‘Het Computergemedieerde Werken’

Afscheid van de vaste werklocatie in ruil voor Het Nieuwe Werken en de implicaties voor samenwerken en sociaal contact tussen collega’s

Masterscriptie Nieuwe Media en Digitale Cultuur
Universiteit Utrecht
Auteur: Matthijs van Dijk - 3727580
Eerste lezer: Michiel de Lange
Tweede lezer: René Glas
Datum: 17 januari 2013

SAMENVATTING

Deze masterscriptie beschrijft hoe de computergemedieerde manier van communiceren binnen Het Nieuwe Werken (HNW) van invloed is op de omgang van medewerkers met werklocaties en hoe deze verandering de manier van samenwerken en sociaal contact beïnvloedt. De volgende onderzoeksvraag staat centraal: *Op welke manier beïnvloedt Het Nieuwe Werken de omgang met werklocaties voor medewerkers en hoe speelt deze verandering een rol in de manier waarop zij dagelijks samenwerken en sociaal contact onderhouden?*

De beantwoording van deze onderzoeksvraag leidt in hoofdlijnen tot drie theoretisch en vanuit de praktijk onderbouwde inzichten. Ten eerste, de locaties waar het werk plaatsvindt nemen een hybride vorm aan. Deze vorm bestaat uit het samenspel tussen en de afhankelijkheid van de fysieke en virtuele omgeving en de wijze waarop deze mentaal worden ervaren. Ten tweede, de computergemedieerde communicatie draagt bij aan een sterke toename aan informatie en dus meer complexiteit voor de samenwerking omtrent deze informatie. Daarbij komt dat deze samenwerking steeds meer afhankelijk is van de mogelijkheden en bijkomstige onmogelijkheden van de digitale middelen. Digitale middelen staan namelijk bepaald gedrag toe maar houden ook gewenst gedrag tegen. Ten derde laat dit onderzoek zien dat in een HNW-omgeving contact sneller en frequenter is waardoor collega's elkaar makkelijk kunnen bereiken onafhankelijk van fysieke locaties. Echter komt dit de waarde van het sociale contact in mindere mate ten goede. Het kan namelijk als meer resultaatgericht en daardoor minder spontaan worden ervaren. Dit zorgt er mede voor dat face-to-face contact een belangrijke waarde is voor betere sociale verhoudingen in een omgeving die steeds meer leunt naar virtueel contact.

Deze implicaties maken duidelijk dat de digitale middelen een steeds prominentere rol spelen in het dagelijkse reilen en zeilen van een werknemer. Dit onderzoek legt echter geen causaal verband tussen nieuwe media en de manier waarop mensen werken binnen HNW. Digitale technologie kan de manier van samenwerken en sociale verhoudingen namelijk niet determineren. Het onderzoek laat wel zien dat er een samenhang is vanuit de drie eerder genoemde belangrijkste inzichten. Hierdoor heb ik waarde toegevoegd aan het jonge debat omtrent de toetreding van nieuwe media, met functionaliteiten uit de consumentensoftware, binnen organisaties. Dit laat tevens zien dat HNW een belangrijk terrein is voor onderzoek vanuit nieuwe media studies.

Keywords: Het Nieuwe Werken | Computer-mediated Communication | Ruimte | Samenwerken | Sociale cohesie

INHOUD

INTRODUCTIE **7**

1. ACHTERGROND VAN HET NIEUWE WERKEN **12**
1.1 Anders werken in een genetwerkte samenleving 12
1.2 Het Nieuwe Werken en nieuwe media 15
1.3 Het Nieuwe Werken in de praktijk bij SNS REAAL 17

2. RUIMTE ALS SAMENSPEL **19**
2.1 De ruimtelijke veranderingen bij SNS REAAL 19
2.2 Naar een hybride ruimte 20
2.3 Perceptie van ruimte 23
2.4 Samenspel tussen fysiek, virtueel en mentaal in een HNW-omgeving 24

3. COMPUTERGEMEDIEERD SAMENWERKEN **27**
3.1 Online samenwerken, de basis 27
3.2 Participeren in online samenwerkingsverbanden 28
3.3 Informatietoename als obstakel 33
3.4 Afhankelijkheid van de digitale middelen 34

4. COMPUTERGEMEDIEERDE SOCIALE VERHOUDINGEN **37**
4.1 Meer en sneller contact met een andere waarde 37
4.2 Behoefte aan face-to-face contact 39
4.3 Sociale en professionele isolatie als valkuil 41

CONCLUSIE **43**

BIBLIOGRAFIE **45**

BIJLAGE **48**

INTRODUCTIE

Deze introductie geeft context aan deze masterscriptie die is geschreven als afsluiting van de master Nieuwe Media en Digitale Cultuur aan de Universiteit Utrecht. Allereerst wordt het onderzoeksonderwerp ingeleid en van daaruit naar de centrale onderzoeksvraag toegewerkt. Vervolgens verantwoord ik in de methode van onderzoek hoe deze onderzoeksvraag beantwoord zal worden en beargumenteer ik de relevantie van het onderzoek. Deze introductie sluit af met een leeswijzer die een overzicht creëert van de opbouw van het overige deel van deze scriptie.

Inleiding

Het Nieuwe Werken (HNW) lijkt de laatste paar jaar bezig met een grote opmars onder werkend Nederland. Zowel binnen private als publieke organisaties beïnvloedt dit brede concept de omgang met werklocaties en de manieren en vormen van (online) communiceren en (online) samenwerken. Dit is de focus van dit onderzoek, echter speelt daarnaast HNW ook een rol in manieren van organiseren, aansturen, reizen, vestigen en meer (Bijl 2009a). Vanuit de basis bekeken lijkt de ontwikkeling in informatie en communicatietechnologieën de aanjager van deze veranderende manier van werken. Deze middelen maken het namelijk mogelijk om op andere plaatsen dan het traditionele kantoor te werken en dit op andere tijden te doen dan het aloude 9 tot 5 tijdvak. Dik Bijl (2009a), zelfbenoemd HNW-ambassadeur, veel geciteerd schrijver en in de Nederlandse populaire literatuur over HNW beschouwd als autoriteit, omschrijft HNW als volgt:

> *Het Nieuwe Werken is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. (…) Recente ontwikkelingen in de ICT maken Het Nieuwe Werken technisch mogelijk en maatschappelijke ontwikkelingen maken het wenselijk* (Bijl 2009a, 27).

De notie van Bijl dat HNW een visie is voor meer effectiviteit, efficiëntie en plezier in werk is zeer breed. Er wordt in deze scriptie dan ook kritisch gereflecteerd op deze notie. Wat echter belangrijk is voor deze inleiding is de opmerking dat recente ontwikkelingen in ICT HNW technisch mogelijk maken.

HNW is mede aangedreven door het in academische debatten beter bekende fenomeen 'telewerken'. Volgens Jeffrey Hill et al. (2003) van de *Brigham Young University* is dit fenomeen ontstaan vanuit de verschuiving van een industrie gedreven nationale economie naar een informatie gedreven globale economie, waarin de kosten van digitale communicatie en computers sterk dalen en de kracht en mogelijkheden ervan toenemen (221). Mede hierdoor zijn informatie- en communicatietechnologieën (ICT) steeds meer vertegenwoordigd in het dagelijkse private en professionele leven[1]. Medewerkers, kennissen, vrienden en familie staan hierdoor in theorie voortdurend in direct computergemedieerd contact met elkaar. Dit draagt er mede aan bij dat de scheiding tussen werk en privé binnen dit netwerk in rap tempo vervaagt. Een chatbericht van een collega

[1] De International Telecommunication Union geeft statistisch inzicht in de globale ICT trends (International Telecommunication Union 2012).

tijdens een familie feestje op de zondagmiddag is immers vanaf een mobiel apparaat zo beantwoord. En andersom staat men tijdens het uitvoeren van het werk op een laptop in een mum van tijd in contact met familie en vrienden via Facebook. Dit zorgt ervoor dat juist nieuwe media studies een interessant perspectief kunnen bieden op HNW.

Binnen het nieuwe media discours duidt men dit fenomeen met het label van 'The Network Society' (de netwerksamenleving). Deze term is door de Spaanse socioloog Manuel Castells (2002) geïntroduceerd en grondig beschreven. Hij stelt dat de behoefte van de economie voor meer flexibiliteit en globalisering, de behoefte van de samenleving aan meer individuele vrijheid en open communicatie en de ontwikkeling in ICT heeft geleid tot een nieuwe sociale structuur gebaseerd op netwerken (2). Deze nieuwe genetwerkte sociale structuur wordt duidelijk kenbaar als men de opkomst van (mobiele) digitale middelen en sociale media binnen de consumentenmarkt in ogenschouw neemt[2]. Immers, met de digitale middelen staan mensen voortdurend in contact met een haast oneindig netwerk aan mensen en informatie. Dit heeft een impact op de (sociale) verhoudingen tussen de mensen in dit netwerk. Dit leidt tot vraagstukken -die echter wel buiten scope van deze masterscriptie liggen- zoals: hoe gaan we om met privacy? Wat betekenen sociale media voor de vorming van identiteit? Hoe worden games en speelse activiteiten opgenomen in het dagelijks leven? Hoe verhouden burgers zich tot de massamedia vanachter hun computerscherm? Niet deze letterlijke vragen maar wel dit soort implicaties van nieuwe media voor de sociale verhoudingen tussen mensen worden ook steeds belangrijker in de werkcontext van organisaties. Deze masterscriptie focust zich dan ook niet op deze onderzoeksvragen echter wel op het fenomeen van computergemedieerde communicatie en de rol die het speelt voor werklocaties, samenwerken en sociale verhoudingen binnen organisaties. Ik zal dan ook vanaf dit punt toewerken naar de concrete onderzoeksvraag die centraal staat in deze masterscriptie.

Binnen organisaties is er de laatste jaren –nadat e-mail al lang gemeengoed was en waar bedrijven in eerste instantie in voorop liepen ten opzichte van de consumentenmarkt- een steeds grotere beschikbaarheid ontstaan van (mobiele) digitale middelen en oplossingen om online samen te werken en te communiceren. Ruurd Baane et al. (2010) stellen in hun omvangrijke onderzoek naar HNW in opdracht van *Stichting Management Studies* dat dit belangrijke aandrijvers zijn voor HNW waar plaats- en tijdonafhankelijk werken centrale begrippen zijn (12). Doordat medewerkers minder gebonden zijn aan deze plaats of tijd worden de digitale middelen vanzelf steeds belangrijker voor het behouden van onderlinge samenwerking en sociale verbinding. Dit heeft tot gevolg dat de omgang met ruimtes, zoals een kantoor, de trein of gewoon thuis, verandert. Een veelgebruikt middel binnen organisaties voor online samenwerken is het *Microsoft SharePoint* platform in combinatie met een applicatie voor chatten, bellen en virtueel vergaderen (Microsoft 2012). Zoals deze scriptie zal laten zien beschikken dit soort middelen in toenemende mate over functionaliteiten die bekend zijn van de consumentensoftware. Hierbij valt te denken aan het reageren op en waarderen van informatie, blogfunctionaliteit, de mogelijkheid tot het delen van

[2] De sociale netwerkplatformen zoals Facebook en Twitter worden steeds meer gebruikt door de Nederlandse consument (Marketingfacts 2012).

korte berichten in de geest van Twitter middels de bedrijfsapplicatie *Yammer*[3], profilering met een digitaal en dynamisch medewerkersprofiel of het creëren en onderhouden van community's omtrent werk of zelfs privé gerelateerde onderwerpen. Dit kan zelfs een online community zijn zoals een groep collega's die fervent hardloper zijn en elkaar via deze weg vinden.

De invloed van de digitale middelen op de manier waarop medewerkers functioneren en vice versa maakt dat er voor nieuwe media studies een belangrijke rol is weggelegd binnen het discours van HNW. Het betreft immers een overgang van een min of meer analoge cultuur, waarin face-to-face contact centraal staat, naar een sterk computergemedieerde digitale cultuur zoals de verdieping hierop in hoofdstuk 3 laat zien. De rol van nieuwe media studies kan van grote toegevoegde waarde zijn voor de studierichtingen die zich er voornamelijk mee bezighouden: bedrijfskunde, organisatiekunde en informatiekunde. Deze scriptie laat daarom mede zien waar de aandachtspunten liggen voor nieuwe media studies binnen het gebied van HNW. Echter, specifiek richt het zich op HNW als computergemedieerde vorm van werken. Deze vorm is van invloed op de omgang met werklocaties en daarmee de manier waarop medewerkers samenwerken en zich sociaal tot elkaar verhouden. Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

> *Op welke manier beïnvloedt Het Nieuwe Werken de omgang met werklocaties voor medewerkers en hoe speelt deze verandering een rol in de manier waarop zij dagelijks samenwerken en sociaal contact onderhouden?*

Het uitgangspunt van deze onderzoeksvraag is dat nieuwe media en ICT een veranderende omgang met de werklocaties mogelijk maken. Deze verandering heeft voornamelijk te maken met de overgang van offline communicatie en samenwerken naar online communicatie en computergemedieerd samenwerken. Ik leg in hoofdstuk 2 uitgebreid uit wat deze gevolgen behelzen vanuit de theorie en de praktijk. In aansluiting op dit uitgangspunt is de hypothese dat de digitale mogelijkheden in een HNW-organisatie onderlinge samenwerking en contact tussen medewerkers complexer maken. Deze middelen zorgen er namelijk voor dat medewerkers zich op een andere manier tot elkaar verhouden in het werk en gebruik van ruimte en tijd. De casus -van bank en verzekeraar SNS REAAL waar HNW wordt ingevoerd- en de theorieën in deze scriptie laten zien waar samenwerken en collegiale verhoudingen verbeteren maar ook verslechteren of tenminste complexer worden. De tussenkomst van nieuwe media gaat hierin een steeds belangrijkere rol spelen.

Onderzoeksmethode

Dit onderzoek maakt gebruik van een kwalitatieve onderzoeksmethode die gebaseerd is op een literatuurstudie, interviews binnen SNS REAAL en de interpretatie van onderzoeksgegevens die zijn verkregen door de *Radboud Universiteit Nijmegen* in opdracht van SNS REAAL.

---

[3] Yammer (2012) is een zogenaamd *Enterprise Social Network* wat in juni 2012 gekocht is door Microsoft. Het is vergelijkbaar met de functionaliteiten van Twitter zoals het versturen van berichten met 140 tekens en het reageren op en waarderen van berichten van collega's.

Het is van belang om vanuit een literatuurstudie een duidelijk fundament te beschrijven van waar HNW zijn oorsprong vindt. Ook de populaire literatuur wordt hierin meegenomen aangezien HNW een populair concept is binnen Nederland en er nog niet veel wetenschappelijke literatuur over dit jonge terrein is verschenen. Daarnaast zijn eerder verschenen (theoretische) onderzoeken naar werklocaties en ruimte, samenwerken en sociale cohesie in de context van plaats- en tijdonafhankelijk werken een belangrijk onderdeel van mijn onderzoek. Dit fungeert immers als een referentiepunt voor de noties in de populaire literatuur en de argumenten die ik maak in dit onderzoek.

Om werkelijk waarde toe te voegen aan het debat gebruik ik HNW bij SNS REAAL als casus om mijn argumenten te onderbouwen. Ik heb van juli tot en met oktober 2012 een meewerk- en onderzoeksstage gedaan binnen het programmateam 'Het Nieuwe Werken' bij deze bank en verzekeraar. Tijdens deze stage heb ik op kwalitatieve wijze meer dan 30 open interviews gedaan omtrent nieuwe vormen van communiceren in context van HNW. Ik heb door dit onderzoek een diepgaand beeld kunnen vormen van HNW binnen een commerciële organisatie. Alle interviews heb ik semigestructureerd benaderd met een aantal centrale en open vragen voor mijn onderzoek (zie bijlage *Vragenlijst*). Dit zorgt ervoor dat, zoals onderzoeker Daniel W. Turner (2010) van de *Nova Southeastern University* stelt, de participant de mogelijkheid heeft om zijn ervaringen volledig uit te drukken en de onderzoeker de mogelijkheid heeft om prikkelende vragen te stellen als opvolging (756). Deze vragen vormen de basis van de interviews, echter is de uiteindelijke vragenlijst van de afzonderlijke interviews aangepast aan de betreffende rol en specialisatie van de geïnterviewde[4]. Deze rollen zijn zo gevarieerd als mogelijk geselecteerd om een representatieve afspiegeling van de organisatie te krijgen. Ze varieerden van IT-experts tot HNW-implementatiemanagers en van communicatieadviseurs tot (afdelings)managers. Het voordeel van deze kwalitatieve manier van onderzoek is volgens Hennie Boeije (2005), universitair hoofddocent Methoden en Technieken, dat het hiermee mogelijk is om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het onderwerp te beschrijven en waar mogelijk te verklaren (Boeije 2005, 27).

SNS REAAL doet in samenwerking met de Radboud Universiteit Nijmegen middels enquêtes onderzoek naar HNW onder haar medewerkers. De statistische gegevens en open antwoorden heb ik gebruikt door interpretaties en verwijzingen in deze scriptie te verwerken. Daarnaast had ik tijdens mijn stage de verantwoordelijkheid om de resultaten uit de medewerker-enquêtes te interpreteren en te vertalen naar verbeteradviezen voor de betreffende afdelingen. Deze reflecties hebben tot relevante inzichten geleid die tevens in deze scriptie gebruikt en waar nodig beschreven zijn.

