



Het Nieuwe Werken: Het einde voor of het einde van je privéleven?

Een interpretatief onderzoek naar de gevolgen van het telewerkprogramma
Het Nieuwe Werken voor de medewerkers van SNS REAAL.



SNS REAAL

Afstudeerscriptie van Eveline van den Berg, juli 2010
Bestuur-en Organiseringswetenschappen, Universiteit Utrecht
Mastertraject Organisatie, Verandering en Management
Begeleider USBO: Dhr. J. Veldman
Tweede lezer USBO: Dhr. M. van Slobbe
Begeleider SNS REAAL: Mevr. E. Hennevelt
Studentnummer: 0457922

Voorwoord

Deze scriptie is door mij geschreven in het kader van het individuele afstudeerproject van de Masteropleiding Organisatie Verandering en Management aan de Utrechtse School Bestuur- en Organisationswetenschappen aan de Universiteit Utrecht.

Door middel van dit voorwoord wil ik graag een aantal mensen bedanken. Allereerst mijn begeleiders; Evelien Hennevelt en Jeroen Veldman. Zij hebben met mij meegekeken tijdens de uitvoering van dit onderzoek. Hun scherpe blik heeft mij in staat gesteld om tijdens het afstuderen op het onderzoeksproces te reflecteren. Daarnaast wil ik graag mijn ouders (Kees van den Berg en Marijke de Jonge) en mijn vriend (Marco Doorman) bedanken voor hun liefdevolle ondersteuning tijdens het afstuderen.

Eveline van den Berg
Juli 2010, te Utrecht

Samenvatting

Dit interpretatieve onderzoek is gericht op de gevolgen van de implementatie van telewerken met een virtueel kantoor. Specifiek de gevolgen van de implementatie van het telewerkprogramma Het Nieuwe Werken voor medewerkers van SNS REAAL.

Uit de wetenschappelijke literatuur komt naar voren dat er drie mogelijke gevolgen zijn van de implementatie van telewerken (met een virtueel kantoor) en andere vormen van werk-privébeleid; medewerkers kunnen zowel gebaat, benadeeld, als noch gebaat en noch benadeeld zijn. Dit onderzoek bevestigt het bestaan van deze mogelijke gevolgen. Het zelfstandig handelen van de medewerker blijkt uiteindelijk het meest bepalend te zijn voor de betekenis die Het Nieuwe Werken van de medewerker krijgt.

Medewerkers die aangeven gebaat te zijn bij Het Nieuwe Werken weten de mogelijkheden van Het Nieuwe Werken bewust te omarmen op de momenten dat de medewerker daar behoefte aan heeft. Via grensbewaking en het vasthouden aan het oorspronkelijke idee van Het Nieuwe Werken zorgen zij ervoor dat de norm binnen de organisatie en hun flexibiliteit naar het werkdomein niet ongewenst ten koste gaat van hun behoefte als privépersoon.

Echter, blijkt dat wanneer de medewerker niet bewust, maar juist flexibel omgaat met de mogelijkheden van Het Nieuwe Werken de bestaande normen binnen de organisatiecultuur en de verleiding om meer te gaan werken de medewerker verhindert om gebaat te zijn bij Het Nieuwe Werken.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave	4
1. Inleiding	6
1.1 Vertrekpunt voor dit onderzoek.....	6
1.2 Beschrijving organisatie en relevante context	7
1.3 Probleemschets.....	10
1.4 Vraagstelling en onderzoeksvragen.....	11
1.5 Relevantie van het onderzoek.....	12
1.6 Leeswijzer	13
2. Theoretisch kader	14
2.1 Telewerken.....	14
2.1.2 Telewerken, de organisatie en de medewerker	15
2.2 De werk-privébalans	16
2.2.1 De werk-privébalans en werk-privébeleid	17
2.3 Eerder onderzoek naar de gevolgen van werk-privébeleid en telewerken	18
2.3.1 De gevolgen van werk-privébeleid voor medewerkers	18
2.3.2 De gevolgen van telewerken voor medewerkers	20
2.4 Conclusie literatuurhoofdstuk	23
3. Methodologische verantwoording.....	24
3.1 Onderzoeksbenadering en onderzoeksopvatting.....	24
3.2 Interpretatieve onderzoek; een onderzoek naar betekenisgeving.....	25
3.3 Onderzoeksmethoden	26
3.3.1 Oriëntatiefase van het onderzoek.....	26
3.3.2 Uitvoering van het onderzoek.....	27
3.4 Dataverzameling.....	28
3.5 Data-analyse	31
3.6 Reflectie op de rol van de onderzoeker	31
3.7 Externe validiteit van het onderzoek	32
4. Inleiding resultatendeel.....	33
5. Thuiswerken	34
5.1 De thuiswerken binnen SNS REAAL; van incidenteel naar structureel.....	34
5.2 Noch gebaat, noch benadeeld zijn bij de mogelijkheid om thuis te werken	35
5.2.1 De heersende norm verhinderd het thuiswerken	36
5.2.2 De heersende norm verhinderd het thuiswerken niet	37
5.3 Gebaat zijn bij de mogelijkheid om thuis te werken.....	38
5.3.1 Het praktische voordeel van thuiswerken	38
5.3.2 Het fysieke voordeel van thuiswerken	38
5.3.3 Het productieve voordeel van thuiswerken	39

5.4 Samenvatting hoofdstuk 5.....	41
6. Flexibilisering werktijden.....	42
6.1 Gebaat zijn bij de flexibilisering van werktijden	42
6.2 Noch gebaat noch benadeeld bij de flexibilisering van werktijden	43
6.3 Benadeeld zijn bij de grensvervaging van het flexibele werkpatroon	44
6.4 Samenvatting hoofdstuk 6.....	46
7. Bereikbaar zijn voor het werk buiten werktijd	47
7.1 Noch gebaat noch benadeeld zijn bij de bereikbaarheid.....	47
7.2 Gebaat zijn bij de bereikbaarheid.....	47
7.3 Benadeeld zijn bij de bereikbaarheid.....	48
7.4 Tussen grensbewaking en grensvervaging	50
7.5 Samenvatting hoofdstuk 7.....	51
8. Conclusie en aanbevelingen.....	52
8.1 Koppeling tussen de resultaten, onderzoeksvragen en theorie	53
8.1.1 De betekenis van de mogelijkheid om thuis te werken	53
8.1.2 De betekenis van mogelijkheid om werktijden te flexibiliseren.....	53
8.1.3 De betekenis van de mogelijkheid om bereikbaar te zijn buiten werktijd.....	55
8.1.4 Beantwoording vraagstelling	56
8.2 Praktische aanbevelingen.....	57
8.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	57
8.4 Reflectie op het onderzoekproces	58
9. Referenties.....	59
Bijlage 1. Topiclijst.....	61

1. Inleiding

Het interpretatief onderzoek dat centraal staat in deze afstudeerscriptie is gewijd aan de gevolgen van de implementatie van telewerken met een virtueel kantoor. Specifiek de gevolgen van het telewerkprogramma Het Nieuwe Werken voor de medewerkers zonder leidinggevende functie van de Nederlandse financiële instelling SNS REAAL.

Het telewerkprogramma Het Nieuwe Werken van SNS REAAL valt onder wat Hill, Ferris en Mårtinson (2003) noemen; telewerken met een virtueel kantoor. Zij stellen dat deze vorm van telewerken verder gaat dan het faciliteren van thuiswerken;

“Bij telewerken met een virtueel kantoor worden medewerkers uitgerust met draagbare middelen om hun werk te doen, daarnaast krijgen medewerkers ook de autoriteit om zelf te bepalen waar en wanneer het nuttig is om te werken om zo goed mogelijk een bijdrage te leveren aan de doelstellingen van het bedrijf (Hill, Ferris en Mårtinson, 2003, p. 221). “

In deze inleiding wordt in paragraaf 1.1 kort de keuze voor het onderzoeksonderwerp telewerken met een virtueel toegelicht. In paragraaf 1.2 wordt vervolgens een beschrijving gegeven van SNS REAAL als organisatie en Het Nieuwe Werken als telewerkprogramma. Om vervolgens in paragraaf 1.3 de probleemschets van dit onderzoek te kunnen beschrijven. In paragraaf 1.4 en 1.5 wordt ingegaan op de probleemstelling van dit onderzoek; de vraagstelling en de relevantie van dit onderzoek. Paragraaf 1.6 is de leeswijzer, daar wordt de verdere indeling van deze scriptie toegelicht.

1.1 Vertrekpunt voor dit onderzoek

De keuze voor het onderwerp telewerken is ontstaan vanuit enthousiasme over de ontwikkelingen op het gebied van communicatie-en informatietechnologie. Deze nieuwe technologieën verbreden de mogelijkheden waarop medewerkers hun werk kunnen verrichten, telewerken is daar een goed voorbeeld van. De computer geeft telewerkende medewerkers toegang tot een digitale wereld die primair is geworden in diverse werkprocessen en voor de onderlinge communicatie. Het gebruik van internet en telefonie bieden een diversiteit aan nieuwe mogelijkheden om (samen) te werken. Door deze ontwikkelingen is het werk niet langer per definitie gekoppeld aan een kantoor en vaste werktijden. Dit geeft organisaties en medewerkers de ruimte om het werk anders in te richten. Daarnaast is het onderwerp telewerken gekozen uit nieuwsgierigheid. Nieuwsgierigheid naar de gevolgen van de veranderingen in waar en wanneer er gewerkt wordt voor de in mijn ogen belangrijkste factor in een dienstverlenend bedrijf: de mens. Dus, nieuwsgierigheid naar de betekenis die medewerkers geven aan de mogelijkheden in hun nieuwe flexibele en virtuele werkomgeving.

Tot slot past het onderwerp telewerken met een virtueel kantoor goed bij de opleiding Bestuur- en Organisationswetenschappen en de leerkring Organisatie, Verandering en Management. Binnen de opleiding staat de driehoek tussen organisatie, mens en overheid centraal. Telewerken met een virtueel kantoor is een thema dat voor zowel de organisatie, het individu als de overheid van betekenis is. Volgens Walrave en De Bie (2005) kan telewerken de organisatie de mogelijkheid bieden om kosten te drukken en de medewerkertevredenheid en daarmee de commitment van de medewerker aan de organisatie te verhogen. Daarnaast kan telewerken het individu de

mogelijkheid bieden om het werkdomein flexibeler in te richten. Tot slot kan het telewerken de overheid een handreiking geven in mobiliteits- en werkgelegenheidsvraagstukken, aldus Walrave en De Bie (2005). Bovendien past een onderzoek naar de gevolgen van de implementatie van telewerken met een virtueel kantoor bij de leerkring Organisatie, Verandering en Management. Aangezien de implementatie van telewerken met een virtueel kantoor – zoals Het Nieuwe Werken van SNS REAAL – betekent dat er een organisatieverandering in gang wordt gezet.

Binnen dit onderzoek is er specifiek aandacht voor het telewerkprogramma Het Nieuwe Werken van SNS REAAL. Dat het onderzoek plaats vindt binnen de context van SNS REAAL is een bewuste keuze geweest. Er zijn meerdere organisaties binnen Nederland die bezig zijn met de implementatie van telewerken en zelfs specifiek met de implementatie van het telewerkprogramma Het Nieuwe Werken. Echter blijkt SNS REAAL in deze een voorloper te zijn. De vooruitstrevendheid van SNS REAAL met betrekking tot Het Nieuwe Werken werd op 10 december 2009, tijdens de vakbeurs Telecom Expo, beloond met de Telewerkjaarprijs 2009 en de Telewerk Publieksprijs 2009. Het Nieuwe Werken van SNS REAAL werd daar geprezen omdat zij, ondanks de economische crisis, doorzettingsvermogen en moed heeft getoond om Het Nieuwe Werken binnen de organisatie door te voeren. *“SNS REAAL maakt maximaal gebruik van de voordelen van het informatietijdperk. Er is een modernere, betere en leukere werkomgeving gecreëerd”* (juryrapport www.telewerkforum.nl, 2009, p.1). Deze lof over Het Nieuwe Werken van SNS REAAL laat zien dat SNS REAAL binnen Nederland een organisatie is die intensief bezig is met telewerken en daardoor een passende context is voor het uitvoeren van dit onderzoek.

1.2 Beschrijving organisatie en relevante context

In deze paragraaf wordt een korte beschrijving gegeven van SNS REAAL als organisatie. Daarna volgt een uitleg van wat het telewerkprogramma Het Nieuwe Werken inhoud en hoe Het Nieuwe Werken is vormgegeven binnen SNS REAAL. Tot slot zal Het Nieuwe Werken worden afgezet tegen de twee thema's die centraal zullen staan in het theoretisch kader; telewerken (met een virtueel kantoor) en werk-privébeleid.

SNS REAAL

SNS REAAL is een Nederlandse onderneming die vooral in Nederland opereert op het gebied van hypotheek en vastgoedfinanciering, sparen en beleggen, en verzekeren. SNS REAAL is met een balanstotaal van € 124 miljard en heeft ongeveer 8.000 medewerkers en is daarmee één van de grote bank-verzekeraars van Nederland. SNS Bank en REAAL Verzekeringen zijn de bekendste merken. Daarnaast voert SNS REAAL voor specifieke markten de merken SNS Property Finance, Zwitserleven, SNS Asset Management, SNS Regio Bank, ASN Bank, SNS Fundcoach, SNS Securities, BLG Hypotheken, Proteq, DBV en Route Mobiel (Organisatieprofiel www.snsreaal.nl).

Het telewerkprogramma Het Nieuwe Werken van SNS REAAL

Binnen telewerken kan Het Nieuwe Werken gezien worden als containerconcept dat door meerdere organisaties (Rabobank, Microsoft, SNS REAAL, UVIT en Interpolis) vertaald is naar een organisatiespecifiek veranderprogramma om telewerken met een virtueel kantoor te implementeren. Aangezien er nog geen wetenschappelijke literatuur bestaat over Het Nieuwe Werken zal het containerconcept Het Nieuwe Werken gedefinieerd worden aan de hand van bestaande algemene literatuur;

“Een visie op werken waarbij recente ontwikkelingen in de informatietechnologie als aanjager gelden voor een betere inrichting en bestuur van het kenniswerk. Het gaat om vernieuwing van de fysieke werkplek, de organisatiestructuur en cultuur, de managementstijl en niet te vergeten de mentaliteit van de kenniswerker en zijn manager (Bijl, 2009 p. 14)”

De programmagroep Het Nieuwe Werken binnen SNS REAAL is in 2008 begonnen met het opzetten en de invoering van het telewerkprogramma Het Nieuwe Werken. De aanleiding hiervoor is het streven van SNS REAAL de favoriete financiële specialist te zijn voor retail- en mkb-klienten in Nederland. De programmagroep Het Nieuwe Werken van SNS REAAL heeft het containerconcept Het Nieuwe Werken vertaald naar een organisatiespecifiek programma. Het uitgangspunt van dit organisatiespecifieke programma is gebaseerd op de volgende missie:

“Het Nieuwe Werken maakt het werk los waar onnodig vastzit (werkplek, werktijden, geografische locatie, managementstijl) en past modern technologie (mobiel, web 2.0-toepassingen) toe. Hierdoor maakt SNS REAAL maximaal gebruik van de voordelen van het informatietijdperk en ontstaat een modernere (beter intern en met de omgeving in verbinding), betere (productiever, efficiënter), leukere (aantrekkelijke werkgever, betere balans werk-privé) organisatie. Het Nieuwe Werken helpt om Nederlands favoriete financiële specialist voor de retail- en MKB markt te worden.”(Het Nieuwe Werken van SNS REAAL Beleid 2009-2012, p. 1)

Met dit “losmaken” verwacht SNS REAAL diverse doelstellingen voor zowel organisatie als medewerkers te bereiken;

<i>VOOR SNS REAAL</i>	<i>VOOR MEDEWERKERS</i>
1. Hogere medewerkertevredenheid	1. Betere balans werk-privé (flexibeler arbeidspatroon)
2. Aantrekkelijkere werkgever zijn	2. Aantrekkelijkere werkomgeving
3. Lagere kosten en hogere productiviteit	3. Efficiënter en effectiever werken
4. Betere bediening van de klant	4. Meer samenwerken (betere toegang tot elkaar en tot informatie)

Tabel 1: Doelstellingen van Het Nieuwe Werken binnen SNS REAAL
(Het Nieuwe Werken van SNS REAAL Beleid 2009-2012)

Voor het implementeren van Het Nieuwe Werken is er binnen SNS REAAL gekozen voor een integrale aanpak. Deze aanpak is gebaseerd op de aanname dat een adequate implementatie van Het Nieuwe Werken veranderingen vraagt die zich niet alleen richten op virtuele (de middelen) aspecten, maar ook op fysieke (de kantooromgeving) en mentale (de medewerkers en leidinggevenden) aspecten (Het Nieuwe Werken van SNS REAAL Beleid 2009-2012). De implementatie van Het Nieuwe Werken is op te delen in drie stromen.

Allereerst zijn er virtuele veranderingen; de medewerker wordt uitgerust met een persoonlijke standaarduitrusting bestaande uit een laptop en smartphone. Via deze middelen heeft de medewerker digitaal toegang tot informatie en systemen die nodig zijn voor het werk. Bovendien bieden deze middelen de mogelijkheid om op afstand samen te werken.

Ten tweede fysieke veranderingen; de traditionele kantooropstelling met vaste werkplekken en pc's verdwijnt en het gebouw wordt ingericht als een kantoorruimte met activiteitgerelateerde flexibele werkplekken. De vergaderzalen zijn uitgerust met de technologische middelen om ook op afstand deel te nemen aan vergaderingen.

Ten derde mentale veranderingen; SNS REAAL wil dat Het Nieuwe Werken gepaard gaat met 'een nieuwe manier van denken' over werken. Daarom biedt SNS REAAL haar medewerkers en leidinggevenden een ontwikkelprogramma aan. Dit ontwikkelprogramma is, naast het geven van kennis over Het Nieuwe Werken, gericht op het eigen maken van een nieuwe medewerkerstijl en een nieuwe leidinggevende stijl. In deze nieuwe werkstijlen staan het geven en nemen van verantwoordelijkheid en vertrouwen, gericht op het behalen van afgesproken resultaten, centraal. Het is de bedoeling dat binnen Het Nieuwe Werken de leidinggevenden niet meer sturen op aanwezigheid en inbreng, maar op resultaten.

Uiteindelijk streeft SNS REAAL er naar om al haar medewerkers over te laten gaan naar Het Nieuwe Werken. De implementatie van Het Nieuwe Werken gebeurt op dit moment stapsgewijs; afdeling per afdeling. Als eerste stap in deze grote organisatieverandering zijn in oktober en november 2009 de eerste afdelingen (in totaal 550 medewerkers) overgegaan naar Het Nieuwe Werken. Deze voorlopers worden de "premièrefdelingen" genoemd. De medewerkers van deze premièrefdelingen die zich op de vestiging in Utrecht bevinden zullen centraal staan in dit onderzoek.

De koppeling tussen Het Nieuwe Werken en de wetenschappelijke literatuur.

Zoals eerder geschreven bestaat er geen wetenschappelijke literatuur over specifiek het telewerkprogramma Het Nieuwe Werken. Vandaar dat Het Nieuwe Werken binnen dit onderzoek gekoppeld is aan twee bredere thema's die wel besproken worden binnen de wetenschappelijke literatuur. Nu wordt kort beschreven welke twee thema's dit zijn. Een uitgebreidere bespreking van deze twee thema's is te vinden in het volgende hoofdstuk; het theoretisch kader.

Volgens de beleiddocumentatie over Het Nieuwe Werken binnen SNS REAAL omvat telewerken meer dan het uitdelen van telecommunicatiemiddelen. Het Nieuwe Werken van SNS REAAL wordt gezamenlijk met een andere werkstijl geïmplementeerd.

"De medewerker krijgt dus meer keuzevrijheid in locaties, werkplekken, werktijden en communicatiemogelijkheden. Werk en privé kunnen meer vermengd raken, dit creëert grotere flexibiliteit voor medewerkers, maar dit vraagt tegelijkertijd ook grotere flexibiliteit van medewerkers." (Nieuwe Werken van SNS REAAL Beleid 2009-2012, p.3).

Hierdoor valt Het Nieuwe Werken van SNS REAAL onder wat Hill, Ferris en Mårtinson (2003) noemen; telewerken met een virtueel kantoor. Binnen de wetenschappelijke literatuur wordt telewerken gedefinieerd als:

"Verschillende vormen van werken op afstand van kantoor, waarbij gebruik wordt gemaakt van informatie-en communicatietechnologie" (Walrave & De Bie, 2005, p. 145).

Telewerken met een virtueel kantoor gaat een stapje verder. Medewerkers worden uitgerust met draagbare middelen om hun werk te doen. Daarnaast krijgen medewerkers ook de autoriteit om zelf te bepalen waar en wanneer het nuttig is om te werken (Hill, Ferris en Mårtinson, 2003). Telewerken met een virtueel kantoor is een thema, waar nog maar weinig onderzoek naar gedaan is, vandaar dat ook wetenschappelijke literatuur over telewerken in het algemeen ook in dit onderzoek is meegenomen.

Het Nieuwe Werken is gericht op het behalen van diverse doelstellingen ten gunste van de medewerkers, waaronder het verbeteren van de werk-privébalans van de medewerkers. Uit onderzoek van Dikkers, Geurts, den Dulk, Peper en Kompier (2004) blijkt dat SNS REAAL niet de enige organisatie die haar medewerkers mogelijkheden biedt om de werk-privébalans te verbeteren, dit gebeurt door middel van werk-privébeleid. Dit beleid biedt medewerkers mogelijkheden om de werk-en privéverplichtingen beter op elkaar af te stemmen. Het Nieuwe Werken van SNS REAAL is door haar doelstelling gericht op de verbetering van werk-privébalans een voorbeeld van een werk-privébeleid. Specifiek valt Het Nieuwe Werken onder werk-privébeleid dat zich richt op de flexibilisering van het werkpatroon (Dikkers e.a., 2004).

Het Nieuwe Werken biedt de medewerkers van SNS REAAL drie mogelijkheden die het flexibiliseren van het werkpatroon mogelijk maken; thuiswerken, flexibilisering van de werktijden en de mogelijkheid om bereikbaar te zijn voor het werk buiten werktijden. Het Nieuwe Werken beoogt de medewerker met het bieden van deze mogelijkheden in staat te stellen om het werkpatroon naar eigen inzien in te richten. De medewerker wordt op deze manier de *“regisseur van zijn of haar eigen werkweek”* (Het Nieuwe Werken van SNS REAAL Beleid 2009-2012).

1.3 Probleemschets

Om te kunnen vaststellen of Het Nieuwe Werken daadwerkelijk de beoogde doelstellingen behaalt, worden er vanuit de programmagroep Het Nieuwe Werken metingen uitgevoerd. Het beleidsdocument pleit dat Het Nieuwe Werken de werk-privébalans van medewerkers verbetert. Op basis van eerste metingen bij medewerkers van de premièreafdelingen komt echter naar voren dat de implementatie van Het Nieuwe Werken niet één, maar drie mogelijke gevolgen voor medewerkers heeft.

Van de 350 ondervraagde medewerkers geeft 65,7% in de eerste meting aan dat Het Nieuwe Werken zijn of haar werk-privébalans heeft verbeterd. Echter geeft ook een deel van de medewerkers aan dat deze verslechterd is of dat Het Nieuwe Werken geen invloed heeft op de werk-privébalans (respectievelijk 7,4% en 26,9%). Het streven vanuit de programmagroep Het Nieuwe Werken is dat minimaal 70% van de medewerkers aangeeft dat de werk-privébalans is verbeterd. Hoewel het grootste deel van de medewerkers positief is, is er in de eerste meting een divers beeld te zien als het gaat om de gevolgen van Het Nieuwe Werken voor medewerkers.

De wetenschappelijke literatuur over de gevolgen van telewerken en werk-privébeleid voor medewerkers bevestigt het bestaan van deze drie mogelijke gevolgen. Volgens diverse auteurs vervaagt telewerken (met een virtueel kantoor) de traditionele tijdsgrenzen en plaatsgrenzen tussen het werkdomein en privé-domein. De medewerker kan zowel gebaat als benadeeld zijn bij dit grensvervagend karakter van de mogelijkheden die het telewerken biedt. De grensvervaging kan de medewerker de gelegenheid bieden om het werkdomein flexibel in te richten (Taskin &

Devos, 2005; Walrave & De Bie, 2005). Daarnaast kan de grensvervaging een risico voor de medewerker zijn om meer te gaan werken (Attema, de Nood & Kist, 2008; Hill, Ferris, & Mårtinson, 2003; van der Lippe, 2004; Middleton, 2006). Daarnaast wijzen verschillende onderzoeken uit dat er ook medewerkers zijn die noch gebaat noch benadeeld zijn bij de implementatie van telewerken, dan wel ander werk-privébeleid. Dit zijn medewerkers die in eerste instantie wel gebruik willen maken van de mogelijkheden van werk-privébeleid, maar dit uiteindelijk niet wenselijk achten (Dikkers, e.a., 2004; Hochschild 2001).

