

2014

## Flexibel werken en leiderschap

De relatie tussen de aspecten van flexibel werken en de behoeften van medewerkers aan leidinggevende sturing

*“Welke behoeften hebben de medewerkers van ING regio X aan leidinggevende sturing binnen de setting van flexibel werken?”*



Student: Anne van de Glind  
Studentnummer: 4142179  
Master: Strategisch Human Resource Management  
Instituut: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap  
Begeleider: Rik van Berkel  
Tweede lezer: Marc Peeters  
Datum: 12-07-2014

## Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie, ter afsluiting van de Master Strategisch Human Resource Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap, wat het einde van mijn vijf studiejaar in Utrecht betekent.

In september 2009 ben ik op de HU begonnen, waar ik de hbo-opleiding Human Resource Management in 2013 met succes heb afgerond. Ik had het gevoel dat ik meer uit mijn interesse over het HR vakgebied kon halen en ik zocht naar meer uitdaging. Daarom heb ik er voor gekozen om tijdens mijn afstudeerjaar een premaster te doen, wat bij succesvolle afronding het jaar daaropvolgend toegang bood tot het masterprogramma SHRM aan de USBO. Hard werken werd beloond en ik belandde in september 2013 als masterstudent op de USBO, waar ik gemotiveerd ben begonnen aan het programma. Ik heb veel geleerd het eerste half jaar en er is mij veel bijgebracht door verschillende professionele docenten.

Na een half jaar moest ik er toch ook echt aan gaan geloven: de masterscriptie. Ik begon met veel enthousiasme, wat soms een beetje minder werd wanneer het even niet ging zoals ik het graag zou willen zien. Maar ook hier geldt: hard werken wordt beloond. Mijn enthousiasme is weer teruggekomen toen ik beseftte dat mijn onderzoek bij ING regio X naar de relatie tussen flexibel werken en leiderschap geslaagd is. Ik wil u dan ook voordat ik een dankwoord wil uitspreken alvast veel leesplezier toewensen.

Mijn dank gaat uit naar Jan-Willem van den Berg, mijn contactpersoon bij ING regio X. Hij heeft er voor gezorgd dat ik de organisatie een beetje leerde kennen en mijn interviews met de respondenten kon afnemen. Zonder Jan-Willem was dat allemaal niet zo snel gegaan. Uiteraard wil ik de respondenten bedanken voor hun medewerking en openheid tijdens de interviews.

Daarnaast wil ik begeleider Rik van Berkel bedanken voor zijn bereikbaarheid en kritische blik. Ik was niet altijd even blij als ik weer een e-mail opende vol met commentaar, maar zonder dat lag er nu geen goed stuk. Door zijn kritische blik is mijn scriptie elke keer een stukje verbeterd. De bijeenkomsten met het groepje waren nuttig om zaken met elkaar te delen. Ook wil ik tweede lezer; Marc Peeters bedanken. Tijdens de twee presentaties over het onderzoeksplan en de resultaten werd ik geprikkeld om door een andere bril naar mijn scriptie te kijken door de vragen die hij stelde.

Mijn dank gaat ook uit naar Erik van der Weide, Henk ter Haar en Mariëtte van de Glind. Zij hebben mijn stukken doorgelezen en van feedback voorzien. Tot slot wil ik Anna, Hilal, Gabri, Hilde en Renate bedanken voor het sparren over de scripties en voor de 'ont stress momentjes' op of naast de USBO.

Anne van de Glind, juli 2014

## Managementsamenvatting

Deze scriptie is tot stand gekomen ter afsluiting van het masterprogramma Strategisch Human Resource Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap. Dit kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd bij ING regio X, onder de afdelingen A, B en C<sup>1</sup>.

Het thema dat centraal staat binnen dit onderzoek is flexibel werken en leiderschap. Er wordt ingegaan op twee aspecten van flexibel werken: *timing* (eigen werktijden beïnvloeden) en *place* (locatie bepalen) *flexibility* (Kossek & Dyne, 2008). Het doel is om de relatie tussen deze kernconcepten aan het licht te brengen, waarbij de focus ligt op de medewerker. Naar voren komt wat de behoefte van de medewerker aan leidinggevende sturing is in de context van flexibel werken. De volgende onderzoeksvraag staat daarom centraal in deze studie:

***Welke behoeften aan leidinggevende sturing hebben de medewerkers van ING regio X in de setting van flexibel werken?***

De onderzoeksvraag is beantwoord door middel van literatuurstudie, waarin de theoretische deelvragen die zijn opgesteld voor deze studie zijn behandeld, en door middel van de data verkregen vanuit semigestructureerde interviews onder zestien medewerkers van ING regio X. Vanuit de literatuurstudie is een topiclijst opgesteld die gebruikt is bij het ondervragen van de respondenten. Gevraagd is op welke wijze de medewerkers gebruik maken van de flexibele mogelijkheden die geboden worden door de organisatie en welke behoeften aan leidinggevende sturing zij daardoor hebben.

Uit de data is gebleken dat de medewerkers van ING regio X op verschillende manieren flexibel werken. Binnen het aspect *place flexibility* zijn twee groepen te onderscheiden. De ene groep werkt duidelijk vaker op kantoor dan de andere groep, die vaker thuis werkt. Dit hangt samen met de mate waarop het aspect *timing flexibility* wordt benut. De groep medewerkers die veel op kantoor werkt, hanteert meer vaste werktijden en de medewerkers die veel thuis werken hanteren wisselende, verschillende werktijden. Er is een relatie te zien tussen de mate waarop de aspecten *place* en *timing flexibility* worden benut en de behoefte aan bepaalde leidinggevende sturing. De groep die vaker op kantoor(tijden) werkt, heeft op sommige punten andere behoeften dan de groep die vaker thuis en op wisselende tijdstippen werkt, bijvoorbeeld vanwege de mate van fysiek contact met de leidinggevende. Opmerkelijk is dat de medewerkers van afdeling C het gevoel hebben dat zij door de leidinggevendenden worden tegengehouden in het flexibele werken, terwijl de afdelingen A en B juist veel vrijheid ervaren, zodat zij flexibel kunnen werken. Eén van de aanbevelingen voor ING regio X is dan ook om uit te zoeken waar dit verschil in aanpak vandaan komt door er onder andere open met elkaar over te spreken.

---

<sup>1</sup> De regio, evenals de afdelingen van ING die worden genoemd in deze studie zijn geanonimiseerd.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	1
Managementsamenvatting .....	2
1. Inleiding .....	5
1.1 Aanleiding en achtergrond .....	5
1.2 Probleemstelling.....	6
1.2.1 Doelstelling.....	6
1.2.2 Vraagstelling.....	6
1.3 Wetenschappelijke relevantie.....	7
1.4 Maatschappelijke relevantie .....	7
1.5 Leeswijzer .....	7
2. Contextbeschrijving - Flexibel werken bij ING regio X .....	9
3. Theoretisch Kader.....	10
Inleiding.....	10
3.1 Flexibel werken.....	12
3.1.1 Definities van flexibel werken .....	12
3.2 Leiderschap.....	15
3.2.1 Leidinggevende sturing .....	15
3.2.2 Leiderschapstijlen .....	15
3.3 Leiderschap en flexibel werken.....	17
3.3.1 Vereiste leidinggevende sturing in een flexibele werkomgeving.....	18
Conclusie .....	22
4. Methodologische verantwoording.....	24
Inleiding.....	24
4.1 Aard van het onderzoek .....	24
4.2 Onderzoeksontwerp.....	25
4.3 Onderzoeksdeelnemers.....	25
4.3.1 Selectie afdelingen .....	25
4.3.2 Selectie respondenten.....	26
4.4 Dataverzameling.....	27
4.5 Data-analyse.....	27
4.6 Kwaliteitscriteria.....	28
4.6.1 Betrouwbaarheid.....	28
4.6.2 Validiteit .....	28

5. Resultaten.....	30
Inleiding.....	30
5.1 Flexibel werken.....	31
5.1.1 Mogelijkheden benutten.....	32
5.1.2 Conclusie - Flexibele medewerkers.....	39
5.2 Flexibel werken en leiderschap.....	40
5.2.1 Loslaten – vrijheid.....	40
5.2.2 Vertrouwen.....	42
5.2.3 Controle – sturing.....	43
5.2.4 Communicatie.....	44
5.2.5 Verwachtingen uitspreken.....	46
5.2.6 Kenmerken van de leider.....	47
5.2.7 Voorbeeldgedrag.....	48
5.2.8 Conclusie – Behoeften.....	48
6. Conclusie en discussie.....	50
Inleiding.....	50
6.1 Conclusie.....	50
6.2 Discussie.....	56
6.2.1 Theoretische relevantie: resultaten afgezet tegen de literatuur.....	56
6.3 Tekortkomingen en aanbevelingen.....	60
6.3.1 Tekortkomingen van het onderzoek.....	60
6.3.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	61
6.3.3 Praktische relevantie en aanbevelingen voor ING regio X.....	62
Literatuurlijst.....	64
Bijlagen.....	69
I Topiclijst.....	69
II Paper Capita Selecta: De Publieke Dimensie van ING.....	71

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding en achtergrond

Door de opkomst van nieuwe ontwikkelingen in de technologie en de toenemende mobiliteit wordt het mogelijk om op bijna elk tijdstip en bijna overal te werken. Flexibiliteit is wat men tegenwoordig aanspreekt. Uit een onderzoek, uitgevoerd door ECP-EPN in 2009, is gebleken dat 75% van de Nederlanders flexibel wil werken (in Haterd, 2010). Werknemers willen flexibel werken om verschillende redenen, zoals een betere *work-life balance* (Bhate, 2013). Niet alleen werknemers willen flexibiliteit in het werk, werkgevers zien er ook hun voordeel in, denk aan kostenbesparing, productieverhoging (Bailey & Kurland, 2002) en minder CO2 uitstoot (DHV, 2011).

Vaak wordt benoemd dat leiderschap cruciaal is in organisaties. Deze bevinding blijkt uit verschillende onderzoeken en geldt ook voor organisaties die flexibel werken (Bijl, 2009; Baane, Houtkamp & Knotter, 2011; Deusen, James & McKechnie, 2008; Farmer, 2005). Volgens Gibson, Blackwell, Dominics & Demerath (2002) is effectief leiderschap één van de issues die behoort tot flexibel werken. Een andere rol van de leidinggevende en een andere manier van leidinggevende sturing wordt vereist in een organisatie die op een flexibele manier werkt (Green, López, Wysocki en Kepner, 2010; Pyöriä, 2011; Mello, 2007). Een citaat uit een onderzoek door Taylor en Kavanaugh (2005) zet dit kracht bij: *“The role of the leader is seriously impacted by removing the physical contact between leader and the lead”* (p. 73). Omdat de werknemer er voor kan kiezen om meer thuis te werken, kan het fysieke contact tussen leidinggevende en medewerker verminderen. Hoe moet hier mee worden omgegaan? Deze vraag wordt beantwoord in deze scriptie.

Er is onderzoek gedaan naar flexibel werken en leiderschap, voornamelijk omdat flexibel werken in opkomst is (Farmer, 2005). Echter, er is weinig literatuur beschikbaar over de relatie tussen flexibel werken en leiderschap. Bovendien komen uit de resultaten van verscheidene onderzoeken verschillende, soms tegenstrijdige bevindingen naar voren, waardoor geen eenduidigheid bestaat. Green et al., (2010) spreken bijvoorbeeld over wederzijds vertrouwen tussen de leidinggevende en medewerker wanneer het gaat om leidinggevende sturing in de context van flexibel werken, terwijl Pyöriä (2011) slechts spreekt over vertrouwen vanuit de leidinggevende naar de medewerker en niet andersom. Tevens is de mening van de medewerker minder nadrukkelijk meegenomen in de wetenschappelijke literatuur. Waar heeft de medewerker behoefte aan wanneer het gaat om leidinggevende sturing in de setting van flexibel werken? Op deze vraag wordt in deze studie ingegaan, waarmee dit onderzoek zich met name richt op de werknemer. Het is van belang te weten hoe de werknemer denkt over leidinggevende sturing in de setting van flexibel werken. Het management kan daar dan op inspelen.

## 1.2 Probleemstelling

Volgens Boeije, 't Hart en Hox (2009) bestaat de probleemstelling uit twee onderdelen: de doelstelling en de vraagstelling.

### 1.2.1 Doelstelling

Met dit onderzoek wordt beoogd inzicht te verschaffen in de behoeften van medewerkers aan leidinggevende sturing in de setting van flexibel werken, zodat de relatie tussen flexibel werken en (behoefte aan) leidinggevende sturing naar voren komt. Het onderzoek richt zich op drie aanwezige afdelingen binnen de organisatie ING regio X: afdeling A, B en C<sup>2</sup>. Wanneer er transparantie bestaat over de behoeften van de medewerkers aan leidinggevende sturing in de setting van flexibel werken kan er door het management en de leidinggevendenden op worden ingespeeld.

### 1.2.2 Vraagstelling

De vraagstelling is opgesplitst in een hoofdvraag met daarbij zowel theoretische als empirische deelvragen. De hoofdvraag die in deze studie centraal staat luidt als volgt:

***Welke behoeften aan leidinggevende sturing hebben de medewerkers van ING regio X in de setting van flexibel werken?***

Bij flexibel werken kan volgens Kossek en Dyne (2008) variatie plaatsvinden binnen de aspecten *time*, *timing* en *place flexibility*. In hoofdstuk 3 wordt dit nader toegelicht.

#### 1.2.2.1 Theoretische deelvragen

De theoretische deelvragen worden in hoofdstuk 3 uitgewerkt en luiden als volgt:

- Wat wordt verstaan onder flexibel werken in organisaties?
- Welke vormen van leidinggevende sturing zijn te onderscheiden?
- Wat is de relatie tussen flexibel werken en leidinggevende sturing?

#### 1.2.2.2 Empirische deelvragen

De empirische deelvragen luiden als volgt:

- Welke verschillen bestaan er tussen medewerkers in de mate en wijze van flexibel werken?
- Wat is de behoefte van medewerkers aan leidinggevende sturing binnen flexibel werken?
- Is er een relatie tussen de mate en wijze waarin er flexibel wordt gewerkt door de medewerkers en de behoefte van de medewerkers aan leidinggevende sturing?

---

<sup>2</sup> De regio, evenals de afdelingen van ING die worden genoemd in deze studie zijn geanonimiseerd.

### **1.3 Wetenschappelijke relevantie**

Dit onderzoek levert aan de hand van de verzamelde literatuur en het onderzoek in de empirie vanuit de respondenten, nieuwe inzichten over de wetenschappelijke thema's leiderschap en flexibel werken op. Gesteld is dat leiderschap cruciaal is in organisaties, hetgeen ook geldt voor organisaties waarin flexibel gewerkt wordt (Bijl, 2009; Baane, Houtkamp & Knotter, 2011; Deusen, James & McKechnie, 2008; Farmer, 2005). De relatie tussen leiderschap en flexibel werken is nog onderbelicht in de wetenschappelijke literatuur. Wat een flexibele werkomgeving van een leidinggevende eist, komt weinig naar voren. Er is onderzoek naar gedaan, maar de onderzoeksbevindingen zijn niet eenduidig. In het theoretisch kader zijn deze onderzoeksbevindingen beschreven. Daarnaast is deze kwestie in de wetenschappelijke literatuur met name vanuit het oogpunt van de leidinggevende benaderd. De empirische kant van deze studie werkt vanuit het oogpunt van de medewerker. De behoefte van de medewerker aan leidinggevende sturing dient naar voren te komen middels dit onderzoek. De nieuwe inzichten die dit onderzoek oplevert, bieden een aanvulling op de bestaande kennis over leiderschap en flexibel werken, waarbij de mening en ervaring van de medewerker over leidinggevende sturing in de setting van flexibel werken wordt meegenomen. Daarom sluit deze studie aan bij de bestaande wetenschappelijke literatuur over leiderschap en flexibel werken en is het een fundering in de voor het onderwerp relevante literatuur en draagt het er daarnaast ook aan bij.

### **1.4 Maatschappelijke relevantie**

Deze studie kan een relevante bijdrage leveren aan organisaties die op een flexibele manier werken. Flexibel werken is een populair thema in de Nederlandse samenleving. Veel organisaties werken volgens de principes van flexibel werken, waaronder de ING, de onderzoeksorganisatie. Bij ING ontstaat middels dit onderzoek transparantie over de behoefte van de medewerkers aan leidinggevende sturing. Hier kan op worden ingespeeld door het management en leidinggevendenden. Het is mogelijk dat de resultaten die naar voren komen uit dit onderzoek gelden voor andere, vergelijkbare organisaties die flexibel werken.

### **1.5 Leeswijzer**

Dit onderzoeksverslag is opgedeeld in verschillende hoofdstukken. Allereerst wordt in hoofdstuk 2 een contextbeschrijving gegeven: hoe ziet flexibel werken eruit bij de onderzoeksorganisatie ING regio X? Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 het theoretisch kader uiteengezet, waarbij de relevante theorie uit de wetenschappelijke literatuur die voor het onderzoek is geraadpleegd, wordt beschreven. In hoofdstuk 4 wordt het onderzoek methodologisch verantwoord. Vervolgens worden in hoofdstuk 5 de onderzoeksresultaten weergegeven. In hoofdstuk 6 wordt de vraagstelling



beantwoord in de conclusie. Tevens worden de resultaten gekoppeld aan de beschreven literatuur. Tot slot worden aanbevelingen gedaan voor de ING en komen aanbevelingen voor vervolgonderzoek aan bod.

## 2. Contextbeschrijving - Flexibel werken bij ING regio X

De onderzoeksorganisatie van deze studie is ING regio X. De ING is onderdeel van de ING Groep, een wereldwijde financiële instelling die diensten levert op het gebied van bankieren, beleggen, levensverzekeringen en pensioenen<sup>3</sup>.

ING werkt sinds 2012 via Het Nieuwe Werken, een flexibele manier van werken. Hoe ziet Het Nieuwe Werken eruit bij ING? In dit hoofdstuk wordt er door middel van een document van ING kort op ingegaan.

Op de website van de organisatie geeft ING bij *onderscheidende arbeidsvoorwaarden* het volgende aan:

*“Het Nieuwe Werken bij ING betekent dat je voor een groter deel zelf kunt bepalen waar en wanneer je werkt. Je kiest welke activiteit je op welk moment wilt uitvoeren en op welke plek je dat het beste kunt doen: thuis, onderweg of op een geschikte plek in een ING-pand. Daarvoor krijg je moderne apparatuur zodat je verbonden bent met het ING-netwerk.”<sup>4</sup>*

In bovenstaande beschrijving komt naar voren dat de medewerkers voor een groot deel vrij zijn in de manier waarop zij werken: zij krijgen de mogelijkheden om flexibel te werken. Deze mogelijkheden worden geboden door de organisatie. In de beschrijving staat dat de medewerkers voor een groot deel zelf kunnen bepalen *waar* en *wanneer* er wordt gewerkt. Dit duidt op twee aspecten van flexibel werken: *place* en *timing flexibility*, zoals benoemd wordt in de definitie van flexibel werken van Kossek en Dyne (2008). Deze definitie wordt gehanteerd in deze studie en in het volgende hoofdstuk wordt er dieper op ingegaan.

*Place flexibility* houdt in dat er op verschillende locaties kan worden gewerkt (Kossek & Dyne, 2008). De medewerkers van ING regio X kunnen, zolang er een internetverbinding is, op veel locaties werken, zoals op verschillende kantoren van ING, bij horecagelegenheden, bij de klant en thuis. De kantoren van ING regio X bestaan met name uit flexplekken; er zijn eveneens vergaderruimtes en stilleruimtes aanwezig.

*Timing flexibility* houdt in dat op verschillende tijdstippen kan worden gewerkt. De medewerkers van ING regio X zijn vrij in het bepalen van hun eigen werktijden en hebben ook de mogelijkheid om daarin te schuiven.

---

<sup>3</sup> <http://www.ing.nl/de-ing/over-de-ing/de-ing-wie-zijn-wij/ing-groep/index.aspx> (Geraadpleegd op 07-02-2014)

<sup>4</sup> <http://www.ing.jobs/Nederland/Waarom-ING/Wat-ING-biedt/Onderscheidende-arbeidsvoorwaarden.htm> (Geraadpleegd op 01-05-2014).

### 3. Theoretisch Kader

#### Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de theoretische deelvragen die zijn opgesteld voor dit onderzoek. De theoretische deelvragen luiden als volgt: *Wat wordt verstaan onder flexibel werken in organisaties?*; *Welke vormen van leidinggevende sturing zijn te onderscheiden?* En *wat is de relatie tussen flexibel werken en leidinggevende sturing?*

Het theoretisch kader wordt als zoeklicht gebruikt voor dit onderzoek, waarmee verschijnselen geïnterpreteerd en verklaard worden (Baarda, de Goede & Teunissen, 2009). Met het schrijven van het theoretisch kader wordt getracht een zo compleet mogelijk conceptueel beeld te ontwikkelen, waaruit de kernelementen van deze studie naar voren worden gehaald. De kernelementen en bijbehorende aspecten zijn als richtinggevend gebruikt. Ze fungeren als *'sensitizing concepts'*. De *sensitizing concepts* in dit onderzoek zijn: Flexibel werken, Leidinggevende sturing en de Behoeftte van medewerkers aan leidinggevende sturing in de context van flexibel werken. Allereerst wordt het conceptueel model dat is opgesteld voor deze studie gepresenteerd. Aan de hand van het model en de theoretische deelvragen is verdere invulling van het theoretisch kader gegeven. Na het conceptueel model wordt ingegaan op het begrip flexibel werken, waarbij drie aspecten worden besproken. Hiermee wordt ingegaan op de eerste theoretische deelvraag. Vervolgens komt het begrip leiderschap aan bod, waarmee wordt ingegaan op de tweede theoretische deelvraag. Tot slot wordt de derde theoretische deelvraag behandeld, waarmee de relatie tussen flexibel werken en leiderschap naar voren komt.

#### Conceptueel model



**Figuur 1: Conceptueel model; behoefte aan leidinggevende sturing is afhankelijk van 'de mate waarin en de wijze waarop flexibel gewerkt wordt'.**

Het eerste kernconcept dat te onderscheiden is in het conceptueel model is *de behoefte van de medewerkers aan leidinggevende sturing*. Verwacht wordt dat de behoefte aan leidinggevende sturing afhankelijk is van een tweede kernconcept: *Flexibel werken*, waar er variatie plaatsvindt in de aspecten *time*, *timing* en *place*. In dit hoofdstuk wordt aan de hand van theorieën ingegaan op deze concepten. De genoemde theoretische concepten komen in dit hoofdstuk uitgebreid aan de orde. Ze worden eerst kort gepresenteerd.

### *Flexibel werken*

Voor het operationaliseren van het begrip *flexibel werken* wordt gebruik gemaakt van de definitie van Kossek & Dyne (2008). In de definitie die zij hebben opgesteld zijn drie aspecten te herkennen: *time*, *timing* en *place flexibility*. Deze drie aspecten kunnen variëren, waardoor de manier waarop de werknemer in de organisatie *flexibel werkt* kan variëren. De mate en wijze van flexibel werken kan variëren per medewerker en verwacht wordt dat medewerkers het *flexibele werken* op verschillende manieren invullen. Echter, bij ING regio X zijn slechts de aspecten *timing* en *place* te herkennen, daarom wordt op basis van die twee aspecten van flexibel werken empirisch gekeken in welke mate en op welke wijze de medewerker flexibel werkt. Op dit kernbegrip wordt uitgebreid ingegaan in paragraaf 3.1.

### *Behoefte van de medewerkers aan leidinggevende sturing*

Een belangrijk kernconcept is de *behoefte van de medewerkers aan leidinggevende sturing*. Verwacht wordt dat de mate en de wijze waarop flexibel wordt gewerkt invloed heeft op de behoefte van de medewerker aan leidinggevende sturing, wat de relatie tussen flexibel werken en behoefte aan leidinggevende sturing omvat. Over de relatie is nauwelijks iets bekend in de wetenschappelijke literatuur. In de literatuur komen wel determinanten, anders dan flexibel werken, naar voren die invloed hebben op de behoefte van medewerkers aan leidinggevende sturing. Voorbeelden van deze factoren van invloed zijn persoonlijkheidskenmerken (Parmer, Green, Duncan & Zárate, 2012), geslacht, leeftijd en opleidingsniveau (Boatwright & Forrest, 2000). Omdat dit onderzoek draait om de relatie tussen flexibel werken en leiderschap worden genoemde determinanten, anders dan flexibel werken, niet meegenomen in deze studie.

Zoals is benoemd, wordt verwacht dat medewerkers *flexibel werken* op verschillende manieren invullen op basis van de aspecten van flexibel werken. Onderzocht wordt welke behoefte de medewerkers aan leidinggevende sturing hebben en met welk(e) aspect(en) dit te maken heeft. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op verschillende vormen van leidinggevende sturing die veelvuldig voorkomen in de wetenschappelijke literatuur (3.2). Vervolgens wordt ingegaan op leidinggevende sturing in relatie tot flexibel werken (paragraaf 3.3). Wat vraagt flexibel werken in termen van leidinggevende sturing? De behoefte van medewerkers aan leidinggevende sturing in de setting van flexibel werken wordt empirisch onderzocht in het vervolg van deze studie. Verwacht wordt dat de medewerkers behoefte hebben aan een vorm van leidinggevende sturing waarin de eisen die worden gesteld aan een leidinggevende binnen de context van flexibel werken tot hun recht komen.

