorbeeldgedrag. Ik denk dat als ik het belangrijk vind om een vergadering te hebben waarin iedereen fysiek aanwezig is, dat dat wel iets doet met mijn team.' (M respondent 12)*

Het @nders werken zorgt voor een aantal veranderingen, zoals het feit dat leidinggevenden hun medewerkers minder vaak fysiek om zich heen hebben. Leidinggevenden blijken een zestal elementen binnen het @nders werken als erg belangrijk te ervaren, zie figuur 4. Vertrouwen en planning vormen de meest belangrijke elementen, gevolgd door het opstellen van heldere doelen/ afspraken, output sturing, verantwoordelijkheid geven en transparantie.

Belangrijk binnen @nders werken volgens leidinggevenden voor henzelf

Belangrijk @werken	Teamleider	Manager	Totaal
Vertrouwen	18	9	27
Planning	7	20	27
(timemanagement)	1	4	5
Heldere doelen/afspraken	13	6	19
Output sturing	5	8	13
Verantwoordelijkheid geven	7	6	13
Transparantie	7	2	9

Figuur 4: @nders werken en leidinggevenden 2012, frequentie

Ten eerste wordt vertrouwen in de medewerkers binnen het @nders werken door leidinggevenden als cruciaal ervaren. Zij zeggen dat het @nders werken niet werkt zonder vertrouwen en dat het zonder die factor geen lang leven zou zijn beschoren.

> *'Het is vertrouwen, vertrouwen en verantwoordelijkheid durven afgeven. Echt durven geven dus het loslaten van je eigen bekrompenheid dat je het zelf allemaal het beste kan en het loslaten om te sturen op output dus eerst zorgen dat de mens snapt wat je van hem wilt en dan gaan controleren op de output. (TL respondent 13)*

Leidinggevenden geven aan dat je je medewerkers het vertrouwen moet durven geven. Wanneer je dat doet ervaren ze dat medewerkers daar ook naar gaan handelen. De medewerkers voelen zich vervolgens meer verantwoordelijk en de leidinggevenden geven aan eerder verrast dan teleurgesteld te worden. Op deze manier creëer je medewerkers die meedenken en zelf naar oplossingen zoeken voor problemen. Leidinggevenden zeggen een sfeer van vertrouwen te willen creëren in het team.

> *'Het is niet alleen vertrouwen van mij naar mijn medewerkers maar ook van mijn medewerkers naar mij toe. En als je overal een plusje achter kan zetten dan is @nders werken gewoon heel prettig.' (TL respondent 1)*

Leidinggevenden merken om zich heen op dat wanneer een leidinggevende meer op controle zit, hij/zij het drukker heeft, omdat hij/zij alles naar zich toe wil trekken. Leidinggevenden geven aan dat het een *mindset* is die leidinggevenden moeten omzetten van controle naar vertrouwen. Daarnaast moeten zij het loslaten om te willen weten wat hun medewerkers op ieder moment van de dag aan het doen zijn. Volgens leidinggevenden moeten zij er meer op vertrouwen dat de medewerker aan het werk is en deze beoordelen aan de hand van zijn of haar behaalde resultaten.

Daarnaast geven teamleiders en managers aan dat medewerkers hun vertrouwen winnen door te doen wat ze zeggen. Het nakomen van afspraken en de beoogde resultaten te behalen draagt ook

aan dit vertrouwen bij. Wanneer medewerkers dit doen, zullen zij hierdoor volgens de leidinggevenden vertrouwen terugontvangen.

> *'Het gaat erom een gevoel te krijgen bij de resultaten, hoe schiet de medewerker daarmee op en hoe komt dat? Dus verdien je ook de ruimte en het vertrouwen of heb je meer sturing nodig?' (M respondent 8)*

Ten tweede geven vooral de managers veelvuldig aan planning als zeer belangrijk binnen het @nders werken te vinden. Volgens hen vraagt het @nders werken meer regelcapaciteit van hen als leidinggevende.

> *'Overleggen bijvoorbeeld ik kan die mensen maar één dag zien en op andere dagen moet ik heel veel moeite gaan doen om meerdere mensen bij elkaar te krijgen. Eentje kan ik er wel spreken, maar als ik er drie bij elkaar wil hebben of twee dan is dat heel erg lastig.' (M respondent 8)*

Leidinggevenden blijken veel bewuster te moeten plannen wanneer ze hun medewerkers of andere collega's willen zien. Ze moeten plannen wanneer de terugkomdagen zijn en moeten hun eigen agenda hierbinnen aanpassen. Als er over planning wordt gesproken, hebben ze het voornamelijk over het rooster en het plannen van overleggen. Teamleiders hebben het ten aanzien van de planning vaker over de roosterplanning dan managers. Volgens de teamleiders is de roosterplanning een basis die kloppend moet zijn om te voorkomen dat mensen geïrriteerd raken met alle gevolgen van dien. Zij geven aan dat een rooster dat goed in elkaar zit rust brengt voor de medewerkers. Zij weten op die manier waar ze aan toe zijn. Daarnaast zien een aantal teamleiders het als een uitdaging de roosters zo te maken dat ze inspelen op de persoonlijke wensen van hun medewerkers. Door er bijvoorbeeld voor te zorgen dat iemand die 36 uur per week werkt en graag woensdagmiddag thuis wilt zijn voor de kinderen die ochtend thuiswerkt.

> *'Ik vind het dan ook leuk om te kijken hoe kunnen we nu voor jou het meest optimale rooster maken dat je gewoon lekker je ding kunt doen, maar wel ook gewoon je werk.' (TL respondent 15)*

Zoals al eerder aangegeven denken managers ten aanzien van planning vooral in overleggen. Dit aangezien volgens de managers het lastiger is een fysiek overleg te plannen met hun medewerkers, maar ook over de afdelingen heen met collega's. Ze zeggen dat de realisatie hiervan meer van hun planning vraagt. Volgens hen heeft een ieder binnen de organisatie zijn favoriete terugkomdagen dit betekent dat sommigen dagen, zoals bijvoorbeeld de dinsdag en de donderdag, van s'ochtends vroeg tot s'avonds laat zijn volgepland. Daarnaast zien zij het als een mooie bijkomstigheid dat het meer moeten plannen efficiëntie met zich meebrengt. Zij beschrijven het *time management* ervan als een persoonlijke uitdaging, om zich efficiënter en effectiever te organiseren.

Ook beschrijven teamleider en managers het belang van de wekelijkse vaste terugkomdagen op kantoor met het gehele team.

> *'Het is wel echt belangrijk dat je je terugkomdagen hebt. Want er gebeurd wel het meeste in het gewone face tot face contact, en als mensen thuis zitten ja spreek je ze gewoon minder. Het meeste zit in die kantoordagen.' (TL respondent 14)*

In de derde plaats gaven vooral teamleiders het belang aan van het opstellen van heldere doelen/afspraken en om deze met elkaar af te stemmen. Leidinggevenden hebben het idee dat zij door het @nders werken nog strikter moeten aangeven wat ze verwachten van hun medewerkers om daar geen onduidelijkheden over te laten ontstaan.

> *'In het verleden kon je zeggen dit is ons jaarplan dit is ongeveer wat we gaan doen en dan kon je mensen heel makkelijk bijsturen als ze iets deden waarvan je dacht nou dit is niet de bedoeling. Nu zie je elkaar minder en moet je dus strakker zijn op de targets. Het vaker terug geven van hoe staat het ervoor. Zijn we nog op de goede weg of niet.' (M respondent 3)*

Leidinggevenden koppelen het maken van goede afspraken aan heldere doelen en geven aan dat dit cruciaal is. Zo kwamen er in veel interviews afspraken naar voren over de praktische uitvoering van het @nders werken. Leidinggevenden willen bijvoorbeeld helder hebben wat er gedaan moet worden als de internet verbinding het thuis niet doet of als je een collega niet kunt bereiken.

Ten vierde geven vele leidinggevenden aan het sturen op resultaat belangrijk te vinden binnen het @nders werken, maar dit niet direct te koppelen aan de overgang naar het @nders werken. Zij zeggen de omslag naar meer resultaat gericht werken al eerder als organisatie te hebben gemaakt. Zij geven wel het belang hiervan aan en zeggen dat zonder duidelijke resultaatafspraken het op afstand werken vrijwel onmogelijk is. Een medewerker moet namelijk weten wat hij/zij dient te doen en wat er van hem/haar verwacht wordt.

> *'Het @nders werken zorgt voor het belang van het meer sturen op output, alleen is die beweging als organisatie ook al wel eerder gemaakt. Dus als we nou niet @nders hadden gewerkt hadden we het uiteindelijk hetzelfde gedaan denk ik.' (TL respondent 14)*

Ten vijfde geven managers en teamleiders aan dat zij het nemen van eigen verantwoordelijkheid van medewerkers belangrijk vinden.

> *'Ik vind zelf, @nders werken gaat niet lukken als medewerkers de verantwoordelijkheid zelf niet voelen om resultaten neer te zetten, want anders moet je meer controle mechanismen inbouwen.' (M respondent 7)*

Ook vinden leidinggevenden het van belang verantwoordelijkheid aan medewerkers te geven. Door die verantwoordelijkheid te geven merken leidinggevenden dat medewerkers zelf de verantwoordelijkheid voor oplossingen gaan dragen en met creatieve ideeën komen.
Een enkele manager heeft het idee dat niet iedereen die verantwoordelijkheid van het @nders werken aan kan. Deze managers zijn bezorgd over het feit dat medewerkers thuis andere dingen doen dan werken.

Ten slotte geven vooral teamleiders aan transparantie erg belangrijk te vinden binnen het @nders werken. De invoering van het @nders werken ging gepaard met vele veranderingen en nieuwe regels. Het is volgens de teamleiders van belang hierin open te zijn naar je medewerkers toe, zodat zij niet voor verassingen komen te staan.
Wanneer je de verandering goed uitlegt, ontstaan hierover geen problemen. Daarnaast is hun insteek dat wanneer zij geen transparantie bieden zij dit ook niet van hun medewerkers kunnen verwachten.