Dit onderzoek is gericht op het verklaren van het spanningsveld tussen deze drie mogelijke gevolgen van telewerken en/of werk-privébeleid voor de medewerkers. Deze verklaring wordt gezocht door een typering te geven van specifiek de medewerkers van SNS REAAL binnen het telewerkprogramma Het Nieuwe Werken. Er wordt stilgestaan bij zowel voor-als nadelen die de medewerkers van SNS REAAL ervaren binnen de mogelijkheden van Het Nieuwe Werken. Zo wordt verklaard wat maakt dat een medewerker wel/niet gebaat en wel/niet benadeeld is door de implementatie van Het Nieuwe Werken.

Om een zo nauwkeurig mogelijke beschrijving te kunnen geven van de redenen en verklaringen die de medewerkers zelf hanteren in het beschrijven van hun situatie, heb ik gekozen voor een zo open mogelijke onderzoekbenadering. Interpretatieve onderzoekopvatting, wat gericht is op het begrijpen van betekenissen, past hier het beste bij. Volgens Boeije (2005) is een onderzoek naar betekenisgeving bij uitstek geschikt voor het verklaren van gedrag. Door betekenisgeving van medewerkers centraal te stellen in dit onderzoek was ik in de gelegenheid om dichtbij de medewerkers te komen en hun situatie vanuit hun gezichtspunt te onderzoeken. In het methodologiehoofdstuk licht ik de keuze voor deze onderzoekopvatting verder toe.

1.4 Vraagstelling en onderzoeksvragen

In dit onderzoek wordt stilgestaan bij de gevolgen van het telewerkprogramma Het Nieuwe Werken voor de medewerkers van SNS REAAL. Door uitvoering van dit onderzoek wordt er antwoord gegeven op de volgende vraagstelling:

Wat is de betekenis die de medewerkers van de premièreafdelingen binnen SNS REAAL geven aan de implementatie van het telewerkprogramma Het Nieuwe Werken?

Om Het Nieuwe Werken van positieve betekenis te laten zijn voor de medewerkers biedt SNS REAAL haar medewerkers drie mogelijkheden om de flexibilisering van het werkpatroon te ondersteunen: thuiswerken, flexibilisering van de werktijden en de mogelijkheid om bereikbaar te zijn voor het werk buiten werktijden (Het Nieuwe Werken van SNS REAAL Beleid 2009-2012). Deze drie mogelijkheden zijn binnen dit onderzoek gekozen als uitgangspunten voor de onderzoeksvragen:

- 1. Wat is de betekenis die de medewerkers geven aan de mogelijkheid om thuis te werken?*
- 2. Wat is de betekenis die de medewerkers geven aan de mogelijkheid om werktijden te flexibiliseren?*
- 3. Wat is de betekenis die de medewerkers geven aan de mogelijkheid om buiten werktijden bereikbaar te zijn voor het werk?*

Naar verwachting zullen de drie mogelijke gevolgen van de implementatie van telewerken en/of werkprivébeleid die besproken zijn in de probleemschets ook bij de medewerkers van SNS REAAL aanwezig zijn. Door het geven van een typering van de medewerkers binnen Het Nieuwe werken van SNS REAAL, wordt verklaard wat maakt dat een medewerker wel/niet gebaat en wel/niet benadeeld is bij de implementatie van Het Nieuwe Werken.

1.5 Relevantie van het onderzoek

Een onderzoek naar de gevolgen van de implementatie van telewerkprogramma's zoals Het Nieuwe Werken voor medewerkers is naast interessant ook relevant.

Maatschappelijke relevantie

Allereerst heeft dit onderzoek een maatschappelijke relevantie. Volgens Van der Lippe (2004) ervaart de Nederlandse burger op dit moment een hoge druk als het gaat om de combinatie tussen betaalde arbeid en privérollen. Deze druk kan mogelijk leiden tot onbalans tussen werk en privé. Volgens Hammer, Bauer en Grandey (2003) heeft onbalans vele negatieve gevolgen voor zowel werknemer als werkgever; zoals stress, ontevredenheid, overspannenheid, afnemende betrokkenheid van medewerkers, toenemend verzuim en intentie tot verloop. Dit onderzoek kan een eerste aanzet zijn om beter uit te zoeken hoe een telewerkprogramma zoals Het Nieuwe Werken een rol kan spelen in het streven om deze hoge druk onder de Nederlandse burgers te verlagen.

Daarnaast is een onderzoek naar de gevolgen van de implementatie van telewerkprogramma's voor medewerkers maatschappelijk actueel. Zowel binnen de politiek als binnen de media is er op dit moment veel aandacht voor telewerken. Zo heeft GroenLinks op 1 juni 2010 aangekondigd een wetvoorstel in te dienen om werknemers wettelijk recht te geven op flexibele werktijden en telewerken (ANP nieuwsbericht, 1 juni, 2010). Zij zijn van mening dat telewerken helpt bij het oplossen van het fileprobleem. Zeker nu de kabinetsplannen voor kilometerheffing, ter bestrijding van de files, gestrand zijn. Bovendien zou het meer gemotiveerde werknemers opleveren, omdat ze werk en privé beter kunnen combineren, aldus GroenLinks. Daarnaast heeft onderzoek van IT-dienstverlener Capgemini uitgewezen dat telewerken de overheid de komende tien jaar 7,5 miljard euro kan besparen, wanneer alle ambtenaren vanaf 2011 een kwart van de tijd thuis gaan telewerken (NRC Handelsblad, 24 maart, 2010). Deze brede aandacht voor telewerken laat zien dat de rol die telewerken heeft binnen de Nederlandse samenleving groeit en mogelijk nog veel groter gaat worden. Daarom is het relevant om juist nu een onderzoek uit te voeren naar de gevolgen van de implementatie van telewerkprogramma's voor medewerkers.

Wetenschappelijke relevantie

Daarnaast biedt dit - ten aanzien van bestaand wetenschappelijk onderzoek - een nieuw perspectief op telewerken. Er is relatief veel kwantitatief onderzoek en weinig kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de gevolgen van telewerken (Middleton, 2006). De kwalitatieve manier van onderzoeken levert andere kennis op dan kwantitatief onderzoek. Het houdt zich bezig met andere vragen binnen het onderzoeksthema. Waar kwantitatief onderzoek gericht is op standaardiseren en de hoeveel-vragen, is dit kwalitatieve onderzoek gericht op juist het begrijpen van gedrag en hoe-vragen (Silverman, 2010). Dit onderzoek met haar kwalitatieve benadering draagt dus bij aan een kennissoort over het thema telewerken waar nog relatief weinig van bekend is.

Daarnaast is er nog nauwelijks onderzoek verricht naar specifiek de gevolgen van telewerken met een virtueel kantoor (Hill, Ferris, & Martinson, 2003). Het Nieuwe Werken van SNS REAAL behoort tot deze vorm van telewerken, waarbij de medewerker autonomie krijgt over wanneer en waar het werk gedaan wordt. Door in dit onderzoek een typering te geven van de telewerkers met een virtueel kantoor binnen SNS REAAL ontstaat er nieuw inzicht over een groep waar relatief weinig over bekend is. Dus zowel de keuze voor een kwalitatieve onderzoeksopzet als de focus op specifiek telewerkers met een virtueel kantoor maken dat dit onderzoek een nieuw perspectief biedt binnen het onderzoeksthema telewerken.

Praktische relevantie

Tot slot kent dit onderzoek een praktische relevantie. De kennis die voortkomt uit dit onderzoek is voor de programmagroep Het Nieuwe Werken binnen SNS REAAL een mooie aanvulling op de reeds lopende kwantitatieve metingen. Resultaten uit dit onderzoek kunnen voor de programmagroep aanleiding zijn om de huidige opzet van het telewerkprogramma Het Nieuwe Werken te wijzigen.

1.6 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk zal ingegaan worden op wetenschappelijke literatuur over de twee thema's die gelinkt zijn aan het telewerkprogramma Het Nieuwe Werken; telewerken (met een virtueel kantoor) en werk-privébeleid. In hoofdstuk 3 zal worden ingegaan op de methodologie die is gebruikt bij de uitvoering van dit onderzoek. In hoofdstuk 4, 5, 6 en 7 zullen de resultaten gepresenteerd worden. Om vervolgens in hoofdstuk 8 conclusies en aanbevelingen te doen naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek.

2. Theoretisch kader

In paragraaf 2.1 en 2.2 worden de thema's telewerken (met virtueel kantoor) en werk-privébeleid aan de hand van wetenschappelijke literatuur verder geïntroduceerd en besproken. In paragraaf 2.3 wordt ingegaan op eerdere onderzoeken die zijn gedaan naar de gevolgen telewerken (met virtueel kantoor) en ander werk-privébeleid voor medewerkers. Deze inzichten worden gebruikt als *'sensitizing concepts'* (Silverman, 2010) en tot doel hebben dit onderzoek te ondersteunen en te sturen.

Bij het schrijven van dit hoofdstuk is er gebruik gemaakt van wat 't Hart, van Dijk, de Goede, Jansen & Teunissen (1998) noemen theoretische triangulatie. Dit betekent dat bij het verzamelen van literatuur verschillende theoretische perspectieven zijn benut om beter inzicht te krijgen in de probleemschets.

2.1 Telewerken

Volgens Hill, Ferris en Mårtinson (2003) speelt telewerken een steeds prominenter wordende rol binnen de Westerse samenleving en Westerse organisaties. Volgens hen staan organisaties in het begin van de eenentwintigste eeuw voor de meest revolutionaire transformatie in de aard van werk sinds de industriële revolutie. Vanwege de verschuiving die gaande is van een industriële en nationaalgerichte economie naar een informatiegerichte wereldeconomie. Ontwikkelingen binnen informatie- en communicatietechnologie zijn hierin leidend geweest, aldus Hill, Ferris en Mårtinson (2003). De daling van de kosten van telecommunicatiemiddelen hebben volgens hen deze technologie vrijwel voor iedereen toegankelijk gemaakt. Bovendien zijn de kracht en mogelijkheden van de middelen uitgebreid. Door ontwikkelingen als die van de pc en de komst van netwerken, in zowel de kantoren als in privésfeer, heeft de computer een andere plek in de samenleving en in organisaties gekregen.

Volgens Hengstmengel (2000) zijn communicatie en informatietechnologie in de afgelopen decennia naar elkaar toegegroeid. De computer biedt ons toegang tot een digitale wereld die primair geworden is in de communicatie. Volgens Hengstmengel (2000) maakt de ontwikkeling van de telecommunicatie de rol die tijd en plaats spelen in communicatie steeds kleiner. Hierdoor kunnen nieuwe alternatieven ontstaan voor waar, wanneer en hoe er gewerkt kan worden. Deze alternatieven worden telewerken genoemd. Door middel van telewerken kunnen medewerkers in theorie overal en altijd verbonden zijn met hun werk. Telewerken maakt het werk onafhankelijk van tijd en plaats is geworden, aldus Hengstmengel (2000).

Volgens Walrave en De Bie (2005) kan telewerken gezien worden als een vorm van werkorganisatie die gepaard gaat met flexibele indeling van het werk, rustige werkomgeving, veel zeggenschap over hoe het werk te regelen en een comfortabele en bekende setting. Zij hanteren voor telewerken de volgende definitie:

"Verschillende vormen van werken op een afstand van het hoofdkantoor, waarbij gebruik wordt gemaakt van informatie -en communicatietechnologie" (Walrave & De Bie, 2005, p. 145).

Volgens Hill, Ferris en Mårtinson (2003) biedt er binnen telewerken onderscheid te worden gemaakt tussen twee vormen van telewerken; telewerken met thuishkantoor en telewerken met

een virtueel kantoor. Telewerken met een virtueel kantoor houdt in dat medewerkers zijn uitgerust met draagbare middelen om hun werk te doen. Daarnaast krijgen ze de autoriteit om zelf te bepalen waar het nuttig is om te werken. Dit is anders dan werken in een thuishkantoor, waar thuis de primaire werkplek is. Er is weinig onderzoek gedaan naar de groep telewerkers met een virtueel kantoor (Hill, Ferris & Mårtinson, 2003).

2.1.2 Telewerken, de organisatie en de medewerker

Volgens Gryp (2005) zijn niet alleen de communicatie -en technologische ontwikkelingen redenen waarom telewerken een steeds prominentere rol krijgt binnen de westerse organisaties. Zowel vanuit het oogpunt van de organisatie als vanuit de medewerkers zijn ook er diverse redenen om te pleiten voor telewerken.

Zo komt volgens Gryp (2005) de mogelijkheid die telewerken geeft om werk onafhankelijk van tijd en plaats te maken komt ten gunste van de organisatieflexibiliteit;

“De mate waarin een organisatie een variëteit aan managementcapaciteiten bezit en de snelheid waarmee deze geactiveerd kunnen worden ten einde het controle vermogen van het management te vergroten en beheersbaarheid van de organisatie te verbeteren” (Gryp, 2005, p.13).

Deze flexibiliteit wordt op dit moment door veel wetenschappers en managers gezien als het middel om aan de globaliserende economie, de concurrentie en diverse klantwensen tegemoet te komen. Daarnaast biedt flexibiliteit mogelijkheden om de werkgevers- en werknemerseisen op elkaar af te stemmen, aldus Gryp (2005). Naast meer flexibiliteit zijn volgens Gryp (2005) een verhoging van de productiviteit, daling van kosten en vermindering in verzuim van medewerkers, de belangrijkste redenen waarom werkgevers overstappen op telewerken.

Andere onderzoekers bevestigen de aanname dat telewerken de productiviteit van de medewerkers verhoogt (Walrave & De Bie, 2005; Hill, Ferris & Mårtinson, 2003; Hengstmengel, 2000; Pratt, 2000). Volgens Walrave en De Bie (2005) is deze productiviteitsverhoging verbonden met drie punten: ongestoord kunnen werken, vrijgesteld zijn van kleine klusjes op het kantoor en minder moeten pendelen. Daarnaast blijken telewerkers meer gemotiveerd te zijn dan niet-telewerkers doordat zij zich ongestoord op een bepaalde taak kunnen toelagen en omwille van het in hen gestelde vertrouwen en de verworven autonomie, aldus Walrave & De Bie (2005).

In het onderzoek van Hill, Ferris en Mårtinson (2003) is er een vergelijking gemaakt tussen medewerkers met een traditioneel kantoor, telewerkers met een thuishkantoor en telewerkers met een virtueel kantoor. Uit dit onderzoek blijkt dat de telewerkers een ‘betere’ manier van werken hebben dan niet-telewerkers. Telewerkers (virtueel en thuis) scoren hoger dan medewerkers met een traditioneel kantoor op productiviteit, motivatie, commitment aan de organisatie en ervaren van werkdruk. Daarnaast wijst dit onderzoek uit dat telewerkers met een virtueel kantoor het gevoel meer carrièremogelijkheden te hebben dan telewerkers met een thuishkantoor (Hill, Ferris & Mårtinson, 2003). Dit is een opvallend resultaat. Uit overige onderzoeken - die geen onderscheid maken tussen virtuele telewerkers en thuishkantoorwerkers - blijkt dat telewerkers vrezen voor een vermindering van promotiemogelijkheden door een gebrek aan zichtbaarheid en face-to-face communicatie (Walrave & De Bie, 2005; Hill, Ferris &

Märtinson, 2003). Bij specifiek de groep telewerkers met een virtueel kantoor, zoals bij SNS REAAL, zal deze vrees mogelijk minder aanwezig zijn.

Ook voor medewerkers zijn er diverse redenen om het telewerken te omarmen. Volgens Walrave en De Bie (2005) verwachten werknemers dat het telewerken samen gaat met een grotere mate van autonomie en flexibiliteit en dus kan leiden tot een betere balans tussen verplichtingen vanuit het werkdomein en privé-domein. Deze aanname wordt verder besproken in paragraaf 2.3.

Volgens Hengstmengel (2000) heeft de individualisering op maatschappelijk vlak ook een belangrijke rol gespeeld in de mate van omarming van telewerken. Volgens Hengstmengel (2000) willen mensen vrij zijn om hun eigen keuzes te maken, of het nu gaat om hun carrière, de producten die ze kopen of de manier waarop zij hun privéleven inrichten. Volgens Hengstmengel (2000) vertaalt de individualisering zich in organisaties naar de behoefte naar eigen verantwoordelijkheid, afwisseling in het werk en carrièreperspectieven. De werknemer wil zelf ondernemer zijn, aan het stuur staan van zijn werk.

Volgens Hill, Ferris & Märtinson (2003) heeft de groep leidinggevendenden de meest sceptische houding tegenover telewerken. Doordat telewerkers niet gebonden zijn aan het kantoor wordt het direct observeren van het functioneren van medewerkers, waar aan zij leiding geven, bemoeilijkt. Voor een overgang naar telewerken is er een cultuurverschuiving nodig, er wordt niet langer gekeken naar aanwezigheid maar naar resultaten.

2.2 De werk-privébalans

Eén van de doelstellingen van Het Nieuwe Werken is gericht op het verbeteren van de werk-privébalans van de medewerkers. Volgens Hammer, Bauer en Grandey (2003) houdt een goede werk-privébalans in dat er minder sprake is van rolconflicten tussen de rollen die een persoon heeft in het privé-domein en in het werkdomein. Binnen dit onderzoek wordt de volgende definitie van werk-privébalans gehanteerd:

“Het managen van de druk die voortkomt vanuit de combinatie tussen betaalde arbeid en privérollen van een individu (Crompton en Lyonette, 2006).”

Volgens Hammer, Bauer en Grandey (2003) zijn individuen voortdurend bezig met het zoeken naar een balans tussen de eisen uit het privé-domein en het werkdomein. Wanneer één domein de overhand krijgt dan kan dat leiden tot werk-privéconflicten; een vorm van rolconflict welke zich manifesteert wanneer de ene rol in hoge mate interfereert met de andere rol. Werk-privéconflicten zijn volgens Hammer, Bauer en Grandey (2003) tweedimensionale constructen; werk conflicteert met privé (werk-naar-privéconflict) en familie conflicteert met werk (privé-naar-werkconflict).

Deze twee types van werk-privéconflicten hebben onderling een effect op elkaar door roloverbelasting en stress. Onderzoek van Hammer, Bauer en Grandey (2003) naar tweeverdieners toont een relatie tussen werk-privéconflicten aan. Werk-naar-privéconflict wordt primair veroorzaakt door werkgerelateerde stressoren en beïnvloedt het gedrag van de medewerker in het privé-domein. Privé-naar-werkconflict wordt veroorzaakt door familiegerelateerde stressoren en beïnvloeden de werkuitkomsten. Volgens Hammer, Bauer en

Grandey (2003) zorgt een hoger niveau van interferentie van één rol ervoor dat het vervullen van de eisen van de andere rol wordt bemoeilijkt.

2.2.1 De werk-privébalans en werk-privébeleid

Volgens Van der Lippe (2004) is de druk die men ervaart, vanuit de combinatie tussen betaalde arbeid en privérollen, op dit moment hoog onder de Nederlandse burger. Met name voor vrouwen, zie tabel 2. Ondanks dat er het gevoel heerst van een te hoge tijdsdruk worden er volgens Van der Lippe (2004) door de medewerkers geen acties ondernomen om de tijdsdruk te verminderen. Tijdsdruk kan volgens haar gezien worden als een resultaat van statuscompetitie in inkomen en status; mensen wensen niet achter te blijven bij anderen. Maatregelen ter vermindering van de tijdsdruk doen werknemers vrezen voor een negatieve invloed op de carrière. Daarnaast verwachten deze werknemers dat een kleiner contract zal betekenen dat dezelfde hoeveelheid werk in minder uren gedaan moet worden (Van der Lippe, 2004).

<i>Hoe druk voelt de Nederlandse bevolking zich (in procenten)</i>	Man	Vrouw
Mijn gezondheid lijdt door tijdsdruk	7 %	9 %
Ik herstel niet door tijdsgebrek	7 %	17 %
Ik zou meer tijd voor mezelf willen hebben	48 %	55 %
Ik krijg niet voldoende slaap	36 %	39 %

Tabel 2: Het gevoel van tijdsdruk onder Nederlandse burgers (Lippe, 2004).

SNS REAAL beoogt met Het Nieuwe Werken de werk-privébalans van haar medewerkers te verbeteren. Gezien de mate waarin de Nederlandse bevolking op dit moment tijdsdruk ervaart (tabel 2) is dit een mooi en wenselijk streven.

Volgens Dijkers e.a (2004) het gevoel van hoge tijdsdruk te maken met een hoge mate van werk-privéinterferentie;

“De mate waarin het functioneren van de medewerker in privédoel wordt beperkt door eisen vanuit het werkdomein (Dijkers, e.a. 2004, p.324)”.

Een hoge mate van werk-privéinterferentie leidt tot een verminderde balans tussen werk en privé. Dijkers, e.a. (2004) maken hierbij onderscheid tussen twee soorten interferentie; op tijd gebaseerd en op inspanning gebaseerd. Op tijd gebaseerde interferentie is de mate waarin de tijd die besteed wordt aan werken maakt dat het voor de medewerker onmogelijk is om tegemoet te komen aan eisen vanuit het privédoel. Op inspanning gebaseerde interferentie is de mate waarin de inspanning voor het werk belemmerend is voor het functioneren van de medewerker in het privédoel.

Een hoge mate van interferentie leidt volgens Dijkers e.a. (2004) tot negatieve werkgerelateerde uitkomsten waaronder het verminderde commitment naar de organisatie en de neiging om de organisatie te verlaten. Maar ook niet-werkgerelateerde uitkomsten waaronder; ongenoegen met het privéleven en het huwelijk en het slecht tot nauwelijks vervullen van de privérollen. En tot slot stressgerelateerde gevolgen waaronder burnout, algemene psychologische spanningen en depressiviteitsymptomen.

Wanneer een medewerker een rolconflict ervaart dan is er sprake van onbalans tussen werk en privé. Deze onbalans heeft volgens Hammer, Bauer en Grandey (2003) negatieve gevolgen voor zowel de medewerker als de organisatie. Deze negatieve gevolgen komen vrijwel overeen met de negatieve uitkomsten die Dikkers e.a. (2004) noemen bij een hoge mate van werk-privéinterferentie. Volgens Hammer, Bauer en Grandey (2003) kan onbalans tussen werk en privé leiden tot negatieve persoonlijke uitkomsten zoals stress, ontevredenheid, werkhouding en overspannenheid. Voor de organisatie leidt dit tot negatieve gevolgen, zoals afnemende commitment van de medewerker bij de organisatie, toenemend verzuim en intentie tot verloop.

Volgens Dikkers e.a. (2004) erkennen veel westerse organisaties het gevoel van tijdsdruk onder hun medewerker. Om een hoge mate van werk-privéinterferentie onder medewerkers te voorkomen implementeren deze organisaties een werk-privébeleid. Dit beleid is gericht op het bieden van mogelijkheden aan de medewerkers om werkverplichtingen en privéverplichtingen beter met elkaar te combineren (Dikkers e.a. 2004). Wanneer het gaat over werk-privébeleid van organisaties dan zijn er twee soorten van beleid te onderscheiden volgens Dikkers e.a. (2004). Allereerst flexibiliseringbeleid waarin de organisatie de medewerker tijdelijke of permanente flexibiliteit biedt in het inrichten van het werk. Hieronder vallen telewerkprogramma's zoals Het Nieuwe Werken van SNS REAAL. Ten tweede zorgafhankelijk beleid waarin de organisatie de medewerker het beter mogelijk maakt om werk -en zorgtaken met elkaar te combineren. Dit gebeurt door bijvoorbeeld subsidiering van het uitbesteden van de zorg voor kinderen en/of het toestaan van ouderverlof.

2.3 Eerder onderzoek naar de gevolgen van werk-privébeleid en telewerken

Dit onderzoek richt zich op de gevolgen van telewerken met een virtueel kantoor (Het Nieuwe Werken van SNS REAAL) voor de medewerkers. Er is nog weinig onderzoek uitgevoerd naar specifiek de gevolgen van telewerken met een virtueel kantoor (Hill, Ferris & Mårtinson, 2003). Vandaar dat binnen dit onderzoek niet alleen wordt gekeken naar onderzoeken over de gevolgen van de implementatie van telewerken met een virtueel kantoor, maar ook naar de gevolgen van de bredere thema's werk-privébeleid en telewerken in het algemeen. In de vorige twee paragrafen zijn deze twee thema's geïntroduceerd. In deze paragraaf wordt stilgestaan bij eerder wetenschappelijk onderzoek dat is uitgevoerd met betrekking om deze twee thema's.

