



Universiteit Utrecht



# Als alles los is wat onnodig vastzat

Samenwerken in Het Nieuwe Werken

Masterscriptie Dewi van Deurssen



**SNS REAAL**

---

Masterprogramma Organisaties, Verandering en Management  
Opleiding Bestuurs- en Organizationalwetenschap  
Universiteit Utrecht

Universitair begeleider: Jeroen Veldman, Jeroen Vermeulen  
Tweede lezer: Michel van Slobbe  
Stagebegeleider: Suze Krijnen

Augustus 2011

Als alles los is wat onnodig vastzat

## Voorwoord

---

Voor mijn afstuderen wilde ik onderzoek doen naar één van de belangrijkste trends op het gebied van organisatieverandering van dit moment: Het Nieuwe Werken.

Het Nieuwe Werken maakt werken tijds- en plaatsonafhankelijk en dat heeft een diepgaand effect op de organisatie. Niemand heeft meer een eigen werkplek, medewerkers gaan thuiswerken en communicatie vindt meer digitaal plaats dan face to face. Statussymbolen verdwijnen, een stukje eigen identiteit wordt weggenomen en professionele en sociale relaties veranderen. Dat wilde ik onderzoeken! En dat heb ik gedaan.

Zie hier het resultaat: mijn masterscriptie. Met deze scriptie rond ik het programma Organisaties, Verandering en Management af aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO). Ik heb genoten van het jaar waarin ik me verdiept heb in organisatiecultuur en organisatieverandering. Ik ben in aanraking gekomen met interessante organisaties en ik heb veel enthousiaste studenten mogen ontmoeten. Maar ik kijk ook uit naar de periode die ik tegemoet ga. Kom maar op met die baan!

Graag wil ik een aantal mensen bedanken. Allereerst mijn begeleiders vanuit de programmagroep Het Nieuwe Werken bij SNS REAAL. Evelien Hennevelt, wat straal jij een enthousiasme en inspiratie uit. Manja Jongsma, dank voor je vrolijkheid, af en toe een strenge blik en je steun. Suze Krijnen, dank voor je begeleiding, je toewijding en voor de hilarische Communicator-momenten. Dank ook aan alle respondenten, dat jullie allemaal bereid waren een uurtje tijd voor me vrij te maken. Mijn waardering voor jullie open- en eerlijkheid. Mijn universitair begeleider Jeroen Veldman, dank voor je kritische blik en het lumineuze idee om mijn resultaten op te hangen aan de drie perspectieven van Martin. Ook al viel het kwartje soms pas wat later en/ of ben ik af en toe wat eigenwijs, ik heb veel aan je feedback gehad. Jeroen Vermeulen, allereerst dank voor het fantastische masterjaar. Wat heb ik genoten van *Engineering Culture*. Fijn ook dat ik in de laatste fase van mijn scriptieperiode bij je terecht kon. Mam, als ik even een steuntje in de rug nodig heb, ben jij er voor me. Altijd. Zonder jou was dit alles me niet gelukt. Lieve vriendinnen, de studie zit erop! Wanneer gaan we op vakantie en waar gaan we heen?

Tot slot. Het doel van deze scriptie is een beeld schetsen van hoe mensen betekenis geven aan Het Nieuwe Werken bij SNS REAAL. Ik wil aangeven waar de knelpunten zitten en waar er kansen liggen met betrekking tot samenwerken. Ik hoop dat mijn onderzoek een bron van inspiratie is voor eenieder die aan de slag gaat of wil gaan met Het Nieuwe Werken.

Dewi van Deurssen  
Utrecht, augustus 2011

PS Vertellen over mijn onderzoek doe ik graag, dus aarzel niet me te benaderen via LinkedIn.

## Samenvatting

---

# Als alles los is wat onnodig vastzat

Dewi van Deurssen

## Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO)

**Abstract** – Steeds meer private en publieke organisaties experimenteren met flexibele werkconcepten zoals Het Nieuwe Werken. In Het Nieuwe Werken is niet belangrijk waar of wanneer er gewerkt wordt, maar wat er gedaan wordt. Collega's zitten niet meer vanzelfsprekend als team bij elkaar en werken op verschillende tijdstippen. Dit heeft gevolgen voor de manieren waarop zij samenwerken.

Deze scriptie bevat de uitkomsten van een kwalitatief onderzoek naar de betekenissen die medewerkers geven aan samenwerken binnen Het Nieuwe Werken bij SNS REAAL. 16 medewerkers zijn geïnterviewd. De resultaten zijn opgetekend vanuit het perspectief dat een organisatie een cultuur *is*, waarbinnen medewerkers op verschillende niveaus betekenis geven.

Samenwerken omschrijven medewerkers als 'samen werken aan resultaat'.

Activiteitgerelateerde werkplekken en thuiswerken bevorderen het geconcentreerd werken, het individueel werken aan resultaat. Voor de samenwerking betekent dit dat medewerkers elkaar minder zien en een deel van het contact verschuift van face to face naar digitaal. Digitale communicatiemiddelen kunnen de samenwerking verbeteren doordat medewerkers elkaar altijd en overal makkelijk kunnen bereiken. Regelmatig fysiek contact blijft echter essentieel voor een effectieve samenwerking. Als medewerkers van een team bij elkaar zitten, wordt onbedoeld belangrijke taakgerelateerde informatie gedeeld die anders niet gedeeld zou worden. Daarnaast is in een face to face contact de kans op miscommunicaties kleiner dan in een digitaal contact. Tot slot is de drempel tot sociaal contact het laagst op het moment dat medewerkers elkaar fysiek zien. Uit hun sociale relaties op het werk halen mensen plezier. In zakelijke relaties lopen taakgerelateerd en sociaal contact bovendien veelal door elkaar heen. Goede banden tussen collega's kunnen de effectiviteit van een team bevorderen.

Voor een effectieve samenwerking dient het fysieke contact tussen directe collega's daarom, in ieder geval op kantoor, gefaciliteerd te worden. Activiteitgerelateerde werkplekken staan dit niet in de weg. Het is echter wel belangrijk om per team één vast primair werkgebied te hebben waar medewerkers hun directe collega's treffen.

**Keywords** - Het Nieuwe Werken, organisatieverandering, samenwerken, werk- en leefwereld, fysiek contact, professionele en sociale isolatie

## Inhoudsopgave

---

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1   1	Het Nieuwe Werken als maatschappelijk fenomeen	
1   2	De organisatie: SNS REAAL	
1   3	Probleemschets: samenwerken als alles los is wat onnodig vastzat	
1   4	Vraagstelling en onderzoeksvragen	
1   5	Relevantie van het onderzoek	
1   6	Leeswijzer	
<b>2</b>	<b>Theoretisch kader</b>	<b>10</b>
2   1	De organisatie als cultuur	
2   1   1	Cultuur als metafoor	
2   1   2	Drie perspectieven	
2   1   3	Organisatieverandering	
2   2	Samenwerken...	
2   2   1	...in een team...	
2   3	...in een flexibel werkconcept: wat er verandert	
2   3   1	Telewerken en het risico op professionele en sociale isolatie	
2   3   2	Communicatie: face to face versus digitaal	
<b>3</b>	<b>Methodologie</b>	<b>19</b>
3   1	Onderzoeksbenadering	
3   1   1	Onderzoeksstrategie	
3   1   2	Wetenschapsfilosofische benadering	
3   2	Onderzoeksontwerp	
3   2   1	Literatuuronderzoek	
3   2   2	Dataverzameling	

Als alles los is wat onnodig vastzat

3 | 2 | 3 Analyse

3 | 2 | 4 Rapportage

3 | 3 Kwaliteitscriteria

3 | 3 | 1 Betrouwbaarheid

3 | 3 | 2 Validiteit

## **4 Resultaten 26**

4 | 1 Integratieperspectief: “Hoe flexibeler hoe beter”

4 | 2 Differentiatieperspectief: “Het model klopt niet”

4 | 3 Fragmentatieperspectief: “Je ziet elkaar veel minder”

4 | 3 | 1 Betekenisgeving aan samenwerken

4 | 3 | 2 Een veranderd contact in de werkwereld: taakgerelateerde communicatie...

