A dynamic splash of water, captured in high-speed photography, curves across the top of the page. The water is clear and bright, with numerous small droplets and bubbles suspended in the air around the main splash. The splash originates from the top left and moves towards the right, creating a sense of movement and freshness.

Onderzoeksrapport

Telewerken binnen X

Een onderzoek naar de mate waarin telewerken een toegevoegde waarde heeft voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen

Teun Smits

Amsterdam, Januari 2013

Teun Smits
Amsterdam, Januari 2013

Teun Smits
teunchrissmits@hotmail.com
06-46766583

Begeleider Universiteit :
Prof. Dr. P. Boselie

Tweede Beoordelaar:
E.J. van Harten Msc

Geschreven in opdracht van:

X

[Redacted text block containing multiple lines of blacked-out information]

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport dat uitgevoerd is in opdracht van [REDACTED] en voor mij een afsluiting is geweest van de Master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Met erg veel plezier kijk ik terug op de afgelopen jaren die ik op de USBO gehad heb en in het bijzonder mijn afstudeerstage bij X. Zonder twijfel kan ik zeggen dat dit laatste afstudeerjaar mijn leukste studiejaar is geweest waarin ik heel veel geleerd heb en veel meer zin in het werkende leven gekregen heb dan ik ooit in die prachtige studiejaren had vermoed.

In dit voorwoord maak ik graag gebruik van de mogelijkheid om een aantal mensen te bedanken die mij op verschillende wijzen hebben geholpen bij de afronding van deze thesis. Allereerst wil ik mijn begeleider Paul Boselie, die vanuit de Universiteit Utrecht mij heeft begeleid, bedanken voor zijn betrokken houding, kritische en meedenkende feedback en de altijd positieve aandacht die ik heb gekregen in de afgelopen periode. Binnen X wil ik mijn directe collega's bedanken voor de hulp en de leuke tijd die ik gehad heb. In het bijzonder wil ik mijn begeleider [REDACTED] bedanken voor de mogelijkheid die ik gekregen heb om dit onderzoek uit te mogen voeren. De feedbackmomenten en het vertrouwen dat ik gedurende het onderzoek gekregen heb waardeer ik enorm.

Tot slot zijn er nog een heel aantal mensen die ik ook wil bedanken voor de hulp die zij mij gegeven hebben bij de afronding van deze thesis. Jasmijn van Harten; Keimpe Schilstra; Michiel Westerveld; Kendall Esmeijer; Koen Bello; Jopper Kuijvenhoven; Reinout Vente; Sander Steenhuis; Henk Fennis; Jan Bakker; Timo Soeterik; Thijmen de Schipper; Joris Pals; Ties van Haperen; Rafael van der Steen; Lars Rook; Doutzen Wierda; Tjeerd Frans Smits; Geertje Smits; Frans Smits; Bedankt!

Amsterdam, januari 2013.

Teun Smits

Inhoud

Voorwoord	4
Samenvatting	8
1.0 Inleiding	10
1.1 X.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
1.1.2 Strategie	11
1.1.3 Eigenaarconstructie	11
1.2 Aanleiding.....	12
1.3 Doel- en vraagstelling.....	13
1.3.1 Doelstelling onderzoek:.....	13
1.3.2 Centrale vraagstelling onderzoek:.....	13
1.3.3 Deelvragen:.....	13
1.4 Relevantie	13
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie.....	13
1.4.2 Maatschappelijke/praktische relevantie	14
2.0 Theoretisch kader.....	15
2.1 Inleiding.....	15
2.2 Operationalisering van het concept telewerken.....	15
2.2.1 Het concept telewerken	15
2.3. De organisatiecontext die van invloed is op de inrichting/invulling van telewerken.....	19
2.3.1 Het belang en de rol van organisatiecontext	19
2.3.2 The contextually based human resource theory	19
2.4 De relatie tussen telewerken en het realiseren van organisatiedoelstellingen	21
2.4.1 HRM in perspectief en de doelen van HRM	21
2.4.2 HRM en performance	21
2.4.3 Samengevat: Wat zegt de literatuur over de toegevoegde waarde van telewerken voor het realiseren van organisatie doelstellingen?	23
2.5 Conceptueel model.....	24
2.5.1 De constructen en relaties tussen de constructen in het conceptueel model	24
3. Methoden.....	25
3.1 Kenmerken onderzoek.....	25
3.1.1 Kwalitatief onderzoek.....	25
3.1.2 Onderzoeksperspectief.....	25
3.1.3 Casestudy	26

3.1.5 Fases in het onderzoek.....	26
3.2 Dataverzameling en analysemethoden	27
3.2.1 Selectie en onderzoekseenheden	27
3.2.2 Literatuurstudie.....	27
3.2.3 Interviews.....	27
3.2.4 Data-analyse.....	27
3.3 Kwaliteit van het onderzoek.....	28
3.3.1 Betrouwbaarheid	28
3.3.2 Validiteit	28
4.0 Resultaten	29
4.1 Inleiding.....	29
4.2 Voldoet de huidige praktijk met betrekking tot telewerken binnen ██████	29
4.3 Hindering en enabling factoren in de externe en interne context die van invloed zijn op de invulling en inrichting van telewerken binnen X.....	30
4.3.1 Hindering en enabling factoren in de externe context	30
4.3.2 Hindering en enabling factoren in de interne context	31
4.4 Effecten van telewerken op medewerker, organisatie en samenleving	33
4.5 Op welke manier kan telewerken het meest van toegevoegde waarde zijn voor X bij het realiseren van de organisatiedoelstellingen?	34
4.5.1. Invulling en inrichting van telewerken binnen X	34
5.0 Conclusie	37
5.1 Factoren in de externe context die van invloed zijn	38
5.2 Factoren in de interne context die van invloed zijn.....	38
5.3 Hindering en enabling factoren.....	39
5.4 “In welke mate heeft telewerken een toegevoegde waarde voor de realisatie van de organisatie doelstellingen binnen X?”.....	40
6.0 Discussie.....	41
6.1 Inhoudelijke reflectie	41
6.2 Methodologische reflectie.....	45
6.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	46
6.4 Aanbevelingen voor de praktijk.....	47
Bijlage 1. Topiclijst	49
Bijlage 2. Codeboom.....	52
Bijlage 3. Literatuurlijst.....	53

Samenvatting

Binnen X is er onderzoek gedaan naar de mate waarin telewerken een toegevoegde waarde heeft voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Hierbij is er onderzocht welke factoren van invloed zijn op de inrichting en invulling van telewerken. In het licht van deze contextuele factoren zijn er hindering en enabling factoren geïdentificeerd. De resultante van deze hindering en enabling factoren vormen de basis waarmee er een uitspraak gedaan kan worden over de mate waarin telewerken een toegevoegde waarde heeft voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen binnen X

Er kan geconcludeerd worden dat de mate waarin telewerken een toegevoegde waarde heeft voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen afhankelijk is van de wijze waarop er bij de inrichting en invulling wordt afgestemd op de contextuele factoren. De belangrijkste contextuele factoren waarop afgestemd moet worden, hebben betrekking op de organisatiestructuur en de organisatiecultuur. Binnen X heeft de lijnmanager een cruciale rol bij de inrichting en invulling van telewerken. Dit komt enerzijds voort uit het ontbreken van beleid met betrekking tot telewerken waardoor de visie van de lijnmanager bepalend is voor de inrichting en invulling van telewerken. Anderzijds is er een grote mate van beleidsruimte voor afdelingen binnen het generieke beleid waardoor generiek beleid afdelingsspecifiek kan worden ingevuld. De organisatiecultuur speelt een rol door het belang wat er aan fysieke aanwezigheid gehecht wordt. Naast dat er tussen functies verschil zit in de mate waarin fysieke aanwezigheid noodzakelijk gevonden wordt, speelt fysieke aanwezigheid een belangrijke rol binnen de organisatiecultuur van X. Men voelt in een hoge mate binding met de organisatie waarbij fysieke aanwezigheid of fysiek contact gezien wordt als een belangrijk onderdeel van en voor het behoud van deze hoge mate van binding met de organisatie.

Rekening houdend met deze contextuele factoren kan er geconcludeerd worden dat telewerken toegevoegde waarde heeft omdat er enerzijds een duidelijke behoefte is aan helder beleid met betrekking tot telewerken en er anderzijds voor zowel medewerker als organisatie voornamelijk positieve effecten worden gepercipieerd. Voor medewerkers zullen flexibele werkmogelijkheden een positief effect hebben op de well being en werk-privé balans. Deze positieve effecten werken door op de productiviteit van medewerkers en dragen bij aan de prestaties van de organisatie. Daarnaast heeft telewerken toegevoegde waarde voor de organisatie door enerzijds de tijd- en kosten- besparingen die gerealiseerd kunnen worden en anderzijds de positieve invloed die telewerken heeft op het bedrijfsimage en de aantrekkelijkheid als werkgever.

Op basis van deze conclusies is er duidelijke in kaart gebracht in welke mate telewerken een toegevoegde waarde heeft voor X. Daarbij is er aangegeven dat het van essentieel belang is om bij de inrichting en invulling van telewerken af te stemmen op de contextuele factoren. De wijze waarop er wordt afgestemd op deze contextuele factoren zal mede de toegevoegde waarde van telewerken bepalen voor de organisatie.

1.0 Inleiding

Organisaties veranderen in een rap tempo. Niet alleen de manier waarop een organisatie zijn producten of diensten levert verandert, de mensen binnen een organisatie veranderen ook. De belangrijkste trends in de veranderende manier van werken in Nederland en Europa zijn het gevolg van de globalisering, de toegenomen vraag naar arbeid in de dienstensector en het toegenomen gebruik van computers en andere telecommunicatiemiddelen (Houtman & van den Bossche, 2010). Deze veranderende manier waarop arbeid wordt verricht biedt kansen en mogelijkheden voor zowel organisaties als medewerkers. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om door middel van computers en telecommunicatiemiddelen vanuit huis werk te verrichten wat eerder alleen op de primaire werkplek werd uitgevoerd (Gajendran & Harrison, 2007). De primaire werkplek is dan de plek waar de organisatie of het kantoor gevestigd is. In de literatuur wordt dit fenomeen veelal omschreven als telewerken. Telewerken wordt in dit onderzoek als volgt gedefinieerd:

“telewerken is een alternatieve manier van werken waarbij werknemers taken uitvoeren elders dan de primaire of centrale werkplek, voor tenminste een deel van het werkschema, met behulp van elektronische media om te kunnen communiceren met anderen, intern of extern van de organisatie” (Gajendran & Harrison, 2007 p. 1525; Bailey & Kurland, 2002; Feldman & Gainey, 1997).

De ontwikkelingen op het gebied van telewerken hebben invloed op de manier waarop het werk wordt uitgevoerd (Baruch, 2001). Het is daarom zaak onderzoek te doen naar de invloed van deze ontwikkeling op de kwantiteit en de kwaliteit van het werk. Zijn deze ontwikkelingen te sturen en op welke manier is er invloed uit te oefenen op deze ontwikkelingen? Als deze ontwikkelingen te sturen zijn dan is het interessant om te onderzoeken op welke manier er gestuurd kan worden. Voor een organisatie is het dan aantrekkelijk om te onderzoeken hoe er met de sturing een zo groot mogelijke toegevoegde waarde gecreëerd kan worden. In dit onderzoek wordt hier dieper op ingegaan en is er onderzoek uitgevoerd binnen X naar de mogelijkheden, de onmogelijkheden, de effecten en de invloed die het gebruik van telewerken op zowel medewerker als op de organisatie heeft met zich meebrengt. Hierbij wordt er in dit onderzoek gefocust op de mate waarin telewerken een toegevoegde heeft voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen binnen X

Allereerst zal er in paragraaf 1.1 een korte introductie gegeven worden op X waarbinnen dit onderzoek wordt uitgevoerd waarna in paragraaf 1.2 de aanleiding uiteengezet wordt. Vervolgens wordt er in paragraaf 1.3 aangegeven op welk doel en welke vraagstelling dit onderzoek gebaseerd is. Paragraaf 1.4 gaat in op de relevantie van dit onderzoek waarbij zowel de wetenschappelijke als de praktische/maatschappelijke relevantie uiteengezet wordt. Tot slot volgt in paragraaf 1.5 een leeswijzer.

1.1 X

[Redacted text block]

[Redacted text block]

1.1.2 Strategie

[Redacted text block]

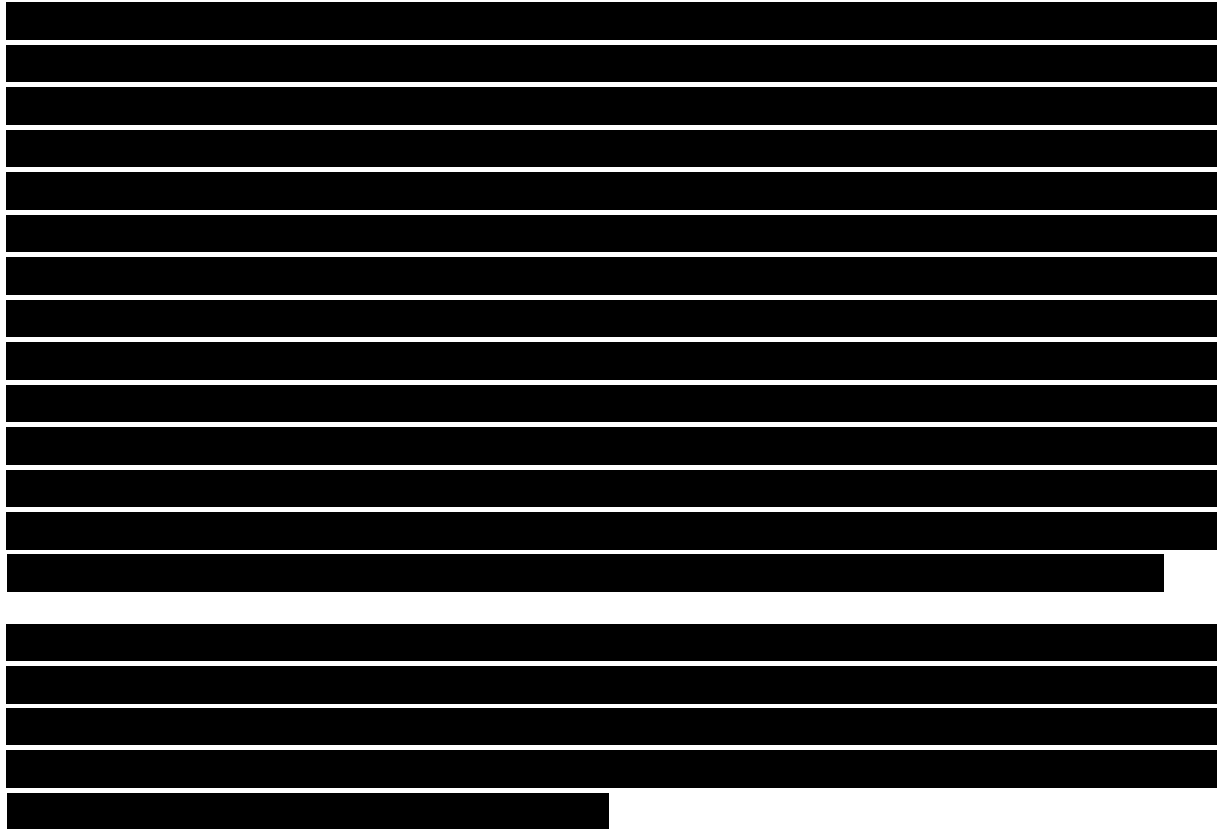
1.1.3 Eigenaarconstructie

[Redacted text block]

[Redacted text block]

1.2 Aanleiding

Telewerken is een verschijnsel dat steeds meer aandacht krijgt binnen organisaties en zo ook binnen X. Binnen X heeft dit onderwerp aandacht gekregen vanuit de vakbonden die geïnventariseerd hebben welke onderwerpen binnen de organisatie extra aandacht verdienen. Een dergelijke inventarisatie kan gezien worden als een voortdurend proces op zoek naar aandachtspunten waarmee vakorganisaties de belangen van hun leden in kaart proberen te brengen. Uit deze “inventarisatie” is naar voren gekomen dat er een behoefte bestaat om meer inzicht te krijgen in het onderwerp telewerken. Het is goed om hierbij op te merken dat de aandacht niet voortvloeit uit duidelijke problematiek maar meer voortkomt uit het ontbreken van kennis met betrekking tot dit onderwerp.



Een gemeenschappelijk beleid voor de aanpak van telewerken lijkt moeilijk te realiseren omdat de verschillende afdelingen binnen X eigen beleidsruimte hebben binnen het generieke beleid. De structuur van de organisatie die in de vorige paragraaf uiteen is gezet is dus een belangrijk element dat meegenomen wordt in dit onderzoek. Een ander belangrijk aspect in dit onderzoek heeft betrekking op het internationale karakter van de organisatie. Binnen X zijn een groot aantal nationaliteiten werkzaam met diverse perspectieven op telewerken. Het onderzoek richt zich op deze factoren die van invloed zijn op de inrichting/invulling van telewerken binnen X. Het vergroten van het inzicht in de inrichting/invulling van telewerken binnen de organisatie kan een bijdrage leveren aan het managen van de gewenste en of noodzakelijke aanpassingen in de huidige praktijk met betrekking tot telewerken op een manier waarbij er een maximale waarde wordt toegevoegd aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

1.3 Doel- en vraagstelling.

1.3.1 Doelstelling onderzoek:

Dit onderzoek moet het inzicht vergroten in de factoren die van invloed zijn op de inrichting/invulling van telewerken binnen X, de hinderende en enabling factoren van telewerken binnen X en de mate waarin telewerken een toegevoegde waarde heeft voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen.

Op basis van deze informatie kan X de gewenste en of noodzakelijke aanpassingen managen op het gebied van telewerken op een manier waarmee er een maximale waarde wordt toegevoegd voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

1.3.2 Centrale vraagstelling onderzoek:

In welke mate heeft telewerken een toegevoegde waarde voor de realisatie van de organisatie doelstellingen binnen X?

1.3.3 Deelvragen:

Welke factoren hebben invloed op de invulling/inrichting van telewerken binnen X?

Wat zijn de hinderende en enabling factoren van telewerken binnen X?