Relevantie

Het doel van deze scriptie is om de gevolgen van HNW voor de omgang met werklocaties, samenwerken en sociale verhoudingen te belichten vanuit het

[4] De tegenhanger van deze interpretatieve benadering van onderzoek is het **positivisme**. Dit is een wetenschappelijke stroming waarbij het uitgangspunt is dat de sociale 'realiteit' een vast netwerk aan krachten is met oorzaak-gevolgrelaties dat slechts met de juiste methodiek gedestilleerd moet worden om tot de 'feiten' te komen (Deacon, et al. 1999, 7). Het uitgangspunt in dit onderzoek is echter dat o.a. concepten zoals manieren van samenwerken, sociale verbinding en omgang met ruimte niet puur in cijfers te vangen zijn, het gaat hier namelijk om de sociale betekenisgeving van de betrokkenen die waarde toevoegt aan de argumenten die ik maak.

perspectief van nieuwe media. Ik zoek hierbij aansluiting met eerdere onderzoeken en bijdragen aan het debat omtrent HNW met mijn eigen onderzoek en casus. Er zijn al verschillende publicaties verschenen over HNW-gerelateerde onderwerpen en in minder mate over HNW zelf, echter is de toegevoegde waarde van dit onderzoek dat ik specifiek kijk naar de impact van digitale middelen op ruimte, samenwerken en sociale verhoudingen. Extra relevant aan mijn onderzoek is dat ik dit onderbouw vanuit een praktijkcasus bij SNS REAAL die ik intensief van dichtbij heb meegemaakt. Daarnaast is een ander belangrijk doel van deze scriptie het inzichtelijk maken dat HNW voor nieuwe media studies een haast onontdekt onderzoeksveld is wat vraagt om kritische analyses en beschouwingen van dit jonge fenomeen. De bekende debatten binnen nieuwe media studies rondom participatiecultuur, mobiliteit en computergemedieerde communicatie beginnen namelijk ook binnen organisaties te spelen.

Maatschappelijk gezien is dit onderzoek relevant omdat steeds meer organisaties overstappen op een andere manier van werken. Aangezien deze vorm van werken verder reikt dan de muren van die organisaties en de traditionele scheiding tussen werk en privé, raakt het de medewerkers en hun sociale omgeving in hun persoonlijke leven. Het toenemend aantal organisaties dat een andere manier van werken doorvoert heeft dus betekenisvolle gevolgen voor onze (digitale) cultuur. Daar komt bij dat het nog een redelijk nieuw onderzoeksveld is waardoor het van belang is om een bijdrage te leveren aan het ontdekken van deze veranderende manier van werken. HNW is namelijk niet per definitie efficiënter, effectiever en plezieriger zoals Bijl in bovenstaand citaat propageert. Het zorgt ook voor nieuwe uitdagingen en vraagstukken omtrent de omgang met ruimte, samenwerken en sociale cohesie.

Leeswijzer

Het vervolg van deze scriptie is opgedeeld in vier hoofdstukken die toewerken naar een antwoord op de onderzoeksvraag. Ieder hoofdstuk opent met een speciaal kader met een introductie. Deze introducties kondigen aan wat de lezer inhoudelijk kan verwachten van het betreffende hoofdstuk en waar naartoe gewerkt wordt. De verdeling van de onderwerpen is als volgt:

- **hoofdstuk 1** gaat dieper in op de achtergrond van HNW en werkt toe naar een definitie in de context van deze scriptie,
- **hoofdstuk 2** laat zien wat de gevolgen van nieuwe media binnen HNW-organisaties zijn voor de omgang met werklocaties,
- **hoofdstuk 3** beargumenteert dat niet alleen de omgang met werklocaties verandert door HNW, het heeft ook gevolgen voor de manier waarop medewerkers dagelijks samenwerken,
- **hoofdstuk 4** laat zien wat de toename aan computergemedieerd contact binnen HNW betekent voor de vorm hiervan die lijkt te veranderen.

In de conclusie aansluitend op hoofdstuk 4 komen alle hoofdstukken samen en wordt er toegewerkt naar een antwoord op de onderzoeksvraag en de afsluiting van deze masterscriptie.

1. ACHTERGROND VAN HET NIEUWE WERKEN

HNW is een relatief jong concept en tegenwoordig breed ingezet door commerciële organisaties en zelfs gestimuleerd door stichtingen zoals Natuur en Milieu in specifiek toegespitste campagnes[5]. Aangezien het in deze scriptie een centraal concept is, is het van belang om in dit hoofdstuk tot een definitie van HNW in de context van dit onderzoek te komen. Om tot deze definitie te komen wordt HNW in paragraaf 1.1 uitgebreid ingebed in de maatschappelijke achtergrond. Vervolgens plaats ik in paragraaf 1.2 HNW in de context van nieuwe media om het belang van deze relatie duidelijk te maken. Vanuit de basis die in deze eerste twee paragrafen zijn gelegd wordt in paragraaf 1.3 toegelicht hoe SNS REAAL HNW intern inzet. Aan het einde van dit hoofdstuk is de definitie geformuleerd. Deze definitie dient als kader voor de overige hoofdstukken waarin er wordt toegewerkt naar een antwoord op de onderzoeksvraag.

1.1 Anders werken in een genetwerkte samenleving

Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken is een in Nederland gepopulariseerde titel. Volgens Bijl (2009b) vindt de benaming zijn oorsprong in een interne e-mail van Microsoft-oprichter Bill Gates, binnen deze softwaregigant, die later openbaar is gemaakt. In deze publicatie oppert Gates (2005) het idee van 'The New World of Work' dat hij als volgt beschrijft:

> "In a new world of work, where collaboration, business intelligence and prioritizing scarce time and attention are critical factors for success, the tools that information workers use must evolve in ways that do not add new complexity for people who already feel the pressure of an "always-on" world and ever-rising expectations for productivity" (Gates 2005).

Volgens Bijl vindt het begrip 'Het Nieuwe Werken', zoals het nu algemeen in Nederland wordt gebruikt, zijn oorsprong in de white paper die samen met deze e-mail is gepubliceerd en door Microsoft Nederland vertaald is. In deze vertaling wordt de titel 'Het Nieuwe Werken' gehanteerd voor de Engelse titel 'The New World of Work' (Microsoft 2005). Het centrale idee van HNW wat Microsoft in deze paper beschrijft, is volgens hen: "Iedere onderneming zou haar strategie voor het komende tijdperk van snelle verandering en toenemende mondiale integratie dan ook moeten richten op het in staat stellen van mensen om efficiënter en effectiever te werken in de 'digitale werkstijl' van het nieuwe werken" (Microsoft 2005, 2). Hierbij is het belangrijk om in ogenschouw te nemen dat Microsoft een softwarebedrijf is met grote belangen bij een digitale werkstijl zoals dit bedrijf het zelf noemt.

[5] Natuur en Milieu (2002) is jaarlijks initiatiefnemer van 'De Week van Het Nieuwe Werken' waarin in samenwerking met belanghebbenden HNW wordt gestimuleerd. Natuur en Milieu heeft duurzaamheid door HNW als doel om hieraan bij te dragen.

Is het idee van HNW per definitie nieuw? Het idee kent een langere geschiedenis waar deze term zijn oorsprong in vindt. Daarbij komt dat het label 'nieuw' altijd kritisch geanalyseerd moet worden omdat het veelal vooruitgang pretendeert. Binnen de nieuwe mediawetenschappen is dit een veel besproken kwestie. De nieuwe media wetenschappers Martin Lister et al. stellen dan ook dat het woord 'nieuw' kritisch bekeken moet worden omdat het een directe breuk met het verleden impliceert (Lister, et al. 2009, 61-62). Dit is de reden om in deze paragraaf kritisch te kijken naar de achtergrond van dit begrip en hier duiding aan te geven. Deze analyse leidt uiteindelijk tot de juiste kadrering en focus gericht op nieuwe media voor de rest van deze scriptie.

Telewerken

Gekeken naar het beeld wat Microsoft schetst van deze nieuwe manier van werken speelt digitaal werken een belangrijke rol. In het academisch debat wordt hier voornamelijk naar verwezen met de term 'telework' (telewerken) waarbij plaats- en tijdonafhankelijkheid een belangrijke rol spelen. Al in 1973 is deze term geopperd door Jack Nilles van de Universiteit van Zuid-Californië (JALA International 1998). Hij omschrijft het begrip in zijn boek *Managing telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*, als elke vorm van informatietechnologie die werkgerelateerd reizen vervangt en het werk naar de werker brengt in plaats van andersom (Nilles 1998, 1). Deze beschrijving richt zich voornamelijk op telewerk als een vervanger van de reisinspanningen van de werker. Dit vormt echter een beperkte en te nauwe definitie om HNW als fenomeen te omschrijven.

Hill et al. (2003) geven een uitgebreidere definitie van telewerken door onderscheid te maken tussen het traditionele kantoor, het thuiskantoor en het virtuele kantoor. Zij beschrijven het virtuele kantoor als een vorm van telewerk waarbij de werknemers worden voorzien van mobiele middelen om hun werk te verrichten en veelal de mogelijkheid krijgen om te werken waar dat zinvol is om de zakelijke doelen te behalen. Het traditionele- en thuiskantoor bieden de mogelijkheid om 'slechts' vanuit respectievelijk een vast kantoor of huis te kunnen werken (221-222). Men kan zich echter afvragen of deze tweedeling nog zinvol is met de huidige mobiele en digitale middelen waarbij er geen sprake meer is van een scheiding in ruimtes zoals Hill et al. definiëren. Immers, op welke locatie zit een medewerker als hij of zij 'in' het virtuele kantoor werkt op de traditionele kantoorlocatie? Hoofdstuk 2 van deze scriptie zal dieper ingaan op deze implicaties met verschillende ruimtes. Een recentere beschrijving van telewerken geven Michel Walrave en Marijke de Bie (2005) van de Universiteit van Antwerpen. In de context van hun enquête-onderzoek naar telewerken definiëren zij deze term als volgt: "Teleworking (…) means working at a distance from the employer's main premises using information and communication technology" (8). Deze definitie lijkt meer op zijn plaats omdat het geen binair onderscheid maakt tussen locaties, op het onderscheid tussen het kantoor als centrale werklocatie tegenover elke andere willekeurige locatie na.

Deze analyse laat zien dat het moeilijk is om tot een concrete definitie van telewerken te komen, het komt er echter wel op neer dat het om werk gaat buiten het traditionele kantoor waarbij informatie en communicatietechnologieën een essentiële rol vervullen. Microsoft noemt dit zoals hierboven geciteerd de 'tools' van zogenaamde informatiewerkers. Maar bij HNW gaat het dus niet slechts om werk buiten het kantoor, medewerkers werken immers nog steeds op kantoren al

dan niet in mindere mate. Merijn Martens et al. (2002) noemen deze vorm van werken binnen hun onderzoek naar ICT, ruimte en mobiliteit; *e-work* (11). Dit onderzoek vond plaats in 2002, ver voor de introductie van HNW. Deze term omvat volgens hen alle werksituaties waar werknemers tijd- en plaatsonafhankelijk werken doordat zij niet langer gebonden zijn aan de werkplek. Deze definitie kijkt dus verder dan slechts het werken buiten de kantoormuren. Er wordt namelijk gesteld dat de werknemer niet meer perse gebonden is aan de werkplek.

Telewerken, HNW en/of e-work heeft meer om handen dan alleen het gebruik van ICT, het bevindt zich ook in een bredere maatschappelijke context. Hill et al. (2003) hebben onderzoek gedaan naar deze nieuwe vormen van werken. Zij stellen in 2003 dat de ontwikkelde wereld zich in het midden bevindt van een revolutionaire omslag in de aard van werk sinds de industriële revolutie. Zoals in de inleiding beschreven stellen zijn medeonderzoekers en hij dat de ontwikkelde wereld sinds een aantal decennia een verschuiving ondervindt van op industrie gebaseerde nationale economieën naar een op informatie gebaseerde globale economie. Dit is volgens hen mede te danken aan de daling van de kosten en de toename in kracht van digitale middelen (221). Maar is er werkelijk sprake van een revolutie door deze op informatie gebaseerde globale economie? Een revolutie impliceert namelijk een directe breuk met het verleden, echter lijkt hier eerder sprake van een innovatie (de beschikbaarheid van digitale middelen) die voortvloeit uit een evolutieproces dat een ver verleden kent. Om dit proces inzichtelijk te maken wordt in de volgende paragraaf een archeologische analyse gemaakt van de maatschappelijke context.

De netwerksamenleving

Jan van Dijk (2006), professor in de communicatiewetenschappen aan de *Universiteit Twente*, beschrijft in zijn boek *The Network* Society zijn uitgebreide onderzoek naar het fenomeen van de netwerksamenleving. Hij typeert de op informatie gebaseerde globale economie -zoals beschreven in de voorgaande paragraaf- als een vijfde entiteit in een chronologische reeks van wereldwijde menselijke netwerken door de voorbije millennia heen (21-23).

De eerste twee netwerken werden gedomineerd door mensen die zich over de aarde verspreidde in de vorm van stammen die uiteindelijk transformeerden in steden van waaruit de eerste beschavingen ontstonden. Binnen deze beschavingen ontstonden de eerste verbanden, en dus netwerken, tussen miljoenen mensen. Het opvolgende netwerk –ongeveer 2000 jaar geleden- werd gedomineerd door de samensmelting van beschavingen van waaruit de eerste (keizer)rijken ontstonden. Dit leidde tot vooruitgang in transport en communicatie zoals wegen, schepen en het ontstaan van het alfabet zodat taal schriftelijk kon worden weergegeven. Vanaf 1450 bracht de mogelijkheid van intercontinentaal reizen verschillende continenten samen in een zogenaamd kosmopolitisch netwerk. In dit netwerk verhuisden steeds meer mensen naar de steden waardoor zij vermengd raakten in grotere sociale netwerken wat resulteerde in een snellere en goedkopere circulatie van informatie (21-22). Het vijfde menselijke netwerk ontstond volgens Van Dijk ongeveer 160 jaar geleden waarbij verdere urbanisatie plaatsvond en de populatie sterk is gegroeid. Het netwerk zelf is in deze periode niet perse gegroeid maar vooral dichter geworden. Het volume en de snelheid van communicatie is in deze periode significant toegenomen door nieuwe transportmogelijkheden zoals auto's en vliegtuigen en door nieuwe manieren van

communiceren zoals de telegraaf, telefonie, televisie en uiteindelijk de digitale technologieën en het internet. Het eerste deel van dit tijdperk werd gekenmerkt door massacommunicatie en in het tweede deel ontstond volgens Van Dijk de verdikking in het globale menselijk netwerk. Hij beschrijft dit als een collectie van verbindingen tussen verschillende elementen wat heeft geresulteerd in de zogenaamde netwerksamenleving zoals we die nu kennen (23).

Tot zover de historische achtergrond en duiding van de samenleving waarin het concept van HNW zijn oorsprong lijkt te vinden. Deze historische analyse laat zien dat HNW meer is dan een concept wat direct voortkomt uit de ontwikkeling van digitale middelen. Castells (2002) stelt dan ook dat de netwerksamenleving een samenleving is waarbij drie onafhankelijke processen zijn samengekomen die een nieuwe sociale structuur hebben ingeluid. Ten eerste zijn het volgens hem de behoeften van de economie aan meer flexibiliteit in de aansturing en de globalisering van kapitaal, productie en handel. Ten tweede, de eis van de samenleving voor meer individuele vrijheid en open communicatie. En als laatste, de eerder genoemde ontwikkeling van digitale technologie (2). Deze drie elementen komen ook duidelijk terug in de beschrijving van 'The New World of Work' van Microsoft zoals geciteerd aan het begin van dit hoofdstuk.

Bijl (2009a) adresseert een vergelijkbare driedeling in zijn concept van HNW maar voegt daar de fysieke werkomgeving als een extra hoofdgebied aan toe. Hij richt zich namelijk niet alleen op de technologie maar ook op organisatie, de fysieke werkomgeving en de mens zelf (39). Organisatie is volgens hem een hoofdgebied doordat werk anders georganiseerd, aangestuurd en ingericht wordt onder invloed van HNW (57). Daarnaast verandert de fysieke omgeving van het klassieke kantoor als werkplaats naar een kantoor gericht op effectiviteit, efficiëntie en ontmoetingen (48-52). Uiteindelijk zijn het de mensen zelf die op een ander manier moeten gaan werken. Bijl stelt dat de voornaamste impact op het hoofdgebied 'mens' is dat zij bij HNW werken op basis van vertrouwen in plaats van wantrouwen. Dit laatste past namelijk meer in het industriële tijdperk waarin de manager zijn collega's voortdurend in de gaten houdt (67).

In deze paragraaf is beargumenteerd waar HNW zijn oorsprong vindt. Telewerken middels de inzet van digitale middelen vormt daarbij een belangrijke basis met een genetwerkte samenleving als maatschappelijke context. De noties van Castells en Bijl laten zien dat HNW veel breder benaderd kan worden dan alleen telewerken. In deze scriptie zal echter het technische of ook wel virtuele deel van HNW centraal staan. Dit is het deel waarnaar binnen het HNW-discours voornamelijk verwezen wordt met het label 'ICT'. Om het onderzoeksveld echter niet te beperken beargumenteer ik in de volgende paragraaf waarom het label 'nieuwe media' ook op zijn plaats is in relatie tot HNW.

1.2 Het Nieuwe Werken en nieuwe media

HNW kent dus een verband met veranderende mogelijkheden door technologie. Hierbij wordt voornamelijk het label van ICT op dit hoofdgebied van HNW geplakt. Dit label verwijst hoofdzakelijk naar beleidsmatige en technische interventies binnen een organisatie. ICT en werk is dan ook een reeds veelvuldig onderzocht wetenschappelijk terrein. Maar nog niet vanuit de hoek van nieuwe media studies. Waarom zou men namelijk niet gewoon het label 'nieuwe media' kunnen gebruiken in context van de digitale middelen en functionaliteiten op de werkvloer? De kenmerken van nieuwe media uit de consumentenmarkt zoals

Facebook en Twitter winnen namelijk in toenemende mate terrein binnen organisaties (Baane et al. 2010, 24-25). Hier is echter nog weinig wetenschappelijk onderzoek naar gedaan omdat het simpelweg nog een heel jong onderzoeksterrein is. Het benadrukken van dit standpunt is van belang om de verwikkeling van nieuwe mediawetenschappen voor HNW te stimuleren.