> *'Kijk de boodschap hoeft niet altijd leuk te zijn, maar ze weten wel waar ze aan toe zijn, dat krijg je dan ook terug.' (TL respondent 17)*

6.5.2 Technologie

Teamleiders en managers geven aan dat de technologie een belangrijke rol vervult binnen het @nders werken. Alle medewerkers krijgen dan ook een telefoon, een laptop, een VPN token om overal internet te kunnen ontvangen en een ingerichte thuiswerkplek (Essent, 2012).
Eén van de technologische middelen die binnen Essent wordt gebruikt is de *office communicator,* een intern chatprogramma. Voornamelijk teamleiders zien dit als een uitkomst. Zij vinden dit een gemakkelijke manier om even contact te krijgen met de medewerker. Dit programma maakt ook het delen van schermen met de medewerker mogelijk wat als zeer positief wordt ervaren. Voornamelijk teamleiders zeggen de *office communicator* ook te gebruiken voor het voeren van overleggen, aangezien deze ook een optie heeft voor een webcam gesprek. De gesprekspartners kunnen elkaar hierdoor zien. Managers geven aan weinig affiniteit te hebben met het gebruik van een webcam tijdens een gesprek. Zij zeggen zich ongemakkelijk te voelen wanneer de gesprekspartner naar een *live* beeld van henzelf aan het kijken is. Naast het gebruik van de *office communicator* geven leidinggevenden aan meer telefonisch contact te hebben met hun medewerkers dan voor de invoering van het @nders werken. Aangezien ze hun medewerkers minder vaak fysiek spreken proberen ze dit te compenseren door meer te gaan bellen. Tenslotte zeggen leidinggevenden dat het contact met medewerkers bewuster moet worden opgezocht via de aangeboden technologische middelen na de invoering van het @nders werken.

'Als ik naar mezelf kijk, ik bel meer met de mensen waar ik ze voorheen fysiek meer sprak omdat je elkaar gewoon op de werkvloer tegenkomt ga je nu meer bellen.' (M respondent 8)

6.5.3 Conclusie

Leidinggevenden zeggen dat het binnen het @nders werken cruciaal is om vertrouwen te hebben in je medewerkers. Zij beschrijven dat het niet alleen gaat om het vertrouwen van de leidinggevende in de medewerker, maar om een wederzijds vertrouwen. Wanneer dit wederzijds vertrouwen er niet is, wordt het op afstand werken als vrijwel onmogelijk gezien. Het blijkt dat een medewerker het vertrouwen van een leidinggevende wint door zijn/haar afspraken na te komen en goede resultaten te behalen. Om deze resultaten te kunnen behalen zeggen leidinggevenden het van belang te vinden dat er goede en heldere resultaatafspraken worden gemaakt tussen de leidinggevende en de medewerker. Op die manier zijn de verwachtingen helder en wordt het mogelijk voor leidinggevenden om te sturen op resultaten in plaats van op aanwezigheid of activiteit. Volgens leidinggevenden is het van belang dat zij de verantwoordelijkheid over durven te dragen aan de medewerkers en niet alles zelf te willen doen.

Managers en teamleiders geven aan dat het lastiger is medewerkers fysiek te kunnen zien, waardoor het @nders werken meer vraagt van hun planvaardigheden. Bij managers uit zich dit voornamelijk in bijvoorbeeld terugkomdagen af te spreken met het team en bewuster fysieke contactmomenten met hun medewerkers in te plannen. Vooral teamleiders beschrijven dat ze meer tijd dan voorheen besteden aan de samenstelling van het rooster. Tevens beschrijven zij transparantie binnen het team essentieel te vinden. Naar eigen zeggen zal dit onrust voorkomen in verband met veranderingen voor de medewerker die gepaard gaan met het @nders werken.

Tenslotte zien leidinggevenden door de fysieke afstand het belang in van de technologische mogelijkheden. Vooral teamleiders zeggen erg enthousiast te zijn over de mogelijkheden van de *office communicator*. Daarnaast zeggen leidinggevenden hun medewerkers vaker te bellen. Minder enthousiast zijn managers dan teamleiders over het gebruik van de webcam, waarbij zij zich wat ongemakkelijk schijnen te voelen.

6.6 Beantwoording onderzoeksvraag

De hieronder staande en eerder geformuleerde onderzoeksvraag zal in deze paragraaf worden beantwoord.

Hoe wordt het @nders werken door leidinggevenden ervaren en over wat voor kennis en vaardigheden moeten zij beschikken ten aanzien van het @nders werken?

Leidinggevenden ervaren het @nders werken uiteindelijk als positief. Ze hadden op voorhand hun bedenkingen. Ze voelen zich niet altijd gestimuleerd maar eerder juist belemmerd door de structurering en protocollisering van het @nders werken vanuit Essent. Toch zien ze de positieve gevolgen voor de organisatie, hun eigen medewerkers en hun relatie met de medewerkers. De meeste leidinggevenden zijn nu gecommitteerd aan het @nders werken. Zij willen medewerkers graag de mogelijkheid geven tot het @nders werken. Voor de meeste leidinggevenden blijken er een aantal voorwaarden te zijn waar een medewerker aan moet voldoen, wil een leidinggevende @nders werken toekennen. Zij willen de medewerker kunnen vertrouwen, deze moet in staat zijn zelfstandig te kunnen werken en hij/zij moet goede resultaten behalen. Verder geven de leidinggevenden aan dat zij zelf over een aantal vaardigheden dienen te beschikken en bepaalde houdingen moeten aannemen willen ze hun medewerkers goed kunnen laten @nders werken. Ze moeten het vertrouwen hebben en geven aan hun medewerkers. Ook is het van belang op resultaat te sturen, waarbij de medewerker de vrijheid en de verantwoordelijkheid krijgt. Hierbij zien zij het vaststellen van heldere doelen en afspraken en het bieden van transparantie als essentieel. Ten slotte zeggen teamleiders en managers dat het cruciaal is om in contact te blijven staan met hun medewerkers, wat een beroep doet op hun planvaardigheden en vraagt om de communicatie op een andere manier in te richten. Zij blijken hun medewerkers vaker te bellen, terugkomdagen te organiseren en gebruik te maken van de technologische middelen om communicatie plaats te laten vinden op een fysieke afstand.

Het @nders werken geeft leidinggevenden de ruimte maatwerk in werkarrangementen aan hun medewerkers te geven, deze ruimte in de ruilrelatie ervaren leidinggevenden en vooral teamleiders als positief. Vooral managers blijken het echter lastig te vinden om te gaan met de rechten en plichten die er heersen rondom het @nders werken en de hoeveelheid flexibiliteit, die ze hierbinnen aan hun medewerkers geven. Zij willen dat het @nders werken een faciliteit blijft en geen recht van medewerkers wordt.

Opvallend is dat leidinggevenden zelf niet tot nauwelijks @nders blijken te werken. Ze geven zelf als reden hiervoor aan dat ze het fysieke contact met hun medewerkers erg belangrijk vinden. Daarmee zeggen zij in te kunnen spelen op de gemoedstoestand van de medewerker en ondersteuning te kunnen bieden waar nodig. Een andere reden is de hoeveelheid overleggen die leidinggevenden zeggen te hebben. Wat ervoor zorgt dat ze aanwezig zijn op één van de Essent locaties.

7. Discussie

In paragraaf 7.1 wordt een kritische reflectie gegeven op de empirische bevindingen. Dit wordt afgezet tegen het theoretisch kader en het conceptueel model. Vervolgens zal er in 7.2 aandacht zijn voor de onderzoeksevaluatie. Hierin zal een reflectie worden gegeven op de methode van onderzoek en op de rol van de onderzoeker in het onderzoeksproces. Ook zal in deze paragraaf aandacht zijn voor vervolgonderzoek.

7.1 Reflectie op de theorie

Meerdere onderzoeken (Baruch; 2000; Felstead e.a., 2003; Harris, 2003; Peters e.a., 2010) wijzen uit dat er nog relatief weinig onderzoek is gedaan naar managers en HNW. Dit onderzoek heeft bijgedragen aan de inzichten over hoe leidinggevenden binnen Essent het @nders werken ervaren en wat voor kennis en vaardigheden dit van hen vraagt.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat leidinggevenden wederzijds vertrouwen tussen henzelf en hun medewerkers als erg belangrijk zien. Zonder dit wederzijds vertrouwen is het werken op afstand volgens de leidinggevenden niet mogelijk. Dit sluit aan bij de literatuur waarin vertrouwen als de belangrijkste succesfactor wordt gezien voor het laten slagen van telewerken (Baruch, 2000; Felstead e.a., 2003; Kowalski & Swanson, 2005; Martínez-Sánchez e.a, 2008). Volgens Peters e.a., (2010) is een belangrijke component hierbij een resultaatgericht beoordelingssysteem. Deze resultaatgerichte manier van werken is ook binnen Essent doorgevoerd en iedere medewerker krijgt hiermee te maken. Leidinggevenden zijn tevreden over de resultaatgerichte manier van werken omdat dit hun houvast biedt om op afstand de medewerkers te kunnen aansturen. Uit het onderzoek kwam naar voren dat medewerkers het vertrouwen winnen van hun leidinggevenden door de afgesproken resultaten te behalen. Dit is een bevestiging van het belang van een resultaatgericht systeem. Wanneer dit systeem er niet zou zijn, zou dit gevolgen kunnen hebben voor het wederzijds vertrouwen tussen leidinggevenden en medewerkers.

Het @nders werken vraagt om een wederzijds vertrouwen maar dit betekent niet dat controle binnen het @nders werken wegvalt. Een resultaatgericht beoordelingssysteem is namelijk ook een vorm van controle. Dit speelt een belangrijke rol in de nieuwe balans die leidinggevenden en medewerkers moeten vinden in de nieuwe manier van werken en leidinggeven.

De formele en de informele communicatievaardigheden van leidinggevenden blijken volgens de literatuur cruciaal te zijn binnen het telewerken (Cascio, 2000; in Kowalski & Swanson, 2005). Dit wordt bevestigd door de leidinggevenden in dit onderzoek. Zij zien het belang in van het bewust plannen van onder andere fysieke communicatiemomenten, om op die manier in contact te blijven met hun medewerkers en hun gemoedstoestand te kunnen nagaan. Omdat de fysieke

contactmomenten verminderd zijn, zien de leidinggevenden het belang in van de technologische communicatiemiddelen die zij tot hun beschikking hebben. Dit belang wordt mede bevestigd vanuit de theorie. Volgens Potter (2003) dienen managers namelijk creatief om te gaan met de communicatietechnologieën, om zo veel mogelijk het verminderde *face to face* contact te vervangen.