4 | 3 | 3 ...en de leefwereld: sociaal contact

4 | 3 | 4 Waar werk- en leefwereld samen komen: zakelijke relaties

4 | 3 | 5 Professionele en sociale isolatie

## **5 Conclusies en discussie 48**

5 | 1 Conclusie

5 | 1 | 1 Beantwoording onderzoeksvragen

5 | 2 Theoretische implicaties

5 | 3 Praktische implicaties

5 | 3 | 1 Fysiek

5 | 3 | 2 Virtueel

5 | 3 | 3 Mentaal

5 | 4 Limitaties van het onderzoek

5 | 5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

## **Literatuurlijst 54**

## **Bijlage 1 – Topiclijst 56**

# 1 Inleiding

---

Dit eerste hoofdstuk bevat de aanleiding tot het onderzoek. Van breed naar smal komt eerst Het Nieuwe Werken als maatschappelijk fenomeen aan bod, vervolgens de belangrijkste kenmerken van de organisatie en tot slot samenwerken binnen deze context. Paragraaf 1 | 4 bevat de centrale vraagstelling en de deelvragen, 1 | 5 gaat in op de relevantie van het onderzoek. In de leeswijzer komt tot slot de opbouw van de scriptie aan bod.

Het doel van dit hoofdstuk is de context van dit onderzoek helder weergeven.

## 1 | 1 Het Nieuwe Werken als maatschappelijk fenomeen

Het Nieuwe Werken is een van de belangrijkste trends op het gebied van organisatieverandering van dit moment (Twynstra Gudde, 2010). Het is een flexibele stijl van werken die minder gebonden is aan plaats en tijd en een visie om werken effectiever en efficiënter maar ook plezieriger te maken (Bijl, 2009). Niet hoe, waar of wanneer er gewerkt wordt, maar wat er gedaan wordt staat centraal (Intern document: Beleid Het Nieuwe Werken van SNS REAAL).

Informatietechnologische ontwikkelingen maken het mogelijk te werken op andere plaatsen dan op kantoor (Bijl, 2009; Baruch, 2001). Laptops, smartphones en social media stellen mensen in staat altijd en overal te werken. En medewerkers willen gebruik maken van deze middelen en mogelijkheden: voor meer dan de helft van de werkende Nederlanders is flexibel kunnen werken een belangrijke voorwaarde bij het zoeken naar een nieuwe baan (TNS NIPO, 2010).

Telewerken, de mogelijkheid om op afstand van kantoor te werken (vaak is dat thuis), is één van de mogelijkheden die Het Nieuwe Werken biedt. Medewerkers ervaren dit veelal als de meest ingrijpende verandering die Het Nieuwe Werken met zich meebrengt. Over telewerken is veel geschreven in de wetenschappelijke literatuur.

Telewerken levert zowel voor werkgever als werknemer een aantal voordelen op. De medewerker is tevredener met zijn baan en ervaart een betere balans tussen werk en privé. De werkgever geniet een hogere productiviteit en bespaart een aantal dure vierkante meters (Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2001; Van Heck, 2010). Ook op maatschappelijk gebied heeft telewerken voordelen. Het reduceert de files en vermindert de luchtvervuiling (Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2001). Maar er zijn niet alléén voordelen. Uit onderzoek blijkt dat werk en privé door thuiswerken door elkaar kunnen gaan lopen, medewerkers de sociale omgeving op kantoor missen en ze zich minder betrokken voelen. Ook lijkt de samenwerking onder telewerken te lijden (Baruch, 2001).

Hoe deze theoretische voor- en nadelen uitpakken in de praktijk is afhankelijk van een aantal factoren. Kenmerken van de organisatie, het individu, het werk en de privésituatie bepalen of effectief telewerken haalbaar is (Baruch, 2001). Telewerken is dus niet de heilige graal voor iedere organisatie en ieder individu.

Maar Het Nieuwe Werken is méér dan alleen telewerken: Het Nieuwe Werken is flexibel werken. Technische en fysieke middelen maken dat mogelijk. Het resultaat staat daarbij centraal. Naar Het Nieuwe Werken als integraal concept is echter nog maar weinig onderzoek gedaan.

Als alles los is wat onnodig vastzat

Dat betekent dat nog lang niet alle gevolgen van Het Nieuwe Werken duidelijk zijn. Bovendien vult iedere organisatie Het Nieuwe Werken net iets anders in. Dat moet ook: Het Nieuwe Werken is geen *one size fits all* (Van Heck, 2010). Dat maakt Het Nieuwe Werken echter tot een complex fenomeen.

Organisaties zijn zich ook bewust van deze complexiteit. Via blogs als Het Nieuwe Werken Blog delen leidinggevenden, adviseurs en managers die Het Nieuwe Werken vormgeven hun praktische inzichten, kennis en ervaring en gaan met elkaar de discussie aan over de betekenis van Het Nieuwe Werken voor de maatschappij, de organisatie en het personeel (Het Nieuwe Werken Blog, 2011).

In dit onderzoek interpreteer ik Het Nieuwe Werken als flexibel werkconcept. Dat maakt duidelijk dat Het Nieuwe Werken méér is dan alleen telewerken. Daarbij past dit bij de beleving van SNS REAAL van Het Nieuwe Werken (zie de volgende pafoneragraaf).

## 1 | 2 De organisatie: SNS REAAL

SNS REAAL is een Nederlandse bank-verzekeraar met producten op het gebied van sparen en beleggen, hypotheek en vastgoedfinanciering en verzekeren. Merken die onder SNS REAAL opereren zijn onder andere SNS Bank, REAAL, Zwitserleven, ASN bank, Regiobank, Proteq en Route Mobiel. Met een balanstotaal van 128 miljard en ongeveer 8.000 medewerkers is SNS REAAL 'een van de kleinere onder de groten'.

In het bank-verzekeringswezen is SNS REAAL een van de koplopers op het gebied van Het Nieuwe Werken. Vanuit Het Nieuwe Werken als maatschappelijk fenomeen heeft SNS REAAL een organisatiespecifieke vertaling gemaakt. Het doel van het veranderprogramma van SNS REAAL is flexibel werken mogelijk maken (Intern document: Beleid Het Nieuwe Werken van SNS REAAL):

*“Het Nieuwe Werken maakt los wat onnodig vastzit”*

De programmagroep Het Nieuwe Werken is verantwoordelijk voor de succesvolle implementatie van Het Nieuwe Werken bij SNS REAAL, ook wel afgekort als HNW. De programmagroep bestaat uit dertien medewerkers, waaronder een programmadirecteur, een programmamanager en verschillende implementatiemanagers. Als stagiaire heb ik onderdeel uitgemaakt van dit team.