1.4 Relevantie

1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

De centrale onderzoeksvraag richt zich op een relatief onderbelicht thema binnen het ruime aantal onderzoeken dat de afgelopen tientallen jaren gedaan is op het gebied van telewerken (Gajendran & Harrison, 2007). Wetenschappelijk is dit onderzoek relevant omdat er gefocust wordt op het perspectief van een internationale organisatie en de effecten van telewerken op de organisatie. Dit is een interessant perspectief omdat het onderzoek op het gebied van telewerken zich voornamelijk heeft gericht op de effecten die telewerken heeft op het individu. Het effect van telewerken op de organisatie heeft weinig aandacht gekregen binnen de literatuur (Daniels & Lamond, 2001). Illegems & Verbeke (2004) geven zelfs aan dat telewerken binnen internationale organisaties nauwelijks onderzocht is.

Verder is het onderzoek wetenschappelijk relevant omdat er een bijdrage wordt geleverd aan de kennis in de relatie tussen het inrichten en invullen van een werkpraktijk en organisatieprestaties. Telewerken wordt hierbij gezien als een HR praktijk. In het volgende hoofdstuk zal daarom aandacht zijn voor het onderwerp "HRM en performance". Kort gezegd wordt er in het theoretisch kader aangegeven dat HRM een positieve invloed heeft op de organisatieprestaties (Beardwell & Claydon, 2010; Boselie, 2011; Boxall & Purcell, 2011; Guest, 1997; Paauwe, 2004). Daarbij komt echter wel naar voren dat er nog geen consensus bestaat over de aspecten die hierin een belangrijke rol spelen en hoe deze aspecten te meten zijn (Beardwell & Claydon, 2010; Guest, 1997). Met name op dit punt kan dit onderzoek wetenschappelijk relevant zijn. De verdieping in de relatie tussen de inrichting en invulling van een werkpraktijk, waar hier gefocust wordt op telewerken, en het realiseren van organisatiedoelstellingen maakt dit onderzoek wetenschappelijk relevant.

1.4.2 Maatschappelijke/praktische relevantie

Het onderzoek is voor X relevant omdat de mate waarin telewerken van toegevoegde waarde kan zijn voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen onderzocht wordt. Op basis van de onderzoeksresultaten kan de X de gewenste inrichting/invulling van telewerken managen op een manier waarbij er maximale waarde wordt toegevoegd aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

Dit onderzoek is een casestudie binnen de X. Het is daarom niet mogelijk de onderzoeksresultaten te generaliseren en te gebruiken voor andere organisaties. Dit onderzoek bevat echter wel een theoretisch kader waarin de relatie tussen telewerken en het realiseren van organisatiedoelstellingen ruim aandacht krijgt. Voor geïnteresseerden zou dit onderzoek, en dan dus met name het theoretisch kader, interessant kunnen zijn om inzicht te krijgen in dit onderzoeksthema.

2.0 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

In dit onderzoek staat de hoofdvraag “In welke mate heeft telewerken een toegevoegde waarde voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen binnen X?” centraal. In dit hoofdstuk zullen de theoretische constructen in deze vraag uiteengezet worden.

In paragraaf 2.2 komt daarom eerst het concept telewerken aan bod en zullen de belangrijkste karakteristieken van dit concept globaal worden behandeld. Vervolgens wordt in paragraaf 2.3 het belang van de organisatiecontext uiteengezet en aangegeven waarom deze zo belangrijk is binnen dit onderzoek. In paragraaf 2.4 wordt de relatie tussen telewerken en realiseren van organisatiedoelstellingen uiteengezet. In deze paragraaf wordt het onderwerp HRM benoemd, waarbij er uiteengezet wordt welke rol HRM speelt bij het realiseren van organisatiedoelstellingen.

2.2 Operationalisering van het concept telewerken.

2.2.1 Het concept telewerken

Telewerken wordt op verschillende manieren gedefinieerd in de literatuur. Er wordt zowel over teleworking als telecommuting gesproken. Deze twee begrippen hebben ongeveer dezelfde lading waarbij teleworking veelal in de Europese literatuur gebruikt wordt en telecommuting in de Amerikaanse literatuur (Gajendran & Harrison, 2007). Hoewel er verschillende definities voor telewerken en telecommuting zijn, worden vrijwel alle definities opgebouwd uit twee constructen. Allereerst: Het kantoor is niet de enige plek waar werk uitgevoerd kan worden en ten tweede: Er wordt gebruik gemaakt van ICT (Baruch, 2001). In dit onderzoek is gekozen voor de volgende definitie:

“telewerken is een alternatieve manier van werken waarbij werknemers taken uitvoeren elders dan de primaire of centrale werkplek, voor ten minste een deel van het werkschema, met behulp van elektronische media om te kunnen communiceren met anderen, intern of extern van de organisatie” (Gajendran & Harrison, 2007 p. 1525; Bailey & Kurland, 2002; Feldman & Gainey, 1997).

Telewerken is een relatief nieuw fenomeen dat vanaf 1970 steeds meer aandacht heeft gekregen binnen de literatuur en in organisaties. De opkomst van telewerken valt samen met de toegenomen beschikbare mogelijkheden op het gebied van ICT (Baruch, 2001). Innovatie op het gebied van ICT heeft organisaties en medewerkers de mogelijkheid gegeven werk op een andere locatie uit te voeren dan op de primaire werklocatie. Voor organisaties heeft dit als gevolg gehad dat er de mogelijkheid is ontstaan om medewerkers op een andere plek dan de primaire werkplek te laten werken. Voor medewerkers betekent dit dat, zolang de werkgever dit toestaat, werk ook op een andere locatie uitgevoerd kan worden. Handy & Mokhtarian (1996) geven aan dat telewerken op basis van twee factoren tot stand komt binnen een organisatie. Namelijk: de wil van de werknemer om te telewerken enerzijds en anderzijds de werkgever die de werknemer de mogelijkheid moet geven om te telewerken. Naast de wisselwerking tussen medewerker (het individu) en de werkgever (organisatie) speelt de samenleving in deze relatie een belangrijke rol in de mogelijkheden die er zijn om te telewerken (Illegems & Verbeke, 2004). Zowel in de studie van Baruch (2001) als Daniels & Lamond (2001) en Westfall (1997) komt naar voren dat de literatuur over telewerken voornamelijk op drie perspectieven gericht is, namelijk dat van het individu, de organisatie, en de samenleving. Hierbij wordt door Baruch (2001) aangegeven dat de meeste literatuur ingaat op de effecten van telewerken op het individu.

Zowel Baruch (2001) als Gajendran & Harrison (2007) geven aan dat deze studies over de effecten van telewerken op het individu voornamelijk positieve resultaten hebben laten zien in de afgelopen tientallen jaren. De belangrijkste effecten die binnen de literatuur aandacht krijgen en de effecten beschrijven van telewerken op het individu zijn: de verbetering van productiviteit, de verbeterde werk-privé balans en de verhoogde well being van de werknemer (Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2001; Daniels & Lamond, 2001; Gajendran & Harrison, 2007; Handy & Mokhtarian, 1996; Westfall, 1997).

Over de effecten van telewerken op organisaties is minder onderzoek gedaan (Baruch, 2001; Daniels & Lamond, 2001). De literatuur die aandacht besteedt aan de effecten van telewerken op organisaties richt zich voornamelijk op een aantal tastbare voordelen voor organisaties die eenvoudig in kaart te brengen zijn. Deze voordelen gaan over tijd en kostenbesparingen. Minder medewerkers op kantoor betekent direct ook minder vervoerskosten en minder reisrijd, minder kantooruimte en minder benodigde parkeerplekken (Gajendran & Harrison, 2007; Handy & Mokhtarian, 1996). Baruch (2001) geeft daarbij aan dat er door het weinige onderzoek dat gedaan is naar de effecten van telewerken op de organisatie er ook minder bekend is over de nadelige effecten omdat deze nog niet voldoende empirisch onderbouwd zijn.

Onderzoek dat zich richt op telewerken binnen internationale organisaties is nauwelijks verricht waarbij met name de effecten op de lange termijn nog niet bekend zijn (Illegems & Verbeke, 2004). Baruch (2001) geeft in de onderstaande figuur 1 de voor- en nadelen op de drie niveaus (individu, de organisatie, en de samenleving). Deze voor- en nadelen worden in de studie van Baruch (2001) niet empirisch onderbouwd, maar geven in concept aan hoe er in de literatuur over de verschillende voor- en nadelen van telewerken gedacht wordt.

Table 1. Possible benefits and shortcomings of teleworking (Adapted and developed from Baruch 2000)

Level	Possible benefits	Possible shortcomings and challenges
Individual	<ul style="list-style-type: none"> improved performance/higher productivity less time spent on commuting satisfying need for autonomy improved quality of working life (e.g. working environment) less work-related stress more time with the family could be the only way to work at all (mothers of infants, disabled, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> less opportunities for affiliation, detachment from social interactions less influence over people and events at workplace questionable job security and status fewer career development options lower 'visibility'/promotability work-related use of private space and resources more home-related stress management of work-home interface without time/space buffers more time with the family
Organizational	<ul style="list-style-type: none"> higher productivity wider labour market to draw upon space and overheads savings less absenteeism image of a flexible workplace legal requirements 	<ul style="list-style-type: none"> control over teleworkers' activities and monitoring performance control over health and safety need for alternative motivation mechanisms less committed employees loss of team-working benefits
National	<ul style="list-style-type: none"> less commuting, less pollution, congestion, accidents support for local, in particular rural, communities more people can work less discrimination 	<ul style="list-style-type: none"> the creation of an autistic society (i.e. individuals atomized and isolated from social institutions) need to adapt legal system

Figuur 1. Possible benefits and shortcomings of teleworking (Baruch, 2000 p.119)

De mensen die telewerken vormen niet een homogene groep omdat er een groot verschil kan zitten tussen de manier waarop het telewerken plaats vindt, waar het plaats vindt en door wie het toegepast wordt. Daniels & Lamond (2001) geven vijf variabelen waarmee telewerken en telewerkers gegroepeerd kunnen worden. Deze vijf variabelen zijn achtereenvolgens: locatie, ICT-gebruik, intern organisatiecontact, extern organisatiecontact en kennisintensiviteit.

Voor wat de variabele locatie betreft zijn er drie groepen te onderscheiden: "Home-based telework," de groep die taken vanuit huis uitvoert; "Teleworking from remote offices"; dit is een groep die taken uitvoert buiten het kantoor op een alternatieve locatie en: "Mobile telework"; dit is een groep die op een groot aantal verschillende plaatsen door middel van laptop en mobiele telefoon taken uitvoert (Daniels & Lamond, 2001). Hierbij geven Daniels & Lamond aan dat er tussen deze vormen veelal een mix wordt gemaakt. In een meta-analyse van Gajendran & Harrison (2007) wordt er ook onderscheid gemaakt tussen verschillende groepen telewerkers, echter wordt hierbij opgemerkt dat de literatuur zich voornamelijk richt op thuiswerken als het over telewerken gaat. De locatie en de mate waarin er op deze locatie gewerkt wordt, is van belang om mee te nemen bij onderzoek naar telewerken omdat de locatie invloed heeft op de manier waarop het werk uitgevoerd wordt (Baruch, 2001; Gajendran & Harrison, 2007; Illegems & Verbeke, 2004).

Werken vanaf een andere locatie is mogelijk door het gebruik van ICT. Dit valt samen met de taken die er verricht moeten worden voor het werk en de vraag of deze taken uitgevoerd kunnen worden op een andere locatie door middel van ICT (Daniels & Lamond, 2001). Een belangrijke factor hierin is de mate waarin er contact is met de collega's en supervisor binnen de organisatie (intern organisatiecontact) maar ook de mate waarin er contact is met personen buiten de organisatie (extern organisatiecontact). Door middel van ICT is het mogelijk om te communiceren door bijvoorbeeld telefoon en email te gebruiken. De functie en het takenpakket hebben hierbij invloed op de mate waarin er mogelijkheden zijn om te telewerken.

Door de veranderende manier van werken is er minder "face to face" contact. Uit de meta-analyse van Gajendran & Harrison (2007) komt naar voren dat dit geen negatieve effecten heeft op de relatie tussen collega's en de supervisor. Naast de variabelen: locatie, ICT, intern organisatiecontact, en extern organisatiecontact speelt de variabele kennisintensiteit een rol bij het kunnen kwalificeren van telewerken en telewerkers. Daniels & Lamond (2001) geven aan dat naar mate de kennisintensiteit toeneemt van een functie, er veelal eerder gebruik gemaakt kan worden van telewerk mogelijkheden. Met de mate van kennisintensiteit wordt de onderliggende abstracte benodigde kennis bedoeld bij het uitoefenen van de functie.

Voor een individu hebben deze verschillende variabelen effect op drie thema's die binnen de literatuur als de belangrijkste thema's gezien worden. Dit zijn achtereenvolgens: de te ervaren autonomie, de werk-privé balans en de kwaliteit van de relatie met collega's en supervisor (Gajendran & Harrison, 2007).

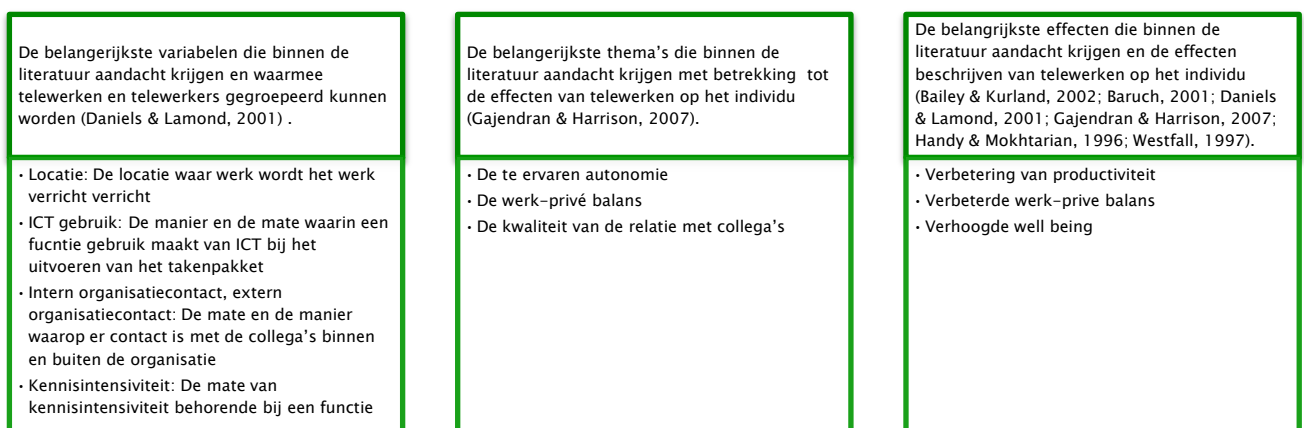
Zoals hierboven aangegeven speelt de variabele kennisintensiteit een rol bij de mate waarin het mogelijk is gebruik te maken van telewerk mogelijkheden. Het karakter van kennisintensieve functies brengt daarnaast veelal een hoge mate van autonomie met zich mee, vraagt weinig supervisie waardoor de uitvoering van het arbeid grotendeels zelf gestuurd kan worden. Hierbij valt de mate van kennisintensiteit veelal samen met de mate waarin een persoon autonomie heeft in zijn werk (Daniels &

Lamond, 2001, p. 1154). Gajendran & Harrison (2007) geven daarbij aan dat de mate van de te ervaren autonomie wordt beïnvloed door telewerken en zelfs verhoogd kan worden bij een medewerker doordat er in grotere mate zelf bepaald kan worden waar, wanneer en op welke manier het werk wordt uitgevoerd.

Zoals hierboven aangegeven, is de alternatieve locatie waar het werk wordt uitgevoerd veelal de thuissituatie (Gajendran & Harrison, 2007). Werken in de thuissituatie heeft effect op de werk-privé balans. Deze werk-privé balans kan zowel negatief als positief beïnvloed worden als gevolg van het thuiswerken. Een positief effect van thuiswerken kan bijvoorbeeld betrekking hebben op de zorg voor kinderen. De ouder is door het thuiswerken namelijk meer thuis waardoor er minder gebruik gemaakt hoeft te worden van een oppas. Echter kan bij dit zelfde voorbeeld ook een negatief effect optreden met betrekking tot de werk-privé balans en de werkprestaties. De ouder is dan bijvoorbeeld wel thuis maar kan het werk en de zorg niet goed genoeg combineren. Als deze combinatie niet goed gemaakt kan worden kan dit vervolgens negatieve effecten hebben op de werkprestaties (Baruch, 2001).

Telewerken heeft zowel invloed op de relatie werk-privé als op de relatie tussen medewerker en werkgever. Deze relatie wordt beïnvloed doordat er bij de communicatie gebruik gemaakt wordt van communicatiemiddelen om met collega's en de supervisor te communiceren. Het contact met de organisatie verandert hierdoor omdat er minder face to face contact is. Uit de meta-analyse van Gajendran & Harrison (2007) komt naar voren dat organisaties de grootste problemen met telewerken voorzien op het gebied van communicatie en het contact dat medewerkers hebben en onderhouden met collega's en leidinggevenden. Dit blijkt echter niet het geval te zijn. Sterker nog, in dezelfde studie van Gajendran & Harrison (2007) wordt aangegeven dat het contact bij parttime telewerken verbetert.

In de literatuur wordt er dus onderscheid gemaakt tussen de verschillende perspectieven van telewerken. De belangrijkste perspectieven zijn te onderscheiden in het individuele -, organisatie- en het maatschappelijk perspectief. In de onderstaande figuur 2 is een overzicht gemaakt van de belangrijkste concepten binnen de literatuur vanuit het individuele prespectief.



Figuur 2. De belangrijkste concepten m.b.t telewerken binnen de literatuur vanuit het individuele perspectief.

Baruch (2001) geeft aan dat er bij onderzoek naar telewerken binnen organisaties naar de context gekeken moet worden om een goed beeld te krijgen van de situatie. In de volgende paragraaf wordt er gefocust op het organisatie perspectief en wordt het belang van de interne en externe organisatiecontext uiteengezet waarmee rekening gehouden wordt in dit onderzoek (Boselie, 2011).