## 3.1 Flexibel werken

In deze paragraaf het eerste belangrijke kernconcept van deze studie aan bod: flexibel werken. Hiermee wordt ingegaan op de eerste theoretische deelvraag: *Wat wordt verstaan onder flexibel werken in organisaties?* Ten eerste wordt in paragraaf 3.1.1 ingegaan op het fenomeen flexibel werken. Er komen verschillende termen van flexibel werken naar voren waarbij definities worden gegeven. Er wordt vervolgens dieper ingegaan op twee aspecten van flexibel werken, waarbij gekeken wordt naar kenmerken van de aspecten en verschillende begrippen.

### 3.1.1 Definities van flexibel werken

Gezocht is naar een voor dit onderzoek passende definitie van het begrip flexibel werken, omdat flexibel werken een van de centrale kernconcepten van dit onderzoek is. In de wetenschappelijke literatuur zijn slechts enkele definities van flexibel werken beschikbaar. Gibson (2003) is samen met Kossek en Dyne (2008) een van de weinige auteurs die flexibel werken gedefinieerd hebben. De definities van de onderzoekers vertonen raakvlakken.

Gibson (2003) geeft aan dat flexibel werken vanuit organisatieperspectief om drie soorten flexibiliteit gaat. Ten eerste noemt hij contractuele flexibiliteit, wat flexibiliteit op basis van contract inhoudt. Werknemers zijn op verschillende manieren gecontracteerd, voorbeelden zijn tijdelijke contracten, uitbesteding en zelfstandigen. Als tweede soort flexibiliteit noemt hij tijd flexibiliteit. Tijd flexibiliteit heeft te maken met de werktijden van een werknemer. De werknemer werkt op een moment dat het hem of haar, of de organisatie het beste uitkomt. Daarbij dient de medewerker rekening te houden met de werkgever. Er worden hierover formele, maar ook informele afspraken gemaakt. Tot slot noemt Gibson locatie flexibiliteit. Deze vorm van flexibiliteit houdt in dat de werknemer op de voor hem of haar meest passende locatie kan werken. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan thuiswerken.

Kossek en Dyne (2008) hebben flexibel werken eveneens gedefinieerd: *“organizational policies and practices that allow individuals to initiate flexibility in how long, when, and where they work”* (p. 309). Hierin komen drie aspecten naar voren, namelijk *time*, *timing* en *place* (duur, tijd en plaats). Onder *time flexibility* wordt de flexibiliteit in het aantal uren dat gewerkt wordt verstaan. Het aantal uren dat gewerkt wordt kan door de medewerker worden beïnvloed. Er kan bijvoorbeeld minder worden gewerkt. Er worden twee benaderingen besproken door de auteurs. Ten eerste de vermindering van het aantal werkuren (minder dan fulltime werken) en ten tweede het opnemen van verlof voor zaken als opleiding of om te reizen. *Timing flexibility* betekent dat de medewerker zijn of haar werktijden kan beïnvloeden. De werknemer kan zelf bepalen wanneer (op welke tijdstippen) hij of zij werkt. Tot slot wordt met *place flexibility* de flexibiliteit van de locatie waar gewerkt wordt bedoeld. De plaats waar het werk wordt uitgevoerd kan variëren. Hierbij kan worden

gedacht aan het werken op kantoor waarbij een vaste plek op kantoor mogelijk is, maar ook een flexibele plek op kantoor. Daarnaast kan er bijvoorbeeld thuis worden gewerkt.

De omschrijving van flexibiliteit van Gibson (2003) en Kossek en Dyne (2008) hebben veel raakvlakken. Het enige verschil is het aspect *time*. Volgens Gibson is *time* afhankelijk van het soort contract dat de werknemer heeft en volgens Kossek en Dyne heeft het aspect niet perse met contracten te maken (vermindering van het aantal uren), maar kan het ook gaan om verlof voor bijvoorbeeld een opleiding (p. 308). Voor deze studie wordt gebruik gemaakt van de definitie van Kossek en Dyne, omdat die definitie meerdere raakvlakken vertoont met de manier van flexibel werken binnen de onderzoeksorganisatie. Zoals benoemd zijn de aspecten *timing* en *place* zoals Kossek en Dyne bedoelen te herkennen in de onderzoeksorganisatie. Hierna wordt dieper ingegaan op de twee aspecten.

### ***3.1.1.1 Aspecten van flexibel werken uitgewerkt***

Voor deze studie is het relevant meer inzicht te krijgen in de twee aspecten van flexibel werken zoals zij te herkennen zijn in de onderzoeksorganisatie. De twee aspecten van flexibel werken worden in deze subparagraaf nader toegelicht. Kenmerken van de aspecten komen naar voren. Er wordt gekeken naar verschillende begrippen waarin aspecten van flexibel werken te herkennen zijn. Bij het aspect *place* komt tevens de verandering van de fysieke werkomgeving naar voren.

#### ***Timing***

Het aspect *timing* gaat over het beïnvloeden van de werktijden van medewerkers, door medewerkers. Medewerkers krijgen de mogelijkheid zelf te bepalen op welke tijdstippen zij hun werkzaamheden uitvoeren.

Volgens Herschel en Andrews (1997) maakt de opkomende digitale technologie het steeds eenvoudiger om op verschillende tijdstippen te werken, wat ingaat op het aspect *timing* van flexibel werken. Medewerkers krijgen de mogelijkheid om de tijdstippen waarop ze werken zelf te bepalen, wat kan bijdragen aan een betere *work-life balance*. Medewerkers kiezen er bijvoorbeeld voor om eerder stoppen met werk, zodat zij hun kinderen kunnen ophalen van school.

**Begrippen** – Het aspect *timing* komt overeen met het begrip *flexitime*. Hill, Hawkins, Ferris en Weitzman (2001) definiëren *flexitime* als volgt: “(...) *the ability to rearrange one’s work hours within certain guidelines offered by the company*” (p. 50). In de studie die deze auteurs hebben uitgevoerd, is naar voren gekomen dat de *work-life balance* gunstiger is naarmate de flexibiliteit die medewerkers ontvangen, onder andere door *flexitime*, groter is.

## Place

Het aspect *place* komt op meerdere manieren terug in de wetenschappelijke literatuur. Er worden grofweg twee vormen onderscheiden: het thuiswerken en het werken vanuit de organisatie.

Volgens Burch (1991) is het werken voor een organisatie vanuit de eigen leefomgeving ontstaan in de jaren zeventig. Het werken vanuit de eigen leefomgeving gaat in op het aspect *place* van flexibel werken. Hierbij gaat het om de eerstgenoemde vorm: thuiswerken. Herschel en Andrews (1997) geven aan dat het steeds eenvoudiger is geworden om werkzaamheden op verschillende tijdstippen uit te voeren door de opkomst van digitale technologieën. Daarnaast is het volgens de auteurs ook eenvoudiger geworden om de werkzaamheden op verschillende locaties uit te voeren. Hierdoor is onder andere het thuiswerken populair geworden. Medewerkers kunnen overal toegang krijgen tot hun e-mail en bijvoorbeeld bedrijfsbestanden. Het CBS noemt dit telewerken en volgens cijfers van het CBS (2013) is het aantal bedrijven dat telewerken<sup>5</sup> mogelijk maakt tussen 2004 en 2010 flink toegenomen. *“In 2004 bood een kwart van de bedrijven gelegenheid tot telewerken, in 2010 was dat ruim 60 procent. Dit betekent dat in zes jaar tijd het aandeel bedrijven met telewerkers meer dan verdubbeld is”* (CBS, 2013).

**Begrippen** – De begrippen *telework* en/of *telecommuting* zijn begrippen die vaker voorkomen in de wetenschappelijke literatuur wanneer het gaat om flexibel werken. Wanneer de begrippen worden bestudeerd komt naar voren dat het van belang is dat er variatie is in locatie (Baruch, 2000), wat overeenkomt met *place flexibility*. Daarnaast noemt Baruch dat het gebruik van IT van belang is. Dimitrova (2003) vindt technologie eveneens van belang, waarbij het voornamelijk draait om de werkplek en de organisatorische innovatie. In de studie van Gejandran en Harrison (2007) wordt gebruik gemaakt van een brede definitie van *telecommuting* die bestaat uit meerdere elementen uit definities van verschillende auteurs: *“Telecommuting is an alternative work arrangement in which employees perform tasks elsewhere that are normally done in a primary or central workplace, for at least some portion of their work schedule, using electronic media to interact with others inside and outside the organization”* (Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2001; Feldman & Gainey, 1997, in Gejandran & Harrison, 2007, p. 1525). De auteurs geven aan dat het werk op een andere plaats wordt verricht dan op een centrale werkplek. Door middel van elektronische media kan gecommuniceerd worden met mensen die zowel binnen als buiten de organisatie aanwezig zijn, wat meer inspeelt op de eerstgenoemde onderscheidende vorm van het aspect *place*: thuiswerken.

**Fysieke werkomgeving** – De fysieke werkplek kan veranderen wanneer een organisatie flexibel gaat werken. Hierbij gaat het om de tweede vorm van *place flexibility*: werken vanuit kantoor. Uit het onderzoek van Gibson (2003) komt naar voren dat flexibel werken een flexibele werkplaats vereist.

---

<sup>5</sup> <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/toelichtingen/alfabet/t/telewerken.htm> (Geraadpleegd op 07-03-2014)

De onderzoeker zegt dat medewerkers niet langer gebonden zijn aan een vaste werkplek op kantoor, maar dat zij zelf de meest passende werkplek kunnen uitzoeken op kantoor. Meerdere auteurs geven aan dat er een verscheidenheid aan werkplekken nodig is om verschillende taken uit te voeren. Gibson geeft daarbij de volgende voorbeelden: open plekken voor administratieve taken, vergaderzalen voor teamactiviteiten, een stilleruimte waar geconcentreerd kan worden gewerkt en een sociale ruimte om te netwerken (Gibson, 2003; Blok, Groenesteijn, Schelvis & Vink, 2012).

Bij het aspect *place* worden voornamelijk zaken genoemd als variatie in locatie en technologie. De technologie maakt de variatie in werklocatie mogelijk. Daarnaast verandert het uiterlijk van de werkplek. Deze wordt zo ingericht dat er verschillende taken kunnen worden uitgevoerd.

## 3.2 Leiderschap

In deze paragraaf staat een tweede belangrijk kernconcept uit deze studie centraal: leiderschap. Hiermee wordt ingegaan op de tweede theoretische deelvraag: *Welke vormen van leidinggevende sturing zijn te onderscheiden?* Wanneer dit theoretisch is uitgewerkt, kan empirisch onderzocht worden welke leiderschapsstijl de meeste raakvlakken vertoont met de behoeften die de medewerkers van ING regio X hebben aan leidinggevende sturing.

Ten eerste komt aan bod wat er verstaan wordt onder leiderschap en leidinggevende sturing (3.2.1). Vervolgens worden in paragraaf 3.2.2 drie leiderschapsstijlen beschreven.

### 3.2.1 Leidinggevende sturing

Volgens Kunst, Olie en Romme (2005) is leiderschap *“het vermogen om groepen of individuen te beïnvloeden, gericht op het bereiken van doelen”* (p. 170).

Er wordt vaak onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten leiderschapsstijlen. De belangrijkste twee leiderschapsstijlen zijn volgens Burns (1978) de transactionele stijl en de transformationele stijl. Deze twee stijlen worden in de volgende subparagraaf toegelicht. Naast de transactionele – en de transformationele stijl komt de situationele leiderschapsstijl veelvuldig voor in de wetenschappelijke literatuur (Bass, 1990; Northouse, 2004; Vecchio, 1987; Yukl, 2006, in Papworth, Milne en Boak, 2009). De situationele stijl wordt hierna tevens belicht. De genoemde drie stijlen van leiderschap kunnen alle drie worden gezien in relatie met flexibel werken, omdat ze alle drie op hun eigen manier bijdragen aan de aspecten van flexibel werken.

### 3.2.2 Leiderschapsstijlen

#### 3.2.2.1 Transactionele leiderschapsstijl

Transactioneel leiderschap is volgens Kampermann (2009, in Kluytmans, 2009) een traditionele benadering van leidinggeven, dat gebaseerd is op een ruilrelatie tussen leidinggevende en



medewerker. De ruilrelatie tussen de leidinggevende en de medewerker betekent dat de medewerker door de leidinggevende wordt beloond voor het behalen van specifieke doelen of prestatiecriteria, of wordt gestraft bij het niet behalen van de doelen en/of criteria. De focus ligt op extrinsieke motivatie voor de prestaties (Aarons, 2006, p. 1163). Op basis van de ruilrelatie spreekt de leidinggevende verwachtingen uit naar de medewerker. De leidinggevende maakt duidelijk wat hij verwacht van de medewerker en welke beloning daar tegenover staat. *Management by exception* komt tevens naar voren binnen de transactionele leiderschapstijl. De leidinggevende stelt bepaalde grenzen waarbinnen de medewerker kan opereren en de leidinggevende grijpt slechts bij uitzondering in, wanneer de medewerker buiten de gestelde grenzen treedt. De leidinggevende grijpt alleen in waar nodig (Bass, 1990).

Een andere belangrijke component binnen de transactionele stijl is de term *laissez-faire* (Bass, 1990). Dit houdt in dat de leidinggevende zich niet probeert te bemoeien met besluitvormingsprocessen. De leidinggevende probeert afstand te nemen van zijn verantwoordelijkheden. Op deze manier geeft de leidinggevende de mogelijkheid aan de medewerker om zelf beslissingen te nemen over zijn of haar werkzaamheden. De medewerker is vrij om te bepalen hoe de werkzaamheden worden gedaan en heeft daarover zelf de verantwoordelijkheid. De medewerker kan bij de leidinggevende terecht voor vraag en antwoord, maar de leidinggevende vermijdt het geven van feedback over de beslissingen die zijn genomen door de medewerker (Chaudry & Husnain, 2012).

### **3.2.2.2 Transformationele leiderschapstijl**

Kampermann (2009, in Kluytmans, 2009) noemt de transformationele leiderschapstijl de tegenhanger van de transactionele leiderschapstijl. Volgens hem is gedragsbeïnvloeding via overleg (een meer psychologisch georiënteerde aanpak zoals transformationeel leiderschap) belangrijker geworden dan gedragsbeïnvloeding door middel van het toepassen van sanctiemacht, hetgeen het geval is bij de transactionele leiderschapstijl.

De transformationele leidinggevende kenmerkt zich door zijn inspirerende, stimulerende en motiverende stijl van leidinggeven. House, Spangler en Woycke (1991, in Aarons, 2006) zeggen dat transformationele leidinggevers medewerkers motiveren op een manier die verder gaat dan beloningen. De intrinsieke motivatie van de medewerkers wordt verhoogd met transformationeel leiderschap door het uitdragen van de leidinggevende zijn doelen en de waarde daarvan. Dit doet de leidinggevende door middel van actieve communicatie (Bass, 1998, in Stone, Russell & Patterson, 2003). Hiermee wil de leidinggevende een visie creëren waarbij hij de houding van de medewerker beïnvloedt. De transformationele leidinggevende moedigt anderen aan om bijvoorbeeld verder te denken dan wat er van hen verwacht wordt door middel van inspiratie, enthousiasme, vertrouwen en openheid, waarmee hij/zij openstaat voor vernieuwing en verandering (Aarons, 2006, p. 1163).

Volgens Bass (1990) heeft de transformationele leidinggevende daarnaast aandacht voor het individu, wat terugkomt in de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker.

### **3.2.2.3 Situationele leiderschapsstijl**

De situationele leiderschapsstijl is rond 1960 ontwikkeld door Hersey en Blanchard (in Gibson, Blackwell, Dominics & Demerath, 2002). De situationele leidinggevende past zijn stijl aan de behoeften van de medewerkers aan. Deze leidinggevendenden beschikken volgens Hersey en Blanchard over drie kerncompetenties. De eerste competentie is het stellen van een diagnose, waarin de leidinggevende probeert de situatie waarin de medewerker verkeert te begrijpen en zo mogelijk te beïnvloeden. De tweede competentie is de mogelijkheid tot aanpassing van het gedrag van de leidinggevende aan het onvoorziene van de situatie waarin de medewerker verkeert. De derde competentie is de mogelijkheid tot communicatie, waarbij het met name gaat om het overbrengen van de boodschap op een manier waarop de medewerkers de boodschap gemakkelijk begrijpen en accepteren (in Gibson et al., 2002). Volgens Gibson et al. (2002) past luisterend, faciliterend en ondersteunend gedrag bij de communicatie van de situationele leidinggevende.

Papworth et al. (2009) geven daarnaast aan dat situationeel leiderschap twee benaderingen kent die de leidinggevendenden in combinatie dienen te hanteren: taakgedrag en relatiegedrag. Volgens Gibson et al. (2002) houdt taakgedrag de mate waarin de leidinggevende zich bezighoudt met het verdelen van de taken en verantwoordelijkheden van een individu of groep in. Relatiegedrag is de mate waarin de leidinggevende zich bezighoudt met communicatie (p. 82). De mate waarin de leidinggevende taak- en/of relatiegedrag dient te vertonen hangt af van de behoefte van de medewerker. De leidinggevende dient continu een diagnose te stellen van wat de werknemer nodig heeft en zich daaraan aan te passen. De situationele leidinggevende dient de medewerker continu te diagnosticeren, waardoor hij of zij de medewerker in de gaten houdt. Op die manier kan de leidinggevende een analyse maken over hoe hij/zij de medewerker het best kan ondersteunen.

## **3.3 Leiderschap en flexibel werken**

In de voorgaande paragrafen is ingegaan op de twee belangrijke kernconcepten van deze studie: flexibel werken en leiderschap. In het conceptueel model komt naar voren dat er een relatie bestaat tussen deze kernconcepten. In deze paragraaf wordt onderzocht of er een relatie bestaat vanuit theoretisch perspectief. Daarmee wordt ingegaan op de derde en tevens laatste theoretische deelvraag: *Wat is de relatie tussen flexibel werken en leiderschap?*

Om als medewerker flexibel te kunnen werken, dient de medewerker flexibel te zijn in de aspecten van flexibel werken. Wat vereist een flexibele werkomgeving qua leidinggevende sturing? En sluiten de leiderschapsstijlen hierbij aan? In deze paragraaf wordt door middel van deze vragen uiteengezet

wat de relatie is tussen flexibel werken en leidinggevende sturing. Deze uiteenzetting vindt plaats, omdat verwacht wordt dat tijdens het empirisch onderzoek naar voren komt dat de medewerkers behoefte hebben aan een leidinggevende die kan voldoen aan de eisen die volgens de wetenschappelijke literatuur worden gesteld aan een leidinggevende binnen een flexibele werkomgeving. Daarnaast wordt empirisch onderzocht waar de behoeften van de medewerkers aan leidinggevende sturing vandaan komen: heeft dit te maken met (een van de) aspecten van flexibel werken?

De paragraaf start met een uiteenzetting van de eisen die een flexibele werkomgeving stelt aan leiderschap binnen de organisatie. Daarbij worden de leiderschapsstijlen die beschreven zijn in paragraaf 3.2 benoemd. Bekeken wordt welke kenmerken van de stijlen aansluiten bij de eisen die de flexibele werkomgeving stelt aan de leidinggevende, zodat de relatie tussen flexibel werken en leiderschap naar voren komt.

### **3.3.1 Vereiste leidinggevende sturing in een flexibele werkomgeving**

Green, López, Wysocki en Kepner (2010) geven aan dat door bijvoorbeeld het verminderde fysieke contact tussen de leidinggevende en medewerker, de leidinggevende sturing anders is in een flexibele werkomgeving dan in een werkomgeving waarin niet flexibel gewerkt wordt. Daarnaast spreken zij, evenals andere auteurs, van een aantal zaken waar leidinggevendens aan moeten voldoen in de setting van flexibel werken. In deze paragraaf worden de vereisten genoemd.

#### *Relatie leidinggevende - medewerker*

**Vertrouwen** - De grootste en meest waardevolle eis die wordt gesteld in de setting van flexibel werken in termen van leidinggevende sturing is volgens Green et al. (2010) het wederzijds vertrouwen tussen leidinggevende en medewerker. In een flexibele werkomgeving is het fysieke contact tussen leidinggevende en medewerker minder frequent dan in een omgeving waar niet flexibel wordt gewerkt. De leidinggevende heeft minder of geen zicht op of de medewerker zijn of haar werkzaamheden uitvoert. De leidinggevende dient er daarom op te vertrouwen dat de medewerker zijn of haar werkzaamheden uitvoert, ook zonder dat de leidinggevende daar zicht op heeft. De medewerker dient daar vervolgens op te vertrouwen, zodat de medewerker vrij kan zijn om flexibel te werken. Volgens de auteurs zorgt wederzijds vertrouwen ook voor een betere en meer productieve werkomgeving (Green et al., 2010, p. 4). Ook in de studie van Pyöriä (2011) komt de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker binnen een flexibele werkomgeving naar voren. Pyöriä geeft net als Green et al. (2010) aan dat vertrouwen van belang is in de setting van flexibel werken. Green et al. spreken echter van wederzijds vertrouwen, terwijl Pyöriä slechtst spreekt over het vertrouwen van de leidinggevende in de medewerker en niet andersom. De leidinggevende dient er vertrouwen in te hebben de medewerker los te laten, zodat hij of zij flexibel kan opereren.

De vertrouwensrelatie tussen leidinggevende en medewerker komt niet expliciet terug in een van de drie genoemde leiderschapsstijlen. Bij de transactionele leiderschapsstijl is er duidelijk sprake van een ruilrelatie, echter er is tevens sprake van *laissez-faire*: de medewerker krijgt de mogelijkheid om zelf beslissingen te nemen over zijn of haar werkzaamheden (Bass, 1990). Het lijkt logisch dat de leidinggevende vertrouwen moet hebben in het feit dat de medewerker zelfstandig verstandige beslissingen maakt. Binnen de transformationele leiderschapsstijl staat de leidinggevende open voor vernieuwing en verandering op basis van onder andere vertrouwen (Aarons, 2006, p. 1163). Binnen deze twee stijlen komt de vertrouwensrelatie niet heel duidelijk naar voren, echter vindt er wel aansluiting plaats met de genoemde eis die wordt gesteld aan de leidinggevende binnen een flexibele werkomgeving.

**Contactmomenten** - De contactmomenten die de leidinggevende heeft met de medewerker is eveneens een aandachtspunt in de setting van flexibel werken volgens Green et al. (2010). Contactmomenten zijn altijd van belang, ook in een niet flexibele werkomgeving. Echter, in een flexibele werkomgeving is het minder vanzelfsprekend dat er contactmomenten zijn, omdat het kan voorkomen dat de leidinggevende en de medewerker niet op dezelfde werkplek aanwezig zijn ten gevolge van het flexibele werken. Het fysieke contact tussen de twee is vele malen minder dan binnen een organisatie waar niet flexibel wordt gewerkt. Om op de hoogte te zijn van waar men mee bezig is, hetgeen tevens belangrijk wordt geacht door Green et al., is het belangrijk contactmomenten in te plannen. De leidinggevende dient een goede balans te vinden: niet te veel en niet te weinig contactmomenten, want volgens de auteurs moeten de medewerkers niet het gevoel hebben dat de leidinggevende hen constant controleert. Bij te veel momenten wordt de medewerker tegengehouden in het werk dat hij of zij moet doen en is hij of zij niet meer flexibel. Bij te weinig momenten kan de medewerker zich geïsoleerd voelen van bijvoorbeeld zijn of haar collega's.

Binnen de transactionele leiderschapsstijl laat de leidinggevende de medewerker min of meer vrij: het lijkt logisch dat er niet veel contactmomenten zijn. Binnen de transformationele stijl is er sprake van overleg (Kamperman, 2009, in Kluytmans, 2009) en van actieve communicatie (Bass, 1998, in Stone et al., 2003): contactmomenten vinden meer plaats binnen de transformationele stijl dan binnen de transactionele stijl. Omdat binnen de situationele leiderschapsstijl de leidinggevende de medewerker continu dient te diagnosticeren lijkt het voor de hand liggend dat er veel contactmomenten tussen de leidinggevende en medewerker zijn. Bovendien is het bij deze eis, die aan de leidinggevende wordt gesteld binnen een flexibele werkomgeving, van belang dat de leidinggevende een balans vindt in het aantal contactmomenten met de medewerker. De situationele leidinggevende past zich aan de behoeften van de medewerker aan en kan zo mogelijk ook inschatten hoeveel contactmomenten er moeten plaatsvinden.

## Communicatie

**Duidelijke communicatie** - Wat tevens van belang is voor een leidinggevende binnen een flexibele werkomgeving is volgens Green et al. (2010) duidelijke communicatie. Duidelijke communicatie is echter ook van belang in een organisatie die niet flexibel werkt. De reden dat de auteurs dit specifiek noemen heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat de communicatie binnen een flexibele werkomgeving in plaats van via face-to-face contact, veelal via telefoon en e-mail gaat. Hierbij dient de communicatie helder te zijn volgens de auteurs.

Actieve communicatie is een belangrijk onderdeel binnen de transformationele stijl (Bass, 1990, in Stone et al., 2003). Ook binnen de situationele stijl is er sprake van communicatie. Door Gibson et al. (2002) wordt specifiek aangehaald dat er op een manier moet worden gecommuniceerd zodat de medewerkers de boodschap die wordt overgebracht door de leidinggevende gemakkelijk begrijpen, wat duidt op duidelijke communicatie. Componenten van twee leiderschapsstijlen sluiten aan bij de eis van duidelijke communicatie.