De kenmerken van nieuwe media uit de consumentenmarkt zijn nieuwe functionaliteiten voor een organisatie om informatie, kennis en ervaringen te ontsluiten en op een andere manier te communiceren. Nieuw doordat communicatie voorheen voornamelijk via telefoon en e-mail plaatsvond. Deze communicatie vindt nu in toenemende mate plaats via digitale systemen die gekoppeld zijn aan het internet zoals kennismanagementsystemen en community sites (Baane et al. 2010, 25). Microsoft biedt bijvoorbeeld, zoals in de inleiding beschreven, veel sociale media functionaliteiten aan in het SharePoint platform. Het technologieconcern IBM heeft op het gebruik van sociale mediafunctionaliteiten binnen een organisatie zelfs al het label 'social business' geplakt, waarmee organisaties beter zouden kunnen samenwerken en innoveren (IBM 2012). In hoofdstuk 2, 3 en 4 van deze scriptie zal duidelijk worden hoe dit terugkomt binnen SNS REAAL vanuit de voorbeelden uit deze HNW-organisatie die door deze hoofdstukken verweven zitten.

De definitie van nieuwe media kan dus in het dagelijks gebruik als zeer breed opgevat worden. Zoals mediaonderzoekster Marianne van den Boomen (2005) stelt kan een nieuw medium een apparaat zijn, digitale codering (zoals programmeertalen), consumentenproducten of nieuwe genres in journalistiek, entertainment en populaire cultuur. Zij stelt daarom dat de definitie meerduidig is. Dit kunnen dus ook zakelijke digitale producten zijn zoals benoemd in de voorgaande alinea. Andersom bekeken kunnen deze voorbeelden ook gelabeld worden met de term 'informatie en communicatietechnologie'. Het gaat immers in de basis om het verzenden en ontvangen van informatie middels technologische middelen.

Deze analyse laat zien dat de termen ICT en nieuwe media veel overeenkomsten hebben. In de context van deze scriptie betekent dit dat de termen naast elkaar gebruikt kunnen worden. Echter, in dit onderzoek geef ik de voorkeur aan het gebruik van de term nieuwe media. In deze scriptie focus ik namelijk op de 'zachte' kant van technologie die voornamelijk naar voren komt in de nieuwe mediawetenschappen. Deze zachte kant omvat de veranderende omgang met werklocaties door nieuwe media en de gevolgen van een meer computergemedieerde manier van werken voor samenwerken en sociale verbondenheid tussen werknemers. Hierdoor is het gebruik van de term nieuwe media meer op zijn plaats. Het belangrijkste van de analyse in deze paragraaf is dat deze laat zien dat het gebruik van nieuwe media binnen organisaties een belangrijk onderzoeksterrein is voor nieuwe media studies, al dan niet in context van HNW. Dit is geen onderzoeksgebied waar alleen een rol weggelegd is voor organisatie- en informaticagerichte studies. Dit onderzoeksgebied kan namelijk sterk verrijkt worden met de inzichten uit nieuwe mediawetenschappen. Hierbij zou het een goed uitgangspunt zijn om de ambiguïteit van de termen 'nieuwe media' en 'ICT' in toekomstige discussies over deze onderwerpen in het achterhoofd te houden. Dit zorgt ervoor dat HNW als onderzoeksgebied niet beperkt wordt en juist tot nieuwe inzichten kan leiden. Dit onderzoek is daartoe een goede richting omdat ik de ervaringen uit de (jonge) praktijk bij SNS REAAL

combineer met wetenschappelijke theorieën uit de hoek van nieuwe media studies.

In deze paragraaf is de relatie met nieuwe media vanuit een theoretisch perspectief belicht. In de volgende paragraaf wordt de casus die als referentie dient voor deze scriptie toegelicht om te laten zien wat HNW in de praktijk kan betekenen.

1.3 Het Nieuwe Werken in de praktijk bij SNS REAAL

Uit de vorige paragrafen blijkt dat HNW een jong concept is maar wel een rijke achtergrond kent die verder reikt dan 'slechts' anders werken. Dit blijkt ook uit het concept van HNW zoals SNS REAAL het op papier heeft gezet. Deze bank en verzekeraar heeft als missie om geldzaken eenvoudig en begrijpelijk te maken met haar producten. Deze producten bestaan uit sparen & beleggen, hypotheken & overige vastgoedfinanciering en verzekeringen & pensioenen (SNS REAAL 2012). Sinds 2009 is deze organisatie met 7000 medewerkers bezig met de transitie naar een nieuwe manier van werken. De randvoorwaarden voor deze transitie zijn volgens SNS REAAL tijd- en plaatsonafhankelijke beschikbaarheid van informatie en systemen, moderne technologie voor de moderne werker en een andere werkstijl bij zowel medewerkers als hun leidinggevenden. Dit zijn drie waarden die in de definitie van HNW ook centraal staan.

In oktober 2012 zijn al meer dan 3000 medewerkers over op HNW en verwacht wordt dat de overgang in 2014 wordt afgerond. Belangrijke factoren voor SNS REAAL die meespelen bij deze transitie zijn: hoger kostenbewustzijn, maatschappelijk verantwoord ondernemen, versoepelen van de woon-werkafstand, toegang tot kennis vergroten, beter sturen op resultaten, flexibiliteit vergroten middels technologie en het bieden van een aantrekkelijke werkomgeving (Intern document: *Het Nieuwe Werken van SNS REAAL*).

Binnen SNS REAAL staat HNW bekend onder de slagzin "Losmaken wat onnodig vast zit". Met losmaken wordt binnen SNS REAAL onder andere gedoeld op het losmaken van ideeën over werk, relatie met collega's en leidinggevenden, werk-privébalans, werktijd en –plek en kennis (die meer gedeeld gaat worden). Er wordt richting gegeven aan het concept middels zeven doelstellingen die voortdurend gemeten worden, namelijk: hogere medewerkertevredenheid, betere werk-privébalans, aantrekkelijke werkgever zijn, betere klantbediening, efficiënter & effectiever werken, beter samenwerken en een minimaal aantal thuiswerkdagen. Daarnaast is het concept door SNS REAAL opgedeeld in drie aandachtsgebieden voor de invoering binnen deze organisatie:

- **Virtueel**: alle beschikbare informatie- en communicatietechnologie (ICT) zoals een intranet, e-mail, virtueel vergaderen, chat, Voice over IP (VoIP) en interne sociale media.
- **Mentaal**: de ondersteuning in de gedragsverandering middels een ontwikkelprogramma.
- **Fysiek**: de aanpassing van de fysieke locaties om aan te sluiten op de veranderende manier van werken.

Deze aandachtsgebieden corresponderen met de vierdeling tussen mens, organisatie, techniek en fysiek zoals Bijl deze ook onderscheidt. Mentaal is

namelijk van toepassing op mens en organisatie waarvan geprobeerd wordt het gedrag te veranderen.

De beschrijving die SNS REAAL geeft van haar HNW-concept kent grote thema's zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen. Thema's waarnaar zeer veel diverse (wetenschappelijke) onderzoeken gedaan kunnen worden. Ondanks dat de hoofdgebieden nauw met elkaar in verband staan is het virtuele gebied wat SNS REAAL zelf ook onderscheidt het belangrijkste focusgebied binnen dit onderzoek. De praktijk wijst namelijk uit, zoals deze scriptie zal laten zien, dat dit gebied weerbarstiger is dan de theorie zoals SNS REAAL HNW binnen de organisatie conceptualiseert. Dit is ook logisch, immers moet er bij een dergelijke transitie altijd een (theoretische) rode draad zijn waarlangs de praktijk ontwikkeld en geëvalueerd kan worden, dit maakt de praktijkcasus bij SNS REAAL zeer geschikt voor dit onderzoek.

In dit hoofdstuk heb ik laten zien waar HNW als maatschappelijk fenomeen zijn oorsprong vindt. Daarnaast is beargumenteerd wat de relatie van HNW met nieuwe media is en hoe HNW in de praktijk wordt vormgegeven door SNS REAAL. Om een duidelijk uitgangspunt en basis omtrent HNW in relatie tot nieuwe media voor deze scriptie te vormen is het van belang om een definitie te formuleren. In de context van dit onderzoek definieer ik HNW in relatie tot nieuwe media daarom als volgt: *HNW is een manier van werken die voortvloeit uit de verschuiving van een op industrie gebaseerde nationale economie naar een op informatie gebaseerde globale economie. Deze manier van werken is anders in de zin dat het in sterke mate computergemedieerd is door de opkomst van nieuwe media op de werkvloer. Dit zorgt voor nieuwe werksituaties waar werknemers tijd- en plaatsonafhankelijk kunnen werken doordat zij niet langer gebonden zijn aan de traditionele werkplek. Deze vorm van werken vraagt om een andere werkstijl van werknemers en leidt tot andere vormen van onderling contact.*

Nu de basis van HNW in context van dit onderzoek is gelegd is het waardevol om een beeld te vormen van hoe HNW de omgang met werklocaties onder invloed van nieuwe media verandert. Daarom wordt in het volgende hoofdstuk uiteengezet wat de gevolgen zijn van nieuwe media binnen organisaties voor de omgang met deze werklocaties.

2. RUIMTE ALS SAMENSPEL

Om duidelijk te krijgen wat de gevolgen van nieuwe media binnen organisaties zijn voor de omgang met werklocaties schetst dit hoofdstuk een perspectief op hoe deze verandering geduid kan worden. Allereerst laat paragraaf 2.1 zien wat de ruimtelijke veranderingen door nieuwe media voor SNS REAAL zijn. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 beargumenteerd wat er door het fenomeen van plaatsonafhankelijk werken verandert in de omgang met werklocaties die hybride vormen gaan aannemen. Aansluitend op deze paragraaf wordt in 2.3 beargumenteerd dat de beleving van de verschillende werklocaties door dit hybride karakter een belangrijke rol speelt. Als afsluiting van dit hoofdstuk belicht paragraaf 2.4 wat deze inzichten betekenen voor een fysiek kantoor dat is ingericht als een HNW-omgeving zoals bij SNS REAAL dankzij de tussenkomst van de digitale middelen.

2.1 De ruimtelijke veranderingen bij SNS REAAL

Binnen SNS REAAL wordt iedere afdeling apart geïntroduceerd tot HNW in een transitietraject van tien maanden. In de situatie voorafgaand aan deze transitie beschikt elke medewerker over een vaste werkplek met desktopcomputer binnen één van de vele SNS REAAL kantoren in Nederland. Na de transitie heeft de medewerker afscheid genomen van deze vaste waarden en beschikt hij in principe alleen nog over een eigen laptop en smartphone. Met deze mobiele middelen kan de medewerker op elke open werklocatie van SNS REAAL aanschuiven. Deze vernieuwde fysieke locaties zijn 'oude' kantoren van SNS REAAL die zijn omgebouwd tot open ruimtes met zogenaamde flexplekken en ontmoetingsruimtes. Doorgaans zullen de medewerkers die over zijn op de nieuwe manier van werken nog steeds op dezelfde fysieke afdeling werkzaam zijn echter hebben zij binnen die afdeling geen vaste plek meer. De archiefkasten waarover de 'oude' werkers binnen SNS REAAL beschikken worden gedigitaliseerd of in ieder geval beperkt tot een halve meter fysieke kastruimte per medewerker van een afdeling of team.

Het uitgangspunt bij SNS REAAL is dat elke medewerker minimaal twee dagen per week buiten de fysieke kantoorlocatie werkt omdat de beschikbare werklocaties van SNS REAAL ook afnemen. Dit is met uitzondering van zogenaamde verwerkers –ten opzichte van de kenniswerkers- die bijvoorbeeld beschikbaar moeten zijn op de fysieke locatie als callcentermedewerker of medewerkers in een ondersteunende rol zoals receptionistes. De medewerkers zullen zich dus in toenemende mate in de digitale locaties van SNS REAAL bevinden vanuit een fysieke locatie anders dan die van SNS REAAL zelf. In de voornaamste gevallen is dit het huis van de medewerker maar kan het ook een openbare ruimte zijn[6]. De digitale locaties bestaan voornamelijk uit een online platform waarop men documenten, kennis en ervaringen kan delen en de daaraan gekoppelde applicaties voor chatten, internettelefonie en virtueel vergaderen. Met

[6] In Nederland is Seats2meet een initiatief van waaruit openbare ruimtes op verschillende locaties worden gefaciliteerd voor mensen die flexibel en plaatsonafhankelijk willen werken: "Wij faciliteren een dynamische omgeving waar onze gasten kunnen werken, ontmoeten en vergaderen" (Seats2meet 2013).

de beschikbare mobiele middelen zijn deze locaties in theorie bereikbaar vanaf iedere locatie met een beveiligde internetverbinding. In de praktijk betekent dit dat de kantoorruimte van SNS REAAL afneemt maar zij deze verplaatst naar bijvoorbeeld de werkkamer bij de medewerkers thuis. Zij krijgen dan ook een budget om deze locatie arbotechnisch in te richten met de juiste bureaustoel en extra technische middelen zoals een toetsenbord, muis en beeldscherm die aan de laptop gekoppeld kunnen worden. Daarnaast krijgen de medewerkers een vergoeding binnen het salaris voor de extra kosten zoals het bijkomstige gas-, water- en lichtverbruik dat voorheen vanuit de kantoorlocaties van SNS REAAL werd verbruikt. In principe zorgt dit dus voor een simpele verplaatsing van de traditionele werklocatie.

Theoretisch gezien zorgt deze situatie ervoor dat het niet eenduidig meer is wat de locatie of ruimte is waar of waarin het werk plaatsvindt. Verschillende medewerkers kunnen bijvoorbeeld op hetzelfde moment bij elkaar zijn in een virtuele vergaderruimte vanuit een zeer grote diversiteit aan fysieke locaties. Binnen deze virtuele ruimte kunnen zij elkaars laptopschermen delen, samenwerken aan een document of een presentatie geven ondersteund met bijvoorbeeld Microsoft PowerPoint. Daarnaast kunnen medewerkers elkaar vinden en samenwerken op een online platform dat bereikbaar is via de webbrowser. Op dit intranet kunnen zij bijvoorbeeld samenwerken aan documenten die centraal vanuit elke locatie te benaderen zijn en vanuit deze documenten via chat of internettelefonie contact onderhouden. Binnen dit online platform heeft elke medewerker de mogelijkheid om een community- of projectpagina aan te maken waar medewerkers samenkomen. Dit kan formeel op projecten gericht zijn maar ook informeel op toevallig gedeelde interesses onder de medewerkers.

In deze situatie vindt dus een verschuiving plaats van fysieke bijeenkomsten in een vergaderzaal en informele praat over bijvoorbeeld hardlopen bij de koffieautomaat naar een virtuele omgeving. Dit wil echter niet zeggen dat er puur en alleen sprake is van een virtuele locatie. De locatie van waaruit de medewerker deelneemt in deze virtuele omgeving blijft ook van belang. De volgende paragraaf laat zien wat deze notie inhoudt en hoe het zich onderscheidt van de traditionele omgang met ruimte.

2.2 Naar een hybride ruimte

De praktijk binnen SNS REAAL zoals hierboven beschreven laat zien dat nieuwe media en techniek binnen organisaties ertoe bijdragen dat de omgang met verschillende werklocaties verandert. Er wordt dan ook gesproken van de fysieke werklocatie en de virtuele werklocatie. Het valt echter te bevragen of deze locaties als aparte locaties beschouwd kunnen worden zoals in de notie van plaatsonafhankelijk werken die binnen HNW zeer populair is (zie hoofdstuk 1). Deze paragraaf laat daarom zien dat de verschillende locaties een complexe hybride structuur met zich mee brengen die van invloed is op de manier waarop werk en ruimte door nieuwe media worden ervaren.

Vervaging van grenzen

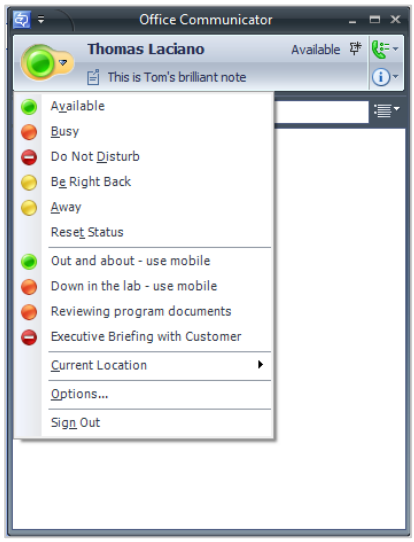
Professor Pascale Carayon (2007) van de *University of Wisconsin-Madison* stelt in haar onderzoek naar de invloed van ICT op de werkplek dat de grens tussen de werk- en privé-omgeving door ICT vervaagt (11). De fysieke privé-omgeving wordt hierdoor ook een onderdeel van het werk ondanks dat het werk wordt uitgevoerd via nieuwe media en techniek in de zogenaamde virtuele omgeving.

Dit komt omdat de werker ook beïnvloed wordt door de fysieke karakteristieken van de (thuis)situatie buiten het kantoor zoals achtergrondgeluid, beperkte ruimte en ergonomische gevolgen voor de inrichting (12). Deze vervaging tussen werk en privé, waardoor medewerkers flexibeler met hun tijd kunnen omgaan, ervaart een groot deel van de medewerkers binnen SNS REAAL als positief. 65% van de medewerkers die tot aan november 2012 op de nieuwe manier van werken zijn overgestapt stelt namelijk dat de werk-privébalans (sterk) is verbeterd door HNW (Intern document: *Cumulatieve meetresultaten*). Zoals paragraaf 2.1 heeft laten zien worden zij ook goed gefaciliteerd door de werkgever in hun thuiswerkplek. Maar deze vervaging kan ook nadelig uitwerken zoals blijkt uit een van de antwoorden op de vraag wat de medewerker belemmert om werk en privé te combineren: "Ik heb nu meer het gevoel 'nog steeds aan het werk te zijn' tijdens privé momenten" (Intern document: *Open antwoorden 2-meting Actuariaat*). Dit heeft er waarschijnlijk mee te maken dat de fysieke privé-locatie de mogelijkheid biedt om te gaan werken. Immers, een laptop met internetverbinding in iemands thuissituatie biedt deze mogelijkheid. Dit betekent dat de invloed ook andersom werkt doordat de fysieke locatie de aanwezigheid in de virtuele locatie beïnvloedt.