2.3. De organisatiecontext die van invloed is op de inrichting/invulling van telewerken

In dit onderzoek is er in het bijzonder aandacht voor de organisatiecontext van X. Paragraaf 2.3.1 hieronder gaat daarom eerst in op het belang van de organisatiecontext bij organisatieonderzoek en geeft aan hoe de organisatiecontext in dit onderzoek een centrale rol speelt bij de beantwoording van de onderzoeksvraag. In sub paragraaf 2.3.2 wordt er met behulp van de “contextually based human resource theory” van Paauwe (2004) aangegeven hoe de organisatiecontext in kaart kan worden gebracht die van invloed is op de inrichting en invulling van telewerken. Telewerken wordt hierbij gezien als een human resource praktijk. In paragraaf 2.4.1 wordt verder ingegaan op het onderwerp human resource en wordt onderbouwd waarom telewerken gezien kan worden als een human resource praktijk.

2.3.1 Het belang en de rol van organisatiecontext

In de literatuur wordt het belang van de organisatiecontext door meerdere auteurs onderschreven (Boon, 2008; Boselie, 2010; Paauwe, 2004). Boselie (2011) geeft onder meer aan dat het belangrijk is om vanuit de organisatiecontext te kijken naar een organisatie. De organisatiecontext heeft namelijk invloed op de besluitvorming en inrichting van een organisatie. Daarnaast geven zowel Boon (2008) als Boselie (2010) aan dat een goede “fit” tussen organisatie en de omgeving zal leiden tot meer organisatiesucces. Met “fit” wordt hier de manier waarop de organisatie afstemt op de context of omgeving bedoeld. Bij de vraag in welke mate telewerken een toegevoegde waarde heeft voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen binnen X zal er dan ook aandacht moeten zijn voor deze specifieke organisatiecontext van X, omdat deze van invloed is op de besluitvorming en inrichting van telewerken.

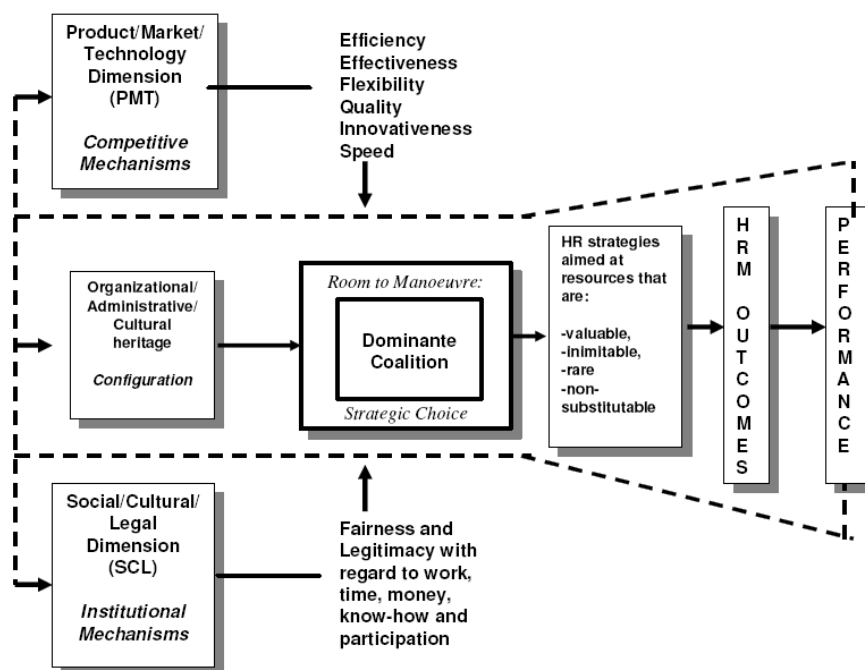
2.3.2 The contextually based human resource theory

De organisatiecontext kan opgedeeld worden in een interne en een externe context. “De externe context heeft betrekking op de markt waarin een organisatie opereert en het institutionele kader waarin een organisatie zich bevindt” (Boselie, 2011 p. 6). In het model zie figuur 3 heeft de externe context betrekking op de product/ markt/ technologie dimensie (PMT dimensie) en de sociaal/ cultureel/ legitimiteit dimensie (SCL dimensie) (Paauwe, 2004). De PMT dimensie gaat in op de competitieve mechanismen in de markt. Voor wat telewerken betreft heeft de PMT dimensie bijvoorbeeld betrekking op de ontwikkeling van technologische toepassingen waardoor het mogelijk is om tijd en plaats onafhankelijk te werken. De SCL dimensie heeft betrekking op de maatschappelijke normen en waarden en wet- en regelgeving. Bij de inrichting en invulling van telewerken binnen een organisatie heeft de SCL dimensie bijvoorbeeld invloed door de wet- en regelgeving vanuit de overheid met betrekking tot thuiswerken.

De interne context wordt in het model hieronder (zie figuur 3) aangegeven met de configuratie en dominante coalitie. Boselie (2011) geeft aan dat de configuratie in feite het DNA of de blauwdruk van

een organisatie is “Dit DNA is bepaald door de tijdgeest van oprichting, de oprichting zelf, de omvang van de organisatie, de organisatiegraad, de opbouw van het personeelsbestand en kritische incidenten uit het verleden zoals fusies, overnames en reorganisaties” (Boselie, 2011 p. 6). De configuratie kan gezien worden als de uitkomst van strategische keuzen in het verleden die bepalend zijn geweest voor de cultuur en structuur van de organisatie. Al deze aspecten in de organisatiecultuur en structuur vormen samen de configuratie en hebben invloed op de manier waarop HRM en HR praktijken worden vormgegeven.

Tot slot geeft de “dominante coalitie” in het model hieronder aan binnen welke speelruimte de belangrijkste actoren HRM beleid en de HR praktijk kunnen invullen. De belangrijkste actoren zijn bijvoorbeeld het top management, middel management, de ondernemingsraad en de afdeling HRM zelf. De speelruimte binnen de dominante coalitie wordt bepaald door zowel de PMT en de SCL dimensie als de configuratie.



Figuur 3. Contextually based human resource theory (Pauwe, 2004 p. 91).

Zoals hierboven aangegeven heeft de organisatiecontext, die in dit onderzoek met behulp van het model van Pauwe (2004) in kaart wordt gebracht, een grote rol in dit onderzoek. In paragraaf 2.5 van dit hoofdstuk wordt het conceptueel model gepresenteerd en wordt verder aangegeven hoe dit model een belangrijke theoretische bouwsteen is in dit onderzoek.

2.4 De relatie tussen telewerken en het realiseren van organisatiedoelstellingen

In deze paragraaf wordt de relatie uiteengezet tussen telewerken en het realiseren van organisatiedoelstellingen. Om deze relatie te onderbouwen wordt de relatie tussen HRM en performance uiteengezet. Het is relevant om deze relatie verder uit te zetten omdat deze grote overeenkomsten en elementen bevat met de constructen in de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek. Zo kan telewerken als een HR praktijk gezien worden en gaat performance in op de prestaties van een organisatie en de realisatie van organisatiedoelstellingen. Gajendran & Harrison (2007) geven daarbij aan dat HRM een belangrijke taak heeft bij het managen van telewerken en het effectief slagen van de telewerkpraktijken binnen organisaties.

Deze paragraaf zal daarom eerst in sub paragraaf 2.4.1 ingaan op het onderwerp HRM en de doelen van HRM. Vervolgens zal in sub paragraaf 2.4.2 de relatie tussen HRM en performance uiteengezet worden. Tot slot komt in paragraaf 2.3.4 de relatie tussen telewerken en het realiseren van organisatie doelstellingen aan bod.

2.4.1 HRM in perspectief en de doelen van HRM

Human Resource Management (HRM) is een breed begrip en wordt op verschillende manieren gedefinieerd. In dit onderzoek wordt HRM als volgt gedefinieerd: “HRM refers to all those activities associated with the management of work and people in organizations” (Boxall & Purcell, 2011, p. 1). Boselie (2011) geeft hierbij aan dat HRM uit drie componenten bestaat waarbij “human” ingaat op de mens die zich beschikbaar stelt om arbeid te verrichten, “Resource” in gaat op de mogelijke bronnen van succes voor een organisatie waarbij de mens een waardevolle rol speelt. Tot slot kan “Management” gezien worden als de aanname dat mensen aangestuurd kunnen worden om organisatiedoelstellingen te realiseren.

Boselie (2011) geeft aan dat HRM zich naast het realiseren van organisatiedoelstellingen ook op individuele en maatschappelijke doelstellingen richt. Hierbij kan opgemerkt worden dat er in de academische literatuur uit de US en de West-Europese literatuur een verschil te herkennen is in de benadering van HRM. De verschillen in de benadering van HRM en de doelstellingen waar HRM zich op richt zijn in kaart gebracht en worden opgedeeld in twee modellen. Paaue (2004) en Boselie (2011) geven aan dat de benadering in de US, het Anglo-American model, voornamelijk gericht is op shareholders en er weinig of zelfs geen aandacht is voor andere stakeholders. Het Rijnlanse model, wat betrekking heeft op West-Europa, daarentegen kijkt vanuit een meervoudig perspectief naar HRM waarbij er meer aandacht is voor de verschillende belanghebbenden zoals medewerkers en de maatschappij (Boselie, 2010; Paaue 2004).

2.4.2 HRM en performance

In dit onderzoek staat de mate waarin telewerken een toegevoegde waarde heeft voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen centraal. Zoals hierboven uiteengezet is kan telewerken gezien worden als een HR praktijk en gaat performance in op de organisatieprestaties. In deze sub paragraaf wordt er daarom dieper ingegaan op de realisatie van organisatieprestaties en de rol die HRM hierbij speelt.

De rol die HRM heeft bij het realiseren van organisatie doelstellingen en de relatie die HRM heeft bij het verbeteren van de organisatie prestaties heeft in toenemende mate academische aandacht gekregen

(Beardwell & Claydon, 2010; Boselie, 2011; 2010; Paauwe, 2004). Binnen de literatuur wordt er over "HRM en performance" gesproken en aangenomen dat HRM een positieve invloed heeft op de organisatie performance (Beardwell & Claydon, 2010; Boselie, 2011; Boxall & purcell, 2011; Guest, 1997; Paauwe, 2004). Boxall & purcell (2011) stellen zelfs dat HRM cruciaal is voor het behalen van organisatiesucces. Zowel Beardwell & Claydon (2010) en Boselie (2011) als Guest (1997) geven echter aan dat hoewel de relatie tussen HRM en het verbeteren van organisatieperformance inmiddels alom bekend is, er nog geen consensus bestaat over de belangrijkste aspecten die in deze relatie een rol spelen en hoe deze aspecten te meten zijn.

De bijdrage die HRM levert of de toegevoegde waarde van HRM bij het realiseren van organisatie doelstellingen krijgt binnen de literatuur voornamelijk aandacht vanuit het organisatieperspectief. De toegevoegde waarde van HRM wordt daarbij veelal uitgedrukt in economische rationele doelen zoals productiviteit en kwaliteitsverbetering (Boselie, 2011; Paauwe, 2004). Paauwe (2004) geeft hierbij aan dat HRM meer is en gezien moet worden in een spanningsveld tussen toegevoegde waarde dat zich richt op economische rationele doelen zoals effectiviteit, kwaliteit en innovatie en morele waarden die gericht zijn op eerlijkheid, duurzaamheid, solidariteit en vertrouwen (Paauwe, 2004, p. 4).

Zoals hierboven aangegeven bestaat er nog geen consensus over "hoe" de relatie van HRM naar organisatieprestaties precies verloopt (Beardwell & Claydon, 2010; Boselie, 2011; Guest, 1997). Er wordt echter wel aangenomen dat HRM een positieve invloed heeft op organisatieprestaties. HRM levert onder andere een bijdrage bij het realiseren van organisatieprestaties door strategie te ontwikkelen. "Strategy is generally defined by an organization's intention to achieve certain goals through planned alignment (or fit) between the organization and its environment" (Boselie, 2010 p. 19). Boon (2008) geeft aan dat binnen de literatuur in toenemende mate aandacht is voor deze strategische rol die HRM speelt binnen organisaties. Bij strategisch HRM (SHRM) gaat het om de koppeling die er gemaakt wordt tussen de HR strategie en de organisatiestrategie of organisatiedoelstellingen. De koppeling of fit die hier tussen gemaakt kan worden krijgt aandacht binnen de literatuur en kan worden opgedeeld in twee benaderingen: de "best fit" en de "best practice" benadering. Bij de "best fit" benadering wordt er vanuit gegaan dat een organisatie zijn HR beleid moet afstemmen op de strategie van de organisatie en de omgeving waar de organisatie in acteert. Deze benadering richt zich op de vraag wat de belangrijkste omgevingsvariabelen zijn en hoe hier op af te stemmen is. De "best practice" benadering gaat er van uit dat alle organisaties beter zullen presteren als ze de praktijken zullen gebruiken die als "de beste" worden aangemerkt. Deze benadering gaat over de vraag welke praktijken het beste zijn en welke het beste in de organisatie gebuikt kunnen worden (Boxall & purcell, 2011).

Zoals hierboven aangegeven zijn er verschillende manieren om door middel van strategie organisatiedoelstellingen te realiseren. Tussen het bedenken van een strategie en de daadwerkelijke implementatie van een strategie zit een grote stap. Mintzberg (1987) benoemt dit met de "intended strategy" en de "realised strategy" en geeft aan dat er altijd contextuele factoren van invloed zijn op de uitvoering van een voorgenomen strategie en een strategie dus vrijwel nooit volledig uitgevoerd wordt zoals vooraf bedacht (Mintzberg, 1987; in Beardwell & Claydon, 2010 p. 36). Wright & Nishii (2007) geven aan dat het proces tussen het bedenken van een strategie, het uitvoeren, en de uiteindelijke ervaring met de ontwikkelde plannen theoretisch opgedeeld kunnen worden in verschillende fasen. In de "intended HRM Practices" worden de strategieën en praktijken bedacht waarvan gedacht wordt dat deze het beste zullen werken. De "actual HRM practices" heeft betrekking op de uitgevoerde praktijk. De

kans dat de uitvoering van de strategie in de praktijk verschilt van de vooraf bedachte strategie is groot. De “perceived HRM practices” gaat in op de uiteindelijke ervaring van het individu. De uiteindelijke ervaring van de personen oftewel de medewerkers die met deze HR praktijk moeten werken zullen tot reacties leiden. In het model van Wright & Nishii wordt dit benoemd met de “Employee reaction”. De manier waarop de medewerker reageert op de uitgevoerde plannen heeft invloed op de prestaties van de organisatie. De “organizational performance” is de laatste fase in het model en geeft aan in welke mate de strategie een toegevoegde waarde heeft voor de organisatie in termen van productiviteitsverbetering en kwaliteitsverbetering (Wright & Nishii, 2007).

2.4.3 Samengevat: Wat zegt de literatuur over de toegevoegde waarde van telewerken voor het realiseren van organisatie doelstellingen?

Een duidelijk antwoord op de vraag wat de toegevoegde waarde van telewerken is voor het realiseren van organisatie doelstellingen, gezien vanuit de literatuur, lijkt niet eenduidig te geven. Allereerst is de toegevoegde waarde van telewerken afhankelijk van de manier waarop de praktijk ingericht of ingevuld wordt binnen een organisatie. In paragraaf 2.3 is daarnaast aan de hand van “the contextually based human resource theory” van Paauwe (2004) uiteengezet welke invloed de context heeft op de besluitvorming en inrichting van telewerken in een organisatie. De toegevoegde waarde van telewerken moet gezien worden in relatie tot deze context en is afhankelijk van de manier waarop telewerken wordt ingericht en ingevuld.

Uit de literatuur kan worden opgemaakt dat telewerken een aantal positieve effecten heeft op het individu, de organisatie en de maatschappij. In dit onderzoek wordt er gefocust op de effecten van telewerken op het organisatieniveau. Er kan geconcludeerd worden dat er nog niet veel onderzoek gedaan is naar de effecten van telewerken op organisatieniveau en de organisatieprestaties (Baruch, 2001; Daniels & Lamond, 2001). De effecten van telewerken op organisatieniveau die in de literatuur aandacht krijgen, richten zich op de financiële voordelen die telewerken met zich meebrengt. Minder mensen op kantoor betekent een kostenbesparing op werkplek- faciliteiten, parkeerfaciliteiten, en de reiskosten die bespaard worden doordat er thuis wordt gewerkt (Gajendran & Harrison, 2007; Handy & Mokhtarian, 1996). Een kanttekening die hierbij gemaakt moet worden, heeft betrekking op de nadelige effecten van telewerken op een organisatie. Hier is door de beperkte aandacht binnen de academische literatuur minder bekend over (Baruch, 2001).

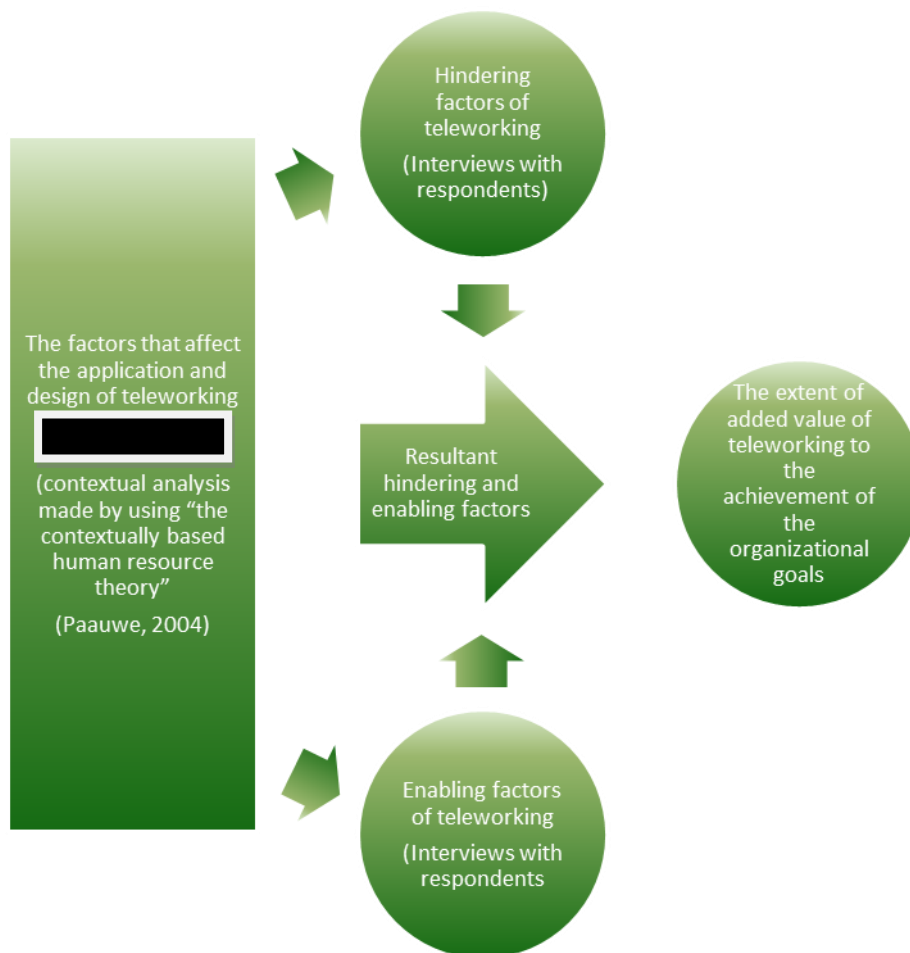
Het effect van telewerken op individueel niveau heeft in tegenstelling tot het organisatieniveau binnen de literatuur ruim aandacht gekregen in de afgelopen tientallen jaren. Hierbij worden voornamelijk de positieve effecten van telewerken op het individu onderschreven. De belangrijkste effecten van telewerken op het individu zijn: productiviteitsverhoging, een verbetering van de werk-privé balans, en een verhoogde well being (Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2001; Daniels & Lamond, 2001; Gajendran & Harrison, 2007; Handy & Mokhtarian, 1996; Westfall, 1997). Over de vraag hoe deze positieve effecten van telewerken op het individu doorwerken op de organisatieprestaties bestaat binnen de literatuur nog geen consensus (Baruch, 2001; Daniels & Lamond, 2001).