## Kenmerken van de leidinggevende

**Openstaan voor flexibel werken** – Volgens Green et al. (2010) dient een leidinggevende die opereert in een flexibele organisatie open te staan voor de nieuwe ideeën en nieuwe manieren van denken over het flexibele werken. De leidinggevende moet accepteren dat de medewerker flexibel werkt. Dit sluit aan bij de studies van Mello (2007) en Purvanova (2012). Mello stelt dat het van belang is dat de leidinggevende achter het flexibele werken staat. Hij of zij moet de voordelen van flexibel werken inzien. Purvanova zegt dat de leidinggevende de toepassingen van flexibel werken, die de medewerker uitvoert, moet goedkeuren en accepteren. De leidinggevende moet bijvoorbeeld accepteren dat de medewerker thuis werkt (*place flexibility*) en dat de medewerker zijn eigen werktijden indeelt (*timing*). Aarons (2006) benoemt dit eveneens als rol van de leidinggevende in de setting van flexibel werken. Bovendien sluit dit aan bij de auteurs Galinsky, Sakai en Wigton (2011). Zij stellen dat de leidinggevende de medewerker continu dient te ondersteunen in de setting van flexibel werken.

Een kenmerk van de *transformationele leidinggevende* is dat hij of zij openstaat voor vernieuwing en verandering. Ook moedigt de leidinggevende de medewerker aan verder te denken dan hetgeen van hem of haar verwacht wordt (Aarons, 2006). Wang en Walumbwa (2007) stellen dat transformationele leidinggevers open staan voor nieuwe ideeën over de manier waarop het werk wordt uitgevoerd, waardoor medewerkers zich vrij en gewaardeerd voelen door de leidinggevende om nieuwe manieren van werken te benaderen. Dit kenmerk, waarover de leidinggevende dient te beschikken in de setting van flexibel werken, sluit goed aan bij één van de kenmerken van de *transformationele leidinggevende*.

Aarons (2006) zegt daarnaast dat de transactionele leidinggevende niet openstaat voor veranderingen en vernieuwingen, waardoor de eis 'openstaan voor nieuwe ideeën' niet aansluit bij dit kenmerk van de transactionele leidinggevende. De *situationele leidinggevende* kan zich aanpassen aan de behoefte van de medewerker en dient te beschikken over onder andere de competentie communicatie, waar luisterend, faciliterend en ondersteunend gedrag bij hoort. Het lijkt logisch dat de situationele leidinggevende ook faciliterend en ondersteunend optreedt in de setting van een flexibele organisatie. De leidinggevende maakt op deze manier het benutten van de aspecten van flexibel werken mogelijk, door bijvoorbeeld te ondersteunen en faciliteren in het thuiswerken.

**Outputgericht sturen** - Daarnaast geeft Mello (2007), evenals Pyöriä (2011) aan dat er bij controle gefocust moet worden op de output in plaats van op de input. Waarom is dit van belang binnen een organisatie die flexibel wil opereren? Een voorbeeld kan deze eis illustreren: wanneer er wordt gestuurd op de input, bijvoorbeeld dat er wordt gekeken naar de tijdstippen waarop een medewerker werkt, is het voor de medewerker lastig flexibel te zijn in het aspect *timing*. De medewerker is dan niet meer vrij in het bepalen op welke tijdstippen hij of zij werkt. Volgens deze auteurs hebben leidinggevendens de neiging om op de input te sturen.

**Voorbeeldgedrag** – Uit de studie van Munsch, Ridgeway en Williams (2014) is naar voren gekomen dat medewerkers het belangrijk vinden dat de leidinggevende binnen een flexibele werkomgeving net als de medewerkers flexibel werken. Dit wordt gezien als voorbeeldgedrag van de leidinggevende.

Samenvattend worden de volgende eisen gesteld aan een flexibele werkomgeving wanneer gekeken wordt naar de leidinggevende. De leidinggevende dient vertrouwen te hebben in de medewerker, zodat hij of zij hem of haar los kan laten. Ook dient de leidinggevende een balans te vinden in de contactmomenten met de medewerker, zodat de leidinggevende op de hoogte is waar de medewerker mee bezig is. Duidelijke communicatie, het openstaan voor nieuwe ideeën en de toepassingen van flexibel werken accepteren: achter het flexibel werken te staan, zijn daarnaast kenmerken waaraan een leidinggevende moet voldoen in de context van flexibel werken. Tot slot moet er door de leidinggevende meer op de output worden gestuurd in plaats van op de input en dient de leidinggevende voorbeeldgedrag te vertonen.

Kenmerken van alle drie de genoemde leiderschapsstijlen sluiten aan bij bepaalde eisen die worden gesteld aan de leidinggevende in een flexibele werkomgeving. Een combinatie van kenmerken van de genoemde leiderschapsstijlen lijkt ideaal. Het aanpassingsvermogen en het ondersteunend optreden van de situationele leidinggevende in combinatie met de actieve communicatie en het openstaan

voor nieuwe ideeën van de transformationele leidinggevende en het vermogen om los te laten van de transactionele leidinggevende.

## Conclusie

In deze paragraaf wordt een conclusie gegeven van het theoretisch kader. Aan bod komt wat relevant is voor het empirische gedeelte van deze studie en er worden verwachtingen gesteld. Voor de dataverzameling van deze studie wordt gebruik gemaakt van een topiclijst. Deze topiclijst is voornamelijk opgesteld vanuit de kernconcepten uit het theoretisch kader. In deze paragraaf komt naar voren hoe de topics tot stand zijn gekomen vanuit het theoretisch kader.

## Verwachtingen

Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk is benoemd, wordt verwacht dat medewerkers flexibel werken op verschillende manieren invullen, op basis van twee aspecten van flexibel werken: *timing* en *place*. Op basis van deze twee aspecten wordt dan ook empirisch onderzocht hoe de medewerkers van ING regio X flexibel werken.

Wanneer het gaat om de behoefte aan leidinggevende sturing die de medewerkers van ING hebben in de context van flexibel werken, wordt verwacht dat de medewerkers behoefte hebben aan een leidinggevende die stuurt zoals in de literatuur beschreven wordt hoe een leidinggevende dient te sturen in een flexibele werkomgeving. Gedacht kan worden aan een leidinggevende die vertrouwen heeft in de medewerker, een leidinggevende die voorbeeldgedrag toont en die achter het flexibele werken staat. Bekeken wordt of de behoefte die de medewerkers hebben aan leidinggevende sturing aansluit bij de eisen die worden gesteld aan een leidinggevende in de context van flexibel werken.

Daarnaast wordt verwacht dat er een relatie bestaat tussen de twee kernconcepten 'flexibel werken en leiderschap'. Verwacht wordt dat de mate en de wijze van flexibel werken invloed heeft op de behoefte aan leidinggevende sturing die medewerkers hebben. Dit wordt onderzocht in de empirie.

## Topiclijst

Aan de hand van de theoretische deelvragen die zijn opgesteld voor deze studie, is een conceptueel model met daarin kernconcepten gerealiseerd, dat in de inleiding van het theoretisch kader gepresenteerd is. De theoretische deelvragen hebben als leidraad gefunctioneerd voor het theoretisch kader. Op basis van die leidraad is de topiclijst opgesteld. Per theoretische deelvraag/kernconcept zijn topics opgesteld die voortkomen uit de literatuur.

Het eerste theoretische concept is flexibel werken. Vanuit de literatuur is naar voren gekomen dat flexibel werken drie aspecten omvat: *time*, *timing* en *place flexibility* (Kossek & Dyne, 2008). Het is van belang om een beeld te krijgen van de manier waarop de medewerker flexibel werkt, voordat

gekeken kan worden naar de behoeften die hij of zij heeft aan leidinggevende sturing. Daarom zijn de twee aspecten van flexibel werken waarvan sprake is binnen ING regio X opgenomen als topics in de topiclijst. Bekeken kan worden op welke wijze en in welke mate de medewerkers van ING regio X flexibel werken op basis van *timing* en *place*.

Het tweede theoretische concept is leidinggevende sturing. De drie meest besproken leiderschapstijlen zijn naar voren gekomen in het theoretisch kader: de transactionele, de transformationele en de situationele leiderschapstijl. Er is met name gekeken naar de relatie tussen leidinggevende en medewerker, de communicatie tussen de leidinggevende en de medewerker en de overige kenmerken van de leidinggevende binnen de drie stijlen. Deze punten zijn eveneens opgenomen in de topiclijst, zodat tijdens het empirische onderzoek naar voren kan komen welke leidinggevende stijl de medewerkers het meest behoeven.

Tot slot is de relatie tussen flexibel werken en leiderschap beschreven in het theoretisch kader. Verschillende eisen die worden gesteld aan de leidinggevende binnen een flexibele werkomgeving zijn benoemd in dit hoofdstuk. Deze eisen zijn tevens opgenomen op de topiclijst, zodat bekeken kan worden of de respondenten deze eisen noemen. Hebben de respondenten behoefte aan leidinggevende sturing waarin deze eisen naar voren komen? Het is tevens van belang om de relatie tussen de mate en de wijze van flexibel werken en de behoefte aan leidinggevende sturing naar voren te laten komen. Daarom wordt bevraagd waar de behoefte die de medewerkers hebben vandaan komt.



## 4. Methodologische verantwoording

### Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek methodologisch verantwoord. Hiermee wordt onder andere tegemoet gekomen aan de eis van repliceerbaarheid van wetenschappelijk onderzoek (van der Velde, Jansen & Dijkers, 2013). Allereerst wordt de aard van het onderzoek beschreven en wordt ingegaan op het onderzoeksontwerp dat is gebruikt voor het verzamelen van de benodigde data. Vervolgens worden de deelnemers van het onderzoek toegelicht en worden de gehanteerde analysemethoden belicht. Tot slot wordt er in de laatste paragraaf ingegaan op de mate waarin deze studie voldoet aan de gestelde kwaliteitscriteria, betrouwbaarheid en validiteit.

### 4.1 Aard van het onderzoek

Flexibel werken en leiderschap zijn de onderwerpen die centraal staan in deze studie. Zoals in de inleiding is benoemd wordt met dit onderzoek getracht inzicht te verschaffen in de relatie tussen de kernconcepten leiderschap en flexibel werken. Daarnaast komt de behoefte van medewerkers aan leidinggevende sturing in de setting van flexibel werken naar voren. Naar de genoemde relatie is weinig onderzoek gedaan, zo ook naar de behoefte aan leidinggevende sturing binnen de context van flexibel werken. Vanwege deze tekortkomingen in de literatuur, is gekozen voor de interpretatieve onderzoek stroming waarbij de focus ligt op de beleefde waarheid (van der Velde et al., 2013). De onderzoeker wil de beleving van de medewerkers qua behoefte aan leidinggevende sturing naar voren brengen middels dit onderzoek. Wanneer de beleving wordt onderzocht kan dit het best gedaan worden middels kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek heeft tot doel gedragingen, ervaringen en beleving van betrokkenen te beschrijven, te interpreteren en te verklaren (Boeijs et al., 2009). Er wordt zodoende geprobeerd betekenissen van mensen te beschrijven en zo mogelijk te verklaren. Met kwalitatief onderzoek worden niet zoveel onderzoekseenheden (situaties, organisaties of personen) onderzocht, maar er worden wel veel kenmerken of aspecten van die eenheden bestudeerd, hetgeen ook het geval is in dit onderzoek: er wordt een specifieke groep (werknemers) binnen één organisatie (ING) onderzocht waarin een bepaalde situatie naar voren komt (flexibel werken), waarbij verschillende kenmerken van flexibel werken worden bestudeerd (*timing* en *place*).

Zoals is benoemd in de inleiding, is het doel van dit onderzoek inzicht verkrijgen in de relatie tussen flexibel werken en behoefte aan leidinggevende sturing. Omdat in de wetenschappelijke literatuur nog weinig kennis beschikbaar is over de relatie, is het lastig om hypothesen op te stellen. Van der Velde et al. (2013) noemt deze kwestie als één van de kenmerken van de interpretatieve onderzoek stroming. Met kwantitatief onderzoek kan er worden vastgesteld óf er een relatie is tussen flexibel werken en de behoefte aan leidinggevende sturing. Echter, de onderzoeker wil weten hoe de relatie

werkt en kwantitatief onderzoek schiet te kort voor het inzicht in hóé de relatie werkt. Kwalitatief onderzoek biedt uitkomst om de betekenis van de relatie te achterhalen. Andere redenen waarom er niet gekozen is voor kwantitatief onderzoek zijn de volgende: Een eerste argument heeft te maken met de onderzoekspopulatie. De onderzoekspopulatie bestaat uit circa 110 personen. Dit is een te kleine populatie om significante uitspraken te doen wanneer er gebruik wordt gemaakt van een enquête als dataverzamelmethode. Daar is vooral sprake van als in het achterhoofd wordt gehouden dat de gemiddelde respons rond de dertig procent ligt. Het tweede argument heeft te maken met de voorkeur van de onderzoeksorganisatie. ING heeft een voorkeur voor interviews als dataverzamelmethode, omdat de medewerkers van ING ‘enquête-moe’ zijn.

## 4.2 Onderzoeksontwerp

In bovenstaande beschrijving over de specifieke onderzoeksgroep, waarbij vele aspecten worden onderzocht, is de interpretatieve benadering te herkennen. De onderzoeker is geïnteresseerd in de variatie die zich binnen het onderwerp van de studie voordoet. Interpretatieve onderzoekers hebben de voorkeur voor kwalitatieve onderzoeksmethoden (Boeije et al., 2009). Het voeren van kwalitatieve interviews is een van de kwalitatieve onderzoeksmethoden. In deze studie is gebruik gemaakt van interviews als dataverzamelmethode. Hierover meer in de paragraaf *Dataverzameling*. De interviews zijn afgenomen onder zestien medewerkers binnen één organisatie, ING regio X.

Alvorens gestart werd met het verzamelen van de data, is er literatuuronderzoek gedaan. Op basis van bestaande, wetenschappelijke literatuur is geprobeerd om de eerste verwachtingen ten aanzien van de relatie tussen de kernconcepten flexibel werken en (behoefte aan) leidinggevende sturing te bepalen en weer te geven (van der Velde et al., 2013). Naar aanleiding van het literatuuronderzoek is een topiclijst opgesteld die gebruikt is tijdens het verzamelen van de data.

## 4.3 Onderzoeksdeelnemers

Omdat de behoefte van de medewerkers van ING regio X aan leidinggevende sturing naar voren dient te komen middels deze studie, zijn medewerkers van de organisatie geïnterviewd. Er zijn drie soortgelijke afdelingen te onderscheiden in regio X van ING (A, B en C met respectievelijk 50, 30 en 30 medewerkers), waarin de medewerkers de mogelijkheden hebben om flexibel te werken.

### 4.3.1 Selectie afdelingen

Wat betreft de selectie van de onderzoeksafdeling is sprake geweest van doelgerichte selectie, ook wel *purposive sampling* genoemd, waarbij de strategie *maximale variatie* is (Boeije et al., 2009). De afdelingen zijn geselecteerd op basis van *maximale variatie* binnen de aspecten *timing* en *place*. Er is

gekozen voor maximale variatie binnen genoemde aspecten vanwege de diverse uitgangspunten die dan kunnen worden bestudeerd, zodat later bekeken kan worden wat dit betekent voor de behoefte aan leidinggevende sturing die deze medewerkers hebben. Bekeken is waar de meeste variatie in de mate van flexibel werken voorkomt (het gaat om variatie in de aspecten *timing* en *place*). De organisatie gaf aan dat er variatie bestond *tussen* de drie afdelingen. Na interviews bij alle drie de afdelingen bleek dat inderdaad het geval te zijn, ook al waren de verschillen niet heel groot. Besloten is om alle drie de afdelingen mee te nemen in het onderzoek. Op deze manier kunnen de verschillende afdelingen een verschillende betekenis geven aan de mate en wijze waarop zij flexibel werken.

### 4.3.2 Selectie respondenten

Waar bij de selectie van de afdelingen sprake is geweest van *purposive sampling*, zijn de respondenten binnen de afdelingen echter *random* geselecteerd. De afdeling bestaat uit medewerkers met de functie van relatie manager. De respondenten zijn allen benaderd via e-mail met als tussenpersoon de leidinggevende van de respondenten. De locatie en tijdstippen zijn eveneens per e-mail afgesproken. Alle benaderde respondenten wilden meewerken aan het onderzoek, op één na. Voor deze respondent is een andere respondent benaderd, vanuit dezelfde afdeling.

In de maanden april en mei van het jaar 2014 zijn zestien medewerkers geïnterviewd met behulp van een topiclijst. De interviews duurden gemiddeld vijftientig minuten en vonden allen plaats op dezelfde locatie.

Er zijn acht medewerkers van afdeling A geïnterviewd, waarvan zeven relatie managers en een directeur (naam afdeling A). De functie van directeur is bijna gelijk aan de functie van relatie manager. Het verschil is dat de directeur verantwoordelijk is voor een aantal mensen binnen de afdeling. De relatie managers en de directeur kennen dezelfde leidinggevendens. Daarom valt ook de directeur onder medewerkers. De gemiddelde leeftijd van deze respondenten is 28 jaar. Van de acht respondenten was één respondent vrouwelijk, hetgeen representatief is aangezien afdeling A slechts enkele vrouwen telt.

Er zijn vier medewerkers van de afdeling B geïnterviewd. De functie van alle respondenten is [REDACTED] (vergelijkbaar met relatie manager). De gemiddelde leeftijd van deze respondenten is 47 jaar. De respondenten waren alle vier mannelijk, hetgeen representatief is aangezien afdeling B slechts enkele vrouwen telt.

Tot slot zijn er vier medewerkers van de afdeling C geïnterviewd, waarvan drie relatie managers en een directeur. De functie van directeur is zowat gelijk aan de functie van relatie manager. Het verschil is dat de directeur verantwoordelijk is voor een aantal mensen binnen de afdeling. De

relatiemanagers en de directeur kennen dezelfde leidinggevenden. Daarom valt de directeur onder medewerkers. De gemiddelde leeftijd van deze respondenten is 41 jaar. De respondenten waren alle vier mannelijk, wat representatief is aangezien afdeling C slechts enkele vrouwen telt.

#### 4.4 Dataverzameling

Bij dit onderzoek is gekozen voor kwalitatieve interviews als methode voor dataverzameling. Een kwalitatief interview is *“een vorm van een gesprek waarin één iemand - de interviewer - zich bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan één of meer anderen – de participanten of geïnterviewden -, die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoord op die vragen”* (Maso, 1987, p. 63, in Boeije et al., 2009, p. 266). Volgens Boeije (2012) geven interviews de onderzoekers de mogelijkheid om door te vragen. Op die manier kan dieper worden ingegaan op de kernconcepten en kunnen beschrijvingen van de respondenten gedetailleerd tot uiting komen. Bij deze kwalitatieve interviews is gekozen voor semigestructureerde interviews. Hierbij liggen de inhoud van de vragen, de manier waarop de vragen worden gesteld, de volgorde waarin de vragen worden gesteld en de mogelijke antwoorden die worden gegeven niet of nauwelijks van tevoren vast. Op deze manier ontstaat de mogelijkheid om in het interview een zo breed mogelijke interpretatie op de behoefte aan leidinggevende sturing te krijgen vanuit de respondent. Wat wel vastligt en op papier staat zijn topics. Tijdens de interviews wordt gebruik gemaakt van een lijst met topics. De empirische deelvragen met daarbij de literatuur afkomstig van de literatuurstudie van het onderzoek zijn leidend voor deze topiclijst (zie hiervoor conclusie hoofdstuk 2). Hierin is de relatie tussen de kernconcepten flexibel werken en (behoefte aan) leidinggevende sturing aangeduid, hetgeen in de interviews behandeld moet worden. De topiclijst is opgenomen in bijlage I.

De interviews zijn opgenomen met opnameapparatuur en zijn vervolgens getranscribeerd. Dit houdt in dat het interview letterlijk is verwerkt in een tekstdocument, in dit geval Word. Op deze manier wordt geen data verloren en wordt voorkomen dat de interviewer de eigen herinneringen aan een bepaald fragment gebruikt in plaats van de feitelijke tekst (van der Velde et al., 2013).

#### 4.5 Data-analyse

Nadat de interviews zijn getranscribeerd, zijn de interviews geanalyseerd. De verzamelde gegevens zijn opgeslagen in het programma QSR Nvivo 10 waarin is gezocht naar relevante thema's, ook wel codes genoemd (Boeije et al., 2009). De codes zijn gebaseerd op de data van de interviews en op de theorie vanuit het theoretisch kader. Vanuit het theoretisch kader is bijvoorbeeld duidelijk geworden dat flexibel werken drie aspecten omvat en dat twee van de drie aspecten gelden voor ING regio X. Deze twee aspecten (*timing* en *place*) zijn codes geworden. Wanneer bijvoorbeeld in de data werd

gesproken over de locatie, is dit gecodeerd als *place*. Er is sprake geweest van *open coderen*, waarbij er meerdere codes tot stand zijn gekomen. Middels het open coderen is getracht om antwoorden van verschillende respondenten rondom dezelfde onderwerpen te groeperen, waardoor de antwoorden makkelijker met elkaar te vergelijken zijn (Boeije, 2012). Hierdoor ontstond een relatief lange lijst met codes. Voorbeelden van codes zijn *place* en *timing* en vertrouwen, loslaten en voorbeeldgedrag. Vervolgens is overgestapt op *axiaal coderen*: de data werd ondergebracht onder hoofdthema's (bijvoorbeeld flexibel werken en behoefte aan leidinggevende sturing). In deze fase is tevens gezocht naar verbanden tussen verschillende codes. Er is een codeboom ontstaan vanuit het coderen. Deze boom is weergegeven in de inleiding van het volgende hoofdstuk. Bij de analyse is constante vergelijking toegepast. Hierbij worden de gegevens vanuit het interview en de theorie uit de literatuur voortdurend met elkaar vergeleken (Boeije et al., 2009). Op deze manier konden patronen ontdekt worden in de analyse van de interviews die toepasbaar zijn in de onderzoeksresultaten.

## 4.6 Kwaliteitscriteria

In dit onderzoek is gestreefd naar maximalisatie van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. De twee criteria worden hierna verder toegelicht.

### 4.6.1 Betrouwbaarheid

Wanneer een kwalitatief onderzoek betrouwbaar is, zal herhaling van de waarnemingen tot een gelijke uitkomst moeten leiden. Betrouwbaarheid betekent dat de waarnemingen zo min mogelijk worden beïnvloed door toevallige of niet-systematische fouten (Boeije et al., 2009). In deze studie is gewerkt aan de betrouwbaarheid door middel van een juiste verantwoording van het onderzoek. Een juiste verantwoording maakt het nagaan of er vertrouwen is in de uitkomsten van het onderzoek van anderen mogelijk (Boeije et al., 2009, p. 275). Daarnaast is gebruik gemaakt van topiclijsten bij het verzamelen van de data, wat bijdraagt aan een hogere betrouwbaarheid. Dit omdat op deze manier getracht is de interviews op een gelijke manier uit te voeren, zodat herhaling van de waarnemingen mogelijk is. Tot slot is voor het analyseren van alle interviews gebruik gemaakt van het programma QSR NVivo 10, waardoor alle interviews op een en dezelfde methode geanalyseerd zijn.

### 4.6.2 Validiteit

Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische meetfouten. *“Wanneer onderzoekers meten wat zij beogen te meten, wordt dat opgevat als validiteit”* (Boeije et al., 2009, p. 274). Er is gestreefd naar een zo groot mogelijke validiteit. Ten eerste is tijdens het schrijven van de literatuurstudie gebruik gemaakt van verschillende theorieën om de validiteit van dit onderzoek te vergroten. Dit wordt theorie-triangulatie genoemd. Het gebruik van meerdere theorieën

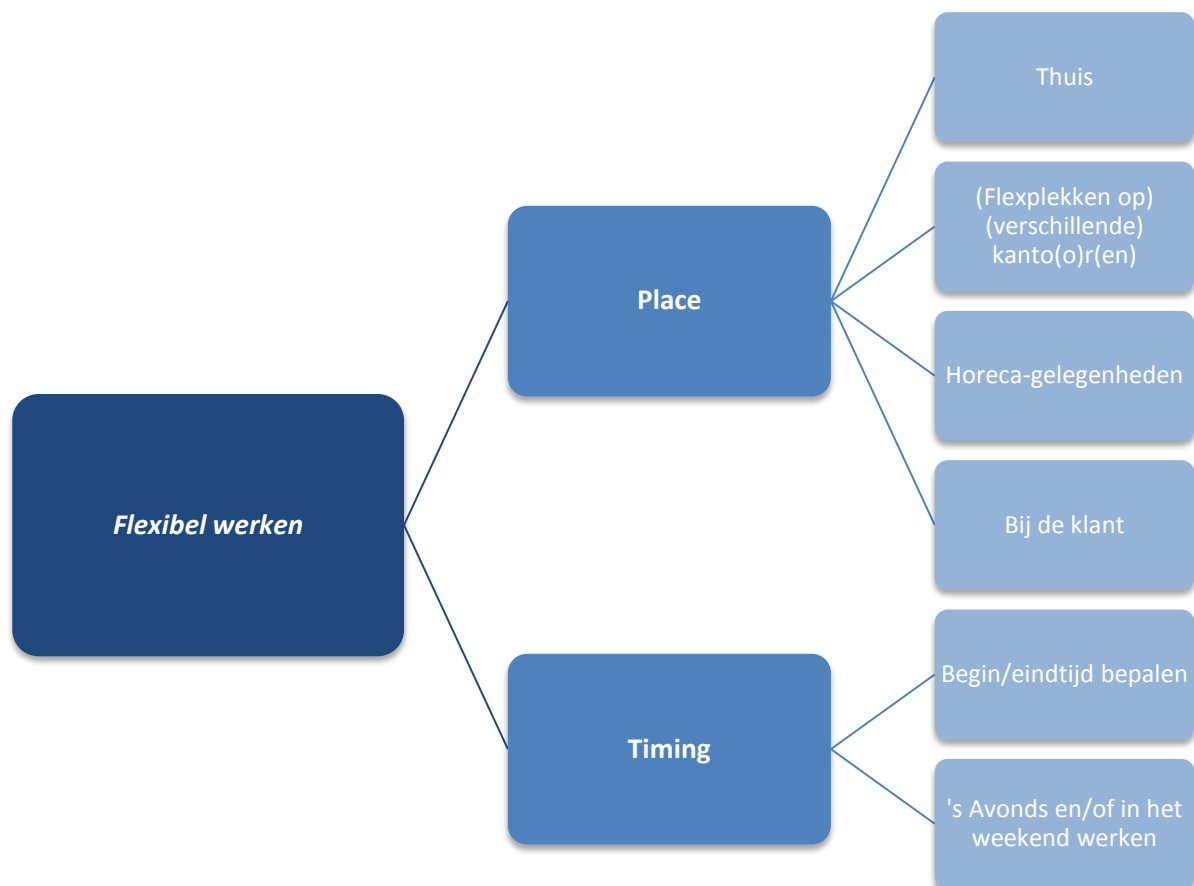
kan de eenzijdigheid van een bepaalde theorie opheffen en de geldigheid van de interpretaties versterken (Boeije et al., 2009). Ten tweede is tijdens de dataverzameling rekening gehouden met een aantal zaken. Om de kwaliteit van de topiclijst te testen is alvorens gestart werd met de interviews een test/pilot-interview gehouden, waarmee getracht is onduidelijkheden te voorkomen. De topiclijst is na het test/pilot-interview miniem aangepast. De anonimiteit van de respondenten is gewaarborgd. Voordat gestart werd met elk interview is aangegeven dat de respondenten volledig anoniem blijven. Hierdoor hebben de respondenten de kans gekregen om vrijuit te spreken over hun belevingen en ervaringen. Tot slot is een juiste methodische verantwoording voor de validiteit ook van groot belang, zodat de lezer precies weet hoe het onderzoek is uitgevoerd.