Naast deze communicatie is het van belang dat er draagvlak voor telewerken gecreëerd wordt bij het management, zodat zij het vertaalt naar de medewerker (Guest, 1987). Volgens Kowalski & Swanson (2005) is draagvlak van alle organisatielagen een cruciale factor in het succes van telewerken. Uit het onderzoek is gebleken dat er geen volledige steun is vanuit alle organisatielagen voor het @nders werken. Vooral teamleiders hebben het gevoel door het hoger management te worden gecontroleerd en te worden beperkt in hun vrijheid om het @nders werken op hun eigen manier vorm te kunnen geven. De veronderstelling van het @nders werken projectteam, dat de acceptatie van @nders werken er bij de managementlaag mn2 nog niet volledig is, wordt hiermee bevestigd. Teamleiders missen het vertrouwen van hun eigen manager binnen het @nders werken. Dit zal niet bevorderlijk zijn voor de kwaliteit van de relatie tussen teamleiders en hun leidinggevende (Yulk, 2010). Daarnaast zorgt dit voor rolonduidelijkheden voor de teamleiders. Zij zeggen namelijk dat het hun taak is het team aan te sturen en niet die van het hoger management. Terwijl volgens Brunetto e.a., (2011) rolduidelijkheden van belang zijn in het hebben van een kwalitatief hoge relatie.

Zoals zojuist beschreven spelen de houding en de gedragsaspecten: communicatie, controle, vertrouwen en steun van leidinggevenden een rol binnen het @nders werken. Zoals ook aangegeven in het conceptueel model. De mate waarin deze houding en gedragsaspecten al dan niet aanwezig zijn, blijkt volgens het onderzoek van invloed te zijn op de relatie tussen medewerkers en leidinggevenden. Zij zijn zich bewust van hun rol als leidinggevende en geven aan dat hun houding en gedragsaspecten van invloed zijn op de medewerker. Volgens de leidinggevenden vormt het vertrouwen in en het geven hiervan aan de medewerkers een belangrijk element in de relatie met de medewerker. Leidinggevenden ervaren dan ook een kwalitatief hogere relatie met de medewerker wanneer zij zelf meer op vertrouwen sturen. Dit kan vergeleken worden met hoge kwaliteit LMX-relaties, die meer wederzijds vertrouwen, respect, meer open communicatie en minder verplichtingen bevatten (Brunetto e.a., 2011).
Daarnaast is het volgens de leidinggevenden niet mogelijk @nders te werken als er gestuurd wordt vanuit controle. Wanneer een leidinggevende meer op controle stuurt heeft hij/zij meer moeite met het toekennen van het @nders werken aan de medewerkers. Dit bevestigd de verwachting vanuit de theorie, dat houding en gedragsaspecten van directe invloed zijn op de mate van toekenning van het @nders werken.

Ook werd er een terugkoppeling in het conceptueel model verondersteld van de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker naar houding en gedragsaspecten van leidinggevenden. Dit blijkt ook uit het onderzoek. Leidinggevenden geven namelijk aan dat wanneer de relatie met de medewerkers goed is en medewerkers goede resultaten behalen dit hun vertrouwen bevorderd.

In het conceptueel model is verder een verband verondersteld tussen de relatie van de leidinggevende en de medewerker en de mate van toekenning van het @nders werken aan de medewerker door de leidinggevende. Dit verband is in dit onderzoek bevestigd. De leidinggevenden geven aan dat zij duidelijke verwachtingen hebben waar medewerkers aan moeten voldoen voordat zij @nders mogen werken. Wanneer medewerkers aan deze verwachtingen voldoen ervaren leidinggevenden een goede relatie met de medewerker en is dit van invloed op de hogere mate van toekenning van het @nders werken door leidinggevenden. Als de resultaten van de medewerkers echter te wensen over laten, beïnvloedt dit ook de mate van toekenning van het @nders werken door leidinggevenden. Wanneer de resultaten van de medewerker niet conform afspraak zijn zullen de leidinggevenden het @nders werken niet/minder snel toekennen. De leidinggevende wil de medewerker in dat geval op kantoor hebben werken. Zodat hij/zij de medewerker beter kan controleren en ondersteunen. Hierbij duidt controle op een lage kwaliteit van de relatie. De kwaliteit van de relatie tussen de leidinggevende en zijn/haar medewerkers is dus van invloed op het al dan niet mogen @nders werken van zijn/haar medewerkers.
Tevens blijkt uit het onderzoek dat wanneer een leidinggevende het @nders werken meer toekent, dus wanneer een leidinggevende meer stuurt op vertrouwen, dit een positieve invloed heeft op de medewerkers. Dit blijkt uit een hogere productiviteit en het verhoogde welzijn van de medewerkers die @nders werken. Het positieve effect dat medewerkers ondervinden van het @nders werken zal zodoende weer de mate van toekenning van leidinggevenden beïnvloeden. Zo kunnen de positieve gevolgen dan ook als stimulerende factoren worden gezien, wat duidt op een feedback effect. Op basis van deze resultaten zou dit effect nog toegevoegd kunnen worden aan het conceptueel model.

Aan de hand van het psychologisch contract tussen de werkgever en de werknemer heeft de werknemer bepaalde verwachtingen van hetgeen hij/zij aan de organisatie verplicht is en wat de organisatie aan hem/haar verplicht is (Cullinane & Dundon, 2006; Rousseau e.a., 2006; Tietze & Nadin, 2011). Uit het onderzoek blijkt dat leidinggevenden zoekende zijn naar een nieuwe balans in deze relatie. Zo biedt het @nders werken leidinggevenden mogelijkheden om meer individuele afspraken te maken met hun medewerkers, wat vergeleken kan worden met maatwerk in werkarrangementen (i-deals). De relatie tussen het @nders werken en de theorie over i-deals wordt dan ook bevestigd vanuit het onderzoek. Teamleiders blijken meer dan managers hier positieve

gevolgen van te ervaren. Het geeft ze de ruimte hun medewerkers meer te kunnen *pleasen*. Dit verschil tussen teamleiders en managers kan verklaard worden doordat een teamleider het team direct aanstuurt en daardoor meer praktische zaken zoals werktijden regelt met de medewerkers dan een manager.

Tegelijkertijd zet het @nders werken de relatie tussen leidinggevenden en medewerkers onder spanning. Vooral managers ervaren dit. Zij willen medewerkers flexibiliteit geven, maar zijn tegelijk nog zoekende naar de grens hierbij. Volgens hen moet het @nders werken een faciliteit voor de medewerker blijven en geen recht worden. Dit voor de leidinggevende nog grijze gebied zou aansluiting kunnen vinden bij Rousseau e.a., (2006). Hieruit blijkt dat sommige medewerkers meer i-deals ontvangen dan andere. Dit insinueert ongelijkheid en zou het vertrouwen van medewerkers in de weg kunnen staan. Leidinggevenden zouden het als lastig kunnen ervaren om steeds persoonlijker maatwerk te leveren in de werkarrangementen, zo zouden ze bang zijn hiermee spanningen in het team op te roepen. Het is namelijk van belang dat de medewerker het gevoel krijgt dezelfde werkarrangementen te kunnen verkrijgen als de collega's, wat te maken heeft met het rechtvaardigheidsprincipe. Het bestaan van i-deals impliceert namelijk een vorm van differentiatie tussen medewerkers. Waarbij de mate van het succes van de i-deals onder meer wordt bepaald door de vraag of collega's de i-deal als rechtvaardig zien (Zijderveld & Sonnenberg, 2012).

Tevens zou de spanning in de relatie verklaard kunnen worden aan de hand van de verwachtingstheorie. Ondanks dat een i-deal leidt tot arbeidsvoorwaarden die afwijken van standaard, kan dit voor een i-dealer niet extra motiverend zijn, omdat de i-deal in zijn/haar ogen recht doet aan zijn/haar prestaties. Hierdoor beschouwt men de i-deal gewoon als recht (Adams, 1965 in Kroon & Freese, 2012: 52). Leidinggevenden willen dit voorkomen, want wanneer de medewerkers de i-deals zien als een recht dan valt er een stuk ruilruimte voor hen weg. Dat managers meer moeite blijken te hebben met de rechten en plichten rondom het @nders werken en teamleiders vaker dan de managers de voordelen van de individuele afspraken benoemen zou erop kunnen duiden dat teamleiders vaker deze afspraken maken met de medewerkers. Hierdoor staan managers verder van deze afspraken af en willen ze deze hierdoor reguleren en controleren.

Een andere verklaring voor de spanning in de relatie zou kunnen zijn dat leidinggevenden toch nog een bepaalde controle willen behouden in de vorm van het aantal te werken uren in plaats van geheel te sturen op de te leveren resultaten. Dit blijkt echter niet expliciet uit het onderzoek maar zou een verklaring hiervoor kunnen vormen.

Tenslotte voelen leidinggevenden wellicht de spanning dat naarmate het @nders werken meer ingeburgerd raakt het hele concept van i-deals zijn inhoud zal gaan verliezen. Organisaties die HNW omarmen geven medewerkers immers de ruimte om werktijden naar eigen zeggen te bepalen.

Hierdoor zou de toegevoegde waarde van de i-deals binnen het @nders werken zijn waarde kunnen gaan verliezen (Heijden, 2012).

Volgens Bijl (2009) vervult de leidinggevende een belangrijke rol in HNW. Wanneer deze de juiste principes overdraagt aan zijn ondergeschikten zal de boodschap continue worden doorgegeven. De voorbeeldrol van de leidinggevenden, zoals Bijl (2009) hem beschrijft, wordt echter niet genomen binnen Essent. Leidinggevenden stimuleren hun medewerkers wel @nders te werken alleen zijn zij hier zelf niet praktiserend in. Dit komt voort uit het feit dat leidinggevenden en vooral teamleiders fysiek aanwezig willen zijn. Doordat teamleiders zeggen door het fysieke contact in te kunnen spelen op de persoonlijke behoeftes van de medewerkers en hun eigen aanwezigheid te zien als hun taak. Voornamelijk managers beschrijven dat dit komt door de hoeveelheid overleggen door de organisatie heen en hun voorkeur hierbij fysiek aanwezig te zijn.
Evengoed zou kunnen worden afgevraagd of de voorbeeldrol in het afwezig zijn van leidinggevenden strikt noodzakelijk is. Wanneer de leidinggevende de medewerker stimuleert @nders te werken en de medewerker content is met het stuk flexibiliteit die hij/zij krijgt, is het dan essentieel dat de leidinggevende ook @nders werkt?

Vertrouwen hebben in de medewerkers en het loslaten van controle over de medewerkers zijn factoren waar managers vaak moeite mee hebben (Whitener e.a., 1998). Dit zijn factoren waar een manager altijd mee te maken heeft en het is interessant dat deze kennelijk door HNW meer zichtbaar worden. Dit kan verklaard worden door de nieuwe balans die gezocht moet worden in de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Een juiste balans tussen controle en vertrouwen is vereist om telewerken te laten slagen (Kowalski & Swanson, 2005). Voordat het @nders werken werd geïntroduceerd diende iedereen op kantoor aanwezig te zijn en zijn/haar afgesproken uren te maken. De medewerker was altijd aanwezig en de leidinggevende kon hem/haar zien. Dit deed hen er vanuit gaan dat de medewerkers productief waren. Door @nders te werken valt deze fysieke controle weg en dienen leidinggevenden hun medewerkers meer te vertrouwen dat zij ook zonder het toezicht van de leidinggevende hun werk doen.