De fysieke ruimte (al dan niet privé of openbaar) is dus weldegelijk van belang in tegenstelling tot de populaire notie van plaatsonafhankelijk werken door HNW. De nieuwe manier van werken kan namelijk verwikkeld zijn met elementen uit de fysieke omgeving zoals de inrichting van een thuiswerkkamer of de afhankelijkheid van een extra beveiligd draadloos netwerk op kantoor om gebruik te maken van bedrijfsgevoelige informatie. Zo stelt Saim Muhammad (2007), in zijn dissertatie over de invloed van ICT op urbane omgevingen, dat de kwalitatieve aspecten van fysieke plaatsen belangrijker worden bij de toename aan digitale middelen (17). Hij spreekt daarom van een hybride ruimte waar de fysieke en virtuele ruimte verweven zijn (24). Kortom, de verandering in de werk-privébalans door HNW betekent ook een verandering in de manier waarop medewerkers met ruimte omgegaan.

Hybrid Space

Het samenspel tussen de fysieke en virtuele ruimte wordt in het academisch debat beschreven als *hybrid space*. Adriana de Souza e Silva (2006) van de *North Carolina State University* stelt in context van deze definitie dat er geen onderscheid meer te maken is tussen de digitale en de fysieke ruimte. Dit komt volgens haar doordat mobiele apparaten een meer dynamische relatie met het internet creëren doordat zij zijn ingebed in dagelijkse activiteiten (262). Dit is dus ook van toepassing op de nieuwe manier van werken bij SNS REAAL middels de beschikbare laptop, smartphone en een internetverbinding waarmee medewerkers hun werk inbedden in dagelijkse activiteiten. Technologie is hier echter niet bepalend binnen dit concept, het gaat volgens De Souza e Silva namelijk om een samenspel tussen mobiele communicatie en sociale netwerken die gevormd worden in fysieke en virtuele ruimten (265-266). Binnen SNS REAAL gaat het daarom ook om de relatie tussen werknemer en organisatie die buiten maar ook middels deze middelen ontstaat en wordt onderhouden. Deze relatie bestaat bijvoorbeeld uit werkafspraken die werknemers onderling maken over bereikbaarheid en beschikbaarheid. Een voorbeeld hiervan binnen SNS REAAL is de afspraak om de aanwezigheidsindicator in de chatapplicatie bij te houden zoals weergegeven in figuur 1. Hierdoor is men beter van elkaars beschikbaarheid op de hoogte vanuit de diverse werklocaties.



Figuur 1: screenshot van Microsoft Office Communicator die door SNS REAAL wordt gebruikt met de aanwezigheidsindicator (Laciano 2007).

Het is essentieel binnen deze notie van ruimte dat HNW en de digitale middelen plaatsonafhankelijke toegang tot het werk mogelijk maken. De Souza e Silva spreekt in haar onderzoek van *social interfaces*, gerelateerd aan de digitale middelen, die een belangrijk onderdeel uitmaken van het bestaan van hybrid space. Het maakt een belangrijk onderdeel uit doordat het de relatie tussen twee of meer gebruikers medieert en dus de toegang tot het werk mogelijk maakt. Deze interfaces veranderen niet alleen de manier van communiceren maar ook de ruimte waarin de interactie plaatsvindt (261-262). Voor de SNS REAAL medewerker bestaan deze interfaces uit de eerder genoemde faciliteiten zoals het online platform, virtueel vergaderen en chat (zie figuur 2). Deze interfaces[7] zijn bereikbaar vanaf de mobiele apparaten op willekeurige fysieke locaties. De ruimte waar deze interactie plaatsvindt wordt beïnvloed doordat er rekening wordt gehouden met de inrichting (bijvoorbeeld een rustige kamer) en afspraken met de directe omgeving (zoals een thuiswerker die afspreekt met zijn partner om niet gestoord te worden tijdens een virtuele vergadering).

[7] Het belang van deze interfaces is groot binnen een HNW-organisatie zoals SNS REAAL. Communicatie vindt immers in toenemende mate plaats via deze interfaces als vervanging van fysiek contact. Hoofdstuk 3 en 4 gaan verder in op deze veranderende verhouding op het gebied van samenwerken en sociale verbinding tussen werknemers en de kritische rol die de digitale systemen krijgen toebedeeld.

Figuur 2: een screenshot van een applicatie voor virtueel vergaderen die gebruikt wordt door SNS REAAL (Microsoft 2012).

Wat deze paragraaf laat zien is dat de notie van plaatsonafhankelijk werken terecht is in die zin dat de mobiele digitale middelen het mogelijk maken om op andere locaties te werken dan het traditionele kantoor. De onafhankelijkheid van plaats valt echter te nuanceren omdat de fysieke vorm van de locatie waar het werk plaatsvindt weldegelijk van invloed is op de keuze van deze locatie. Werk vindt dus in toenemende mate plaats in een hybride werklocatie doordat de fysieke en virtuele ruimte vervlochten raken. De volgende paragraaf laat zien dat deze hybride werklocatie niet eenduidig is doordat de aard van dit soort locatie afhankelijk is van de perceptie van de 'aanwezige'.

2.3 Perceptie van ruimte

Zoals in de vorige paragraaf beschreven is er binnen HNW, als computergemedieerde vorm van werken, sprake van een hybride werklocatie. Deze vorm van ruimte is echter niet concreet aan te wijzen doordat het een vervlochten structuur kent opgebouwd uit de fysieke en de virtuele ruimte. Een medewerker kan bijvoorbeeld niet 'in' de hybride ruimte aan het werk zijn. Het gaat namelijk ook om de niet tastbare mentale wijze waarop een persoon deze ruimte benadert.

Een belangrijk inzicht in deze context is dat 'virtueel' in de zin van virtuele ruimte niet sec vanuit technologie bekeken moet worden maar ook vanuit de mentale benadering. Professor Wojciech Kalaga (2003) stelt in zijn onderzoek naar de oorsprong van virtualiteit (digitaal) in relatie tot materialiteit (fysiek) dat virtualiteit niet wordt bepaald door techniek maar door de manier waarop men over materiele objecten denkt en deze mentaal benadert. Hij stelt hiermee dat 'virtueel' niet per definitie digitaal is maar ook naar een mentale vorm verwijst. Het valt buiten de scope van deze scriptie om een discoursanalyse van virtualiteit te maken, echter is een belangrijke notie dat het hier volgens de onderzoeker om de mentale relatie (en beleving) gaat die men legt met bepaalde materiele objecten. Dit kan bijvoorbeeld de perceptie van werk zijn, vanuit de relaties die

bestaan tussen de medewerkers binnen een organisatie, die wordt getriggerd door materiele objecten: "Objects are portals opening for us the realm of the virtual" (Kalaga 2003).

De notie van de mentale kant van ruimte wordt concreet duidelijk in een empirisch onderzoek naar hybride werkruimtes door professor in de sociologie Susan Halford (2005). Zij laat zien dat een groot deel van de respondenten onderscheid maakt tussen een *office stream* en een *home stream* (25-27). Halford onderbouwt dit fenomeen met de reactie van een van de respondenten:

> "I arrive at work...and I've started. Then it might take me five minutes to boot up the PC and get a drink and do things. Whereas I kind of almost feel when I'm at home I can only regard myself as having started work when the PC is up and running. And I'm ready to go. When you're on the premises you're immediately [working]" (Halford 2005, 26)

Hier zit dus een mentaal onderscheid in de manier waarop men werk beleeft onder invloed van de materiele omgeving. Binnen de kantoormuren is werk kennelijk gebaseerd op aanwezigheid in de kantoorruimte en binnenshuis is dit gebaseerd op de PC als *social interface*. Professor in de geografie Stuart Elden (2004) noemt deze benadering van ruimte *production of space*, wat een combinatie is tussen de conceptuele benadering en de materiele benadering van ruimte. De betekenis die men aan een ruimte geeft wordt volgens Elden overgenomen en getransformeerd door de wijze waarop het wordt waargenomen en beleefd door sociale actoren.

De perceptie van de thuissituatie in bovenstaand voorbeeld verandert dus, zodra de PC als het centrale object is opgestart, naar een werklocatie. Zo wordt het ook ervaren door een medewerker van SNS REAAL in dit letterlijk overgenomen citaat: "…een nadeel is ook dat prive en werk door ekaar lopen. Voorheen ging je aan eind van de werkdag naar huis en was je vrij. Met de komst van HNW is dit anders en brengt het nodig psychisch druk met zich mee omdat je nooit echt vrij bent" (Intern document: *Open antwoorden 1-meting PPM ITC*). Deze medewerker laat met deze opmerking zien dat zijn of haar beleving van werk veranderd is door HNW. Doordat er eerder alleen op kantoor werd gewerkt ervoer hij of zij de aanwezigheid in de ruimte buiten het kantoor als 'vrij'. Bij de overgang naar HNW ervaart de respondent het werk als alomtegenwoordig door de vervaging tussen werk en privé. Het is een overgang van een puur fysieke omgeving naar een omgeving waar fysiek en virtueel in digitale en mentale zin samenkomen.

Deze paragraaf heeft voornamelijk laten zien wat de implicaties van de perceptie van ruimtes buiten het kantoor zijn. De volgende paragraaf zal laten zien hoe de complexiteit van ruimte in een HNW-kantoor met open werkvloeren toeneemt door de implicaties met het virtuele.

2.4 Samenspel tussen fysiek, virtueel en mentaal in een HNW-omgeving

Zoals de voorgaande twee paragrafen laten zien zorgt HNW voor het ontstaan van een hybride ruimte. Deze ruimte kan gezien worden als een samenspel tussen fysieke, virtuele en mentale elementen dat een grotere complexiteit met zich meebrengt. Deze paragraaf laat zien wat deze complexiteit kan betekenen voor een fysiek kantoor wat is ingericht als een HNW-omgeving zoals bij SNS REAAL.

‘The Rebirth of Distance’?

In de jaren 80 en 90 ging er een golf van retoriek door de Westerse samenleving over de vervanging van face-to-face contact door nieuwe media. Dit werd volgens professor Stephen Graham voornamelijk gedaan onder de aanname van *The Death of Distance*, oftewel het einde van afstand (Graham 2004, 16-17). Echter, zoals beargumenteerd in de vorige paragraaf, is ruimte in de context van HNW een samenspel tussen fysiek, virtueel en mentaal. Dit betekent dus dat de notie van *The Death of Distance* op basis van dat argument te deterministisch is om de verandering door HNW in omgang met ruimte door digitale middelen te begrijpen. Men komt niet totaal los van de fysieke elementen in het hybride samenspel. In deze paragraaf wordt beargumenteerd dat het tegenovergestelde bij benadering van ruimte als hybride vorm zelfs van toepassing kan zijn: de ‘wedergeboorte van afstand’. Het is belangrijk dat het idee van afstand in deze context niet beperkt wordt tot fysieke afstand maar ook mentale afstand kan omvatten.

HNW bij SNS REAAL laat deze notie goed zien in de praktijk doordat de fysieke kantoren verbouwd worden naar open omgevingen die gericht zijn op ontmoetingen. De vrij toegankelijke flexplekken en speciale afgesloten ruimtes moeten ontmoetingen en samenwerking tussen medewerkers stimuleren en dus de fysieke en mentale afstand verkleinen. Dit is dus een gevolg van de toename aan computergemedieerde communicatie en het thuiswerken. SNS REAAL lijkt daardoor te beseffen dat offline ontmoetingen en de fysieke ruimte nog steeds van belang zijn binnen HNW. Toch kunnen zelfs deze interventies de afstand tussen medewerkers vergroten door de verschillende manieren waarop een locatie benaderd wordt. Dit kan namelijk op drie manieren volgens de geografisch onderzoeker John Agnew, zoals beschreven door Michiel de Lange (2010): ten eerste door de benadering van locatie als *Location* in de zin van de geografische locatie, ten tweede als *Locale* in de zin van de materiele setting waarin sociale relaties worden gevormd en ten derde als *Sense of place* in de zin van de emotionele en subjectieve ervaring van de locatie door individuen (122-123).

De verhoudingen tussen deze benaderingen van een locatie zijn voor SNS REAAL van belang afhankelijk van het soort contact dat er op bepaalde momenten beoogd wordt. Zo gaf een manager van SNS REAAL tijdens de terugkoppeling van een HNW-meting aan dat hij minder vaak aangesproken wordt voor vertrouwelijke gesprekken op de open HNW-vloeren (*Locale*) die zich bevinden in het kantoor als geografisch centrum (*Location*). Deze manager kreeg tegelijkertijd niet extra gespreksaanvragen via de online route, wat wel een logisch substituut zou zijn. De medewerkers hadden namelijk de voorkeur om vertrouwelijke gesprekken face-to-face te houden in een afgesloten ruimte in plaats van dit via een digitaal middel of in de open werkruimte van het kantoor te doen (*Sense of place*). Dit was aanleiding voor zijn behoefte aan een ‘ouderwetse’ eigen kamer waar mensen altijd binnen kunnen komen voor een vertrouwelijk gesprek. Dit is echter binnen HNW bij SNS REAAL geen optie omdat alle lagen van de organisatie de vaste werkplek hebben ingeleverd. Dit voorbeeld laat daarom zien dat afstand in mentale zin ook kan toenemen in een computergemedieerde omgeving.

Om de afstand die ontstaat in een hybride werkomgeving zoals bij SNS REAAL te verkleinen is het volgens assistent-professor Anne-Laure Fayard van *New York University* en professor emeritus John weeks (2011) van belang om voor een juiste verhouding tussen privacy, nabijheid en permissie te zorgen.

Privacy[8] is volgens Fayard en Weeks belangrijk omdat mensen de mogelijkheid moeten hebben om in vertrouwen een conversatie te hebben en dat het duidelijk is wat er met de online communicatie binnen een organisatie gebeurt. Nabijheid is van belang omdat de inrichting van een werkomgeving en digitale communicatiemogelijkheden zoals chat contact moeten stimuleren. En als derde stellen de onderzoekers dat het van belang is dat de bedrijfscultuur het mogelijk maakt en stimuleert om offline en online op verschillende manier te communiceren (105). Het eerder genoemde voorbeeld illustreert deze benadering van Fayar en Weeks: de manager die voorheen benaderd werd in zijn eigen kamer voor vertrouwelijke gesprekken is nu in theorie heel laagdrempelig te benaderen doordat hij tussen de werknemers (*permissie*) op de open vloer (*nabijheid*) zit. Maar door het verdwijnen van de afgesloten kamer en daarmee de *privacy*, zit de manager nu gevoelsmatig mijlenver verwijderd van zijn medewerkers. De relatie tussen deze drie elementen is volgens Fayard en Weeks namelijk bepalend voor de manier waarop er gecommuniceerd wordt: *"Our research shows, however, that what matters isn't how much proximity, privacy, and permission real or virtual spaces afford, but how the affordances are balanced"* (110). Het wil dus niet zeggen dat hoe meer virtuele middelen er worden aangeboden hoe dichter de gebruikers tot elkaar staan, het kan zelfs meer afstand creëren.

In dit hoofdstuk heb ik beargumenteerd wat de implicaties zijn van nieuwe media binnen HNW-organisaties voor de locaties waar het werk plaatsvindt. Medewerkers krijgen te maken met een andere vorm en omgang met ruimte. In deze hybride ruimte staat het samenspel tussen fysiek, virtueel en mentaal centraal. Deze drie invalshoeken zijn daarom van belang om te begrijpen hoe de omgang met werklocaties verandert onder invloed van nieuwe media. Dit laat zien dat de verschillende fysieke en virtuele artefacten een belangrijke bijdrage leveren aan de manier waarop de medewerkers zich binnen HNW tot elkaar verhouden. De digitale middelen en functionaliteiten spelen daarom als artefacten een belangrijke rol. Het volgende hoofdstuk laat zien hoe de computergemedieerde communicatie door deze nieuwe media binnen HNW de manier waarop mensen samenwerken kan veranderen.

[8] Privacy op de werkvloer is ook voor nieuwe media studies een belangrijk onderwerp. Immers, communicatie vindt in toenemende mate digitaal plaats in de vorm van e-mail, chatberichten en video en audio van virtuele vergaderingen. Wat gebeurt er met deze data? Biedt dit nieuwe mogelijkheden om werknemers te controleren in een werkomgeving die hen in eerste instantie meer vrijheid lijkt te geven? Hoe verhoudt zich dit tot de notie van *Big Data*?

3. COMPUTERGEMEDIEERD SAMENWERKEN

Het vorige hoofdstuk liet zien dat de definitie van ruimte verandert en complexer wordt bij de overgang naar een nieuwe en vooral computergemedieerde manier van werken. Niet alleen de omgang met werklocaties verandert door deze manier van werken, het heeft ook gevolgen voor de manier waarop medewerkers dagelijks samenwerken en hoe zij samenwerking ervaren. Dit betekent dat de digitale middelen en functionaliteiten een steeds prominentere rol spelen in het dagelijks werk van een werknemer voor het behouden van onderlinge samenwerking. Zoals beschreven in de introductie van deze scriptie wordt HNW dan ook met regelmaat in verband gebracht met meer efficiëntie en effectiviteit in werken mede dankzij de toename aan digitale mogelijkheden. Echter, zoals de SNS REAAL casus in dit hoofdstuk mede zal laten zien, gaat het hier niet altijd om een verbetering ten opzichte van het 'oude' werken met een minimaal aantal digitale mogelijkheden en samenwerking die voornamelijk fysiek en face-to-face is. Om deze notie duidelijk te maken wordt in paragraaf 3.1 eerst normatief belicht wat de fenomenen computergemedieerde communicatie en online samenwerken betekenen in context van dit onderzoek. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 deze veranderende manier van samenwerken in de context van het HNW-concept en de praktijk bij SNS REAAL geplaatst. Aansluitend hierop wordt in paragraaf 3.3 en 3.4 beargumenteerd wat deze andere manier van samenwerken, die meer afhankelijk is van de beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie, bemoeilijkt.