Het veranderprogramma binnen SNS REAAL bestaat uit drie verschillende delen, het fysieke, het virtuele en het mentale deel:

- Het fysieke deel

Het fysieke deel omvat de kantoorinrichting en de facilitaire dienstverlening op kantoor. De gebouwen van SNS REAAL worden verdieping voor verdieping helemaal opnieuw ingericht. De nieuwe vloer bevat verschillende soorten werkplekken voor verschillende activiteiten. Zo zijn er cockpits (hokjes) voor geconcentreerd werk, open werkplekken voor werk waarbij minder concentratie vereist is, coupé-werkplekken (halfgesloten plekken met schotten) voor werk met een gemiddelde concentratie en duo-lounges voor samenwerken. Verdiepingen worden grotendeels volgens één lijn ingericht, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen 'verwerkende vloeren' (voor het verwerken van informatie) en 'kenniswerkende vloeren' (voor het verbeteren of vernieuwen van producten, diensten en processen). Teams zitten op de nieuwe vloer niet meer standaard bij elkaar. De activiteit is leidend voor de keuze van de werkplek.

Als alles los is wat onnodig vastzat

Bovendien zijn alle plekken flexplekken: ook de leden van de Raad van Bestuur hebben geen eigen kamer meer. De werkplekfactor gaat daarbij van 1 plek per medewerker naar 0,6. Dit kan omdat mensen gaan thuiswerken.

– Het virtuele deel

Onder het virtuele deel vallen alle informatietechnologische middelen en mogelijkheden. Iedereen die over gaat op HNW krijgt een laptop en een smartphone. Deze middelen bevatten software die het mogelijk maakt documenten te delen via intranet (iD), agenda's te delen (Microsoft Outlook), te chatten, bellen of videoconferenzen (Office Communicator) en op afstand te vergaderen (Live-Meeting). Het virtuele deel maakt telewerken, werken op afstand van kantoor, mogelijk. Als mensen op afstand van kantoor werken, is dat meestal thuis. Voor het inrichten van een thuiswerkplek is een budget beschikbaar. Thuiswerkdagen kunnen medewerkers in overleg met de leidinggevende flexibel invullen. De afspraak is echter dat medewerkers onafhankelijk van het aantal dagen dat zij werken minimaal twee dagen per week op kantoor zijn. Thuiswerken is geen verplichting.

– Het mentale deel

Het mentale deel bestaat uit een ontwikkelprogramma van ongeveer vijftien onderdelen. In e-learnings en workshops worden medewerkers begeleid bij de nieuwe manier van werken. Een nieuwe werkstijl waarin resultaat, vertrouwen, verantwoordelijkheid en verbinding centraal staat, is daarbij leidend. Medewerkers maken tijdens de workshops met elkaar afspraken over hoe zij (samen) willen werken binnen Het Nieuwe Werken. Er is een traject voor leidinggevend en een traject voor niet-leidinggevend. Leidinggevend lopen doorgaans iets voor op het programma. Ook zijn er sessies waarin medewerkers leren omgaan met de digitale middelen. Het ontwikkelprogramma start ongeveer een half jaar vóór overgang naar Het Nieuwe Werken en duurt tot ongeveer vier maanden na overgang.

Met de nieuwe manier van werken heeft SNS REAAL een aantal doelstellingen. Vier doelstellingen zijn voor SNS REAAL, vier zijn er voor de medewerkers:

<b>Voor SNS REAAL</b>	<b>Voor medewerkers</b>
Hogere medewerkertevredenheid	Betere balans werk/ privé
Aantrekkelijke werkgever	Aantrekkelijke werkomgeving
Lagere kosten en hogere productiviteit	Efficiënter en effectiever werken
Betere bediening van de klant	Meer samenwerken

Hoe Het Nieuwe werken scoort op deze doelstellingen 'meet' SNS REAAL middels enquêtes. Er zijn drie meetmomenten: de nul-, 1- en 2-meting (respectievelijk één maand vóór en vier en tien maanden na de overstap op HNW). Een doelstelling wordt gehaald als tien maanden na overgang minimaal 70% van de medewerkers positief reageert op een vraagstelling. Lagere kosten en hogere productiviteit worden niet gemeten in de enquête.



Als alles los is wat onnodig vastzat

Op medewerkertevredenheid, de aantrekkelijkheid van de werkgever, de balans werk en privé en efficiëntie en effectiviteit scoort HNW goed. Op klantbediening en met name op samenwerken scoort HNW echter minder goed dan verwacht. Dat laatste vormt de aanleiding tot mijn onderzoek.

### **1 | 3 Probleemschets: samenwerken als alles los is wat onnodig vastzat**

De verwachting van het programmateam van SNS REAAL was dat Het Nieuwe Werken door zowel virtuele als fysieke mogelijkheden zou leiden tot een betere samenwerking. Door de digitale middelen (het virtuele deel) is informatie overal en altijd beschikbaar en is communicatie tijd- en plaatsafhankelijk (Intern document: Beleid Het Nieuwe Werken van SNS REAAL). Dat maakt dat mensen, in tegenstelling tot vóór de invoer van HNW, altijd en overal kunnen (samen-) werken (Bijl, 2009). De kantoorruimte (het fysieke deel) is in tegenstelling tot eerst veel meer ingericht op samenwerken (Intern document: Beleid Het Nieuwe Werken van SNS REAAL). Een open werkvloer faciliteert de communicatie en sociale interactie (Van der Voordt, 2003).

Medewerkers blijken echter niet te ervaren dat de samenwerking er alleen maar op vooruit is gegaan door HNW, blijkt uit de perceptiemetingen. Samenwerken haalt de doelstelling van 70% lang niet: slechts 28% rapporteert in de 2-meting een verbetering. Daarentegen geeft maar liefst 49% aan het niet eens te zijn met de stelling *“Ik ben door HNW beter gaan samenwerken”*. Het overige deel van de medewerkers geeft aan dat HNW geen invloed heeft op de samenwerking of geeft aan niet te weten of HNW invloed heeft. Bij de ruimte voor opmerkingen bij ‘samenwerken’ geven medewerkers aan het fysieke contact met collega’s te missen.

Volgens het programmateam vraagt Het Nieuwe Werken op mentaal gebied om een andere beleving van samenwerken (Intern document: Beleid Het Nieuwe Werken van SNS REAAL):

*“Samenwerken kan op alle mogelijke manieren onafhankelijk van tijd en plaats en is niet meer alleen fysiek in dezelfde ruimte aan het werk zijn.”*

Opvallend hierin is dat het programmateam en de medewerkers ‘samenwerken’ anders lijken te interpreteren. De gedachte vanuit het programma is dat Het Nieuwe Werken het samen werken aan resultaat bevordert. Terwijl medewerkers de samenwerking minder positief lijken te beoordelen omdat ze het fysieke contact met hun collega’s missen.