Uit dit onderzoek blijkt dat leidinggevenden het belangrijk vinden fysiek contact te hebben met hun medewerkers en hierdoor zelf fysiek aanwezig te zijn. Klaarblijkelijk zijn het fysiek aanwezig zijn bij overleggen en het op de hoogte zijn van de gemoedstoestand van de medewerkers belangrijke elementen voor leidinggevenden om zelf minder thuis te werken. Deels is dit in het onderzoek verklaard omdat leidinggevenden hiermee de medewerker kunnen bijstaan daar waar nodig en zij meer invloed hebben in het overleg. Daarnaast zou het aanwezig willen zijn van leidinggevenden in

dit onderzoek verklaard kunnen worden door de status die de leidinggevende ontleent aan zijn/haar eigen fysieke aanwezigheid en de fysieke aanwezigheid van zijn/haar medewerkers. Er zijn immers altijd een aantal medewerkers uit het team fysiek aanwezig op de locatie. Want hoe is het voor een leidinggevende die zijn fysieke aanwezigheid als taak ziet, dat wanneer hij/zij thuiswerkt er ineens fysiek geen medewerkers meer aanwezig zijn om aan te sturen? In hoeverre heeft de leidinggevende het gevoel er dan nog toe te doen? Dit zou een gevoel bij de leidinggevende kunnen opwekken niet meer nodig te zijn. Verschillende onderzoeken gaan over de isolatie en de onzichtbaarheid van medewerkers. De menselijke *touch* zou verdwijnen door het op afstand werken (Baruch, 2000). Uit dit onderzoek naar leidinggeven binnen het @nders werken is gebleken dat vooral teamleiders het als hun taak zien fysiek aanwezig te moeten zijn en dat zij zich thuis eenzaam voelen. De fysieke aanwezigheid van de leidinggevenden zou te maken kunnen hebben met het zichtbaar willen zijn en het daarbij nodig hebben van de medewerkers om zichtbaar te kunnen zijn. Want wie moeten er anders worden aangestuurd?

7.2 Reflectie methode en rol van de onderzoeker

Dit onderzoek kent verschillende sterke en minder sterke kanten. De opzet van het onderzoek heeft hier invloed op gehad. Ten eerste heeft de onderzoeker ervoor gekozen om kwalitatief onderzoek te doen, om op die manier de betekenisgeving van begrippen in kaart te brengen. Dit heeft een positief effect gehad op het onderzoek, aangezien er veel informatie uit de interviews naar voren kwam. Een voorbeeld is dat leidinggevenden aanmerkelijk minder @nders werken dan hun medewerkers. Positief was ook dat door het interviewen van teamleiders enerzijds en managers anderzijds er bepaalde discrepanties tussen deze groepen aan het licht kwamen.

Een kanttekening bij het onderzoek is dat de geïnterviewde teamleiders alleen de business units B2C en Eles vertegenwoordigen. Het zou vollediger zijn geweest wanneer er ook teamleiders van andere business units zoals Marketing of IT zouden zijn geïnterviewd. Daarnaast is het onderzoek kwalitatief van aard en daardoor niet toetsend. Uit het onderzoek blijkt dat leidinggevenden veel positieve effecten van @nders werken ervaren. Dit kan echter niet worden bevestigd. Aangezien er daarvoor kwantitatief vervolgonderzoek dient te worden gedaan. Daarbij zou dan van belang zijn dat ook andere organisaties dan Essent onderzocht worden.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van semi- gestructureerde interviews. Dit betekent dat volledige standaardisatie van de dataverzameling niet mogelijk is. Om zoveel mogelijk te standaardiseren is er gebruik gemaakt van één topiclijst. Hierbij is steeds dezelfde inleiding gebruikt, zijn dezelfde vragen gesteld en is zoveel mogelijk de structuur van de topiclijst gevolgd tijdens ieder interview. Iedere

persoon is echter anders en dus ook ieder interview. Dit heeft ervoor gezorgd dat de accenten per interview kunnen verschillen, wat van invloed geweest kan zijn op de standaardisatie.

Het is een bewuste keuze geweest van de onderzoeker om leidinggevenden te gaan interviewen. Hierbij lag de nadruk op kennis en vaardigheden van leidinggevenden. Naast gedragsaspecten zijn ook de 'harde' factoren als *bricks* en *bytes* van toepassing op HNW. In het onderzoek zijn deze alleen benoemd. Vervolgonderzoek zou zich meer kunnen richten op deze elementen. Hierbij zou het interessant zijn te onderzoeken welke *bricks* en *bytes* leidinggevenden stimuleren en welke een remmende werking hebben op het toekennen van HNW.
Leidinggevenden hebben in dit onderzoek betekenis gegeven aan de begrippen en vanuit hun perceptie antwoorden gegeven. Daartegenover zou er een vollediger beeld van de werkelijkheid kunnen ontstaan als medewerkers ook zouden worden betrokken in het onderzoek. De factor tijd was een reden om in dit onderzoek de focus te behouden op leidinggevenden. Toekomstig onderzoek zou ook de medewerkers meer kunnen betrekken. Binnen Essent zal dit gaan gebeuren aangezien zij kwantitatieve vervolgonderzoeken zullen gaan doen waarbij beiden groepen zullen worden betrokken.
Uit het onderzoek blijkt dat leidinggevenden het erg belangrijk vinden fysiek aanwezig te zijn voor hun medewerkers. Interessant zou zijn te onderzoeken hoe medewerkers dit ervaren. In hoeverre vinden zij de fysieke aanwezigheid van hun leidinggevende van belang?

De lijst met interviewkandidaten is samengesteld door het @nders werken projectteam, waar de onderzoeker voorafgaand bepaalde randvoorwaarden aan had gesteld. Zij selecteerden een evenredig aantal leidinggeven die positief dan wel minder positief ten opzichte van het @nders werken stonden. Uiteindelijk deed de onderzoeker de eindselectie. De positieve dan wel negatieve houding zou voor *bias* kunnen zorgen. Zoals beschreven heeft de onderzoeker dit willen voorkomen door één topiclijst samen te stellen en door zo neutraal mogelijk de interviews in te gaan.

Ten slotte is een onderzoeker niet waardevrij. De onderzoeker heeft tijdens de interviews en tijdens het analyseren getracht op geen enkele manier een waardeoordeel te uiten. Vervolgens heeft de onderzoeker bij het schrijven van het onderzoek getracht om analytisch en beschouwend maar ook kritisch te kijken naar de situatie bij Essent zoals die geschetst is door de respondenten. De onderzoeker heeft zich niet heeft laten weerhouden minder positieve informatie aan de orde te stellen, aangezien de leidinggevenden hier recht op hebben en het anders afbreuk zou doen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek.

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal kort aandacht besteed worden aan de aanbevelingen voor Essent op basis van het theoretisch kader en de resultaten van het onderzoek.

8.1 Kennis en vaardigheden

Uit de resultaten blijkt dat leidinggevenden een aantal elementen cruciaal vinden om over te beheersen binnen het @nders werken. Namelijk het hebben van vertrouwen in de medewerkers, goed kunnen plannen, medewerkers verantwoordelijkheid durven geven, op output sturen en transparant zijn binnen het team. Volgens leidinggevenden maken deze elementen dat een leidinggevende binnen het @nders werken beter functioneert.

Om hier als organisatie op in te kunnen spelen is het van belang deze elementen te integreren met de al bestaande leiderschapsprogramma's en trainingen. Er zou een opzichzelfstaande @nders werken training kunnen worden gegeven maar aangezien @nders werken de manier van werken is binnen Essent zou mijn advies zijn deze te integreren met het bestaande. Zo zou er in deze trainingen aandacht besteed kunnen worden aan het op afstand aansturen van je medewerkers en wat dit van leidinggevenden vraagt en hoe zij hierop kunnen inspelen. Betreft planning zou er aandacht besteed kunnen worden aan het bewuster plannen. Wanneer een leidinggevenden kritischer zal gaan kijken bij welk overleg hij fysiek aanwezig dient te zijn en bij welke niet dan zal dit uiteindelijk bijdragen aan het efficiënter plannen.

Naast dat de vaardigheden opgenomen dienen te worden in de leiderschapstrainingen en ontwikkelingsprogramma's dienen deze opgenomen te worden in de competentieprofielen. Om zodoende de leidinggevende mede te beoordelen op de vaardigheden die het @nders werken van hen vraagt. Daarnaast is van belang dat er nieuwe leidinggevenden worden aangenomen die deze vaardigheden bezitten. Vandaar dat bij het werving en selectieproces van leidinggevenden mede aandacht dient te zijn voor de vaardigheden die de andere manier van werken vraagt. Zodat kandidaten die geen aansluiting lijken te hebben met het @nders werken niet zullen worden aangenomen.

8.2 Ondervangen fysiek contact

Doormiddel van het @nders werken is er minder fysiek contact tussen leidinggevenden en medewerkers. Aangezien leidinggevenden juist op die momenten zeggen in te kunnen spelen op de gemoedstoestand van de medewerkers en daarmee verschil te maken, is het essentieel dat een leidinggevende binnen het @nders werken bewust het contact opzoekt met zijn/haar medewerkers. Van belang hierbij is dat de leidinggevende weet welke hulpmiddelen hem/haar hierbij ondersteuning kunnen bieden en hoe hij/zij deze dient te gebruiken. Om zodoende de fysieke

afstand gedeeltelijk te kunnen ondervangen. Momenteel worden de beschikbare communicatiemiddelen nog niet optimaal gebruikt. Mijn advies is om dit middels communicatie hierover meer te gaan stimuleren. Door bijvoorbeeld een korte film waarin deze aandacht krijgen en bewustwording betreft de voordelen van het gebruik te creëren bij leidinggevenden. Zodat zij deze uiteindelijk meer gaan gebruiken en dit voorbeeldgedrag de medewerkers uiteindelijk doet volgen.