2.5 Conceptueel model

Het onderstaande conceptueel model laat de constructen en de relaties tussen de constructen zien waaruit dit onderzoek opgebouwd is. De constructen in dit conceptueel model kunnen gezien worden als de theoretische bouwstenen van dit onderzoek maar visualiseert ook de onderzoeksopzet.

2.5.1 De constructen en relaties tussen de constructen in het conceptueel model

Binnen dit onderzoek is er in het bijzonder aandacht voor de organisatiecontext van X. Deze wordt in kaart gebracht met behulp van “the contextually based human resource theory” van Paauwe (2004). De aandacht voor de organisatiecontext heeft als doel om het inzicht te vergroten in de interne en externe contextuele factoren die van invloed zijn op de inrichting en invulling van telewerken binnen X. Zoals hieronder te zien is wordt onderscheid gemaakt tussen hinderende en enabling factoren. De resultante van deze hinderende en enabling factoren vormt de basis voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag: “In welke mate heeft telewerken een toegevoegde waarde voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen binnen X?”



Figuur 4. Conceptueel model: Onderzoek naar telewerken binnen de X

3. Methoden

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden die gebruikt zijn verantwoord. In de eerste paragraaf zullen de kenmerken van dit onderzoek uiteengezet en worden en wordt er verantwoord waarom er voor de gebruikte methoden is gekozen. In de tweede paragraaf wordt uiteengezet hoe de dataverzameling plaats heeft gevonden en hoe deze data geanalyseerd zijn. Tot slot komt in paragraaf drie de kwaliteit van het onderzoek aan bod. De kwaliteit van het onderzoek wordt onderbouwd door de validiteit en betrouwbaarheid uit een te zetten.

3.1 Kenmerken onderzoek

3.1.1 Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek en zal gebruik maken van kwalitatieve methoden om de onderzoeksdata te verzamelen en te analyseren. Boeije definieert kwalitatief onderzoek als volgt: “In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om te beschrijven en waar mogelijk te verklaren” (Boeije, 2008, p. 27).

Met dit onderzoek wordt getracht een antwoord te krijgen op de vraag in welke mate telewerken een toegevoegde waarde heeft voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen binnen de X. Deze onderzoeksvraag kan binnen de context van de X het best op een kwalitatieve manier onderzocht worden omdat de onderzoeksvraag onderzoekt hoe er door de respondenten betekenis wordt gegeven aan hun sociale omgeving met betrekking tot telewerken en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Daarnaast zijn er verschillende andere aspecten waardoor een kwalitatieve methode het best aansluit bij dit onderzoek en de context van X. Een belangrijk aspect is het internationale karakter van de organisatie. Het internationale karakter betekent een grote verscheidenheid aan nationaliteiten en culturele achtergronden met verschillende perspectieven op telewerken (Peters & den Dulk, 2003). Een kwalitatief onderzoek, met gebruik van interviews, kan inspelen op deze verschillende perspectieven en de betekenis die er door de respondent wordt gegeven aan de verschillende aspecten. Door middel van semigestructureerde interviews is het mogelijk om de betekenis achter bepaalde perspectieven helder te krijgen. Hierdoor kunnen er rekening houdend met de verschillende culturele achtergronden toch valide en betrouwbare resultaten verzameld worden.

Het aantal interviews dat gehouden is, is afhankelijk van het moment waarop er “verzadiging of saturatie is bereikt”. Dit is het moment dat er geen relevante informatie meer vanuit de respondenten verkregen wordt (Boeije, 2008, p. 52). Voor de keuze van de respondenten zal er een sample genomen worden van de werkzame personen waarbij er een representatief aantal respondenten gekozen wordt die een goed beeld geven van de situatie. Hierbij worden zowel lijn, staf als medewerkers geïnterviewd. Daarbij worden er ook personen betrokken die al bezig zijn met een pilot telewerken.

3.1.2 Onderzoeksperspectief

Dit onderzoek wordt vanuit een interpretatief onderzoeksperspectief gehouden. Het uitgangspunt van interpretatief kwalitatief onderzoek is het specifieke karakter van de sociale werkelijkheid. Deze sociale werkelijkheid is en wordt door mensen gecreëerd door betekenis te geven aan verschijnselen en

gebeurtenissen. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat mensen gezamenlijk de werkelijkheid construeren. Er wordt dus een gezamenlijke werkelijkheid gecreëerd waarbij er niet een “externe” werkelijkheid is. De mens komt op aarde waarin hij of zij de gebeurtenissen betekenis leert geven en hier zijn gedrag op aanpast (Boeije, 2008, p. 20).

In dit onderzoek betekent het interpretatieve perspectief dat er onderzocht wordt hoe de respondenten de situatie interpreteren. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat er tussen de respondenten verschillen kunnen zitten in het perspectief op het onderzoeksthema. Om dit te onderzoeken worden er semigestructureerde interviews gehouden waarbij de onderzoeker op zoek gaat naar de betekeniswereld van de respondent omtrent het onderzoeksthema. De analyse die vervolgens gemaakt wordt van de interviews heeft als doel patronen en regelmatigigheden te ontdekken en te beschrijven. Dit is anders bij kwantitatief onderzoek waarbij er geanalyseerd wordt met als doel wetmatigheden te beschrijven (Boeije, 2008, p. 20).

3.1.3 Casestudy

Dit onderzoek is een casestudy waarbij een case in “de natuurlijke context” onderzocht wordt (Boeije, 2008, p. 21). In dit onderzoek is dat X. Het onderzoeksthema wordt zo veel mogelijk in zijn geheel onderzocht. Dat betekent in deze casestudy dat er van verschillende afdelingen en van diverse functieniveaus respondenten zullen participeren in dit onderzoek. Boeije (2008) geeft daarbij aan dat er verschillende methoden gebruikt kunnen worden om data te verzamelen. Dat gebeurt in dit onderzoek door zowel interne als externe documenten te analyseren en interviews te houden. Verder is het bij een casestudy van belang dat het onderzoeksthema niet geïsoleerd wordt maar als geheel onderzocht wordt in de relevante context. In dit onderzoek wordt hier aandacht aan besteed door middel van een contextanalyse die zowel de interne als externe context uiteenzet. In Hoofdstuk 2 (Theoretisch kader) wordt deze contextanalyse verder onderbouwd.

3.1.5 Fases in het onderzoek

In dit onderzoek is er eerst een contextanalyse gemaakt met behulp van “the contextually based human resource theory” zie: figuur 3. (Paauwe, 2004). Deze contextanalyse wordt gemaakt aan de hand van een literatuurstudie van zowel interne bronnen (financieel jaarverslag, sociaal jaarverslag, CAO enz.) als externe bronnen (wetenschappelijke literatuur). Door de context te analyseren en in kaart te brengen is duidelijk geworden welke factoren invloed kunnen hebben op de inrichting/invulling van telewerken binnen X. Uit deze contextanalyse is een topiclijst gemaakt die de basis heeft gevormd voor de semigestructureerde interviews die gehouden zijn. De interviews gaan in op de hindering en enabling factoren van telewerken binnen de organisatie. De contextanalyse die gemaakt wordt aan de hand van een literatuurstudie en de interviews die de hindering en enabling factoren uiteenzetten zijn de kern van het onderzoek en moeten duidelijk maken in welke mate telewerken een toegevoegde waarde is voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

3.2 Dataverzameling en analysemethoden

3.2.1 Selectie en onderzoekseenheden

Bij de selectie van de respondenten is er op basis van het “inclusie criterium – wie of wat komt er in aanmerking om in het onderzoek te worden betrokken” een onderzoekspopulatie vastgesteld. De onderzoekspopulatie bevat alle werkzame personen binnen X met uitzondering van de personen die in hun primaire taakomschrijving geen gebruik maken van computers en of andere telecommunicatiemiddelen. Hierbij valt te denken aan de schoonmakers en horecapersoneel. Op basis van “purposive sampling” zijn er uit de vastgestelde onderzoeksgroep doelgericht onderzoekseenheden geselecteerd die bepaalde kenmerken representeren (Boeije, 2008, p. 50). De selectie is gemaakt op basis van de kenmerken: functie, niveau, afdeling en nationaliteit.

De semigestructureerde interviews zijn gehouden met 15 respondenten die een representatieve groep vormen van de werkzame personen binnen X. De respondenten vertegenwoordigen zeven nationaliteiten en zijn binnen 11 verschillende afdelingen werkzaam. De 15 respondenten vormen een representatieve spreiding tussen hoog en laag functieniveau. Het is echter moeilijk om de verschillende respondenten te plaatsen binnen de theoretische functiegroepen, zoals bijvoorbeeld lijn, staf en medewerker, omdat in vrijwel alle functies van de respondenten meerdere elementen uit deze drie functiegroepen te herkennen zijn.

3.2.2 Literatuurstudie

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende schriftelijk bronnen waarmee dit onderzoek theoretisch ondersteund wordt. De literatuurstudie is vormgegeven en gestructureerd door het thema van dit onderzoek en de onderzoeksvragen. Andersom heeft de literatuur een bijdrage gehad bij het samenstellen van de onderzoeksvragen. Het thema en de onderzoeksvragen zijn tot stand gekomen door de inleidende gesprekken die er gevoerd zijn met X.

Door middel van sensitizing concepts, dit zijn “richtinggevende begrippen” is er een begin gemaakt met de literatuurstudie (Boeije, 2008, p. 47). Op basis van deze begrippen is er verder gewerkt aan een theoretisch kader dat zo goed mogelijk probeert aan te sluiten bij het onderzoeksthema en de onderzoeksvragen. Het theoretisch kader heeft vervolgens geholpen bij het samenstellen van de topiclijst voor de semigestructureerde interviews.

3.2.3 Interviews

In dit onderzoek zijn er semigestructureerde interviews gehouden met de respondenten. Semigestructureerd betekent dat er aan de hand van een topiclijst geïnterviewd is. De topiclijst is ontwikkeld en samengesteld door middel van de literatuurstudie. In deze topiclijst zijn vragen en onderwerpen opgenomen die structuur aan het gesprek geven. Een volledig gestandaardiseerde lijst is dit niet waardoor er in het interview voldoende ruimte is om nieuwe aspecten aan bod te laten komen. De gebruikte topiclijst is te vinden in bijlage 1.

3.2.4 Data-analyse

Het analyseren van de data uit de interviews is volgens een aantal gestructureerde stappen verlopen. Om te beginnen zijn de interviews die gehouden zijn met de respondenten opgenomen op een voice-recorder waarna deze opnamen getranscribeerd zijn. Met de transcripten van de interviews is vervolgens door middel van het computer programma NVIVO een analyse gemaakt. De gebruikte codeboom in NVIVO is opgenomen in bijlage 2.

3.3 Kwaliteit van het onderzoek

In deze paragraaf wordt ingegaan op de kwaliteit van het onderzoek. De kwaliteit van het onderzoek wordt onderbouwd door de betrouwbaarheid en de validiteit hieronder uiteen te zetten in de volgende subparagrafen.

3.3.1 Betrouwbaarheid

“Betrouwbaarheid heeft betrekking op de beïnvloeding van waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten” (Boeije, 2008, p. 145). Om er voor te zorgen dat dit onderzoek zo betrouwbaar mogelijk is zijn er zo veel mogelijk gestandaardiseerde en vooraf vastgestelde methoden gebruikt. Deze methoden zijn in dit hoofdstuk zo precies mogelijk omschreven waardoor het onderzoek in principe herhaalbaar zou moeten zijn. Voor de semigestructureerde interviews is er een vooraf vastgestelde topiclijst gemaakt. Door deze topiclijst zijn in alle interviews dezelfde onderwerpen behandeld waardoor er van elke respondent een beeld is ontstaan bijbehorend bij de verschillende onderwerpen die besproken zijn.

De interviews zijn zowel in het Engels als in het Nederlands gehouden. Om de betrouwbaarheid te vergroten is er daarom voor gekozen om de respondenten zowel in het Engels als in het Nederlands te citeren.

3.3.2 Validiteit

“Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten” (Boeije, 2008, p. 145). Om er voor te zorgen dat het onderzoek zo valide mogelijk is, zijn er een representatieve groep respondenten betrokken bij het onderzoek die allen anoniem geïnterviewd zijn. Elke respondent is aan het begin van het interview op de hoogte gesteld van het feit dat het interview anoniem is. Hierdoor is de kans kleiner dat er sociaal wenselijke antwoorden gegeven worden.

Door gebruik te maken van semigestructureerde interviews en een topiclijst zijn er bij alle interviews dezelfde onderwerpen besproken. Daarbij hebben de respondenten de mogelijkheid gehad om zelf ook andere onderwerpen aan te dragen. Bij de interviews is er zo veel mogelijk geprobeerd om de betekenis die een respondent geeft aan een bepaald verschijnsel te verhelderen. Hierdoor is de kans op een systematische verkeerde interpretatie van de onderzoeksresultaten zo veel mogelijk beperkt.

4.0 Resultaten

4.1 Inleiding

De interviews hebben een grote hoeveelheid data opgeleverd die in dit hoofdstuk gepresenteerd worden. In dit hoofdstuk wordt geprobeerd een zo helder mogelijk beeld weer te geven van deze verzamelde onderzoeksdata. Hierbij is er een selectie gemaakt van de verschillende belevingen en ervaringen van de respondenten die belangrijk zijn om de hoofd- en deelvragen te beantwoorden.

Zowel de interviews als de daaruit voortvloeiende resultaten zijn op basis van het conceptueel model gestructureerd. Naast de constructen in het conceptueel model zullen er andere extra onderwerpen aan bod komen die in de interviews naar voren zijn gekomen en belangrijk zijn om een goed beeld te vormen van de ervaringen en belevingen van de respondenten.

In de eerste paragraaf 4.2 hieronder wordt uiteengezet of de huidige praktijk met betrekking tot telewerken voldoet en of er aanpassingen gewenst en of noodzakelijk zijn. Deze vraag gaat in op de aanleiding van dit onderzoek en geeft aan waarom dit onderzoek praktisch relevant is voor X. Vervolgens worden in paragraaf 4.3 de factoren uiteengezet die van invloed zijn op de inrichting en invulling van telewerken binnen X. Paragraaf 4.3 wordt opgedeeld in twee delen. In sub paragraaf 4.3.1 komen eerst de hindering en enabling factoren in de externe context aan bod waarna in sub paragraaf 4.3.2 de interne factoren uiteengezet worden. In paragraaf 4.4 worden de effecten van telewerken uiteengezet waarbij er gekeken wordt naar de effecten op medewerker, organisatie en samenleving. Op basis van deze resultaten wordt er tot slot in paragraaf 4.5 uiteengezet welke aanpassingen gewenst zijn om telewerken het meest van toegevoegde waarde te laten zijn voor X.

In de onderstaande paragrafen worden de respondenten zowel in het Nederlands als in het Engels geciteerd om de resultaten zo betrouwbaar mogelijk te ondersteunen.

4.2 Voldoet de huidige praktijk met betrekking tot telewerken binnen X X B.V?

In vrijwel alle interviews is gebleken dat de huidige praktijk met betrekking tot telewerken niet voldoet. Het volgende citaat illustreert dit: *Resp. 10: "De huidige status quo is we laten de boel de boel maar. Dat is absoluut slecht. Elke situatie is beter dan deze situatie. Los van wat je beslist"*. Er komt voornamelijk naar voren dat er geen duidelijk beleid, visie of strategie is op het gebied van telewerken. Respondenten geven aan dat deze situatie niet wenselijk is omdat er nu niet duidelijk is waar X staat. Het volgende citaat geeft dit weer: *Resp. 11: "If you ask me, how does X look at teleworking, is it positive or actively encouraged it is it neutral I don't know what X's view is on this. And if I don't know I think the organization don't have a clear communication on that one. And that's the gap. So for me that's the key. How does X look at it?"*. Respondenten geven dus aan dat er beleid ontbreekt terwijl hier wel behoefte aan is. De behoefte voor een duidelijk beleid of visie is meerdere keren terug gekomen in de interviews. In de volgende paragrafen wordt verder uiteengezet waarom deze praktijk niet voldoet en welke aanpassingen in de huidige situatie gewenst en of noodzakelijk zijn.

4.3 Hindering en enabling factoren in de externe en interne context die van invloed zijn op de invulling en inrichting van telewerken binnen X

Hierboven is naar voren gekomen dat de huidige praktijk niet voldoet. Hoe de huidige praktijk er uit ziet en waarom deze niet voldoet komt in deze en de volgende paragraaf aan bod. Daarbij worden de factoren die van invloed zijn op de inrichting en invulling van telewerken binnen X uiteengezet. Door een onderscheid aan te brengen in hindering en enabling factoren wordt er een beeld gegeven van de mogelijkheden en de onmogelijkheden die er zijn binnen de context van X en met welke factoren er rekening gehouden moet worden om de gewenste aanpassingen te realiseren.