2.3.1 De gevolgen van werk-privébeleid voor medewerkers

Dikkers e.a. (2004) hebben een kwantitatief onderzoek uitgevoerd naar medewerkers in Nederlandse financiële consultancybedrijven en de manier waarop deze medewerkers mogelijkheden van werkprivé beleid oppakken. De bevindingen van Dikkers e.a. (2004) laten zien dat medewerkers van organisaties met werk-privébeleid meer commitment tonen naar de organisatie en minder snel geneigd zijn om bij de organisatie weg te gaan, dan wanneer er geen sprake is van werk-privébeleid.

Ondanks deze positieve waardering van het werk-privébeleid komt er uit hun onderzoek ook naar voren dat er veel medewerkers zijn die uiteindelijk geen gebruik maken van de mogelijkheden die het werk-privébeleid hen biedt. Een verklaring hiervoor is door Dikkers e.a. (2004) gezocht in een slechte communicatie tussen leidinggevende en medewerker over wat wel en niet is toegestaan binnen de grenzen van het beleid. Daarnaast blijkt de organisatiecultuur een grote rol te spelen in de mate waarin medewerkers de mogelijkheden van werk-privébeleid

omarmen. Dikkers e.a (2004) maken in hun onderzoek onderscheid tussen organisatieculturen die het gebruik van de mogelijkheden van werk-privébeleid hinderen en die het gebruik bevorderen. Voor organisatieculturen die het gebruik van de mogelijkheden van werk-privébeleid hinderen zijn kenmerkend; hoge verwachtingen van het aantal uren dat de medewerker werkt en wanneer deze uren niet zichtbaar zijn voor de werkgever, dan levert de medewerker in op de kans om promotie te maken. Kenmerkend voor organisatieculturen die de medewerkers bevorderen in het gebruik van werk-privébeleid is een hoge mate van sociale ondersteuning vanuit de organisatie, de leidinggevende en collega's.

Hierbij benadrukken Dikkers e.a. (2004) dat de mate waarin een organisatiecultuur bevorderend of hinderend is niet twee uiteinden van hetzelfde continuüm zijn. Het gaat hier om twee dimensies die niet altijd samenhangen. Een organisatiecultuur kan dus, naast veel hinderende aspecten, ook veel bevorderende aspecten bevatten. De medewerkers zijn het meest benadeeld bij een organisatiecultuur met een hoge mate van hinderende aspecten en weinig ondersteunende elementen.

Deze bevindingen van Dikkers e.a. (2004) vinden ook deels aansluiting bij het onderzoek van Hochschild (2001) naar de gevolgen van werk-privébeleid in een Amerikaans bedrijf. Haar onderzoek wijst uit dat, hoewel werkende moeders en vaders beweren dat de familie op de eerste plaats staat, er maar weinigen zijn die het bedrijf vragen om gebruik te mogen maken van mogelijkheden van werk-privébeleid. Echter, zoekt Hochschild (2001) de verklaring voor haar bevindingen niet direct bij de organisatiecultuur, maar bij de behoeften van individu zelf en de manier waarop het individu de balans bepaalt tussen werk en privé.

Volgens Hochschild (2001) beantwoorden de meeste werkende ouders, te midden van de druk in het dagelijkse leven, de balansvraag tussen werk en privé niet volgens een vooropgezet plan, maar instinctief, op basis van emotie. De contexten van zowel het werkdomein en het privédomein zijn bepalend voor de balans die wordt gekozen. Volgens Hochschild (2001) representeren 'werk' en 'privé' meer dan een gescheiden set van activiteiten, ze vertegenwoordigen twee conflicterende emotionele culturen. Het privédomein en werkdomein kunnen gezien worden als twee tegenovergestelde zwaartekrachtsvelden die aan de medewerker trekken. De medewerker maakt instinctief een keuze voor een positie in dit krachtveld. Een positie die voor het gevoel van de medewerker tussen de krachten vanuit het werkdomein en het privédomein balanceert.

Hochschild (2001) zoekt de verklaring voor het terughoudende gebruik van de mogelijkheden van werk-privébeleid bij de rolwisseling die heeft plaatsgevonden tussen werk en privé. Het werkdomein heeft aantrekkelijke kenmerken voor haar medewerkers. Niet het privédomein maar het werkdomein biedt stimulatie en begeleiding, het gevoel iets bereikt te hebben en erbij te horen. Het werkdomein maakt dat mensen graag de ideale medewerker willen zijn. Terwijl het privédomein steeds meer het domein is geworden waar de persoon weinig waardering krijgt en waar teveel dingen moeten gebeuren in te weinig tijd. Hieruit wordt geconcludeerd dat in de huidige samenleving de aantrekkingskracht van het werkdomein groot is. De medewerker kiest instinctief voor de aantrekkingskracht van het werkdomein en daardoor niet voor het gebruik van de mogelijkheden van werk-privébeleid. Volgens Hochschild (2004) zijn medewerkers bang de aantrekkelijke kenmerken van het werkdomein achter zich te moeten laten op het moment dat zij gebruik gaan maken van de mogelijkheden van werk-privébeleid.

Het onderzoek van Dikkers e.a. (2004) en het onderzoek van Hochschild (2001) wijzen allebei op het terughoudende gebruik van medewerkers voor de mogelijkheden van werk-privébeleid. Door deze terughoudendheid zijn medewerkers noch gebaat, noch benadeeld bij werk-privébeleid zoals Het Nieuwe Werken van SNS REAAL. De oorzaak voor deze terughoudendheid zoeken zij elders. Dikkers e.a (2004) zoekt de oorzaak in de mate waarin de organisatiecultuur de medewerker hindert en/of ondersteunt. Hochschild zoekt de oorzaak bij de aantrekkingskracht van het werkdomein op de medewerker. Hierdoor kiest de medewerker instinctief voor het werkdomein. Het werkdomein maakt dat het individu graag de ideale medewerker wil zijn. Medewerkers zijn bang dat, op het moment dat zij gebruik gaan maken van de mogelijkheden van werk-privébeleid, zij de aantrekkelijke kenmerken van het werkdomein mislopen.

2.3.2 De gevolgen van telewerken voor medewerkers

Volgens Van der Lippe (2004) en Middleton (2006) geldt dat door de toegenomen technologische ontwikkelingen voor steeds minder mensen het formele en traditionele einde van de werkdag automatisch samenvalt met het einde van het werk of dat de formele werkplek, het kantoor, samenvalt met de plek waarop men werkt en woont. De flexibilisering van het arbeidspatroon heeft tot gevolg dat werk en privé niet langer twee gescheiden domeinen zijn. Volgens Lippe (2004) is binnen de context van het telewerken het afbakenen van grenzen tussen werk en privé niet meer vanzelfsprekend. De grenzen tussen werk en privé zijn hierdoor vervaagd.

Over wat de gevolgen zijn van deze grensvervaging voor de medewerkers bestaat onenigheid. De documentatie over Het Nieuwe Werken binnen SNS REAAL beschrijft dat het telewerken onder andere beoogt de werk-privébalans te verbeteren.

“Werk en privé kunnen meer vermengd raken, dit creëert grotere flexibiliteit voor medewerkers. (Het Nieuwe Werken van SNS REAAL beleid 2009-2012 p.3)

Dit is in overeenstemming met de algemene veronderstelling die lijkt te heersen, namelijk dat medewerkers gebaat zijn bij telewerken. Volgens Walrave en De Bie (2005) zal de vervaging van de grenzen de mogelijkheden om werk en privé te combineren vergroten. Door telewerken is de medewerker in staat om de eisen vanuit het werkdomein flexibeler in te richten. Hierdoor is de medewerker flexibeler en is het eenvoudiger geworden om een geschikte balans te vinden, al dus Walrave en De Bie (2005).

Hill, Ferris en Mårtinson (2003) maken echter een kanttekening bij deze breed gedeelde aanname dat de medewerker gebaat is bij telewerken. Opnieuw wijzen zij op het onderscheid dat er gemaakt kan worden tussen telewerkers met een thuishkantoor en telewerkers met een virtueel kantoor. Uit hun vergelijkend onderzoek blijken telewerkers met virtueel kantoor aan te geven een slechtere werk-privébalans te hebben en minder welvaart op persoonlijk of familiair vlak te hebben dan telewerkers met een thuishkantoor of werknemers met een traditioneel kantoor. Onder de groep telewerkers met virtueel kantoor is vaak te zien dat het aantal uren dat men werkt stijgt waardoor het privé-domein tijd moet inleveren. Hill, Ferris en Mårtinson (2003) geven de onbedoelde gevolgen van grensvervaging aan als mogelijke verklaring voor dit gedrag.

Dit is een opvallende conclusie aangezien het onderzoek van Walrave en De Bie (2005) juist concludeert dat medewerkers juist gebaat zijn bij het grensvervagende karakter van telewerken.

Hill, Ferris en Mårtinson (2003) wijken af van dit standpunt van Walrave en De Bie (2005). Hill, Ferris en Mårtinson (2003) stellen dat het mogelijk juist voor de virtuele telewerkers door de grensvervaging mogelijk lastig is het om te weten wanneer ze aan het werk zijn en wanneer zij thuis zijn. Zij raden organisaties aan om de medewerkers, die beginnen met telewerken met een virtueel kantoor, een training te geven in hoe de grenzen te bewaken in hun nieuwe virtuele werkomgeving.

Uit deze tegenstelling tussen het onderzoek van Walrave en De Bie (2005) en Hill, Ferris en Mårtinson (2003) is op te maken dat medewerkers zowel gebaat als benadeeld kunnen zijn door het grensvervagende karakter van telewerken.

Het onderzoek van Attema, de Nood en Kist (2008) onderschrijft het onderzoek van Hill, Ferris en Mårtinson (2003). Zij maken in hun onderzoek geen onderscheid tussen telewerkers met een virtueel kantoor en telewerkers met een thuishkantoor. Toch komen zij ook tot de conclusie dat telewerken leidt tot meer overwerkgedrag. Volgens Attema, de Nood en Kist (2008) spelen vooral de mogelijkheden van telecommunicatiemiddelen hierbij een belangrijke rol.

Attema, de Nood en Kist (2008) brengen in hun onderzoek naar de vermenging van werk en privé bij Nederlandse werknemers een aantal interessante punten naar voren. Zij beredeneren dat door de komst van ICT er steeds meer mogelijkheden zijn gekomen om ook buiten reguliere werktijden te werken en buiten de reguliere werktijd gebeld te worden over werk. Werk en privé raken volgens hen daardoor meer vermengd. Uit het onderzoek van Attema, de Nood en Kist (2008) blijkt dat 75% van de beroepsbevolking ook buiten reguliere werktijden bereikbaar is voor het werk. En dat 70% van de beroepsbevolking buiten de reguliere werktijden werkt. Hiermee wijzen zij op een interessant onderscheid; namelijk tussen tijd waarin medewerkers aan het werk zijn en tijd waarin medewerkers bereikbaar zijn voor het werk. Dit onderscheid tussen bereikbaarheidstijd en werktijd is ook meegenomen in dit onderzoek. Volgens Attema, de Nood en Kist (2008) maken de telecommunicatiemiddelen het mogelijk dat de medewerker meer bereikbaar is voor het werk. Deze mogelijkheid om bereikbaar te zijn, altijd en overal voor het werk, maakt de stap om altijd en overal aan het werk te zijn kleiner. Medewerkers die door het telewerken meer bereikbaar zijn, zijn volgens Attema, de Nood en Kist (2008) geneigd om meer te gaan werken.

Het onderzoek van Attema, de Nood en Kist (2008) bevestigt de aanname dat telewerken kan leiden tot overwerken. Attema, de Nood en Kist (2008) zoeken de bron van overwerken niet direct bij grensvervaging maar bij de mogelijkheid om via telecommunicatiemiddelen altijd en overal bereikbaar te zijn. Dus ook altijd en overal aan het werk te kunnen. Daarnaast brengen Attema, de Nood en Kist (2008) ook een nieuw fenomeen onder de aandacht. Zij stellen vast dat er door de komst van telewerken meer buiten werktijden gewerkt wordt, terwijl het omgekeerde nog maar nauwelijks plaatsvindt. Het werk dringt wel het privédomein in, maar niet andersom. Zij geven een hoog loyaliteitsgevoel van de medewerker naar de werkgever als verklaring voor dit fenomeen.

Het onderzoek van Middleton (2006) sluit bij het onderzoek van Attema, de Nood en Kist (2008) aan. Beiden brengen naar voren dat het gebruik van telecommunicatiemiddelen binnen het telewerken er toe kan leiden dat medewerkers meer gaan werken. Volgens Middleton (2006) zijn problemen van overwerken en onbalans tussen werk en privé al jaren onderdeel van organisaties. Het enige wat de komst van telecommunicatiemiddelen verandert, is het gemak waarmee werk diep kan doordringen in persoonlijke tijd en ruimte van de medewerker.

Middleton (2006) heeft een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de voordelen en nadelen van het gebruik van mobiele middelen zoals de PDA's (zoals blackberry en smartphone) binnen het werkdomein. PDA's zijn volgens Middleton (2006) vaak geliefd bij hun gebruikers, maar worden bekritiseerd door personen die dichtbij de gebruikers staan. Gebruikers zien volgens Middleton (2006) de PDA als het middel om hen te helpen hun werkomgeving te managen en onder controle te krijgen. Veel respondenten in het onderzoek van Middleton (2006) gaven aan overuren te maken. De oorzaak van dit overwerkgedrag zoekt Middleton (2006) niet bij de loyaliteit van het individu zoals Attema, de Nood en Kist (2008), maar bij onrealistische verwachtingen vanuit de organisatiecultuur.

Middleton (2006) concludeert dat het succes van het gebruik van telecommunicatiemiddelen zoals PDA's sterk beïnvloed wordt door de organisatiecultuur. Aan de ene kant is het gebruik van PDA's succesvol omdat dit mensen de mogelijkheid biedt altijd en overal te kunnen werken. Door het gebruik van PDA kan de medewerker het werkdomein naar eigen inzicht flexibel inrichten. Aan de ander kant leidt de mogelijkheid om altijd en overal te kunnen werken volgens Middleton (2006) tot een versterking van de negatieve aspecten vanuit de organisatiecultuur die overwerken aanmoedigen. In een organisatiecultuur kunnen er onrealistische verwachtingen zijn wat betreft de bereikbaarheid van de medewerkers. Doordat medewerkers meer bereikbaar is voor het werkdomein is de stap om te gaan overwerken gemakkelijk gemaakt. Volgens Middleton (2006) geloven medewerkers in sommige organisatieculturen dat het juist en rationeel is om hun PDA en overal te gebruiken, of men nu op vakantie is of op het werk.

Andere auteurs waaronder Van der Lippe (2004), sluiten zich aan bij de bevindingen van Middleton (2006). Zij staan sceptisch tegenover de telewerken vanwege de hoge verwachtingen van de werkgevers naar de telewerkende medewerkers. Volgens Van der Lippe (2004) hangt aan het bieden van meer vrijheid van de medewerkers in de vorm van telewerken een prijskaartje. De werkgever verwacht een groter commitment van flexibel werkende werknemer; voortdurende verwachte inzetbaarheid en beschikbaarheid voor het werk. Tegelijkertijd is het door de vervaging van de grenzen tussen werk en privé minder duidelijk waar het werk stopt. Volgens Van der Lippe (2004) ontstaat hierdoor het idee bij de medewerker dat hij of zij nooit klaar is met werken.

Ook Hochschild (2001) ziet in de komst van telewerken een gevaar voor de medewerker. De aantrekkingskracht vanuit het werkdomein zou volgens haar voortdurend de medewerker in de verleiding brengen om te gaan overwerken.

Vanuit deze subparagraaf komt naar voren dat medewerkers zowel gebaat als benadeeld kunnen zijn bij het grensvervagende karakter van telewerken. Aan de ene kant vergroot de grensvervaging de mogelijkheden waarop werk en privé gecombineerd kunnen worden, waardoor de medewerkers meer flexibel zijn in het afstemmen van de druk vanuit werk en

privé. Aan de andere kant is er het risico dat met het telewerken het aantal uren dat men werkt stijgt. Opnieuw worden zowel aspecten vanuit de organisatiecultuur als individuele kenmerken door de auteurs genoemd als bepalende factor voor het gevolg van de implementatie van telewerken voor medewerkers.

Door diverse auteurs wordt de negatieve gevolgen voor telewerkers gekoppeld aan het ontbreken van fysieke grenzen tussen werk en privé (Hill, Ferris & Mårtinson, 2003), de mogelijkheid om via telecommunicatie altijd en overal bereikbaar te zijn voor het werk (Middleton, 2006; Attema, de Nood en Kist, 2008) de aantrekkingskracht van het werkdomein op de medewerkers (Hochschild, 2001; Attema, de Nood en Kist, 2008) en onrealistische verwachtingen naar de flexibele werknemer over zijn voortdurende inzetbaarheid en beschikbaarheid (Lippe, 2004; Middleton 2006).

2.4 Conclusie literatuurhoofdstuk

In dit onderzoek wordt stilgestaan bij de gevolgen van telewerken met virtueel kantoor, oftewel Het Nieuwe Werken, voor medewerkers. Op basis van de wetenschappelijke literatuur die binnen dit hoofdstuk besproken is, is vast te stellen dat er tegenstrijdige verhalen bestaan over de mogelijke gevolgen van de implementatie van telewerken en ander werk-privébeleid voor de medewerker.

Auteurs betogen dat medewerkers noch gebaat en noch benadeeld zijn, vanwege de terughoudendheid van medewerkers om werk-privébeleid te gebruiken (Dijkers e.a., 2004; Hochschild, 2001). Wanneer de medewerker wel gebruik maken van de mogelijkheden van werk-privébeleid dan kan de medewerker zowel gebaat als benadeeld zijn bij het grensvervagende karakter van telewerken. Een aantal auteurs sluiten aan bij de beredenering van SNS REAAL en laten zien dat het grensvervagende karakter de medewerker meer flexibiliteit geeft in het vinden van een passende combinatie in het afstemmen van de eisen vanuit zowel het werkdomein als het privé-domein (Taskin & Devos, 2005; Walrave en De Bie, 2005). Anderen auteurs geven aan dat de grensvervaging het risico tot overwerken met zich meebrengt, waardoor de medewerker uiteindelijk in het nadeel is bij telewerken (met een virtueel kantoor) (Attema, de Nood en Kist, 2008; Hill, Ferris & Mårtinson, 2003; Lippe, 2004; Middleton, 2006).

Dit spanningsveld tussen de drie mogelijke gevolgen is als uitgangpunt genomen in de analysefase van dit onderzoek. Dit houdt in dat de aanwezigheid van deze drie mogelijke gevolgen getoetst gaat worden bij de medewerkers van SNS REAAL. Om vervolgens vast te stellen wat maakt dat een medewerker wel of niet gebaat of wel of niet benadeeld is bij de mogelijkheden van Het Nieuwe Werken. Voordat de resultaten van dit onderzoek beschreven worden, wordt eerst de methodologie van dit onderzoek nader toegelicht.

3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de methodologie die gebruikt is bij de uitvoering van dit onderzoek. De diverse keuzes die gemaakt zijn met betrekking tot de methodologie worden beargumenteerd. In paragraaf 3.1 en 3.2 wordt een beschrijving gegeven van de onderzoeksbenadering en- strategieën waarmee dit onderzoek is aangepakt. Daarna wordt in paragraaf 3.3 ingegaan op de onderzoeksmethoden die gebruikt zijn. In paragraaf 3.4 wordt er een toelichting gegeven op hoe de data voor dit onderzoek verzameld en geanalyseerd zijn. Tot slot wordt in 3.5 een reflectie gegeven op de rol van de onderzoeker.

3.1 Onderzoeksbenadering en onderzoeksopvatting

Voor het uitvoeren van dit onderzoek is er gekozen voor een kwalitatieve opzet. Er zijn diverse redenen om te kiezen voor een kwalitatieve opzet. Allereerst is de vraagstelling gericht op het typeren en begrijpen van het handelen en de context van de medewerkers, in plaats van standaardiseren en generaliseren. De focus binnen kwalitatieve analyses ligt grotendeels bij de hoe-vragen en minder in de hoeveel-vragen (Silverman, 2010). Omdat dit onderzoek gericht is op het begrijpen en verklaren van gedrag is een kwalitatieve opzet het best passend. Ten tweede worden reeds kwantitatieve metingen gedaan naar de effecten van Het Nieuwe Werken binnen SNS REAAL. Het kwalitatieve karakter van dit onderzoek is hier een goede aanvulling op. Door gebruik te maken van kwalitatieve methoden kreeg ik meer inzicht in de beweegredenen van de medewerkers.

Binnen dit kwalitatief onderzoek zijn twee varianten te onderscheiden; in één variant gaat de interesse uit naar de kenmerken van taal en communicatieprocessen (de structurele variant) en in de andere naar het begrijpen van betekenissen van teksten of gedrag (interpretatieve variant) (Boeije, 2005). Omdat dit onderzoek zich niet richt op taal en discours maar op het begrijpen van betekenissen - wat een centrale rol vervult bij interpretatief onderzoek (Boeije, 2005) - is gekozen voor een interpretatieve onderzoeksopvatting. Volgens Boeije (2005) wordt gedrag van mensen voor een belangrijk deel verklaard door alledaagse betekenissen en constructies. Volgens haar handelen individuen op basis van de specifieke betekenis die mensen geven aan hun sociale omgeving. Een betekenis is specifiek, omdat de betekenis die iemand geeft aan een aspect per omgeving of per (sub)cultuur kan verschillen. Zo wordt in sommige landen het beeld van een zwanger tienermeisjes gezien als teken voor vruchtbaarheid en welgezindheid van de goden, terwijl het in een westers land beelden oproept van sociale problematiek (Boeije, 2005). Het gaat hier om hetzelfde beeld, maar er kan een totaal verschillende betekenis aan worden gegeven.

Het filosofisch uitgangspunt van deze onderzoeksopvatting is dat er niet zoiets is als een externe werkelijkheid, de werkelijkheid die we ervaren is een sociaal construct. Waarbij er vanuit wordt gegaan dat mensen zelf betekenissen geven aan verschijnselen en deze onderling uitwisselen in alledaagse interacties. Op deze manier creëren mensen gezamenlijk de werkelijkheid (Boeije, 2005). Met interpretatief onderzoek zoekt men niet naar algemene regelmatigheden, maar naar bijzondere regels die gelden binnen een bepaalde context. Vandaar dat de voorkeur binnen interpretatief onderzoek uitgaat naar micro of meso analyseniveau (Hart, van Dijk, de Goede, Jansen en Teunissen, 1998).

Een interpretatief onderzoek kan dus bijdragen aan het begrijpen van het gedrag van medewerkers van SNS REAAL. Kenmerkend voor dit onderzoek is de open insteek (Boeije, 2005). In dit onderzoek is deels afgeweken van deze open insteek. Aangezien het tijdsbestek voor de uitvoering van het onderzoek relatief kort was en een organisatieverandering zoals de implementatie van Het Nieuwe Werken zich bemoeit met veel aspecten binnen een organisatie is een focus aangebracht. Aan de hand van de resultaten van de oriëntatiefase van het onderzoek is de focus gelegd bij de gevolgen die Het Nieuwe Werken voor de medewerkers van SNS REAAL heeft. Daarbij zijn thema's vanuit het theoretisch kader bij de analysefase van dit onderzoek gebruikt als '*sensitizing concepts*' (Slverman, 2010).

Binnen de interpretatieve variant van het kwalitatieve onderzoek zijn er drie hoofdvormen te herkennen; de etnografische studie, de casestudy en de gefundeerde theoretiseerbenadering (Boeije, 2005). Voor dit onderzoek is gekozen voor de gefundeerde theoretiseerbenadering. Hierin worden onderzoeksmethoden (met name open en semigestructureerde interviews) gebruikt om een beschrijving te geven van de variatie van een bepaald gedrag of een bepaalde visie vanuit de populatie. Hierbij geldt dat verschillen interessanter zijn dan overeenkomsten (Boeije, 2005). Aan het begin van het onderzoek is de data explorerend van aard. Als het onderzoek vordert worden de waarnemingen gericht uitgevoerd om eerdere bevindingen te verifiëren. Deze variant van interpretatief onderzoek kent een gefaseerde onderzoeksopzet waarbij dataverzameling en data-analyse elkaar afwisselen (Boeije, 2005). Ook dit onderzoek kent een gefaseerde onderzoeksopzet en bestaat uit de dry run van het onderzoek en de fase waarin de interviews worden afgenomen.