8.3 Maatwerk leveren

Uit het onderzoek blijkt dat leidinggevenden positieve gevolgen ervaren aan het @nders werken in de vorm van een verhoogde productie, verlaagd verzuim en het welzijn van de medewerker. Daarnaast blijken zij meer flexibiliteit in hun relatie met medewerkers te ervaren. Wat er naar eigen zeggen voor zorgt dat zij meer zelfsturing ervaren om uiteindelijk de best mogelijke resultaten te behalen met het team. Echter ervaren teamleiders minder ruimte op dit gebied en wensen zij hier meer ruimte te krijgen van het hoger management om goede resultaten met het team te kunnen behalen. Voor de organisatie is het belangrijk dat zij specifieke kaders stellen, maar vervolgens is het van belang dat de leidinggevenden deze zelf kleur geven. Momenteel worden de kaders door de organisatie gegeven door onder andere de 0.6 FTE norm te handhaven. Een aandachtspunt is dat de teamleiders het vertrouwen en de ruimte krijgen het @nders werken op hun manier vorm te geven. Dit zou anders rolonduidelijkheid en onrust in de relatie kunnen veroorzaken.

Intervisiesessies met teamleiders en hun leidinggevenden zouden kunnen bijdragen aan het wederzijds begrip. Aan de hand van casussen zouden rolduidelijkheden kunnen worden opgehelderd en vertrouwen in elkaars handelen worden vergroot.

8.4 Draagvlak

Aangezien draagvlak voor het @nders werken een belangrijk element vormt in het bestaansrecht is het belangrijk dat hier continue aandacht voor is. Draagvlak is een thema waar het projectteam dan ook constant mee bezig is. Deze zou nog kunnen worden vergroot door het jaarlijks uitreiken van een @nders werken Award. Voor de leidinggevende die een rolmodel vormt in de andere manier van werken en leidinggeven. Hiermee creëert de organisatie rolmodellen en ambassadeurs voor het @nders werken en genereert de selectie hiervan een hoop aandacht voor het @nders werken.

Tevens zou het draagvlak kunnen worden vergroot wanneer het projectteam op de agenda komt van management overleggen van verschillende afdelingen. Doormiddel van ongeveer tien minuten aanwezigheid binnen zo een overleg bereik je veel van je doelgroep en dit kan de bewustwording voor de manier van werken en de benodigde vaardigheden hierbij doen vergroten.

9. Literatuur

Adams, J.S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (e.a.,), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.

Baane, R., Houtkamp, P. & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld: over bricks, bytes & behavior.* Assen: Koninklijke Van Gorcum B.V.

Bailey, D.E. & Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behaviour, 23*, 383-400.

Barringer, M. W.f & Milkovich, G. T. (1998). A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: A case of human resource innovation. *Academy of Management Review*, *23*, 305-324.

Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls are perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment, 15*(1), 34- 49.

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

Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen.* Amsterdam: Boom Onderwijs.

Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: a balanced approach.* Londen: McGraw-Hill.

Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., Shacklock, K. (2011). Using the Harvard HRM model to conceptualise the impact of changes to supervision upon HRM outcomes for different types of Australian public sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(3), 553-573.

Brummelhuis, L. L. ten, Bakker, A. B. & Euwema, C. (2010). Is family-to-work interference related to co-workers‟ work outcomes? *Journal of Vocational Behavior*, *77*, 461-469.

Cascio, W.F. (2000). “Managing a virtual workplace”. *Academy of Management Executive, 14* (3), 81-90.

Cullinane, N. & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews, 8*(2), 113-129.

Dietz, G. & Hartog, den D.N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, *35*(5), 557-588.

Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: Supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment, 18*(3), 181-195.

Felstead, A., Jewson, N., Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, *41*(2), 241-264.

Fleetwood, S. (2007). Why work-life balance now? *The International Journal of Human Resource Management*, *18*(3), 387-400.

Gajendran, R.S. & Harrison D.A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta- Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology , 92*(6), 1524–1541.

Gephart, R.P. (2002). Introduction to the brave new workplace: organizational behavior in the electronic age. *Journal of Organizational Behaviour*, *23*, 327-344.

Gómez, C. & Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group & Organization Management*, *26*(1), 53-69.

Guest, D.E. (1987). Human Resource Management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, *24*(5), 503-521.

Hall, D.T. & Richter, J. (1990). Career gridlock: baby boomers hit the wall. *Academy of Management Executive, 4*(3), 7–22.

Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship: managerial challenges and dilemmas. *Personnel Review*, *32*(4), 422-437.

't Hart, H., Boeije, H., Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Onderwijs.

Heijden, van der H. (2012). Commentaar: Kanttekeningen bij i-deals. *Tijdschrift voor HRM*, *2*, 37-39.

Igbaria, M. & Guimaraes, T. (1999). "Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters". *Journal of Management Information Systems, 16*, 147-64.

Kowalski, K.B. & Swanson, J.A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal, 12*(3), 236-249.

Kroon, B. & Freese, C. (2012). Dragen i-deals bij aan motivatie en behoud van werknemers? *Tijdschrift voor HRM*, *2*, 43-58.

Kraut, R.R., Fish, R.S., Root, R.W., Chalfonte, B.L. (1990). Informal communication in organizations: form, function, and technology. In People's Reactions to Technology in Factories, Offices, and Aerospace (145–199), Oskamp,S., Spacapan, S. (e.a.,). Sage: Newbury Park, CA.

Lim, V.K.G. & Teo, T.S.H. (2000). To work or not to work at home: An emperical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking. *Journal of managerial psychology, 15*(6), 560-586.

Mahfood, P.E. (1992). *Home work*. Illinois: Probus Publishing.

Mann, S., Varey, R. & Button W. (2000). An exploration of the emotional impact of tele-working via computermediated communication. *Journal of Managerial Psychology, 15*(7), 668-690.

Martens, E. & Langbroek, R. (2011). *Occupier Special 2011 – Creëren van de 'Winning Workplaces'*. Advance: Jones Lang LaSalle.

Martínez- Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., Vela-Jiménez, M.J. & Luis-Carnicer, P. de (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management, 21*(1), 7-31.

Morris, J. (2007). The future of work: organizational and international perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, *15*(2), 263-275.

Nilles, J. (1998). *Managing Telework Strategies for Managing the Virtual Workforce*. New York: Wiley.

Noordegraaf, M. & Teeuw, M. (2003). Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde, 12*(1), 2-13.

Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance.* Oxford: University Press.

Peters, P. & Dulk, den L. (2003). Cross Cultural Differences in Managers' Support for Home-based Telework, a Theoretical Elaboration. *International Management of Cross Cultural Management, 3*(3), 329-346.

Peters, P., Dulk den, L., Lippe van der, T. (2008). Effecten van tijd-ruimtelijke flexibiliteit op de balans tussen werk en privé. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, *24*(4), 341-362.

Peters, P. & Ruijter, de J. (2010). May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line managers' telework attitudes in six financial-sector organizations. Equality, Diversity and Inclusion. *An International Journal, 29*(5), 517-531.

Peters, P., Bruijn, de T., Bakker, A., Heijden, van der B. (2011). Plezier in Het Nieuwe Werken? Randvoorwaarden voor 'Werkgerelateerde Flow' onder Nieuwe Arbeidscondities*. Tijdschrift voor HRM, 1*, 32-47.

Poelmans, S. & Sahibzada, K. (2004). A multi-level model for studying the context and impact of work–family policies and culture in organizations. *Human Resource Management Review*, 14(4), 409-431.

Potter, E.E. (2003). Telecommuting: the future of work, corporate culture, and American society. *Journal of Labor Research*, *24*(1), 73-84.

Reijn, G. (2012, 17 februari). Wet kan steuntje in de rug zijn bij de trend van flexibel werken. *Volkskrant*, p. 6.

Rousseau, D.M., Ho, V.T., Greenberg, J. (2006). I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships*. The Academy of Management Review, 31*(4), 977-994.

Schuiling, G. & Wieringen, B. van (2011). Het nieuwe werken komt uit de industrie. *Tijdschrift voor HRM*, *1*, 73-82.

Tietze, S. & Nadin, S. (2011). The psychological contract and the transition from office-based to home-based work. *Human Resource Management Journal, 21*(3), 318–334.

Steensel, K.M. van (2007). „De nieuwe werknemer". *Tijdschrift voor HRM*, *2*, 81-104.

Velde, M. van der, Jansen, P. & Anderson, N. (2004). *Guide to management research methods*. Oxford: Blackwell Publishing.

Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management Review, 23* (3), 513- 530.

Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2007). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis.* CAHRS Working Paper Series. Paper 468.

Yulk, G. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson.

Zaccaro, J. S., & Klimoski, R. J. (2001). *The nature of organizational leadership understanding the performance imperatives confronting today's leaders.* San Francisco: Jossey-Bass.

Zijderveld, V. van & Sonnenberg, M. (2012). I-deals en rechtvaardigheid: het effect van talent differentiatie. *Tijdschrift voor HRM*, *2*, 61-76.

Internet:

Achmea (2012). *Kantoor aan huis of in de buurt.* Verkregen op 18 februari 2012 van: https://www.werkenbijachmea.nl/over-achmea/Paginas/locaties-vestigingen.aspx

Boonman, J. (2010). *Implementatie @nders werken*. Essent, 1-13. Verkregen op 26 mei 2012 van: interne website van Essent.

CBS (2011). *Ruim kwart werknemers werkt thuis*. Verkregen op 10 maart 2012 van: http://www.cbs.nl/nl-nl/menu/themas/arbeid-socialezekerheid/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3452-wm.htm

European Commission (2002). *New Forms of Work Organization: The Obstacles to Wider Diffusion*, s.n. Verkregen op 10 januari 2011 van: http://www.aip.pt/irj/servlet/prt/portal/prtroot/com.sap.km.cm.docs/aip/documentos/estudos%20publicacoes/centro%20documentacao/Capital%20Humano/I.Livre_Circulacao_Trabalhadores/D.Mercado_de_Trabalho/Obstacles_to_Wider_Diffusion.pdf

Essent @nders werken brochure (2010). *@nders werken*. Essent, 1-8. Verkregen op 10 mei 2012 van: interne website van Essent.

Essent CR Jaarverslag (2010). *Ambitie verantwoord*. Essent, 1-72. Verkregen op 1 maart 2012 van: http://www.essent.nl/content/overessent/het_bedrijf/mvo/essent_en_mvo/2010.html

Essent (2011). *Golden Rules*. Essent. Verkregen op 15 juni 2012 van: interne website van Essent.

Essent (2012). *@nders werken bij Essent*. Verkregen op 15 februari 2012 van: http://www.essent.nl/content/werkenbijessent/essentalswerkgever/watbiedtessent/anders_werken/index.html

DHV (2011). *Het nieuwe werken reduceert co2 uitstoot*. Verkregen op 12 december 2011 van: http://www.consultancy.nl/nieuws/dhv-het-nieuwe-werken-reduceert-co2-uitstoot-met-25-procent

Palermo, S. (2012). *@nders werken en leidinggeven*. Essent. Verkregen op 20 mei 2012 van: interne website van Essent.