Theoretische inzichten over de organisatie als werk- en leefwereld, waarin enerzijds de productie en anderzijds de mens en zijn sociale relaties centraal staat (Siebers, Verweel & De Ruijter, 2002), kan helpen dit verschil te verklaren. Ook andere theoretische inzichten vinden hier aansluiting. Telewerken, een belangrijk onderdeel van Het Nieuwe Werken, kan namelijk leiden tot een gevoel van isolatie (Golden, Veiga & Dino, 2008; Cooper & Kurland, 2002). Dat sluit aan bij het missen van het fysieke contact met collega’s. In hoofdstuk 2 worden deze theorieën verder uitgewerkt.

### **1 | 4 Vraagstelling en onderzoeksvragen**

Met mijn onderzoek wil ik in kaart brengen hoe medewerkers van SNS REAAL die werken volgens Het Nieuwe Werken betekenis geven aan samenwerken. Mijn centrale onderzoeksvraag luidt daarom als volgt:

- Hoe beleven medewerkers van SNS REAAL samenwerken in Het Nieuwe Werken?

Als alles los is wat onnodig vastzat

Daarnaast formuleer ik een drietal deelvragen. Deze deelvragen vinden aansluiting op de theoretische uitgangspunten van Het Nieuwe Werken, zie hoofdstuk 2. De deelvragen helpen de breedte van het vraagstuk in scope te houden.

- Hoe verhouden samen werken aan resultaat en sociaal contact zich tot elkaar?
- Welke rol spelen gevoelens van professionele en/ of sociale isolatie in de beleving van samenwerken?
- Welke rol spelen fysiek contact en digitaal contact in de beleving van samenwerken?

Om deze vragen te beantwoorden is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksstrategie. Dat past bij dit vraagstuk, waarin het in kaart brengen van de betekenisgeving aan samenwerken centraal staat. In hoofdstuk 3 wordt uitgebreid op de gekozen onderzoeksbenadering ingegaan.

## **1 | 5 Relevantie van het onderzoek**

Het onderzoek naar de betekenisgeving aan samenwerking binnen Het Nieuwe Werken dient drie doelen, een maatschappelijk, wetenschappelijk en praktisch onderzoeksdoel:

- Maatschappelijk onderzoeksdoel  
Het Nieuwe Werken is complex en nog lang niet alle gevolgen van flexibel werken zijn bekend. Dit onderzoek draagt bij aan de kennis over Het Nieuwe Werken. Deze kennis wil ik delen met andere professionals die zich bezighouden met Het Nieuwe Werken door naar aanleiding van mijn onderzoek een blog te schrijven voor Het Nieuwe Werken Blog ([hetnieuwewerkenblog.nl](http://hetnieuwewerkenblog.nl)).
- Wetenschappelijk onderzoeksdoel  
De wetenschappelijke literatuur over flexibele werkconcepten zoals Het Nieuwe Werken is nog relatief beperkt. Dit onderzoek vult de inzichten in de theorie over samenwerken en flexibele werkconcepten aan. Mijn scriptie wil ik publiceren op Igitur, de online databank met publicaties van de Universiteit Utrecht.
- Praktisch onderzoeksdoel  
Het programmateam staat voor een vraagstuk: waarom precies beoordelen medewerkers de samenwerking minder positief dan verwacht? Dit onderzoek biedt SNS REAAL inzicht in de grondslagen van de beleving van samenwerken in de organisatie. In mijn scriptie formuleer ik naar aanleiding van de onderzoeksresultaten enkele concrete aanbevelingen voor SNS REAAL.

## **1 | 6 Leeswijzer**

De scriptie is opgebouwd uit vijf hoofdstukken. Het volgende hoofdstuk behandelt de literatuur over de onderwerpen die in dit onderzoek centraal staan: organisaties en organisatieverandering, samenwerken, communicatie en sociaal contact. Hoofdstuk 3 bevat de beschrijving en verantwoording van de gebruikte onderzoeksmethoden. Hoofdstuk 4 is de presentatie van de onderzoeksresultaten. In dit hoofdstuk zijn de uitkomsten zoveel mogelijk gestructureerd aan de hand van het theoretisch raamwerk uit hoofdstuk 2. Het laatste hoofdstuk behandelt de conclusie en de daaruit voortvloeiende theoretische en praktische implicaties.

## 2 Theoretisch kader

---

Dit hoofdstuk gaat in op de belangrijkste uitgangspunten uit de wetenschappelijke literatuur die aansluiting vinden bij dit onderzoek.

Allereerst schets ik de overkoepelende visie op organisaties en organisatieverandering die aan dit onderzoek ten grondslag ligt. De organisatie zie ik als cultuur, organisatieverandering als een dynamisch proces, zonder duidelijk begin en einde. Vervolgens komen de verschillende manieren waarop betekenis gegeven kan worden aan een organisatie en aan samenwerken aan bod: de werken de leefwereld. Aan de hand van literatuur over *teamwork* komen enkele belangrijke theoretische uitgangspunten over samenwerken aan bod. De laatste paragraaf behandelt de literatuur over flexibele werkconcepten. Deze paragraaf maakt duidelijk wat er verandert in de samenwerking als mensen werken volgens Het Nieuwe Werken.

Het doel van dit hoofdstuk is een theoretisch raamwerk schetsen van waaruit de onderzoeksresultaten geïnterpreteerd kunnen worden.

### 2 | 1 De organisatie als cultuur

Organisatiecultuur is historisch gezien lang onderbelicht gebleven in organisatiewetenschappelijke studies (Martin, 2002). De populariteit van het concept ontstond in de jaren tachtig, als reactie op de rationele benadering van organisaties (Parker, 2000; Demers, 2007). In het bestuderen van de organisatiecultuur staan sociale en symbolische dimensies van organisaties centraal, in plaats van de meer technische en instrumentele aspecten.

De cultuur van een organisatie komt tot uiting in mythen, een visie, normen en waarden, verhalen, rituelen, metaforen en humor (Bolman & Deal, 2008). Een eenduidige definitie van organisatiecultuur is er niet. Verschillende auteurs gebruiken verschillende omschrijvingen. Deal en Kennedy (geciteerd in Bolman & Deal, 2008, p.269) omschrijven cultuur als:

*“The way we do things around here”*

Uit deze definitie blijkt dat de cultuur ten grondslag ligt aan de manier waarop mensen dingen doen in een organisatie, de manier waarop ze werken en samenwerken.

Demers (2007, p.75) noemt een andere veelgebruikte omschrijving:

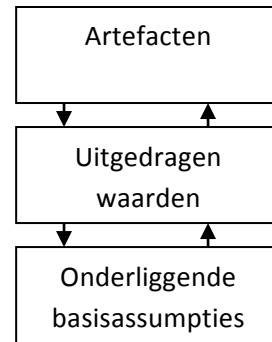
*“The shared values that hold the organization together”*

Deze definitie gaat een laagje dieper en zoomt in op de aspecten die ten grondslag liggen aan collectief gedrag in een organisatie: gedeelde waarden.

Uit beide definities spreekt dat cultuur niet heel tastbaar is. Dit komt terug in het theoretisch model van Schein (1992). Volgens Schein, een van de meest invloedrijke auteurs op het gebied van organisatiecultuur, bestaat een cultuur uit drie verschillende lagen, zie ook de figuur op de volgende pagina.