3.2 Interpretatieve onderzoek; een onderzoek naar betekenisgeving.

In deze paragraaf wordt een nadere beschrijving gegeven van wat betekenisgeving is. Daarnaast wordt beschreven wiens betekenisgeving binnen dit onderzoek centraal staat.

Volgens Weick (1995) geven individuen betekenis aan gebeurtenissen aan de hand van "extracted cues".

"Extracted cues are simple, familiar structures that are seeds from which people develop a larger sense of what might be occurring" (Weick,1995; p.50)."

Dit zijn signalen in de omgeving die het individu opmerkt en een rol laat spelen in de zijn betekenisgeving. Persoonsgebonden kaders bepalen welke signalen een individu herkent en hoe deze geïnterpreteerd worden. Deze kaders worden gevormd door ervaringen uit het verleden en heden. Deze cognitieve kaders staan niet vast maar zijn constant in beweging door nieuwe ervaringen.

Dit perspectief op betekenisgeving sluit aan bij de bevindingen van een etnografisch en participerend onderzoek van Vickers (2008). Dit onderzoek wijst Vickers op het onderscheid tussen officiële "hegemonic narratives" en onofficiële "ante-narratives". Hegemonic narratives zijn in oorsprong monologisch en worden vaak topdown door het management verteld om hun eigen rationele diagnose van problemen of oplossingen kracht bij te zetten. Deze is onder andere terug te vinden in beleidsdocumenten. Echter, bestaan er binnen een organisatie naast de dominante en topdown "hegemonic narrative", ook onofficiële "ante-narratives". Vickers (2008)

beschouwt net als Balogun en Johnson (2005) deze ante-narratives niet als een vorm van onwil of verzet, maar als een ander geluid. Een andere betekenis die aan een fenomeen binnen de organisatie wordt gegeven.

Binnen dit onderzoek is er rekening gehouden met de mogelijkheid dat de beleidsdocumentatie over Het Nieuwe Werken, zich niet per definitie één op één hoeft te verhouden met de persoonlijke betekenis die de medewerkers aan Het Nieuwe Werken geven. Uit het theoretisch kader is naar voren gekomen dat de medewerkers verschillende gevolgen ervaren van de implementie van werk-privébeleid en/of telewerken. Dit spanningsveld maakt aannemelijk dat er een kans bestaat dat betekenissen die medewerkers aan Het Nieuwe Werken geven verschillen met de beoogde betekenis vanuit de beleidsdocumentatie over Het Nieuwe Werken. Er vanuit gaande dat de hegenomic narrative leidend is geweest in het schrijven van de beleidsdocumenten en dus voor het oprapen ligt is het interessant om binnen dit onderzoek juist op zoek te gaan naar de minder in het oogspringende ante-narrative. Het verhaal dat uiteindelijk leidend is voor de betekenisgeving van de medewerkers.

Aangezien de top van de organisatie het hegenomic narrative over Het Nieuwe Werken vertelt, dient het ante-narrative zoveel mogelijk onderin de organisatie worden gezocht, daar waar de hegenomic narrative zo min mogelijk de betekenisgeving kleurt. Vandaar dat binnen dit onderzoek de uitvoerende medewerkers zonder leidinggevende functie gekozen zijn als onderzoeksgroep. Hoe binnen deze onderzoeksgroep respondenten zijn geworven wordt besproken in paragraaf 3.4.

3.3 Onderzoeksmethoden

Zoals eerder gezegd is de onderzoeksopzet gefaseerd. De belangrijkste onderzoeksmethode is het semigestructureerde interview. Daarnaast zijn in de oriëntatiefase van dit onderzoek informele gesprekken gehouden, observaties gedaan en documentanalyse uitgevoerd. De data die voortvloeide uit deze twee onderzoeksmethoden zijn gebruikt om bekend te raken met SNS REAAL als organisatie en Het Nieuwe Werken als telewerkprogramma. Deze methoden zijn input geweest bij het opstellen van de onderzoeksvragen en de topiclijst. De interviews zijn uiteindelijk dominant in het beantwoorden van de vraagstelling en onderzoeksvragen. Het gebruik van verschillende methoden wordt door 't Hart, van Dijk, de Goede, Jansen en Teunissen (1998) methodische triangulatie genoemd. Door methodes te combineren ontstaat meerwaarde. Er kunnen meer aspecten van het veld tot hun recht komen. Hiermee is triangulatie een belangrijke maatregel om de systematiek van de procedures en de waarde van het onderzoeksmateriaal te verhogen. Het gebruik van triangulatie verhoogt zowel de betrouwbaarheid als de interne validiteit. Het betrouwbaarheidsaspect komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in het gebruik van meer en elkaar overlappende methoden en van herhaalde metingen. Door deze herhaling wordt consistentie verkregen. Daarnaast krijgt de onderzoeker een beter beeld van het veld, wat ten gunste komt van de validiteit van het onderzoeksmateriaal, aldus 't Hart, van Dijk, de Goede, Jansen en Teunissen (1998).

3.3.1 Oriëntatiefase van het onderzoek

In de oriëntatiefase van dit onderzoek zijn thema's naar boven gehaald die spelen binnen de organisatie door middel van het voeren van informele gesprekken, het doen van observaties en het lezen van interne stukken over Het Nieuwe Werken.

Doordat de uitvoering van dit onderzoek is gebeurd in combinatie met een stage bij SNS REAAL, waren er veel momenten waarop geobserveerd kon worden. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen ongeplande observaties en geplande observaties (Baarda, de Goede, & van der Meer-Middelburg, 1996). Waarbij de ongeplande observaties momenten zijn waarop ik binnen mijn stage in aanraking kwam met zaken die mij op dat moment interessant leken voor mijn onderzoek. De dagelijkse ongeplande observaties zijn door mij bijgehouden worden in een dagboek. De geplande observaties zijn gedaan tijdens vergaderingen waarbij ik mij op voorhand had voorgenomen om te gaan observeren. De data die voortvloeide uit deze observaties heb ik genoteerd in het dagboek.

Door mijn stage was ik ook in de gelegenheid om bij vergaderingen betreffende Het Nieuwe Werken aanwezig te zijn en informele gesprekken te voeren met sleutelfiguren binnen het onderzoeksveld. Ik heb er bewust voor gekozen om op deze momenten niet zichtbaar het dagboek bij de hand te hebben. Zodat personen minder geneigd waren om hun gedrag te veranderen, doordat zij het gevoel hadden te worden gadeslagen door een onderzoeker (Boeije, 2005). Ik heb zo onopvallend mogelijk aantekeningen gemaakt, na afloop uitgewerkt en aan het dagboek toegevoegd. Uiteindelijk bestond dit dagboek voornamelijk uit citaten van vergaderingen, maar ook opmerkingen die tussen neus en lippen door werden gemaakt bij de premièreafdelingen van Het Nieuwe Werken of bij de programmagroep van Het Nieuwe Werken. Door wekelijks terug te bladeren in het dagboek was ik in staat om mijn denkproces voor het onderzoek overzichtelijk te houden. Het zorgde ervoor dat ik de grote lijnen binnen mijn onderzoeksveld goed in het vizier kon houden.

Naast de observaties en het houden van informele gesprekken is ook de analyse van diverse documenten, die geschreven zijn vanuit de organisatie over Het Nieuwe Werken, een onderdeel van de oriëntatiefase van dit onderzoek. Dit betreft zowel de beleidsstukken, documenten die door de programmagroep gebruikt worden in de communicatie naar de medewerkers als de rapportages van de metingen naar de doelstellingen van Het Nieuwe Werken. Aangezien Het Nieuwe Werken binnen SNS REAAL nog maar relatief kort bestaat is de hoeveelheid documentatie te overzien. Er is daarom bij het uitvoeren van deze documentanalyse geen selectie gemaakt binnen de documentatie over Het Nieuwe Werken. Door mijn functie als stagiair had ik zelfstandig toegang tot de documenten.

3.3.2 Uitvoering van het onderzoek

Het doel van een interview is het verzamelen van informatie uit mededelingen van ondervraagde personen, ter beantwoording van een vooraf geformuleerde probleemstelling. Deze informatie kan meer of minder gestructureerd verzameld worden (Baarda, de Goede, & van der Meer-Middelburg, 1996). Voor dit onderzoek is gekozen voor semigestructureerd interview aan de hand van een topiclijst. Wat inhoudt dat de onderzoeker met een aantal topics of richtlijnen gesprekken gaat houden met mensen in het onderzoeksveld. Het voordeel van een semigestructureerd interview is dat de onderzoeker tamelijk snel informatie krijgt over veel onderwerpen die gezien de vraagstelling relevant zijn, en onmiddellijk kan doorvragen als daartoe aanleiding is (Baarda, de Goede, & van der Meer-Middelburg, 1996).

Topiclijst

De topiclijst die is gebruikt bij het afnemen van de interviews is te vinden in de bijlage. Deze is afgeleid van thema's die naar voren kwamen in de oriëntatiefase van het onderzoek en vanuit de

literatuur. Bij het opstellen van de topiclijst is rekening gehouden met de handvaten die Baarda, de Goede en van der Meer-Middelburg (1996) noemen in hun basisboek *“Open interviews”*. Zo begint de topiclijst bewust met het vragen naar persoonsgegevens. Dit zijn eenvoudige vragen voor de respondent en breken het ijs aan het begin van het interview. De onderzoeker en de respondent kunnen aan elkaar wennen en aan de interviewsituatie. Om dezelfde reden begint de rest van de topiclijst met toegankelijker en bredere topics, dit loopt over naar meer persoonlijke en smallere topics. Dit zorgt ervoor dat tegen de tijd dat er persoonlijke topics aan bod komen de interviewer en de respondent op elkaar ingespeeld zijn (Baarda, de Goede en van der Meer-Middelburg, 1996).

Proefinterview

Om de validiteit van de topiclijst voor aanvang van de fase van dataverzameling te waarborgen is twee maal een proefinterview gehouden. Eerst met een persoon die buiten SNS REAAL stond, maar wel bekend is met Het Nieuwe Werken binnen een andere organisatie en later met een persoon die wel werkzaam was binnen SNS REAAL, maar nog niet over was naar Het Nieuwe Werken. Op basis van deze twee proefinterviews is de topiclijst aangepast. In de oorspronkelijke topiclijst werd de respondent eerst gevraagd naar de ervaringen vóór de komst van Het Nieuwe Werken en pas daarna naar de ervaringen met Het Nieuwe Werken. Deze oorspronkelijke opbouw van de topiclijst was voor de respondent verwarrend. Aangezien verschillende thema's – zoals thuiswerken, flexibiliseren van werktijden en bereikbaarheid voor het werk - twee maal in het interview aan bod kwamen. Uiteindelijk is ervoor gekozen om de thema's leidend te laten zijn in de opbouw van de topiclijst en in minder mate te richten op de verschillen tussen de situatie van de medewerker voor en na de overgang naar Het Nieuwe Werken.

Door de nadruk minder op de verschillen tussen voor en na de implementatie van Het Nieuwe Werken te leggen is geprobeerd om eventuele vertekeningen in de data door de invloed van hind sight bias (vertekening door wijsheid achteraf) te voorkomen. Als respondenten gevraagd worden om achteraf herinneringen op te halen en tussentijds informatie hebben gekregen over wat 'juist' is dan stellen zij hun herinneringen bij aan de hand van de informatie over de 'juiste' response (Fischhoff, 1977 in: Hell, Gigerenzer, Gauggel, Mall, & Müller, 1988)). Door minder expliciet aan de medewerkers te vragen om een vergelijking te maken tussen de twee situaties heb ik het effect van hind sight bias op de validiteit van dit onderzoek verminderd. Daarnaast is het effect van hind sight bias beperkt door meerdere respondenten te spreken.

3.4 Dataverzameling

De onderzoekspopulatie bestaat uit de 550 medewerkers van SNS REAAL die op het moment dat het onderzoek is uitgevoerd over zijn naar Het Nieuwe Werken. Dit zijn medewerkers van afdelingen die als voorlopers op de rest van de organisatie in oktober en november 2009 zijn overgegaan naar Het Nieuwe Werken, de zogenoemde premièreafdelingen. Op het moment dat de interviews zijn afgenomen zijn deze medewerkers 6 a 7 maanden over naar Het Nieuwe Werken.

Selectie van de respondenten

Om binnen deze premièreafdelingen het ante-narrative bloot te leggen ligt de onderzoeksfocus op medewerkers zonder leidinggevende functie. Om de respondenten een goede afspiegeling te laten zijn van de gehele onderzoekspopulatie - alle medewerkers zonder leidinggevende functie van de premièreafdelingen - is bij de selectie van respondenten rekening gehouden met een

aantal persoonskenmerken; sekse, leeftijd, functie, gezinsituatie van de medewerker en tot slot de afdeling. Hoofdzakelijk zijn de premièreafdelingen op te delen in drie soorten; marketing -en communicatie, productmanagement en financiële afdelingen. De respondenten zijn zo gelijk mogelijk verdeeld over deze afdelingssoorten en de eerder genoemde persoonskenmerken.

De secretariaten van de premièreafdelingen hebben met behulp van hun personeelsadministratie een selectie namen gegeven van mogelijke respondenten. Deze mogelijke respondenten zijn vervolgens per e-mailbericht benaderd met de vraag of zij mee willen doen aan dit onderzoek. In dit e-mailbericht stond vermeld dat binnen een week telefonisch contact met hen werd opgenomen voor hun antwoord en om eventueel een afspraak in te plannen voor een interview. Tijdens het nabellen hebben drie respondenten in verband met verblijf in het buitenland of hoge werkdruk non-response gegeven. De selectiemethode die gebruikt is valt onder wat 't Hart, van Dijk, de Goede, Jansen en Teunissen (1998) een quotasteekproef noemen. Waarbij de representativiteit van de steekproef is verhoogd door ervoor te zorgen dat bepaalde deelpopulaties in de steekproef evenredig verdeeld zijn. Het nadeel van deze methode is dat de steekproefbetrouwbaarheid niet is vast te stellen ('t Hart, van Dijk, de Goede, Jansen en Teunissen, 1998).

Kenmerken van de respondentengroep

Deze werving van respondenten heeft geleid tot een respondentengroep bestaande uit 16 medewerkers. negen mannen en zeven vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten ligt op ongeveer 38 jaar. Dit lijkt laag maar is wel representatief voor de gemiddelde leeftijd van de medewerkers op de premièreafdelingen. zes medewerkers zijn afkomstig van de financiële afdelingen, vijf medewerkers zijn van de marketing en communicatie afdelingen en vijf medewerkers zijn van de productmanagementafdelingen.

Daarnaast kennen de medewerkers binnen de respondentengroep een brede diversiteit als het gaat om hun gezinsituatie. De respondentengroep bestaat uit respondenten zonder kinderen en respondenten met zowel jongere (leeftijd 1 tot en met 6 jaar) als oudere kind(eren) (ouder dan 6 jaar). De respondenten hebben een divers aantal kinderen; variërend van geen tot vier. Eén van de respondent is tijdens het interview zwanger van haar eerste kind. Wanneer er gekeken wordt naar de burgerlijke staat van de respondenten dan is te zien dat de respondentengroep bestaat uit medewerkers die alleenstaand zijn, medewerkers die samenwonen, medewerkers die getrouwd of verloofd zijn en medewerkers die gescheiden zijn. Deze respondentengroep is door deze diversiteit een goede afspiegeling van de onderzoekspopulatie; alle medewerkers zonder leidinggevende functie van de premièreafdelingen.

Het afnemen van de interviews

De interviews zijn opgenomen met een digitale memorecoder. Hierdoor was het mogelijk om de interviews naderhand letterlijk uit te typen. Door het letterlijk uittypen van de interviews was het mogelijk om in de analysefase dicht bij het verhaal van de medewerkers te blijven. Deze methode heeft de interne validiteit van de resultaten verhoogd. Bovendien kon ik tijdens het interview de aandacht volledig bij het gesprek houden, ik hoefde geen aantekeningen te maken doordat ik in de gelegenheid was om het interview achteraf terug te luisteren.

Tijdens het afnemen van de interviews is veel doorgevraagd. Dit doorvragen is gebeurd op de momenten dat een antwoord onduidelijk was, onvolledig was, niet op de vraag sloeg, sociaal

wenselijk was, of wanneer ik het gevoel had dat er meer speelde dan het antwoord van de respondent deed blijken. Het doorvragen is gebeurd op een neutrale en niet-sturende wijze, zodat het doorvragen niet leidde tot het aankaarten van een nieuw onderwerp of het in de mond leggen van antwoorden (Baarda, de Goede, van Der Meer-Middelburg, 1996). Soms kwam het voor dat doorvragen niet leidde tot verheldering van het antwoord van de respondent. Op deze momenten heb ik aan de respondent gevraagd of deze zelf een samenvatting kon geven van dat wat hij of zij zelf gezegd had. Door aan de respondent zelf te vragen om een samenvatting te geven dacht de respondent nog eens extra na over zijn of haar antwoord (Baarda, de Goede, van Der Meer-Middelburg, 1996). Vanuit de samenvatting werd vaak duidelijk welk gewicht de respondenten gaven aan verschillende factoren die van invloed waren op hun uiteindelijk antwoord.

Ook heb ik zelf af en toe een samenvatting gegeven van het antwoord van de respondent. Op deze manier kon ik controleren of ik het antwoord van de respondent goed begrepen had. Na het geven van een samenvatting in eigen woorden heb ik aan de respondent gevraagd of mijn samenvatting naar zijn idee overeenkomt met het antwoord dat hij of zij bedoelde te geven. Naast controlemiddel heeft het samenvatten ook andere functies: je geeft als onderzoeker aan dat je goed luistert; je kunt tegenstrijdigheden in het verhaal van de respondent blootleggen; je rondt er een topic mee af en maakt een soepele overgang naar een volgende topic. Samenvatten brengt bovendien structuur aan in het gesprek en het houdt de respondent op het goede spoor. Dit doe je door in de samenvatting alleen voor het onderzoek relevante informatie weer te geven (Baarda, de Goede, van Der Meer-Middelburg, 1996).

Daarnaast is er bewust omgegaan met stiltes die vielen tijdens het interviewen. De respondent kan stil zijn wanneer hij is uitgepraat, maar ook omdat hij nog nadenkt, geëmotioneerd is of aarzelt. Het regelmatig hanteren van stiltes tijdens een interview heeft tot gevolg dat de respondent meer vanuit zichzelf gaat vertellen (Baarda, de Goede, van Der Meer-Middelburg, 1996). Wanneer de respondent in tijdens het interview stil viel, ben ik eerst voor mijzelf nagegaan hoe ik deze stilte moest interpreteren en wat een adequate reactie zou zijn.

Afronding interviewfase

Naarmate het onderzoek vorderde, werd het voor mij als onderzoeker duidelijk wat echt belangrijk was binnen het onderzoeksveld en zijn de gesprekken met de medewerkers iets meer 'gesloten' geworden. De vragen die ik stelde werden meer gericht en specifiek. Deze techniek past bij de gefundeerde theoretiseerbenadering. Bij deze benadering is de data aan het begin van het onderzoek explorerend van aard en wanneer het onderzoek vordert worden de methoden van dataverzameling gericht uitgevoerd om eerder bevindingen te verifiëren (Boeije, 2005).

In totaal zijn er 16 interviews afgenomen. Na 12 a 13 interviews kwam ik erachter dat het punt van dataverzadiging was bereikt. In deze interviews bevestigde de respondent de verhalen die ik al had gehoord en kwam er geen vernieuwende input. Vandaar dat ik er voor gekozen heb om tijdens de laatste interviews deels de resultaten vanuit eerder interviews te toetsen. Ik vertelde de respondenten wat uit eerdere interviews naar voren kwam met de vraag of zij dit konden toelichten en/of bevestigen.

3.5 Data-analyse

Nadat de interviews getranscribeerd waren is de fase van data-analyse begonnen. De analyse is gebeurd aan de hand van drie fases van coderen: open, axiaal en selectief coderen.

Met open coderen wordt de tekst opgedeeld in relevante fragmenten waaraan codes worden gegeven. Volgens Boeije (2005) is een code een samenvattende en betekenisvolle naam voor een stukje tekst. Bij het toekennen van codes is gebruik gemaakt van het computerprogramma MAXQDA. Bij het toekennen van de codes is gebruik gemaakt van zowel "*in-vivo codes*" (codes gebaseerd op de beschrijving van de respondenten (Boeije, 2005)) als "*constructed codes*" (codes gebaseerd op wetenschappelijke literatuur (Boeije, 2005)). Op deze manier is een goede balans gevonden tussen het vasthouden aan de input vanuit de literatuur als het openstaan voor nieuwe input voor dit onderzoek vanuit de interviews. Volgens Boeije (2005) leidt het gebruik van zowel "*in-vivo codes*" als "*constructed codes*" tot een kleinere kloof tussen theorie en de data.

Na het open coderen kwam het axiaal coderen. Axiaal coderen houdt in dat de open codes worden gerangschikt en gereduceerd. Met als doel het behouden van de focus binnen het onderzoek (Boeije, 2005). De fase van het open en axiaal coderen heeft voor een deel tegelijkertijd plaatsgevonden met de interviewfase. Dit is een bewuste keuze geweest. Door de afwisseling van de data-analyse en dataverzameling zijn de waarnemingen gerepliceerd (betrouwbaarheid) en zijn de tussentijdse interpretaties in het vervolg van het onderzoek getoetst (validiteit) (Boeije, 2005). Nadat de fase van dataverzameling was afgerond, is tot slot door middel van selectief coderen verdere structuur en rangorde aangebracht in de codes.

3.6 Reflectie op de rol van de onderzoeker

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek heb ik een dubbelrol vervuld. Ik was zowel buitenstaander en onderzoeker bij SNS REAAL als insider en stagiair die zelf ook gebruik mocht maken van Het Nieuwe Werken. Deze participerende rol binnen het onderzoeksveld heeft zowel voor- als nadelen voor de validiteit van dit onderzoek gehad.

Volgens Boeije (2005) is een participerende en interpreterende houding binnen een interpretatief onderzoek een uitkomst vanwege het kennisideaal – de werkelijkheid is een sociaal construct. Volgens 't Hart, van Dijk, de Goede, Jansen en Teunissen (1998) stelt deze houding de onderzoeker in de gelegenheid om gebeurtenissen van binnen uit en vanuit de visie van de betrokkenen te interpreteren. Een participerende houding van een onderzoeker resulteert vaak in meer diepgang, omdat de observator uit eigen ervaring informatie kan verschaffen. Daarnaast levert het grondige data op, doordat de onderzoeker aan informatie kan komen door tijdens het onderzoek direct aanwezig te zijn in het veld.

Echter kan volgens Boeije (2005) de aanwezigheid van een onderzoeker het handelen van de medewerker beïnvloeden en daarmee de validiteit van het onderzoek. Een tweede nadeel van participierend observeren is dat de kritische blik van de onderzoeker kan afnemen. Dit proces heet '*going native*' en houdt in dat de onderzoeker iets minder interesse in de theorieën en misschien zelfs het onderzoek heeft en opgaat in de wereld van de onderzochte personen (Boeije, 2005). Hierdoor boet de interpretatie van de onderzoeker aan geldigheid in, omdat de onderzoeker zich identificeert met dat wat hij of zij onderzoekt en daardoor niet meer met enige distantie naar de respondent en hun leefwereld kan kijken (Boeije, 2005).

Om de kans op *'going native'* te verkleinen heb ik er bewust voor gekozen om naast de observatienotities ook reflectieve notities bij te houden in mijn dagboek. Reflectieve notities zijn notities waarin de onderzoeker reflecteert op het eigen doen-en-laten en op de gemoedstoestanden die relevant zijn voor de kwaliteit van het materiaal ('t Hart, van Dijk, de Goede, Jansen en Teunissen, 1998). Ik denk dat het bijhouden van deze reflectieve notities in mijn dagboek een positieve invloed heeft op de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek. Het wekelijks terugbladeren in het dagboek zorgde ervoor dat ik stilstond bij de vraag hoe ik de twee rollen binnen het onderzoeksveld het best kon combineren. Hoe ik kon profiteren van mijn participerende rol binnen de organisatie zonder dat deze een gevaar werd voor mijn objectiviteit als onderzoeker.

Doordat ik als stagiair ook gebruik maakte van Het Nieuwe Werken heb ik zelf kunnen ervaren wat Het Nieuwe Werken is. Hierdoor heb ik mij altijd goed kunnen verplaatsen in de medewerkers van de premièreafdelingen. Ik wilde voorkomen dat mijn eigen ervaringen met Het Nieuwe Werken de resultaten van dit onderzoek zouden beïnvloeden. Door mijn ervaringen op te schrijven in het dagboek werd ik gedwongen om hier over na te denken. Op deze manier ben ik in staat geweest om mijn eigen ervaringen met Het Nieuwe Werken te monitoren.