Rabobank (2012). *Servicemenu Rabobank*. Verkregen op 18 februari 2012 van: http://www.rabobank.nl/particulieren/servicemenu/vacatures/

Bijlage I: Tabellen

Afname in ruimte Essent

Scope	***2005***	***2010***	***2014***
Kantoren	55	13	5
Stoelen	8.500	4.500	2.100
Stoelen/ FTE	1.05	0.95	0.6

Tabel 3, Location policy 2010

Bijlage II: Topiclijst

Topiclijst en interviewvragen
Scriptie Mendy Drabbe
Essent april 2012

Inleiding →

Uitleg onderzoek

- Doel etc
- Geen goed of fout antwoord
- Anonimiteit → gegevens blijven bij mij → ik zal er vertrouwelijk mee omgaan
- Transcript kan eventueel verstuurd worden
- Ik neem het op met een *voice recorder* is dat oké? Zodat mijn aandacht naar het interview uit kan gaan.
- Duur van het interview
- Alles duidelijk? Vraag om akkoord.

Persoonsgegevens →

Start met een open vraag
→ Kun je iets over jezelf vertellen?
→Hoe ben je bij Essent in je huidige functie terecht gekomen?
(Als nog niet alle onderstaande punten aan bod zijn geweest dan kan onderstaande worden geïnitieerd).

- Opleiding
- Leeftijd
- Woonplaats
- Thuiswonende kinderen (in welke leeftijd)
- Functie
- Grootte van het team
- Aantal jaren werkzaam binnen Essent
- Functie hiervoor?
- Zo ja werkte je bij vorige organisatie @nders

Overgang @nders werken

- Wanneer zijn jullie als team overgegaan op @nders werken?
- Wat was je eerste reactie?
- Hoe ging dit in zijn werk?

Werkweek

- Hoe ziet jouw werkweek betreft indeling eruit?
- Hoe vaak ben je met het gehele team aanwezig?
- Is dit anders dan voor het @nders werken?
- *Hoe vind je het dat je medewerkers minder vaak fysiek aanwezig zijn op kantoor?(vragen als dit wordt aangegeven).*

Rol leidinggevende

- In hoeverre is jouw rol als leidinggevende verandert door @nders werken?
- Wat betekent @nders werken voor jouw rol als leidinggevende?
- Wat vraagt Essent van jou als leidinggevende in @nders werken?
- Welke eigenschappen vind jij als leidinggevende belangrijk in @nders werken?
- Wat moet je als leidinggevende kunnen?
- Zijn er bepaalde vaardigheden voor een leidinggevende belangrijker geworden dan voor het @nders werken?
- Wat denk je dat jouw rol als leidinggevende kan bijdragen binnen @nders werken?

Voordelen

- Zie je voordelen van @nders werken en zo ja welke?
- Denken je medewerkers hier net zo over?

Nadelen

- Zie je nadelen van @nders werken en zo ja welke?
- Denken je medewerkers hier net zo over?

Denk je dat jouw mening over @nders werken belangrijk is voor jouw medewerkers? Zo ja of nee waarom?

Relatie medewerker en leidinggevende (LMX)

- Hoe ervaar je de omgang met je medewerkers?
- Zijn hier verschillen in met voor de invoering van @nders werken?
- Heeft @nders werken voor veranderingen hierbinnen gezorgd, en zo ja welke?

Toekennen @nders werken

- Wanneer kan een medewerker thuiswerken?
- *(Als er onderscheid gemaakt wordt) Hoe wordt het verschil ervaren door de rest van het team?*
- **Welke factoren zijn voor jou belangrijk in het toekennen van @nders werken aan een medewerker?**
- Wat bepaalt of iemand @nders mag werken?

Prestaties van medewerkers

- In hoeverre spelen prestaties van medewerkers een rol in de toekenning van @nders werken?
- Denk je dat @nders werken invloed heeft op de prestaties van medewerkers? Kunt u dat toelichten/ uitleggen.

Vertrouwen

- In hoeverre is vertrouwen belangrijk voor jou als leidinggevende?
- Wat doet @nders werken voor jou met vertrouwen?

- Hoe kan een medewerker jouw vertrouwen winnen?

Steun

- Wat ondersteunt je in @nders leidinggeven?
- Wat betekent jouw leidinggevende voor jou binnen @nders leidinggeven?
- Steun je je medewerkers binnen @nders werken? Zou je dit kunnen toelichten?

Communicatie

- Hoe communiceer je met je medewerkers wanneer deze op afstand zijn?
- Welke technologische communicatiemiddelen biedt Essent?
- Hoe ervaar je het op afstand communiceren?
- *Komen medewerkers anders over dan als je FTF communiceert?*

Controle

- Hoe weet je waar je medewerkers mee bezig zijn?
- Vraagt @nders werken om het maken van @ndere werkafspraken met medewerkers?
- In hoeverre denk je dat medewerkers de verantwoordelijkheid van extra vrijheid aankunnen?

Output

- In hoeverre heeft @nders werken invloed op het maken van werk gerelateerde afspraken?

Delegeren/ Empowerment

- Vind jij het gemakkelijk om werk uit handen te geven?
- Is het belangrijk voor je dat medewerkers weten wat je van ze verwacht? Kun je dat toelichten?
- Zie jij het overdragen van bevoegdheden als een belangrijk onderdeel van jouw werk? Kun je dat toelichten?
- Vind je het als leidinggevende prettig om je met de grote lijnen bezig te houden of stuur je liever je medewerkers op detailniveau aan?
- In hoeverre is het belangrijk dat medewerkers beslissingsruimte krijgen?

Samenwerken

- Wat versta je onder samenwerken?
- Hoe belangrijk is dit voor je?
- Denk je dat @nders werken invloed heeft op de samenwerking in je team? *Kun je een voorbeeld geven?*

Werk- privé

- Wat betekent volgens jouw werk-privé balans?
- Wat doet @nders werken met jouw werk-privé balans?
- Wat vinden je naasten van jouw @nders werken?

Bijlage III: Codeboom

Code System [1123]

- Overgang @nders werken [0]
  - Wennen [7]
    - Doen [9]
  - Meer structuur [8]
  - Van nu [7]
  - Veilige plek medewerker [6]
  - Communicatie organisatie [0]
    - Minder bureaus [8]
    - Kosten driven [8]
  - Ruimte van organisatie [0]
    - Controle bovenaf [17]
    - Belemmerd [11]
    - Vrijheid [10]
  - Steun vanuit organisatie [0]
    - Ruimte [4]
    - Tools [7]
    - Infopunt [5]
    - Workshop [0]
      - Negatief [10]
      - Positief [2]
    - Intervisie [3]
    - Tevreden [4]
- Van belang [0]
  - Toekenning [0]
    - Altijd [2]
    - Fysiek nog plek [8]
    - inhoud werk [6]
    - Bij vertrouwen [8]
    - Prestaties goed [9]
    - Zelfstandigheid [11]
  - Belangrijk binnen @nders werken [0]
    - Team maken [1]
    - Transparant [9]
    - Output Sturing [13]
    - Faciliterend [6]
    - Informatie deling [2]
    - Beschikbaar [2]
    - Ontwikkelen [1]
    - Verantwoordelijkheid [13]
    - Vrijheid [8]
    - Heldere doelen [19]
    - Delegeren [2]
    - Timemanagement [5]
    - Zelfstandigheid [2]
    - Inhoud werk [1]
    - Planning [27]
    - Vertrouwen [27]
    - Goede relatie [5]
  - Voor- en nadelen [0]
    - Voordelen [0]
      - Geen [1]
      - Welzijn mens [10]
      - Brengt flexibiliteit [11]

Rust [5]
reistijd [1]
Bijwerken [7]
Efficientie (1) [6]
Kosten Essent [5]
Ziekteverzuim [5]
Relatie LMX [0]
Bied mogelijkheden [0]
individuele afspraken [28]
betaald zich terug [12]
reistijd [5]
Nadelen [0]
Controleur [2]
Druk op F2F [1]
Eenzaam [8]
Schuldgevoel [2]
Weinig framing [1]
Alleen goede verhalen [1]
Zichtbaarheid [3]
Spanning binnen flexibiliteit [36]
Kinderen thuis [7]
Geen keuze [3]
Team vormen [11]
Niet meer welkom [3]
Te weinig werkplekken [20]
Werk prive balans [0]
Meer balans [2]
Niet echt veranderd [6]
Communicatie [1]
Meeting Structuur [23]
Meeting op afstand [0]
minder invloed [5]
Minder Productief [4]
minder betrokkenheid [8]
korter [2]
fysiek contact [0]
Voorkeur [0]
Snelheid van beslissingen [18]
Gevoel erbij [29]
Verschil maken [8]
Taak [9]
Sociale aspect [13]
Leren van elkaar [3]
Maakt niet uit [2]
ondervangen afstand [0]
terugkomdagen [27]
Technologie [7]
communicator [7]
webcame [0]
negatief [10]
positief [3]
bellen [6]
Bewuster contact [8]
Resultaten [0]
Winnen van vertrouwen [13]
Als bewijsstuk [6]
Productiever [11]

- Overwerk [7]
- leidinggevende [0]
  - Invloed rol [0]
    - Negatief [5]
    - Positiviteit [10]
    - Bewust [21]
  - Thuiswerken [2]
    - Hoeveelheid [0]
      - minder dan 1 dag [5]
      - 1 dag [9]
      - meer dan 1 dag [0]
      - Meerdere locaties [7]
  - Leiderschapsstijl [0]
    - Vertrouwen [63]
    - Output sturend [28]
    - Vrij laten [28]
    - Beschikbaar zijn [15]
    - Transparantheid [20]
    - Coachend [3]
    - Wantrouwen [9]
    - Betrokken [10]
    - Direct [9]
    - Faciliterend [5]
    - Verantwoordelijkheid geven [23]
    - Beste uit mensen halen [16]
    - Grenzen stellen [10]
    - Controle [0]
      - Beschadiging vertrouwen [4]
      - Onderling [1]
      - Sociale [35]
      - Inhoudelijke [13]
        - monitoren [7]
    - Delegeren [0]
      - Negatief [3]
      - Positief [17]

Leerkring Capita Selecta
Aanvullend paper voor masterscriptie HRM
M.F. Drabbe - 3765008
Prof. dr. P. Boselie
19 maart 2012

De publieke dimensie van Essent

Inleiding

"De Raad van State vernietigt vergunningen kolencentrale Essent" was het bericht tijdens het NOS journaal van woensdag 24 augustus 2011. De bezwaarprocedure van de Raad van State tegen de verdere bouw van Nederlands grootste kolencentrale is ingezet om milieutechnische redenen welke naar eigen zeggen in het verleden niet goed zijn onderzocht. Met als gevolg dat Essent haar vergunningen werden vernietigd en dit Greenpeace, die al jarenlang actie voert tegen het project positief stemde. Aangezien het project volgens hen de Waddenzee ernstige schade zal toebrengen.