## 5. Resultaten

### Inleiding

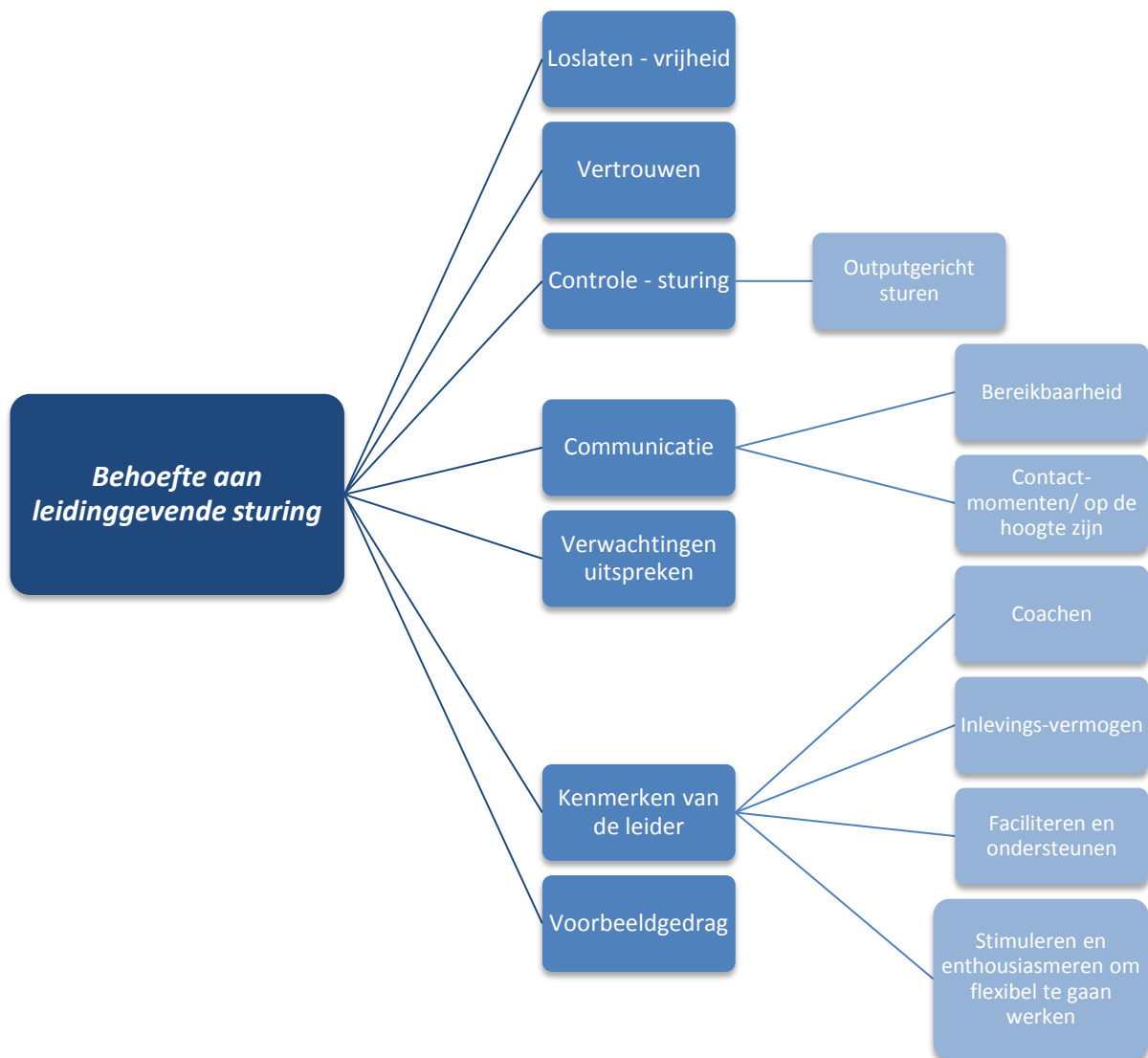
In dit hoofdstuk worden de resultaten vanuit de kwalitatieve interviews gepresenteerd. Het gaat om een representatie van wat men in de interviews heeft gezegd, samengevat tot de belangrijkste kernpunten. Het hoofdstuk is opgebouwd naar de kernconcepten van deze studie: Flexibel werken en Leiderschap en op basis van de belangrijkste onderwerpen die door de respondenten genoemd zijn tijdens de interviews, immers de data is leidend. Vervolgens worden de twee concepten samen beschreven, waarmee wordt ingegaan op de kern van deze studie: de relatie tussen flexibel werken en leiderschap.

Allereerst wordt in paragraaf 5.1 ingegaan op het flexibele werken binnen ING. Beschreven wordt hoe de medewerkers van ING regio X flexibel werken, waarbij in wordt gegaan op de twee aspecten van flexibel werken die gelden voor ING regio X: *timing* en *place*.



**Figuur 2: Codeboom met betrekking tot het kernconcept flexibel werken.**

Vervolgens komt het kernconcept leiderschap aan bod. Beschreven wordt wat de medewerkers van ING regio X behoeven inzake leidinggevende sturing in de setting van flexibel werken. Daarna wordt bekeken wat hun behoeften te maken hebben met de manier waarop zij flexibel werken, zodat de relatie tussen flexibel werken en (behoefte aan) leiderschap naar voren komt.



**Figuur 3: Codeboom met betrekking tot het kernconcept (behoefte aan) leidinggevende sturing.**

## 5.1 Flexibel werken

In deze paragraaf wordt beschreven op welke manier en op welke wijze de medewerkers van ING regio X flexibel werken. In de contextbeschrijving in hoofdstuk 2 is aan bod gekomen welke mogelijkheden de organisatie biedt omtrent flexibel werken. In deze paragraaf komt naar voren of en hoe de medewerkers de geboden mogelijkheden benutten.



Zoals benoemd zijn er medewerkers van drie verschillende afdelingen geïnterviewd. De functies van de respondenten zijn min of meer gelijk aan elkaar. De respondenten zijn relatiemanagers (bij afdeling B wordt de functie anders genoemd: ██████████). Elke afdeling heeft echter te maken met een verschillende doelgroep. Als relatiemanager binnen ING ben je verantwoordelijk voor het beheer en de uitbouw van een toegewezen klantportefeuille.

Belangrijk te vermelden is dat de medewerkers van afdeling B tot twee jaar terug een complete thuiswerkplek gefaciliteerd hebben gekregen. Voor hen betekende het dat zij vanuit huis moesten werken. Dit is echter weer teruggedraaid: de medewerkers dienen tegenwoordig weer meer vanuit kantoor te werken, maar zijn nog wel flexibel in het bepalen waar zij werken.

Uit de data komt naar voren dat er verschillen te ontdekken zijn tussen de drie afdelingen. Deze verschillen hebben met name te maken met de manier waarop leiding wordt gegeven. Daarom is *Manier van leidinggeven* als sub paragraaf opgenomen (5.1.1.1).

### **5.1.1 Mogelijkheden benutten**

Elke medewerker is min of meer vrij in het bepalen hoe hij of zij omgaat met de mogelijkheden die door de organisatie worden geboden. In deze subparagraaf wordt beschreven of en hoe de medewerkers van ING regio X de geboden mogelijkheden om flexibel te werken benutten.

Wanneer werd gevraagd hoe de medewerkers flexibel werken, werd vaak als eerst ingegaan op waar er werd gewerkt. Dit duidt op het aspect *place* van flexibel werken. Vandaar dat er straks, nadat de manier van leidinggeven aan bod is gekomen, eerst wordt ingegaan op het aspect *place flexibility* (5.1.1.2). Vervolgens werd er ingegaan op het aspect *timing* van flexibel werken, waar het ging over het bepalen van de tijdstippen (5.1.2.3).

#### **5.1.1.1 Manier van leidinggeven**

In de inleiding van deze paragraaf werd benoemd dat er kleine verschillen te vinden zijn tussen de afdelingen wat betreft het benutten van de mogelijkheden tot flexibel werken. Deze verschillen hebben te maken met de manier waarop de leidinggevende omgaat met het flexibele werken. Het merendeel van de respondenten van afdeling C ervaart de huidige manier van leidinggeven als controlerend doordat zij minder flexibiliteit ervaren, waardoor hun mogelijkheden anders zijn dan de afdelingen A en B.

De respondenten van de afdelingen A en B ervaren de manier van leidinggeven als prettig, omdat de leidinggevende ze onder andere vrijlaat in hun werk, zodat ze flexibel kunnen werken. De respondenten van afdeling C ervaren deze vrijheid minder. Respondent 5 zegt hierover bijvoorbeeld het volgende:

*“Nu laten ze te vaak blijken dat ze ons willen zien en dat ze willen weten wat we doen.”*

(Respondent 5).

De leidinggevenden binnen deze afdeling verwachten dat de medewerkers op kantoor werken volgens de respondenten. Want, zeggen zij, wanneer de medewerkers aanwezig zijn op kantoor, wordt er volgens de leidinggevenden gewerkt. Wanneer de medewerkers thuiswerken, kunnen de leidinggevenden niet zien dat ze werken en wordt er min of meer vanuit gegaan dat er niet of minder wordt gewerkt. Het volgende citaat zet dit kracht bij:

*“Je ziet dat veel managers, hier zijn er ook wel wat voorbeelden van, die het heel lastig vinden om de scheidslijn te maken, van maakt iemand zijn uren, of is die aanwezig? Eh, van joh thuiswerken is prima, maar als je dan mensen hebt die dat veel doen, dan wordt het toch wel over een paar weken van joh je bent wel veel weg... dan worden er daar weer vraagtekens bij gezet. Dus het heeft er soms mee te maken of je wel voldoende vertrouwen hebt in of iemand zijn ding doet.”* (Respondent 16).

Drie respondenten geven aan dat zij minder flexibel zijn dan de medewerkers van de afdelingen A en B vanwege de leidinggevenden.

### 5.1.1.2 Place flexibility

Zoals te lezen is in de contextbeschrijving in hoofdstuk 2 kan er op vele plekken worden gewerkt. De respondenten geven aan in verschillende mate gebruik te maken van deze mogelijkheden. Binnen het aspect *place* zijn twee groepen te onderscheiden: de ene medewerker werkt flexibeler op het aspect *place* dan de andere medewerker. Een groep medewerkers kiest toch vaker voor kantoor vanwege meerdere redenen, zoals het contact met collega's of de woon-werkafstand. De andere groep medewerkers kiest er vaker voor om thuis of op verschillende locaties te werken. De twee groepen medewerkers zijn hieronder weergegeven in een tabel met daarbij citaten. Hierna wordt hier nader op ingegaan.

P1 – veelal werkzaam op kantoor		P2 – veelal werkzaam thuis/andere locaties	
Respondent	Citaat	Respondent	Citaat
1	<i>“Werken betekent voor mij dat ik op kantoor zit, op mijn laptop die ik hier gewoon kan inpluggen, waar ik eigenlijk een flexwerkplek heb.”</i>	3	<i>“Ik probeer wel vaste dagen thuis ook te werken. Dus ik probeer eigenlijk wel, afhankelijk van m'n agenda, zoveel mogelijk gebruik te maken van die flexibiliteit.”</i>
2	<i>“Ik kies er zelf bewust voor om mijn kantoor, wat mijn uitvalsbasis is, om daar ook vanuit te gaan werken.”</i>	4	<i>“Ik werk vanuit huis, ik werk vanaf kantoor, ik heb hier een werkplek, maar ik kan ook werken in [redacted], of in [redacted] of in [redacted].” “Als ik thuis ben en ik ga apart zitten</i>

			<i>om te werken, dan komen ze (kinderen) ook niet bij me."</i>
5	<i>"Nou ja ik werk gewoon vijf dagen in de week, ik heb jonge kinderen thuis, dus ik werk weinig thuis, 's avonds af en toe werk ik wel thuis."</i>	6	<i>"Thuis heb ik een werkkamer. Dan kan ik daar gewoon rustig werken. Net zoals vanmiddag ook."</i>
7	<i>"In de regel zijn de meeste mensen hier toch op kantoor of bij de klant. 's Avonds thuis werken, dat is de flexibiliteit en af en toe als je naar een relatie bent geweest en je bent dichterbij dan waar je woont dan waar je werkt dan is het ook gewoon handiger dat je zegt van ik werk de laatste paar uur thuis."</i>	8	<i>"Als ik 's ochtends de eerste afspraak om 09.30 heb of om 10.00. dan werk ik eerst even thuis en ga ik rechtstreeks naar de klant. En dan ook omgekeerd, als ik een keer om 16.30 of om 17.00 terugkom van een klant dan werk ik nog een uurtje thuis. Dan werk ik nog even wat mail weg en dan ga ik vaak niet meer naar kantoor. En die flexibiliteit is er ook. En laatst heb ik een keer een belronde gehad, nou hier op de afdeling is het altijd wat gehorig en wat lawaaiiger, nou dan ga ik gewoon even een middagje thuiswerken."</i>
9	<i>"In principe kan ik werken waar ik wil. En de praktijk leert me dat dat toch wel vaak op kantoor is, omdat je gewoon A veel contact hebt met collega's, dat je veel dingetjes hoort. En B de computers zijn daar over het algemeen iets sneller."</i>	10	<i>"Ik werk wel behoorlijk flexibel. Op woensdagmiddag, dan werk ik vanuit huis, maar dan kan ik dan wel flexibel invullen. Ik vind gewoon dat ik mijn baan af moet hebben en dat is best wel een klus dus die 40 uur heb ik echt wel nodig, maar ik hoef dat niet van 09.00 tot 17.00 te doen."</i>
11	<i>"Ik zit relatief veel wel op kantoor, waarom? Ja als ik de afspraak loop ga ik niet even tussendoor naar huis toe. Maar het is ook gezellig, en wat ik zeg, je bent helemaal vrij erin."</i>	12	<i>"Ik start 's ochtends thuis op."  "Ik ga naar kantoor [REDACTED], ik ga naar [REDACTED], of naar [REDACTED]. Of hier in [REDACTED]."</i>
15	<i>"Ik zit eigenlijk wel praktisch elke dag wel een keer op kantoor of hele dagen op kantoor. Ik zit wel veel op kantoor hoor."</i>	13	<i>"Ik zit hier ook af en toe ([REDACTED]), maar dat is een keer per week of zo, en voor de rest zit ik of vanuit huis of vanuit kantoor in [REDACTED]."</i>
16	<i>"Over het algemeen vind ik dat mijn basis hier (kantoor) zit dus ik zit hier ook eigenlijk relatief veel."</i>	14	<i>"Ik heb een thuiswerkplek. Ik heb gewoon mijn eigen kantoor thuis, dus ik hoef niet aan de eetkamer tafel mijn laptop neer te zetten dus ik heb gewoon mijn eigen hok."</i>

De keuze voor locatie heeft met name te maken met de agendaplanning. Op basis van efficiëntie wordt bekeken waar wordt gewerkt:

*"Het hangt er maar net af van hoe de agenda loopt en de ene keer werk ik thuis en de andere keer weer hier (kantoor), net naargelang nut en noodzaak zal ik maar zeggen, ja." (Respondent 16).*

De woon-werkafstand heeft te maken met de genoemde efficiëntie. De medewerker die dichtbij kantoor woont, werkt vaker op kantoor dan de medewerker die verder bij het dichtstbijzijnde kantoor vandaan woont, omdat dat meer efficiënt is. Daarnaast zijn een aantal kantoren in de regio slechts op een bepaald tijdstip te bereiken. Op dat tijdstip, tijdens de opening van het kantoor, dienen de medewerkers binnen te zijn. Wanneer de medewerkers niet binnen zijn op dat tijdstip, moeten zij drie kwartier wachten, totdat het kantoor weer wordt geopend. In die tussentijd mag de medewerker het kantoor niet in. Dit speelt mee in keuze waar men werkt. Wanneer de medewerkers last hebben van fileproblemen, is de kans groter dat zij net te laat op kantoor zijn, waardoor zij lang moeten wachten. Daarom kiezen zij er vaak voor om thuis te gaan werken totdat zij 'gewoon' het betreffende kantoor binnen kunnen lopen. De medewerkers zien dit als meer efficiënt.

Echter, regelmatig wordt er in de avonden en/of in de weekenden gewerkt door veel respondenten, ongeacht zij normaal gesproken veel op kantoor werken of veel thuis werken. Deze werkzaamheden vinden veelal thuis plaats. De thuissituatie speelt hierin een rol. Wanneer de thuissituatie zo is ingericht dat de medewerker er rustig kan werken, wordt dit als prettig ervaren en wordt er vaker thuisgewerkt.

Ondanks de vele mogelijkheden, geven een aantal respondenten aan dat zij toch vaak 'gewoon' op kantoor werken. Dit heeft met name te maken met het contact dat zij dan hebben met collega's. Sparren en klankborden met collega's wordt van belang geacht door de respondenten.

*"Op het moment dat je hier aanwezig bent, ja goed dan spreek je elkaar wat makkelijker en je hoort ook informatie van anderen."* (Respondent 6).

Vooral medewerkers die weinig ervaring als relatiemanager bij ING regio X hebben hechten hier veel waarde aan, zodat zij vragen kunnen stellen aan collega's en/of leidinggevenden. Tevens is op kantoor sprake van alle gewenste faciliteiten. Er zijn bijvoorbeeld printers aanwezig.

Zoals benoemd is in paragraaf 5.1.1.1 hebben de medewerkers van afdeling C het gevoel dat zij vaker aanwezig op kantoor worden geacht dan de medewerkers van de afdelingen A en B. De mate van flexibel werken hangt in dit geval af van de leidinggevende. De ene leidinggevende laat de medewerker meer vrij dan de andere medewerker.

Conclusie – Alle respondenten hebben de mogelijkheid om flexibel te werken betreffende het aspect *place*, met de kanttekening dat de medewerkers van afdeling C deze mogelijkheid minder hebben. De mate van het benutten van de mogelijkheden hangt af van vele zaken. Er zijn twee groepen te onderscheiden binnen het aspect *place*. De ene groep werkt ondanks de mogelijkheden veelal op kantoor en de andere groep werkt veelal thuis en/of op andere locaties. Daarnaast zijn er verschillen

op te merken tussen medewerkers en/of tussen afdelingen, in de mate waarin de leidinggevende het flexibele werken stimuleert. Bij afdeling C ervaren de medewerkers de stimulatie in mindere mate, waardoor zij minder flexibel werken dan de medewerkers van afdeling A en B.

### 5.1.1.3 Timing flexibility

Zoals is benoemd krijgen de medewerkers van ING regio X de mogelijkheid om zelf te bepalen wanneer zij werken. Zij mogen hun eigen werkzaamheden inplannen op voor hen efficiënte tijdstippen (in mindere mate de medewerkers van afdeling C). In deze subparagraaf komt aan bod of de medewerkers deze mogelijkheid benutten.

De mate en de wijze waarop gewerkt wordt binnen het aspect *place flexibility* hangt samen met de mate en de wijze waarop gewerkt wordt binnen het aspect *timing flexibility*. De medewerkers die veel op kantoor werkzaam zijn, hanteren veelal dezelfde tijdstippen, immers de kantoren zijn op bepaalde tijdstippen geopend. De medewerkers die veelal thuis werken of op een andere locatie, hanteren in meerdere mate andere en wisselende tijdstippen. Daarom zijn er binnen het aspect *timing flexibility* ook twee groepen te onderscheiden. Deze groepen zijn grotendeels hetzelfde als de groepen van het aspect *place flexibility*. De respondenten die vallen onder groep P1, vallen ook onder de groep T1. Hetzelfde geldt voor P2 en T2.

Om het meer te verduidelijken wordt hieronder ook een tabel weergegeven van de groepen over het aspect *timing flexibility* met behulp van citaten.

T1 – veelal vaste tijdstippen		T2 – veelal wisselende tijdstippen	
Respondent	Citaat	Respondent	Citaat
1	“Ik woon zelf dan in ██████, dan rij ik naar ██████ toe, dan probeer ik eigenlijk twee afspraken te lopen onderweg, dus dat probeer ik te plannen, zodat ik daarna op kantoor dingen kan uitwerken.”	4	“Ik weet niet wanneer ik stop, dus heel flexibel Wanneer ik thuis kom... Het kan zijn dat ik eet thuis, het kan ook zijn dat ik 's avonds om 22.30/23.00 pas thuis ben. Maar het kan ook zijn dat ik een keer om 15.30 thuis ben.”
2	“Ja elke ochtend begin ik vaak rond dezelfde tijd, maar afhankelijk van hoe de agenda loopt.”	6	“Toevallig heb ik gister gehad dat ik om 16.00 een privé aangelegenheid had, ja dan ben ik 's ochtends wat eerder begonnen, en van de week ben ik 's avonds nog wast druk, dus dan compenseer ik het op die manier ook. En dat is ook een onderdeel van flexibel werken, dat je ook naar tijdstippen kijkt.”
3	“Ik probeer wel zoveel mogelijk gewoon overdag, zeg maar even een beetje tijdens kantooruren dingen te doen.”	8	“Als je kijkt naar tijdsplanning werken we ook heel flexibel. Vandaag ben ik hier om 08.30. maar het gebeurt ook wel eens dat ik om 09.00 of 09.15 binnenva.”
5	A: “En flexibel qua werktijden?” R: “Nee, eigenlijk niet. Maar dat heeft	10	“Ik vind gewoon dat ik mijn baan af moet hebben en dat is best wel een

	<i>ook meer te maken met als je jonge kinderen hebt, dan zit je vast een crèche en aan school.”<sup>6</sup></i>		<i>klus dus die 40 uur heb ik echt wel nodig, maar ik hoef dat niet van 09.00 tot 17.00 te doen.”</i>
7	<i>“Nou ik begin elke dag eigenlijk om 8 uur tot een uur of 18.”</i>	12	<i>“Ik kan dus op verschillende locaties werken. Op verschillende tijdstippen, dat vind ik echt ideaal.”</i>
9	<i>“Op kantoor tijden komen ook heel veel zakelijke klanten binnen natuurlijk, en ook nieuwe klanten. Dus dan is het gewoon plezierig voor een klant, maar ook voor ons, dat als we tijd hebben op dat moment, dat we dan gelijk even naar voren lopen.”</i>	13	<i>“Als het een keer 's avonds laat wordt, ja dan begin je een keer later 's ochtends of dat komt een andere keer wel.”</i>
11	<i>“Kijk in principe probeer ik gewoon van 's ochtends 09.00 tot 's middags 16.00/17.00 op kantoor te zitten. Soms lukt dat wel en soms lukt dat niet.”</i>	14	<i>“Dus en ja, de ene keer ben ik bijtijds thuis, de andere keer ben ik gewoon wat later thuis. Dat je nou zoveel uren moet maken, of je het nou in de ochtend doet of 's avonds.”</i>
15	<i>Wel veel 's avonds, maar dan op vaste tijdstippen vanwege zoon:  “ 's avonds dan ligt ie rond 19.00 op bed, dus na 19.00 kan die laptop in principe weer aan.”</i>	16	<i>“Kijk als ik om 09.00 ergens een afspraak heb nou dat kan het best wel zijn dat ik soms om 07.00 even aanlog, dat ik dan even de computer opstart en wat dingen wilt doen, maar het kan ook zijn dat ik gewoon niks doe en dat ik dan naar de klant ga.”</i>

Opvallend is dat de respondenten 3 en 16 van plaats zijn gewisseld ten opzichte van de vorige tabel, waarin de groepen wat betreft *place flexibility* gepresenteerd werden. Voor deze respondenten geldt namelijk dat het aspect *place flexibility* op een andere manier met het aspect *timing flexibility* samenhangt dan bij de meeste respondenten. Respondent 3 werkt veelal thuis, echter wel vaak op 'kantoor tijden'. De respondent werkt op kantoor tijden met name vanwege de kinderen die op die tijdstippen niet thuis zijn, zodat hij op die momenten goed kan werken. Respondent 16 werkt veel op kantoor, maar wisselt vaak van tijdstippen. De ene dag begint de respondent bijvoorbeeld vroeger dan de andere dag. Hetzelfde geldt voor het tijdstip waarop de respondent eindigt: de ene keer is dat om 16.00 en de andere keer om 18.00. Naargelang nut en noodzaak wordt bekeken op welke tijdstippen wordt gewerkt.