3.1 Online samenwerken, de basis

In hoofdstuk 2 is duidelijk geworden dat computergemedieerde communicatie een belangrijk rol speelt binnen HNW. Een document is op een online platform bijvoorbeeld altijd bereikbaar en kan worden doorontwikkeld middels co-creatie, een virtuele vergadering is in een mum van tijd belegd en de kennis binnen de organisaties is in toenemende mate centraal via een internetverbinding beschikbaar. Deze vorm van communicatie wordt in het wetenschappelijke debat aangeduid met de Engelse term *Computer-Mediated Communication* (CMC). Professor Murray Turoff (1989) definieert deze term al in 1989 als elk systeem waarbij de computer wordt gebruikt als bemiddelaar in de communicatie tussen mensen als individu of als groep (108). Dit is echter een logische beschrijving van deze term en voegt daardoor weinig waarde toe. In de context van deze scriptie wordt de computer binnen deze definitie opgevat als het digitale middel waaronder bijvoorbeeld ook een smartphone of een webcam valt. Uiteindelijk is de essentie vanuit dit onderzoek dat deze apparaten verbonden moeten zijn met een digitaal netwerk om deze bemiddeling mogelijk te maken. Daarbij staat de notie centraal dat de materiele aspecten van deze digitale middelen ook handelingsvermogen (agency) hebben en dus niet passief zijn, iets wat men vaak over het hoofd ziet (Schäfer 2011, 21).

Deze verbinding tussen individuen en groepen middels digitale mogelijkheden maakt nieuwe vormen van samenwerken mogelijk. Voor samenwerken wordt de volgende definitie aangehouden van Ken Smith et al. die zij baseren op hun normatieve onderzoek naar samenwerken: "…the process by

which individuals, groups, and organizations come together, interact, and form psychological relationships for mutual gain or benefit" (Smith et al. 1995, 10). Binnen deze scriptie ligt echter de nadruk op online samenwerken middels de tussenkomst van digitale middelen. Professor Jonathan Grudin (1994) omschrijft deze vorm van samenwerken middels de term *Computer-Supported Cooperative Work* (CSCW) die al in 1984 is geopperd. Deze specifieke vorm van CMC is volgens Grudin een initiatief van computertechneuten die meer wilden leren van specialisten zoals sociaalpsychologen, organisatietheoretici en antropologen op het gebied van groepsactiviteiten. Het is daarmee volgens Grudin een concept waarbinnen systeembouwers kennis willen delen en opdoen over virtueel vergaderen, applicaties voor gezamenlijk auteurschap en online ontmoetingsruimtes (19-20). Een meer recente en bredere omschrijving geeft de *Association for Computing Machinery* (2012) die een jaarlijkse internationale conferentie omtrent CSCW organiseert:

> "…all contexts in which technology is used to mediate human activities such as communication, coordination, cooperation, competition, entertainment, gambling, education, medicine, art, and music. The technology may include: email, instant messaging, blogs, shared workspaces, teleconferencing, games, co-located systems, robotics, online poker, haptics, and emerging technologies" (Association for Computing Machinery 2007).

Deze beschrijving laat zien dat online samenwerken, oftewel het bemiddelen van technologie tussen menselijke activiteiten, een breed scala aan activiteiten en even zoveel technologieën omvat. Deze vormen van online samenwerken worden binnen de consumentenmarkt al breed toegepast in bijvoorbeeld sociale netwerken en multiplayer games. De toepassing van mogelijkheden voor online samenwerken krijgen in context van HNW ook een steeds belangrijkere rol binnen organisaties. Bij de populaire HNW-literatuur worden deze nieuwe vormen van samenwerken dan ook als gevolg gezien van de toetreding van het populaire Web 2.0 op de werkvloer waarbij kenmerken van consumentensoftware worden geïncorporeerd in de IT-applicaties (Baane et al. 2010, 24-25). Het concept van CSCW laat echter zien dat wetenschappers al eerder onderzoek deden naar online samenwerken en dat de zogenaamde Web 2.0 kenmerken van consumentensoftware slechts een van de aandrijvers zijn.

SNS REAAL maakt online samenwerken technisch mogelijk middels een breed scala aan middelen en functionaliteiten. Centraal hierin staat het intranet met bijbehorende applicaties die met een laptop via een beveiligde internetverbinding mobiel te bereiken zijn. Zoals in hoofdstuk 2 beschreven speelt deze online omgeving door het mobiele werken een steeds belangrijkere rol in de manier waarop medewerkers met elkaar en de organisatie in contact blijven. De volgende paragraaf gaat dieper in op deze online omgeving in de context van het HNW-concept en de praktijk bij SNS REAAL. Dit zal duidelijk maken dat samenwerken en zelfs de economie in toenemende mate gebaseerd zijn op het delen van kennis en ervaringen en daarmee het participeren in online samenwerkingsverbanden.

3.2 Participeren in online samenwerkingsverbanden

Het internet is de afgelopen paar jaar voor consumenten steeds meer een plaats geworden om informatie te delen en te participeren binnen bepaalde netwerken.

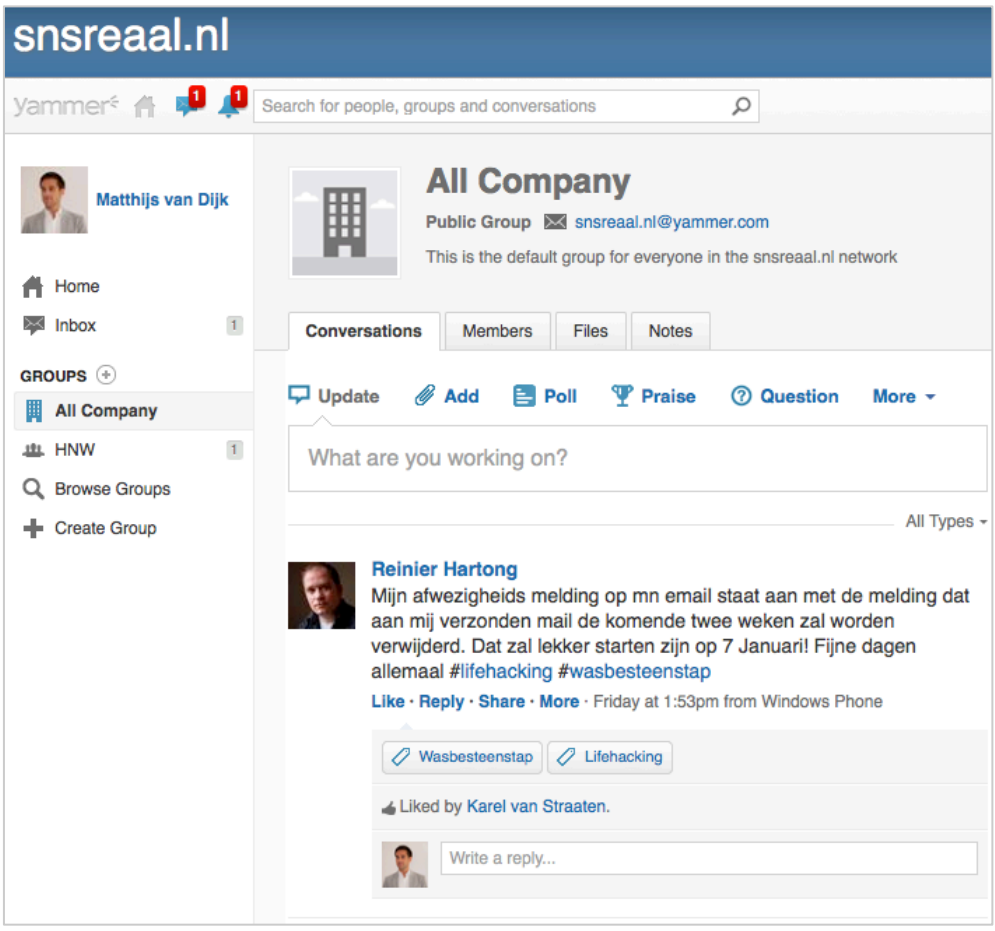
Iedereen met een internetverbinding kan een blog-site starten, een Facebook-pagina opzetten, vanaf een eigen videokanaal op Youtube uitzenden of een forum inrichten waar kennis, ervaringen en meningen gedeeld kunnen worden. Dit staat uiteraard los of deze al dan niet succesvol zijn. Deze vormen van delen en participeren lijken binnen HNW-organisaties ook steeds prominenter te worden. De voorzieningen op het internet die in de privésfeer worden gebruikt bieden namelijk ook goede mogelijkheden voor zakelijk gebruik. Bijl geeft dit de populaire titel *Enterprise 2.0* gebaseerd op het eveneens gepopulariseerde *Web 2.0* wat bekend is uit de privesfeer (2009a, 46). Deze paragraaf laat zien hoe deze mogelijkheden terugkomen in een zakelijke context mede aan de hand van de praktijk binnen SNS REAAL. Daarnaast beargumenteer ik hoe deze verschuiving in een breder maatschappelijk perspectief van de kenniseconomie kan worden geplaatst.

Kenmerken uit consumentensoftware in een zakelijke context

De functionaliteiten die bekend zijn uit de consumentensoftware lijken dus steeds verder toe te treden tot de zakelijke markt. Dit is ook terug te zien binnen SNS REAAL als HNW-organisatie. De online omgeving binnen deze bank en verzekeraar kent functionaliteiten zoals blogs, wiki's, document- en projectwerkruimtes, community-sites, video-sites, profielpagina's, Voice over IP en chat[9]. Dit zijn dus, zoals Baane et al. (2010, 24-25) ook stellen, functionaliteiten die bekend zijn uit de consumentensoftware zoals Facebook, Youtube, Skype en Twitter.

Op het intranet van SNS REAAL kunnen de medewerkers hier op veel verschillende manieren invulling aan gegeven, echter wel met moeite zoals paragraaf 3.3 en 3.4 zullen laten zien. Dit online platform heeft bijvoorbeeld een HNW-tube wat uiteraard een directe verwijzing is naar *Youtube*. Middels HNW-tube kunnen medewerkers een video delen waarin zij hun *best practices* op HNW-gebied kunnen tonen aan hun collega's (bijvoorbeeld de inrichting van de thuiswerkplek). Maar er zijn ook meer werkinhoudelijke mogelijkheden zoals het delen en samenwerken aan documenten en het bijhouden van projectvoortgang op een projectsite. Bekeken vanuit de veranderende omgang met werklocaties zoals beargumenteerd in hoofdstuk 2 is een dergelijke virtuele community een goed middel om de samenwerking in projecten te ondersteunen. Medewerkers van SNS REAAL hebben ook de mogelijkheid om korte berichten te delen middels de sociale media tool Yammer die veel dezelfde functionaliteiten kent van sociale media zoals Twitter en Facebook (zie figuur 3).

[9] Gamification wint binnen sommige organisaties ook terrein, echter nog niet bij SNS REAAL. IBM stelt in samenwerking met zakenpartner ISW met de applicatie *Kudos Badges* gamification naar de werkvloer te halen (ISW 2012). Met dit platform kunnen medewerkers punten verdienen als zij goed presteren. Dit concept van punten verdienen wordt echter terecht bekritiseerd door game-designer Margaret Robertson (2010), zij noemt het in haar blog 'pointsification' omdat het beperkt is tot het verzamelen van punten. Het bevat verder weinig echte spelelementen zoals bekend uit de ludische cultuur zoals Kernhoogleraar Mediatheorieën Joost Raessens (2010, 6) deze speelse cultuur omschrijft.



Figuur 3: screenshot van de interne sociale media tool Yammer.

Wat opvalt aan deze observatie binnen SNS REAAL is dat de online community's waar mensen elkaar kunnen vinden dus een functie krijgen binnen organisaties. Catherine Ridings et al. stellen in hun onderzoek naar virtuele community's dat het ontstaan van deze community's een natuurlijk gevolg is van het delen van kennis en informatie in een online omgeving (Ridings et al., 271-272). Zij doelen hiermee op een online omgeving op het internet, echter laat dit thema binnen SNS REAAL zien dat het op een zelfde soort manier lijkt te ontstaan binnen een organisatie.

Het delen van deze kennis en informatie kan zeer waardevol zijn voor medewerkers zoals het volgende voorbeeld binnen SNS REAAL laat zien. Het intranet van SNS REAAL wordt onder secretaresses als een omgeving gezien waar zij elkaar kunnen vinden en een eigen groep zijn gaan vormen. Voorheen bevonden zij zich verspreid en los van elkaar binnen de organisatie, wat door het flexibele werken door HNW versterkt is. Maar na het oprichten van het 'Secretaresseplatform' zijn zij, zoals naar voren kwam in het interview, veel sterker met elkaar verbonden. Nieuwe secretaresses kunnen bijvoorbeeld via dit platform op hun eerste werkdag kennis opdoen over het reilen en zeilen van de organisatie en hun verantwoordelijkheden. Het succes van dit platform kan ermee te maken hebben dat, zoals psychoanalyticus Erik van de Loo stelt, medewerkers in een flexibele of netwerkomgeving ook op zoek zijn naar duidelijkheid en houvast: "…zelfs een ogenschijnlijk grenzeloze organisatie kent onzichtbare psychologische grenzen" (Loo 2010, 42). Het secretaresseplatform lijkt deze houvast te bieden. Het interessante is dat deze online community zelfs heeft

geleid tot het organiseren van offline ontmoetingen voor het delen van kennis en ervaringen. Hier is dus het hybride karakter van een HNW-omgeving zoals beargumenteerd in hoofdstuk 2 herkenbaar.

Deze observatie van het computergemedieerd samenwerken laat zien dat de digitale middelen een belangrijke rol krijgen in het behouden en verbeteren van de samenwerking en onderlinge verbondenheid in een flexibele HNW-omgeving. Zo stelt een medewerker van SNS REAAL het volgende:

> "Overgaan op HNW is ook overgaan op een digitale inrichting. Die, in de combinatie met sharepoint [het intranet van SNS REAAL], geeft veel mogelijkheden. Nu een veel beter zicht op de digitale werkvoorraad die locatie onafhankelijk zichtbaar is" (Intern document: *Open antwoorden 1-meting SC Beleggen)*.

Daarnaast stimuleert SNS REAAL eigen initiatieven middels de digitale middelen zoals blijkt uit een opgesteld HNW-plan uit 2009: *"Door het delen van je kennis en informatie zet je jezelf en je afdeling op de kaart. Dit draagt bij aan de onderlinge verbondenheid van SNS Reaal" (Intern document: Scenario's Het Nieuwe Werken).*

De nieuwe digitale middelen maken het dus mogelijk dat medewerkers zelf kunnen bijdragen en delen waardoor er binnen organisaties een vorm van participatiecultuur ontstaat die herkenbaar is uit de privésfeer. Nieuwe mediawetenschapper Mirko Schäfer (2011) omschrijft dit als een cultuur waar mede door de mogelijkheden van nieuwe media een omslag plaatsvindt van het interpreteren naar het zelf produceren van output en het aannemen van een meer actieve houding (41-42). Binnen een organisatie zoals SNS REAAL worden medewerkers niet meer alleen van bovenaf geïnformeerd door bijvoorbeeld het management of corporate communicatie. Medewerkers hebben nu minimaal technisch gezien de mogelijkheid om zelf kennis en ervaringen in de vorm van informatie te verspreiden binnen de organisatie. Baane et al. (2010) menen zelfs dat de tijd binnen organisaties waarin status, macht en autoriteit werden ontleend aan het beschikken over schaarse informatie op zijn retour is (24-25). Organisaties worden volgens hen hierdoor democratischer doordat medewerkers meer mogelijkheden hebben om van zich te laten horen. Het lijkt wel erg optimistisch om van een democratisering door de nieuwe middelen te spreken, echter laat bovenstaand voorbeeld van het secretaresseplatform zien dat medewerkers binnen HNW met de digitale middelen wel nieuwe mogelijkheden hebben om van zich te laten horen en zich te groeperen. Het lijkt voornamelijk gericht op een samenwerking en een economie die meer op kennis en het delen van deze kennis is gericht zoals in de volgende subparagraaf wordt beargumenteerd.

Samenwerken in de kenniseconomie

Een belangrijke factor maar ook aandrijver waardoor de digitale middelen in toenemende mate gebruikt worden is dus de toename aan informatiegebruik en het op kennis gebaseerde samenwerken. Onderzoeker Habib Ullah Khan (2006) deed onderzoek naar online samenwerken en CMC. Hij beargumenteert dat samenwerking in groepen in toenemende mate belangrijker wordt vanwege de mogelijkheid om beter toegang te krijgen tot grote hoeveelheden diverse informatie ten opzichte van een enkel individu. Deze kennisintensieve

samenwerking zou tot betere resultaten kunnen leiden in commerciële organisaties maar ook educatieve omgevingen (22). Gekeken naar de context van een commerciële organisatie zoals SNS REAAL lijkt een op kennis gebaseerde economie hier een centrale rol in te spelen. Professor Frank van Oort et al. (2003) stellen namelijk in hun onderzoek naar de ruimtelijke effecten van ICT dat de samenleving kennisintensiever wordt door de opkomst van digitale technologie. Zij beargumenteren daarom dat de kenniseconomie een centraal begrip is als het gaat om de relatie tussen ICT en economische ontwikkeling (18).

Van Oort et al. maken voor het begrip 'kennis' een belangrijk onderscheid tussen *Tacit Knowledge* en *Codified Knowledge*. De eerste vorm omvat de impliciete kennis die in mensen is ingebed en de tweede vorm omvat de expliciete en gedocumenteerde kennis (dit betekent dat *Tacit Knowledge* verandert in *Codified Knowledge* zodra deze is vastgelegd). Volgens de onderzoekers heeft ICT op dit laatste type kennis een grote invloed door standaardisatie, uitwisseling, verhandelbaarheid en toegankelijkheid (18). Een e-mail is immers zo verstuurd en als een collega een vraag heeft over een project kan deze beantwoord worden door een bezoekje aan de projectsite op het intranet. Maar ook gekeken naar *Tacit Knowledge* als een vorm van impliciete kennis die in de hoofden van medewerkers zit lijken nieuwe media en ICT binnen organisaties een belangrijke rol te spelen. Immers, deze kennis kan middels sociale functionaliteiten zoals die van *Yammer* worden vastgelegd en gedeeld met collega's. Een medewerker heeft nu bijvoorbeeld de mogelijkheid om zijn financiële kennis en vaardigheden te delen via een blogpost of een persoonlijke profielpagina. Ook kunnen medewerkers projectdocumenten publiceren op het intranet waar andere collega's weer lering uit kunnen trekken. De onderzoekers James Manyika et al. van het *McKinsey Global Institute* beschrijven dit fenomeen in hun onderzoek naar sociale media en productiviteit binnen organisaties. Zij stellen dat interne sociale media een manier bieden voor organisaties om de 'donkere materie', bestaande uit kennis binnen de organisatie, verstopt in e-mails en harde schijven openbaar, deelbaar en uitbreidbaar te maken (Manyika et al., 2012). Deze participatie vraagt volgens hen echter wel om een open omgeving als stimulans voor het delen van informatie en het opbouwen van vertrouwen. Deze cultuurverandering kan volgens hen dan ook jaren in beslag nemen.