Dit korte nieuwsbericht laat zien dat het speelveld van Essent zich beweegt op maatschappelijk terrein wat het interessant maakt om de publieke dimensie van deze organisatie nader te gaan bekijken.

Doel paper

Soms wordt er voorbij gegaan aan de maatschappelijke rol van organisaties. Terwijl iedere organisatie publiek of privaat hiermee te maken krijgt en op dit gebied haar verantwoordelijkheden heeft. Het doel van dit paper is dan ook inzicht te brengen in de publieke dimensie van Essent. Daarnaast wordt de relatie tussen maatschappelijke ontwikkelingen en mijn onderzoeksvraagstuk in kaart gebracht.
Wat neerkomt op de volgende onderzoeksvraag: *"Wat is de publieke dimensie van Essent en wat is de relatie tussen maatschappelijke ontwikkelingen en mijn onderzoeksvraagstuk?".*

Als eerste zal de publieke dimensie van Essent worden belicht. Vervolgens wordt ingegaan op de maatschappelijke ontwikkelingen, waarbij het model van Paauwe (2004) ondersteuning zal bieden en zal de relatie tot de onderzoeksvraag worden toegelicht. Tenslotte zal er een conclusie volgen.

Publieke dimensie

Achtergrond Essent

Essent NV is een Nederlands nutsbedrijf dat elektriciteit, gas en warmte produceert en levert aan particulieren en zakelijke klanten. Essent is in 1999 ontstaan door de fusie tussen PNEM/MEGA (in zuidelijk Nederland) en EDON (in noordelijk Nederland). Sinds oktober 2009 is Essent een onderdeel van RWE. Binnen RWE-concern is Essent verantwoordelijk voor de Nederlandse en Belgische markten.

In 2006 wordt de Wet onafhankelijk netbeheer (ook wel de Splitsingswet genoemd) ingevoerd. Deze wet verplicht alle geïntegreerde energiebedrijven de

activiteiten te splitsen in drie aparte onderdelen voor productie, transmissie en distributie (Essent, 2012).

Publiek versus Privaat

Om de publieke dimensie van een private organisatie als Essent te belichten is het noodzakelijk om na te gaan wat de literatuur hierover zegt, wat ons direct leidt naar de discussie over maatschappelijke verantwoordelijkheden. Vanuit de overheid wordt in toenemende mate een beroep gedaan op de private sector in hun verantwoordelijkheid betreft maatschappelijke belangen. De achterliggende gedachte is dat private organisaties, net als publieke organisaties, hun maatschappelijke verantwoordelijkheid dienen te dragen (Leisink, 2005). Deze verschuiving zorgt ervoor dat er steeds nauwer wordt samengewerkt en grensvervaging optreed tussen publieke en private organisaties omtrent maatschappelijke verantwoordelijkheden.

Waar de grens ligt, daar wordt door onderzoekers verschillend over gedacht. Volgens Rainey (2003) zijn er verschillende kenmerken tussen publieke en private organisaties. Hij omschrijft drie hoofdfactoren die volgens hem regelmatig worden gebruikt in de hedendaagse literatuur. De eerste factor is belangen (*interests*), welke beschrijft of eventuele voor- of nadelen van invloed zijn op de gehele maatschappij of op het individu. De tweede factor betreft toegang tot verschillende faciliteiten, informatie en middelen (*access*). Tenslotte de laatste factor instantie (*agency*) welke beschrijft of een organisatie of een persoon individueel acteert, of voor de maatschappij in haar geheel. Echter is het meer complex dan zojuist beschreven, aangezien deze factoren onafhankelijk en tegenstrijdig van elkaar kunnen zijn. Echter maken Bovens e.a., (2007) een duidelijk onderscheid tussen de publieke en de private sector. Volgens hen behoren tot de private sector organisaties die een winstoogmerk hebben. Waarmee Bovens e.a., (2007) een duidelijke scheidingslijn tussen publiek en privaat stellen. Echter is er in deze uitspraak weinig ruimte voor de publieke dimensie die mede private organisaties krijgen toebedeeld.

Publieke identiteit

Noordergraaf & Teeuw (2003) geven aan grote waarden te hechten aan de identiteit van de organisatie kijkend naar de sectoren privaat en publiek. Zij spreken over publieke identiteit en bedoelen hiermee organisaties die publiek hogere doelen stellen welke gericht zijn op de lange termijn. Noordergraaf & Teeuw (2003) onderscheiden hierbij vier typen organisatorische posities waarmee de publieke, dan wel de private identiteit kan worden vastgesteld. Die vier typen zijn: doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd, en orde. Zo kan de organisatorische oorsprong en omgeving losgekoppeld worden van de identiteit van een organisatie, en vervolgens kan bijvoorbeeld bekeken worden hoe een van oorsprong private organisatie zich een publieke identiteit eigen maakt (Noordergraaf & Teeuw, 2003: 8). Dit kan worden terug gezien in het (HRM) beleid van organisaties, aangezien organisatorisch handelen maatschappelijk is ingebed (Noordergraaf & Teeuw, 2003: 9).

Organisaties ondervinden spanningen tussen hun economische- en relationele rationaliteit. Paauwe (2004: 90) heeft de intrinsieke spanningen in het vormen van HRM beleid tussen economische rationaliteit en aan de andere kant de relationele rationaliteit weten te vertalen in een model genaamd: *contextually based human resource theory*.

De economische rationaliteit van HRM heeft betrekking op de strategische doelen van een organisaties, zoals efficiëntie, effectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit en innovaties. Deze dimensie vertegenwoordigd de moeilijke economische rationaliteit van nationale

en internationale concurrentie. In het model komen deze doelen naar voren onder de *Product/Market/Technology* dimensie oftewel PMT. Hieruit voortkomende HRM-activiteiten zijn eisen vanuit de maatschappij met betrekking tot de concurrentie positie (Paauwe, 2004: 90). Daarentegen heeft de relationele rationaliteit betrekking op de menselijke doelen, zoals morele waarden, eerlijkheid, legitimiteit, participatie, solidariteit en duurzaamheid. Welke in het model naar voren komen onder de *Social/Cultural/Legal* dimensie oftewel SCL. Hieruit voortkomende HRM-activiteiten zijn eisen vanuit de maatschappij met betrekking tot de maatschappelijke normen en waarden (Paauwe, 2004: 90). Naast deze twee dimensies spelen eerder gemaakte keuzes en beslissingen in het beleid ook een belangrijke rol tot de vorming van HRM beleid en activiteiten, deze dimensie wordt *configuration* genoemd. Tenslotte zijn deze drie dimensies van invloed op de zogenoemde *dominant coalition*, welke het *actors'* perspectief vertegenwoordigd. Denk hierbij aan belangrijke actoren, zoals top management, middel en lager management, vakbonden, ondernemingsraad en de HRM-afdeling. Al deze actoren hebben hun eigen waarden, normen en gedragen welke van invloed zijn op de vorming van het HRM- beleid en activiteiten (Paauwe, 2004: 92).

Na het belichten van de literatuur zal in de rest van het paper de koppeling worden gemaakt naar de praktijk; de publieke dimensie van Essent.

Publieke dimensie van Essent

De ambitie van Essent luidt: Het *best presterende energiebedrijf* worden en de missie luidt: *Essent is leidend, door onze energie*. Om het best presterende energiebedrijf te worden, heeft Essent zichzelf doelen gesteld ten aanzien van klanten, technologie, duurzaamheid en de organisatie. De organisatie heeft vier kernwaarden die als uitgangspunt moeten dienen voor haar doen en laten. Het gaat om <u>waarmaken</u>; Essent komt haar beloftes na. Om <u>inventiviteit</u>, wat inhoudt dat binnen Essent de aanwezige kennis op een slimme en creatieve wijze wordt gecombineerd en dat er wordt samengewerkt aan simpele en efficiënte oplossingen. Essent is <u>transparant</u>: klanten, medewerkers en andere stakeholders komen niet voor verrassingen te staan. <u>Sympathiek leiderschap</u> staat voor de oprechte interesse die medewerkers van Essent tonen voor klanten, de omgeving en voor elkaar (Essent, 2012).

Met deze gestelde doelen wilt Essent onder andere de concurrent voor zijn. De waarden vallen zoals Paauwe (2004) stelt onder de economische rationaliteit, de PMT-dimensie. Bij Essent zijn deze terug te zien in innovatie. Zo onderzoekt Essent veelbelovende technologische ontwikkelingen en initieert pilotprojecten op het grensvlak van onderzoek en commerciële exploitatie (MVO, 2010: 17). Naast de aandacht voor innovatie heeft HR een *lean & mean* programma om de effectiviteit en efficiency van medewerkers te verhogen en trachten zij dit ook te doen door het @nders werken programma. Waarbij medewerkers op afstand kunnen werken en het kantoor een ontmoetingsplek wordt. Echter geeft Essent in haar MVO verslag aan dat de kwaliteit van het product en de dienst cruciaal is en dat deze continue gemonitord wordt om de beste prestaties te kunnen leveren (MVO, 2010: 15).

Daarnaast wilt Essent haar verantwoordelijkheid dragen voor mens en milieu. Wat volgens Paauwe (2004) onder de SCL-dimensie valt. De organisatie hecht grote waarden aan deze dimensie, wat terug te zien is binnen de belangrijke rol die Corporate Responsibility (hierna: CS) speelt binnen de organisatie. CS vormt een integraal onderdeel van Essent haar bedrijfsvoering (MVO, 2010). Zij vindt het van belang dat CS

een belangrijke rol speelt in het denken en handelen van het management en haar medewerkers. Om dit te stimuleren heeft zij een aantal afspraken hierover verwoord voor haar medewerkers (MVO, 2010).

Als energiebedrijf dat verankerd is in de maatschappij, vindt Essent het van belang de nadruk binnen het CR-beleid te leggen op negen speerpunten die volgens de organisatie duidelijke raakvlakken hebben met diezelfde maatschappij en die nauw aansluiten bij de uitgangspunten van RWE. Het gaat om emissiereductie, het aandeel duurzame energie in de energiemix, energiebesparing, innovatie, Health, Safety & Environment (HSE), goed werkgeverschap, klanttevredenheid, mensenrechten en bedrijfsburgerschap (MVO, 2010). Deze negen speerpunten zijn opgesteld in samenspraak met verantwoordelijke medewerkers, specialisten en managers van betrokken bedrijfsonderdelen en goedgekeurd door de Raad van bestuur (MVO, 2010). Essent zegt er alles aan te doen om haar medewerkers en de medewerkers van bedrijven en organisaties waar ze mee samenwerken veilig en gezond te laten werken. Zij vinden het belangrijk een werkgever te zijn die HSE hoog in het vaandel heeft staan en meten dit op verschillende manieren (MVO, 2010).