Als alles los is wat onnodig vastzat

De meest oppervlakkige laag bestaat uit artefacten. Dit zijn de zichtbare structuren en processen in een organisatie, zoals de fysieke omgeving (het kantoor), de taal in de organisatie en de technische middelen en mogelijkheden. Daaronder komen de bewust uitgedragen waarden en overtuigingen, zoals missies, kernwaarden, strategieën en doelen. De diepste laag bevat de onderliggende basisassumpties. Dit zijn de percepties, gedachten en gevoelens die gedrag sturen. Deze assumpties vormen een cognitief kader dat zich grotendeels op het niveau van het onderbewuste bevindt. Basisassumpties zijn bijzonder lastig te veranderen (Schein, 1992).



Aangepast overgenomen uit: Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*.

Het Nieuwe Werken heeft invloed op alle lagen van de cultuur. Het fysieke en virtuele deel veranderen de artefacten. Het mentale deel focust op de verandering van de uitgedragen waarden (resultaatgericht werken) en de onderliggende assumpties (vertrouwen).

## 2 | 1 | 1 Cultuur als metafoor

De literatuur over organisatiecultuur is grofweg in te delen in twee hoofdstromingen. De ene stroming ziet organisatiecultuur als een variabele (cultuur is iets wat een organisatie *heeft*), de andere stroming gaat uit van organisatiecultuur als metafoor (een organisatie *is* een cultuur) (Smircich, 1983).

De stroming die cultuur ziet als variabele is dominant. Deze studies gaan er, tot de opluchting van managers, veelal van uit dat cultuur maakbaar is. Daarbij zou een ‘sterke cultuur’ bijvoorbeeld leiden tot een hogere productie. Deze benadering is vrij functionalistisch: cultuur wordt hier gereduceerd tot een *managementtool*. Het bewijs voor een causale link tussen *organizational behaviour* en prestatiegerelateerde uitkomsten ontbreekt echter (De Man, 2009, Parker, 2000; Martin, 2002).

De stroming die organisatiecultuur ziet als metafoor, omschrijft organisaties als sociaal geconstrueerde betekenisystemen. Dit past bij een interpretatief wetenschapsparadigma (zie subparagraaf 3 | 1 | 2 ). Alle aspecten van een organisatie, zoals de strategie, de structuur en machtsrelaties, maken onderdeel uit van deze cultuur (Demers, 2007). Martin (2002, p.4) omschrijft organisatiecultuur vanuit deze benadering als volgt:

*“Culture is a methaphor, a lens for examining organizational life”*

Sommige onderzoekers hangen duidelijk één van beide benaderingen van cultuur aan, veel onderzoekers passen echter niet netjes in een van beide categorieën (Parker, 2000; Demers, 2007).

Ik neig sterk naar de laatste benadering. Organiseatiecultuur zie ik als overkoepelend concept, als een manier om de sociale werkelijkheid van een organisatie te bestuderen.

## 2 | 1 | 2 Drie perspectieven

Niet alleen over wat cultuur is bestaan verschillende ideeën. Onderzoekers verschillen ook in de manier waarop ze cultuur bestuderen. Martin (2002) onderscheidt drie perspectieven, het integratieperspectief, het differentiatieperspectief en het fragmentatieperspectief.

Als alles los is wat onnodig vastzat

Het onderscheid tussen de drie perspectieven is hun gevoeligheid voor verschillen in cultuur:

- Het integratieperspectief  
Dit perspectief gaat uit van de organisatie als één cultuur, die door de meeste mensen op dezelfde manier wordt gezien. De focus ligt op die uitingen van cultuur waarover in grote lijnen consensus is (hoeft niet unaniem te zijn). Ambigüiteit wordt zoveel mogelijk uitgesloten.
- Het differentiatieperspectief  
De focus van dit perspectief ligt op die uitingen van cultuur die verschillend geïnterpreteerd worden. Consensus bestaat, maar op groepsniveau, in subculturen. Ambigüiteit wordt zoveel mogelijk gekanaliseerd buiten de subculturen. Groepen in een organisatie reageren op elkaar. Dit kan leiden tot botsingen.
- Het fragmentatieperspectief  
In dit perspectief ligt de focus op ambigüiteit. Ambigüiteit wordt gezien als het bestaan van verschillende betekenissen: de individuele betekenisgeving staat centraal. Consensus is onderwerpspecifiek en bovendien voorbijgaand van aard. Er is niet één vaste cultuur, mensen veranderen zelfs vaker van (sub-)cultuur. Ambigüiteit is *a way of living*.

Veel onderzoekers kiezen voor één van deze perspectieven op cultuur, waarbij het integratieperspectief dominant is. Volgens Martin is door combinatie van de drie perspectieven echter een rijker beeld te vormen. De perspectieven complementeren elkaar immers (Martin, 2002).

## 2 | 1 | 3 Organisatieverandering

De interpretatie van cultuur als variabele of als metafoor heeft een diepgaande invloed op de interpretatie van organisatieverandering.

De dominante stroming ziet cultuur als moeilijk te veranderen element in een organisatieverandering. Tegelijkertijd zijn deze onderzoekers ervan overtuigd dat een (door het management gedreven) verandering in kernwaarden leidt tot een succesvolle organisatieverandering (Demers, 2007). Dit is in lijn met de dominante opvatting over management: managers zijn *in control*. Zij staan aan het stuur, werken planmatig en zijn verantwoordelijk voor de resultaten van de eenheden waaraan zij leiding geven (De Man, 2009).

Tegenhangers van dit perspectief vinden dit een te instrumentele benadering (De Man, 2009). Volgens de interpretivisten (zie subparagraaf 3 | 1 | 2) is de cultuur (de organisatie) het resultaat van de betekenissen die mensen *ongoing* uitwisselen. Zij zien organisatieverandering als een proces dat meer natuurlijk verloopt en minder maakbaar is als de functionalistische stroming doet geloven (Demers, 2007). Een organisatieverandering is dus meer een langdurig, dynamisch proces zonder duidelijk begin en einde, in plaats van een project met een kop en een staart. De manager is in deze context onderdeel van de cultuur, die maar gedeeltelijk door de manager zelf is gemaakt. De manager is dus in feite een spin in zijn eigen web (De Man, 2009).

Volgens De Man (2009) is een organisatieverandering dan ook veel groter dan alleen een veranderproject. Naast zo'n project vinden er andere, niet geplande veranderingen plaats.

Als alles los is wat onnodig vastzat

Wie in de cultuur ingrijpt, schrijft De Man, doet dit in een bestaand veld, met een bestaande dynamiek. Het kan zijn dat er in dat veld dingen gebeuren die de goede kant op gaan. Dan is het zaak daarbij aan te sluiten, aldus De Man.

Dit past bij een meer bottom-up benadering van organisatieverandering. Volgens Huse (1975), geciteerd in Paton & McCalman (2008), is de manier waarop een verandering wordt gebracht een belangrijke factor in het succes van diezelfde verandering. Het betrekken van medewerkers is daarin een belangrijk onderdeel. Een verandering die top-down wordt ingezet, leidt volgens hem logischerwijs tot weerstand. Dit is geen weerstand tegen de verandering op zich, maar weerstand tegen de manier waarop de verandering is ingezet en de mate waarin de werkvloer betrokken is bij die verandering (Huse, 1975, geciteerd in Paton & McCalman, 2008). De grootste kans op succes heeft een verandering waarbij medewerkers volledig betrokken worden (*full participation*), aldus Huse. Ook volgens Lines (2004) leidt participatie van medewerkers in een strategische verandering tot minder weerstand, meer *commitment* en het beter bereiken van het doel van de verandering.