In dit onderzoek wordt er vanuit de interne en externe context gekeken naar factoren die van invloed zijn op inrichting en invulling van telewerken binnen X. De belangrijkste factoren in de externe context worden hieronder in sub paragraaf 4.3.1 eerst uiteengezet waarna in 4.3.2 de interne context aan bod komt.

4.3.1 Hindering en enabling factoren in de externe context

In de externe context van X vinden verschillende ontwikkelingen plaats. Hieronder worden de belangrijkste externe factoren en ontwikkelingen uiteengezet. De externe context wordt opgedeeld in product, markt en technologische factoren en de institutionele factoren die van invloed zijn op de inrichting en invulling van telewerken binnen X.

4.3.1.1 Product, markt en technologische factoren

Door de respondenten wordt aangegeven dat er een aantal marktontwikkelingen of trends in de markt te herkennen zijn. De belangrijkste marktontwikkeling heeft betrekking op de veranderende behoeften en wensen van de beroepsbevolking. Volgens respondenten verandert de houding van de beroepsbevolking en in het bijzonder de houding van talent binnen de beroepsbevolking. De beroepsbevolking verwacht een flexibelere houding van een werkgever. Om als X een aantrekkelijke werkgever te blijven voor talent wordt door de respondenten aangegeven dat hier ontwikkeling in moet plaats vinden. In het volgende citaat komt dit naar voren: *Resp. 7: "Ik ben in staat om de top 5% professionals binnen te halen. Dat is een combinatie van X als bedrijf, de uitdaging die we hier hebben (...) maar de flexibiliteit met betrekking tot telewerken is daar ook een onderdeel van om het toptalent binnen te halen (...) als mensen moeten kiezen tussen X en een ander bedrijf dan is dat zeker een factor".* In meerdere interviews is dit aspect naar voren gekomen waarbij de relatie duidelijk wordt gelegd tussen de mate waarin een organisatie medewerkers flexibele werkmogelijkheden geeft en de aantrekkelijkheid van een werkgever. Het volgende citaat geeft dit weer: *Resp. 15: "Ik denk dat je je als een moderne werkgever moet profileren. Je zal door de mogelijkheden op het gebied van telewerken meer talent aanspreken."*

4.3.1.2 Institutionele factoren

De verandering van de beroepsbevolking in de behoefte aan een flexibele werkgever is enerzijds een marktontwikkeling omdat de mate waarin een werkgever flexibele werkmogelijkheden aanbiedt van invloed is op de aantrekkelijkheid van de organisatie. Anderzijds kan de veranderde behoefte van de beroepsbevolking gezien worden als een institutionele factor. Volgens respondenten lijken namelijk de normen van de beroepsbevolking te veranderen. Het volgende citaat geeft dit weer: *Resp. 11: "If you look at external companies (...) more and more companies adopt the fact that you don't need to be physically there to deliver your quality. And I think that philosophy is adopted more and more".* Er

wordt dus verondersteld dat zowel organisaties als de individuen binnen de samenleving anders naar de manier waarop werk uitgevoerd wordt gaan kijken, waarbij het steeds meer gangbaar of geaccepteerd is om werk niet meer fysiek op de primaire werkplek uit te voeren.

Naast deze trend in de externe context is het opvallend dat er bijna geen institutionele aspecten in de interviews naar boven zijn gekomen. X heeft samen met de vakbonden besloten dit onderzoek naar telewerken uit te voeren. Uit de interviews blijkt echter niet dat de vakbonden een belangrijke partij zijn binnen X en weinig invloed uitoefenen op de bedrijfsvoering. Het volgende citaat geeft dit weer: *Resp. 2: "Als we het hebben over X dan worden wij niet zo veel beïnvloed door de vakbond. We praten er wel mee maar toch hebben ze weinig invloed"*. Verder zijn er in de interviews vrijwel geen aspecten in de institutionele context aan de orde gekomen die als hindering of enabling factoren aangemerkt kunnen worden en van invloed zijn op de inrichting en invulling van telewerken binnen X.

4.3.2 Hindering en enabling factoren in de interne context

Hierboven is er gefocust op de externe contextuele factoren die van invloed zijn op de inrichting en invulling van telewerken binnen X. In deze sub paragraaf staat de interne context centraal en worden de belangrijkste hindering en enabling factoren hieronder uiteengezet.

De mate waarin en de manier waarop er nu binnen X invulling wordt gegeven aan telewerken verschilt enorm. Er zijn afdelingen waar er niet wordt thuisgewerkt, afdelingen waar sporadisch wordt thuisgewerkt en afdelingen waar structureel wordt thuisgewerkt. De volgende citaten geven de verschillen tussen afdelingen weer: *Resp. 6: "Binnen HR is er niet echt een cultuur van telewerken. Wel dat je met je BlackBerry altijd bereikbaar bent maar niet dat je een dag thuis mag werken"*; *Resp. 7: "Ik heb hier de afspraak je mag 1 dag per week thuis werken. Dat is de richtlijn"*. "Richtlijn" in het laatste citaat zou kunnen duiden op formele vastgelegde afspraken of beleid dat omtrent telewerken ontwikkeld is. Hier is echter geen sprake van. Thuiswerken vindt binnen X plaats op basis van de afspraken die er gemaakt worden tussen medewerkers en de lijnmanager. Bij geen van de respondenten is naar voren gekomen dat er een duidelijk beleid gevoerd wordt op het gebied van telewerken. De grootste verschillen in de mate en de mogelijkheden om thuis te mogen werken zitten tussen afdelingen. Door de respondenten worden deze verschillen enerzijds toegeschreven aan de visie van de lijnmanager en anderzijds aan het ontbreken van beleid met betrekking tot telewerken. Het volgende citaat geeft dit weer: *Resp. 9: "It depends on the attitude of the manager. Part of it is if the manager is involved. We don't have formal policy for it. It is the manager that decided what's allowed and not allowed"*. De belangrijke factor die de individuele lijnmanager hier in speelt wordt dus mede toegeschreven aan het ontbreken van beleid met betrekking tot telewerken binnen de organisatie. Door het ontbreken van beleid wordt er aangegeven dat de lijnmanager bepalend is voor de manier waarop de praktijk wordt ingevuld. De volgende citaten geven dit weer: *Resp. 4: "We hebben geen beleid geformuleerd op dit punt (...), Het is sterk afhankelijk van de verantwoordelijke eindmanager"*; *Resp. 7: "Hoe het nu is, is niet goed voor X. Ik denk dat het beleid ten aanzien van telewerken heel erg afhankelijk is van hoe een leidinggevende van een bepaalde afdeling er in staat. Kijk bij ons gaat het goed maar bij andere afdelingen hoor ik dat mensen daar moeite mee hebben"*.

In de interviews is aandacht besteed aan de verschillen in de visie van lijnmanagers op telewerken, waarbij er gekeken is naar de invloed van de culturele achtergrond van de lijnmanager met betrekking tot telewerken. Managers met diverse culturele achtergronden zouden namelijk verschillende

perspectieven op telewerken kunnen hebben. Opvallend hierbij is om op te merken dat er door vrijwel alle respondenten wordt aangegeven dat culturele achtergrond weinig of geen rol speelt bij het perspectief dat een lijnmanager heeft op dit onderwerp. Het volgende citaat geeft dit weer: *Resp. 1: "There is a worldwide mindset because your nationality and your origin counts far less when you reach a certain level of management experience."*

Naast dat de individuele lijnmanager een grote invloed heeft op de manier en de mate waarin er wordt omgegaan met telewerken wordt er door respondenten aangegeven dat de functie of rol van de functie een belangrijke factor speelt in het wel of niet kunnen participeren in telewerkmogelijkheden. Het volgende citaat geeft dit weer: *Resp. 3: "Not in every job you can do teleworking. There are certain jobs where your presence your physically isn't necessary. In my team we need to be present"*. Dit punt is door meerdere respondenten benoemd waarbij de reden van fysieke aanwezigheid van een functie samenvalt met de beschikbaarheid die er moet zijn voor klanten. Met klanten worden dan zowel de interne als externe klanten bedoeld. Dit kunnen personen zijn op [REDACTED] maar ook personen die werkzaam zijn in andere tijdzones. X doet als [REDACTED] veel zaken met personen in andere tijdzones. Op dit moment wordt er volgens de respondenten nog niet genoeg flexibel omgegaan met de kantoortijden als het gaat om het werken met andere tijdzones. Het volgende citaat geeft dit weer: *Resp. 5: "We zijn regionaal verdeeld dus degene die verantwoordelijk is voor Azië heeft meer in de ochtenden vanwege de tijdzones. De V.S. is meer aan het eind van de dag. Daarom zouden wij veel meer tijd en plaats ongebonden moeten werken"*.

Naast de aspecten die hierboven genoemd zijn is het aspect met betrekking tot de vereiste technologie om thuis te kunnen werken ook meegenomen in de interviews. In de huidige praktijk vormt deze factor geen belemmering meer om thuis of op een andere plek te kunnen werken. In de interviews is naar voren gekomen dat X op het gebied van IT een grote inhaalslag heeft gemaakt. Respondenten geven breed aan dat X jarenlang achtergelopen heeft op het gebied van IT en de technologie nu binnen X voldoet en dus geen barrière meer vormt om te kunnen telewerken. Het volgende citaat geeft dit weer: *Resp. 8: "Je moet ook kijken naar de technische enablers. Dat is de laatste jaren veel beter geworden. Technische blokkades zijn weggevallen om te kunnen thuiswerken"*.

Tot slot is het is het belangrijk om deze hindering en enabling factoren in de interne context te zien in het licht van de X organisatiecultuur. Deze organisatiecultuur is door meerdere respondenten benoemd waarbij er wordt aangegeven dat fysiek contact erg belangrijk wordt gevonden. Het volgende citaat geeft dit weer: *Resp. 10: "Dat fysieke contact is bij X bovenmatig belangrijk. Dat is veel belangrijker dan bij een andere tent dus je moet daarvoor wel naar de cultuur kijken"*. Het belang van fysiek contact wordt hierbij mede toegeschreven aan de mate waarin de werkzame personen binnen X zich gebonden voelen met de organisatie. Uit de resultaten kan worden opgemaakt dat fysieke aanwezigheid een onderdeel is van deze binding en daardoor ook belangrijk wordt gevonden bij het behoud van deze binding. In het volgende citaat wordt het belang van fysiek contact weergegeven om deze binding te behouden: *Resp. 12: "If people work home too much then they lose the feeling being part of the office. And that's a really bad thing because people need to feel part of the community"*.

Uit de bovenstaande paragraaf blijkt dat de belangrijkste hindering en enabling factoren binnen X voornamelijk samenvallen met de houding van de individuele lijnmanager en de specifieke rol behorend bij een functie waarin fysieke aanwezigheid wel of niet vereist is. Op basis van deze

hoofdfactoren wordt door de respondenten aangegeven of het wel of niet mogelijk is om te telewerken. De bepalende houding van de lijnmanager voor de manier en de mate waarin er flexibel omgegaan mag worden met werktijden en werkplek wordt daarbij mede toegeschreven aan het ontbreken van beleid met betrekking tot telewerken waardoor de visie van de lijnmanager bepalend is voor de invulling van de praktijk. Tot slot wordt er aangegeven dat de fysiek contact bovenmatig belangrijk wordt gevonden binnen de organisatiecultuur. Fysiek contact wordt gezien als onderdeel van de organisatiecultuur en is belangrijk voor en bij het behouden van binding met de organisatie.

4.4 Effecten van telewerken op medewerker, organisatie en samenleving

In de Interviews is aandacht besteed aan de effecten die telewerken heeft op medewerker, organisatie en samenleving. Hoewel er door de respondenten voornamelijk positieve effecten worden genoemd zijn er ook negatieve effecten of aandachtspunten naar voren gekomen in de interviews. Zowel de voordelige als de nadelige effecten van telewerken worden hieronder verder uiteengezet.

Respondenten geven voornamelijk aan de positieve effecten te zien die telewerken met zich mee brengt. Daarbij wordt aangegeven dat telewerken voor zowel werkgever als de werknemer voordelen heeft. Het volgende citaat geeft dit weer: *Resp. 11: "Well in the end it's about creating shareholders value, stakeholders value. Employees are one of the most important stakeholders. Well teleworking can contribute to make your employees happy".*

Er wordt in de interviews benadrukt dat het bieden van telewerkmogelijkheden de flexibiliteit van een werknemer vergroot. Het verhogen van de mate waarin iemand flexibiliteit ervaart heeft vervolgens positieve invloed op zowel de well being als op de productiviteit van een medewerker. De volgende twee citaten geven de positieve effecten weer voor zowel de organisatie als voor de medewerker: *Resp. 9: "By giving people the flexibility to work in a way which can help take pressure off other parts of their lives. Traffic jams for two hours, issues with kids"; Resp. 13: "they are more engaged because they have more flexibility but in the same time more commitment. Then you will be more productive for sure".*

Een ander belangrijk voordeel dat voortvloeit uit thuiswerken gaat in op de tijd- en kostenbesparingen die voordelen heeft voor zowel werkgever als werknemer. Minder werkplekken, minder parkeerplekken, minder reiskosten en minder reistijd zijn directe voordelen die gevolg zijn van thuiswerken. Daarnaast is het beperken van woon-werk verkeer goed voor het milieu. Het volgende citaat geeft dit weer: *Resp. 7: "Kijk je hebt mensen erbij die veel reistijd hebben. Als je hier dan niet komt dan heb je dat niet. Uiteindelijk merk je gewoon dat mensen een stukje productiever worden. Dat merk ik ook aan mijzelf."*

Hierboven is naar voren gekomen dat telewerken een aantal voordelen heeft voor zowel medewerkers als voor de organisatie. Zowel de well being als de productiviteit gaan volgens de respondenten omhoog doordat men meer in staat is werk met het privéleven te combineren. Een belangrijk punt dat hierbij opgemerkt moet worden heeft betrekking op de mate waarin er op een andere locatie gewerkt wordt dan het kantoor. Meerdere respondenten geven aan dat fysiek contact binnen X erg belangrijk is. In de vorige paragraaf is uiteengezet dat de fysieke aanwezigheid gezien wordt als een onderdeel van de hoge mate waarin men binding voelt met de organisatie. Voor en bij het behoud van deze binding met de organisatie is fysieke aanwezigheid een factor waar rekening mee gehouden moet worden.

Daarnaast wordt er door de respondenten verwacht dat te veel thuiswerken een negatieve invloed kan hebben op de work-life balance. Het volgende citaat geeft dit weer: *Resp. 5: "op een gegeven moment hebben we allemaal Blackberrys gekregen (...) kijk nu heb je 24/7 je werk bij je. 's Ochtends als ik wakker wordt, het eerste wat ik doe is kijken wat voor mail ik heb en daar ben ik niet de enige in. Ik denk dat je als organisatie daar wel wat aan mag doen omdat het een grote impact heeft op de work life balance".* Respondenten geven daarnaast aan dat telewerken er niet voor zal zorgen dat er minder gewerkt wordt thuis in vergelijking met werken op kantoor. Sterker nog, de respondenten geven aan dat men meer gaat werken als men thuis werkt dan op de vastgestelde kantooortijden. Het volgende citaat geeft dit weer: *Resp. 12: "But you also see that people work at 10 o'clock at night on lync. So they start working to fit their schedule. I bet by these tools they actually work more than if you say work 9 to 5".* Voor X is het volgens de respondenten zaak om deze negatieve bijeffecten goed in ogenschouw te nemen en een goede balans te vinden tussen thuiswerken dat een aantal voordelen met zich mee brengt en het fysieke contact dat nodig is om binding met de organisatie te houden. Het volgende citaat geeft dit weer: *Resp. 10: "Een balans vinden tussen fysiek contact tussen mensen en binding houden met het bedrijf dat is belangrijk."*

4.5 Op welke manier kan telewerken het meest van toegevoegde waarde zijn voor X bij het realiseren van de organisatiedoelstellingen?

In de eerste paragraaf is gebleken dat de huidige praktijk niet voldoet en er als belangrijkste punt wordt aangegeven dat er geen duidelijk beleid, visie of strategie is voor telewerken binnen X. Vervolgens is in de tweede paragraaf aan bod gekomen dat de huidige praktijk ten aanzien van telewerken wordt bepaald door de visie van de individuele lijnmanager en de noodzakelijke fysieke aanwezigheid behorend bij een functie. De mate waarin een persoon fysiek aanwezig moet zijn om zijn functie goed uit te voeren verschilt per functie en afdeling. Dit betekent dat er grote verschillen tussen functies en afdelingen zitten in de mate en de manier waarop er wordt thuisgewerkt. Er zijn afdelingen waar niet, afdelingen waar sporadisch en afdelingen waar structureel wordt thuisgewerkt.

In paragraaf 4.4 is naar voren gekomen dat telewerken een aantal positieve effecten heeft op de medewerker die vervolgens ook voordelig zijn voor de organisatie. Hierbij is wel duidelijk naar voren gekomen dat er altijd gematigd gebruik moet worden gemaakt van thuiswerken. Te veel thuiswerken kan nadelige gevolgen hebben voor zowel medewerker als werkgever omdat de binding met de organisatie minder wordt. Duidelijk is dat de respondenten positief tegenover telewerken staan en vinden dat er beleid, visie of strategie ontwikkeld moet worden op het gebied van telewerken. In deze paragraaf wordt er op basis van de hindering en enabling factoren uit de vorige paragraaf ingegaan op welke manier de gewenste aanpassingen gerealiseerd kunnen worden.