Naast zelf gebruiker te zijn van Het Nieuwe Werken maakte ik als stagiair deel uit van de programmagroep Het Nieuwe Werken van SNS REAAL. In deze programmagroep zaten bedrijfshoofden die dagelijks bezig waren met de ontwikkeling en implementatie van Het Nieuwe Werken. Ik heb altijd goed in mijn achterhoofd gehouden dat mijn directe collega's in dat opzicht niet representatief waren voor alle medewerkers van de premièreafdelingen.

3.7 Externe validiteit van het onderzoek

De externe validiteit van een onderzoek heeft betrekking op de vraag of, en in welke mate de resultaten en de conclusies van het onderzoek gelden voor andere situaties. Met andere woorden; in welke mate zijn de conclusies van het onderzoek te generaliseren en wat is de reikwijdte en de toepasbaarheid van die uitspraken ('t Hart, van Dijk, de Goede, Jansen & Teunissen, 1998). De manier waarop de respondenten zijn geselecteerd maakt dat de respondentengroep representatief is voor alle medewerkers zonder leidinggevende functie van de premièreafdelingen van SNS REAAL. Een bredere generalisatie van de resultaten is echter gezien de onderzoeksbenadering beperkt mogelijk. Binnen een interpretatief onderzoek staat de betekenisgeving van specifiek één onderzoeksveld centraal. Het is erop gericht het geven van een typering van één specifieke context. Hierdoor zijn de conclusies van dit onderzoek in beperkte mate te generaliseren naar andere contexten. Echter kunnen de resultaten van dit onderzoek wel een aanleiding zijn om een vervolgonderzoek met een bredere focus uit te voeren.

4. Inleiding resultatendeel

Om antwoord te geven op de vraag wat de betekenis is die medewerkers van SNS REAAL geven aan Het Nieuwe Werken (HNW) zijn de 16 semigestructureerde interviews geanalyseerd. Voor het geven van een antwoord op deze vraag wordt in de volgende hoofdstukken ingezoomd op de drie mogelijkheden die HNW de medewerkers van SNS REAAL biedt:

- **Thuiswerken**
- **Flexibilisering van werktijden**
- **Bereikbaar zijn voor het werk buiten werktijd**

Volgens Boeije (2005) bepalen mensen hun handelen op basis van hun betekenisgeving. Dus door aan te geven hoe medewerkers omgaan met de drie mogelijkheden, is het mogelijk om tot inzicht te komen over de betekenisgeving van de medewerkers.

Opbouw resultatendeel

In elk van de volgende hoofdstukken zal één mogelijkheid van HNW centraal staan. De drie mogelijkheden zijn om drie redenen gekozen als uitgangspunt voor het beschrijven van de resultaten. Ten eerste zijn deze mogelijkheden direct te koppelen aan de onderzoeksvragen. Ten tweede zijn deze thema's prominent aanwezig in de verhalen van de respondenten. Daarmee is de verwachting gewekt dat de manier waarop de medewerkers met deze mogelijkheden omgaan bepalend is voor de betekenis die zij geven aan HNW. Ten derde kunnen deze mogelijkheden gezien worden als mogelijkheden om de grenzen tussen werk en privé te vervagen. In die zin dat deze de medewerkers in de gelegenheid stelt om de grenzen tussen werk en privé te doen overstijgen, te doen vervagen. Door de mogelijkheid van thuiswerken kan de medewerker ervoor kiezen om het werk plaats te laten vinden in het fysieke thuisdomein. Door de mogelijkheid om de werktijden te flexibiliseren staan de medewerkers voor de keuze om werk te verschuiven naar de traditionele privétijd en privé te verschuiven naar traditionele werktijd. Door de mogelijkheid om bereikbaar te zijn voor het werk buiten werktijden staan de medewerkers voor de keuze om het werkactiviteiten te verschuiven naar de traditionele privétijd. Uit het theoretisch kader is gebleken dat medewerkers zowel gebaat als benadeeld kunnen zijn bij het grensvervagende karakter van telewerken. Dit maakt een focus op deze mogelijkheden interessant.

Opbouw per hoofdstuk

In het theoretisch kader zijn drie mogelijke gevolgen van de implementatie van telewerken dan wel werk-privébeleid besproken. Medewerkers bleken zowel gebaat, benadeeld als noch gebaat noch benadeeld te kunnen zijn bij de implementatie van telewerken of ander werk-privébeleid. Deze drie mogelijke gevolgen worden gebruikt als kapstok voor het schrijven van elk resultatenhoofdstuk. Dus per hoofdstuk staat één van de mogelijkheden van HNW centraal. De gevolgen die deze mogelijkheid heeft voor de respondenten wordt besproken aan de hand van de drie mogelijke gevolgen die geopperd zijn door in het theoretisch kader. Met als doel te verklaren wat maakt dat een medewerker wel/niet gebaat en wel/niet benadeeld is door de mogelijkheid van Het Nieuwe Werken.

5. Thuiswerken

Onder thuiswerken wordt verstaan; het werk dat thuis gebeurt in plaats van op kantoor. Het eventuele overwerken dat thuis gebeurt wordt niet in dit hoofdstuk, maar in hoofdstuk 7 besproken. Ter inleiding van dit hoofdstuk wordt in paragraaf 5.1 beschreven hoe de mogelijkheid om thuis te werken met de komst van HNW is veranderd van incidenteel naar structureel thuiswerken. In paragraaf 5.2 wordt stilgestaan bij de respondenten die noch gebaat, noch benadeeld zijn bij de mogelijkheid om thuis te werken. Om vervolgens in paragraaf 5.3 en 5.4 stil te staan bij de respondenten die aangeven wel gebaat of benadeeld te zijn bij de mogelijkheid om thuis te werken.

5.1 De thuiswerken binnen SNS REAAL; van incidenteel naar structureel

Met de komst van HNW wordt aan de medewerkers de mogelijkheid geboden om, in plaats van op kantoor, thuis te werken. Via de laptop, die onderdeel uit maakt van het virtuele kantoor van de medewerkers, kunnen de medewerkers overal inloggen op het zakelijke netwerk. Via deze laptop hebben zij toegang tot alle communicatiemiddelen, werkgerelateerde bestanden en systemen zonder dat zij daarvoor op kantoor aanwezig moeten zijn.

De respondenten geven aan dat de mogelijkheid om thuis te werken voor de komst van HNW beperkt was:

“Maar je had toen wel @home. Ik kon wel mijn mail checken, maar ik had geen toegang tot bestanden en dergelijke. Ik heb dat wel eens gedaan. Maar dan was dat meer van joh: ik moet een uur maken, laat ik mijn mail checken. @home was echt bedoeld voor incidenteel gebruik. Het is nu een stuk makkelijker om thuis te werken. Je kunt overal bij. Je hebt alles thuis tot je beschikking.”

De incidentele thuiswerkmogelijkheid (@home) is met de komst van HNW vervangen door een thuiswerkmogelijkheid die structureel gebruikt kan worden. De meeste respondenten geven aan dat de overgang naar HNW voor hen het moment is geweest waarop zij hele dagen zijn gaan thuiswerken.

Uit de verhalen van de respondenten komt naar voren dat de momenten waarop zij thuiswerken niet aan het toeval zijn overgelaten. Een medewerker die aangeeft thuis te willen werken krijgt met de overgang naar HNW een thuiswerkovereenkomst. De inhoud van deze thuiswerkovereenkomst wordt nog voor de overgang naar HNW vastgesteld in een gesprek tussen medewerker en leidinggevende. Tijdens dit gesprek brengen beiden hun wensen en verwachtingen en wordt vastgelegd op welke vaste dag(en) de medewerker zal gaan thuiswerken. In het onderstaande citaat geeft de respondent in haar eigen woorden aan hoe haar thuiswerkovereenkomst tot stand is gekomen:

“Ik werk structureel 1,5 dag thuis. In overleg met leidinggevende is dat tot stand gekomen samen met planning in ons eigen team. Zeg maar dat we verdeelde bezetting hebben. We hebben de afspraak dat we allemaal op donderdag aanwezig zijn. Verder hebben we de voorkeuren geïnventariseerd. Je moest twee volle kantoordagen hebben. Daartussen kon je aangeven wat je voorkeur had. En daar is het thuiswerkschema uitgerold. En iedereen heeft in principe dagen waarop je wel of niet thuis werkt.”

5.2 Noch gebaat, noch benadeeld zijn bij de mogelijkheid om thuis te werken

De verhalen van de respondenten geven geen reden om aan te nemen dat zij bij het afstemmen van de thuiswerkovereenkomst terughoudend zijn geweest in het omarmen van de mogelijkheid om thuis te werken. Sterker nog de respondenten lijken gewillig te zijn om te gaan thuiswerken. Alle respondenten hebben voor de overgang naar HNW aangegeven thuis te willen werken en beschikken over een thuiswerkovereenkomst. In die zin wijken de resultaten van dit onderzoek af van het onderzoek van Dijkers e.a. (2004) en het onderzoek van Hochschild (2001). Waarin wordt beschreven dat medewerkers terughoudend zijn in het gebruik van mogelijkheden van werk-privébeleid.

Door het tekenen van de thuiswerkovereenkomst was het bij de overgang naar HNW voor de respondenten duidelijk wanneer zij wel en niet op kantoor worden verwacht. Na de overgang naar HNW lijkt dit duidelijke beeld over thuiswerken echter te vertroebelen. De respondenten geven aan, zeker net na de overgang naar HNW, moeite te hebben om het vastgestelde aantal dagen thuiswerken te handhaven. Eenmaal over naar HNW, blijkt de gewillige houding naar de mogelijkheid om thuis te werken voor deze respondenten deels te veranderen. Dit heeft te maken met de heersende norm die het belang van fysieke aanwezigheid bij overleg boven het belang van thuiswerken stelt. In het volgende citaat geeft een respondent in haar eigen woorden een omschrijving van deze norm en wat deze norm volgens haar betekent voor haar visie op thuiswerken.

“Thuiswerken is eigenlijk bedoeld om één of maximaal twee dagen in de week thuis te werken. Maar twee dagen dat is sowieso niet haalbaar. Want je wilt elkaar af en toe echt in de ogen willen kijken. Want via zo’n scherm elkaar zien is toch anders. Daarbij valt het beeld vaak weg. Maar het is en blijft anders om in real life bij iemand te zitten dan achter een scherm. Want als je altijd bila’s doet met je leidinggevende of andere mensen achter zo’n scherm daar geloof ik niet in. Niemand zit daarop te wachten. Mensen blijven behoefte houden aan hoe voelt het. Lichaamstaal is gewoon 80% van de communicatie en die wil je zien.”

Volgens deze respondent is twee dagen thuiswerken niet haalbaar. Twee dagen thuiswerken is in strijd met de heersende norm dat fysieke aanwezigheid noodzakelijk is voor de communicatie en daardoor belangrijker is dan thuiswerken. Echter zijn er andere respondenten die wel één, twee of zelfs drie dagen per week thuiswerken. Dit verschil tussen respondenten is te verklaren door te kijken naar de mate waarin de medewerker in aanraking komt met de hinderende norm om thuis te werken en de strategie die de respondent ontwikkelt om met de norm om te gaan.

Wanneer een respondent binnen zijn functie primair afhankelijk is van overleg met anderen, dan heeft deze meer te maken met de hinderende norm om te gaan thuiswerken en daardoor ook meer moeite om zijn/haar thuiswerkdag(en) te handhaven. Specifiek de respondenten, die binnen hun functie afhankelijk zijn van overleg met medewerkers die niet over zijn naar HNW, geven aan dat de norm het thuiswerken verhinderen. Het volgende citaat laat zien dat respondenten verwachten dat dit punt in de toekomst zal gaan verbeteren:

“Dus ik denk dat het te maken heeft met wat voor functie je hebt. Als je veel met mensen overlegt en zeker met mensen van andere afdelingen dan zul je toch in deze fase vaak een beetje moeten inschikken. Ik vind het thuiswerken superluxe uitvinding. Maar het werkt nog niet optimaal voor

mij in dat opzicht. Als iedereen over is naar HNW zal dit makkelijker gaan. Dan gaat het echt niet meer uit maken of je nu virtueel of fysiek aanwezig bent bij vergaderingen.”

De respondent geeft aan dat hij door zijn afhankelijkheid van overleg met mensen die nog niet zijn overgegaan naar HNW, niet optimaal gebruik kan maken van de “*superluxe uitvinding*” die het thuiswerken volgens hem is. Hij verwacht dat dit in de toekomst zal verbeteren. Wanneer iedereen over is naar HNW zal de verhinderende norm minder heersend zijn en medewerkers meer gewend zijn aan het idee dat overleg ook virtueel kan plaatsvinden.

Losstaand van de vraag of dit in de toekomst gaat veranderen staat de vraag centraal wat maakt dat een medewerker van SNS REAAL zich wel of niet laat hinderen door de heersende norm. Binnen de respondentengroep is er een onderscheid te maken tussen respondenten die zich wel en niet laten hinderen door de heersende norm als het gaat om thuiswerken. Nu volgt een korte beschrijving van deze twee groepen.

5.2.1 De heersende norm verhindert het thuiswerken

In het onderstaande citaat geeft de respondent aan dat ze op haar thuiswerkdag vaak toch naar kantoor gaat, vanwege de vergaderingen die op die dagen gepland staan en de aanwezigheid van haar collega's.

“Eén thuiswerkdag is op donderdag. En dat is geen handige dag om thuis te werken. Want dan zijn er veel vergaderingen. Dus ga ik toch vaak naar kantoor. Ik ben te flexibel wat dat betreft. Want ik moet ook kunnen zeggen: weet je we gaan digitaal vergaderen. Maar dat doe ik op dit moment niet. Ik voel me als ik thuis werkt een beetje schuldig aangezien ik de enige ben die op donderdag thuis werkt. Want donderdag is de enige dag dat iedereen er is. Dat vind ik best wel lastig.”

Ze geeft aan vanwege een schuldgevoel over haar fysieke afwezigheid op donderdag te flexibel om gaat met haar thuiswerkdag. Vanuit dit oogpunt bekeken vindt dit onderzoek wel aansluiting bij het onderzoek van Dijkers e.a. (2004). Waaruit blijkt dat de hinderende en/of ondersteunende aspecten in de organisatiecultuur bepalend zijn voor de houding van de medewerker naar werk-privébeleid.

Opvallend is dat de mate waarin aspecten uit de heersende norm bepalend is voor de houding van de respondent ten opzichte van thuiswerken per dag kan fluctueren. Zo geeft dezelfde respondent aan dat zij haar geplande thuiswerkdag op vrijdag anders ervaart:

“Vrijdag is mijn andere thuiswerkdag. Dat is gewoon een eitje, want dan is de helft van het bedrijf verdwenen. Misschien zelfs wel drie kwart. Het is op vrijdag helemaal leeg. Terwijl het op donderdag erg druk is.”

Op vrijdag blijkt de heersende norm die aanwezigheid verkiest boven thuiswerken geen effect te hebben op de respondent. Op vrijdag lijkt zelfs de tegenovergestelde beweging waarneembaar; medewerkers zijn over het algemeen niet aanwezig. Vandaar dat het deze flexibele respondent in mindere mate in aanraking komt met de norm en het wel lukt om op vrijdag thuis te werken.

Respondenten die zich door de heersende norm laten remmen in de mogelijkheid om thuis te werken hebben hier over het algemeen een teleurgesteld gevoel over. Later in dit hoofdstuk zal

blijken dat de medewerkers die wel thuiswerken veel voordelen ervaren. De mogelijkheid om thuis te werken hebben de respondenten die zich laten hinderen niet de voordelen gebracht die zij verwachtten en zien bij hun collega's.

“Eigenlijk was ik helemaal into HNW. Ik vond het echt een fijn idee dat ik mocht gaan thuiswerken. Het heeft echt te maken met de mentaliteit binnen onze afdeling. Mensen verander je niet zo. Wat ik nu vind van HNW is dat het eigenlijk voor mij alleen gesjouw met een computer brengt, als ik het heel grof zeg. Maar dat komt omdat ik er zelf ook niet genoeg gebruik van maak waarschijnlijk.”

5.2.2 De heersende norm verhindert het thuiswerken niet

De respondent behorende bij het bovenstaande citaat benoemt al dat de heersende norm niet het enige is dat maakt dat een respondent wel of niet thuis werkt. Zo geeft ze aan dat haar niet-thuiswerken bepaald is door een combinatie van hinderende norm om te gaan thuiswerken en de manier waarop zij zelf met het thuiswerken om gaat. Haar aanname sluit aan bij verhalen van andere respondenten. Een deel van de respondenten geeft aan wel te merken dat het thuiswerken ingaat tegen de bestaande norm binnen de organisatie, maar handelen zo dat de norm hen niet hindert in het thuiswerken. Bijvoorbeeld deze respondent:

“Die thuiswerkdagen zijn soms moeilijk om aan vast te houden. Ik heb een project van iemand overgenomen en de projectgroep vergaderde altijd op maandag. Maar het gebeurt wel dat ik 's maandags de hele dag op kantoor zat. Dan ging ik op dinsdag thuiswerken. Ik wil best naar kantoor komen maar er is afgesproken dat ik 2 dagen thuiswerk en 2 dagen op kantoor dus dan wil ik dat ook doen. Dus ik wissel die dagen dan om. Wat dat betreft ben ik heel flexibel.”

Waar de respondent die zich gehinderd voelt door de bestaande norm aangeeft *“te flexibel te zijn”* (citaat p. 34) geeft deze respondent aan *“heel flexibel te zijn”*. Het ontbreken van het woordje *“te”* bij respondent in het bovenstaande citaat, is tekenend voor het verschil tussen de twee. Allebei stellen zij zich flexibel op naar de norm om aanwezig te zijn tijdens vergaderingen en overleg. Tegelijkertijd wordt alleen de respondent die aangeeft *“te flexibel te zijn”* gehinderd in het thuiswerken door de norm. De andere respondent die aangeeft *“heel flexibel te zijn”* weet schijnbaar de grenzen van zijn flexibiliteit naar het werkdomein te bewaken.

Respondenten met een flexibele houding naar het werkdomein kunnen dus zowel verhinderd als niet verhinderd worden in het thuiswerken door de heersende norm binnen de organisatie. Bepalend is de mate waarin de respondenten waakzaam zijn over flexibele houding. In die zin dat hij ervoor zorgt dat zijn flexibiliteit niet ongewenst ten koste gaat van zijn eigen behoeften om thuis te werken.

Naast respondenten die zich flexibel opstellen naar de heersende norm om aanwezig te zijn tijdens vergaderingen en overleg, zijn er ook respondenten die dit niet doen. Deze respondenten laten zich niet hinderen in het thuiswerken en houden zich vast aan het oorspronkelijke idee van HNW. Binnen het oorspronkelijke idee is de medewerker de regisseur van zijn of haar werkwerk. Deze respondenten houden zich aan de op voorhand vastgestelde thuiswerkdagen. Zoals de respondent in het volgende citaat:

“Je moet wel echt vasthouden aan je thuiswerkdag. Niet stroef door afspraken te annuleren, maar wel heel kien op zijn dat je wel alles probeert om het vanaf thuis te doen. Als je dat niet doet, dan

ben je alsnog vijf dagen hier. Je krijgt vaak afspraken en of een verzoek bij voor een bijeenkomst en daar staat bijvoorbeeld dan bij Den Bosch. En dan accepteer ik hem en dan zeg ik: "ik bel in vanaf thuis". Dan vragen ze: "O, kan dat dan?" En dan zeg ik: "Ja, je moet even zorgen dat er een telefoon staan. Want ik heb dan mijn thuiswerkdag." En dat doe je dan drie keer en een vierde keer weten ze wel dat ze een conference call moeten opzetten. Dus je moet gewoon zeggen dat je er niet fysiek bent. Dus het is niet echt moeilijk, maar je moet er wel op letten. Anders gaan ze er vanuit dat je fysiek aanwezig bent en dan is er niks geregeld. Ze moeten het even weten. "

Volgens deze respondent ligt de sleutel voor het handhaven van thuiswerkdagen bij het geven van duidelijkheid over wat anderen van thuiswerkende medewerkers kunnen verwachten. Het geven van duidelijkheid blijkt uit zijn verhaal voldoende te zijn om acceptatie te krijgen voor zijn fysieke afwezigheid tijdens vergaderen.

5.3 Gebaat zijn bij de mogelijkheid om thuis te werken

Uit de verhalen van de respondenten die er wel in slagen om hun thuiswerkdagen te handhaven komt naar voren dat deze op verschillende manieren gebaat zijn bij de mogelijkheid om thuis te werken. Het grensvervagende karakter (Walrave en De Bie, 2005) van thuiswerken blijkt door de respondenten bewust te zijn ingezet om van het thuiswerken te kunnen profiteren. Respondenten zien zowel praktische, fysieke als productieve voordelen aan het thuiswerken. Zij ervaren door het thuiswerken minder werk-privéinterferentie; de mate waarin het functioneren van de medewerker in privédoel wordt beperkt door de eisen vanuit het werkdomein (Dikkers, e.a. 2004).

5.3.1 Het praktische voordeel van thuiswerken

Uit het volgende citaat is op te maken dat de respondent haar privésituatie – het hebben van saxofoon repetitie - leidend laat zijn in het kiezen van een thuiswerkdag. Zij beschrijft het een praktisch voordeel te vinden dat zij zich aan het einde van de werkdag niet hoeft te haasten om zowel haar werktijd vol te maken als op tijd aanwezig te zijn bij haar privéafspraak. De grensvervaging van mogelijkheid om thuis te werken biedt haar de kans om minder op tijd gebaseerde werk-privéinterferentie (Dikkers, e.a. 2004) te ervaren. Door thuis te werken kan ze sneller schakelen tussen werk en privé.

"Die thuiswerkdag heb ik zelf geprikt vanwege mijn privé. Ik heb op donderdagavond mijn muziekrepetitie. Om niet zoveel heen en weer te hoeven racen had ik bedacht om op donderdag te gaan thuiswerken. Want dat kan ik gewoon thuis blijven, mijn saxofoon pakken en rustig naar de repetitie gaan"

Het ontbreken van reistijd ziet zij als tijds winst waardoor de combinatie tussen werk en privéactiviteiten eenvoudiger wordt en meer rust geeft. Dit citaat sluit aan bij de bevindingen van Walrave en De Bie (2005) de grensvervaging wordt ingezet om flexibeler te kunnen schakelen tussen werk en privéactiviteiten.

5.3.2 Het fysieke voordeel van thuiswerken

Vaak laten respondenten die een kind of kinderen hebben de keuze voor een structurele thuiswerkdag samenhangen met zorgtaken die ze hebben voor hun kind(eren). Binnen deze groep is er onderscheid te maken tussen twee argumentaties. De ene groep kiest bewust voor een thuiswerkdag waarop zij het thuiswerken kan combineren met zorgtaken en contact met

hun kinderen. De andere groep kiest bewust voor een thuiswerkdag waarop hun kind(eren) hen niet afleiden. Deze eerste groep staat centraal binnen deze alinea, de andere groep komt aan bod onder het kopje “het productieve voordeel van thuiswerken”.

In het volgende citaat geeft de respondent aan dat voor de komst van de mogelijkheid om thuis te werken het werkdomein veel grip had op zijn privéleven. Nu hij over is gegaan naar HNW is dit veranderd. Deze verandering heeft te maken met het fysiek aanwezig kunnen zijn voor de thuissituatie.

“Voor HNW maakte ik 4 werkdagen per week van 11 a 11,5 uur per dag. 9 uur werken en 2 a 2,5 uur reizen. En dat had een behoorlijk impact op je privéomstandigheden. Ik had toen weinig tijd voor sociale contacten binnen -en buitenshuis. Ook de sfeer in huis had er onder te leiden, want je moet vroeg op en je bent pas laat thuis. Ik was doordeweeks praktisch nooit thuis. Dat vond ik vervelend. (...)Dat werkpatroon was heel intensief, lichamelijk inspannend en het gaat ten koste van je humeur. Gelukkig is daar door HNW echt een verandering in gekomen. Elke dag dat ik thuiswerk win ik twee uur reistijd. Als ik klaar ben kan ik beginnen met koken voor mijn gezin. Tussen de middag kan ik in plaats van met collega’s samen lunchen met mijn kinderen. Ik heb meer energie na een werkdag. Het thuiswerken zorgt er echt voor dat ik werk en privé beter kan combineren.”

Het oude werkpatroon van deze respondent zorgde ervoor dat hij vier dagen in de week nauwelijks thuis was. Het volhouden van dit werkpatroon vroeg veel van hem, het bracht een hoge mate van wat Dikkers e.a, (2004) noemen op inspanning gebaseerde werk-privéinterferentie met zich mee. Met de komst van de mogelijkheid om thuis te werken is de mate van op inspanning gebaseerde werk-privéinterferentie (Dikkers, e.a. 2004) afgenomen. Waardoor hij meer energie overhoudt aan het einde van een werkdag voor zijn privéleven.