Daarnaast is er een onderscheid te maken binnen groep T1: een groep medewerkers hanteert vaste werktijden die min of meer aan kantoor tijden zijn gekoppeld (respondenten 1, 3, 7, 9 en 11) en een groep medewerkers hanteert vaste werktijden die afwijkend zijn van kantoor tijden (respondenten 2, 5 en 15). Hierna wordt dieper op de tabel ingegaan.

Wat voor bijna alle medewerkers geldt is dat er veel in de avonduren wordt gewerkt: soms zijn er bijeenkomsten waar aanwezigheid verwacht wordt, maar het komt ook voor dat het werk nog niet af

<sup>6</sup> A: staat voor Anne (interviewer), R staat voor Respondent.

is en dat 's avonds of in het weekend thuis nog gewerkt wordt. Respondent 2 zegt hierover het volgende:

*“Ik ben uiteindelijk, ja elke ochtend begin ik vaak rond dezelfde tijd, maar afhankelijk van hoe de agenda loopt, kan het ook rustig een keer 's avonds zijn. En het gebeurt ook nog wel eens dat er in het weekend wat moet gebeuren.”* (Respondent 2).

De respondenten maken daarnaast gebruik van flexibele werktijden wanneer zij bijvoorbeeld een afspraak hebben met een klant om 09.30. Zij bepalen dan hun eigen begintijd. De respondenten kiezen ervoor of vanaf 09.30 te beginnen met werk, of zij kiezen ervoor om bijvoorbeeld om 08.00 al te beginnen, op een willekeurige locatie. Ook wanneer zij in de middag een privéaangelegenheid hebben, waardoor zij liever niet werken, wordt het werk 's avonds weer opgepakt. De medewerker bekijkt wat het meest efficiënt is voor hem/haar. Dit geldt met name voor groep T2.

De mogelijkheden om op flexibele tijden te werken zijn er, echter, een aantal respondenten (groep T1) beginnen toch vaak op eenzelfde tijdstip:

*“Nou ik begin elke dag eigenlijk om 8 uur tot een uur of 18.”* (Respondent 7).

Met name de medewerkers die veelal op kantoor werken (groep P1), werken op vaste tijdstippen (groep T1). Voornamelijk vanwege een stukje structuur worden 'vaste' tijdstippen aangehouden (groep T1, gekoppeld aan kantoortijden). De thuissituatie speelt tevens een rol in de mate waarin flexibel wordt gewerkt op basis van het aspect *timing*. Respondenten die vastzitten aan bijvoorbeeld school- en/of crèche tijden van hun kinderen, beginnen en eindigen voornamelijk rond vaste tijdstippen (groep T1 gekoppeld aan vaste tijden afwijkend van kantoortijden). Tot slot hangt de mate van flexibel werken op basis van het aspect *timing* af van de leidinggevende. De ene leidinggevende laat de medewerker meer vrij dan de andere medewerker. Zoals is benoemd ervaren de medewerkers van afdeling C de manier van leidinggeven als zodanig dat zij minder flexibel werken, ook binnen het aspect *timing*.

Conclusie - Alle respondenten hebben de mogelijkheid om zelf te bepalen wanneer zij werken (de medewerkers van afdeling C minder). De respondenten benutten deze mogelijkheid op een verschillende manier. De keuze hiervoor hangt af van verschillende punten: de thuissituatie, de manier van leidinggeven en agendaplanning. De punten zijn voor iedereen anders. De medewerkers uit groep T1 werken in mindere mate flexibel op het aspect *timing* en werken vaak op vaste werktijden. Binnen groep T1 bestaan twee subgroepen: de ene groep werkt op vaste tijdstippen gekoppeld aan kantoortijden en de andere groep werkt op vaste tijdstippen gekoppeld aan tijdstippen afwijkend van kantoortijden. De medewerkers uit groep T2 werken vaak op wisselende

tijdstippen. De respondenten van afdeling C hebben het gevoel dat zij meer aanwezig dienen te zijn op kantoor, wat maakt dat zij dan ook meer op kantoortijden werken dan de respondenten van afdeling A en B. Dit hangt af van de manier van leidinggeven.

### 5.1.2 Conclusie - Flexibele medewerkers

Mogelijkheden om flexibel te werken worden geboden door de organisatie. De respondenten maken op verschillende manieren gebruik van deze mogelijkheden. De ene medewerker werkt meer flexibel dan de andere medewerker. Een opvallend verschil tussen de afdelingen heeft te maken met de manier van leidinggeven. De ene leidinggevende laat de medewerker meer vrij dan de andere leidinggevende. De medewerkers van afdeling C ervaren de manier van leidinggeven op een andere manier dan de medewerkers van afdeling A en B. Het gevolg hiervan is dat de medewerkers van afdeling C in mindere mate het gevoel hebben dat zij flexibel kunnen werken.

Daarnaast zijn er bepaalde groepen te onderscheiden binnen de aspecten *place* en *timing flexibility*. Binnen het aspect *place flexibility* kan er onderscheid gemaakt worden tussen twee groepen: voor de eerste groep (Groep P1) geldt dat zij in mindere mate gebruik maken van de flexibele mogelijkheden van het aspect *place* door veelal 'vast' op kantoor te werken, om welke reden dan ook. De tweede groep (Groep P2) werkt veelal thuis, of op vele verschillende locaties, onafhankelijk van de reden. De mate en wijze waarop gewerkt wordt binnen het aspect *place flexibility* hangt samen met de mate en de wijze waarop gewerkt wordt als het gaat om het aspect *timing flexibility*. De medewerkers die veelal op kantoor werkzaam zijn, hanteren veelal dezelfde tijdstippen, immers de kantoren zijn op bepaalde tijden geopend (Groep T1). Binnen groep T1 zijn eveneens twee subgroepen te onderscheiden: een groep medewerkers werkt op vaste tijdstippen gekoppeld aan kantoortijden en een groep medewerkers werkt op vaste tijdstippen afwijkend van kantoortijden. De medewerkers die veelal thuis werken, hanteren in meerdere mate andere en wisselende tijdstippen (Groep T2). Echter, beide groepen vallen niet volledig samen. Voor twee respondenten geldt namelijk dat het aspect *place flexibility* op een andere manier samenhangt met het aspect *timing flexibility* dan voor de meeste andere respondenten. Respondent 3 werkt veelal thuis, echter wel vaak op 'kantoortijden'. Respondent 16 werkt veel op kantoor, maar wisselt vaak het tijdstip van werken.

Er zijn een aantal zaken die invloed hebben op de manier waarop flexibel gewerkt wordt. Wanneer er wordt gekeken naar het aspect *place flexibility* wordt vaak op basis van efficiënte agendaplanning bekeken waar wordt gewerkt. Bekeken wordt waar wat het best kan worden uitgevoerd. Er zijn meerdere zaken aangehaald die een rol spelen in de mate en wijze van flexibel werken op het aspect *place flexibility*. De respondenten noemen hun thuissituatie. Wanneer de thuissituatie zo is ingericht dat de medewerker er rustig kan werken wordt dit als prettig ervaren en wordt er vaker



thuisgewerkt. Tevens hangt de mate van flexibiliteit af van de woon-werkafstand. De medewerker die dichtbij kantoor woont, werkt vaker op kantoor dan de medewerker die verder bij het dichtstbijzijnde kantoor vandaan woont. De openingstijden van bepaalde kantoren spelen ook een rol in bijvoorbeeld het al dan niet op kantoor werken. Daarnaast hangt de mate van flexibiliteit af van de ervaring die een medewerker heeft. Een medewerker met minder ervaring zoekt vaak de kantoren op, zodat hij snel vragen kan stellen aan collega's. Eveneens het aspect collega's speelt een rol. Een aantal medewerkers kiezen vaker voor kantoor vanwege de aanwezige collega's, zodat men kan sparren en klankborden met elkaar. Ook hangt de mate van *place flexibility* af van de aanwezige gewenste faciliteiten, denk bijvoorbeeld aan printers. Tot slot hangt de mate van flexibiliteit af van de leidinggevende.

Wanneer er wordt gekeken naar het aspect *time flexibility* wordt vaak op basis van efficiënte agendaplanning bekeken wanneer wordt gewerkt. Daarnaast speelt ook hier de thuissituatie een rol: minder flexibel in de werktijden zijn de respondenten wanneer zij vastzitten aan bijvoorbeeld school- en/of crèche tijden van de kinderen. Eveneens bij dit aspect van flexibel werken hangt de mate van flexibiliteit af van de leidinggevende.

## 5.2 Flexibel werken en leiderschap

Beschreven is op welke manier de medewerkers van ING regio X flexibel werken: alle respondenten hebben aangegeven flexibele mogelijkheden te hebben binnen de aspecten *timing* en *place* (in mindere mate de medewerkers van afdeling C). De medewerkers maken op verschillende manieren gebruik van de mogelijkheden. Binnen de twee aspecten zijn groepen te onderscheiden wat betreft de mate van flexibel werken. Wat betekent dat voor de behoeften aan leidinggevende sturing die zij hebben? Oftewel: Hoe denken de flexibele en minder flexibele medewerkers van ING regio X over leidinggevende sturing in de setting van flexibel werken? In deze paragraaf wordt hierop ingegaan. Gevraagd is welke sturing de medewerkers in de setting van flexibel werken behoeven en waar de behoefte vandaan komt. Een aantal onderwerpen kwamen sterk naar voren bij meerdere respondenten (zie codeboom, figuur 3). Hier geldt ook: de data is leidend en daarom dienen de genoemde onderwerpen door de respondenten in deze paragraaf als sub kopjes.

### 5.2.1 Loslaten – vrijheid

Met een drietal citaten wordt geprobeerd duidelijk te maken wat de meeste respondenten belangrijk achten in de setting van flexibel werken wanneer wordt gekeken naar de leidinggevende:

*“Om flexibel te werken heb je vrijheid nodig.”* (Respondent 13).

*“Voor mij een beetje laissez-faire vind ik wel prettig en ik denk ook wel dat dat nodig is, omdat je een hele flexibele organisatie wil zijn.” (Respondent 8).*

*“(…) als de leidinggevende er boven op gaat zitten en echt gaat controleren, ja dan ben je die vrijheid kwijt.” (Respondent 12).*

Vijftien van de zestien respondenten zeggen het belangrijk te vinden dat de leider de medewerker durft los te laten binnen een setting waarin flexibel gewerkt wordt: zij hebben behoefte aan een leider die de medewerker vrijlaat. De respondenten menen dat vrijheid nodig is om flexibel te kunnen werken. Wat bedoelen de respondenten met vrijheid? Het gaat om vrijheid in het bepalen waar er wordt gewerkt, wat duidt op het aspect *place flexibility*:

*“Ik krijg alle vrijheid om waar ook maar te gaan zitten. Dus in die zin heeft mijn leidinggevende er natuurlijk een rol in. Die geeft mij die vrijheid zodat ik thuis kan zitten of op kantoor kan zitten.” (Respondent 15).*

Daarnaast gaat het om vrijheid in het bepalen wanneer er wordt gewerkt, wat duidt op het aspect *timing flexibility*:

*“Ja, een leidinggevende moet durven loslaten. Hij hoeft zich er eigenlijk niet mee te bemoeien wanneer jij er bent.” (Respondent 10).*

De meeste medewerkers hebben behoefte aan een leidinggevende die de medewerkers vrijlaat. Echter, zoals is behandeld in paragraaf 5.1.1.1, ervaart een deel van deze medewerkers deze vrijheid op dit moment wel en zij vinden dat dan ook prettig. Een ander deel van de medewerkers ervaren deze vrijheid in mindere mate. Zij hebben het gevoel dat zij daardoor worden tegengehouden in het flexibele werken. Het gaat met name om de medewerkers werkzaam binnen afdeling C. Zij hebben dan ook met name behoefte aan een leidinggevende die ze vrijlaat, zodat zij net als de medewerkers van afdeling A en B optimaal gebruik kunnen maken van de flexibele mogelijkheden.

Dat met name de medewerkers van afdeling C behoefte hebben aan een leidinggevende die de medewerkers vrijlaat. Dit lijkt tegenstrijdig met de te onderscheiden groepen binnen de aspecten *place flexibility* en *time flexibility*. De meeste medewerkers uit afdeling C zijn geschaard onder de groepen P1 en T1: de medewerkers die veelal op kantoor en op vaste tijdstippen werken. Het lijkt logisch dat de medewerkers die op vaste tijdstippen op kantoor werken minder behoefte hebben aan een leidinggevende die de medewerker vrijlaat dan de medewerkers die veelal op verschillende tijdstippen op andere locaties werken (Groep P2/T2). Uit het onderzoek komt ook naar voren dat de medewerkers die veelal thuis en op wisselende tijdstippen werken, naast de medewerkers van

afdeling C, met name behoefte hebben aan een leidinggevende die de medewerkers vrijlaat. Echter, de medewerkers uit afdeling C hebben behoefte aan meer flexibiliteit, waardoor zij een leidinggevende behoeven die ze vrijlaat. De medewerkers die geschaard zijn onder groepen P2 en T2 hebben zoals gezegd tevens behoefte aan een leidinggevende die ze loslaat, zodat zij optimaal gebruik kunnen maken van de flexibele mogelijkheden.

Er is in dit geval een duidelijke relatie te zien tussen de mate waarop de aspecten *place* en *time flexibility* worden benut en gewenst en de behoefte aan een leidinggevende die de medewerker loslaat.

Wanneer er werd gesproken over het loslaten van de medewerker door de leidinggevende en de medewerker de vrijheid te geven om zijn of haar werk te doen, kwam vaak het begrip vertrouwen aan bod. De begrippen loslaten/vrijheid en vertrouwen kwamen veelal in samenhang voor. In de volgende subparagraaf wordt hier dieper op ingegaan.

### 5.2.2 Vertrouwen

Om de medewerker los te kunnen laten, waar voornamelijk de medewerkers uit de groepen P2 en T2 en de medewerkers van afdeling C behoefte aan hebben, dient de leidinggevende vertrouwen te hebben in de medewerker. Daarom hebben genoemde medewerkers hier met name behoefte aan. Wanneer er sprake is van een vertrouwensrelatie, kan de leidinggevende de medewerker los laten. Zonder dat de leidinggevende ziet wat de medewerker doet moet hij/zij de leidinggevende los kunnen laten op basis van vertrouwen. De leidinggevende moet vertrouwen hebben in de medewerker dat hij of zij zijn werk doet zonder dat de leidinggevende hem/haar ziet:

*“En het nieuwe werken is juist... dan moet je loslaten dat ze dichtbij je zijn. En dan moet je erop vertrouwen dat ze hun ding goed doen (...). Het belangrijkste van flexibel werken is vertrouwen vanuit het management. Het kunnen en durven loslaten van je medewerkers om flexibel te werken.”* (Respondent 5).

Volgens sommige respondenten dient er naast het vertrouwen van de leidinggevende in de medewerker, ook vertrouwen te zijn van de medewerker in de leidinggevende (wederzijds vertrouwen). De medewerker moet vertrouwen hebben in dat de leidinggevende ziet dat de medewerker zijn/haar werk uitvoert:

*“Je moet erop vertrouwen dat jouw leidinggevende dat ook ziet. En als je dat niet ziet moet je hem misschien een keer vertellen wat je aan het doen bent.”* (Respondent 11).

Zoals benoemd in de vorige subparagraaf werden de begrippen loslaten en vertrouwen veelal in samenspraak genoemd. Er is vertrouwen nodig vanuit de leider in de medewerker om de

medewerker los te laten. Het werkt echter ook de andere kant op: op de vraag hoe de leider vertrouwen kan geven aan de medewerker werd veelal geantwoord: de leider geeft mij vertrouwen door mij los te laten in mijn werk. Wanneer medewerkers vrij worden gelaten, ervaren zij dat als vertrouwen van de leider in de medewerker.

### 5.2.3 Controle – sturing

Zoals benoemd hebben de meeste respondenten behoefte aan vrijheid binnen flexibel werken. Toch hechten veel respondenten ook waarde aan een bepaalde sturing. Van *laissez-faire*, het helemaal loslaten van de medewerker, is vaak geen sprake, aangezien er enige sturing nodig is volgens de meeste respondenten.

*“(...) tuurlijk is er sturing nodig, want anders krijg je allemaal eilandjes en iedereen bepaalt zijn eigen prioriteiten en doet maar wat. (...) Dus er moet wel een overkoepelend beleid aan ten grondslag liggen van nou ja dit zijn je targets en daar werken we naar toe.” (Respondent 8).*

Sturing wordt vanzelfsprekend gevonden binnen een commerciële organisatie als ING. Over de manier waarop controle en sturing moet worden gegeven zijn de meeste respondenten het eens. Zij vinden dat de leidinggevende er niet bovenop moet zitten in de setting van flexibel werken, maar moet inspringen waar nodig.

*“We zijn redelijk zelfstandig, en ja, een leidinggevende hoeft mij af en toe een beetje bij te sturen maar het hoeft niet zo heel direct dat je continu op iemands huid zit, dat vind ik niet van toepassing. Hooguit het bijschaven als het ware. Zoals ik al zei: niet continu er bovenop, dat is voor mij niet zinvol.” (Respondent 14).*

Wanneer de leidinggevende ziet dat een medewerker efficiënter kan werken door middel van flexibiliteit, dient de leidinggevende dit volgens de respondenten aan te geven. De respondenten hebben behoefte aan een leidinggevende die het flexibele werken stimuleert wanneer dat resulteert in meer efficiëntie.

Structuur is ook een punt dat genoemd wordt. Hiermee wordt een basis bedoeld waarde medewerkers op terug kunnen vallen. Sturing is nodig voor structuur, maar ook om iedereen bij elkaar te houden.

Daarnaast komt duidelijk naar voren dat de respondenten meer behoefte hebben aan outputgericht sturen in plaats van aan inputgerichte sturing. Er moet volgens hen bijvoorbeeld niet gekeken worden naar hoeveel afspraken er worden gelopen, maar naar hoe die afspraken zijn uitgevoerd. Er moet niet gekeken worden naar wanneer en hoe lang de medewerker aanwezig is, maar naar de

prestaties van de medewerkers. Wanneer er wordt gekeken naar de input, kan er niet flexibel worden gewerkt volgens de respondenten. Bijvoorbeeld wanneer een leidinggevende het vertrouwen niet heeft in de medewerker dat hij werkelijk werkt zonder dat hij op kantoor(tijden) werkt, stuurt hij op de input: de leidinggevende kijkt dan naar *waar* en *wanneer* de medewerker werkt en niet naar *wat* de medewerker oplevert.

Respondent 5 verwoordt de drie eerder genoemde begrippen (loslaten, vertrouwen en sturing) samen:

*“Dus ze moeten medewerkers meer los... ja, meer loslaten. Verantwoordelijkheid geven en loslaten. Niet veel grip willen hebben... Ja wel op de eindresultaten maar niet op de weg er naar toe. Dus ze moeten veel meer op output gaan sturen en minder op input. Kijk ze sturen nu op input: hoeveel afspraken heb jij, wat doe je gedurende elk uur van de dag? En uiteindelijk moeten ze gaan sturen op van goh dit is je portefeuille en die portefeuille moet goed bediend worden en dat je zo je klanten binnenhaalt, dat is het belangrijkste uiteindelijk. Dus meer output gaan sturen.” (Respondent 5).*

Bij deze behoefte is geen onderscheid te maken tussen de verschillende groepen binnen *place* en *time flexibility*. Deze behoeften gelden voor elke medewerker, ongeacht of zij veelal op kantoor werken of veel thuis of op andere locaties hun werkzaamheden uitvoeren. Er bestaat kortgezegd geen relatie tussen de mate waarop de aspecten *place* en *timing flexibility* worden benut en de behoefte aan een leidinggevende die sturing geeft op een manier zoals hierboven is weergegeven. Een verklaring zou kunnen zijn dat elke medewerker behoefte heeft aan enige mate van sturing, bijvoorbeeld voor de structuur, ongeacht hij of zij flexibel werkt of niet.

## **5.2.4 Communicatie**

Gevraagd is welke behoefte de medewerkers van ING regio X hebben aan communicatie binnen een flexibele werkomgeving. Over het algemeen verloopt de communicatie tussen leider en medewerker via verschillende middelen: face-to-face, per mail, telefonisch. Daarnaast wordt er door vele respondenten genoemd dat de communicatie ‘laagdrempelig’ is via ‘korte lijntjes’, wat de respondenten als prettig ervaren. Daarnaast werden twee zaken veelal genoemd wanneer er over communicatie werd gesproken: bereikbaarheid en contactmomenten. Daar wordt in de volgende paragraaf verder op ingegaan.

### **5.2.4.1 Bereikbaarheid**

Het merendeel van de respondenten geeft aan het van belang te vinden dat de leidinggevende bereikbaar is. In de setting van flexibel werken zien de leidinggevende en de medewerker elkaar

minder vaak: het fysieke contact vermindert. Dit geldt met name voor de medewerkers uit de groepen P2 en T2. Deze medewerkers werken flexibel op de aspecten *place* en *timing*, waardoor zij veel thuis of op andere locaties op verschillende tijdstippen werken. Van belang is dan dat de leidinggevende en de medewerker elkaar weten te vinden wanneer ze elkaar nodig hebben. De meeste respondenten geven aan dat wanneer zij de leidinggevende nodig hebben, zij hem/haar bellen, waarbij er vrijwel altijd direct wordt opgenomen. Zo niet, dan belt de leidinggevende terug. Hier hebben zij dan ook behoefte aan.

R: *“Als ik hem nodig heb dan bel ik hem wel en hij mij ook wel.”*

A: *“En dan is die wel bereikbaar?”*

R: *“Ja dat is wel belangrijk. Je moet elkaar wel weten te vinden.”* (Respondent 10)<sup>7</sup>.

Voor de medewerkers uit de groepen P1 en T1 geldt dat zij de leidinggevende wel vaak zien, omdat zij net als de leidinggevende veelal op kantoor te vinden zijn. Zij hebben daarom ook in mindere mate behoefte aan een leidinggevende die bereikbaar is, omdat zij de leidinggevende al vaak treffen. Respondent 5 zegt over bereikbaarheid van de leidinggevende het volgende:

*“Maar ik denk dat als we meer flexibel gaan werken dat het dan nog belangrijker wordt.”* (Respondent 5).

Er is in dit geval een duidelijke relatie te zien tussen de mate waarop de aspecten *place* en *timing flexibility* worden benut en de behoefte aan een leidinggevende die bereikbaar is.

#### **5.2.4.2 Contactmomenten – op de hoogte zijn**

Zoals hierboven genoemd, is het aantal fysieke contactmomenten tussen de leider en de medewerker verminderd. Binnen ING regio X wordt er een aantal vaste contactmomenten ingepland. De meeste respondenten vinden deze vaste contactmomenten nodig. Dit geldt met name voor de medewerkers uit groep P2 en T2. Deze medewerkers zijn relatief minder vaak op kantoor(tijden) aanwezig dan de medewerkers uit groep P1 en T1.

*“De vaste momenten met elkaar moet je wel doen, om op de hoogte te zijn want je moet wel een beetje weten van elkaar wat je nog doet natuurlijk.”* (Respondent 10).

Hierin komt ook het begrip op de hoogte zijn terug: van belang is dat de leidinggevende op de hoogte is van waar de medewerker mee bezig is. Door middel van contactmomenten kan hierover worden gesproken. Verwacht wordt dat iedereen daarbij aanwezig is.

---

<sup>7</sup> R: staat voor Respondent; A: staat voor Anne (interviewer).

*“Maar als je dan zulke vaste momenten heb vind ik wel dat je die moet koesteren.”*  
(Respondent 16).

Bijna de helft van de respondenten geeft aan dat hij/zij het goed vindt dat de leidinggevende weet waar hij/zij mee bezig is, ongeacht hij of zij al dan niet veel op kantoor werkzaam is. Zoals genoemd werd de behoefte ‘het door de leidinggevende op de hoogte zijn van wat de medewerker doet’ vaak genoemd bij de behoefte contactmomenten. De respondenten vinden dat het van belang is dat de leidinggevende op de hoogte is van wat de medewerker doet. Minder vaak wordt aangegeven dat de medewerker zelf hier ook een rol in kan spelen.

*“Het is wel belangrijk dat je elkaar in ieder geval op de hoogte houdt van waar je mee bezig bent.”* (Respondent 3).

De medewerkers uit groep P1, die meer op kantoor werkzaam zijn, hebben in mindere mate behoefte aan vaste contactmomenten. Het volgende citaat van respondent 5 maakt dit duidelijk:

*“Ja omdat ik hier zelf fysiek relatief veel op kantoor ben, mijn leidinggevende hier ook gemiddeld een aantal dagen per week zit, spreken wij elkaar in de wandelgangen, even hier zo op zijn kamer. Dat kan dan relatief snel. Dus ik heb niet een verdere grote behoefte.”* (Respondent 5).