Dit soort mogelijkheden van de digitale middelen en functionaliteiten is volgens de onderzoekers Johannes Traxler en Michael Luger van de *University of North Carolina* een belangrijke waarde voor nieuwe vormen van werken. Zij stellen namelijk dat het gebruik van digitale middelen interne en externe communicatie efficiënter maakt en dat het snellere en flexibelere interactie mogelijk maakt tussen verschillende entiteiten (Traxler en Luger 2001, 280). Toch wordt de verschuiving naar online samenwerking door HNW binnen SNS REAAL statistisch gezien slechts door een klein deel als een verbetering gezien. Op de stelling "De samenwerking op onze afdeling is door Het Nieuwe Werken…", zegt slechts 37% van de medewerkers die 10 maanden over zijn op de nieuwe manier van werken dat deze (sterk) verbeterd is (Intern document: *Cumulatieve meetresultaten*). Dit is ver onder het streefpercentage wat SNS REAAL zich als doel stelt, bij minimaal 70% van de HNW'ers moet namelijk sprake zijn van een (sterke) verbetering in de samenwerking. Dit kan er mee te maken hebben dat deze cultuurverandering, zoals Manyika et al. stellen, jaren in beslag neemt en SNS REAAL zit nog midden in de transitie.

Tijdens het onderzoek en de interviews binnen SNS REAAL zijn twee problemen naar voren gekomen die volgens SNS REAAL belangrijke oorzaken lijken te zijn van dit resultaat. Deze worden in de komende twee paragrafen beschreven en geanalyseerd.

3.3 Informatietoename als obstakel

Meer efficiëntie, snelheid en flexibiliteit lijkt geen standaard gevolg van de digitale middelen. Ten eerste is de omgang met een sterke informatietoename door de computergemedieerde communicatie een belangrijk aandachtspunt voor SNS REAAL. Het tweede aandachtspunt dat in de volgende paragraaf wordt behandeld hangt hiermee samen, dit betreft de gebruiksvriendelijkheid en beschikbaarheid van de digitale middelen die steeds belangrijker worden door de toename aan computergemedieerde communicatie.

Het probleem met de toename aan informatie is dat men binnen SNS REAAL moeite heeft met het beheersen en doorgronden van deze *Codified Knowledge*. In de onderzoeksenquêtes kwamen opmerkingen hierover regelmatig naar voren, zo stelde een medewerker het volgende: *"Waar voorheen middels een kort gesprek face-to-face wat besproken werd, moet dat nu middels een loket op ID (voornamelijk voor de vastlegging). Dit werkt nog trager dan email en dus vertraagt het hele proces"* (Intern document: *Open antwoorden 1-meting SC Beleggen*). In de interviews met verschillende rollen binnen de organisatie kwamen opmerkingen van deze aard regelmatig voor. De vindbaarheid van informatie op het online platform van SNS REAAL was bijvoorbeeld een onderdeel wat veel bekritiseerd werd. Dit heeft met de hoeveelheid beschikbare informatie te maken maar ook met de gebruiksvriendelijkheid zoals in paragraaf 3.4 beargumenteerd wordt. Dit is de aanleiding waardoor SNS REAAL als speerpunt heeft gesteld om hier significant verbetering in te brengen.

Wat bovenstaande beschrijving laat zien is dat de digitale middelen ook voor een grote informatietoename en complexer beheer kunnen zorgen en dus niet per definitie voor meer efficiëntie en effectiviteit. Het tegendeel kan daarom zelfs het geval zijn omdat de mogelijkheden van de digitale middelen in combinatie met de hoeveelheid informatie gaan tegenwerken in bepaalde gevallen. Dit fenomeen staat ook wel bekend onder de naam *Information Overload* waarbij de omvangrijke vastlegging en grote beschikbaarheid van informatie kan leiden tot een overdaad bij degene die er mee om moet gaan. Professor in informatie en kennismanagement David Allen (2005) stelt namelijk dat het de beperking van 'levende systemen' (zoals mensen) is om grote hoeveelheden informatie te verwerken. Deze notie in combinatie met de mogelijkheid van technologie om informatie veel sneller te verwerken zorgt er volgens Allen voor dat mensen vaker tegen de onmogelijkheid aanlopen om met deze toename om te gaan. Dit kan dus betekenen dat technologie aan de ene kant helpt om met meer informatie om te gaan en aan de andere kant juist kan bijdragen aan een moeilijk beheersbare toename aan informatie.

Information Overload door de toename aan digitale middelen lijkt binnen SNS REAAL dus een herkenbaar fenomeen naast dat de digitale middelen ook kunnen helpen. Dit laatste blijkt uit een opmerking van een respondent van het enquête-onderzoek: "Door electronisering [sic] van informatie, dwing je afdelingen om gestructureerd informatie te verwerken en op te slaan" (Intern document: *Open antwoorden 1-meting SAM*). Digitalisering lijkt er dus voor te zorgen dat informatie meer gestructureerd verwerkt kan worden maar dat het ook

leidt tot meer opslag van nieuwe informatie oftewel *Codified Knowledge*. Angela Edmunds en Anne Morris (2000) van de *Loughborough University* stellen in hun onderzoek naar het probleem van *Information Overload* binnen organisaties dan ook dat er weldegelijk voordelen zitten aan de toename aan informatie. Het zou ook onterecht zijn om te stellen dat meer informatie per definitie voor minder efficiëntie en effectiviteit zorgt. Wel kan het volgens Edmunds en Morris tot serieuze problemen leiden zoals stress, afname van werkvoldoening en fysieke ongezondheid, zoals zij stellen op basis van een onderzoek van David Lewis (18). Het heeft dus weldegelijk gevolgen voor medewerkers in positieve en negatieve zin en uiteraard is dit afhankelijk van de capaciteiten van de medewerker.

Er kan worden gesteld dat meer informatie niet per definitie beter is voor de samenwerking tussen medewerkers. Door de hoeveelheid informatie loopt men ook informatie van anderen mis doordat het overzicht en de controle mist. Dit kan problematisch zijn voor de samenwerking die in toenemende mate gebaseerd is op het delen van kennis en ervaring middels digitale middelen. De volgende paragraaf laat daarom zien dat het niet alleen de hoeveelheid informatie betreft die samenwerken complexer kan maken, maar dat het ook om de toegankelijkheid van deze digitale middelen gaat.

3.4 Afhankelijkheid van de digitale middelen

Wat de gangen, bewegwijzering en faciliteiten voor een fysiek kantoorpand zijn, is gebruiksvriendelijkheid voor een online omgeving als nieuwe werklocatie. De voorgaande hoofdstukken hebben laten zien dat deze online locatie binnen HNW een steeds prominentere rol krijgt in het dagelijks werk doordat communicatie in toenemende mate computergemedieerd is. Een 'locatie' met doodlopende gangen, slechte bewegwijzering en faciliteiten waarvan niemand weet waar ze voor zijn en hoe te gebruiken zal dan ook een negatieve invloed hebben op het dagelijks samenwerken. Medewerkers zijn daardoor in hun samenwerking zoals beschreven in voorgaande paragrafen steeds meer afhankelijk van wat de digitale middelen mogelijk maken en bovenal ook niet mogelijk maken.

Slechte gebruiksvriendelijkheid en de afhankelijkheid van de beschikbaarheid van de digitale systemen zijn onderwerpen die bij SNS REAAL in nagenoeg ieder interview ter sprake kwamen. Ook in het onderzoek van de Radboud Universiteit Nijmegen binnen SNS REAAL zijn dit terugkerende kritieken. Zo stelt een van de respondenten dat er door complexe systemen veel energie verloren gaat aan uitzoekwerk: "Het moet verlplicht [sic] worden om een cursus te volgen hoe dit allemaal werkt. Er gaat veel energie verloren doordat iedereen continue aan het uitzoeken is hoe het ook weer werkt" (Intern document: *Open antwoorden 1-meting SAM*). Een andere respondent geeft aan op de vraag wat er verbeterd kan worden aan HNW binnen SNS REAAL dat slechte beschikbaarheid van de digitale systemen invloed heeft op zijn of haar werk: "Dat de systemen werken. Nu is er vaak storing en dat irriteerd [sic] me mateloos, waardoor ik minder plezier heb in mijn werk" (Intern document: *Open antwoorden Zwitserleven*). De afhankelijkheid is hier dat de digitale middelen bepaald gedrag toestaan maar dat deze ook gewenst gedrag tegenhouden.

Naar de mogelijkheid en onmogelijkheid van bepaald gedrag wordt door Schäfer (2009) verwezen als de *Affordances* van een object. Dat kan in het geval van HNW dus een online platform zijn of bijvoorbeeld een e-mailprogramma. Het beschrijft de specificiteit van technologie en omvat de fundamentele eigenschappen die bepalen hoe een object gebruikt kan worden (19). Binnen SNS

REAAL zijn er dus problemen met de mogelijkheden en gebruiksvriendelijkheid van de digitale middelen zoals het intranet doordat het in sommige gevallen het uit te voeren werk bemoeilijkt. Een veelgenoemd voorbeeld is de vindbaarheid van informatie via de zoekmachine op dat intranet van SNS REAAL. Dit heeft een verband met de *Information Overload* zoals beschreven in de voorgaande paragraaf. Immers, als informatie niet goed vindbaar is wordt het hanteren van deze informatie bemoeilijkt. Bij een platform wat zo centraal staat in het dagelijks werk kan dat tot irritatie en slechter samenwerken leiden zoals blijkt uit eerder genoemde citaten uit het onderzoek binnen SNS REAAL. Schäfer past de theorie van *Affordances* toe op het sturen van consumentengedrag via het design van digitale middelen. Wat deze theorie echter laat zien is dat zij ook in het design van digitale middelen binnen HNW-organisaties van belang kan zijn. Men kan zich bijvoorbeeld de vraag stellen hoe bepaald gebruiksgedrag in een online omgeving beter gestuurd kan worden door de juiste designkeuzes. Of inzicht creëren in waar bepaald gewenst gedrag wordt tegengehouden en hoe dit op te lossen.

De gebruiksvriendelijkheid van een communicatiemiddel wordt voornamelijk onder de paraplu van *Usability* gehangen. Deze term wordt door Jakob Nielsen als volgt gedefinieerd: "Usability is a quality attribute that assesses how easy user interfaces are to use. The word "usability" also refers to methods for improving ease-of-use during the design process" (Nielsen, 2012). Deze notie wordt belangrijker nu steeds meer communicatie computergemedieerd is. Er zijn dan ook al veel methodes verschenen om tot een gebruiksvriendelijk middel te komen[10]. Carayon (2007) stelt in haar onderzoek naar de effectiviteit van werk in de context van computergemedieerd werken dat gebruiksvriendelijkheid een kritische karakteristiek is van technologie die bijdraagt aan de prestatie van de medewerker. Digitale middelen waarin niet goed rekening is gehouden met gebruiksvriendelijkheid kunnen gebruikers daarom frustreren en de prestaties negatief beïnvloeden (13). Het is aannemelijk dat dit binnen een HNW-omgeving een steeds belangrijkere rol gaat spelen door de toename aan computergemedieerde communicatie. Een van de respondenten is hier zelfs zeer stellig in door te stellen dat HNW door de afhankelijkheid van de digitale middelen juist tot een achteruitgang heeft geleid: "Technisch gaat er van alles mis, waardoor HNW absoluut geen succes is. Door storingen en gedoe met smartcards/laptops zijn er zoveel uren verloren gegaan dat we er zonder HNW operationeel veel beter voor hadden gestaand [sic]" (Intern document: *Open antwoorden 1-meting Hypotheken Overig*).

De digitale middelen zijn echter geen doorslaggevende factoren voor het falen of succes van nieuwe manieren van werken in een HNW-omgeving. Het faciliteren van een optimaal gebruiksvriendelijk platform zal bijvoorbeeld niet de absolute garantie bieden voor succes. De praktijk binnen SNS REAAL leert zelfs dat sommige afdelingen de nieuwe werkwijze en de omgang met de digitale middelen direct oppikken en andere er meer moeite mee hebben om het zich eigen te maken. Er zit dus ook een afhankelijkheid in de ondersteuning en acceptatie in het gebruik van de middelen. Dat probeert een respondent van het onderzoek ook duidelijk te maken: "iD [het intranet van SNS REAAL] zou

[10] Jesse James Garrett (2003) is een zogenaamde *User Experience Designer*. Hij stelt vijf lagen voor als basis voor een gebruiksvriendelijk digitaal middel: duidelijke strategie van het middel, selectie van benodigde functionaliteiten, samenbrengen van functionaliteiten in een structuur, vormgeven van het 'skelet' van het middel op basis van de structuur en in de bovenste laag het visuele ontwerp als de oppervlakte van het digitale middel (21-24).

efficienter kunnen worden ingezet. Sharepoint mogelijkheden worden nu nog onvoldoende benut m.i. Informatie delen. Als is dat met het veranderen van mindset ook mogelijk zonder HNW" (Intern document: *Open antwoorden 1-meting PPM ITC*). Binnen CSCW kan men er dus niet vanuit gaan dat technologie de manier van samenwerken determineert. Dit in tegenstelling tot de stroming van het technologisch determinisme waar het uitgangspunt is dat technologie onze samenleving op een bepaalde manier vormt (Oliver 2011, 374-375). Het beïnvloedt de mogelijkheden voor samenwerking echter wel in positieve en negatieve zin.

Zoals dit hoofdstuk heeft laten zien heeft de toename aan digitale middelen binnen een organisatie gevolgen voor de manier waarop medewerkers dagelijks samenwerken. De communicatie die in toenemende mate computergemedieerd plaatsvindt maakt andere vormen van samenwerken mogelijk die meer gebaseerd zijn op het delen van kennis en ervaringen en het participeren in online samenwerkingsverbanden. Toch heeft de casus van SNS REAAL laten zien dat deze andere manier van samenwerken niet per definitie als verbetering wordt ervaren.

De moeizame omgang met de sterke informatietoename en de toegankelijkheid van de digitale middelen vormen namelijk een obstakel voor computergemedieerd samenwerken. De visie van Gates zoals beschreven in hoofdstuk 1 van deze scriptie lijkt daarom niet zo vanzelfsprekend in een *New World of Work* oftewel binnen HNW: "…the tools that information workers use must evolve in ways that do not add new complexity for people who already feel the pressure of an "always-on" world and ever-rising expectations for productivity" (Gates 2005). De digitale middelen mogen namelijk niet gezien worden als doorslaggevende factoren voor het succes van nieuwe manieren van werken in een HNW-omgeving. Daarom zal de notie van Gates in de praktijk niet zo simpel zijn als dat deze lijkt. Dit bevestigt het idee van Evgeny Morozov (2013), een veel geciteerde onderzoeker op het gebied van sociale implicaties van technologie, in zijn opiniestuk over werken op afstand (vertaald naar het Nederlands in *NRC Weekend* vanuit de website *Slate.com*): "Misschien moeten we dus geen revolutie verwachten en kunnen we ons enthousiasme voor de vruchten van de productiviteitsverhogende technologie maar beter temperen" (Morozov 2013). Dit betekent ook dat de valkuilen van online samenwerken zoals besproken in dit hoofdstuk niet per definitie tot het falen van HNW of online samenwerken zullen leiden. Immers, niet is direct werkbaar, het vergt een incorporatie in het dagelijks werk waarbij verschillende factoren zoals ervaring, kennis en cultuur meespelen.

De computergemedieerde vorm van werken is niet alleen van invloed op de manier waarop collega's samenwerken. Het volgende hoofdstuk laat zien wat de gevolgen zijn voor de sociale cohesie onder groepen collega's in een computergemedieerde werkomgeving.

4. COMPUTERGEMEDIEERDE SOCIALE VERHOUDINGEN

Zoals voorgaande hoofdstukken lieten zien draagt HNW bij aan de afname van fysiek contact doordat mensen niet meer gebonden zijn aan een vaste locatie. Door deze afname wordt er meer gebruik gemaakt van digitale middelen voor het onderling contact tussen werknemers. Deze verschuiving brengt nieuwe uitdagingen met zich mee voor de omgang met ruimte en samenwerken zoals de afgelopen twee hoofdstukken hebben laten zien. Dit hoofdstuk laat aansluitend daarop zien wat deze toename aan computergemedieerd contact betekent voor de vorm van het sociale contact die lijkt te veranderen. Zoals paragraaf 4.1 zal laten zien kan contact namelijk sneller en frequenter zijn door de digitale middelen. Dit wil echter niet zeggen dat het sociale contact daarmee perse waardevoller wordt ten opzichte van fysiek contact zoals beargumenteerd wordt in paragraaf 4.2. Paragraaf 4.3 zal uiteenzetten dat sociale isolatie een valkuil van de afname van fysiek contact is.