Daarnaast maakt het thuiswerken het mogelijk om ook gedurende de thuiswerkdag zijn rol als vader te vervullen. Hij kan door het thuiswerken meer tijd met zijn kinderen besteden, door bijvoorbeeld samen met ze te lunchen. In die zin zorgt het thuiswerken ervoor dat de respondent een lagere mate van op tijd gebaseerde werk-privéinterferentie (Dikkers, e.a. 2004) ervaart. Deze respondent is dus eigenlijk dubbel gebaat bij de mogelijkheid om thuis te werken. Ook dit citaat vindt aansluiting bij het onderzoek van Walrave en De Bie (2005); de respondent geeft aan gebaat te zijn bij de grensvervaging. De grensvervaging geeft hem de mogelijkheid om meer fysieke energie over te houden aan het einde van een werkdag en om meer tijd fysiek aanwezig te kunnen zijn.

5.3.3 Het productieve voordeel van thuiswerken

Zoals eerder genoemd zijn er ook respondenten die hun thuiswerkdag bewust kiezen op een dag waarop zij juist geen zorgtaken hebben voor hun kind(eren). Deze respondenten sluiten zich aan bij de bevindingen van Walrave en De Bie (2005) en zijn van mening dat het thuiswerken hen juist in gelegenheid stelt om zich volledig te concentreren op het werk zonder gestoord te worden door externe input. De aanwezigheid van hun kind(eren) op thuiswerkdagen vanuit dit voordeel gezien onpraktisch.

“Ik heb ervoor gekozen om de thuiswerkdag te plannen op de dagen dat mijn dochter op de crèche is. Op dinsdag past oma op en op donderdag mijn man, dus dan is het niet praktisch als ik

thuiswerk. Want als ik thuiswerk en mijn kind is er ben ik afgeleid. Dus dan kan je echt niet ineens aan het werk zijn. Het voordeel is juist dat je op thuiswerkdagen meer werk verzet, je hoeft niet te lopen naar vergaderruimtes, je hebt geen sociale afleiding. Ik krijg zoveel werk gedaan dat de werkdruk op de overige werkdagen lager komt te liggen. Bovendien heb je geen reistijd. Dus je voorkomt dat je privétijd moet inleveren wanneer je niet binnen je uren klaar bent. Je hebt meer spelling doordat je kunt doorwerken op het moment dat je normaal reist. Dan doe je je laptop dicht op het moment dat je normaal thuis bent en heb je toch meer kunnen doen.”

Deze respondent kiest bewust voor thuiswerken op een dag dat de zorgtaken uitbesteed zijn buiten het huis. Het thuiswerken betekent voor haar dat zij op die dag ongestoord kan werken en daardoor meer werk kan verzetten dan een dag op kantoor. Hierdoor ervaart zij op de dagen dat zij niet thuis werkt minder op inspanning gebaseerde werk-privéinterferentie (Dikkers, e.a. 2004) aangezien een aanzienlijk deel van het werk op haar thuiswerkdag verricht wordt. Ook deze respondent maakt gebruik van een mogelijkheid van grensvervaging tussen werk en privé. Ze gebruikt de rust om thuis in haar privédomen een productievere bijdrage te leveren aan haar werk.

Door deze drie voordelen naast elkaar te zetten wordt inzichtelijk dat respondenten op verschillende manieren gebaat zijn bij de mogelijkheid om thuis te werken. De medewerkers weten het grensvervagende karakter van thuiswerken in te zetten om minder werk-privéinterferentie (Dikkers, e.a. 2004) te ervaren. De mate waarin en de manier waarop de respondent gebaat is bij de grensvervaging lijkt gebaseerd te zijn op persoonlijke behoefte van de respondent. Het hangt samen met waar de respondent op dat moment gebaat bij is; bijvoorbeeld bij het sneller kunnen schakelen, het meer aanwezig kunnen zijn voor de thuissituatie of het verhogen van hun werkproductiviteit.

Hieruit volgt de aanname dat de manier waarop de respondent gebaat is bij de grensvervaging van het telewerken gebaseerd is op persoonlijke behoefte. Deze aanname wordt bevestigd wanneer er gekeken wordt naar de invulling van de reistijd en de werkplek op de dagen dat de medewerker thuis werkt.

De betekenis die de respondent geeft aan de tijdswinst door niet te hoeven reizen op de thuiswerkdag blijkt ook afhankelijk te zijn van de persoonlijke behoefte van de respondent. Is de respondent meer gebaat bij een verlenging van de werktijd, dan wordt de reistijd omgezet in werktijd. Zoals in het citaat bij het praktische voordeel. Is de respondent meer gebaat bij meer privétijd, dan werd de reistijd omgezet in privétijd. Zoals uit het citaat bij het fysieke voordeel blijkt.

Ook wordt de aanname bevestigd wanneer er gekeken wordt naar de werkplek die respondent kiest binnen hun huis om thuis te werken. Sommige respondenten kiezen er bewust voor een afgeschermd werkplek binnen hun huis in de vorm van een werkkamer. Andere respondenten kiezen er juist bewust voor om hun werkplek in de woonkamer in te richten. Zodat zij tijdens het thuiswerken het gemak en de gezelligheid van thuis-zijn om zich heen hebben.

“Ik zit liever in de woonkamer met alles om je heen. Dan kan je koffie pakken en daar heb je toch meer gezelligheid. Dus ik heb echt bewust gekozen om niet boven te gaan zitten. Ik heb collega’s die op zolder zitten. Dat kan natuurlijk. Maar ik zou dat niet willen. Beneden heb je ook de ramen. Je

kan naar buiten kijken, je ziet iemand voorbij lopen, je kan naar de tuin kijken. En dan heb je toch een beetje soort gezelligheidsgevoel. Zo van: "hehe ik ben lekker thuis" Ook al ben je aan het werk en zit je alleen thuis. Maar het is wel een klein beetje levendig."

Deze respondent geeft aan het prettig te vinden om het gezelligheidsgevoel te hebben van haar huis terwijl ze aan het thuiswerken is. Dit staat in tegenstelling tot de respondent die centraal staat in het volgende citaat:

"Ik heb thuis een werkkamer. Zodat je echt even de deur kunt dichttrekken. Naar de woonkamer kunt lopen om daar te ontspannen. Ik denk dat je anders geen onderscheid meer hebt tussen werken en privé. Ik wil niet de associatie hebben dat thuis ook werk is. Want thuis moet ook de plek zijn waar je kunt ontspannen. Dan kan je even zeggen; ik ga nu lunchen. Dan kun je echt achter je laptop vandaan. Je kunt de deur dichttrekken, even naar de woonkamer lopen, boterhammen smeren en krant lezen. Zodat je toch even een andere omgeving hebt, dat je even kunt ontspannen."

Deze respondent kiest juist bewust voor een duidelijk onderscheid in het huis tussen de plek waarop ze aan het werk is en de plekken waarop ze dat niet is. Ze wil niet de associatie krijgen dat thuis ook een plek is waar je werkt. De deur tussen de werkkamer en de rest van het huis is voor deze respondent de nieuwe scheidslijn tussen het domein waarin ze werkt en het domein waarin ze ontspant. Deze tegenstellingen laten zien dat respondenten verschillende betekenissen geven aan de mogelijkheid om thuis te werken. De grensvervaging wordt daardoor op verschillende manieren gebruikt, de manier waarop is afhankelijk van de persoonlijke behoefte van de respondent.

5.4 Samenvatting hoofdstuk 5

In dit hoofdstuk is stilgestaan bij de betekenis die de respondenten geven aan de mogelijkheid om thuis te werken. Gebleken is dat een deel van de respondenten noch gebaat, noch benadeeld is bij de mogelijkheid om thuis te werken. Deze respondenten geven aan dat de heersende norm binnen de organisatie - dat men fysiek aanwezig dient te zijn bij overleg - hen hindert in het thuiswerken. Andere respondenten laten zich niet hinderen door de norm. Dit zijn de respondenten die zich vasthouden het oorspronkelijke idee van Het Nieuwe Werken dat de medewerker regisseur is van zijn eigen werkweek. Zij houden zich aan de op voorhand vastgesteld thuiswerkpatroon en zijn duidelijk over wat collega's kunnen verwachten. Of respondenten die ervoor waken dat hun flexibele houding naar het werkdomein niet ongewenst te koste gaat van hun behoefte om thuis te werken.

De respondenten die aangeven gebaat te zijn bij de mogelijkheid om thuis te werken noemen verschillende voordelen. Zij gebruiken het grensvervagende karakter van thuiswerken om de mate van werk-privéinterferentie te verminderen. De manier waarop zij dit doen blijkt afhankelijk te zijn van persoonlijke behoefte van de respondent op dat moment.

6. Flexibilisering werktijden

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de manier waarop respondenten omgaan met de mogelijkheid om hun werktijden te flexibiliseren. Het gaat hierbij om het verschuiven van werktijden, het eventuele overwerken komt aan bod in hoofdstuk 7.

6.1 Gebaat zijn bij de flexibilisering van werktijden

Uit de verhalen van de respondenten komt naar voren dat de helft van de respondenten de mogelijkheid om werktijden te verschuiven alleen incidenteel gebruikt. De respondent in het volgende citaat geeft aan geen behoefte te hebben aan het structureel plannen van privéactiviteiten onder hun reguliere werkdag:

“Alleen incidenteel niet structureel. Wel stel er is iets met de kat, dan kan ik een uurtje pakken en dat later inhalen. Dat ik die mogelijkheid heb is wel heel prettig. Maar ik doe dat niet structureel. Ik heb daar geen behoefte aan. (...) Ik vind het prettig om één stuk achter elkaar door te werken. Ik vind het fijn om te zeggen, dat is mijn werkdag en 's avonds ben ik vrij. Ik denk dat veel mensen het toch een fijn idee vinden dat ze 's avonds onderuit gezakt op de bank kunnen zitten, of kunnen gaan sporten of iets. En je geen zorgen hoeft te maken over je werk. Dus misschien hebben mensen niet veel behoefte aan die flexibiliteit.”

De respondent vindt het prettig om een duidelijke lijn te trekken tussen wat haar werktijden zijn en wanneer ze vrij is. Zij maakt bij voorkeur geen gebruik van de mogelijkheid om haar werktijden te flexibiliseren. Tegelijkertijd vindt ze het heel prettig om te weten dat zij incidenteel de tijdsgrenzen tussen werk en privé kan laten vervagen.

Het incidenteel gebruiken van de mogelijkheid om werktijden te verschuiven is typerend voor het gedrag van veel respondenten. Deze respondenten houden zich in het algemeen vast aan de stelregel privétijd = privétijd en werkdag = werkdag. Dit betekent niet dat de respondenten niet gebaat zijn bij de mogelijkheid om privéactiviteiten onder reguliere werkdag te plannen. De flexibilisering van de werktijden biedt de respondenten een uitkomst – een vangnet – voor de momenten dat de reguliere verdeling tussen werkdag en privétijd een probleem veroorzaakt, op de momenten dat er sprake is van een hoge mate van op tijdgebaseerde werk-privéinterferentie (Dijkers, e.a., 2004). Dus ondanks het terughoudende gebruik van de mogelijkheid om de werktijden te verschuiven geven de respondenten aan wel gebaat te zijn bij de flexibilisering van de werktijden. Mocht het nodig zijn dan heeft de respondent een extra mogelijkheid om werk en privé te combineren. Zo geeft de respondent in het eerste citaat van deze paragraaf aan geen behoefte te hebben aan de flexibele werktijden. Tegelijkertijd geeft ze aan dat het heel handig is dat ze flexibel is om het moment dat dat nodig is bijvoorbeeld wanneer haar kat ziek is.

Naast de respondenten die aangeven in principe geen behoefte te hebben aan het verschuiven van hun werktijden, zijn er ook respondenten die deze behoefte wel hebben. Een deel van deze respondenten slaagt hierin, een deel niet. Het onderstaande citaat is van een respondent die het wel lukt om zijn werktijden te flexibiliseren:

“Wanneer ik tussendoor een privéactiviteit heb dan geef ik dat een dag van te voren door aan mijn directe collega’s. Ik stem dat met hen af. Ik zet die afspraken ook sowieso altijd in mijn agenda. Zodat anderen via communicator mijn presence als afwezig zien. Dus het is dan duidelijk wanneer ik er wel ben en wanneer ik er niet ben. En dan kan ik rustig mijn privéactiviteiten plannen. Soms bedenk ik het ook weleens op de dag zelf. Dan bel ik mijn collega’s: “Hé wat zijn jullie aan het doen? Kunnen jullie mij missen de komende uren? Als het niet druk is, vinden jullie het dan goed als ik vandaag eerder ga stoppen?” Als het te druk is dan kan het natuurlijk niet, maar ik heb nog geen één keer gehad dat ze zeiden dat het niet kon. Ze reageren altijd positief. En die vrijheid dat is echt ideaal aan HNW. Het heeft er echt toe geleid dat ik mijn werk en privé beter met elkaar kan combineren. Wanneer ik kan switchen tussen die twee wanneer ik dat wil en niet switchen wanneer ik dat niet wil of wanneer dat even niet uitkomt.”

De beschrijving die deze respondent geeft van zijn handelen ten aanzien van de mogelijkheid van HNW, toont overeenkomsten met het handelen van respondenten die niet gehinderd zijn door de bestaande norm om thuis te werken in paragraaf 5.2. Opnieuw blijkt dat het vasthouden aan het oorspronkelijke idee van HNW – de medewerker als regisseur van zijn eigen werkweek - en daarnaast duidelijk zijn over wat collega’s van de medewerker kunnen verwachten een sleutel te zijn om van de mogelijkheid van HNW te profiteren. De respondent behorende bij het bovenstaande citaat toont zich daarnaast flexibel naar het werkdomein, wanneer het te druk is verschuift hij zijn werktijden niet. Tegelijkertijd zorgt hij ervoor dat zijn flexibele houding naar het werkdomein niet ongewenst ten kosten gaat van zijn behoefte om werktijden te flexibiliseren. Hij flexibiliseert zijn werktijden op de momenten dat hij daar behoefte aan heeft en het werkdomein het toestaat.

6.2 Noch gebaat noch benadeeld bij de flexibilisering van werktijden

Een aantal respondenten verwijst in het interview naar het introductiefilmpje van HNW waar de medewerkers neergezet worden als regisseur van hun eigen werkweek. Zij geven aan dat dit in de praktijk anders ligt:

“In het promotiefilmpje van HNW werd gezegd: “Begin maandagochtend gewoon lekker met yoga en begin dan om 11 uur met werken.” En dan ga je op zondag als je zin hebt 3 uur werken om dat in te halen. O dacht ik, dan zou ik ’s morgens gaan spinnen of hardlopen tot negen uur. Dan ga ik uitgebreid douchen en dan ga ik naar mijn werk en werk ik tot ’s avonds 8 uur, want op maandagavond heb ik toch niks te doen. Maar dat is hier echt niet zo. Die ruimte krijg je niet, dat voel je als je het probeert. Er wordt van je verwacht dat je bereikbaar bent. Dus je kan niet op maandagochtend voor jezelf kiezen. Dus ja, op dit moment nee. HNW levert geen bijdrage aan mijn werk-privé balans.”

Deze respondent geeft aan wel de behoefte te hebben om met haar werktijden te schuiven, maar zich hierin gehinderd voelt. Ze geeft aan dat het verschuiven van werktijden ingaat tegen de heersende norm. Uit andere interviews blijkt dat sommige respondenten het gevoel hebben aan het spijbelen te zijn wanneer zij hun werktijden verschuiven:

“Toch niet helemaal 100% lekker, dus dat blijft toch een beetje. Ook al heb je het netjes in je agenda gezet. Toch hou ik het gevoel dat ik eigenlijk aan het werk moet zijn, alsof je aan het spijbelen bent. Dus dat krijg je er niet echt uit. En op mijn vrije vrijdagmiddag heb ik dat gevoel niet. Die norm zit in de organisatie en ook zo in de maatschappij. Je moet maar eens op een rare dag vrij zijn.”

Iedereen is aan het werk. Tenminste, dat is mijn perceptie. Maar je moet maar eens vrij zijn op een dag dat meer mensen aan het werk zijn.“

Deze respondent geeft aan dat de norm dat je op standaard werktijden aan het werk moet zijn geworteld zit in de organisatie en in de maatschappij. Ze krijgt een schuldgevoel wanneer zij breekt met de norm door privéactiviteiten onder werktijden te plannen.

Dit schuldgevoel over het verschuiven van werktijden kent overeenkomsten met de moeite die mensen hebben om zich aan de op voorhand vastgestelde thuiswerkdagen te houden. In beide gevallen is het de respondent die behoefte heeft aan het gebruik van een mogelijkheid van HNW, maar zich daarin gehinderd voelt door de bestaande heersende norm. In hoofdstuk 5 bleek dat of de respondent gehinderd wordt door deze norm afhankelijk is van de mate waarin de respondent met de norm in aanraking komt, maar met name het zelfstandig handelen van de respondent. Opnieuw blijkt het handelen van de respondent ervoor te kunnen zorgen dat de heersende norm de respondent niet hindert in het gebruik van de mogelijkheden van HNW. Dit doen zij door vast te houden aan het oorspronkelijke idee van HNW en er voor zorgt dat hun flexibele houding niet ongewenst ten koste gaat van de behoefte als privépersoon.

6.3 Benadeeld zijn bij de grensvervaging van het flexibele werkpatroon

In het vorige hoofdstuk is er geen paragraaf gewijd aan respondenten die aangeven benadeeld te zijn door het thuiswerken. Dit is gedaan omdat de respondenten geen redenen gaven om aan te nemen dat de mogelijkheid om thuis te werken op zichzelf staand nadelige gevolgen zou hebben voor de medewerkers. De mogelijkheid om thuis te werken, in combinatie met de mogelijkheid om werktijden te flexibiliseren, heeft voor een deel van de respondenten wel nadelige gevolgen. Het thuiswerken brengt voor een aantal respondenten vervaging in de stelregel; privétijd = privétijd en werktijd = werktijd. Waar ligt de grens tussen wat werk en wat privé is op een dag dat je thuis werkt? Opnieuw weet een deel van respondenten te profiteren van deze vervaging. Tegelijkertijd brengt deze vervaging bij een deel van de respondenten ook verwarring met zich mee over wat wel en niet geoorloofd is op een thuiswerkdag.

In paragraaf 5.3 staat een aantal voorbeelden genoemd van respondenten die gebaat zijn bij het grensvervagende karakter van thuiswerken. Het volgende citaat is hier een aanvulling op. Deze respondent vertelt dat hij op de dagen dat hij thuis werkt een andere betekenis geeft aan de lunchtijd. De reguliere lunchtijd gebruikt hij om naar de supermarkt te gaan en het lunchen zelf, doet hij vervolgens achter de computer.

“Ja, dat doe ik nog wel eens. We zijn nu heel druk met het huis bezig en dan moet je naar de notaris en de makelaar. En dat zijn dan zaken die tussendoor kunnen. Daar hebben we van 11 tot 12 een afspraak. En dan doe ik de laptop open tot 10.45 en om half 1 ben ik dan weer terug. Dan ben je anderhalf uur kwijt en die tijd pak je er weer 's avonds bij. Maar het is niet zo dat ik overdag sport. Dus dat doe ik niet. De lunch halen – ik woon tegenover de supermarkt – dat doe ik ook als ik thuis ben. Dan haal ik ook gelijk het eten voor 's avonds. Dat doe je in het half uur dat je normaal pauze hebt. En dan eet je je broodje bij wijze van spreken achter de laptop.

Doordat werktijd niet langer gelijk hoeft te staan aan kantoortijd geven respondenten aan creatiever om te gaan met het combineren van privéactiviteiten en werkactiviteiten. Hetgeen leidt tot een mindere mate van op tijd gebaseerde werk-privéinterferentie (Dijkers, e.a. 2004).

Tegelijkertijd brengt de grensvervaging ook voor een aantal respondenten verwarring met zich mee over de vraag wat toegestaan is op de thuiswerkdag en wat niet. In het onderstaande citaat geeft de respondent aan het handig te vinden om op haar thuiswerkdagen een aantal kleine huishoudelijke taken te verrichten. Echter wanneer haar buurvrouw een praatje met haar wil maken wordt ze in verwarring gebracht over of dat wel toegestaan is op haar thuiswerkdag. Ze wordt er zenuwachtig van.

“Bijvoorbeeld met het halen van die vaatwastabletten. Toen kwam ik mijn buurvrouw tegen in de supermarkt. Die vroeg natuurlijk hoe het ging. Daar word ik dan heel erg nerveus van. Op een gegeven moment heb ik ook gezegd: “nu moet ik weg, ik kwam alleen maar boodschappen doen en ik moet nu eigenlijk aan het werk”. Zo voelt het gewoon. Je moet dan gewoon aan het werk zijn, zo hoort dat. Twee uur niet werken, dat moet je dan sowieso herinplannen en 's avonds of in het weekend inhalen. Een halfuurtje boodschappen ga doen, dat hoef ik niet te herplannen. Want als ik op mijn werk zou zijn zou ik ook even tussendoor babbelen bij het koffiezetapparaat of even dit of dat. Maar dat moet niet te lang blijven duren als ik thuiswerk want dat voelt echt niet goed. Je krijgt een schuldgevoel als je even iets anders doet. Gek is dat. Aan de andere kant doe ik wel de was in de wasmachine en een ovenschotel in de oven, maar niet uitgebreid koken. De oven, wasmachine of de afwasmachine draait toch wel als je aan het werk bent. Maar het klopt toch niet dat ik met mijn buurvrouw sta te praten en mijzelf dan schuldig voel. Echt in mijn buik word ik zenuwachtig, want je hebt een lijstje in je hoofd met wat je wilt doen die dag. Achteraf realiseer je je dat hij onzin is. Ik ben zo loyaal dat ik op mijn roostervrije dag en in het weekend heel vaak werk toch ben je ook zo intelligent om te denken dat het nergens op slaat dat je zo zenuwachtig wordt van praten met de buurvrouw.”

Deze respondent heeft voor zichzelf grenzen gelegd tussen wat wel en geen acceptabele privéactiviteiten zijn onder werktijd, zonder dat zij werktijd moet inhalen. Zij weegt wat acceptabel is af aan de tijd die ze normaal op kantoor kwijt is aan babbelen. Het gesprek met de buurvrouw valt buiten deze grenzen van wat acceptabel is en staat niet op het lijstje met taken voor die dag. Ze wordt er zenuwachtig van en krijgt een schuldgevoel naar haar werkgever. Achteraf geeft ze aan te weten dat het schuldgevoel onzin is, aangezien ze ook vaak genoeg langer doorwerkt. Dit punt komt terug in hoofdstuk 7.

Het volgende fragment laat zien dat het thuiswerken de verwarring over wat wel en niet geaccepteerd is op een thuiswerkdag nog verder kan gaan:

“Ik heb zelf snel last van een schuldgevoel wanneer ik thuiswerk. Ik word onrustig als ik iets anders aan het doen ben dan werken. Als ik thuiswerk en ik wil gaan lunchen of ik ga naar het toilet ofzo dan is het niet meer duidelijk dat je aan het werk bent. Hier op kantoor voelt dat heel normaal om tussendoor iets te doen. Maar thuis als je achter je computer weg bent dan heb ik het gevoel niet aan het werk te zijn. Ik loop soms naar beneden dan ga ik naar het toilet en pak ik iets te drinken of zo. En dan lijkt het gelijk dat ik niet aan het werk bent. Maar dat is natuurlijk onzin. Ik mag best naar het toilet als ik thuiswerk. Als ik hier op kantoor ben dan maakt het bijna niet uit wat ik doe. Ik kan gemakkelijk met iemand kletsen en dan sta ik niet stil bij de vraag of dit nu wel is of niet. Het is werk want ik ben op mijn werk en thuis is thuis. Pas als ik aan het werk ben thuis voelt het alsof dat ik op mijn werk ben. Als ik niet met mijn werk bezig ben thuis dan ben ik niet meer op mijn werk. Want thuis voelt al heel snel niet meer mijn werk maar thuis. Dingen als praten met collega's

en naar het toilet gaan voelt als werk op het moment dat je op je werk bent en thuis voelt dat al snel als niet meer aan het werk zijn.”

Deze respondent geeft aan onder werktijd op thuiswerkdagen niet met een geheel ontspannen gevoel achter zijn laptop vandaan te kunnen. Aangezien hij dan het schuldgevoel krijgt van niet aan het werk te zijn terwijl dat wel de bedoeling was. Hierbij moet wel gezegd worden dat het hier gaat om een bijzondere situatie. Veel respondenten geven aan zich op thuiswerkdagen geen onrustig gevoel te krijgen wanneer zij tussendoor een pauze nemen of naar het toilet gaan.