Hetzelfde geldt voor de medewerkers uit groep T1. Doordat zij veel op kantoor werkzaam zijn, werken zij veelal op kantoortijden. Op die manier treffen zij de leidinggevende vaker dan medewerkers die op verschillende, wisselende tijdstippen werken.

Er is in dit geval een duidelijke relatie te zien tussen de mate waarop de aspecten *place* en *timing flexibility* worden benut en de behoefte aan vaste contactmomenten met de leidinggevende.

### **5.2.5 Verwachtingen uitspreken**

Respondent 4 zegt het volgende:

*“Wat belangrijk is dat het duidelijk is wat er van je verwacht wordt. Dus duidelijkheid en periodiek ook overleggen van waar staan we nu, waar gaan we naar toe? Dus evalueren en weer opnieuw plannen voor de komende periode.”* (Respondent 4).

Ongeveer de helft van de respondenten deelt deze gedachte, ongeacht hij of zij al dan niet veelal op kantoor en op kantoortijden werkzaam is. Er is in dit geval geen relatie te zien tussen de mate waarop de aspecten *place* en *timing flexibility* worden benut en de behoefte aan een leidinggevende die verwachtingen uitspreekt. Een verklaring zou kunnen zijn dat elke medewerker het fijn vindt dat

een leidinggevende verwachtingen uitspreekt, zodat hij of zij weet waar hij of zij aan toe is, ongeacht flexibel wordt gewerkt of niet. Het uitspreken van verwachtingen naar elkaar en het scheppen van duidelijke doelstellingen wordt belangrijk geacht. De meeste respondenten willen losgelaten worden, maar dat kan volgens een aantal respondenten alleen wanneer de verwachtingen helder naar elkaar zijn uitgesproken.

### 5.2.6 Kenmerken van de leider

Wanneer wordt gekeken naar kenmerken waarover een leider dient te beschikken in de context van flexibel werken worden verschillende kenmerken aangehaald door de respondenten. Er is geen relatie te zien tussen de mate waarop de aspecten *place* en *timing flexibility* worden benut en de behoefte aan een leidinggevende die beschikt over de volgende kenmerken:

Een aantal respondenten noemen **inlevingsvermogen** als kenmerk van de leidinggevende waar zij behoefte aan hebben. Zij vinden dat de leidinggevende moet leidinggeven per persoon en moet aanvoelen waar en wanneer hulp nodig is.

**Stimuleren** wordt tevens genoemd door de respondenten wanneer het gaat om leidinggevende sturing in de setting van flexibel werken. Hiermee wordt het stimuleren en enthousiasmeren om flexibel te gaan werken bedoeld.

*“(...) met name het onder de aandacht brengen en het stimuleren van jongens, maak er gebruik van (...) dat privé en werk dat dat in balans blijft en dat het niet doorslaat naar het werk. (Respondent 3).*

Dit punt is eveneens benoemd bij het kopje *Controle – sturing*. Wanneer de leidinggevende ziet dat een medewerker efficiënter kan werken door middel van flexibiliteit, dient de leidinggevende dit volgens de respondenten aan te geven. De respondenten hebben behoefte aan een leidinggevende die het flexibele werken stimuleert wanneer dat zorgt voor meer efficiëntie. Een aantal respondenten vinden dat het stimuleren om op een efficiënte manier flexibel te werken op een **coachende** manier moet gebeuren, in plaats van op een controlerende manier. **Coachend vermogen** is een kenmerk van een leidinggevende waar de meeste respondenten behoefte aan hebben.

Het laatste kenmerk van een leider waar een aantal respondenten behoefte aan hebben is het **faciliteren en ondersteunen** van het flexibele werken. De leidinggevende moet de medewerker in staat stellen om flexibel te kunnen werken. Dit linkt met het stimuleren van medewerkers om flexibel te gaan werken. Wanneer de leider ziet dat een medewerker op een inefficiënte manier flexibel werkt, vinden een aantal respondenten dat de leider de medewerker daarin moet ondersteunen,



zodat hij of zij wel efficiënt flexibel gaat werken. Een aantal respondenten vinden dit een rol voor de leidinggevende.

### 5.2.7 Voorbeeldgedrag

Een aantal respondenten vindt het van belang dat de leidinggevende net als de medewerkers flexibel werkt in een flexibele werkomgeving. Dit kan worden gezien als voorbeeldgedrag. De leider dient volgens de respondenten het voorbeeldgedrag uit te stralen naar de medewerkers.

*“Zelf het goede voorbeeld geven, door er zelf ook optimaal gebruik van te maken. En niet te blijven hangen in het van 9 tot 5 kantoor te gaan zitten iedere dag.” (Respondent 4).*

Deze behoefte geldt met name voor de medewerkers van afdeling C, die voornamelijk onder de groepen P1 en T1 vallen. Deze medewerkers hebben het gevoel dat zij worden tegengehouden in het flexibele werken. Daarom zouden zij het fijn vinden dat de leidinggevende ook flexibel werkt.

*“En voorbeeldgedrag, dat hoort er ook bij. Het management moet ook durven zeggen van joh ik ben er niet elke dag.” (Respondent 5).*

### 5.2.8 Conclusie – Behoeften

Kort samengevat hebben de medewerkers van ING regio X in de context van flexibel werken behoefte aan een leidinggevende die de medewerker **vertrouwt** en daardoor **durft los te laten**. De medewerkers hebben behoefte aan een leidinggevende die loslaat, zodat zij flexibel kunnen opereren. Er is in dit geval een duidelijke relatie te zien tussen de mate waarop de aspecten *place* en *timing flexibility* worden benut en gewenst en de behoefte aan een leidinggevende die de medewerker loslaat: de groepen P2 en T2 hebben meer behoefte aan een leidinggevende die de medewerker loslaat dan de groepen P1 en T1. Daarnaast hebben de meeste medewerkers van afdeling C hier behoefte aan, omdat zij minder flexibel werken dan zij op dit moment wensen.

Volledig loslaten is volgens de medewerkers niet te bedoeling: er is enige mate van sturing nodig. De medewerkers hebben behoefte aan **outputgerichte sturing** in plaats van sturing op de input. De medewerkers hebben behoefte aan een leidinggevende **die inspringt waar nodig**. Wanneer een leidinggevende ziet dat een medewerker efficiënter om zou kunnen gaan met flexibel werken, dient de leidinggevende dit volgens de medewerkers te **stimuleren** bij betreffende medewerker en hem of haar daarbij te **ondersteunen en faciliteren**. Er bestaat geen relatie tussen de mate waarop de aspecten *place* en *timing flexibility* worden benut en de behoefte aan een leidinggevende die enige sturing geeft op een manier zoals hierboven is weergegeven.

Qua communicatie behoeven de medewerkers een manier waarop er laagdrempelig gecommuniceerd kan worden, waarbij sprake is van **korte lijnen**. Van belang zijn **vaste contactmomenten**, waar gesproken wordt over onder andere doelstellingen, zodat de leidinggevende **op de hoogte is van waar de medewerker mee bezig is**. Er is in dit geval een duidelijke relatie te zien tussen de mate waarop de aspecten *place* en *timing flexibility* worden benut en de behoefte aan vaste contactmomenten met de leidinggevende: groepen P2 en T2 hebben meer behoefte aan de vaste contactmomenten met de leidinggevende dan de groepen P1 en T1.

Daarnaast hebben de medewerkers behoefte aan een leidinggevende die **eenvoudig bereikbaar** is. Er is in dit geval een duidelijke relatie te zien tussen de mate waarop de aspecten *place* en *timing flexibility* worden benut en de behoefte aan een leidinggevende die bereikbaar is: de groepen P2 en T2 hebben meer behoefte aan een leidinggevende die bereikbaar is dan de groepen P1 en T1.

De meeste medewerkers vinden het fijn dat hun leidinggevende verwachtingen uitspreekt, zodat ze weten waar ze aan te zijn. Er is geen relatie te zien tussen de mate waarop de aspecten *place* en *timing flexibility* worden benut en de behoefte aan een leidinggevende die verwachtingen uitspreekt.

Omdat elke medewerker anders is en anders opereert, vinden de medewerkers het van belang dat de leidinggevende beschikt over **inlevingsvermogen**, waardoor hij zich kan aanpassen aan de behoeften van de medewerkers. Er is geen relatie te zien tussen de mate waarop de aspecten *place* en *timing flexibility* worden benut en de behoefte aan een leidinggevende die beschikt over inlevingsvermogen.

Daarnaast hebben de medewerkers in de setting van flexibel werken behoefte aan een leidinggevende die net als de medewerkers flexibel werkt. Hiermee vertoont de leidinggevende **voorbeeldgedrag**. Deze behoefte geldt met name voor de medewerkers van afdeling C, die voornamelijk onder groep P1 vallen. Deze medewerkers hebben het gevoel dat zij worden tegengehouden in het flexibele werken. Daarom zouden zij het fijn vinden dat de leidinggevende ook flexibel werkt.

Zoals beschreven is er een relatie te zien tussen de mate de aspecten *place* en *timing flexibility* en de behoeften wat betreft leidinggevende sturing die daaraan ten grondslag liggen. De medewerkers hebben soortgelijke behoeften, maar de medewerkers die bijvoorbeeld meer op kantoor werkzaam zijn en op kantoortijden hebben aan bepaalde punten meer of minder behoeften dan de medewerkers die meer thuis of op andere locaties en op wisselende tijdstippen werkzaam zijn.

## 6. Conclusie en discussie

### Inleiding

In dit hoofdstuk worden conclusies gepresenteerd over de resultaten van deze studie die zijn beschreven in hoofdstuk 5. Daarnaast worden enkele aspecten uit het onderzoek ter discussie gesteld. Allereerst wordt in paragraaf 6.1 met behulp van de empirische deelvragen antwoord gegeven op de hoofdvraag die centraal staat in deze studie. In de discussie in paragraaf 6.2 wordt behandeld hoe de literatuur en onderzoeksresultaten zich tot elkaar verhouden. Kunnen de eventuele overeenkomsten en discrepanties die hiertussen bestaan worden verklaard? Hierbij wordt onder andere ingegaan op de verwachtingen die gesteld zijn in het theoretisch kader. In paragraaf 6.3 worden zowel aanbevelingen gedaan die gericht zijn op de organisatie, als aanbevelingen voor vervolgonderzoek, waarbij kritisch wordt gekeken naar de het onderzoeksdesign en de rol van de onderzoeker.

### 6.1 Conclusie

In deze paragraaf wordt de hoofdvraag die centraal staat in deze studie beantwoord.

***Welke behoeften hebben de medewerkers van ING regio X aan leidinggevende sturing in de setting van flexibel werken?***

De medewerkers van ING regio X hebben behoefte aan een leidinggevende die de medewerker in staat stelt om flexibel te kunnen werken. De leidinggevende moet hiervoor aan een bepaald eisenpakket voldoen volgens de medewerkers. De behoeften gelden voor bijna iedere medewerker, maar er is een relatie te zien tussen de mate waarin flexibel wordt gewerkt (met name op de aspecten *place* en *timing flexibility*) door de medewerkers en de behoeften die zij hebben aan leidinggevende sturing in de setting van flexibel werken.

Voordat de relatie tussen de mate van flexibel werken en de behoefte die de medewerkers hebben aan leidinggevende sturing in de context van flexibel werken kon worden onderzocht, was het van belang te onderzoeken hoe de medewerkers van ING regio X omgaan met de flexibele mogelijkheden die worden geboden.

*Verschillen tussen de medewerkers in de mate van flexibel werken*

Zoals in het resultatenhoofdstuk naar voren is gekomen hebben alle medewerkers van ING regio X de mogelijkheid om flexibel te werken op de aspecten *place* en *timing flexibility* (in mindere mate de medewerkers van afdeling C). Het flexibele werken gebeurt echter wel op verschillende manieren, zoals verwacht. Een opmerkelijk verschil schuilt in de flexibele mogelijkheden die de medewerkers ervaren. Bij afdeling C worden de mogelijkheden anders ervaren dan bij afdeling A en B. De

respondenten van afdeling C ervaren de vrijheid om flexibel te kunnen werken in mindere mate, terwijl de respondenten van afdeling A en B aangaven deze vrijheid wel te hebben. De medewerkers van afdeling C worden min of meer tegengehouden in het flexibele werken door het management. Zij werken wel flexibel, echter hebben zij het gevoel dat zij door toedoen van het management in mindere mate flexibel zijn. De meeste medewerkers van afdeling C vallen onder een van de twee groepen waar een onderscheid tussen te zien is wat betreft de mate van flexibel werken, wanneer het gaat om het aspect *place flexibility*. De eerste groep, waar onder andere de meeste medewerkers van afdeling C onder vallen, is een groep medewerkers dat veelal op kantoor werken (in deze studie P1 genoemd). De tweede groep omvat medewerkers die meer thuis of op andere locaties werken (in deze studie P2 genoemd). Daarnaast bestaan er twee onderscheidende groepen wanneer het gaat om het aspect *timing flexibility*. De mate waarop het aspect *place* wordt benut hangt samen met de mate waarop het aspect *timing* wordt benut. De eerste groep (waar de meeste medewerkers van afdeling C onder vallen) werkt veelal op vaste tijdstippen, omdat zij voornamelijk op kantoor werkzaam zijn (in deze studie T1 genoemd). Binnen groep T1 bestaan twee subgroepen: een groep werkt op vaste werktijden gelinkt aan kantoortijden en een groep werkt op vaste werktijden afwijkend van kantoortijden. De tweede groep werkt op verschillende, wisselende tijdstippen (in deze studie T2 genoemd).

De mate en de wijze waarop de medewerkers flexibel werken hangt van een aantal zaken af. Deze zaken gelden voor iedereen en worden hierna genoemd, waarbij eerst ingegaan wordt op het aspect *place flexibility*. De zaken kunnen voor iedereen verschillend zijn. Naargelang de agendaplanning wordt veelal bekeken waar gewerkt wordt. De manier van flexibel werken op het aspect *place flexibility* heeft echter ook met andere zaken te maken: de thuissituatie kan een rol spelen. Wanneer een medewerker een thuiswerkplek heeft waar hij/zij rustig kan werken, werkt hij/zij vaker thuis dan de medewerker die geen rustige werkplek thuis heeft. Daarnaast is de woon-werkafstand een factor die kan meespelen in de mate van flexibel werken op het aspect *place flexibility*. Een medewerker die ver van het dichtstbijzijnde kantoor vandaan woont, kiest er eerder voor om thuis te werken dan de medewerker die dichtbij kantoor woont. Het contact met collega's zorgt er tevens voor dat medewerkers meer op kantoor werken dan bijvoorbeeld thuis. Medewerkers vinden het fijn met elkaar te sparren en klankborden. Dit geldt met name voor de medewerkers die weinig ervaring hebben. Een medewerker die nog maar weinig ervaring heeft (op basis van het aantal dienstjaren bij ING regio X in de functie van relatie manager) zoekt sneller het kantoor op, omdat hij/zij daar bij collega's terecht kan voor vragen. Tot slot hangt de mate van flexibel werken op het aspect *place flexibility* af van de leidinggevende. De ene leidinggevende laat de medewerker meer vrij dan de

andere medewerker. Met name bij dit laatste punt zijn verschillen te zien tussen de drie geïnterviewde afdelingen.

Wanneer gekeken wordt naar het aspect *timing flexibility* hangt de mate en wijze net als bij het aspect *place flexibility* af van de agendaplanning. Op basis van efficiënte agendaplanning wordt bekeken wanneer wordt gewerkt. Ook heeft de mate van flexibiliteit te maken met eventuele vaste tijdstippen waarop kinderen weg moeten worden gebracht en/of opgehaald moeten worden. Eveneens bij dit aspect van flexibel werken hangt de mate van flexibiliteit af van de leidinggevende.

Kort samengevat werken de medewerkers van ING regio X flexibel op verschillende manieren, aangezien de mate van flexibel werken en de wijze waarop flexibel wordt gewerkt van bepaalde zaken afhangt, die voor elke medewerker gelden, maar die voor elke medewerker verschillend kunnen zijn, zoals de woon-werkafstand en de mate van ervaring die een medewerker heeft. Er zijn twee groepen te onderscheiden, wanneer gekeken wordt naar het aspect *place flexibility*: de ene groep werkt veelal op kantoor en de andere groep werkt veelal thuis of op andere locaties. De manier waarop het aspect *place flexibility* wordt benut hangt samen met de manier waarop het aspect *timing flexibility* wordt benut. Ook binnen het aspect *timing flexibility* zijn daarom twee groepen te onderscheiden: de ene groep werkt veelal op vaste tijdstippen en de andere groep op wisselende, verschillende tijdstippen. Binnen de eerste groep van *timing flexibility* (de groep die veelal op vaste werktijden werkt), is onderscheid te maken tussen twee subgroepen: een groep werkt op vaste werktijden gekoppeld aan kantoortijden en een groep werkt op vaste werktijden afwijkend van kantoortijden.

Flexibel werken	
<b>Place</b>	Thuis
	(Flexplekken op) (verschillende) Kanto(o)r(en)
	Horecagelegenheden
	Bij de klant
<b>Timing</b>	Begin- en eindtijden bepalen
	's Avonds en/of in de weekenden werken
<b>Time</b>	Vermeerdering van het aantal uren
	Verlof voor kinderopvang

De mate van flexibel werken hangt af van...
Agendaplanning
Thuisituatie
Woon-werkafstand
Contact met collega's
Mate van ervaring
Gewenste faciliteiten
Manier van leidinggeven

Op basis van efficiëntie.

Nu de mate van flexibel werken door de medewerkers van ING bekeken is, kan onderzocht worden wat dit betekent voor hun behoefte aan leidinggevende sturing. Hierna komt de behoefte van de medewerkers aan leidinggevende sturing aan bod. Bekeken wordt of de sturing afhankelijk is van de mate waarin flexibel wordt gewerkt, waarmee antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag.

### *Behoefte aan leidinggevende sturing*

Wat van groot belang wordt geacht is dat de leidinggevende de medewerker durft los te laten, zodat de medewerkers hun werkzaamheden kunnen verrichten op een manier die zij zelf prettig en efficiënt vinden. Met name de medewerkers die veel flexibel werken op het aspect *place* en *timing* (groepen P2 en T2) en de medewerkers van afdeling C die worden tegengehouden in het flexibele werken hebben behoefte aan een leidinggevende die loslaat. Een duidelijke relatie is te zien in de mate waarop de aspecten *place* en *timing flexibility* worden benut en gewenst en de behoefte aan een leidinggevende die de medewerker loslaat. De medewerkers die flexibel werken hebben behoefte aan een leidinggevende die loslaat, zodat zij flexibel kunnen blijven werken. De medewerkers die wensen meer flexibel te werken hebben behoefte aan een leidinggevende die loslaat zodat zij meer flexibel kunnen werken.

Daarnaast hebben de medewerkers behoefte aan een leidinggevende die naast het loslaten ook enige mate van sturing op zich neemt, er is geen sprake van volledige *laissez-faire*. Sturing is nodig voor de structuur en voor het teamverband. De leidinggevende moet inspringen waar nodig volgens de medewerkers. Daarnaast hebben de medewerkers behoefte aan een leidinggevende die stuurt op de output in plaats van op de input. Er bestaat geen relatie tussen de mate waarop de aspecten *place* en *timing flexibility* worden benut en de behoefte aan een leidinggevende die enige sturing geeft. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat medewerkers altijd enige sturing wensen, bijvoorbeeld voor structuur, ongeacht zij flexibel werken of niet flexibel werken.

Qua communicatie hebben de medewerkers behoefte aan een leidinggevende die bereikbaar is. Met name de medewerkers die veelal thuis of op andere locaties en op wisselende tijdstippen werken (P2 en T2) hebben behoefte aan bereikbaarheid, omdat zij de leidinggevende niet vaak zien. De communicatie dient daarnaast 'laagdrempelig' te zijn. Verder hechten de medewerkers waarde aan vaste contactmomenten, waarin kan worden gesproken over bijvoorbeeld doelstellingen, zodat de leidinggevende op de hoogte is waar de medewerker mee bezig is. Voor de contactmomenten geldt eveneens dat met name de medewerkers die veel thuis of op andere locaties en op wisselende tijdstippen werken (P2 en T2) hier behoefte aan hebben. Deze medewerkers zien de leidinggevende minder vaak dan de medewerkers die veelal op kantoor werken. Er is een duidelijke relatie tussen de

mate waarin de aspecten *place* en *timing flexibility* worden benut en de behoefte aan een leidinggevende die bereikbaar is en vaste contactmomenten inplant.

De medewerkers hebben tevens behoefte aan een leidinggevende die verwachtingen uitspreekt. Er is geen relatie te zien tussen de mate waarop de aspecten *place* en *timing flexibility* worden benut en de behoefte aan een leidinggevende die verwachtingen uitspreekt. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn is dat elke medewerker ongeacht hij of zij flexibel werkt of minder flexibel werkt behoefte heeft aan een leidinggevende die verwachtingen uitspreekt, zodat de medewerker weet waar hij of zij aan toe is.

Daarnaast hebben de medewerkers behoefte aan een leidinggevende die coachend optreedt waar nodig en die faciliteert en ondersteunt in het flexibele werken en hebben de medewerkers behoefte aan een leidinggevende die beschikt over de competentie inlevingsvermogen. De medewerkers vinden dat een leidinggevende zich aan moet kunnen passen aan de behoeften van de medewerker. Er is geen relatie te zien tussen de mate waarop de aspecten *place* en *timing flexibility* worden benut en de behoefte aan een leidinggevende die beschikt over genoemde kenmerken. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn is dat coachen in alle gevallen als prettig wordt ervaren, omdat de medewerkers een coachende manier van sturen in plaats van een controlerende manier van sturen vinden passen bij flexibel werken. De meeste respondenten werken flexibel of zouden graag flexibel willen werken. Het kan zijn dat de overige respondenten het van belang vindt dat de flexibele mogelijkheden er zijn. Hetzelfde geldt voor het stimuleren van de medewerkers om flexibel te werken, waarbij het flexibele werken moet worden gefaciliteerd volgens de medewerkers. Dat er geen relatie bestaat tussen de mate waarop de aspecten *place* en *timing flexibility* worden benut en de behoefte aan een leidinggevende die inlevingsvermogen vertoont lijkt aannemelijk, omdat hier sprake is van verschillende manieren van flexibel werken, waardoor de medewerkers verschillende manieren van sturing nodig hebben. De leidinggevende dient hier op in te kunnen spelen.

Met name de medewerkers die veelal thuis of op verschillende locaties en op verschillende tijdstippen werkzaam zijn hebben tot slot behoefte aan een leidinggevende die net als zij ook flexibel werken, wat kan worden gezien als voorbeeldgedrag. Ook de medewerkers van afdeling C hebben hier behoefte aan, ondanks dat zij onder de groepen P1 en T1 vallen. Dit heeft te maken met het feit dat deze medewerkers volgens hen door de leidinggevende worden tegengehouden in het flexibele werken, terwijl ze wel graag flexibel willen werken. Er is wat deze behoefte betreft een relatie te zien tussen de (gewenste) mate van flexibel werken binnen de aspecten *place* en *timing flexibility* en de behoefte aan leidinggevende sturing.

*Behoeftte aan leidinggevende sturing – koppeling met de literatuur*

Het loslaten van de medewerker door de leidinggevende linkt met de transactionele leiderschapsstijl, waarbij sprake is van *laissez-faire*. *Laissez-faire* houdt in dat de leider de medewerker in staat stelt zelf beslissingen te nemen over hun werkzaamheden (Bass, 1990). Aan het loslaten van de medewerker kan de transactionele leidinggevende voldoen. Om los te kunnen laten dient de leidinggevende volgens de medewerkers vertrouwen te hebben in de medewerkers. Dit kent echter een wisselwerking: wanneer de leidinggevende de medewerker loslaat, ervaart de medewerker dit als vertrouwen vanuit de leidinggevende. Een transformationele leider probeert door middel van vertrouwen de medewerker meer te laten doen dan wat van hem of haar verwacht wordt (Aarons, 2006).

De situationele leider beoordeelt wanneer er sturing nodig is en past zich zo nodig aan (Gibson et al., 2002). Op het punt van gewenste sturing hebben de medewerkers dus behoefte aan een situationele leider. Echter, de transactionele leider springt slechts in waar nodig (Bass, 1990), wat tevens linkt met de behoefte van de medewerkers. Eveneens dient de leidinggevende medewerkers die inefficiënt omgaan met flexibel werken te stimuleren om flexibel te gaan werken op een efficiënte manier, waar een transformationele leider geschikt voor is (Aarons, 2006). De leidinggevende dient de medewerker daarin te ondersteunen, waar een situationele leider aan kan voldoen (Gibson et al., 2002). Daarnaast hebben de medewerkers meer behoefte aan outputgerichte sturing dan aan sturing gericht op de input. Daarmee wordt bedoeld dat er niet gekeken moet worden naar hoeveel afspraken er worden gelopen, maar naar wat er bereikt is met de afspraken.

Binnen de transformationele stijl is sprake van actieve communicatie (Bass, 1998, in Stone, Russell & Patterson, 2003). Binnen de situationele leiderschapsstijl is duidelijke communicatie tevens een belangrijke competentie (Gibson et al., 2001). De transformationele en de situationele leidinggevende voldoen aan de behoefte van de medewerkers omtrent communicatie.

Binnen de transactionele leiderschapsstijl is er sprake van een ruilrelatie tussen leider en medewerker, waarbij de leider zijn verwachtingen die hij ten aanzien van de medewerker heeft uitspreekt (Bass, 1990). Op dit punt hebben de medewerkers behoefte aan een transactionele leidinggevende.