Het nadeel van deze manier van veranderen is dat het betrekken van medewerkers veel tijd kan kosten. Als het nodig is om snel te veranderen, bijvoorbeeld als het overleven van het bedrijf op het spel staat, stelt Huse *limited participation* voor. Hierbij worden *key members* van de werkvloer betrokken in een projectgroep die op korte termijn het veranderproces onderzoekt en implementeert. Op deze manier kunnen medewerkers toch betrokken worden, terwijl het mogelijk blijft bepaalde deadlines te halen (Huse, 1975, geciteerd in Paton & McCalman, 2008).

Een ander verwijt aan de dominante, functionalistische stroming is een ongevoeligheid voor verschillen in cultuur (Demers, 2007). De functionalistische stroming gaat immers veelal uit van het integratieperspectief. Het differentiatieperspectief is veel gevoeliger voor een verschillende beleving binnen de subculturen. Volgens het fragmentatieperspectief zou een organisatieverandering zelfs voor ieder individu anders zijn.

Samenvattend benader ik dit onderzoek vanuit de opvatting dat een organisatie een cultuur *is*, waarbinnen weer verschillende subculturen bestaan. Betekenisgeving is ambigue, dat maakt een organisatie en een organisatieverandering complex. Cultuur is geen *tool*, die tot de beschikking staat van het management. Deze benadering staat in contrast met de dominante opvatting dat een organisatie *één* cultuur *heeft*, die veranderbaar is door het management.

## 2 | 2 Samenwerken...

Zoals reeds beschreven in de inleiding kan samenwerken op verschillende manieren geïnterpreteerd worden: meer vanuit een resultaatgerichte gedachte of meer vanuit een sociale gedachte. De volgende theorie over betekenisgeving aan organisaties kan helpen begrijpen hoe deze verschillende betekenissen tot stand kunnen komen.

In zijn boek *Morality and Expediency* beschrijft Bailey (1977) twee manieren waarop mensen betekenis geven aan een organisatie. Volgens Bailey kunnen mensen een organisatie zien als onderneming, een organisatie waarin gewerkt wordt. Maar ook als gemeenschap, een organisatie waarin mensen sociale relaties onderhouden. Siebers, Verweel en De Ruijter (2002) werken deze theorie verder uit en conceptualiseren deze twee visies als de 'werkwereld' en de 'leefwereld'.

Als alles los is wat onnodig vastzat

In de werkwereid werken mensen aan een product of leveren zij een dienst in ruil voor een loon. Het primaire proces en het managementproces staan centraal in deze wereld. De logica die ten grondslag ligt aan de manier van handelen van mensen in de werkwereid is een productielogica (Siebers, Verweel & De Ruijter, 2002).

In de leefwereld daarentegen, zijn mensen bij elkaar omdat zij behoefte hebben aan sociale interactie. In de leefwereld staan sociale relaties en intramenselijke processen centraal. De logica die hier heerst, is de logica van sociale relaties (Bailey, 1977; Siebers, Verweel & De Ruijter, 2002).

De mens speelt in deze twee werelden een heel andere rol. In de werkwereid is de mens een instrument in de productie. In de leefwereld staat de mens centraal en zijn sociale relaties een doel op zich (Bailey, 1977).

En visie op organisaties als werk- en leefwereld helpt begrijpen hoe het kan dat er op verschillende manieren betekenis wordt gegeven aan 'samenwerken'. Het begrip van samenwerken als 'samen werken aan resultaat' is te begrijpen vanuit de logica van de werkwereid. Immers, in deze definitie staat de productie centraal. Het begrip van samenwerken als 'het contact met collega's' is te begrijpen vanuit de logica van de leefwereld: in deze definitie staan sociale processen centraal.

In de dagelijkse praktijk zijn in een organisatie de twee werelden altijd beide aanwezig. In een bedrijf of overheidsinstelling zijn mensen immers bij elkaar om te werken aan een doel. Echter tegelijkertijd vormen die mensen een groep, een gemeenschap, waarin sociale processen een rol spelen. Een organisatie is een vervlechting van werk- en leefwereld (Siebers, Verweel & De Ruijter, 2002). Als mensen samenwerken lopen de werk- en de leefwereld dan ook door elkaar. Dat blijkt ook uit de literatuur over *teamwork*.

## 2 | 2 | 1 ...in een team...

De literatuur over *teamwork* is breed. Kozlowski en Bell (2003) omschrijven een team als een groep van twee of meer individuen, die voor de organisatie relevante taken uitvoert, één of meer gemeenschappelijke doelen heeft, sociaal contact heeft, voor de taak onderling afhankelijk is, grenzen stelt en bewaakt en ingebed is in de context van een organisatie. Deze definitie geeft aan hoeveel verschillende aspecten een rol spelen als mensen samenwerken in een team. Bovendien blijkt uit deze definitie dat de werk- en de leefwereld door elkaar lopen als mensen samenwerken in een team: de taak staat centraal maar ook sociaal contact speelt een rol.

Ieder team heeft een relatief stabiele set van gedeelde kennis, normen, betekenis en verwachtingen ten opzichte van de verschillende teamleden. Die informele structuren ontstaan door werkgerelateerde interactie en sociale interactie (Kozlowski & Bell, 2003). Een team is dus een subcultuur die ontstaat uit zowel interactie in de werkwereid als interactie in de leefwereld. Dit komt ook terug in de categorisering van de processen in een team als *taskwork* en *teamwork*. *Taskwork* is gericht op de taak, terwijl *teamwork* is gericht op de interactie tussen leden van de groep (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2007). Niet alleen de werkwereid, maar ook de leefwereld is belangrijk voor het presteren van een team. Als mensen leuk vinden wat ze doen, zijn ze intrinsiek gemotiveerd om aan de taak te werken (Codery & Soo, 2008).

Als alles los is wat onnodig vastzat

Veel literatuur over *teamwork* gaat over de effectiviteit van een team. De meeste theorieën baseren zich in meer of mindere mate op het IPO-ramwerk (*input - process - outcome*) (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2007). Onder input vallen de factoren die de interactie tussen teamleden faciliteren of beperken. Dit kunnen factoren zijn op het niveau van het individu, de groep en de organisatie. De processen zijn de interacties die zich richten op het completeren van de taak. De *outcome* bestaat uit de resultaten (kwaliteit en kwantiteit) en de bijproducten (affectieve associaties). In het kader van het kenniswerk bij SNS REAAL is één theorie over teameffectiviteit bijzonder interessant: het *transactive memory*.

Het *transactive memory* refereert aan het collectief geheugen van een team. Het *transactive memory* is de gecombineerde set van individuele geheugensystemen waarmee een groep informatie codeert, opslaat en terugvindt. Middels het transactieve geheugen weten de leden van het team *wie wat weet*. Elk teamlid zorgt dat het op de hoogte blijft van wie welke informatie heeft, kanaliseert binnenkomende informatie naar de juiste persoon en heeft een strategie om bepaalde informatie terug te vinden. Een goed ontwikkeld transactief geheugen levert cognitieve efficiëntie (*outcome*) (Kozlowski & Bell, 2003).