6.4 Samenvatting hoofdstuk 6

De helft van de respondenten geeft aan gebaat te zijn bij de mogelijkheid om werktijden te flexibiliseren, terwijl zij de voorkeur geven aan het handhaven van hun reguliere werktijden. De mogelijkheid om werktijd te verschuiven is voor hen een vangnet voor de momenten dat de reguliere verdeling tussen werktijd en privétijd een probleem veroorzaakt.

Een deel van de respondenten die wel behoefte hebben aan het structureel verschuiven van werktijden geeft aan geconfronteerd te worden met een heersende norm binnen de organisatie en de maatschappij. Hierdoor lijkt een deel van de respondenten te kampen met schuldgevoel over het plannen van privétijd onder reguliere werktijden. Dit schuldgevoel leidt ertoe dat deze respondenten uiteindelijk niet optimaal gebaat zijn bij de mogelijkheid om werktijden te flexibiliseren. Andere respondenten met de behoefte om de werktijden te verschuiven laten zich niet hinderen door de bestaande norm of een schuldgevoel. Zij houden zich aan het oorspronkelijk idee van HNW – de medewerkers als regisseur van eigen werkweek – en zijn duidelijk over wat collega's van hen kunnen verwachten. Daarnaast waken zij ervoor dat hun flexibele houding naar het werkdomein niet ongewenst te kosten gaat van hun behoefte om hun werktijden te flexibiliseren. Zij flexibiliseren werktijden op de momenten dat zij daar behoefte aan hebben en wanneer het werkdomein het toestaat.

Daarnaast is gebleken dat er respondenten zijn die benadeeld zijn bij het grensvervagend karakter van het thuiswerken in combinatie met het flexibiliseren van werktijden. Voor deze respondenten brengt de grensvervaging onrust met zich mee. Door de verwarring die ontstaat over wat tijdens het thuiswerken wel en niet gerekend kan worden onder werken en werktijd.

7. Bereikbaar zijn voor het werk buiten werktijd

Wanneer het gaat over de mogelijkheid om bereikbaarheid te zijn voor het werk buiten de werktijden dan zijn er grote verschillen te ontdekken binnen de respondentengroep. Deze verschillen worden besproken opnieuw aan de hand van de drie mogelijke gevolgen van telewerken en/of werkprivébeleid die beschreven staan in het theoretisch kader

7.1 Noch gebaat noch benadeeld zijn bij de bereikbaarheid

Ook wanneer het gaat om de mogelijkheid om buiten werktijden bereikbaar te zijn, zijn er respondenten die zich vasthouden aan de stelregel; privétijd = privétijd en werktijd = werktijd. Bijvoorbeeld de respondent bijhorende bij het volgende citaat.

“Stel dat om 17 uur mijn tijd erop zit, dan sluit ik gelijk af. Dan heb ik ook zo iets van dan ben ik niet meer bereikbaar per telefoon en zo. Want juist als je hem aan laat staan dan gaan op een gegeven moment mensen je bellen. Dat is wel een bewuste keuze. Ik heb zo iets van werk klaar, werk af. Ik heb niet zo iets van dat ik 24 uur bereikbaar moet kunnen zijn. Er zijn mensen die 's avonds werken, misschien wel tot 11 uur. Die denken dan dat iedereen dan ook bereikbaar is. Maar dat is niet zo. Er zijn mensen die op de standaardtijden werken en die zijn om 17 uur klaar. Die mensen kan je niet nog telefonisch bereiken na 17uur of wat dan ook. Daar kies ik ook bewust voor. Als ik klaar ben met mijn werk dan ben ik ook echt klaar met mijn werk. Dan wil ik er niks meer mee te maken hebben. Want anders neem je je werk helemaal mee je huis in. Je zit met je laptop al aan je bureautje. Daardoor neem je het werk al een beetje mee naar huis, maar dan wil ik ook dat dat klaar is als het klaar is. Ik ruim ook gelijk alles op. Al mijn spullen al mijn papier in de laptotas. Alles weg. Laptop dicht. Dan is het gewoon opgeruimd en klaar. Dan is mijn huis weer mijn huis. “

Deze respondent trekt voor zichzelf een hele duidelijke lijn tussen werk en privé en voelt zich hier prettig bij. De respondent kiest er bewust voor om noch gebaat noch benadeeld te zijn bij de mogelijkheid om buiten werktijden bereikbaar te zijn. Zij heeft hier geen behoefte aan.

7.2 Gebaat zijn bij de bereikbaarheid

Er zijn ook respondenten die aangeven wel behoefte te hebben aan de mogelijkheid om buiten werktijden bereikbaar te zijn en hierbij gebaat zijn. Het biedt hen de mogelijkheid om het werkdomein beter te managen wanneer zij daar behoefte aan hebben. Bijvoorbeeld de respondent behorend bij het volgende citaat:

“Soms heb ik wel liever dat ik geïnformeerd ergens over word, of dat dingetjes kunnen doorlopen. Dat geeft me vaak een beter gevoel dan dat ik de dag daarop de hele achterstand van mails of iets dergelijks. Dus ik geef ook wel aan dat ze me mogen bereiken. Dan hoef ik er tenminste niet naar te gissen. Ik zie het niet als een belasting. Sterker nog doordat ik weet dat mensen mij in privétijd kunnen bereiken kan ik mijn werkdag met een beter gevoel afsluiten. En mocht er echt iets mis zijn dan kan ik daar op dat moment op in haken “

De mogelijkheid om in privétijd bereikbaar te zijn kan voor een respondent betekenen dat zij hun werk met een geruster gevoel kunnen afsluiten. Ook zijn er respondenten die aangeven het een prettig idee te vinden dat zij wanneer dat nodig is extra te kunnen werken.

“Er is een soort van reservemogelijkheid. Ik kan aan het werk gaan op het moment dat er iets mis gaat of wanneer ik mijn werk niet af krijg. Dat vind ik het meest prettig. Terwijl ik dit vaak niet doe. Maar ik kan altijd denken, als ik het vanmiddag niet af krijg kan ik altijd vanavond nog wat doen. En bij mij brengt dat idee echt rust”.

Uit deze twee citaten is op te maken dat ook de mogelijkheid om bereikbaar te zijn en eventueel over te werken door sommige respondenten gezien wordt als een vangnet. De aanwezigheid van deze mogelijkheden betekent dat er een vangnet is voor de momenten dat de reguliere scheiding tussen werk en privé een probleem blijkt te zijn. Dus wanneer er veel sprake is van op tijd gebaseerde werk-privéinterferentie (Dikkers e.a., 2004). De respondent geeft aan door zijn bereikbaarheid tijdens privétijd te kunnen inspringen wanneer er iets misgaat in het werkdomein. Sommige respondenten geven aan niet of nauwelijks van deze mogelijkheid gebruik te hoeven maken om toch het werk met een beter gevoel te kunnen afsluiten, zoals in het bovenstaande citaat.

Uit de interviews komt ook naar voren dat er respondenten zijn die structureel overwerken. Hierbij is het belangrijk om onderscheid te maken tussen mensen die ook al voor HNW overwerkten en mensen die met de komst van HNW meer zijn gaan werken. Respondenten die overwerken, maar dat niet wijten aan HNW geven aan gebaat te zijn bij HNW, zoals de respondent in het volgende citaat:

“ Ik denk dat ik nu gemiddeld 50 uur per week werk. Maar dat is nu extreem vanwege dit project. Maar in principe is het standaard 40 uur. Ik ben een avondmens dus dan doe ik er twee uurtjes 's avonds bij. Maar die wil ik niet relateren aan HNW. Dat extra werken komt puur door de drukte van de projecten. Als ik nu nog niet over was op HNW dan zou het wel anders zijn. (...) Het gebouw is dan 8 of 9 uur open. En dan zou ik echt tot 8 of 9 uur hier zitten om mijn werk te kunnen doen. En dan zou je bestanden doormailen naar je privémail mailen en dan alsnog thuis door gaan. Nu kan ik wel op tijd thuis zijn om samen met mijn vriendin te eten of even iets anders te doen en dan weer verder werken. Dus het is in drukkere tijden makkelijker om zo efficiënt mogelijk met je tijd om te gaan. En je kan ik de trein je tijd besteden. Als ik niet over was op HNW had ik het drukker gehad dan nu met die flexibiliteit.”

Voor deze respondent geldt dat HNW maakt het mogelijk om het overwerken efficiënter te plannen. Deze respondent vindt het juist fijn dat het overwerken in plaats van op kantoor kan plaatsvinden in zijn huis en waar werk en privé elkaar kunnen afwisselen waardoor het ongemak van het overwerken wordt verzacht. Hij verwacht drukker te zijn geweest wanneer hij niet de flexibiliteit van HNW had gekend. Hij is dus uiteindelijk gebaat bij de mogelijkheden die HNW hem biedt.

7.3 Benadeeld zijn bij de bereikbaarheid

Daarnaast zijn er ook respondenten die aangeven dat de mogelijkheid om bereikbaar te zijn de verleiding met zich meebrengt om ongewenst meer aan het werk te gaan. Deze respondenten geven aan door HNW echt meer uren te zijn gaan werken en vinden dit bezwaarlijk. Deze respondenten geven aan dat de mate waarin de respondent bereikbaar zijn voor het werk hierbij een grote rol speelt.

“Je bent altijd bereikbaar. Toen ik de smartphone net had, had ik hem altijd aanstaan. Ik zat ook 's avonds altijd te mailen via de telefoon. Eigenlijk echt achterlijk, maar goed. Op een gegeven moment zei mijn vriend: “na 8 uur doe je die telefoon uit. Dan wil ik de telefoon niet meer zien.” Want hij werd er ook een beetje gek van. Maar nu we wat verder zijn ben ik heel trouw in het uitzetten van de telefoon. (...) Ik zet 's avonds niet mijn laptop aan. Dus die smartphone zorgt er echt voor dat je 's avonds je mail gaat checken. Mijn vriend vond het vooral irritant. Maar ik ook. Dan lig je in bed en had ik vlak daarvoor een mailtje gelezen en dan draag je dat bij je. Dan zat ik in bed nog over mijn werk na te denken terwijl je dan eigenlijk moet slapen. Dat vond ik niet fijn.”

Dit citaat laat zien dat de respondent toen zij de smartphone net had het lastig vond om maat te houden. Dit leidde tot meer werk-privéinterferentie (Dijkers, e.a. 2004); zij lag 's avonds in haar bed nog aan haar werk te denken. Haar bereikbaarheid had ongewenste gevolgen voor haarzelf als privépersoon. Door deze ervaring is zij aan het denken gezet over haar eigen (over)werkgedrag. Hierdoor heeft zijn grenzen gesteld aan haar bereikbaarheid.

Sommige respondenten blijken zich met de overgang naar HNW direct bewust van het nut van deze grensbewaking en stellen deze grenzen gelijk al voor zichzelf. Bij anderen blijkt dit bewustwordingsproces pas later te komen, zoals in het bovenstaande citaat. Door de bewustwording van hun gedrag zijn zij bewuste keuzes gaan maken om dit gedrag te veranderen. Bijvoorbeeld door het aanschaffen van een privételefoon naast de zakelijke telefoon of het instellen van vaste tijdstippen waarop men wel en niet bereikbaar is voor het werk:

“Het nadeel blijft dat je zelf heel strak moet zijn dat je je zelf niet onderdeel maakt van HNW. Daarmee bedoel ik dat je zelf niet 24/7 open bent. Je moet die middelen gebruiken om flexibel te zijn. Maar je kunt niet 100% flexibel zijn want je kunt niet altijd aan het werk zijn. Je moet bij wijze van spreken je loketuren bepalen en die heel strak handhaven en daarbuiten kan je echt nog weleens dingen doen maar je moet heel streng zijn voor jezelf. Als je dat schakelen niet in extremen voor laat komen. Als je goed op jezelf let en bewuste keuzes maakt dan vind ik dat er alleen maar voordelen zijn. Zelf heb ik de smartphone aanstaan van maandag tot en met vrijdag. En vrijdag als mijn laptop dicht gaat dan die ik ook de smartphone uit. Het weekend moet echt vrij zijn. Tenzij het een bewuste keuze is. Verder heb ik hem altijd aan. Ik heb dan ook bewust gekozen voor een privételefoon. Bewust kiezen is heel belangrijk!”

Deze respondent geeft aan dat het belangrijk is om bewust bezig te zijn met het bewaken van de grenzen van bereikbaarheid. Echter er zijn ook een aantal respondenten die op het moment dat de interviews werden afgenomen – zes maanden na het overgaan naar HNW- nog steeds aangeven in privétijd ongewenst veel met het werk bezig te zijn.

“Dan je merkt dat je de kinderen afsnauwt: “Doe even normaal!” en geen aandacht besteed aan de één die geen messen op tafel wil leggen en de ander daarom geen onderzetters. Op zo'n moment moet je er gewoon even naar toe en niet terug roepen: “Ik ben aan het werk”. Ze vragen eigenlijk aandacht met dat soort dingen. (...) Daar ga je dan later over nadenken en dan kom je tot de conclusie dat het nergens op staat. Ik werk keihard, ik ben loyaal en dat wordt gezien hoop ik, dus ik moet dat toch anders doen. Bij mij is de balans heel erg naar werk doorgeslagen. Het bewustwordingsproces begint wanneer je een spanning ervaart tussen prioriteiten vanuit werk en privé. Je gaat een spanningsveld ervaren tussen die fronten. Het worden dan ook echt fronten. En er is niemand, daar wil ik heel duidelijk over zijn, er is niemand die zegt dat je in het weekend moet

werken. Er is niemand die zegt dat je op je roostervrije dag moet werken. Dat heeft ook nooit ergens in een sheet gestaan. Dat ligt echt aan jezelf."

Deze respondent geeft aan ongewenst veel met haar werk in privétijd bezig te zijn. Zij is bewust van haar eigen (over)werkgedrag, maar is er nog niet in geslaagd om dit te veranderen. De respondent geeft aan dat de oorzaak voor haar ongewenste (over)werkgedrag bij zichzelf ligt; bij haar loyaliteit en gedrevenheid. HNW lijkt haar in haar (over)werkgedrag te faciliteren. Ze stelt geen grenzen aan haar bereikbaarheid en in combinatie met haar loyaliteit en gedrevenheid dringt het werk diep het privé-domein binnen.

7.4 Tussen grensbewaking en grensvervaging

Opvallend is dat de respondenten die aangeven meer te zijn gaan werken met HNW, ook vaak de respondenten zijn die moeite hebben om hun thuiswerkdagen te handhaven en moeite hebben met het plannen van privé-activiteiten onder hun reguliere werktijd, indien ze daar behoefte aan hebben. Deze respondenten hebben een flexibele houding, wanneer het gaat om het bijsturen van (over)werkgedrag. Deze respondenten stellen zich flexibel op naar de heersende norm en worden gehinderd in het thuiswerken en het flexibiliseren van werktijden:

"Als het je dan een keer lukt om thuis te werken dan heb je nog steeds geen privévoordeel. Want dan ga je ook heel lang door. Want ja, normaal fiets je een kwartier heen en weer. Maar dat heb ik nu ook niet. Dus je hebt minimaal drie kwartier per dag extra. De tijd die je normaal aan het reizen kwijt bent die ben je nu kwijt aan het werk. En 's avonds zit je dan nog op je smartphone je mails te bekijken. Eigenlijk echt belachelijk! Op een gegeven moment was ik per dag 10 uur aan het werken. Toen dacht ik, waar ben ik nu eigenlijk mee bezig. En dan voel ik mij wel schuldig als ik een middag vrij nam om bijvoorbeeld met mijn moeder te gaan winkelen. Je hebt het gevoel dat je tussen negen en vijf moet werken. En eigenlijk slaat het nergens op!"

Deze respondent geeft aan dat HNW voor haar betekent dat haar werkgever veel voordelen heeft en zij zelf nauwelijks gebaat is bij HNW. In de resultatenhoofdstukken is gebleken dat dit deels komt door de heersende norm binnen de organisatie over thuiswerken en flexibiliseren van werktijden en deels het gemak van HNW om toe te geven aan overwerken. Uiteindelijk blijkt het zelfstandig handelen van de respondent bepalend is of gebaat is bij de mogelijkheden van HNW. Belangrijk is gebleken dat de respondent zich vasthoudt aan het oorspronkelijke idee van Het Nieuwe Werken en duidelijk communiceert over wat zijn collega's kunnen verwachten en de grenzen van zijn flexibiliteit naar het werkdomein bewaakt.

In totaal geven vier respondenten met een flexibele houding naar het werkdomein aan dat zij graag hulp willen krijgen in het zoeken naar een nieuwe balans in het omgaan met de mogelijkheden van HNW. Zij willen leren hoe zij binnen HNW hun grenzen kunnen bewaken en ervoor kunnen zorgen dat zij gebaat zijn bij HNW. Eén van deze vier respondenten zegt hier het volgende over:

"Maar ik denk dat het handig zou zijn als je na 3 of 4 maanden zegt van hoe vinden jullie dit nu werken. Is het haalbaar om thuis te werken? Welke problemen ervaren jullie daarbij? Ik denk dat ervaringen uitwisselen belangrijk is (...). En misschien zeggen ze die smartphone die kan je best wel uitzetten bijvoorbeeld. Of misschien vertellen ze dat ze hem op zolder hebben liggen. Zodat ze hem echt niet horen. Ik zit toevallig in een groep mensen die geen privé-mobiel hebben, omdat je niet

met twee mobiels wilt lopen. Maar er zijn misschien mensen die op dat moment zeggen "ik heb juist wel een privé-telefoon, want dan kan ik die HTC aan de kant schuiven als ik niet aan het werk ben. Want anders blijf je altijd met die HTC lopen." Nu moet iedereen dat maar voor zichzelf uitvinden. Misschien zou het zelfs helpen als iemand zou zeggen "dat moet je gewoon niet doen. Ik doe dat ook niet. Ik heb daar nooit een probleem mee ervaren. Je moet gewoon zeggen woensdag is mijn vrije dag verschuif maar naar dinsdag, donderdag of vrijdag."

Deze respondent geeft aan dat het belangrijk is om het bewustwordingsproces over hoe om te gaan met de mogelijkheden van HNW bespreekbaar te maken. Zodat medewerkers van elkaar kunnen leren. Op deze manier kan worden bereikt dat de medewerkers met een flexibele houding naar hun werkgever via het maken van bewuste keuzes hun flexibiliteit begrenzen. En een goede balans kunnen vinden tussen het flexibiliseren van het werkpatroon zonder dat de flexibele houding van de medewerker niet ongewenst ten koste gaat van de hun behoefte als privépersoon.

7.5 Samenvatting hoofdstuk 7

De respondenten geven aan zowel gebaat, benadeeld als noch gebaat en noch benadeeld zijn bij de mogelijkheid om bereikbaar te zijn voor het werk buiten werktijden. Een deel van de respondenten gebruikt de mogelijkheid om werktijden te verlengen bewust niet. Zij hebben hier geen behoefte aan en vinden het fijn om zich vast te houden aan de bestaande tijdsgrenzen. Een ander deel gebruikt de mogelijkheid van de smartphone als extra vangnet. De respondent is door zijn bereikbaarheid in de gelegenheid om in privétijd te kunnen inspringen wanneer er iets misgaat in het werkdomein of wanneer de respondent daar behoefte aan heeft. Daarnaast is er een klein deel van de respondenten de verleiding met zich mee draagt om meer te gaan werken. Deze respondenten zoeken de oorzaak voor hun (over)werkgedrag in hun nieuwe werkomgeving bij zichzelf; bij hun loyaliteit en gedrevenheid.

Deze respondenten hebben moeite in het vinden van een juiste balans tussen het gebruiken van de mogelijkheden om het werkpatroon te flexibiliseren zonder dat hun flexibele houding naar het werkdomein ongewenst ten koste gaat van hun behoefte als privépersoon.

8. Conclusie en aanbevelingen

Dit interpretatieve onderzoek is gericht op de gevolgen van de implementatie van het telewerken met een virtueel kantoor voor medewerkers. Specifiek de gevolgen van het telewerkprogramma Het Nieuwe Werken voor de medewerkers van SNS REAAL. uit een meting die binnen SNS REAAL is gebleken dat niet alle medewerkers evenveel gebaat zijn bij Het Nieuwe Werken. Dit spanningsveld wordt bevestigd door de wetenschappelijke literatuur; medewerkers kunnen gebaat, benadeeld of noch gebaat en noch benadeeld zijn bij de implementatie van telewerken of ander werk-privébeleid. Het spanningsveld tussen deze drie mogelijke gevolgen vormt de aanleiding voor dit onderzoek. Binnen de resultatenhoofdstukken is stilgestaan bij de vraag wat het maakt dat een medewerker wel/niet gebaat en wel/niet benadeeld is bij Het Nieuwe Werken van SNS REAAL. In dit hoofdstuk worden conclusies en aanbevelingen gekoppeld aan de besproken resultaten.

De belangrijkste conclusie is dat het zelfstandig handelen van de medewerkers uiteindelijk bepalend is voor de betekenis die de mogelijkheden van Het Nieuwe Werken krijgt. De medewerkers die gebaat zijn, weten de grenserving van mogelijkheden van Het Nieuwe Werken in te zetten op de momenten dat zij daar behoefte aan hebben. Via grensbewaking en het vasthouden aan het oorspronkelijke idee van Het Nieuwe Werken zorgen zij er bewust voor dat hun flexibele houding en de norm binnen de organisatie niet ongewenst ten koste gaat van hun behoeften als privépersoon. Respondenten die niet bewust maar flexibel omgaan met de mogelijkheden van Het Nieuwe Werken geven aan noch gebaat en noch benadeeld of zelfs benadeeld te zijn bij de implementatie van Het Nieuwe Werken. Deze medewerkers ondervinden hinder bij het flexibiliseren van hun werkpatroon door bestaande normen binnen de organisatie. Daarnaast deze medewerkers het risico om - door hun gedrevenheid in combinatie met het gemak waarmee men binnen Het Nieuwe Werken in privétijd aan het werk kan - ongewenst vaak toe te geven aan de verleiding om te werken in privétijd.

De conclusies van dit onderzoek zijn ten eerste relevant voor de top van SNS REAAL en de medewerkers van de programmagroep Het Nieuwe Werken. De resultaten van dit onderzoek geven redenen om aan te nemen dat niet alle medewerkers van de premièreafdelingen direct gebaat zijn bij Het Nieuwe Werken. De aanbevelingen die besproken worden in paragraaf 8.3 kunnen een aanzet zijn om hier verandering in te brengen. Ten tweede kunnen de conclusies van dit onderzoek naar verwachting op eenzelfde manier relevant zijn voor organisaties die bezig zijn met de implementatie van een vergelijkbaar telewerkprogramma als dat van SNS REAAL. Ten derde kunnen deze resultaten, mits deze bevestigd worden in een vervolgonderzoek, ook relevant zijn voor de overheid in de vraag of deze telewerkprogramma's zoals Het Nieuwe Werken dient te stimuleren om de Nederlandse burger die volgens Van der Lippe (2004) een hoge druk ervaart in het combineren van betaalde arbeid en privérollen tegemoet te komen.

In paragraaf 8.1 wordt de koppeling gelegd tussen de resultaten, de onderzoeksvragen en de wetenschappelijke literatuur die besproken is in het theoretisch kader. In paragraaf 8.2 en 8.3 is er aandacht voor praktische aanbevelingen en aanbevelingen voor verder onderzoek. Om vervolgens in paragraaf 8.4 een korte reflectie te geven op het onderzoeksproces.

8.1 Koppeling tussen de resultaten, onderzoeksvragen en theorie

De resultaten van dit onderzoek bevestigen het spanningsveld dat voortvloeit vanuit het theoretisch kader. Binnen de respondentengroep is er onderscheid te maken tussen respondenten die gebaat, benadeeld en noch gebaat noch benadeeld zijn bij de mogelijkheden die Het Nieuwe Werken de medewerkers biedt. De resultaten van dit onderzoek zullen nu gekoppeld worden aan de onderzoeksvragen en de theorie. Hiervoor zijn de thema's vanuit de onderzoeksvragen en het resultaatendeel – de mogelijkheid om thuis te werken, werktijden te flexibiliseren en bereikbaar te zijn buiten werktijden – opnieuw als uitgangspunten gekozen.

8.1.1 De betekenis van de mogelijkheid om thuis te werken

Respondenten die aangeven noch gebaat en noch benadeeld te zijn door de mogelijkheid om thuis te werken geven aan dat de heersende norm binnen de organisatie het thuiswerken verhinderd. Deze aanname sluit aan bij het onderzoek van Dikkers e.a (2004) dat veronderstelt dat de houding van de medewerker ten opzichte van werk-privébeleid wordt bepaald door de mate waarin de organisatiecultuur de medewerker hindert en/of ondersteunt.