4.5.1. Invulling en inrichting van telewerken binnen X

De respondenten geven aan dat er duidelijk moet worden welke visie X heeft met betrekking tot het onderwerp telewerken. Op dit moment weet men niet waar X staat en dat is volgens de respondenten niet goed. Het volgende citaat geeft een goed beeld waarbij aangegeven wordt dat X een duidelijke visie moet uit gaan dragen met betrekking tot telewerken: *Resp.11: "The company has to make a step forward and say let's go this way and openly declare a policy".*

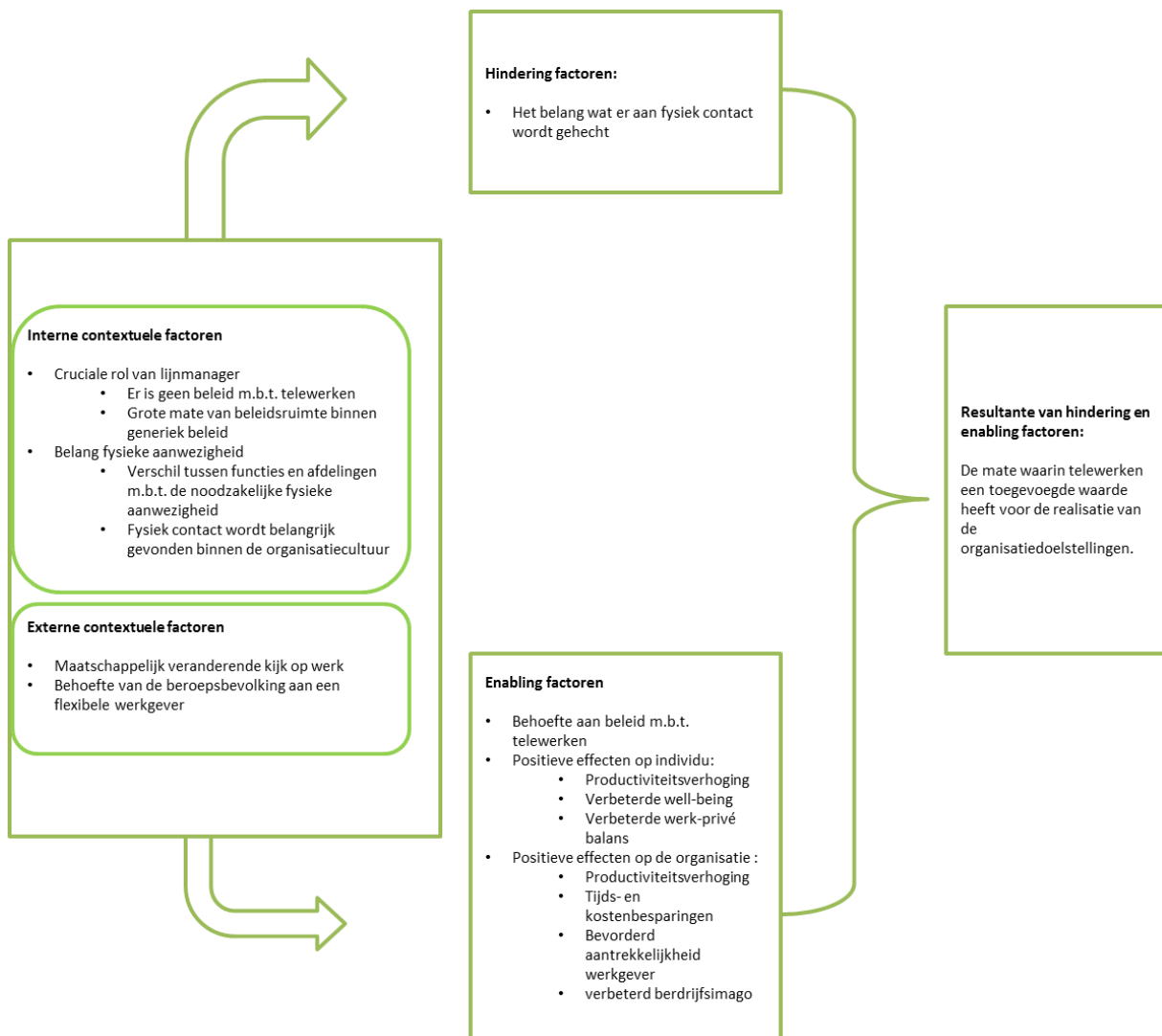
Respondenten geven echter wel aan dat een te gedetineerd algemeen geldend beleid een aantal nadelen heeft. Allereerst geven respondenten aan dat een gemeenschappelijk beleid erg complex te realiseren is omdat de verschillende afdelingen binnen het generieke beleid eigen beleidsruimte hebben. Daarnaast heeft het ontwikkelen van algemeen geldend beleid specifiek voor het onderwerp telewerken een belangrijk nadeel binnen X. De reden hiervoor is in de vorige paragrafen naar voren gekomen waarbij er duidelijk is geworden dat er grote verschillen tussen afdelingen zitten. Dit betekent dat er moeilijk gedetailleerd beleid ontwikkeld kan worden dat tegemoet kan komen aan de grote diversiteit aan afdelingsspecifieke factoren. Het doel van telewerken volgens de respondenten moet het vergroten van de flexibiliteit zijn. Een essentieel element bij het vergroten van flexibiliteit zit volgens de respondenten in de mate waarin er specifiek rekening gehouden wordt met afdelingsspecifieke factoren. In het volgende citaat wordt aangegeven wat het nadeel is van het ontwikkelen van algemeen geldend beleid. *Resp. 11: "Well that's difficult for me because the downside of policy is that you have to be very specific how it works. And that also means by making it so policy driven you take away some flexibility you give".* Het is daarom van belang om de afdelingsspecifieke factoren mee te nemen bij het ontwikkelen van beleid. Volgens de respondenten kan de individuele lijnmanager het best deze afdelingsspecifieke factoren in kaart brengen en op basis daarvan beleid ontwikkelen. Het volgende citaat geeft dit weer: *Resp.12: "The more policy and rules you make around it the more you strangle it (...) it's between you and your manager, the manager and the team".* Door de respondenten wordt dus aangegeven dat X wel met een duidelijk standpunt moet komen maar dat er niet te gedetailleerd beleid ontwikkeld moet worden omdat dit niet tegemoet kan komen aan de grote verschillen tussen afdelingen.

Zoals hierboven naar voren is gekomen moet er een visie ontwikkeld worden. Bij de invulling en inrichting van telewerken moet er volgens de respondenten aandacht zijn voor de veranderende relatie tussen manager en medewerker. Er wordt aangegeven dat deze relatie verandert waarbij er een uitdaging ligt voor de manager omdat een medewerker die thuis werkt op een andere manier gestuurd moet worden dan iemand die fysiek aanwezig is op kantoor. In de interviews is meerdere keren terug gekomen dat X nog te veel stuurt op input of aanwezigheid en meer naar output sturing toe moet. De volgende citaten geven dit weer: *Resp.3 "It's more how to manage people. It is about how much of control you want to be. If you have clarity what has to be delivered that gives you also the space"; Resp. 15: "Het is een conservatief bedrijf gestuurd op input en we moeten naar sturing op output".*

Bij output sturing hoort een grote mate van vertrouwen. Door de respondenten wordt aangegeven dat de werkgever er op moet kunnen vertrouwen dat er thuis gewerkt wordt. Evengoed moet een werkgever er op vertrouwen dat een medewerker zijn werk uitvoert als hij of zij op kantoor is. Het volgende citaat geeft dit weer: *Resp. 2: "Ik denk dat het een kwestie van vertrouwen is. Als je een afdelingshoofd bent dan vind ik dat je moet kunnen vertrouwen dat als er thuisgewerkt wordt er ook thuisgewerkt wordt. En als je het niet vertrouwt dan moet je dat ook tegen die werknemer kunnen zeggen. Ik vraag me af of je dat door regelgeving kunt tackelen. Ook als je universele regelgeving hebt. Dan moet je er nog steeds op kunnen vertrouwen dat er thuis ook gewerkt wordt".* Naast dat er in dit citaat naar voren wordt gebracht dat vertrouwen een belangrijke basis moet vormen om te kunnen telewerken, is er in de vorige paragrafen al naar voren gekomen dat de respondenten niet bang zijn dat er minder gewerkt zal worden thuis. Sterker nog, volgens de respondenten gaat de productiviteit omhoog door medewerkers de mogelijkheid te geven om thuis te kunnen werken.

5.0 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt op basis van de resultaten, die in het vorige hoofdstuk gepresenteerd zijn, een antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. Voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag zullen in paragraaf 5.1 en 5.2 eerst de factoren in de interne en externe context die van invloed zijn op de inrichting en invulling van telewerken uiteengezet worden. Vervolgens wordt in paragraaf 5.3 in het licht van de contextuele factoren zowel gekeken naar hindering als enabling factoren. In paragraaf 5.4 wordt tot slot de centrale onderzoeksvraag beantwoord: “In welke mate heeft telewerken een toegevoegde waarde voor de realisatie van de organisatie doelstellingen binnen X?” In figuur 5 hieronder is een schematische weergave gegeven van de belangrijkste contextuele, hindering en enabling factoren.



Figuur 5. Schematisch weergave van de belangrijkste contextuele, hindering en enabling factoren

5.1 Factoren in de externe context die van invloed zijn

Factoren in de externe context die van invloed zijn op de inrichting en invulling van telewerken hebben betrekking op de markt waarin de organisatie zich situeert en het institutionele kader waarin de organisatie zich bevindt.

Er kan geconcludeerd worden dat de externe context van belang is bij de inrichting en invulling van telewerken binnen X. De externe omgeving heeft invloed door de veranderende manier waarop er binnen de samenleving gedacht wordt over werk. In toenemende mate groeit de gedachte dat werk niet meer alleen op de primaire werkplek (het kantoor) uitgevoerd dient te worden. Er wordt daarbij aangegeven dat de beroepsbevolking en het talent binnen de beroepsbevolking behoefte heeft aan een flexibele werkgever. Een flexibele werkgever wordt daarmee ook als een meer aantrekkelijke werkgever gezien. X wordt nu wel als een hele aantrekkelijke werkgever gezien maar niet als een flexibele werkgever.

Naast de hierboven genoemde trends is het opmerkelijk dat de vakbonden een erg kleine rol lijken te spelen bij de inrichting en invulling van telewerken. Dit is opmerkelijk te noemen omdat de vakbonden samen met het management van X. een onderzoek naar telewerken zijn overeengekomen. Naast de afspraken die gemaakt zijn over het uitvoeren van dit onderzoek wordt de invloed vanuit de vakbonden niet als een belangrijke factor gezien die van invloed is op de inrichting en invulling van telewerken binnen X.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de belangrijkste externe factoren die van invloed zijn op de inrichting en invulling van telewerken binnen X betrekking hebben op de veranderende maatschappelijke kijk op werk waarbij de beroepsbevolking en het talent binnen de beroepsbevolking in toenemende mate behoefte heeft aan een flexibele werkgever.

5.2 Factoren in de interne context die van invloed zijn

De interne context kan gezien worden als de uitkomst van strategische keuzen in het verleden die bepalend zijn geweest voor de cultuur en structuur van de organisatie. Al deze aspecten in de organisatiecultuur en structuur vormen samen de interne context en hebben invloed op de manier waarop telewerken wordt ingericht en ingevuld.

Er kan als eerst geconcludeerd worden dat er tussen afdelingen grote verschillen te herkennen zijn in de mogelijkheden die medewerkers krijgen om thuis te werken. Er zijn afdelingen waar veel, afdelingen waar sporadisch en afdelingen waar nooit thuis gewerkt mag worden. In de huidige praktijk is er geen helder beleid met betrekking tot telewerken waardoor de visie van de lijnmanager binnen een afdeling bepalend is voor de mate en de manier waarop er thuis gewerkt kan worden. Naast het ontbreken van beleid met betrekking tot telewerken speelt de grote hoeveelheid beleidsruimte voor een afdeling binnen het generieke beleid een grote factor bij het inrichten en invullen van beleid met betrekking tot telewerken. Dit is een belangrijke factor waar rekening mee gehouden moet worden omdat hierdoor generiek beleid afdelingsspecifiek kan worden ingevuld binnen X.

Naast de grote verschillen tussen afdelingen is het belangrijk om te kijken naar de verschillen binnen afdelingen. Binnen afdelingen zijn veelal een groot aantal verschillende functies met een eigen rol werkzaam. Tussen functies kan een verschil zitten in de mate waarin er noodzakelijk fysieke

aanwezigheid vereist is. De mate waarin een functie fysieke aanwezigheid vereist valt samen met de beschikbaarheid die er moet zijn voor zowel interne als externe klanten. Dit kunnen personen zijn op het hoofdkantoor in Amsterdam maar ook personen die werkzaam zijn in andere tijdzones. De noodzakelijke fysieke aanwezigheid kan dus erg verschillen per functie en afdeling. Niet alleen de functie en afdeling hebben invloed op de mate waarin een persoon fysiek aanwezig moet zijn. Sociaal en persoonlijk contact door middel van fysieke samenkomst speelt voor elke functie een belangrijke rol binnen de organisatiecultuur van X. De reden of het belang wat gehecht wordt aan fysieke aanwezigheid komt voort uit de hoge mate van binding die X medewerkers voelen met de organisatie. Sociaal en fysiek contact wordt hierbij erg belangrijk gevonden om binding te krijgen en te onderhouden.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat er een aantal aspecten spelen in de interne context die van invloed zijn op de inrichting en invulling van telewerken binnen X. Ten eerste kan geconcludeerd worden dat de lijnmanager een cruciale rol speelt bij de inrichting en invulling van telewerken. De grote invloed van de lijnmanager komt enerzijds voort uit het ontbreken van beleid met betrekking tot telewerken. Anderzijds hebben afdelingen binnen het generieke beleid een grote hoeveelheid beleidsruimte waardoor generiek beleid afdelingsspecifiek kan worden ingevuld. Hierdoor is de visie van de lijnmanager van grote invloed bij de inrichting en invulling van telewerken. Daarnaast zijn er binnen afdelingen grote verschillen tussen functies in de mate waarin een medewerker noodzakelijk fysiek aanwezig moet zijn. Dit alles moet in het licht gezien worden van de X cultuur waar fysiek contact een duidelijk onderdeel is van de organisatiecultuur.

5.3 Hinderling en enabling factoren

Zoals in de bovenstaande paragraaf aangegeven zijn er zowel externe als interne contextuele factoren die van invloed zijn op de inrichting en invulling van telewerken. In deze paragraaf worden in het licht van deze contextuele factoren de hinderling en enabling factoren uiteengezet.

Er kan geconcludeerd worden dat de huidige situatie met betrekking tot telewerken niet voldoet. Er is in de huidige situatie geen helder beleid ten aanzien van telewerken. Duidelijk komt hierbij naar voren dat er wel behoefte is aan beleid waardoor deze behoefte als een enabling factor gezien kan worden. De behoefte voor beleid komt enerzijds voort uit de ontevredenheid over de huidige situatie waar helder beleid ontbreekt, anderzijds wordt er overwegend welwillend gedacht over de ontwikkeling van telewerkmogelijkheden binnen X. Deze welwillende houding ten opzichte van telewerken komt voort uit de voornamelijk positieve effecten van telewerken op zowel medewerker als organisatie die worden gepercipieerd. Er wordt verondersteld dat telewerken de flexibiliteit van medewerkers zal vergroten wat een positieve invloed heeft op een aantal aspecten. De belangrijkste invloed die flexibele werkmogelijkheden met zich meebrengen, hebben betrekking op het verbeteren van de werk-privé balans en een verbeterde well being. Voor een medewerker betekenen flexibele werkmogelijkheden dat er een beter afstemming kan plaatsvinden tussen werk en privé leven. De verbeterde werk privé balans heeft vervolgens weer een positieve invloed op de persoonlijke well being en de productiviteit. Productiviteitsverhoging als gevolg van flexibele werkmogelijkheden kan als een direct voordeel gezien worden voor de organisatie. Voor de organisatie zijn er nog een aantal belangrijke andere aspecten die positief effect hebben op de organisatie. Het gaat dan voornamelijk om kosten- en tijdbesparingen

zoals parkeerkosten, werkplekkosten, reistijd en vervoerskosten. Dit zijn besparingen die financieel een aantrekkelijke enabling factor zijn voor de organisatie. Daarnaast heeft telewerken op andere manieren een positieve invloed op het bedrijfsimago. Enerzijds wordt de organisatie een aantrekkelijke werkgever door meer flexibele werkmogelijkheden aan te bieden. Anderzijds wordt er door de reductie van vervoer minder CO₂ uitgestoten wat ook een positieve uitwerking heeft op het bedrijfsimago.

Het is van belang om deze enabling factoren af te zetten tegen de hinderende factoren. Er kan geconcludeerd worden dat de organisatielcultuur binnen X de belangrijkste hinderende factor is voor een uitgebreide toepassing van telewerkmogelijkheden. Hierbij moet worden opgemerkt dat de mate waarin dit als een hinderende factor gezien kan worden afhankelijk is van de mate waarin er geparticipeerd wordt in telewerkmogelijkheden. Medewerkers binnen X voelen zich in een hoge mate gebonden met de organisatie. Om deze binding te krijgen en te behouden wordt er aan fysiek contact veel waarde gehecht. Er is dus sprake van een hinderende factor als er te veel wordt thuisgewerkt. Te veel thuiswerken betekent dat het kantoor niet meer primair de werkplek is.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de enabling factoren enerzijds ingaan op de behoefte aan beleid met betrekking tot telewerken en anderzijds wordt er verwacht dat telewerken positieve effecten heeft op zowel medewerkers als de organisatie. De belangrijkste hinderende factor gaat in op de organisatielcultuur binnen X waar fysiek contact belangrijk wordt gevonden voor en bij het behoud van binding met de organisatie.

5.4 “In welke mate heeft telewerken een toegevoegde waarde voor de realisatie van de organisatie doelstellingen binnen X?”

Er kan geconcludeerd worden dat de mate waarin telewerken een toegevoegde waarde heeft voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen afhankelijk is van de wijze waarop er bij de inrichting en invulling wordt afgestemd op de contextuele factoren. In dit onderzoek zijn er zowel interne als externe contextuele factoren uiteengezet die van invloed zijn op de inrichting en invulling van telewerken. In het licht van deze contextuele factoren zijn er hinderende en enabling factoren geïdentificeerd. Het totaalbeeld van de enabling factoren laat positieve effecten van telewerken op zowel de medewerker als de organisatie zien. Hier tegenover moeten de hinderende factoren worden gezet. Er kan geconcludeerd worden dat deze hinderende factoren geen barrières vormen voor het inrichten en invullen van telewerken binnen X. Dit zijn echter wel factoren waarop afgestemd moet worden. De wijze waarop er wordt afgestemd op deze contextuele factoren zal mede de mate bepalen waarin telewerken van toegevoegde waarde is voor de organisatie.

Het is van belang om deze conclusies, die op basis van de resultaten zijn samengesteld, in perspectief te plaatsen en op de inhoud te reflecteren. Is er in deze conclusie antwoordt gegeven op de onderzoeksvraag? Hoe moeten de geformuleerde conclusies geïnterpreteerd worden? Komen de belangrijkste conclusies overeen met de veronderstellingen die in de literatuur worden gedaan. Hebben de gebruikte methoden geleid tot voldoende en valide data waar deze conclusies op gebaseerd zijn? In het volgende hoofdstuk worden deze vragen behandeld en wordt het onderzoek inhoudelijk, theoretische en methodische ter discussie gesteld.