Een ander belangrijk aspect in de literatuur over *teamwork* is *commitment*, sociale cohesie of teamgevoel. Hieronder valt de band die medewerkers hebben met de taak van het team of met elkaar. Kwantitatieve studies tonen aan dat teamgevoel een positief effect heeft op de effectiviteit van een team (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2007).

De boven aangehaalde literatuur gaat over *bestaande teams*. Op het moment dat teams nog gevormd moeten worden, spelen processen als *forming*, *storming*, *norming* en *performing* een rol (Kozlowski & Bell, 2003). Voor SNS REAAL is dit minder relevant, omdat de teams die overgaan op HNW in principe al gevormd zijn. Dit is dus als zodanig niet verder uitgewerkt in deze scriptie. Er komen echter wel af en toe nieuwe medewerkers bij. Nieuwkomers krijgen volgens Kozlowski & Bell (2003) te maken met een ambigue context, zowel werkgerelateerd als sociaal. Die context proberen nieuwe medewerkers zich eigen te maken, waarbij zij worden begeleid door leden van de groep. Dit proces heet socialisatie. Een mislukte socialisatie kan leiden tot minder *commitment* en het verlaten van de groep.

Samenvattend helpt de werk- en leefwereld een grove dichotomie te maken in de betekenisgeving aan samenwerken. De literatuur over *teamwork* laat zien dat een team een subcultuur is die ontstaat uit interactie in zowel de werkwereld als de leefwereld. Een goed ontwikkeld collectief geheugen heeft een positief effect op het presteren van een team.

## **2 | 3 ...in een flexibel werkconcept: wat er verandert**

Zoals beschreven in de inleiding, is Het Nieuwe Werken te framen als flexibel werkconcept: Het Nieuwe Werken maakt het mogelijk altijd en overal te werken. Om inzicht te krijgen in de context waarin mensen samenwerken binnen SNS REAAL, behandelt deze paragraaf enkele theoretische aspecten van Het Nieuwe Werken.

Het Nieuwe Werken bestaat uit drie verschillende onderdelen: het fysieke, het virtuele en het mentale deel.



Als alles los is wat onnodig vastzat

De internationale wetenschappelijke literatuur publiceert uitgebreid over de mogelijkheid die het virtuele deel van Het Nieuwe Werken biedt: telewerken. Echter, Het Nieuwe Werken is meer dan alléén telewerken. Telewerken is namelijk geen doel op zich, maar een middel om zo efficiënt en effectief mogelijk te werken: in Het Nieuwe Werken staat het resultaat namelijk centraal.

Daar ligt ook de focus van het mentale deel van Het Nieuwe Werken: de transformatie naar resultaatgericht werken. Dit deel tracht de diepste lagen van de organisatiecultuur te veranderen, namelijk de uitgedragen waarden en de onderliggende basisassumpties (zie paragraaf 2 | 1). Theorieën over organisatieverandering zoals behandeld in subparagraaf 2 | 1 | 3 helpen dit deel van Het Nieuwe Werken beter te begrijpen.

Het laatste belangrijke element van Het Nieuwe Werken, de kern van het fysieke deel, is de flexibele werkvloer met de activiteitgerelateerde werkplekken. Daarover is veel minder geschreven. Onderzoek dat is gedaan (Van der Voordt, 2003) heeft daarbij vooral de vorm van een productiviteits- en medewerkerstevredenheidsmeting, waarbij niet wordt ingegaan op de invloed van de vloer op sociale processen. Heel breed bekeken zou de flexibele werkvloer ook opgevat kunnen worden als een vorm van telewerken. Immers ook als medewerkers op kantoor zijn, zitten zij niet meer standaard als team bij elkaar: de activiteit is leidend voor de keuze van de werkplek. Dit is echter vrij ongenueanceerd opgevat, omdat medewerkers als zij dat willen elkaar wel fysiek op *kunnen* zoeken op de vloer, vanuit huis is dat veel lastiger.

De volgende subparagraaf gaat in op de theorie over telewerken. Hoewel Het Nieuwe Werken dus niet 1 op 1 gelijk is te stellen aan telewerken, zijn er belangrijke overeenkomsten. Theorieën over telewerken kunnen helpen de sociale werkelijkheid bij SNS REAAL te verklaren.

## **2 | 3 | 1 Telewerken en het risico op professionele en sociale isolatie**

Het idee dat telecommunicatie werk kan loskoppelen van kantoor, is niet nieuw. Al in de jaren vijftig werd daarover geschreven. In de jaren tachtig werd zelfs verwacht dat telewerken de ‘next workplace revolution’ zou worden (Baruch, 2001).

De voordelen van telewerken lijken eindeloos. Zowel voor de werknemer: het zelf kunnen indelen van tijd, niet afgeleid worden op kantoor, minder reistijd, een betere werk-privé balans en een hogere tevredenheid (Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2001). Als voor de werkgever: een hogere productiviteit, meer loyaliteit naar de werkgever en lagere vastgoed- en overheadkosten (Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2001). Verdere ontwikkelingen op het gebied van IT openden de deur naar een verdere verspreiding van de toepassing van telewerken.

Ondanks de voordelen is telewerken echter nog niet wijdverbreid ingevoerd. Volgens Baruch (2001) moet de oorzaak daarvan worden gezocht op het gebied van mens en organisatie, houding, cultuur, behoeften en persoonlijke situaties. Nadelen van telewerken zijn dat werk en privé door elkaar kunnen gaan lopen, medewerkers minder gelegenheid tot sociaal contact hebben en ze zich minder betrokken voelen. Ook de samenwerking heeft mogelijk te lijden onder telewerken (Baruch, 2001).

Eén van de meest genoemde risico's van telewerken is *employee isolation* (Cooper & Kurland, 2002). Van *employee isolation* is sprake als medewerkers het gevoel hebben los te staan van anderen (Golden, Veiga & Dino, 2008). Er worden twee vormen van *employee isolation* onderscheiden: professionele en sociale isolatie.

Als alles los is wat onnodig vastzat

Professionele isolatie heeft betrekking op de professionele ontwikkeling van de medewerker binnen de organisatie. Medewerkers die professioneel geïsoleerd zijn, hebben het gevoel zich 'out of the loop' van kantoor te bevinden, het gevoel kansen op beloningen en promotie te missen (Cooper & Kurland, 2002; Golden, Veiga & Dino, 2008).

Cooper en Kurland (2002) vinden in hun studie dat professioneel geïsoleerde medewerkers drie typen ontwikkelingsactiviteiten missen, die vaak plaatsvinden op een conventionele werkvloer: netwerken, informeel leren en supervisie (Cooper & Kurland, 2002). Golden, Veiga en Dino (2008) tonen bovendien aan dat professionele isolatie negatief geassocieerd is met de productiviteit. Cooper en Kurland (2002) komen tot dezelfde bevinding en suggereren bovendien dat face to face contact en *camaraderie* hier een mediërende rol spelen. Telewerken kan de productiviteit van medewerkers dus verhogen, maar dat geldt niet voor diegenen die zich professioneel geïsoleerd voelen (Golden, Veiga & Dino, 2008)

Sociale isolatie heeft betrekking op de informele (sociale) interactie met collega's (Cooper & Kurland, 2002). Onderzoeken naar de grondslagen van sociale isolatie en het effect van sociale isolatie op de productie, zijn moeilijk te vinden. Onderzoek dat wel is gedaan, benadrukt de rol van face to face contact met collega's in een gevoel van sociale isolatie. Face to face contact is minder als medewerkers thuiswerken, maar daarom hoeft het informele sociale contact nog niet minder te zijn, stellen Lal en Dwivedi (2009). Volgens deze onderzoekers zijn medewerkers prima in staat stappen te ondernemen om een gevoel van sociale isolatie weg te nemen door gebruik te maken van digitale communicatiemiddelen. Echter: face to face contact blijft belangrijk, benadrukken de auteurs. Face to face contact is namelijk de rijkste vorm van communicatie en daarom essentieel voor het creëren van *camaraderie* en het delen van zowel direct als indirect werkgerelateerde informatie (Lal & Dwivedi, 2009).