Echter zijn er binnen dit onderzoek ook respondenten die zich niet laten hinderen door de heersende norm en wel aangeven gebaat te zijn bij thuiswerken. Dit zijn medewerkers die in mindere mate met de norm in aanraking komen, maar vooral een manier van handelen hebben ontwikkeld waardoor de norm niet van betekenis is voor het gebruik van de mogelijkheden van Het Nieuwe Werken. Deze respondenten houden zich vast aan het oorspronkelijke idee van Het Nieuwe Werken en laten zich niet van de wijs brengen door de heersende norm binnen de organisatie waarin fysiek aanwezig zijn bij een overleg boven thuiswerken wordt gesteld. Deze respondenten geven aan op verschillende manieren voordelen te hebben van de mogelijkheid om thuis te werken. Zij gebruiken het grensvervagende karakter van de mogelijkheid om thuiswerken om de mate van wat Dikkers e.a. (2004) beschrijven als werk-privéinferentie te verminderen.

De manier waarop respondenten het grensvervagende karakter inzetten om gebaat te zijn bij het thuiswerken is afhankelijk van persoonlijke behoefte van de respondent op dat moment. Hiermee vindt dit onderzoek aansluiting bij de resultaten vanuit het onderzoek van Walrave en De Bie (2005). Volgens dat onderzoek stelt het grensvervagende karakter van telewerken de medewerkers in staat om het werkdomein flexibeler in te richten op het moment dat zij daar behoefte aan hebben. Hierdoor kan de medewerker naar eigen inzien het werk en privé eenvoudiger op elkaar afstemmen.

8.1.2 De betekenis van mogelijkheid om werktijden te flexibiliseren

Respondenten die aangeven gebaat te zijn bij de mogelijkheid om de werktijden te flexibiliseren geven aan deze mogelijkheid te gebruiken op de momenten dat zij daar behoefte aan hebben. De behoefte om de werktijden te flexibiliseren blijkt per medewerker te verschillen. De helft van de respondenten geeft aan de voorkeur te geven aan het handhaven van hun reguliere werktijden. Zij gebruiken de mogelijkheid om werktijden te verschuiven incidenteel, als vangnet voor de momenten dat de reguliere verdeling tussen werktijd en privétijd een probleem veroorzaakt. Op die momenten is er sprake van een hoge mate van op tijdgebaseerde werk-privéinterferentie (Dikkers, e.a. 2004). Het vervagen van de reguliere tijdsgrenzen tussen werk en privé kan op deze momenten een uitkomst bieden. Hiermee vindt dit onderzoek opnieuw aansluiting bij de

resultaten vanuit het onderzoek van Walrave en De Bie (2005). Dit onderzoek stelt dat het grensvervagende karakter van telewerken de medewerkers in staat om het werkdomein flexibeler in te richten op het moment dat zij daar behoefte aan hebben.

Opnieuw blijkt dat respondenten die aangeven noch gebaat en noch benadeeld te zijn aangeven gehinderd te worden door de heersende norm. Opnieuw vinden de resultaten vanuit dit onderzoek aansluiting bij het onderzoek van Dikkers e.a (2004) dat veronderstelt dat de houding van de medewerker ten opzichte van werk-privébeleid wordt bepaald door de mate waarin de organisatiecultuur de medewerker hindert en/of ondersteunt.

Op basis van de resultaten betreffende het thuiswerken en de flexibilisering van werktijden kan de volgende conclusie worden getrokken; op het moment dat de interviews zijn afgenomen wordt het hebben van een flexibel werkpatroon - thuiswerken en het hebben van flexibele van werktijden - voor sommige medewerkers niet voldoende ondersteund dan wel teveel verhinderd door normen binnen de organisatie. Dikkers e.a. (2004) benadrukken in hun onderzoek dat de mate waarin een organisatiecultuur de medewerker ondersteund dan wel verhinderd niet twee uiteinden van hetzelfde continuüm zijn, maar twee zelfstandige dimensies die niet hoeven samen te hangen. Op basis van de resultaten van dit onderzoek is het lastig om te bepalen welke positie binnen deze twee dimensies horen bij de organisatiecultuur van SNS REAAL. Daarvoor ligt de focus van dit onderzoek teveel op de betekenisgeving van de medewerkers zonder leidinggevende functie en minder op de betekenisgeving die Het Nieuwe Werken krijgt binnen de bredere focus; de hele organisatiecultuur. Ook kan op basis van dit onderzoek gesteld worden dat niet elke respondent in dezelfde mate wordt beïnvloed door de bestaande normen binnen de organisatiecultuur. De mate waarin de medewerker in aanraking komt met de bestaande normen, maar vooral het zelfstandig handelen van de medewerker is bepalend voor de mate waarin de norm het hebben van een flexibel werkpatroon hinderen.

Uit de resultaten van dit onderzoek komt ook naar voren dat er respondenten zijn die aangeven benadeeld te zijn bij de mogelijkheid om thuis te werken in combinatie met de mogelijkheid om de werktijden te flexibiliseren. Door de combinatie van de grensvervaging van deze twee mogelijkheden geven deze respondenten aan soms in verwarring te raken over wat wel en niet geoorloofd is binnen het thuiswerken. Deze verwarring zorgt voor onrust danwel een schuldgevoel op de momenten dat men tijdens het thuiswerken 'iets anders gaat doen'. Dat het grensvervagende karakter van telewerken (met virtueel kantoor) ook nadelige gevolgen kan hebben voor medewerkers sluit aan bij het onderzoek van Hill, Ferris en Märtinson (2003). Zij concluderen dat de grensvervaging juist voor telewerkers met een virtueel kantoor het lastig maken om te weten wanneer ze aan het werk zijn en wanneer zij privétijd hebben. Zij geven aan dat het raadzaam is dat telewerkers met een virtueel kantoor - zoals bij SNS REAAL - getraind worden in het bewaken van hun grenzen.

Dikkers e.a. (2004) geven aan dat nadelig handelen van medewerkers ten overstaande van werk-privébeleid onder andere verklaard kan worden door een slechte communicatie tussen leidinggevende en de medewerker over wat wel en niet is toegestaan binnen de grenzen van het beleid. Echter lijken de respondenten van mening te zijn dat zij voor de overgang naar Het Nieuwe Werken wel een duidelijk beeld hadden van wat er van hen verwacht werd. Zij geven aan dat deze duidelijkheid is ontstaan door het tekenen van de thuiswerkovereenkomst en het zien van introductiefilmpjes. Dit duidelijke beeld lijkt echter te vertroebelen wanneer de

medewerker eenmaal over is op Het Nieuwe Werken en geconfronteerd wordt met nadelige gevolgen van het grensvervagende karakter van het thuiswerken en de flexibilisering van werktijden.

De resultaten van dit onderzoek met betrekking tot de eerste twee thema's vinden dus aansluiting bij drie verschillende onderzoeken. Het onderzoek van Walrave en De Bie (2005): sommige medewerkers zijn gebaat bij de mogelijkheden van Het Nieuwe Werken, zij gebruiken de mogelijkheden om het werkdomein te flexibiliseren op het moment dat zij daar behoefte aan hebben. Het onderzoek van Hill, Ferris en Mårtinson (2003); het grensvervagende karakter van telewerken met een virtueel maakt het voor sommige medewerkers lastig om te weten wanneer ze aan het werk zijn en wanneer zij privétijd hebben. Deels het onderzoek van Dijkers e.a. (2004); sommige medewerkers geven aan het gevoel te hebben dat de organisatiecultuur het hebben van een flexibel werkpatroon - werken onafhankelijk van tijd en plaats -niet voldoende ondersteund danwel teveel verhinderd.

8.1.3 De betekenis van de mogelijkheid om bereikbaar te zijn buiten werktijd

Dit onderzoek laat zien dat de mogelijkheid om bereikbaar te zijn voor het werk de stap om meer te gaan werken in privétijd gemakkelijker maakt. Wanneer de medewerker niet bewust de grenzen van zijn flexibiliteit naar het werkdomein bewaakt, dan schuilt het risico dat de gedrevenheid van de medewerker leidt tot ongewenst (over)werkgedrag in privétijd.

Met deze conclusie sluit dit onderzoek deels aan op het onderzoek van Middleton (2006) en van Attema, de Nood en Kist (2008). Beiden brengen naar voren dat het gebruik van telecommunicatiemiddelen binnen het telewerken er toe kan leiden dat medewerkers meer gaan werken. Middleton (2006) zoekt de oorzaak van dit (over)werkgedrag in verwachtingen vanuit bij de organisatiecultuur, Van der Lippe (2004) bevestigt deze aanname. Attema, de Nood en Kist (2008) zoeken de oorzaak van het overwerkgedrag bij het individu, Hochschild (2001) bevestigt deze aanname.

De meeste respondenten blijken direct of gaandeweg te weten hoe zij met de verleiding om meer te gaan werken om moeten gaan. Opnieuw blijkt dat het zelfstandig handelen van de medewerker uiteindelijk bepalend is voor de betekenis die de mogelijkheid om bereikbaar te zijn krijgt. Deze respondenten geven aan door middel van grensbewaking ervoor te zorgen dat hun flexibele werkpatroon niet ongewenst ten koste gaat van hun behoefte als privépersoon. Wanneer zij daar behoefte aan hebben gebruiken zij de flexibiliteit die de smartphone biedt om het werkdomein ook in privétijd overzichtelijk te houden. Middleton (2006) zijn onderzoek bevestigt deze positieve kant van het gebruik van PDA's binnen het werkdomein.

De respondenten die aangeven wel door Het Nieuwe Werken meer te zijn gaan werken benadrukken dat hun (over)werkgedrag vooral te maken heeft met hun persoonlijke valkuil - hun gedrevenheid en hoge mate van loyaliteit - en niet met verwachtingen vanuit de organisatie. De aanname van Middleton (2004) en Van der Lippe (2004) dat onrealistische verwachtingen van de organisatiecultuur ten grondslag liggen aan het overwerkgedrag onder medewerkers wordt binnen dit onderzoek dus niet bevestigd. De resultaten vanuit dit onderzoek vinden meer aansluiting bij de resultaten van het onderzoek van Hochschild (2001). Uit dit onderzoek komt naar voren dat het werkdomein aantrekkelijke kenmerken heeft voor haar medewerkers. Het werkdomein biedt stimulatie en begeleiding, het gevoel iets bereikt te hebben en erbij te horen.

Deze aantrekkingskracht vanuit het werkdomein kan mogelijk ten grondslag liggen aan de verleiding om te gaan overwerken.

Ook komt uit het onderzoek van Hochschild (2001) naar voren dat het privédomein steeds meer het domein is geworden waar de persoon weinig waardering krijgt en waar teveel dingen moeten gebeuren in te weinig tijd. Deze onaantrekkelijkheid van het privédomein wordt niet door de verhalen van de medewerkers bevestigd. Iedere medewerker geeft aan waarde te hechten aan privétijd en het privédomein. De medewerkers die aangeven over te werken geven ook allen aan er naar te streven om dit in de toekomst minder te gaan doen.

8.1.4 Beantwoording vraagstelling

Binnen dit onderzoek is stilgestaan bij de vraagstelling:

Wat is de betekenis die de medewerkers van de premièreafdelingen binnen SNS REAAL geven aan de implementatie van het telewerkprogramma Het Nieuwe Werken?

De bevindingen van dit onderzoek bevestigen het bestaan van de drie mogelijke gevolgen van de implementatie van een telewerkprogramma, dan wel de implementatie van werk-privébeleid. Binnen de respondentengroep is onderscheid te maken tussen medewerkers die gebaat zijn, benadeeld zijn dan wel noch gebaat en noch benadeeld zijn bij de mogelijkheden van Het Nieuwe Werken.

Het grootste deel van de respondenten geeft aan direct of gaandeweg gebaat te zijn bij de mogelijkheden van Het Nieuwe Werken. Zij weten de grensvervaging van de mogelijkheden van Het Nieuwe Werken in te zetten op de momenten dat zij behoefte hebben. Zij kunnen door deze mogelijkheden de eisen vanuit werk en privé flexibeler op elkaar af te stemmen. Via grensbewaking en het vasthouden aan het oorspronkelijke idee van Het Nieuwe Werken zorgen zij ervoor dat de norm binnen de organisatie en hun flexibele houding niet ongewenst ten koste gaat van hun behoeften als privépersoon.

Het deel van de respondenten dat aangeeft noch gebaat en noch benadeeld te zijn voelt zich gehinderd in het flexibiliseren van hun werkpatroon – thuiswerken en flexibiliseren werktijden – door de bestaande normen binnen de organisatie.

de respondenten die aangeven benadeeld te zijn bij Het Nieuwe Werken wijten dit aan het grensvervagende karakter van Het Nieuwe Werken. Bij deze medewerkers zorgt de grensvervaging voor een onrustig gevoel over wat zij wel en niet mogen wanneer thuis aan het werk zijn. Daarnaast vergroot de grensvervaging het gemak waarmee men toe kan geven aan de verleiding om in privétijd aan het werk te gaan.

De resultaten van dit onderzoek wijzen uit dat het zelfstandig handelen van de medewerker uiteindelijk bepalend is voor het wel of niet gebaat zijn bij Het Nieuwe Werken. De sleutel tot de voordelen van Het Nieuwe Werken ligt bij het vermogen van de medewerker om een juiste balans te vinden. Enerzijds het bewust omarmen van de grensvervaging die Het Nieuwe Werken met zich meebrengt. Anderzijds het vermogen om de grenzen te bewaken van de flexibiliteit van de medewerker naar het werkdomein. Door het hebben van een juiste balans tussen grensvervaging en grensbewaking is de medewerker gebaat bij Het Nieuwe Werken en wordt

voorkomen dat normen binnen de organisatie en de verleiding om meer te gaan werken ongewenst ten koste gaan van de behoeften van de medewerker als privépersoon.

8.2 Praktische aanbevelingen

Uiteindelijk geven zowel de wetenschappelijke literatuur als de resultaten vanuit de interviews reden om vanuit dit onderzoek aan te bevelen dat het bestaande ontwikkeltraject van Het Nieuwe Werken wordt uitgebreid met een workshop die zich richt op het bewaken van de persoonlijke grenzen. Zodat voorkomen wordt dat de norm binnen de organisatie of de verleiding om meer te gaan werken ongewenst ten koste gaat van de behoeften die de medewerker als privépersoon heeft.

Vier respondenten die het gevoel hebben benadeeld te zijn bij de implementatie van Het Nieuwe Werken geven aan graag begeleiding te willen hebben in het bewaken van de grenzen aan hun eigen flexibiliteit naar het werkdomein. Uit het onderzoek van Hill, Ferris en Märtinson (2003) blijkt dat het juist voor telewerkers met een virtueel kantoor (zoals bij Het Nieuwe Werken van SNS REAAL) lastig is om te weten waar zij de grens moeten leggen tussen werk en privé. Zij raden organisaties aan om medewerkers, die net begonnen zijn met telewerken, een training te geven in hoe hun eigen grenzen te bewaken in hun nieuwe virtuele werkomgeving (Hill, Ferris en Märtinson, 2003).

Deze workshop dient plaats te vinden na de overgang naar Het Nieuwe Werken zodat de medewerkers reeds ervaringen hebben opgedaan met Het Nieuwe Werken. Hierdoor weten zij beter wat in de praktijk de hinderende en ondersteunende factoren kunnen zijn om gebaat te zijn bij de mogelijkheden van Het Nieuwe Werken. In deze workshop dienen de medewerkers te worden uitgedaagd om een gesprek met elkaar aan te gaan over het succes en falen van het persoonlijk handelen ten aanzien van de mogelijkheden van Het Nieuwe Werken. Door dit gesprek te voeren voelen medewerkers zich niet alleen gesteund, zij worden ook aan het denken gezet over hun eigen handelen en kunnen wellicht ook leren van het luisteren naar andermans strategieën om om te gaan met de mogelijkheden van Het Nieuwe Werken.

Naar verwachting hebben niet alle medewerkers de behoefte om deel te nemen aan de workshop. Aangezien een groot deel van de respondenten aangeeft direct of gaandeweg op eigen kracht te zorgen dat zij gebaat zijn bij de mogelijkheden van Het Nieuwe Werken. Door de workshop niet verplicht te stellen, is het mogelijk meer aandacht te besteden aan de medewerkers die benadeeld dan wel noch gebaat en noch benadeeld zijn bij Het Nieuwe Werken. Dit is namelijk juist de groep die het meest zal opsteken bij het volgen van deze workshop. Daarnaast denk ik dat het vrijwillige karakter van de workshop zal bijdragen aan de sfeer van de workshop.

8.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat normen binnen de organisatiecultuur sommige respondenten hinderen in het thuiswerken en in het flexibiliseren van de werktijden. Binnen dit onderzoek is het niet duidelijk geworden welke elementen binnen de organisatiecultuur de medewerker ondersteunen dan wel verhinderen in het gebruik van de mogelijkheden van het telewerken met een virtueel kantoor. Een vervolgonderzoek naar de gevolgen van telewerken met een virtueel kantoor, waarin de focus ligt op de organisatiecultuur kan mogelijk opheldering geven.

Daarnaast laat dit onderzoek zien dat de implementatie van telewerken met een virtueel kantoor verschillende gevolgen heeft voor medewerkers binnen de context van Het Nieuwe Werken binnen SNS REAAL. Binnen een interpretatief onderzoek staat de betekenisgeving van specifiek één context centraal. Een generalisatie van de resultaten van dit onderzoek is gezien het interpretatieve karakter van dit onderzoek lastig. Vandaar dat het raadzaam is om een vervolgonderzoek uit te voeren naar de gevolgen van de implementatie van telewerken met virtueel kantoor voor medewerkers. Op deze manier kunnen de bevindingen van dit onderzoek in brede context getoetst worden. Alvorens deze gebruikt worden om aanbevelingen ten aanzien van het overheidsbeleid en de implementatie van het telewerken met een virtueel kantoor te doen binnen andere organisaties dan SNS REAAL.

8.4 Reflectie op het onderzoekproces

Vanuit mijn vorige opleiding was ik gewend om mij te concentreren op kwantitatieve onderzoeksbenadering. Daardoor was de uitvoering van dit interpretatieve en kwalitatieve onderzoek een uitdaging. Achteraf ben ik tevreden met de resultaten van dit onderzoek. Wel heb ik een aantal punten in de onderzoeksproces die ik bij een herhaling van dit soort onderzoek anders zou doen. Het interpretatief onderzoeksproces kent een onzekerheid, je weet van tevoren niet wat je tegen gaat komen. Zeker in de analysefase vond ik het lastig om met deze onzekerheid om te gaan. Aan het begin van deze fase had ik er moeite mee om te accepteren dat de grote hoeveelheid data uiteindelijk wel zal leiden tot resultaten, maar dat de weg naar resultaten onzeker is. Ik moest erop vertrouwen dat uiteindelijk dingen wel op hun plaats zouden vallen. Maar aangezien ik gedreven ben en graag weet wat het einddoel is vond ik die onzekerheid en het open karakter van het onderzoek soms lastig. Pas in de laatste weken van de afstudeerperiode is het kwartje echt gevallen en zijn de resultaten van de scriptie over een andere boeg gegooid. In een volgend onderzoek wil ik mijzelf meer tijd gunnen voor het uitvoeren van de analyse en het schrijven van de scriptie. Door mijzelf meer tijd te gunnen en soms afstand te nemen van het onderzoek verwacht ik beter in staat te zijn om door het onderzoeksproces heen te kunnen kijken. Waardoor de data eerder op zijn plaats valt dan dat bij de uitvoering van dit onderzoek gebeurd is.

9. Referenties

Attema, J., Nood, D., de, & Kist, H. (2008), *Werk in balans*, EPN: Den Haag.

Balogun, J., Johnson, G. (2005) 'From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking', *Organization Studies*, 26, p. 1573-1601.

Bijl, D. (2009), *Het Nieuwe Werken*, Par CC: Zeewolde.

Boeije, H. (2005) *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*, Boom Onderwijs; Den Haag.

Crompton, R., & Lyonette, C. (2006), Work-life 'balance' in Europe, *Acta Sociologica*, 49, p. 379-393.

Dijkers, J., Geurts, S., den Dulk, L., Peper, B. & Kompier, M. (2004). Relations among work-home culture, the utilization of work-home arrangements, and work-home interference. *International Journal of Stress Management*, 4, p. 323-345.

Gryp, S. (2005), *Buigen of barsten: via flexibele arbeid naar een flexibele organisatie?* ACCO: Leuven.

Hallett, T. (2003), Symbolic power and organizational culture, *Sociological Theory*, 21, (2), p.128-149.

Hammer, Bauer & Grandey, (2003), Work-family conflict and work-related withdrawal behaviors, *Journal of Business and Psychology*, 17, p. 419-436.

't Hart, H., Dijk, van, J., Goede, de, Jansen en Teunissen, *Onderzoeksmethoden*, Boom; Den Haag.

Hell, W., Gigerenzer, G., Gauggel, M. M., & Müller, M. (1988), Hindsight Bias: An interaction of automatic and motivational factors? *Memory & Cognition*, 16, p. 533-538.

Hengstmengel, E.J. (2000). *De digitale werker*, Kluwer: Alphen aan de Rijn.

Hill, E.J. Ferris, M. & Martinson, V. (2003) Does it matter where you work? *Journal of Vocational Behavior*, 63, p. 220-241.

Hochschild. A.R. (1997). *The time bind. When work becomes home and home becomes work*. Metropolitan: New York.

Lippe, T., van der (2004). *Andere tijden voor werk en privé*. Oratie, Universiteit Utrecht: Utrecht.

Middleton, C. (2006). Illusions of balance and control in an always-on environment: a case study of Blackberry users, *Journal of media & Cultural Studies*, 7, p.14- 28.

Morrill, C., M.N. Zald & H. Rao (2003) Covert political conflict in organizations: challenges from below, *Annual Review of Sociology*, 29, p.391-415.

O'Leary, Z. (2004) *The essential guide to doing research*, Sage Publications: London.

Silverman, D. (2004) *Doing Qualitative Research*, 2nd edition, Sage Publications: London.

Vickers, D. (2008) "Beyond the hegemonic narrative – a study of managers", *Journal of Organizational Change Management*, 21, (5), p.560-573.

Walrave, M. & de Bie, M. (2005). *Teleworking @ home or closer to home*, ESF-Agentschap Vlaanderen.

Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in organizations*, Sage Publications: London.

Internetbronnen

SNS REAAL, Algemene site met het bedrijfsprofiel

<http://www.snsreaal.nl/index.asp?NID=6536>

Binnengehaald op 20-02-2010

Telewerkforum, Juryrapport Telewerkprijs 2009

<http://www.telewerkforum.nl/files/Presentaties/juryrapport%20telewerkprijs%202009.pdf>

Interne documenten

Jongorius, N., Jongsma, M., & Roelofswaard, A. (2008) *Het Nieuwe Werken van SNS REAAL beleid 2009- 2012*.

Hennevelt E., & Berg, E.N., van den (2010), *Totale rapportage van de 1-meting op de premiereafdelingen*.

Bijlage 1. Topiclijst

De volgende persoonskenmerken zijn opgenomen in het interview:

- leeftijd
- functie
- leidinggevend of niet
- afdeling
- aantal jaren in dienst
- gezinssituatie (partner/kinderen)
- afstand tussen huis en kantoor

Openingsvraag: *“Kunt u mij vertellen hoe uw werkpatroon eruit zag voor de overgang naar Het Nieuwe Werken?”*

Werkpatroon

Werklocaties (op kantoor en/of thuiswerken)

- Voor overgang HNW
- Na overgang HNW

Werktijden (werktijd, reistijd, overwerken)

- Voor overgang HNW
- Na overgang HNW

Aandachtspunten: Doorvragen naar de factoren die een rol spelen bij de totstandkoming van het werkpatroon. Eventuele vragen naar het ideale werkpatroon.

Bereikbaarheid

Bereikbaarheid voor het werk (binnen en buiten werktijden)

- Voor overgang HNW
- Na overgang HNW

Aandachtspunten: Doorvragen naar de factoren die een rol spelen bij de totstandkoming van de bereikbaarheid.

Visie op Het Nieuwe Werken

Voordelen HNW

- Eigen ervaring
- Wat ziet u bij collega's?

Nadelen HNW

- Eigen ervaring
- Wat ziet u bij collega's?

Werk-privébalans

Interferentie van werk naar thuis

- Voor overgang HNW
- Na overgang HNW

Werk-privé balans

- voor overgang HNW
- Na overgang HNW

Aandachtspunten: Doorvragen naar de factoren interferentie bevorderen en/of verminderen.