Mede wilt Essent dat haar medewerkersbestand een afspiegeling is van de samenleving waarin zij opereren. Zij werkt aan een cultuur waarin verschillen in leeftijd, geslacht, etnische achtergrond, religie en seksuele geaardheid worden gewaardeerd en waar mensen zich gerespecteerd, verbonden en betrokken voelen. Waarbij ze zich met name richten op de verhouding man/vrouw en op culturele diversiteit. Als een belangrijke stap hierin zien zij de benoeming van de eerste vrouw in de Raad van Bestuur (MVO, 2010: 58).

Verder streeft Essent ernaar haar *licence to operate* te versterken door een actief lid te zijn van UN Global Compact en door haar medewerkers te stimuleren vrijwilligerswerk te doen in de Nederlandse samenleving. De doelstelling voor 2011 was dat vijf procent van alle Essent werknemers vrijwilligerswerk doet. Om te waarborgen dat doelstellingen uit het CR-beleid worden gerealiseerd, is aan de speerpunten Klanttevredenheid en HSE een beloningsstructuur gekoppeld voor senior management en leden van de Raad van Bestuur (MVO, 2010: 18).

Bovenstaande illustreert dat Essent als energiemaatschappij, en als private organisatie, in haar beleid naast economische doelstellingen ook zeker politiek-sociale doelen nastreeft. Enerzijds komt dit voort uit de overheidsreguleringen en anderzijds komt dit voort uit eigen genomen verantwoordelijkheden van Essent.

Stakeholders en shareholders

Zoals hiervoor al beschreven hecht Essent belang aan een actieve betrokkenheid van stakeholders bij haar CR-beleid. Een voorbeeld hiervan is medewerkers te betrekken bij het CR-beleid door de inzet van zogeheten *Pressenters*. Dat zijn Essent medewerkers die op vrijwillige, maar niet vrijblijvende basis communiceren over het CR-beleid, zowel binnen het bedrijf als daarbuiten. Met name in hun 'How on Earth' medewerkerscampagne spelen zij een belangrijke rol. *Pressenters* geven onder meer lezingen, schrijven artikelen of wonen discussiebijeenkomsten bij (MVO, 2010).

Paauwe (2004) maakt onderscheid tussen shareholder en stakeholder modellen. Shareholder modellen richten zich op het creëren van waarde voor shareholders. Stakeholder modellen richten zich daarentegen op behoeften, belangen en aspiraties van

verschillende stakeholders, zowel binnen als buiten de organisatie. Essent heeft drie, primaire stakeholdergroepen: klanten, medewerkers en RWE. Daarnaast ziet Essent de samenleving als vierde stakeholder (MVO, 2010). Dit wijst op sterke kenmerken van het Rijnlandse model waarin stakeholders een cruciale rol spelen (Paauwe, 2004).
Zoals eerder aangegeven kunnen er bepaalde spanningsvelden zijn tussen de economische rationaliteit en de relationele rationaliteit. Essent laat de klant weten Nederlands grootste aanbieder van groene energie te zijn. Echter zou de klant ook teleurgesteld kunnen raken omdat Essent zich als groen profileert maar alsnog kolencentrales bezit. Daarom is het des te belangrijker voor Essent dat zij aandacht besteed aan haar relationele rationaliteit voor het creëren van balans.

Zo werkt Essent met verschillende stakeholders samen om zo transparant mogelijk te werk te gaan en verschillende issues met elkaar te kunnen bespreken. Denk aan interne partijen zoals: OR, Medezeggenschap, HRM-afdeling, Raad van Bestuur, Managers, RWE en Medewerkers. Daarnaast zijn er ook externe stakeholders die hun invloed uitoefenen zoals: de overheid, de wetenschap, de technologische sector, leveranciers, klanten, de maatschappij, vakbonden en de media.

Het onderzoeksthema

Het onderzoekthema van de scriptie is managers in Het Nieuwe Werken (hierna: HNW). Kijkend naar de PMT- dimensie (Paauwe, 2004) dan kan HNW worden gezien als een middel welke leidt tot kostenreductie. Doordat medewerkers bijvoorbeeld op een andere locatie kunnen werken, zal er minder kantoorruimte benodigd zijn en kan de organisatie haar uitgaven voor onroerend goed verlagen. Een andere cruciale beweegreden voor werkgevers is de verhoging van de productiviteit van medewerkers. Volgens onderzoek van Bailey & Kurland (2002) blijkt uit de meeste empirische onderzoeken dat de verhoging van de productiviteit en de tevredenheid belangrijke factoren zijn voor het doorvoeren van HNW.

Daarnaast kijkend naar de SCL- dimensie (Paauwe, 2004) draagt HNW bij aan een reductie van CO2 uitstoot (Bailey & Kurland, 2002), aangezien het woon-werkverkeer zal afnemen. Waarmee HNW bijdraagt aan een vermindering van de CO2 uitstoot van gemiddeld 25 procent per medewerker (DHV, 2011). Volgens Wright en Nishii (2007) zal de implementatie van HNW effectief zijn wanneer de daadwerkelijke HR-Praktijk geïnterpreteerd en uitgevoerd wordt zoals bedoeld. Interne afstemming is dan ook van cruciaal belang, wanneer deze succesvol wordt uitgevoerd zal de ontwikkeling namelijk bijdragen aan de organisatiedoelen. Om HNW organisatie breed door te voeren is het creëren van draagvlak voor HNW dan ook een belangrijke sleutel tot de uitvoering. Draagvlak zal gecreëerd moeten worden bij het management zodat zij het op de bedoelde manier vertalen naar de medewerker (Guest, 1987).

Uiteindelijk zullen de uitkomsten van het onderzoek praktische waarden toevoegen voor Essent en andere organisaties die de nieuwe manier van werken hanteren of dit willen gaan doen. Door het transparant maken van intenties, percepties en ervaringen van lijnmanagers in HNW zullen de uitkomsten van het onderzoek inzichten geven betreft het managen in HNW. De uitkomsten zullen ondersteuning aan de lijnmanagers in de implementatie en ontwikkelingen van HNW. Hierdoor kan de manager betere ondersteuning en begeleiding bieden aan haar medewerkers, waardoor zij bijvoorbeeld meer plezier uit hun werk halen en een betere werk-privé balans ervaren.

Conclusie

Uit de literatuur blijkt dat de grens tussen een publieke en een private organisatie niet zo zwart wit is. Waar deze grens wel ligt daar verschillen onderzoekers over van mening (Bovens e.a., 2007 & Rainey, 2003). Volgens Leisink (2005) dienen private organisaties, net als publieke organisaties hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te dragen. Noordergraaf & Teeuw (2003) spreken over publieke identiteit en bedoelen hiermee organisaties die publiek hogere doelen stellen welke gericht zijn op de lange termijn. De publieke identiteit is dus niet gebonden aan de private- of de publieke sector maar betreft de specifiek maatschappelijke doelen die een organisatie zich stelt.

Essent is een private organisatie die zich beweegt op maatschappelijk terrein. De organisatie voelt zich dan ook verantwoordelijk *voor People, Planet, Profit* en *Power* (MVO, 2010: 39). In het paper is het model van Paauwe (2004) naar voren gekomen en is gebleken dat strategisch HRM gevormd wordt door de PMT- en SCL- dimensies. Kijkend naar Essent dan komen deze beiden dimensies naar voren. Het gaat Essent niet alleen om haar concurrentiepositie maar het nemen van haar verantwoordelijkheden omtrent maatschappelijke normen en waarden raakt mede het Essent hart.
Doormiddel van het onderzoek naar managers in HNW zal mede aan beiden dimensies gehoor worden gegeven. Zo leidt HNW bijvoorbeeld tot kostenreductie en minder C02 uitstoot. Echter dient dit wel te moeten worden gerealiseerd, waarbij de managers een sleutelrol positie hebben. Juist omdat de manager wordt omschreven als een cruciale succesfactor binnen het laten slagen van HNW (Peters e.a., 2010 & Felstead e.a., 2003).

Tenslotte kan worden geconcludeerd dat Essent als private organisatie een publiek identiteit aanneemt. Deels zal dit zijn door overheidsregulering en grotendeels, zoals Essent doet voorkomen, omdat Essent als organisatie grote waarden hecht aan maatschappelijke normen en waarden. Een kanttekening hierbij is de vraag of de aandacht voor de maatschappelijke normen en waarden uiteindelijk de PMT- dimensie ten goede komt. Wat vervolgens de SCL-dimensie ondergeschikt maakt aan de PMT-dimensie.

Literatuur

Bailey, D.E. & Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behaviour, 23*, 383-400.

Bovens, M.A.P., 't Hart, P., Twist, van M.J.W. (2007). Openbaar Bestuur; beleid, organisatie en politiek. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Felstead, A., Jewson, N., Walters, S. (2003). Managerial Control of Employees Working at Home. *Britisch Journal of Industrial Relations, 41*(2), 241-264.

Guest, D.E. (1987). Human Resource Management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.

Leisink, P. (2005). Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid, oratie.

Noordegraaf, M & Teeuw M. (2003) Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector, Bestuurskunde, 12(1), pp. 2-13.

Paauwe, J. (2004). HRM and Performance. New York: Oxford University Press.
Peters, P. & Ruijter, de J. (2010). *May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line managers' telework attitudes in six financial-sector organizations. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal,* 29(5), 517-531.

H. Rainey (2003) 'What makes public organizations distinctive', pp. 55-78 uit *Understanding and managing public organizations*, (San Francisco: Jossey-Bass)

Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2007). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis.* CAHRS Working Paper Series. Paper 468.

Internet

MVO Jaarverslag Essent 2010

DHV (2011). Het nieuwe werken reduceert co2 uitstoot. Verkregen op 12 december 2011 van:
http://www.consultancy.nl/nieuws/dhv-het-nieuwe-werken-reduceert-co2-uitstoot-met-25-procent

Essent 2012:
http://www.essent.nl/content/werkenbijessent/essentalswerkgever/watbiedtessent/anders_werken/index.html

NOS (24 augustus 2011). Raad van State vernietigt vergunningen. Verkregen op 15 maart 2012 van:
http://nos.nl/video/266884-raad-van-state-vernietigt-vergunningen-kolencentrale-essent.html