6.0 Discussie

Op basis van enerzijds het theoretisch kader en anderzijds de onderzoeksresultaten en conclusies zijn er een aantal aspecten in dit onderzoek waar op gereflecteerd moet worden. In dit hoofdstuk wordt er zowel inhoudelijk als methodisch gereflecteerd. In paragraaf 6.1 worden de theoretische bevindingen en onderzoeksresultaten ter discussie gesteld. Vervolgens wordt in paragraaf 6.2 terug gekeken op de gebruikte methoden. Tot slot worden er op basis van de conclusies en discussie in paragraaf 6.3 aanbevelingen gedaan voor de praktijk en vervolgonderzoek.

6.1 Inhoudelijke reflectie

In dit onderzoek is er gefocust op de mate waarin telewerken een toegevoegde waarde heeft voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen binnen X. Kort gezegd is er geconcludeerd dat telewerken van toegevoegde waarde kan zijn voor zowel het individu als de organisatie. Telewerken wordt hierbij gezien als een HR praktijk en de toegevoegde waarde als bijdrage voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen. De toegevoegde waarde van HRM wordt binnen de literatuur voornamelijk omschreven in economisch rationele doelen (Boselie, 2011; Paauwe, 2004). Paauwe (2004) geeft hierbij aan dat de toegevoegde waarde van HRM gezien moet worden in een spanningsveld tussen het realiseren van toegevoegde waarde in termen van economisch rationele doelen zoals effectiviteit en kwaliteit en morele waarden zoals eerlijkheid en solidariteit.

De toegevoegde waarde van de HR praktijk telewerken binnen X kan ook gezien worden in een spanningsveld tussen het realiseren van economisch rationele doelstellingen en morele waarden. Dit spanningsveld waarin de toegevoegde waarde van telewerken gezien moet worden komt terug in dit onderzoek en wordt aangegeven op basis van de resultante van de hindering en enabling factoren. Ongenuanceerd zouden de enabling factoren gezien kunnen worden als de drivers of voordelen van telewerken. Deze drivers of voordelen hebben betrekking op de toegevoegde waarde zoals die in de conclusie in termen van flexibiliteit, productiviteitsverhoging en kostenreductie uiteen zijn gezet. De hindering factoren kunnen op hun buurt gezien worden als nadelen en factoren waar rekening mee gehouden moet worden bij de inrichting en invulling van telewerken. Interessant hierbij is om op te merken dat de belangrijkste hindering factor betrekking heeft op de organisatiecultuur. Er is geconcludeerd dat er verwacht wordt dat telewerken door een afname van fysieke aanwezigheid een negatieve invloed zal hebben op de binding met de organisatie. Toegevoegde waarde wordt in dit onderzoek dus wel omschreven als de voordelen en drivers om flexibele werkmogelijkheden verder te ontwikkelen, het is echter de organisatiecultuur die een essentiële rol speelt bij de mate waarin men binnen X bereid is om beleid te ontwikkelen op het gebied van telewerken. Op basis van deze constatering kan de toegevoegde waarde van telewerken gezien worden in een spanningsveld tussen het realiseren van toegevoegde waarde in termen van flexibiliteit en productiviteitsverhoging en het realiseren van morele waarden wat in dit onderzoek betrekking heeft op het behoud van binding met de organisatie (Paauwe, 2004).

De organisatiecultuur speelt dus een belangrijke rol binnen X met betrekking tot de bereidheid om flexibele werkmogelijkheden in te richten. In de conclusie is daarnaast de organisatiestructuur uiteengezet waarin de lijnmanager een cruciale rol speelt bij het inrichten en invullen van flexibele

werkmogelijkheden. Bij de implementatie van HR-beleid speelt de lijnmanager een essentiële rol en valt of staat een goede implementatie van HR-beleid met de uitvoering door de lijnmanager (Bos-Nehles, van Riemsdijk en Looise, 2011). Door de hoge mate van beleidsruimte binnen het generieke beleid hebben afdelingen, en dus de lijnmanagers, beleidsruimte om eigen keuzes te maken met betrekking tot de inrichting en invulling van flexibele werkmogelijkheden. Wright & Nishii (2007) benoemen het verschil tussen de fasen "Intended HR practices" en de "Actual HR practices" waarmee wordt aangegeven dat de bedoelde strategie anders in de praktijk kan worden uitgevoerd dan bedoeld door de invloed van contextuele factoren. De rol van de lijnmanager binnen X kan hier gezien worden als een belangrijke contextuele factor die invloed heeft op de "Actual HRM practices" oftewel de uiteindelijke invulling van telewerkmogelijkheden. Een lijnmanager die bijvoorbeeld een positieve houding heeft ten aanzien van telewerken zal beleid anders inrichten en invullen dan een lijnmanager die minder welwillend tegenover telewerkmogelijkheden staat. In de praktijk kan dit dus betekenen dat een minder welwillende lijnmanager weinig of geen invulling geeft aan voorgenomen plannen met betrekking tot telewerken.

De twee belangrijkste aspecten waar rekening mee gehouden dient te worden bij de inrichting en invulling van telewerken binnen X hebben dus betrekking op de organisatiecultuur en de organisatiestructuur. De organisatiecultuur speelt een rol door het belang wat er aan fysiek contact gehecht wordt en de bereidheid om flexibele werkmogelijkheden in te richten. De organisatiestructuur heeft betrekking op de cruciale rol van de lijnmanager die bepalend is voor de manier waarop telewerken ingericht en ingevuld kan worden. Uit de conclusie komt echter ook naar voren dat dit geen barrières zijn maar meer als factoren gezien kunnen worden waar rekening mee gehouden moet worden bij de ontwikkeling van beleid met betrekking tot telewerken.

Het is daarom goed om dieper in te gaan op de inrichting en invulling van telewerken binnen X. Volgens Handy & Mokhtarian (1996) komen flexibele werkmogelijkheden tot stand op basis van enerzijds de wil van de werknemer om te telewerken en anderzijds de werkgever die de werknemer de mogelijkheid geeft om te telewerken. In de huidige praktijk binnen X is dit de manier waarop er invulling wordt gegeven aan flexibele werkmogelijkheden. Er is geen beleid of duidelijk geformuleerde richtlijnen ten aanzien van telewerken terwijl hier wel behoefte aan is. In de resultaten komt daarnaast niet een duidelijke probleemeigenaar of een verantwoordelijke naar voren voor de ontwikkeling van beleid. Vooruitlopend op de aanbevelingen wordt hieronder uiteengezet op welke manier telewerken ingericht en ingevuld kan worden.

Het initiatief voor dit onderzoek is voortgekomen uit de afspraken die gemaakt zijn tussen de vakbonden en het management van X. De vakbonden lijken daardoor een rol te spelen bij de inrichting en invulling van telewerken. Er is echter in dit onderzoek geconcludeerd dat de vakbonden vanuit de institutionele context gezien een beperkte invloed hebben op deze besluitvorming (Paauwe, 2004). Dit is enerzijds opmerkelijk te noemen omdat de aanleiding van dit onderzoek dus voortvloeit uit de afspraken die gemaakt zijn tussen de vakbonden en het management van X. Anderzijds is het de vraag of vakbonden een rol moeten spelen bij het inrichten en invullen van telewerken. Vakbonden behartigen de belangen van medewerkers veelal door het maken van collectieve afspraken met werkgevers (www.fnv.nl, 2013; www.cnv.nl, 2013). Collectieve afspraken met betrekking tot het implementeren van beleid ten aanzien van telewerken hebben echter een aantal nadelen. Allereerst

heeft de lijnmanager zoals hierboven benoemd eigen beleidsruimte waardoor collectieve afspraken (Intended HR practices) in de praktijk in grote mate anders uitgevoerd kunnen worden (Actual HR Practices) (Wright & Nishii, 2007). Daarnaast zijn collectieve afspraken voor iedereen die onder de cao valt hetzelfde waardoor er moeilijk rekening gehouden kan worden met de functie of afdelingsspecifieke factoren.

Het is de vraag of afspraken over telewerkmogelijkheden niet sowieso tussen de lijnmanager en medewerker gemaakt moeten worden. X heeft in de [REDACTED] staan dat de organisatie gedreven wil worden door persoonlijk leiderschap ([REDACTED] Persoonlijk leiderschap en vertrouwen zijn belangrijke aspecten ten aanzien van telewerken. Kowalski & Swanson (2005) geven zelfs aan dat een vertrouwensrelatie tussen lijnmanager en medewerkers misschien wel de belangrijkste kritische succesfactor is van telewerken. De manier waarop er tussen de organisatie en de medewerker afspraken worden gemaakt over telewerken heeft invloed op het psychologisch contract. Met het psychologisch contract worden de wederzijdse verplichtingen en verwachtingen tussen medewerker en de organisatie bedoeld (Guest, 1998). De twee partijen waar een psychologisch contract tussen bestaat zijn enerzijds de medewerker en anderzijds de organisatie. De organisatie kan gezien worden als een groot geheel maar ook als de lijnmanager die de organisatie vertegenwoordigt. Er zit een verschil in het psychologisch contract wanneer er collectieve afspraken gemaakt worden in vergelijking met een decentrale inrichting van telewerken waarbij er afspraken gemaakt worden tussen lijnmanager en medewerker. Centraal beleid kan bijvoorbeeld door de medewerker ervaren worden als een recht op flexibele werkmogelijkheden. Het krijgen van dit recht betekent dat er dan geen tegenprestatie meer tegenover staat. Bij een decentrale invulling kan de lijnmanager door het verlenen van flexibele werkmogelijkheden aan een medewerker vertrouwen geven of kunnen de mogelijkheden als een beloning gezien worden. De "Perceived HRM practices" gaat in op de manier waarop de invulling en inrichting van telewerken op individueel niveau ervaren worden (Wright & Nishii, 2007). Deze ervaring van medewerkers ten aanzien van het psychologisch contract heeft implicaties voor de manier waarop de medewerker zich gedraagt binnen een organisatie en zich daarbij wil inzetten voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen (Wright & Nishii, 2007). Zeker binnen X is het te verwachten dat decentraal beleid beter ervaren wordt omdat er een betere afstemming kan zijn met functie en afdelingsspecifieke factoren. De keuze om flexibele werkmogelijkheden centraal of decentraal in te richten heeft betrekking op het ideaaltype. Een ideaaltype gaat over de natuurlijk gezien beste set van HR praktijken die het beste aansluiten bij de structuur en de cultuur van de organisatie (Sonnenberg, 2006).

Telewerken lijkt binnen X het best tot zijn recht te komen wanneer er tussen lijnmanager en medewerker afspraken worden gemaakt. Een collectief beleid kan maar beperkt rekening houden met het groot aantal contextuele factoren die van invloed zijn op de inrichting en invulling van telewerken. Deze constatering heeft implicaties voor de manier waarop telewerken binnen dit onderzoek als HR praktijk omschreven wordt. Met HR praktijken worden binnen de literatuur veelal HR instrumenten zoals werving en selectie, training en beloning bedoeld waarmee de mens als resource gezien wordt en aangestuurd kan worden om organisatiedoelstellingen te realiseren (Boselie, Dietz & Boon, 2005). Door telewerken als HR praktijk te betitelen lijkt het alsof telewerken goed te managen is om organisatiedoelstellingen te realiseren. In deze discussie komt echter naar voren dat sturing en het managen van telewerken een complex geheel is. Het is dus de vraag of er wel over telewerken als HR

praktijk gesproken mag worden. Telewerken gaat meer over een manier waarop werk uitgevoerd mag of kan worden. De basistaken van een lijnmanager gaan over het aansturen van medewerkers bij de taken die ze uitvoeren en de manier waarop ze deze taken uitvoeren. Telewerken kan daarom beter gezien worden als een werkpraktijk waarin de lijnmanager en de medewerker het beste kunnen bepalen waar en op welke manier het werk wordt uitgevoerd.

Er zijn hierboven een aantal aspecten uiteengezet die van invloed zijn op de inrichting en invulling van telewerken binnen X. De context is hierbij een terugkerend thema en blijkt van grote invloed te zijn voor de manier waarop telewerken ingericht en ingevuld kan worden. De manier waarop er wordt afgestemd op deze context zal mede bepalend zijn voor de mate waarin telewerken een toegevoegde waarde heeft voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen.

Een contextueel aspect dat onderbelicht is gebleven in dit onderzoek heeft betrekking op de wet- en regelgeving ten aanzien van thuiswerken. In dit onderzoek is er vrijwel geen aandacht geweest voor de wetgeving die van invloed is op thuiswerken. Het is echter zaak om in deze discussie wel aandacht te besteden aan dit aspect omdat dit als een noemenswaardige factor gezien kan worden waar bij de inrichting en invulling van telewerken rekening mee gehouden dient te worden. In het Nederlands Burgerlijk Wetboek is er aandacht voor de omstandigheden waarin werk moet worden uitgevoerd. In de arbeidsomstandighedenwet (Arbo-wet) is vastgelegd dat de werkgever verantwoordelijk is voor een veilige werkplek. Als de werkplek niet het kantoor maar de thuissituatie is, betekent dit dat de verantwoordelijkheid niet verschuift naar de werknemer maar hetzelfde blijft en dat dus de werkgever verantwoordelijk is voor een veilige thuiswerkplek. De werkgever moet bijvoorbeeld zorgen voor een werkplek die voldoet aan de ergonomische beginselen (Van Genderen et. al., 1998). Hierbij is het van belang om de mate waarin deze wet- en regelgeving van toepassing is in ogenschouw te nemen omdat deze afhankelijk is van de mate waarin er thuis gewerkt wordt. Als een persoon bijvoorbeeld gemiddeld één dag per week thuis werkt is het de vraag of de thuiswerkplek een significante invloed heeft op de te nemen maatregelen betreffende de veiligheid van de werknemer. Afhankelijk van de mate waarin iemand thuis werkt, gaat de inrichting van de thuiswerkplek een belangrijkere rol spelen voor de werkgever. Uiteindelijk blijft de werkgever verantwoordelijk voor een veilige werkplek en is het dus van belang om die verantwoordelijkheden goed in ogenschouw te nemen.

Naast dit aspect in de institutionele context zijn er in de conclusie marktontwikkelingen benoemd die van invloed zijn op de inrichting en invulling van telewerken. In de resultaten is naar voren gekomen dat een flexibele werkgever ook als een meer aantrekkelijke werkgever wordt gezien. Dit aspect is in het theoretisch kader niet benoemd omdat dit in de algemene literatuur ten aanzien van telewerken vrijwel geen aandacht krijgt. Dit in tegenstelling tot de interviews waar meerdere keren naar voren is gekomen dat de beroepsbevolking, en in het bijzonder het "talent" en "de jongere generatie" binnen de beroepsbevolking, behoefte heeft aan een flexibele werkgever. Wat precies als "talent" en "de jongere generatie" gedefinieerd kan worden is niet eenduidig te beantwoorden vanuit de resultaten in dit onderzoek. Nicholas en Guzman (2009) hebben onderzoek gedaan naar de behoeften van de generatie "millennials" met betrekking tot flexibele werkmogelijkheden. De generatie "millennials" is geboren tussen 1981 en 1999 en ziet telewerkmogelijkheden niet als een belangrijke factor voor de aantrekkelijkheid van een werkgever. Deze generatie heeft meer behoefte aan een leuke werkplek en leuke collega's. Daartegenover staat dat telewerkmogelijkheden een zekere mate van autonomie betekent. Het hebben van autonomie als gevolg van telewerkmogelijkheden wordt wel een belangrijke

factor gevonden (Nicholas en Guzman, 2009). De conclusie in dit onderzoek die betrekking heeft op de behoefte van “de jongere generatie” of “talent” ten aanzien van een flexibele werkgever wordt dus niet vanuit de literatuur onderschreven. Hierbij moet worden opgemerkt dat er verder weinig empirische ondersteuning is voor deze nuance omdat er nog weinig onderzoek gedaan is naar de relatie tussen het aanbieden van telewerkmogelijkheden en de aantrekkelijkheid van een werkgever. Daarnaast is het de vraag of je op basis van leeftijd eenduidige uitspraken kan doen over eigenschappen en behoeften van de verschillende generaties.

6.2 Methodologische reflectie

In hoofdstuk drie zijn de methoden die gebruikt zijn in dit onderzoek al ruim toegelicht. Het is echter goed om achteraf de gebruikte methoden nader te bekijken. In deze paragraaf worden daarom de methoden die gebruikt zijn nader ter discussie gesteld.

Door middel van een conceptueel model is dit onderzoek gestructureerd en is er een antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. Het gebruik van dit conceptueel model heeft zowel de resultaten als de conclusie gestructureerd. Daarnaast is er een theoretisch kader samengesteld dat de belangrijkste perspectieven met betrekking tot telewerken en het realiseren van organisatiedoelstellingen binnen de literatuur uiteen heeft gezet. Hierdoor kan de schijn gewekt worden dat het conceptueel model en het theoretisch kader de onderzoeksresultaten te veel beïnvloed hebben. Deze beïnvloedende werking is in dit onderzoek echter minimaal geweest door de nadrukkelijke aandacht die besteed is aan de validiteit. De interviews zijn semi- gestructureerd geweest en er is veel ruimte geweest voor nieuwe perspectieven van respondenten. Nieuwe perspectieven zijn duidelijk naar voren gekomen in de conclusie. Uit de conclusie komt bijvoorbeeld de invloed van de organisatiecultuur naar voren die de mate waarin telewerken van toegevoegde waarde is mede bepaalt. Daarnaast is de invloed van telewerken op de aantrekkelijkheid van de werkgever naar voren gekomen. Verder is er lopende het onderzoek duidelijk geworden dat de resultante van de hindering en enabling factoren, die voor toegevoegde waarde staat zoals in het conceptueel model gepresenteerd, gezien moet worden in een spanningsveld tussen het realiseren van economische rationele doelstellingen en morele waarden. Hieruit blijkt dat er niet vooringenomen en eenzijdig door de theorie en het conceptueel model invulling is gegeven aan de uitvoering van dit onderzoek en de daaruit voortvloeiende conclusies.