Op het punt van inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen hebben de medewerkers volgens de literatuur behoefte aan een situationele leider. Een situationele leider past zich aan de behoeften van de medewerker aan (Gibson et al., 2002). Daarnaast vertoont de situationele leider ondersteunend gedrag (Gibson et al., 2002), wat tevens aansluit bij een van de behoeften van de medewerkers: zij behoeven een leidinggevende die faciliteert en ondersteunt in het flexibele werken. De medewerkers hechten bovendien waarde aan de competentie coachen. Zij hebben behoefte aan



een leidinggevende die aan deze competentie voldoet. De transformationele leider voldoet hierin (Aarons, 2006).

Concluderend hebben de medewerkers van ING regio X behoefte aan een aantal zaken wat betreft leidinggevende sturing waar meerdere kenmerken van verschillende leiderschapstijlen aan te koppelen zijn. De medewerkers hebben behoefte aan een leidinggevende die over een combinatie beschikt van verschillende kenmerken van de drie leiderschapstijlen die zijn beschreven. Een combinatie lijkt ideaal in de ogen van de medewerkers. De behoefte hangt af van de manier waarop een medewerker flexibel werkt op de aspecten *place* en *timing flexibility* of van de manier waarop de medewerkers graag flexibel zouden willen werken. Er bestaat een relatie tussen de medewerkers die in mindere of meerdere mate gebruik maken van de flexibiliteit rondom de aspecten *place* en *time flexibility* en de behoefte die zij hebben aan een leidinggevende die ze loslaat, die bereikbaar is, die contactmomenten inplant en een leidinggevende die voorbeeldgedrag vertoont. En er bestaat een relatie tussen de medewerkers die meer flexibel zouden willen werken en de behoefte aan een leidinggevende die ze loslaat en die voorbeeldgedrag vertoont.

Behoefte aan leidinggevende sturing		Groep
<b>Loslaten – vrijheid</b>		Met name de groep P2 en T2; maar ook medewerkers van afdeling C uit groep P1/T1
<b>Vertrouwen</b>		Groepen P1, P2, T1 en T2
<b>Controle - sturing</b>	Outputgericht	Groepen P1, P2, T1 en T2
<b>Communicatie</b>	Bereikbaarheid	Met name de groepen P2 en T2
	Concactmomenten – Op de hoogte zijn	Met name de groepen P2 en T2
<b>Verwachtingen uitspreken</b>		Groepen P1, P2, T1 en T2
<b>Kenmerken van de leider</b>	Coachen	Groepen P1, P2, T1 en T2
	Inlevingsvermogen	Groepen P1, P2, T1 en T2
	Faciliteren en ondersteunen	Groepen P1, P2, T1 en T2
	Stimuleren om efficiënter flexibel te werken	Groepen P1, P2, T1 en T2
<b>Voorbeeldgedrag</b>		Met name de groepen P2 en T2; maar ook medewerkers van afdeling C uit groep P1

## 6.2 Discussie

### 6.2.1 Theoretische relevantie: resultaten afgezet tegen de literatuur

In deze sub paragraaf wordt een kritische reflectie gegeven op de empirische bevindingen, waarbij de bevindingen worden afgezet tegen het theoretisch kader en het conceptueel model welke voor deze studie zijn opgesteld. Daarnaast wordt gekeken naar de verwachtingen die zijn gesteld.

### 6.2.1.1 Flexibel werken

Uit het empirische gedeelte van deze studie is naar voren gekomen dat de aspecten *place flexibility* en *timing flexibility* met elkaar samenhangen. Iemand die erg flexibel is wat betreft het aspect *place flexibility*, denk hierbij bijvoorbeeld aan iemand die veel thuis werkt, is ook erg flexibel wat betreft het aspect *timing flexibility*, denk hierbij aan iemand die op wisselende tijdstippen werkt. Iemand die minder flexibel is wat betreft *place flexibility*, denk hierbij aan iemand die veel op kantoor werkt, is ook minder flexibel wat betreft *timing flexibility*, denk hierbij aan iemand die veel op kantooortijden werkzaam is en dus vaste werktijden hanteert. In de wetenschappelijke literatuur zijn geen aanknopingspunten te vinden wat betreft de verwevenheid van de aspecten *place* en *timing flexibility*. De Leede (2011) geeft aan dat flexibel werken op dit moment niet voorzien is van theoretische en empirische onderbouwing.

### 6.2.1.2 Gestelde eisen aan de leidinggevende in een flexibele werkomgeving

Wanneer het gaat over leiderschap werd verwacht dat medewerkers behoefte hebben aan een leiderschapstijl die aansluit bij de eisen die in de literatuur worden gesteld aan een leidinggevende in de setting van flexibel werken. Verwacht werd dat medewerkers in de setting van flexibel werken behoefte hebben aan een leidinggevende die over de volgende 'competenties' zou beschikken: Het aanpassingsvermogen en het ondersteunend optreden van de situationele leider in combinatie met de actieve communicatie en de aandacht voor het individu van de transformationele leider en het loslaten van de medewerker en het inspringen waar nodig van de transactionele leider: een combinatie van kenmerken van de drie verschillende soorten leiders.

De 'eisen' die de respondenten hebben genoemd: de zaken waar de medewerkers behoefte aan hebben qua leidinggevende sturing, komen deels overeen met wat de literatuur zegt over de leidinggevende binnen een flexibele werkomgeving. De verwachting is deels uitgekomen. Hierna wordt eerst ingegaan op de overeenkomsten tussen de literatuur en empirie wat betreft leidinggevende sturing en vervolgens komen de verschillen aan bod.

#### *Leiderschap - Overeenkomsten*

De volgens de literatuur meest belangrijke eis die wordt gesteld aan een leidinggevende in een flexibele werkomgeving is dat de leider vertrouwen heeft in de medewerker (Green et al., 2010). Dit sluit aan bij de behoefte die de medewerkers van ING regio X hebben aan leidinggevende sturing. De medewerkers vinden het van belang dat de leidinggevende vertrouwen heeft, zodat hij of zij de medewerker los kan laten. Gevolg is dat de medewerker de vrijheid krijgt om flexibel te opereren. Voordat het flexibele werken binnen ING was ingevoerd, dienden de medewerkers meer op kantoor aanwezig te zijn. De leidinggevende was dan ook op kantoor aanwezig en kon op die manier 'zien'

dat de medewerkers aan het werk waren. De medewerkers die door het flexibele werken vaak niet meer op kantoor werkzaam zijn, kunnen op die manier niet meer 'gecontroleerd' worden door de leidinggevende. De leidinggevendenden dienen daarom vertrouwen te hebben dat de medewerkers hun werkzaamheden uitvoeren, ook zonder het toezicht van de leidinggevendenden.

De tweede overeenkomst tussen de theorie en empirie is het belang van contactmomenten tussen de leider en medewerker. De medewerkers van ING regio X hechten hier veel waarde aan, met name de medewerkers die veelal thuis werken of op verschillende tijdstippen, omdat zij de leidinggevende niet veel zien. Dit komt overeen met wat Hill, Hawkins, Ferris, en Weitzman stellen: "*Adoption of increased flexibility in the timing and location of work usually means that the employee will be working less frequently at the same time and place as the manager*" (2001, p. 56). Doordat het contact met de leidinggevende minder is, hebben zij behoefte aan een leidinggevende die weet waar de medewerkers mee bezig zijn. Tijdens de vaste contactmomenten kan hierover gesproken worden. Volgens Green et al. (2010) een eis die wordt gesteld aan een leidinggevende in de context van flexibel werken.

Een andere eis die volgens Mello (2007) en Pyöriä (2011) wordt gesteld aan een leidinggevende binnen een flexibele werkomgeving is sturen op de output in plaats van sturen op de input. Dit sluit aan bij de behoeften die de medewerkers van ING regio X hebben wat betreft leidinggevende sturing: zij hebben behoefte aan een outputgerichte leidinggevende. Op die manier wordt er niet gekeken hoe de medewerkers hun werk uitvoeren, maar naar de resultaten die worden geleverd, waardoor zij zelf kunnen beslissen waar, wanneer en hoe lang zij werken. Van der Voordt (2004) geeft in zijn studie aan dat een positief effect van flexibel werken op de organisatie output-gerichte sturing is (p. 141).

De laatste overeenkomst heeft te maken met voorbeeldgedrag. De medewerkers van ING regio X, met name de medewerkers die erg flexibel zijn wat betreft het aspect *place flexibility*, hebben behoefte aan een leidinggevende die zelf, net als de medewerkers, flexibel werkt, wat kan worden gezien als voorbeeldgedrag. Munsch et al. (2014) stelt in hun studie dat de leidinggevende, net als de medewerker flexibel dient te werken. De meeste medewerkers van afdeling C hebben ook behoefte aan een leidinggevende die flexibel werkt. Zij ervaren dit op dit moment in mindere mate, waardoor zij het gevoel hebben dat zij worden tegengehouden in het flexibele werken. Wanneer de leidinggevendenden flexibel gaan werken, lijkt het logisch dat de medewerkers dan ook de vrijheid krijgen om flexibel te kunnen werken.

### *Leiderschap - Verschillen*

Het openstaan voor nieuwe ideeën over het flexibele werken (Green et al., 2010) en het goedkeuren en accepteren van flexibel werken (Mello, 2007; Purvanova, 2012; Aarons, 2006) zijn volgens de literatuur zaken waar de leidinggevende aan moet voldoen binnen een flexibele werkomgeving. Dit is niet expliciet benoemd door de respondenten wanneer werd gevraagd waar zij behoefte aan hebben betreffende leidinggevende sturing in de context van flexibel werken. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de respondenten deze manier van leidinggeven op dit moment ook ervaren. Echter, dit linkt wel met hetgeen de meeste respondenten van afdeling C hebben aangegeven wat betreft de manier van leidinggeven binnen de afdeling. Deze medewerkers ervaren de manier van leidinggeven als zodanig dat zij worden tegengehouden in het flexibele werken. Zij hebben niet expliciet aangegeven dat zij behoefte hebben aan een leidinggevende die accepteert dat zij flexibel werken, maar aannemelijk is dat zij daar behoefte aan hebben, zodat zij meer flexibel kunnen werken.

Zoals al benoemd is in de inleiding van dit onderzoeksrapport is er weinig bekend in de wetenschappelijke literatuur over de relatie tussen flexibel werken en leiderschap. Uit de volgende zaken blijkt dit. Er zijn namelijk een aantal zaken te benoemen die niet in de theorie naar voren zijn gekomen, maar wat wel uit de empirie is gebleken wanneer gekeken wordt naar de behoefte van de medewerkers aan leidinggevende sturing in de context van flexibel werken:

Ten eerste is uit de empirie gebleken dat de medewerkers van ING regio X behoefte hebben aan een leidinggevende die de medewerker loslaat, zodat hij of zij flexibel kan werken. Dit komt niet specifiek in de theorie naar voren. Echter, Green et al. (2010) spreken van vertrouwen van de leider in de medewerker, zodat de medewerker losgelaten kan worden.

Daarnaast hebben de medewerkers van ING regio X behoefte aan een leidinggevende die inspringt waar nodig, want helemaal loslaten zou niks zijn volgens de medewerkers. De medewerkers vinden dat een leidinggevende de medewerker moet stimuleren om flexibel te werken en moet inspringen wanneer de leidinggevende ziet dat een medewerker niet efficiënt genoeg omgaat met het flexibele werken. Dit wordt niet genoemd in de literatuur. Echter, er komt wel naar voren in de literatuur dat de leidinggevende de medewerker dient te ondersteunen in het flexibele werken (Galinsky et al., 2011), wat hierbij aansluit.

Ook is naar voren gekomen dat met name de medewerkers van ING regio X die veel thuis werken en op wisselende tijdstippen behoefte hebben aan een leidinggevende die bereikbaar is. De medewerkers vinden dat ze altijd bij hun leidinggevende terecht moeten kunnen met bijvoorbeeld vragen. Dit is aannemelijk, vanwege het feit dat het fysieke contact tussen medewerker en leidinggevende vermindert wanneer flexibel gewerkt wordt. Waar voorheen misschien kantoor

binnen kon worden gelopen met vragen, wordt nu gebeld naar de leidinggevende wanneer er vragen zijn. De medewerker heeft op dat moment behoefte aan een leidinggevende die bereikbaar is. Dit komt niet expliciet terug in de literatuur. Echter, in de literatuur wordt wel gesproken over het belang van contactmomenten, wat hiermee linkt. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat het voor een leidinggevende onmogelijk is om altijd bereikbaar te zijn waar nodig, omdat de leidinggevende ook zijn eigen werkzaamheden heeft. Daarnaast is het zo dat het fysieke contact tussen medewerker en leidinggevende minder is binnen een flexibele werkomgeving, waardoor de communicatie en contactmomenten verminderd worden, wat kan worden gezien als verminderde bereikbaarheid van de leidinggevende.

Inlevingsvermogen en het aanpassen aan de individuele medewerker vinden de medewerkers van ING regio X bovendien een belangrijk kenmerk waarover de leider moet beschikken. Dit wordt echter niet in de literatuur benoemd als gestelde eis aan een leidinggevende binnen een flexibele werkomgeving. Een mogelijke verklaring voor deze discrepantie kan zijn dat het aanpassen per individu haast onmogelijk lijkt te zijn in de context van flexibel werken, omdat er sprake is van een verminderd fysiek contact tussen de leider en de medewerker, waardoor de leider zich minder in de medewerker kan inleven.

## **6.3 Tekortkomingen en aanbevelingen**

### **6.3.1 Tekortkomingen van het onderzoek**

In deze paragraaf wordt kritisch gekeken naar de onderzoeksopzet en de rol als onderzoeker binnen deze studie. Tekortkomingen van dit onderzoek kunnen op deze manier worden weergegeven. Vervolgens worden in de volgende paragraaf aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek, voortvloeiend uit de besproken tekortkomingen.

Een eerste tekortkoming van de onderzoeksopzet is het aantal respondenten dat is geïnterviewd. Wegens tijdsgebrek telt dit onderzoek slechts zestien onderzoeksdeelnemers. De vraag is of deze zestien onderzoeksdeelnemers representatief zijn voor de medewerkers van ING regio X. Representativiteit is echter geen doel van kwalitatieve onderzoeken. Bovendien is er over de afdelingen A, B en C van ING regio X een duidelijk beeld naar voren gekomen wat betreft de relatie tussen flexibel werken en leidinggevende sturing. Daarnaast telt deze studie enkel medewerkers en geen leidinggevendens. Het doel van dit onderzoek was om de relatie tussen flexibel werken en leiderschap te bekijken vanuit het oogpunt van de medewerker, vandaar dat er gekozen is voor het interviewen van medewerkers. Wanneer de leidinggevendens ondervraagd werden, kon bekeken worden of de leidinggevendens dezelfde waarde hechten aan het flexibele werken en of de manier

waarop zij de medewerkers aansturen over komt op de medewerkers zoals de leidinggevende dat bedoelt. Dit zou een vollediger beeld hebben opgeleverd.

Een tweede tekortkoming van dit onderzoek betreft de betrouwbaarheid van deze studie. Het is mogelijk dat, ondanks dat verteld is dat de respondenten volledig anoniem blijven, de respondenten wat betreft ervaringen over leidinggevende sturing voorzichtig zijn geweest in het geven van antwoorden. Het is mogelijk dat de respondent zijn of haar leidinggevende niet wilde afvallen. Hier dient rekening mee te worden gehouden. In de praktijk bleken niet alle respondenten louter positief over het onderwerp leidinggevende sturing. Deze bevinding haalt de veronderstelling deels onderuit. Een punt wat in het achterhoofd gehouden dient te worden wat te maken heeft met de antwoorden van de respondenten, is het onderwerp behoefte aan leidinggevende sturing in de context van flexibel werken. Het kan voorkomen, wat ook als mogelijke verklaring is aangegeven in de conclusie, dat de respondenten hun behoefte aan leidinggevende sturing hebben ingestoken als zijnde dat zij graag meer flexibel willen werken en daarom deze behoefte hebben, of dat zij niet flexibel werken, maar het wel van belang vinden dat de organisatie de flexibele mogelijkheden biedt. Hierdoor kan de relatie tussen de mate van flexibel werken en de behoefte aan leidinggevende sturing enigszins vertekend beeld geven.

### **6.3.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Toekomstig onderzoek zou ten eerste grootschaliger kunnen zijn en ten tweede kunnen naast medewerkers ook leidinggevend worden meegenomen in het onderzoek. De volgende argumenten zijn hiervoor te noemen:

Toekomstig onderzoek dient grootschaliger (onderzoek dat onder meer medewerkers van ING plaatsvindt) te zijn, zodat bekeken kan worden of er verschillen wat betreft (behoefte aan) leidinggevende sturing in de context van flexibel werken op te merken zijn tussen verschillende regio's van ING.

Toekomstig onderzoek zou leidinggevend moeten betrekken in plaats van alleen medewerkers, zodat het perspectief van de leidinggevend betrokken kan worden in het onderzoek. Binnen ING zou dit bijvoorbeeld bewerkstelligd kunnen worden door middel van een kwantitatief onderzoek. Op die manier kunnen meer medewerkers en leidinggevend in een korter tijdsbestek bereikt worden. Niet alleen regio X kan worden onderzocht, maar heel ING in Nederland kan bijdragen, zodat uitspraken kunnen worden gedaan over flexibel werken en leiderschap binnen ING Nederland. Uit deze studie blijkt dat medewerkers behoeften hebben aan tal van zaken wat betreft leidinggevende sturing in de context van flexibel werken. Interessant is om te zien of de leidinggevend daar ook zo over denken en hetzelfde ervaren. Voor het kwantitatieve onderzoek kan gebruik worden gemaakt van de bevindingen uit deze studie. Deze bevindingen kunnen getoetst worden: de behoefte aan

leidinggevende sturing die de medewerkers hebben genoemd kunnen bevestigd worden onder de rest van de medewerkers: hebben zij hier ook behoefte aan? Daarnaast kan aan de leidinggevendenden worden bevestigd wat zij van deze behoeften vinden. Hoe kijken zij hier tegenaan? Op deze manier ontstaat er nog een vollediger beeld over de relatie tussen flexibel werken en leiderschap binnen een flexibele werkomgeving en transparantie over de behoeften aan leidinggevende sturing in de context van flexibel werken, vanuit zowel de medewerker als de leidinggevende. De discrepanties tussen de medewerkers en de leidinggevendenden komen naar boven, waar vervolgens bekeken kan worden op welke manier de discrepanties kunnen worden verkleind.

### 6.3.3 Praktische relevantie en aanbevelingen voor ING regio X

ING werkt sinds het jaar 2012 flexibel. Met het beantwoorden van de onderzoeksvraag die centraal staat in deze studie is inzicht verkregen in hoe de medewerkers van ING regio X denken over de leidinggevende sturing in de context van flexibel werken. Van dit inzicht kan gebruik worden gemaakt door de organisatie. Over het algemeen zijn de medewerkers tevreden over hoe de leidinggevende sturing binnen ING (binnen het flexibele werken) is vormgegeven. Echter, niet alle medewerkers zijn even tevreden. Sommige medewerkers ervaren de leidinggevende sturing als zodanig dat zij zich niet vrij voelen binnen het flexibele werken. Deze medewerkers hebben het gevoel dat zij min of meer worden tegengehouden in het flexibele werken. Wanneer de organisatie de medewerker in staat wil stellen optimaal flexibel te kunnen werken moet hier wat mee gedaan worden. Daarnaast is het relevant voor de organisatie de behoeften van de medewerkers te vergelijken met de huidige sturing die plaatsvindt. Zoals benoemd sluiten de behoeften redelijk aan bij de ervaren huidige sturing, echter er is altijd ruimte voor optimalisering. Het volgende wordt dan ook aanbevolen aan ING regio X:

- Het is opmerkelijk dat niet alle leidinggevendenden op een zelfde manier omgaan met het flexibele werken. Uitgezocht moet worden hoe dit heeft kunnen gebeuren. Hebben de leidinggevendenden een inwerkprogramma gehad wat betreft flexibel werken? Wanneer dit niet is gebeurd lijkt het verstandig hier alsnog aandacht aan te besteden, zodat alle neuzen dezelfde richting op gaan staan. Dit kan tot stand worden gebracht in samenwerking met de afdeling HR.
- Van belang is boven tafel te krijgen waarom de leidinggevendenden van afdeling C het flexibele werken tegenhouden, zoals de medewerkers aangeven. Hierdoor hebben sommige medewerkers van afdeling C het gevoel dat zij niet volledig flexibel kunnen werken, terwijl zij hier soms wel behoefte aan hebben. De redenen die hieraan ten grondslag liggen moeten

aan het licht worden gebracht. Het is aan te raden om in gesprek te gaan met elkaar, waarbij wellicht gebruik kan worden gemaakt van voorbeelden vanuit de afdelingen A en B, waar de leidinggevende sturing op het gebied van flexibel werken wel als prettig wordt ervaren door de medewerkers.

- Omdat alle medewerkers bepaalde behoeften hebben aan leidinggevende sturing lijkt het verstandig om de behoeften kenbaar aan elkaar te maken, zodat er door de leidinggevenden op in kan worden gespeeld waar mogelijk. Daarnaast is het goed om te horen wat de leidinggevenden hiervan vinden: de ervaringen wat betreft zijn/haar huidige sturing delen en bekijken of hetgeen de medewerkers ervaren qua sturing overeenkomt met hetgeen de leidinggevende bedoelt met zijn/haar manier van sturen. Hierdoor kan het gat tussen behoefte aan sturing en ervaringen over de huidige sturing worden verkleind.



## Literatuurlijst

Aarons, G. A. (2006). Transformational and Transactional leadership: Association with attitudes toward evidence-based practice. *Psychiatric Services, 57*, 1162- 1169.

Abendroth, A. K., & Den Dulk, L. (2011). Support for the work-life balance in Europe: the impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Work, Employment & Society, 25*(2), 234-256.

Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2011). *Het Nieuwe Werken ontrafeld*. Assen: Van Gorcum.

Baarda, B.D., de Goede, M.P.M., & Teunissen, J (2009). *Basisboek: Kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

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

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

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics, 18*, 19-31.

Bhate, R. (2013). *Flexibility at Work: Employee Perceptions*. The Sloan Center on Aging & Work at Boston College.

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

Blok, M. M., Groenesteijn, L., Schelvis, R., & Vink, P. (2012). New ways of working: does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes?. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation, 41*, 5075-5080.

Boatwright, K. J., & Forrest, L. (2000). Leadership preferences: The influence of gender and needs for connection on workers' ideal preferences for leadership behaviors. *Journal of Leadership &*

*Organizational Studies*, 7(2), 18-34.

Boeije, H., 't Hart, H., & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Burch, S. (1991), *Teleworking: A Strategic Guide for Management*. London: Kogan Page.

Burns, J. M. (1978). *Leadership* New York. NY: *Harper and Row Publishers*.

Centraal Bureau voor de Statistiek (2013, 27 augustus). *Telewerken kan bij zes op de tien bedrijven*.

Geraadpleegd via <http://www.cbs.nl/nl>

[NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3881-wm.htm](http://www.cbs.nl/nl/NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3881-wm.htm) (07-03-2014)

Chaudhry, A. Q., & Husnain, J. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258-264.

Chung, H., & Tijdens, K. (2013). Working time flexibility components and working time regimes in Europe: using company-level data across 21 countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1418-1434.

Deusen, F. van, James, J., Gill, N., & McKechnie, S. (2008). Overcoming the implementation gap: How 20 leading companies are making flexibility work. *Boston College Center for Work & Family*.

DHV (2011, 24 februari). *Het nieuwe werken reduceert co2 uitstoot*. Geraadpleegd via:

<http://www.consultancy.nl/nieuws/dhv-het-nieuwe-werken-reduceert-co2-uitstoot-met-25-procent> (21-02-2014).

Dijkers, J., Jansen, P., & Velde van der, M. (2013). *Toegepast Onderzoek. Opzetten, Uitvoeren en Rapporteren*. Hilversum: Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv.

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

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about

telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524.

Galinsky, E., Sakai, K., & Wigton, T. (2011). Workplace flexibility: From research to action. *The Future of Children*, 21(2), 141-161.

Gibson, J. W., Blackwell, C. W., Dominicis, P., & Demerath, N. (2002). Telecommuting in the 21st century: Benefits, issues, and a leadership model which will work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(4), 75-86.

Gibson, V. (2003). Flexible working needs flexible space?: Towards an alternative workplace strategy. *Journal of Property Investment & Finance*, 21(1), 12-22.

Green, K. A., López, M., Wysocki, A., & Kepner, K. (2010). Telecommuting as a true workplace alternative.

Farmer, L. A. (2005). Situational leadership: a model for leading telecommuters. *Journal of nursing management*, 13(6), 483-489.

Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 62-143). Washington, DC: APA.

Haterd, B. van de (2010). *Werken Nieuwe Stijl*. Utrecht: Bruna Uitgevers.

Herschel, R. T., & Andrews, P. H. (1997). Ethical implications of technological advances on business communications. *Journal of Business Communications*, 34, 160-170.

Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance\*. *Family Relations*, 50(1), 49-58.

Kampermann, A. (2009). Leidinggeven en HRM. In F. Kluytmans (Eds.), *Leerboek Personeelsmanagement* (pp. 346-371). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Kossek, E.E. & Dyne van, L. (2008). Face-Time Matters: A Cross-Level Model of How Work-Life

Flexibility Influences Work Performance of Individuals and Groups. In: K. Korabik, D.S. Lero & D.L. Whitehead (Eds.), *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices* (pp. 305-330). New York: Elsevier Inc.

Kunst, P.E.J., Olie, R.L., & Romme, A.G.L. (2005). *Over management en organisatie*. Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff.