4.1 Meer en sneller contact met een andere waarde

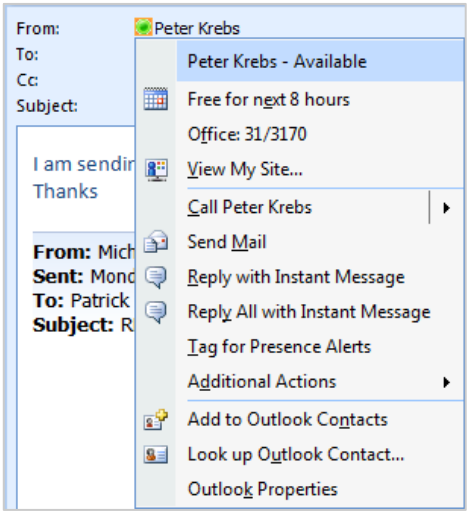
Bij de overgang naar HNW wisselen medewerkers hun vaste werkplek in voor een professioneel bestaan als flexwerker op verschillende locaties. Dit betekent dat een medewerker niet meer elke dag op dezelfde fysieke afdeling belandt met collega's die op dezelfde vaste werkplek te vinden zijn. Zij hebben geen eigen bureau meer met bijvoorbeeld een fotolijstje van de familie of andere personalisaties. Ook de sociale cohesie onder collega's in de vorm van vaste koffiemomentjes en andere saamhorigheid lijkt minder vanzelfsprekend binnen een organisatie die zich losmaakt van dit soort traditionele kaders door de mogelijkheden van virtueel contact. Volgens een onderzoek van Joep de Hart et al. (2002) van het Sociaal en Cultureel Planbureau wordt sociale cohesie geassocieerd met: "(…)positieve eigenschappen zoals belangeloze inzet voor anderen, empathie, altruïstische normen, saamhorigheidsgevoelens" (13). De afname van deze cohesie is herkenbaar binnen SNS REAAL waar de transitie naar virtuele verbanden plaatsvindt. Medewerkers zijn zich er van bewust dat het dagelijkse contact zoals voorheen afneemt zoals ook blijkt uit een reactie op de vraag hoe men de sociale verbondenheid ervaart binnen HNW bij SNS REAAL: "Met HNW is sociaal contact sterk afgenomen. Je ziet elkaar veel minder. 'Zien' is niet alleen virtueel" (Intern document: *Open antwoorden Facilitair Bedrijf*).

Door de toename aan digitale middelen voor computergemedieerde communicatie is het wel mogelijk om sneller met collega's in contact te komen. Dit kan uiteraard via e-mail maar bij een HNW-organisatie zoals SNS REAAL ook via video, chat en status-updates zoals bekend van Facebook (zie figuur 4).

Figuur 4: screenshot van een status-update in de interne sociale media tool Yammer van SNS REAAL.

Het simpelweg maken van contact is daardoor toegankelijker en kan daarom ook frequenter plaatsvinden. Dit kan het verleidelijk maken voor medewerkers om voortdurend bereikbaar te zijn, met name in een omgeving waar de scheiding tussen werk en privé vaag is.

Binnen de populaire literatuur over HNW wordt dit toegankelijk maken van contact *Unified Communications* genoemd waarbij verschillende communicatiemiddelen worden geïntegreerd en toegankelijk gemaakt voor de gebruiker onafhankelijk van plaats (Hameeteman et al. 2009, 88). Binnen SNS REAAL is dit herkenbaar doordat het mogelijk is om vanuit het online platform en de e-mailapplicatie direct via telefoon, chat of video contact op te nemen met een collega. Bij een e-mail of een document op het online platform staat namelijk altijd de naam van degene die het gestuurd of geüpload heeft. Bij die naam staat een aanwezigheidsindicator en de mogelijkheid om in een paar clicks op verschillende manieren digitaal contact te maken (zie figuur 5). Collega's zijn daarmee direct, via synchrone communicatie zoals bellen of chatten, dan wel indirect via asynchrone communicatie zoals e-mail te benaderen vanuit verschillende virtuele locaties.



Figuur 5: screenshot van Microsoft Outlook die de contactopties toont vanuit de aanwezigheidsindicator van een medewerker (University of Hull 2012).

Zoals in de inleiding van deze paragraaf vermeld zijn deze manieren van contact een vervanging van de traditionele communicatie op een vaste afdeling. Collega's hebben dus een veelzijdige set aan mogelijkheden om onafhankelijk van plaats contact te maken. Het contact lijkt in bepaalde gevallen echter meer resultaatgericht en minder gebaseerd op spontane communicatie in de fysieke ruimte. Dit blijkt ook uit de respons van medewerkers op de vraag hoe het sociaal contact is met collega's. Zo stelt een respondent: "Contacten met collega's wordt wel minder. Nu veel meer zaaksgericht en niet meer uit sociaalpunt" (Intern document: *Open antwoorden 1-meting Hypotheken Overig*).

De toename aan mogelijkheden om onderling in contact te staan kunnen daarnaast ook aan een overdaad aan communicatie bijdragen. Met name e-mail is een veel besproken functionaliteit die deze overdaad voedt. Dit heeft er bijvoorbeeld bij autofabrikant Daimler toe geleid dat de medewerkers de mogelijkheid hebben om in hun vrije tijd geen e-mail te ontvangen (NOS 2012). Onderzoek van de *Universiteit van Heidelberg* bij deze organisatie liet namelijk zien dat de medewerkers van Daimler zich vooral storen aan de onophoudelijke stroom e-mails.

Toch kan deze toename aan mogelijkheden voor contact het dagelijks werk van collega's ook verrijken. In het onderzoek binnen SNS REAAL naar het sociale contact stelt een medewerker namelijk dat het contact met collega's is verbeterd: "Contact met collega's is verbetert [sic]. (medewerkers zitten op diverse locaties, met video heb je nu toch vaker direct contact, beter dan alleen de telefoon)" (Intern document: *Open antwoorden 1-meting PPM ITC*). De communicatie wordt dus als beter ervaren door de tussenkomst van nieuwe digitale middelen zoals de mogelijkheid voor videobellen. Hier gaat het echter wel om contact wat voorafgaand aan de invoering van HNW voornamelijk al via telefoon plaatsvond en niet face-to-face. Dit is anders voor contact wat voor HNW voornamelijk face-to-face plaatsvond. Hier vindt namelijk een direct vervanging van communicatie plaats en niet per definitie een toevoeging. Dit wordt binnen SNS REAAL dan ook niet altijd als een positief substituut gezien. Dat blijkt duidelijk uit een antwoord van een respondent dat tekenend is voor het standpunt binnen SNS REAAL: "Doordat mensen niet altijd meer fysiek bij elkaar zitten gaat er veel informatie verloren. De drempel om met elkaar te communiceren wordt hoger. Ook het sociale aspect van het werk wordt minder, dit is erg jammer" (Intern document: *Open antwoorden 1-meting SAM)*.

Deze paragraaf heeft laten zien dat de vorm van sociaal contact tussen collega's verandert doordat dit contact in toenemende mate computergemedieerd. Het is ook beargumenteerd dat dit niet per definitie een inhoudelijke verbetering betekent binnen SNS REAAL. De volgende paragraaf laat in aansluiting hierop zien dat mensen binnen een HNW-omgeving zoals bij SNS REAAL nog veel waarde hechten aan face-to-face contact in zijn fysieke vorm.

4.2 Behoefte aan face-to-face contact

In de vorige paragraaf is beargumenteerd dat het maken van contact met collega's in een HNW-omgeving frequenter en laagdrempeliger kan zijn. De casus van SNS REAAL heeft echter laten zien dat dit niet perse waardevoller is dan voor invoering van HNW. De spontaniteit is minder en het contact lijkt te worden ervaren als meer functioneel. Binnen het onderzoek bij SNS REAAL kwam dan ook

meermaals naar voren dat men nog veel waarde hecht aan face-to-face contact zoals beargumenteerd wordt in deze paragraaf.

In een interview met de eigenaar van een community-site op het intranet van SNS REAAL, werd aangegeven dat deze community-site zijn succes dankt aan de offline contacten die worden georganiseerd. De community-site heeft de leden in eerste instantie met elkaar verbonden maar is vervolgens gaan dienen als faciliteit voor een groep mensen die ook regelmatig offline contact heeft en hier tevens de voorkeur aan geeft. James Driskell et al. (2003) van de *University of Central Florida* deden sociologisch onderzoek naar de verschillen in sociale cohesie tussen groepen die virtueel en groepen die face-to-face contact onderhouden. Het uitgangspunt van sociale cohesie in dat onderzoek is dat het opgevat wordt als een van de meest fundamentele aspecten van groepen. Driskell et al. verwijzen in deze context naar het idee van de essentiële karakteristieken van kleine groepen (302). Dit onderzoek laat zien dat contact middels virtuele relaties in contrast met face-to-face contact tot verminderde sociale cohesie leidt. De reactie van een respondent van het onderzoek bij SNS REAAL, op de vraag wat hij van het sociale contact vindt, bevestigt de claims uit dit onderzoek: "De sociale cohesie is echt een aandachtspunt. Het is moeilijk om een goede samenwerking te krijgen obv persoonlijke relatie" (Intern document: *Open antwoorden 1-meting SAM*). Driskell et al. stellen dat dit vooral het geval is bij groepen die offline nog geen stevige band opgebouwd hebben en in sommige gevallen ook voor groepen die eerder voornamelijk face-to-face contact hadden en nu voornamelijk virtueel (Driskell et al. 2003, 303).

Binnen een HNW-omgeving die net een overgang heeft doorgemaakt zullen collega's elkaar dus nog goed kennen op basis van face-to-face contact op de traditionele vaste afdeling. Het lijkt echter vanzelfsprekend dat dit in de loop van de tijd verandert aangezien nieuwe medewerkers deze basis niet hebben. Zo stelt een respondent op de vraag hoe de sociale contacten zijn: "Dit blijft een aandachtspunt, we teren in op ons in het verleden opgebouwde sociale kapitaal" (Intern document: *Open antwoorden 1-meting SAM*). De contacten zullen dus meer virtueel zijn en op basis van het onderzoek van Driskell et al. verminderde sociale cohesie ervaren. Aanleiding hiertoe is dat bij online communicatie veel informatie in de vorm van non-verbale communicatie verloren gaat. Dit is belangrijke informatie over de gesprekspartners tijdens de interactie, zoals bijvoorbeeld de bevestiging of een bericht succesvol wordt overgebracht (298). Binnen SNS REAAL wordt dit door een van de respondenten ook op deze wijze ervaren: "(Groeps)overleg via camera's onpersoonlijker en mensen thuis kunnen niet actief deelnemen bij vergaderingen" (Intern document: *Rapport 1-meting TALP*).

Binnen bepaalde delen van SNS REAAL wordt actief gestuurd op face-to-face ontmoetingen omdat daar het belang van deze ontmoetingen goed is doorgedrongen. Een van de respondenten licht toe hoe zijn afdeling daar op anticipeert: "Beter contact tussen collega's d.m.v. bijvoorbeeld een maandelijkse borrel." (Intern document: *Open antwoorden 2-meting Actuariaat*). In een interview met een lijnmanager van een groot bedrijfsonderdeel kwam een interessante reactie naar voren op deze veranderende sociale verhoudingen. Hij had besloten om tegen alle richtlijnen van het HNW-concept binnen SNS REAAL in zijn eigen plan te trekken. Deze richtlijnen omschrijven namelijk dat de fysieke afdelingen en werkplekken altijd opgeruimd moeten zijn zodat andere flexwerkers daar ook kunnen werken. Als tegenreactie heeft de manager de afdeling

gepersonaliseerd met verschillende posters en spandoeken van het bedrijfsonderdeel. Daarnaast hebben de medewerkers van dit onderdeel gewoon zelf gecreëerde vaste werkplekken en zijn zij bijna allemaal elke donderdagmiddag op de vaste borrelmiddag te vinden. Deze manager is hierdoor in conflict met de concepteigenaren van HNW binnen SNS REAAL die de meer statische richtlijnen, of beter gezegd regels, willen handhaven. Opvallend aan deze bevinding is dat dit bedrijfsonderdeel terugverlangt naar de meer traditionele waarden van werken.

Deze paragraaf heeft laten zien dat face-to-face contact een belangrijke waarde is voor sociale verhoudingen tussen collega's in een omgeving die steeds meer leunt naar virtueel contact. Uit mijn onderzoek is naar voren gekomen dat medewerkers van SNS REAAL dit ook zo ervaren en daarom opzoek gaan naar deze fysieke vorm van contact. Toch zal binnen HNW de nadruk blijven liggen op virtuele contacten, de vaste werkplekken zijn immers verdwenen. De volgende paragraaf zal als afsluiting van dit hoofdstuk laten zien dat de isolatie van medewerkers een valkuil van deze vorm van contact is.

4.3 Sociale en professionele isolatie als valkuil

Uit de vorige paragrafen is naar voren gekomen dat collega's elkaar in een HNW-omgeving minder fysiek ontmoeten. De spontaniteit van ontmoetingen herkenbaar van de traditionele afdeling valt door de toename aan virtuele communicatie weg. Dit leidt, zoals voorgaande paragraaf laat zien, tot de behoefte om face-to-face contactmomenten bewust te organiseren. Hiermee kan voorkomen worden dat collega's individuele entiteiten worden binnen een organisatie. Een respondent noemt dit, in zijn antwoord op de vraag hoe het sociale contact is, het ontstaan van kleine eenmansbedrijfjes: "We zien elkaar minder en zijn meer eenmansbedrijfjes geworden, dat is niet altijd even prettig" (Intern document: *Open antwoorden Facilitair Bedrijf*).

Assistent-professor Nancy Kurland en professor Cecily Cooper (2002) van de *University of South California* deden onderzoek naar isolatie van medewerkers in omgevingen waar computergemedieerd gewerkt wordt. Aan de hand van interviews met managers, mensen die computergemedieerd en mensen die niet computergemedieerd werken beargumenteren zij dat in een computergemedieerde omgeving het gevaar schuilt van *employee isolation*, oftewel de isolatie van medewerkers (108). Zij definiëren dit fenomeen aan de hand van het onderscheid tussen *professional-* en *social isolation*. De eerste vorm wordt gekenmerkt doordat medewerkers het gevoel hebben 'uit beeld te zijn' waardoor zij professionele kansen (zoals promoties) zullen mislopen. De tweede vorm, *Social Isolation*, wordt gekenmerkt doordat medewerkers de informele interactie met collega's -wederzijdse nabijheid- missen (111). Over de eerste vorm waar het onderzoek van Kurland en Cooper zich voornamelijk op focust is in de context van dit onderzoek geen goede uitspraak te doen. Over de tweede vorm, *social isolation*, zoals zij die beschrijven echter wel.

De voorgaande paragrafen hebben laten zien dat computergemedieerd werken binnen SNS REAAL ervaren kan worden als isolerend gekeken naar fysieke ontmoetingen. Gekeken naar de definitie van *social isolation* door Kurland en Cooper, waarin zij stellen dat collega's de formele interactie missen door computergemedieerd werken, is er binnen SNS REAAL dus sprake van *social isolation*. Daar tegenover staat echter wel dat collega's laten zien hier bewust

actie op te ondernemen door face-to-face contact actief te stimuleren. Ook hebben de collega's, zoals beschreven in paragraaf 4.1, meer mogelijkheden om contact met elkaar te maken waardoor 'isolatie' wellicht een te zwaar label is. Een van de respondenten lijkt dan ook terecht te stellen dat het om gewenning gaat: "Een minder aspect is het onvermijdelijke verlies of vermindering van sociale contacten. je ziet bepaalde collega's minder als daarvoor dat is jammer. maar ja dat went wel" (Intern document: *Open antwoorden 1-meting Hypotheken Overig*).

Er is binnen de verandering van sociaal contact ook een sterke afhankelijkheid van hoe de digitale middelen worden ingezet door individuele medewerkers en hoe zij zelf contact ervaren. Zo gaf de manager van de IT-servicedesk in het interview voor dit onderzoek aan dat het contact toeneemt en waardevoller wordt door de digitale middelen. Een functioneel applicatiebeheerder die ik in een ander interview sprak stelde ook dat contact waardevoller is geworden omdat zij middels een chat- en videogroep dagelijks nauwer contact heeft met haar hele team dan voorheen. Deze twee anekdotes betekenen dus een tegenovergestelde beweging ten opzichte van de isolatie zoals onderzocht door Kurland en Cooper. Het gaat hier echter wel om personen die in hun dagelijks werk intensief met nieuwe media binnen de organisatie bezig zijn.

Dit hoofdstuk heeft laten zien dat computergemedieerd werken sneller en frequenter (sociaal) contact mogelijk maakt en een afname van fysiek contact betekent. De nieuwe media binnen een HNW-organisatie zoals bijvoorbeeld sociale platformen of chatfunctionaliteit hebben dit mogelijk gemaakt. Er is echter beargumenteerd dat dit contact meer resultaatgericht is en minder op spontaniteit zoals bij face-to-face contact. Deze fysieke vorm van contact lijkt nog steeds een belangrijke waarde voor het behoud van sociale cohesie onder collega's. De casus van SNS REAAL heeft laten zien dat dit nu meer georganiseerd moet worden. Immers, binnen HNW blijft de nadruk liggen op virtueel contact, wat nu eenmaal een afhankelijkheid is geworden. Het is een kwestie van balanceren tussen meer resultaatgericht virtueel contact en spontaan face-to-face contact. Hierbinnen zit een afhankelijkheid van hoe medewerkers hier mee kunnen omgaan zoals in paragraaf 4.3 beargumenteerd.

CONCLUSIE

In deze scriptie heb ik HNW als maatschappelijk fenomeen uiteengezet in de context van nieuwe media binnen organisaties. Er is gefocust op het sterk computergemedieerde karakter van deze manier van werken. Hierbinnen stond de verandering centraal in de omgang van medewerkers met hun werklocaties. Ook de implicaties voor de manieren van samenwerken en sociale verbinding tussen collega's door deze computergemedieerde manier van werken zijn belicht en onderbouwd vanuit SNS REAAL als centrale casus. Ik heb uiteengezet waarom het aanbieden van digitale middelen niet per definitie tot een betere manier van werken en sociale verhoudingen leidt. Deze verandering levert namelijk nieuwe uitdagingen op in een maatschappij en economie die in toenemende mate op informatie is gebaseerd mede dankzij de beschikbare digitale middelen.