Een ander punt van discussie heeft betrekking op de samenstelling van de onderzoeksgroep. In dit onderzoek zijn 15 respondenten geïnterviewd die een representatieve groep vormen van de werkzame personen binnen X. In hoofdstuk drie is verantwoord hoe deze onderzoeksgroep is samengesteld. Hoewel deze 15 respondenten zeven nationaliteiten vertegenwoordigen is het moeilijk om duidelijke uitspraken te doen over de invloed van de culturele achtergrond van een respondent met betrekking tot het onderwerp telewerken. Voor een goed beeld van de invloed van culturele achtergrond zouden er grotere groepen respondenten met dezelfde culturele achtergrond deel uit moeten maken van de onderzoeksgroep. Door op deze manier de onderzoeksgroep samen te stellen kunnen er uitspraken gedaan worden op basis van de mogelijke overeenkomsten en verschillen tussen respondenten. In dit onderzoek komt echter wel naar voren dat er volgens de respondenten geen verschil zit tussen

managers met een verschillende culturele achtergrond en het perspectief op telewerken. Deze uitspraken hebben dus betrekking op de perceptie van de respondenten ten aanzien van de invloed van een bepaalde culturele achtergrond op het perspectief van een manager.

Voor de uitspraken die gedaan zijn over de effecten van telewerken op het individu moet ook opgemerkt worden dat deze betrekking hebben op de perceptie van de respondenten. De respondenten verwachten dat telewerken een aantal effecten heeft. Welke effecten er daadwerkelijk in de praktijk waar te nemen zijn, worden in dit onderzoek niet verder empirisch onderbouwd. Er wordt in dit onderzoek echter wel geconcludeerd dat telewerken een positieve invloed heeft op basis van deze perceptie van de respondenten.

6.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In dit onderzoek is er gesproken over de “black box” die betrekking heeft op de voortdurende onduidelijkheid binnen de literatuur over de wijze waarop HRM een bijdrage levert aan performance (Boselie, Dietz & Boon, 2005). Ook in dit onderzoek is een “black box” te herkennen omdat de resultaten niet duidelijk maken hoe en op welke manier de relatie tussen telewerken en het realiseren van organisatiedoelstellingen precies verloopt. Hoewel er al veel onderzoek gedaan is naar de relatie tussen HRM en performance is het deze relatie die interessant is om verder te onderzoeken als vervolg op dit onderzoek omdat juist dit onderzoek zich goed leent voor vervolgonderzoek. Dit onderzoek leent zich goed voor een vervolgonderzoek omdat er gefocust is op de contextuele factoren die van invloed zijn op de inrichting en invulling van telewerken binnen de context van X waardoor er dus al veel bekend is over het fenomeen telewerken binnen deze context. Vervolgonderzoek zou zich op basis van deze beschikbare data kunnen richten op telewerken (HR praktijk) en het effect op prestaties (performance) van medewerkers.

Vervolgonderzoek zou hierbij gebruik kunnen maken van een experiment als onderzoeksdesign. Bij een experiment wordt er onderzocht in hoeverre de ene variabele de andere beïnvloedt en hoe groot het effect is door de beïnvloeding (Van der Velde, Jansen & Anderson, 2004). Een experiment kan gebruikt worden als onderzoeksdesign om te onderzoeken hoe een pilot telewerken bij een afdeling effect heeft op de prestaties van werknemers. De pilot telewerken wordt hierbij geïmplementeerd bij een aantal afdelingen. Deze afdelingen zijn dan de experimentele groep. De controlegroep zijn afdelingen waar geen pilot wordt gestart. In deze opzet zijn de groepen niet gelijk aan elkaar omdat er logischerwijs al verschillen in afdelingen zitten nog voordat er bij de ene afdeling wel en bij de andere afdeling geen pilot telewerken wordt gestart. Dit heeft een grote invloed op de validiteit omdat een experiment streeft naar een vrijwel gelijke experimentele groep als controlegroep. Daarom is dit ook geen “echt” experiment maar een quasi-experiment omdat er vooraf al onderscheid in de groepen zit (Van der Velde, Jansen & Anderson, 2004). Het is echter wel zo dat er door het gebruik van meerdere experimentele groepen (De afdelingen waar een pilot telewerken wordt gestart) en meerdere controlegroepen (afdelingen waar geen pilot telewerken wordt gestart) te testen, er toch uitspraken gedaan kunnen worden over de effecten die telewerken heeft op prestaties van medewerkers

Een experiment is binnen de bestuurs- en organisatiewetenschappen erg ongebruikelijk als onderzoeksdesign maar niet geheel onbruikbaar (Grimmelikhuisen & Meijer, 2012). Voor het

fenomeen HRM en performance zou een andere manier van onderzoek dan de gangbare methoden mogelijk nieuwe kennis kunnen opleveren. Het is echter de vraag of deze manier van onderzoeken uiteindelijk voldoende valide data oplevert door het grote aantal variabelen dat invloed op de relatie tussen HRM en performance uitoefent. Het gebruik van een experiment is zeker geen ideale methode om valide data te verzamelen maar kan mogelijk dichterbij kennis of tot andere perspectieven komen in de relatie tussen HRM en performance.

6.4 Aanbevelingen voor de praktijk.

Op basis van de resultaten en de conclusie kunnen er aanbevelingen gedaan worden voor de praktijk waarmee X de gewenste en of noodzakelijke aanpassingen kan managen op het gebied van telewerken. Uit de conclusie blijkt dat telewerken voor zowel de medewerker als de organisatie een toegevoegde waarde kan hebben. Hierbij is er aangegeven dat de mate waarin telewerken een toegevoegde waarde heeft afhankelijk is van de wijze waarop er bij de inrichting en invulling wordt afgestemd op contextuele factoren. Het is dus van belang om deze aanbevelingen naast de contextuele factoren, die in de conclusie en discussie uiteengezet zijn, te leggen, omdat deze mede bepalend zijn voor de mate waarin telewerken van toegevoegde waarde kan zijn.

Ten eerste is het aan te bevelen om als X een duidelijke visie of beleid met betrekking tot telewerken te ontwikkelen. Dit is aan te bevelen omdat er enerzijds een behoefte bestaat aan een duidelijke visie en er anderzijds voornamelijk positief gedacht wordt over telewerken. De positieve houding komt voort uit de verwachting dat telewerken op zowel medewerker als organisatie positieve effecten heeft. Zoals in de conclusie en de discussie naar voren is gekomen zijn er echter wel een aantal belangrijke contextuele factoren waar rekening mee gehouden moet worden bij de ontwikkeling van een visie of beleid met betrekking tot telewerken. De belangrijkste factoren hebben enerzijds betrekking op de grote verschillen tussen afdelingen in de mogelijkheden die er zijn om flexibele werkmogelijkheden in te richten en anderzijds het belang wat er aan fysiek contact gehecht wordt binnen X.

Op basis van deze factoren is het aan te bevelen om als X breed richtlijnen te ontwikkelen waarbinnen de lijnmanager de mate en de manier waarop er geparticipeerd kan worden in telewerkmogelijkheden afdelingsspecifiek in kan vullen. Telewerkmogelijkheden zijn binnen X afdelingsafhankelijk en kunnen daarom het best afdelingsspecifiek worden ingevuld. Een gedetailleerd X breed beleid kan maar beperkt en waarschijnlijk niet voldoende inspelen op deze afdelingsspecifieke factoren. Het is daarom aan te bevelen om de lijnmanager een zekere mate van vrije invullingsruimte te geven waarmee ingespeeld kan worden op deze afdelingsspecifieke factoren. X breed zijn er echter wel richtlijnen nodig. Het is hierbij van belang dat richtlijnen enerzijds telewerkmogelijkheden bevorderen en er anderzijds rekening gehouden wordt met de organisatiecultuur waarin er veel belang wordt gehecht aan fysiek contact. Deze richtlijnen of kaders kunnen bijvoorbeeld voorschrijven dat de primaire werkplek het kantoor is en de thuiswerkplek op geen enkele manier een negatieve invloed mag hebben op de prestaties van de medewerker en of die van de organisatie. Hier tegenover staat dat telewerken duidelijk van toegevoegde waarde kan zijn voor X en het dus van belang is om het ontwikkelen van beleid met betrekking tot telewerken binnen X aan te moedigen.

Hieronder worden in een schematische weergave de aanbevelingen uiteengezet. Punt 1 geeft aan dat het goed zou zijn als X een duidelijke visie zou ontwikkelen. Daarbij wordt aangegeven wat de inhoud van deze visie kan zijn en worden de belangrijkste aspecten benoemd die aangeven waarom telewerken van toegevoegde waarde is. Punt 2 heeft betrekking op de manier waarop telewerken ingericht en ingevuld zou kunnen worden, rekening houdend met de belangrijkste contextuele factoren.

1. Het is X aan te bevelen om een duidelijke visie m.b.t telewerken te gaan ontwikkelen.

a. Inhoud van deze visie: X staat positief tegenover telewerkmogelijkheden.

• Waarom dit advies:

1. Het is een duidelijke behoefte van medewerkers binnen X.

2. Telewerken heeft een positieve invloed op:

a. Medewerker:

i. Well being

ii. Werk-privé balans

iii. Productiviteit

b. Organisatie:

i. Productiviteit

ii. Kosten en tijdsbesparingen

iii. Aantrekkelijkheid werkgever

2. Het is aan te bevelen X breed richtlijnen (kaders) te ontwikkelen waarin de lijnmanager de mate en de manier waarop er geparticipeerd wordt in telewerkmogelijkheden afdelingsspecifiek in kan vullen.

a. Telewerkmogelijkheden zijn afdelingsafhankelijk en kunnen het best afdelingsspecifiek worden ingevuld.

b. Richtlijnen zouden enerzijds telewerkmogelijkheden moeten bevorderen en anderzijds het belang van het kantoor als primaire werkplek moeten beschermen.

• Waarom dit advies:

1. Er is behoefte aan beleid m.b.t telewerken waarin rekening gehouden wordt met de organisatiecultuur waar veel belang wordt gehecht aan fysiek contact.

2. Een te gedetailleerd gemeenschappelijk beleid kan niet voldoende inspelen op de afdelingsspecifieke factoren.

Bijlage 1. Topiclijst

Topic lijst semi- gestructureerde interviews

Meenemen naar interview

- Organogram van de afdeling
- Afdelingsomschrijving
- Recorder

Inleiding

Voorstellen

- Afstudeerproject voor mij, Master thesis voor de studie B&O, richting SHRM.

Doel interview/onderzoek

Centrale onderzoeksvraag: In welke mate heeft telewerken een toegevoegde waarde voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen binnen X?

- Het doel onderzoek/interview is een beter inzicht krijgen in de mate waarin telewerken een toegevoegde waarde heeft voor X bij het realiseren van de organisatiedoelstellingen.
- Dit interview zal ingaan op de huidige praktijken met betrekking tot telewerken en in welke mate er aanpassingen gewenst en of noodzakelijk zijn.
- Ik ben geïnteresseerd naar uw mening en inzichten over dit onderwerp in het algemeen maar ook specifiek voor uw afdeling.
- De resultaten worden aan [REDACTED] verantwoordelijk voor de CAO onderhandelingen, teruggekoppeld.

Proces interview

- Anoniem interview en wordt vertrouwelijk verwerkt
- Duur interview is 1 uur
- interview opnemen?

Topics interview.

1. Kunt u beknopt iets over uw huidige taken/ verantwoordelijkheden in uw functie vertellen?

- a. Functie
- b. Afdeling

2. Hoe ziet de huidige praktijk met betrekking tot telewerken binnen X er uit?

- a. Heeft u er wel eens van gehoord?
- b. Heeft u er wel eens mee te maken gehad?
- c. Op welke manier heeft u er mee te maken gehad?
- d. Wat doet u zelf/ uw afdeling met telewerken?
- e. Wat zijn uw ervaringen?

Definitie telewerken: "telewerken is een alternatieve manier van werken waarbij werknemers taken uitvoeren elders dan de primaire of centrale werkplek met behulp van elektronische media"

3. De context van X

(Externe context). Wat zijn volgens u de belangrijkste externe ontwikkelingen/ factoren nu en in het verleden die invloed hebben op de organisatie/ bedrijfsvoering van X? (Doorvragen naar externe ontwikkelingen/factoren die van invloed zijn op de inrichting/invulling van telewerken binnen X International.)

- Markt, product, technologie
- Institutionele ontwikkelingen, wet en regelgeving, overheidsregulatie

(Interne context). Wat zijn volgens u de belangrijkste interne ontwikkeling/ factoren nu en in het verleden die invloed hebben op de organisatie/bedrijfsvoering van X? (Doorvragen naar interne ontwikkelingen die van invloed zijn op de Inrichting /invulling van telewerken binnen X)

4. Wat zijn de hindering/ enabling factoren die invloed hebben op de inrichting/invulling van telewerken binnen X ?

- a) Wat zijn binnen de X factoren die invloed hebben op de inrichting/ invulling van telewerken?
- b) Zijn er marktontwikkelingen en of ontwikkelingen in de institutionele context die van invloed zijn op de inrichting/ invulling van telewerken [REDACTED]
- c) Wat betekent de specifieke situatie van X voor de mogelijkheden/onmogelijkheden om te telewerken?
 - o Eigen beleidsruimte van een afdeling binnen het generieke beleid.
 - o Internationaal gezelschap
 - o Hoog verloop
 - o Veel hoog ingeschaalde functies
 - Zijn er nog andere karakteristieken/ eigenschappen die bij dit hoofdkantoor horen?

5. Voldoet de huidige praktijk met betrekking tot telewerken? Welke aanpassingen zijn gewenst en of noodzakelijk?

- a) Voldoet huidige inrichting/ invulling m.b.t. telewerken
 - b) Zijn er aanpassingen gewenst en of noodzakelijk.
-
- Wat wil werkgever m.b.t. telewerken /wat wil de medewerker m.b.t. telewerken (Sluit dit bij elkaar aan)?
 - Heeft de specifieke afdeling waar u werkt invloed op de mogelijkheden om te kunnen participeren in telewerkmogelijkheden?
 - Zit er verschil in functie/ functieniveau om te kunnen participeren in telewerkmogelijkheden?
 - Wat denkt u dat het effect van telewerken binnen X is op
 - Het contact met collega's
 - Werk-privé balans
 - De te ervaren autonomie

6. Op welke manier kan telewerken het meest van toegevoegde waarde zijn voor X bij het realiseren van de organisatiedoelstellingen?

De strategie van de organisatie richt zich op [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

7. Afsluiting

- a) Zijn er nog aspecten in dit interview die ik vergeten ben of die u van belang vindt om hier nog te bespreken?
- b) Als het eindrapport klaar is? Wilt u dit rapport ontvangen?
- c) Mag ik u benaderen voor eventuele aanvullende vragen?
- d) Zijn er mensen binnen X waarvan u vindt dat ik deze nog moet spreken/ interviewen?
- e) Wie van uw medewerkers zou ik verder mogen interviewen?

Bijlage 2. Codeboom



Bijlage 3. Literatuurlijst

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

Baruch, Y. (2001). The status of research on telework and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews* , 113–129.

Beardwell, J., & Claydon, T. (2010). *Human resource management: a contemporary approach*. Harlow: Pearson Education Limited.

Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Boom onderwijs.

Boon, C. (2008). *HRM and Fit Survival of the Fittest*. Rotterdam : Erasmus University Rotterdam .

Bos– Nehles, A., Riemsdijk, v. ., & Looise, J. (2011). Lijnmanagement verantwoordelijk voor HR–implementatie; een uitdaging voor HRM. *Tijdschrift voor HRM* , 32–45.

Boselie, J., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human resource management* , 67–94.

Boselie, P. (2011). *Human Resource Governance: Voorbij 'Managerialism'*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. Berkshire: McGraw–Hill Education.

Boxall, p., & purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. China: Palgrave Macmillian.

[REDACTED]

Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations . *Journal of Organizational Behavior* , 511–532.

Daniels, K., & Lamond, D. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies* , 1151–1185.

[REDACTED]

Feldman, D. C., & Gainey, T. W. (1997). Patterns of telecommuting and their consequences: framing the research agenda. *Human Resource Management Review* , 369–388.

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

Genderen, Fluit, Stefels, Witte, & Wolff. (2010). *Arbeidsrecht in de praktijk*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Grimmelikhuijsen, S., & Meijer, A. (2012). The Effects of Transparency on the Perceived Trustworthiness of a Government Organization: Evidence from an Online Experiment. *Journal of Public Administration Research and theory, advance access* , 21 pages.

- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management* , 263–276.
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously . *Journal of Organizational Behavior* , 649–664.
- Handy, S., & Mokhtarian, P. (1996). The Future of Telecommuting. *Futures* , 227–240.
- Houtman, I., & van den Bossche, S. (2010). Trends in de kwaliteit van arbeid in Nederland en Europa. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* , 432–450.
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: What Does it Mean for Management. *Long Range Planning* , 319–334.
- Karaevli, A., & Hall, D. (2006). How career variety promotes the adaptability of managers: A theoretical model. *Journal of Vocational Behavior* , 359–373.
- Kowalski, K., & Swanson, J. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal* , 236–249.
- Nicholas, A., & Guzman, I. (2009). Is Teleworking for Millennials. *Faculty and Staff* , Paper 24.
- Pauwe, J. (2004). *HRM AND PERFORMANCE*. New York: Oxford University Press.
- Peters, P., & den Dulk, L. (2003). Cross Cultural Differences in Managers' Support for Home-Based Telework: A Theoretical Elaboration. *International Journal of Cross Cultural Management* , 329–346.
- Rubin, & Rubin. (1995). *Qualitative research: The art of hearing data*. Londen: Sage.
- Sonnenberg, M. (2006). *The Signalling Effect of HRM on Psychological Contracts of Employees: A Multi-Level Perspective* . Rotterdam : Erasmus University Rotterdam .
- 't Hart, H., Boeije, H., & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Utrecht: Boom onderwijs.
- Velde, v. d., Jansen, P., & Anderson, N. (2004). *Guide to Management Research Methods*. Oxford: Blackwell Publishing .
- Warmerdam, C., den Dulk, L., & van Doorne–Huiskes, A. (2010). Werk–privébeleid: de visie van topmanagers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* , 8–26.
- Westfall, R. (1997). The Telecommuting Paradox. *Information Systems Management* , 15–20.
- www.cnv.nl. (sd). Opgeroepen op Januari 2013
- www.fnv.nl. (sd). Opgeroepen op Januarie 2013