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

McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology, 144*(1), 61-81.

Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 19*(4), 247-261.

Munsch, C. L., Ridgeway, C. L., & Williams, J. C. (2014). Pluralistic Ignorance and the Flexibility Bias: Understanding and Mitigating Flextime and Flexplace Bias at Work. *Work and Occupations, 41*(1), 40-62.

Parmer, L., Green, M., Duncan, P., & Zarate, C. (2013). The Relationship Between Followers' Personality and Preferences in Leadership. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics, 10*(2)

.Papworth, M. A., Milne, D., & Boak, G. (2009). An exploratory content analysis of situational leadership. *Journal of Management Development, 28*(7), 593-606.

Purvanova, R. K. (2012). *Examination of three theories of leadership in the telecommuting context* (Doctoral dissertation).

Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review, 34*(4), 386-399.

Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2003). Transformational versus Servant Leadership—a

Difference in Leader Focus, Servant Leadership Roundtable, October 2003.

Taylor, D. S., & Kavanaugh, J. K. (2005). Developing a model of leadership in the teleworking environment: a qualitative study. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 9(2).

Vinkenburg, C. J., van Engen, M. L., Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: is transformational leadership a route to women's promotion?. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 10-21.

Van der Voordt, D. J. M. (2003). *Costs and benefits of innovative workplace design*. Delft University of Technology, Faculty of Architecture, Department of Real Estate and Housing.

Van der Voordt, T. J. (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 133-148.

Wang, P., & Walumbwa, F. O. (2007). FAMILY-FRIENDLY PROGRAMS, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND WORK WITHDRAWAL: THE MODERATING ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP. *Personnel Psychology*, 60(2), 397-427.

# Bijlagen

## I Topiclijst

### Introductie

#### Inleiding

- Voorstellen
- Toestemming vragen voor opnemen
- Anonimiteit waarborgen
- Doel van het onderzoek en van het interview
- Tijdsplanning

#### Persoonlijke kenmerken

- Leeftijd
- Functie – werkzaamheden
- Aantal dienstjaren
- Parttime/Fulltime

#### Inhoud (Zie volgende pagina)

- Flexibiliteit
- Behoeftte aan sturing
- Relatie sturing <> flexibiliteit (zie volgende blad)

#### Afsluiting

- Bedanken
- Ruimte geven voor het stellen van vragen
- Vragen transcript doorlezen

Wat	Vraag/topic	Literatuur
<b>Deelvraag 1</b>	<b>Welke verschillen bestaan er tussen medewerkers in de mate en wijze van flexibel werken?</b>	
<b>Interviewvraag</b>	<i>In welke mate en op welke wijze werk jij flexibel (o.b.v. timing en place)?</i>	
	Flexibel in Timing (Wanneer)	Tijdstippen bepalen
	Flexibel in Place (Locatie; Waar)	Thuis/kantoor? (Kossek & Dyne, 2008)
<b>Deelvraag 2</b>	<b>Wat is de behoefte van medewerkers aan leidinggevende sturing binnen flexibel werken?</b>	
<b>Interviewvraag 1</b>	<i>Welke rol voor de leidinggevende zie jij hierin?</i>	
<b>Topic</b>	Rol leidinggevende	Relatie flexibel werken en leiderschap (eisen die worden gesteld aan de flexibele leider): Het accepteren van het flexibel werken, vertrouwen, contactmomenten, voorbeeldgedrag, verwachtingen uitspreken, duidelijke communicatie, outputgericht sturen, openstaan voor flexibel werken (Green et al, 2010; Purvanova, 2012; Aarons, 2006; Mello, 2007; Pyöriä, 2011) .
<b>Interviewvraag 2</b>	<i>Wat kan de leidinggevende doen om bij te dragen aan de aspecten van flexibel werken?</i>	
<b>Topic</b>	Wat de leidinggevende kan doen	Linken aan de leiderschapsstijlen (hieronder).
<b>Interviewvraag 3</b>	<i>Wat heb je nodig? Waar heb je behoefte aan qua leidinggevende sturing o.b.v. kenmerken van de leider, communicatie, relatie lg-mw?</i>	
<b>Topics</b>	Benodigde sturing → Behoefte; op basis van elementen (kenmerken, communicatie en relatie lg-mw) van de drie leiderschapsstijlen:	
	Transformationele stijl ( <i>Openstaan, aandacht voor individu</i> ) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenmerken</li> <li>• Communicatie</li> <li>• Relatie lg-mw</li> </ul>	<u>Kenmerken:</u> Motiveren, inspireren, stimuleren. <u>Communicatie:</u> Verder denken dan verwacht wordt, openstaan voor nieuwe ideeën. <u>Relatie:</u> Aandacht voor het individu (Aarons, 2006; Bass, 1990).
	Transactionele stijl ( <i>Laissez-faire</i> ) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenmerken</li> <li>• Communicatie</li> <li>• Relatie lg-mw</li> </ul>	<u>Kenmerken:</u> Laissez-faire. <u>Communicatie:</u> Verwachtingen uitspreken, feedback vermijden. <u>Relatie:</u> Ruilrelatie medewerker-leider (Bass, 1990; Chaudry & Husnain, 2012; Aarons, 2006).
	Situatiele stijl ( <i>Faciliterend optreden</i> ) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenmerken</li> <li>• Communicatie</li> <li>• Relatie lg-mw</li> </ul>	<u>Kenmerken:</u> Aanpassen aan de bereidheid van de medewerker. <u>Communicatie:</u> Luisterend, faciliterend en ondersteunend optreden. <u>Relatie:</u> Leider veel aanwezig vanwege continue diagnostisering (Gibson et al., 2002).
<b>Deelvraag 3</b>	<b>Is er een relatie tussen de mate en wijze waarin er flexibel wordt gewerkt door de medewerkers en de behoefte van de medewerkers aan leidinggevende sturing?</b>	
<b>Interviewvraag</b>	<i>Door welke aspecten van flexibel werken wordt je behoefte door bepaald? Wat heeft je behoefte te maken met de aspecten van flexibel werken?</i>	
<b>Topics</b>	Transformationeel <> flexibel werken	Openstaan voor nieuwe ideeën → openstaan voor flexibiliteit binnen de 3 aspecten + motiveren om zelfstandig te werken.
	Transactioneel <> flexibel werken	<i>Laissez-faire</i> → medewerker kan zelf beslissen over de 3 aspecten.
	Situatieel <> flexibel werken	Faciliterend en ondersteunend optreden ten aanzien van de 3 aspecten.

## II Paper Capita Selecta: De Publieke Dimensie van ING

Anne van de Glind  
4142179  
10-03-2014  
Peter Leisink

---

### Leerkring Strategisch Human Resource Management – Capita Selecta

#### De publieke dimensie van ING

##### Inleiding

Dit paper is geschreven als afsluiting van de leerkring SHRM, Capita Selecta, waarin de context van SHRM en de publieke dimensie van SHRM vraagstukken aan bod is gekomen. In dit paper wordt een analyse gegeven van de publieke dimensie van de onderzoeksorganisatie en het vraagstuk dat ik bestudeerd heb in mijn eigen afstudeerproject. De organisatie waar ik mijn onderzoek uitvoer is ING, een financiële dienstverlener. Het paper is opgebouwd aan de hand van drie vragen. De eerste vraag luidt als volgt: *Wat is er publiek aan de organisatie waar jij je onderzoek uitvoert?* De tweede vraag heeft te maken met *social legitimacy* en luidt als volgt: *In hoeverre is social legitimacy een doelstelling van het HR-beleid van jouw organisatie?* Tevens wordt hier het vraagstuk van het afstudeeronderzoek bijgehaald: *In hoeverre is social legitimacy een doelstelling specifiek ten aanzien van het (beleids)vraagstuk in jouw onderzoek?* Tot slot komt mijn eigen oordeel over de publieke dimensie van het vraagstuk dat ik onderzoek aan de orde: *Wat is jouw oordeel over de publieke dimensie van het (beleids)vraagstuk dat je onderzoekt (en van het beleid dat de organisatie voert dan wel zou kunnen voeren?)*

#### 1. Wat is er publiek aan de organisatie waar jij je onderzoek uitvoert?

Het is lastig onderscheid te maken tussen publieke en private organisaties. Dit omdat publieke en private organisaties steeds meer naar elkaar toe groeien. Publieke organisaties gaan bedrijfsmatiger werken, denk hierbij aan de opkomst van New Public Management (Rainey, 2003). Daartegenover staat dat private organisaties meer maatschappelijk gaan opereren, waarbij gedacht kan worden aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Rainey (2003) onderscheidt vier organisatorische posities op basis van formele kenmerken en identiteit:

*Formele kenmerken* - Wanneer wordt gekeken naar de formele kenmerken zijn er drie kenmerken te onderscheiden, namelijk eigendom, zeggenschap en bron van inkomsten. ING is onderdeel van ING Groep, een wereldwijde financiële instelling die diensten levert op het gebied van bankieren,



beleggen, levensverzekeringen en pensioenen<sup>8</sup>. Normatief is ING een private organisatie. ING is niet in handen van de overheid. Het management van ING heeft de zeggenschap over de organisatie en de bron van inkomsten zijn de klanten van ING. Formeel gezien is ING een private organisatie, echter als er wordt gekeken naar de identiteit van ING, kunnen er publieke kenmerken worden onderscheiden.

*Identiteit* - Wanneer er wordt gekeken naar de identiteit van een organisatie zijn er vier dimensies te onderscheiden die bepalend zijn voor het onderscheidt tussen private en publieke identiteit, gebaseerd op het werk van Gawthrop (1984, in Noordengraaf & Teeuw, 2003). Deze vier dimensies zijn het idee van doelgerichtheid, het idee van oorzakelijkheid, het idee van tijd en het idee van orde (Noordengraaf & Teeuw, 2003). Wanneer wordt gekeken naar ING, is op te merken dat de doelgerichtheid ateleologisch van aard is. Er is voornamelijk sprake van kortetermijndoelstellingen zoals het behalen van targets, wat duidt op een private identiteit. De oorzakelijkheid is atomistisch: er wordt enkel gekeken naar de directe effecten van het handelen, wat tevens duidt op een private identiteit. Het idee van tijd is meer dynamisch dan statisch, wat duidt op een meer publieke identiteit. Verleden en toekomst worden bij de ING niet volledig genegeerd. Tot slot het idee van orde. De private opvatting van orde is verticaal, waarin sprake is van een heldere bevelsrelatie. De publieke opvatting van orde is horizontaal, waarin relaties worden aangeduid in termen van wederzijdse afhankelijkheid. Bij ING is er sprake van hiërarchie, echter tegelijkertijd wordt er veel samengewerkt met andere organisaties en vindt er veel overleg plaats, wat duidt op zowel een private als publieke identiteit.

Wanneer bovenstaande informatie meegenomen wordt in de plaatsing van ING in het model van Rainey (2003), waarin de vier organisatorische posities worden onderscheiden, is ING te plaatsen onder *Bedrijfspositie*, waarbij zowel de identiteit als de organisatie als privaat wordt gekenmerkt. Dit is met name duidelijk geworden aan de hand van de formele kenmerken. Echter, de identiteit van ING is ook deels publiek. Daarom vindt er een verschuiving plaats van de *bedrijfspositie* naar de *maatschappelijke positie*, waarbij de identiteit meer publiek is (Zie figuur 1). Dit heeft ook deels te maken met het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, waarover meer te lezen is bij vraag 2. Daarnaast zijn er een aantal 'publieke' punten te noemen waar ING zich voor inzet, die onder andere naar voren komen in de missie van de organisatie. De missie van ING luidt als volgt:

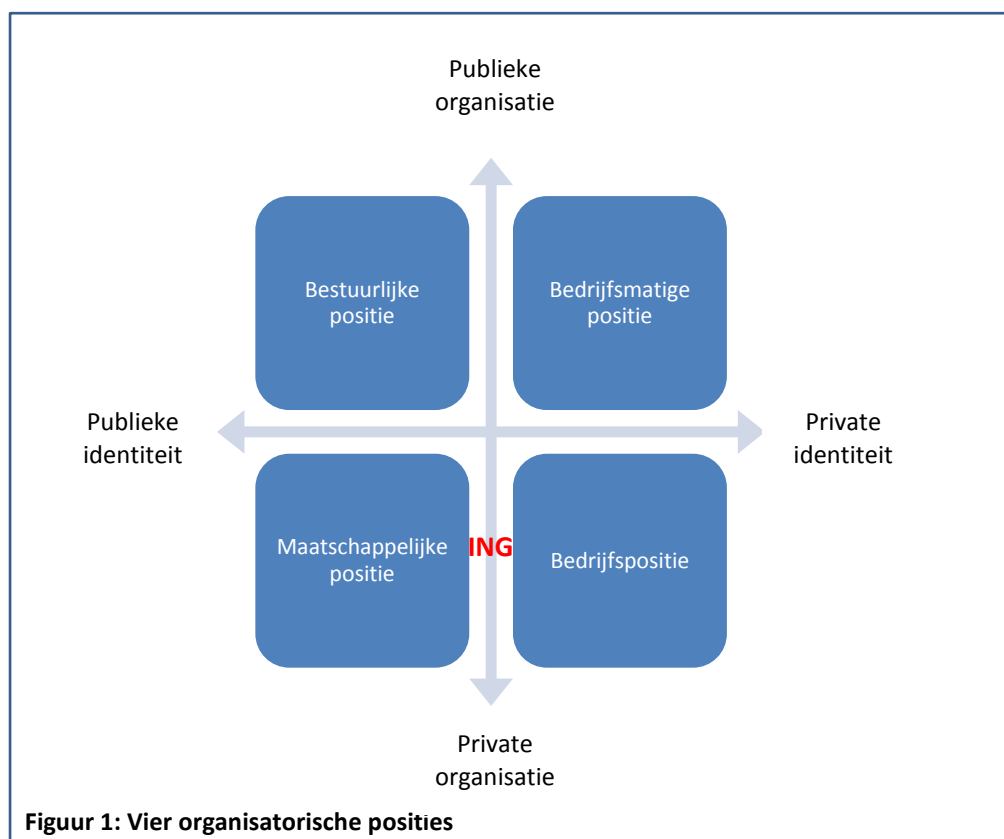
*“Wij willen dat het goed gaat met Nederland. Daarom bouwt de ING mee aan een financieel gezonde en duurzame Nederlandse samenleving, voor haar inwoners, het bedrijfsleven en andere organisaties.*

---

<sup>8</sup> <http://www.ing.nl/de-ing/over-de-ing/de-ing-wie-zijn-wij/ing-groep/index.aspx> (Geraadpleegd op 07-02-2014)

*Wij zijn een bank voor iedereen. Wij willen u inzicht en overzicht geven, zodat u goede financiële beslissingen kunt nemen om uw doelen in het leven te bereiken. Uiteraard staan wij daarbij altijd voor u klaar met deskundig advies en goede service. Wij zijn betrokken bij uw financiële situatie, op een open en eerlijke manier. Dat is Oranje.”<sup>9</sup>*

ING biedt een dienst aan die voor iedereen min of meer verplicht is. Zij bouwen mee aan een financieel gezonde en duurzame samenleving voor inwoners, het bedrijfsleven en andere organisaties. Daarnaast speelt integriteit een belangrijke rol. ING dient integer te zijn naar klanten, omdat zij het vertrouwen moeten hebben in de bank. Transparantie is van belang.



## 2. In hoeverre is social legitimacy een doelstelling van het HR-beleid van jouw organisatie, en specifiek ten aanzien van het (beleids)vraagstuk in jouw onderzoek?

Om het begrip *social legitimacy* uit te leggen maak ik gebruik van *The contextually based human resource theory* van Paauwe (1994; 1998, in Paauwe, 2004). Het model van Paauwe bestaat uit twee dimensies die de strategische keuze wat betreft HRM bepalen: aan de ene kant wordt HRM tot op een zekere hoogte bepaald door eisen die voortvloeien uit de relevante product-markt combinaties

<sup>9</sup> [http://www.ing.nl/de-ing/over-de-ing/de-ing-wie-zijn-wij/index.aspx?first\\_visit=true](http://www.ing.nl/de-ing/over-de-ing/de-ing-wie-zijn-wij/index.aspx?first_visit=true) (Geraadpleegd op 17-02-2014)

en de juiste technologie (PMT-dimensie). Deze dimensie wordt ook de *economic rationality* genoemd. Aan de andere kant bestaat de SCL-dimensie: de zogenaamde vrije markt is ingebed in een sociaal-politieke, culturele en juridische context. Deze dimensie wordt ook wel de *relational rationality* genoemd. Kortgezegd benadrukt het model de intrinsieke spanning in de vormgeving van het HRM-beleid tussen economische rationaliteit (PMT) enerzijds en relationele rationaliteit (SCL) anderzijds (Pauwe, 2004, p. 90, 91). Dit komt overeen met wat Boxall & Purcell (2011) hierover zeggen: wil de organisatie overleven is het van belang om HR-beleid op zowel economische doelen (kosten efficiëntie en organisatieflexibiliteit) als sociale doelen (sociale legitimiteit) te richten. Institutioneel isomorfisme is een onderdeel van de SCL-dimensie. Algemene maatschappelijke waarden zoals eerlijkheid en legitimiteit zullen ook een impact hebben op de vormgeving van het HRM-beleid. *Social legitimacy* bevat de institutionele theorie. Deze theorie geeft aan dat organisaties zelf kunnen bepalen, op basis van hun eigen mening, hoe zij omgaan met bepaalde normen en waarden.

*Beleid* - ING doet aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Zij dragen naar eigen zeggen bij aan een duurzame toekomst: “*We leven in een wereld die snel verandert en een aantal grote uitdagingen kent. De ING zet zich in om op een verantwoorde manier bij te dragen aan een duurzame toekomst.*”

***Wat ING laat zien***

- *We opereren 100% klimaatneutraal sinds 2007*
- *Uitgebreid assortiment aan duurzame producten*
- *We financieren duurzame electriciteitsprojecten*
- *We beheren 800 miljoen aan duurzaam spaargeld<sup>10</sup>*

Wanneer MVO wordt onderverdeeld in *Planet*, *Profit* en *People* kan het volgende onderscheid worden gemaakt. Onder *Planet* valt het gebruik van groene stroom, het investeren in duurzame elektriciteitsprojecten, papierloos bankieren, het aanbieden van groene autoleningen en overige groenleningen. Onder *Profit* valt duurzaam beleggen en het Goede doelen fonds.

*HR-beleid* - *People* is van belang wanneer het gaat om het HR-beleid van ING. Op het gebied van MVO komt veel naar voren in het HR-beleid. Onder *People* valt: werknemersbinding, *training & development*, diversiteitsbeleid, gezondheid & veiligheid, *work-life balance* en *freedom of association*.

*Vraagstuk* – Het thema dat centraal staat in mijn studie is Het Nieuwe Werken als een vorm van flexibel werken. Binnen dit thema komt het begrip *work-life balance* naar voren. Wanneer er flexibel gewerkt wordt in de organisatie, kan dit invloed hebben op de *work-life balance* van een

---

<sup>10</sup> <http://www.ing.nl/de-ing/over-de-ing/verantwoord-ondernemen/index.aspx> (Geraadpleegd op 17-02-2014)

medewerker. Medewerkers kunnen door hun flexibele werktijden meer hun privéleven afstemmen op hun werk en andersom. De vraag is wat de beweegredenen voor ING zijn geweest om te kiezen voor Het Nieuwe Werken. Heeft ING de keuze gemaakt voor Het Nieuwe Werken vanwege de sociale legitimiteit en maatschappelijke doelen? Of heeft ING voor Het Nieuwe Werken gekozen vanwege meer economische doelen? Bij de volgende vraag is te zien dat hier een spanning tussen bestaat.

### **3. Wat is jouw oordeel over de publieke dimensie van het (beleids)vraagstuk dat je onderzoekt (en van het beleid dat de organisatie voert dan wel zou kunnen voeren?)**

*Vraagstuk* - Ik vind het een goede stap van ING om te gaan werken via Het Nieuwe Werken. Het Nieuwe Werken is een vorm van flexibel werken, waarbij medewerkers hun eigen werktijden tot op zekere hoogte kunnen indelen. Tevens kunnen zij de werklocatie min of meer zelf bepalen. Deze manier van werken stimuleert mensen om te werken. Hierbij kan worden gedacht aan bijvoorbeeld moeders die parttime willen werken. De behoefte van medewerkers aan leidinggevende sturing wordt met deze studie onderzocht, en bekeken wordt of deze behoefte aansluit bij de huidige vorm van leidinggevende sturing. Het proces van leidinggeven kan hierdoor geoptimaliseerd worden, wat bijdraagt aan een goede uitwerking van Het Nieuwe Werken. Wanneer ING vanwege deze reden heeft gekozen voor Het Nieuwe Werken, is er een keuze vanuit maatschappelijk oogpunt gemaakt.

Naast het stimuleren van mensen om te werken, zijn er nog een aantal redenen te noemen waarom ik het een goede stap van ING vindt om flexibel te werken. De tweede reden die ik wil noemen heeft te maken met een vermindering van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Wanneer er wordt gekeken naar de CSL-dimensie van Paauwe (2004), kan gedacht worden aan reductie van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Wanneer men flexibel kan werken, kan men ook thuis werken. Hierdoor zal het woon- werk verkeer afnemen, wat zal zorgen voor een reductie van de CO<sub>2</sub> uitstoot (Consultancy.nl, 2011). Deze reden is tevens maatschappelijk van aard.

Als derde reden denk ik aan kostenreductie. Wanneer er wordt gekeken naar de PMT-dimensie van Paauwe (2004), kan gedacht worden aan kostenreductie. Er kan kostenreductie plaatsvinden door verschillende aspecten. Ten eerste gaan medewerkers op een andere locatie werken. Zoals al eerder benoemd kan er thuis worden gewerkt, zodat er minder kantoorruimte nodig is. Hierdoor kan de organisatie zijn uitgaven voor kantoorruimte verlagen. Ten tweede is uit onderzoek gebleken dat de productiviteit van medewerkers wordt verhoogd wanneer er flexibel wordt gewerkt. Dit onder andere omdat het de tevredenheid onder medewerkers verhoogd. Volgens onderzoek van Bailey & Kurland (2002) blijkt uit de meeste empirische onderzoeken dat de verhoging van de productiviteit en de tevredenheid belangrijke factoren zijn voor het doorvoeren van Het Nieuwe Werken. Kostenreductie zal bijdragen aan een financieel gezonde organisatie, wat duidelijk een economische reden is.

Zoals te lezen bestaat er een spanning tussen de *economical rationality* en de *relational rationality*. Aan de ene kant is er gestreefd naar maatschappelijke doelen, maar aan de andere kant gaat het ook om economische doelen. Het volgende geeft ING zelf aan:

*“Waarom kiest ING voor het Nieuwe Werken? Dit sluit aan bij de strategie van ING waarbij de klant centraal staat, ING een Top Employer wil zijn en er kwaliteit wordt geleverd tegen lage kosten.”<sup>11</sup>*

De kostenreductie die eerder is genoemd komt hierin terug, wat duidt op een economisch doel. Verder geeft ING aan dat zij inspelen op de *work-life balance* van de medewerker, waarmee ING een maatschappelijk doel nastreeft. Wat dat betreft is er een balans tussen de economische rationaliteit en de meer maatschappelijke rationaliteit.

Tevens kan de institutionele theorie een rol spelen in dit vraagstuk. Het Nieuwe Werken is een trend. Vanuit de omgeving wordt deze manier van werken overgenomen in vele organisaties. De institutionele theorie speelt een rol bij de SCL-dimensie van Paauwe (2004), wat maakt dat organisaties steeds meer op elkaar gaan lijken. Er worden drie mechanismen onderscheiden in de theorie. *Mimetic* is een van de drie mechanismen die wordt onderscheiden door DiMaggio en Powell (1983, 1991, in Paauwe, 2004). Dit mechanisme houdt in dat organisaties gedrag kopiëren, omdat anderen het ook doen. Je kijkt naar je omgeving en je wilt niet achterlopen bij de concurrent. Dit mechanisme ontstaat vanuit onzekerheid. Het starten met Het Nieuwe Werken kan ontstaan zijn door *mimetic*.

*Beleid* - Daarnaast vind ik het goed dat ING zich bezighoudt met Verantwoord Maatschappelijk Ondernemen. De organisatie verricht vele acties op dit gebied, zoals eerder al is benoemd. ING doet aan MVO omdat zij naar eigen zeggen willen bijdragen aan een duurzame toekomst. Een duidelijk maatschappelijk doel, maar veel organisaties doen aan MVO vanwege de kostenbesparingen. Hiertussen bestaat er weer een spanning. In mijn ogen kan MVO ook vanuit *mimetic* ontstaan. Maatschappelijk opereren is ook een trend die vele organisaties in de loop der jaren zijn gaan doen. Gedrag wordt van elkaar gekopieerd, om zo niet achter te raken op de concurrent.

---

<sup>11</sup> <http://www.ing.jobs/Nederland/Waarom-ING/Wat-ING-biedt/Onderscheidende-arbeidsvoorwaarden.htm> (Geraadpleegd op 24-02-2014).

## 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 Behaviour*, 23, 383-400.

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave: Macmillan

Consultancy.nl (2011). *Het nieuwe werken reduceert co2 uitstoot*. Geraadpleegd via: <http://www.consultancy.nl/nieuws/dhv-het-nieuwe-werken-reduceert-co2-uitstoot-met-25-procent> (24-02-2014).

ING Group (2012). *ING Group Sustainability Report 2012*. Amsterdam: ING Groep N.V.

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

Pauwe, J. (2004). *HRM and Performance*. New York: Oxford University Press.

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