Een grote organisatie zoals SNS REAAL laat zien dat een reactie op deze maatschappelijke verschuiving, door werk anders te organiseren, waardevol kan zijn maar vooral ook veel voeten in de aarde heeft. Het raakt namelijk niet alleen de virtuele inrichting van een organisatie maar in nog sterkere mate de mensen die binnen de organisatie werkzaam zijn. De digitale middelen maken het voor hen mogelijk om werk anders vorm te geven ten opzichte van hun privéleven. Door de computergemedieerde communicatie ondervinden zij voordelen zoals thuiswerken terwijl zij middels nieuwe media in contact kunnen blijven met collega's, die eveneens op andere locaties werken dan het traditionele kantoor. Dit vraagt om een andere omgang met werklocaties ten opzichte van de traditionele manier van werken. De locaties waar het werk plaatsvindt nemen namelijk een hybride vorm aan die bestaat uit het samenspel tussen en de afhankelijkheid van fysiek, virtueel en mentaal. De notie van plaatsonafhankelijk werken, die populair is binnen het HNW-concept, is daarom genuanceerd in deze scriptie.

De mogelijkheden van de nieuwe media spelen een belangrijke rol in dit samenspel omdat zij vanuit de basis bekeken computergemedieerd werken mogelijk maken. Ik heb in deze scriptie laten zien dat deze mogelijkheden, die veel kenmerken van consumentensoftware bevatten, de manieren van samenwerken en het onderhouden van sociaal contact beïnvloeden. De computergemedieerde communicatie draagt bij aan een sterke toename aan informatie en dus meer complexiteit voor de omgang hiermee. Daarbij komt dat de samenwerking steeds meer afhankelijk is van de mogelijkheden en bijkomstige onmogelijkheden van de digitale middelen. Digitale middelen staan namelijk bepaald gedrag toe maar houden ook gewenst gedrag tegen. Dit is ook van belang voor de manier waarop medewerkers sociaal contact onderhouden. Deze scriptie heeft namelijk laten zien dat contact sneller en frequenter is waardoor collega's elkaar makkelijk kunnen bereiken onafhankelijk van fysieke locaties. Echter, dit komt de waarde van het sociale contact in mindere mate ten goede. Het kan namelijk als meer resultaatgericht en daardoor minder spontaan worden ervaren. Dit zorgt er mede voor dat face-to-face contact een belangrijke waarde is voor betere sociale verhoudingen in een omgeving die steeds meer leunt naar virtueel contact. Immers, binnen HNW is de nadruk op virtueel contact nu eenmaal een van de afhankelijkheden. Het is daarom een kwestie van balanceren tussen meer resultaatgericht virtueel contact en spontaan face-to-face contact.

Deze implicaties laten zien dat de digitale middelen, functionaliteiten en bijkomende mogelijkheden een steeds prominentere rol spelen in het dagelijkse reilen en zeilen van een werknemer. Deze scriptie is mede gebaseerd op kwesties die naar voren zijn gekomen binnen SNS REAAL als HNW-organisatie die uiteraard een eigen cultuur kent ten opzichte van andere (HNW-)organisaties. Echter toont de theoretische onderbouwing dat dit belangrijke kwesties zijn voor organisaties die hun werk in toenemende mate computergemedieerd laten uitvoeren of stellen bezig te zijn met HNW. Er is daarom ook geen causaal verband gelegd tussen nieuwe media en de manier waarop mensen werken binnen HNW. Ik heb laten zien dat digitale technologie de manier van samenwerken en sociale verhoudingen beïnvloedt maar niet determineert, meer effectiviteit en efficiëntie is daardoor geen automatisch gevolg. Immers, niets is direct werkbaar, het vergt een incorporatie in het dagelijks werk waarbij verschillende factoren zoals ervaring, kennis, omgeving, (digitale) middelen en cultuur meespelen. Er is dus wel sprake van een duidelijke samenhang tussen HNW en digitale technologieën. Ik heb daarom laten zien wat deze samenhang is op het terrein van werklocaties, samenwerken en sociale cohesie. Hierdoor heb ik waarde toegevoegd aan het debat omtrent de toetreding van functionaliteiten uit de consumentensoftware binnen organisaties. Hier mag het echter niet bij blijven omdat er nog veel vraagstukken klaar liggen voor nieuwe mediawetenschappen binnen HNW als onderzoeksterrein.

Vervolgvraagstukken op het terrein van HNW en nieuwe media voor nieuwe mediawetenschappen kunnen zich bijvoorbeeld richten op privacy: wat betekent de sterke toename aan computergemedieerde communicatie binnen organisaties voor controle van medewerkers? De digitale middelen begeven zich immers op de vervagende grens tussen werk en privé en hebben de mogelijkheid om gegenereerde data op te slaan. Ook leggen ‘HNW-goeroes’ regelmatig een verband tussen HNW en bevrijdende ideeën zoals werken hoe, waar en wanneer een medewerker wil, is dit werkelijk zo in een omgeving waar collega’s in principe altijd digitaal bereikbaar (moeten) zijn? Welke rol speelt gamification op de werkvloer? Gaat het hier werkelijk om de ludische vorm van spel die deze definitie in zich draagt of is dit een middel zodat medewerkers harder gaan ‘rennen’ en dus kostenefficiënter zijn? Dit zijn slechts een aantal ideeën van mijn kant. Zeker is dat de verhouding tussen organisaties en haar werknemers aan het verschuiven is in onze informatie-economie. Een veranderlijke en veelzijdige verhouding die verder reikt dan de muren van een organisatie waardoor deze een significante rol speelt en zal blijven spelen binnen onze (digitale) cultuur.

BIBLIOGRAFIE

Allen, David. „Spreading the load: mobile information and communications technologies and their effect on information overload." *Information Research* 10, nr. 2 (januari 2005).

Association for Computing Machinery. *Association for Computing Machinery.* 2012. http://www.acm.org/ (geopend december 13, 2012).

—. *CSCW 2008 - call for participation.* 2007. http://www.cscw2008.org/callforparticipation.html (geopend december 13, 2012).

Baane, Ruurd, Patrick Houtkamp, en Marcel Knotter. *Het Nieuwe Werken ontrafeld: Over Bricks, Bytes & Behavior.* Assen: Van Gorcum, 2010.

Bijl, Dik. *Aan de slag met Het Nieuwe Werken.* Zeewolde: Par CC, 2009a.

—. *Het Nieuwe Werken: waar komt de term vandaan?* 22 september 2009b. http://hetnieuwewerkenblog.nl/het-nieuwe-werken-waar-komt-de-term-vandaan/ (geopend november 27, 2012).

Boeije, Hennie. *Analyseren in kwalitatief onderzoek.* Utrecht: Boom Onderwijs, 2005.

Boomen, van den Marianne. *What Do We Call a Medium?* 30 september 2005. http://metamapping.net/blog/?p=53 (geopend december 4, 2012).

Carayon, Pascale. „Healthy and efficient work with computers and information and communications technology—are there limits?" Editor: Mikko Härmä. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 3 (2007): 10-16.

Castells, Manuel. *The Internet galaxy: reflections on the Internet, business, and society.* Oxford: Oxford University Press, 2002.

Deacon, David, Graham Murdock, Michael Pickering, en Peter Golding. *Researching Communications: A Practical Guide to Methods in Media and Cultural Analysis.* Londen: Hodder Education, 1999.

Dijk, Jan van. *The network society: social aspects of new media.* Londen: Sage, 2006.

Driskell, James, Paul Radtke, en Eduardo Salas. „Virtual Teams: Effects of Technological Mediation on Team Performance." *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* (Educational Publishing Foundation) 7, nr. 4 (2003): 297-323.

Edmunds, Angela, en Anne Morris. „The problem of information overload in business organisations: a review of the literature." *International Journal of Information Management* (Pergamon) 20 (2000): 17-28.

Fayard, Anne-Laure, en John Weeks. „Who Moved My Cube?" *Harvard Business Review*, juli 2011: 103-110.

Garrett, Jesse James. *The Elements of User Experience.* New York en Berkeley: AIGA en New Riders, 2003.

Gates, Bill. *The New World of Work.* 19 mei 2005. http://www.microsoft.com/mscorp/execmail/2005/05-19newworldofwork.mspx (geopend november 27, 2012).

Graham, Stephen. „Beyond the 'dazzling light': from dreams of transcendence to the 'remediation' of urban life." *new media & society* (Sage) 6, nr. 1 (2004): 16-25.

Grudin, Jonathan. „Computer-Supported Cooperative Work: History and Focus." *Computer* (IEEE Computer Society Press) 27, nr. 5 (mei 1994): 19-26.

Halford, Susan. „ Hybrid workspace:re-spatialisations of work,organisation and management." *New Technology, Work and Employment* 20, nr. 1 (2005): 19-33.

Hameeteman, Roland, Ben Kuiken, en Gonny Vink. *Klein receptenboek voor Het Nieuwe Werken.* Zaltbommel: Haystack, 2009.

Hart, Joep de, Frans Knol, Cora Maas-de Waal, en Theo Roes. *Zekere banden: Sociale cohesie, leefbaarheid en veiligheid.* Rapport, Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag: SCP-publicatie, 2002.

Hill, Jeffrey. „Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life." *Journal of Vocational Behavior* (Academic Press) 63 (2003): 220-241.

Hill, Jeffrey, Maria Ferris, en Vjollca Martinson. „Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life." *Journal of Vocational Behavior* (Academic Press) 63 (2003): 220-241.

IBM. *IBM Social Business.* 2012. http://www.ibm.com/social-business/us/en/ (geopend december 4, 2012).

International Telecommunication Union. *Free statistics.* 4 oktober 2012. http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics (geopend december 4, 2012).

ISW. *Kudos Badges Overview.* 2012. http://www.kudosbadges.com/domino/isw/kudos/kudos.nsf/v-title-sub/Kudos%20Badges%20Overview?OpenDocument (geopend januari 7, 2013).
JALA International. *JALA International: Jack Nilles Biography.* 1998. http://www.jala.com/jnmbio.php (geopend december 4, 2012).
Kalaga, Wojciech. „The Trouble with the Virtual." *Symploke* 11, nr. 1-2 (2003): 96-103.
Khan, Habib Ullah. „Role of Computer Mediated Communication in solving collaborative learning empowerment problems in higher education: a case study of Oman." Paper, Department of Management, Marketing and Information Systems, Dhofar University, Oman, 2006.
Kurland, Nancy, en Cecily Cooper. „Manager control and employee isolation in telecommuting environments." *Journal of High Technology Management Research* (Pergamon) 13 (2002): 107-126.
Laciano, Tom. *OC - Custom Presence States.* 30 november 2007. http://blogs.technet.com/b/toml/archive/2007/11/30/oc-custom-presence-states.aspx (geopend december 18, 2012).
Lange, Michiel de. „Moving Circles: Mobile Media and Playful Identities." Dissertatie, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2010.
Lister, Martin, John Dovey, Giddings Seth, Ian Grant, en Kieran Kelly. *New Media: A Critical Introduction.* Londen: Routledge, 2009.
Loo, Erik van de. „Mag ik mijn baas weer terug?" *Financieel Dagblad*, juni 2010.
Manyika, James, Michael Chui, en Hugo Sarrazin. *Social Media's Productivity Payoff.* 21 augustus 2012. http://blogs.hbr.org/cs/2012/08/social_medias_productivity_pay.html (geopend oktober 31, 2012).
Marketingfacts. *Social media in Nederland: de halfjaarcijfers van 2012.* 14 augustus 2012. http://www.marketingfacts.nl/berichten/social-media-in-nederland-de-halfjaarcijfers-van-2012 (geopend december 4, 2012).
Martens, M., M. Horrevoets, H. Puylaert, A. Brummelmans, en A. van den Broeke. *Op weg naar een omgevingsverkenner ICT,ruimte en mobiliteit.* Onderzoeksrapport, TNO Inro, TNO, Delft: TNO, 2002.
Microsoft. *Digitale werkstijl: het nieuwe werken. Een Microsoft white paper.* White paper, Microsoft, 2005, 16.
—. „livemeeting_large.jpg." *Microsoft.* 2012. http://www.microsoft.com/library/media/1033/uc/images/livemeeting_large.jpg (geopend december 16, 2012).
—. *SharePoint.* 2012. http://sharepoint.microsoft.com/en-us/preview/sharepoint.aspx (geopend januari 16, 2013).
Morozov, Evgeny. „Thuiswerken? Ga toch lekker naar kantoor." *NRC Weekend: Opinie en Debat* (NRC Media), januari 2013: 1-2.
Muhammad, Saim. *Future Urbanization Patterns:In the Netherlands, under the Influence of Information and Communication Technologies.* PhD Thesis, Faculteit Geowetenschappen, Universiteit Utrecht, Utrecht: Universiteit Utrecht, 2007.
Natuur en Milieu. *Minister Schultz opent Week van het Nieuwe Werken.* 12 november 2012. http://www.hetnieuwewerkendoejezelf.nl/nieuws/minister-schultz-opent-week-van-het-nieuwe-werken/ (geopend januari 7, 2013).
Nielsen, Jakob. „Usability 101: Introduction to Usability." *Use It.* http://www.useit.com/alertbox/20030825.html (geopend oktober 31, 2012).
Nilles, Jack. *Managing telework: Strategies for managing the virtual workforce.* New York: John Wiley and Sons, 1998.
NOS. *Geen e-mail tijdens vakanties.* 23 november 2012. http://nos.nl/artikel/443965-geen-email-tijdens-vakanties.html (geopend januari 8, 2013).
Oliver, Martin. „Technological determinism in educational technology research: some alternative ways of thinking about the relationship between learning and technology." *Journal of Computer Assisted Learning* (Blackwell Publishing Ltd) 27 (2011): 373-384.
Oort, Frank van, Otto Raspe, en Danielle Snellen. *De ruimtelijke effecten van ICT.* Onderzoeksrapport, Ruimtelijk Planbureau, Rotterdam: NAi Uitgevers, 2003, 54.
Raessens, Joost. „Spelenderwijs: De ludische wending in de mediatheorie." Oratie, Faculteit Geesteswetenschappen, Universiteit Utrecht, Utrecht, 2010.
Ridings, Catherine, David Gefen, en Bay Arinzen. „Some antecedents and effects of trust in virtual communities." *Journal of Strategic Information Systems* (Elsevier Science) 11 (2002): 271-295.
Robertson, Margaret. *Can't play, won't play.* 6 oktober 2010. http://hideandseek.net/2010/10/06/cant-play-wont-play (geopend januari 7, 2013).

Schäfer, Mirko Tobias. *Bastard Culture! How User Participation Transforms Cultural Production.* Amsterdam: Amsterdam University Press, 2011.
Seats2meet. *Over Seats2meet.* 2013. http://www.seats2meet.com/about (geopend januari 7, 2013).
Smith, Ken, Stephen Caroll, en Susan Ashford. „Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda." *The Academy of Management Journal* (Academy of Management) 38, nr. 1 (februari 1995): 7-23.
SNS REAAL. *Wie zijn wij?* 2012. http://www.snsreaal.nl/over-ons/wie-zijn-wij.html (geopend Oktober 31, 2012).
Souza e Silva, Adriana de. „From Cyber to Hybrid: Mobile Technologies as Interfaces of Hybrid Spaces." *Space and Culture* (Sage) 9 (2006): 2006.
Traxler, Johannes, en Michael Luger. „Businesses and the Internet: Implications for Firm Location and Clustering." *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice* (Kluwer Academic Publishers) 2 (2001): 279-300.
Turoff, Murray. „The Anatomy of a Computer Application Innovation: Computer Mediated Communications (CMC)." *Technological Forecasting and Social Change* (Murray Turoff), nr. 36 (1989): 107-122.
University of Hull. *Work Smart: Using Lync 2010 with Office 2003 and Office 2007.* 2012. http://www.hull.ac.uk/php/350892/lync//All/Interoperability/Work_Smart_Guides/Lync_2010_WorkSmart_UseLync_Office2003and2007.htm (geopend januari 8, 2013).
Walrave, Michel, en de Marijke Bie. *Teleworking @ Home or Close to Home.* Onderzoekresultaten, Communication Studies, Universiteit van Antwerpen, Antwerpen: ESF-Agentschap, 2005.
Yammer. *Yammer : The Enterprise Social Network.* 2012. https://www.yammer.com/ (geopend december 4, 2012).

BIJLAGE

Vragenlijst

Algemeen

- **Achtergrond**
    - **Kort** iets over zijn rol en afdeling?

Thema's:

- **Afdelingsspecifiek**
    - Hoe **verhouden de communicatiemiddelen zich tot de afdelingsspecifieke** werkzaamheden?
- **Samenwerken**
    - Hoe wordt het **samenwerken ingevuld** middels de verschillende middelen en functionaliteiten?
    - Hoe **ondersteunt iD** je hier in?
        - *Hoe wordt er **samengewerkt aan documenten**?*
        - *Worden de werkwijzen **consequent toegepast**?*
- **Effectief informeren**
    - Hoe worden mensen **geïnformeerd en op de hoogte gesteld** van nieuws? (Effectief informeren)
- **Kennis delen**
    - Hoe wordt communicatie ingezet voor het delen van kennis?
- **Vindbaarheid**
    - Hoe wordt de **vindbaarheid van informatie** ervaren?
- **Vergaderen**
    - Hoe wordt er momenteel **vergaderd** ihkv Het Nieuwe Werken?
        - *Welke functionaliteiten ondersteunen je hierin?*
- **Bereikbaarheid**
    - Hoe wordt er gecommuniceerd over de fysieke **locatie / beschikbaarheid** van medewerkers?
- **Sociale cohesie**
    - Hoe worden de **sociale relaties tussen collega's onderling onderhouden** middels de verschillende communicatiemogelijkheden?
- **Mobiele toegang**

    - Hoe maken jij en je collega's gebruik van **mobiele toegang tot het werk**?

- **Zelfredzaamheid**
    - Hoe verhoudt communicatie zich tot **ondersteuning** van de dagelijkse werkzaamheden en **zelfredzaamheid**?
        - *Hoe werkt halen (zelfredzaamheid) en brengen (verantwoordelijkheid)?*

- **Leerpunten**
    - Wat zijn de **best practices** die waardevol zijn om te delen?
    - Hoe verhouden de huidige wijzen van communiceren zich tot de manier waarop **privé gecommuniceerd** wordt of kan worden?
    - Wat gaat niet goed?

- **Gewenste manieren van communiceren**
    - Waar zie je mogelijkheden tot verbetering?
    - Wil je nog iets kwijt?