Hoe de tijd die besteed wordt aan telewerken en een gevoel van professionele dan wel sociale isolatie zich verhouden, is onduidelijk. Volgens Golden, Veiga en Dino (2008) verhoudt een verminderd face to face contact zich niet 1 op 1 tot een toename van het gevoel van professionele isolatie. Lal en Dwivedi (2009) doen geen uitspraken over de invloed van de hoeveelheid tijd die besteed wordt aan telewerken op sociale isolatie.

De literatuur over *employee isolation* bekijkt de gevolgen van telewerken vooral vanuit het individu. Een verband met samenwerken lijkt echter logisch, immers het gevoel geïsoleerd te zijn van andere medewerkers lijkt in contrast te staan met het gevoel onderdeel uit te maken van een team. De oorzaak van dat gevoel van isolatie lijkt een verminderd face to face contact. In de volgende subparagraaf bekijk ik specifiek de betekenis van die verandering voor de samenwerking.

### **2 | 3 | 2 Communicatie: face to face versus digitaal**

Alle gedrag is communicatie. Een mens kan niet *niet* communiceren, stelt Watzlawick (1970). Alles wat gedaan wordt of niet gedaan wordt, alles gezegd wordt of niet gezegd wordt, heeft een waarde. Een ander kan daar weer niet *niet* op reageren (Watzlawick, 1970). Mensen zijn zodoende continu in interactie en creëren daarmee de organisatie als sociaal betekenisstelsel: de cultuur van de organisatie.

Als alles los is wat onnodig vastzat

Volgens Watzlawick vindt communicatie plaats op twee niveaus: op het niveau van de inhoud en het niveau van de betrekking. De inhoud is de letterlijke, verbale boodschap van een bericht. De betrekking betreft de wijze waarop een bericht moet worden opgevat.

Een vraag, bijvoorbeeld: *“Los jij dat even op?”*, kan bedoeld zijn als bevel maar ook als grapje. Met andere woorden: niet alleen *wat* wordt gezegd maar ook *hoe* iets wordt gezegd is belangrijk. De betrekking van de communicatie wordt vaak overgebracht door non-verbale communicatie. De communicatie op het betrekkingniveau vindt bovendien voor een groot deel onbewust plaats (Watzlawick, 1970).

Non-verbale communicatie is onmisbaar voor een succesvolle interactie, stelt Khetrapal (2010). Dat blijkt ook uit het bovengenoemde voorbeeld. Pas als zowel de verbale als de non-verbale boodschap worden begrepen, begrijpt de ene persoon daadwerkelijk wat de ander bedoelt. Non-verbale communicatie bestaat bijvoorbeeld uit de lichaamshouding, de gezichtsuitdrukking en de toon waarop iemand iets zegt. Psychologische studies concluderen zelfs dat meer dan 65% van de van de informatieoverdracht in een face to face interactie non-verbaal is (Guye-Vuillème, 1999).

Communicatie in een team is essentieel: communicatie maakt coördinatie en coöperatie mogelijk (Kozlowski & Bell, 2003). Op het moment dat communicatie digitaal plaatsvindt in plaats van face to face, gaat een deel van de non-verbale communicatie verloren. De informatieoverdracht is zo minder compleet (Driskell, 2003). Het ene middel is natuurlijk rijker dan het andere. Via video-chat blijven toon en gezichtsuitdrukking bewaard, via e-mail gaat vrijwel alle non-verbale communicatie verloren. Volgens Kruger (2005) is e-mail daarom een voedingsbodem voor miscommunicatie. Mensen overschatten vaak hoe goed ze kunnen communiceren via de mail. Ze denken vaak dat hun boodschap heel duidelijk is, terwijl deze feitelijk ambigue is: de ontvanger kan deze heel anders interpreteren (Kruger, 2005).

Maar er speelt meer op het gebied van taakgerichte communicatie. Volgens Cordery en Soo (2008) heeft een verminderd face to face contact een negatief effect op (de ontwikkeling van) het collectief geheugen van een team (zie paragraaf 2 | 2 | 1). Dit komt met name door een gebrek aan nabijheid en doordat digitaal contact minder rijk is dan face to face contact (Cordery & Soo, 2008).

Ook sociaal contact heeft een rol. Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat leden van een team meer geneigd zijn kennis te delen als zij elkaar kennen. Face to face contact in combinatie met een biertje of een wijntje of een koffie en een lach verbetert de samenwerking, aldus een van hun respondenten (Cordery & Soo, 2008).

Samenvattend is Het Nieuwe Werken te framen als flexibel werkconcept. Hoewel telewerken niet 1 op 1 te gelijk te stellen is met Het Nieuwe Werken, zijn er belangrijke overeenkomsten. Eén van de grote nadelen van telewerken is dat medewerkers elkaar minder vaak face to face zien. Dat kan leiden tot een gevoel van isolatie. Ook de kwaliteit van de communicatie kan door een verminderd face to face contact achteruit gaan. Dat kan (de ontwikkeling van) het collectief geheugen van een team belemmeren.

## 3 Methodologie

---

Dit hoofdstuk bevat een verantwoording van de gekozen onderzoeksbenadering en de gebruikte methoden. Ook de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek komen in dit hoofdstuk aan bod.

Het doel van dit hoofdstuk is de gebruikte methoden helder weergeven om zo de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen.

### 3 | 1 Onderzoeksbenadering

Deze paragraaf behandelt de fundamenteën van het onderzoek: de onderzoeksstrategie en de wetenschapsfilosofische benadering.

#### 3 | 1 | 1 Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksstrategie. Kwalitatief onderzoek baseert zich in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek *niet* op waarheidsvinding middels een steekproef, maar op het beschrijven en waar mogelijk verklaren van de sociale werkelijkheid middels diepte-interviews. Boeije (2005, p. 27) omschrijft kwalitatief onderzoek als volgt:

*“In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen.”*

De centrale onderzoeksvraag in deze studie is, zoals behandeld in hoofdstuk 1:

*“Hoe beleven medewerkers van SNS REAAL samenwerken in Het Nieuwe Werken?”*

Een kwalitatieve onderzoeksstrategie past bij deze onderzoeksvraag, waarin het ontdekken van de aspecten die de beleving van samenwerken verklaren centraal staat. In kwalitatief onderzoek is het mogelijk te vragen naar verbanden tussen verschillende belevingen en ook *dóór* te vragen op het waarom. Gezien de vele aspecten die spelen in de betekenisgeving aan samenwerken (hoofdstuk 2), is dit de onderzoeksstrategie die helpt deze betekenisgeving zo goed mogelijk in kaart te brengen. Dat is heel anders dan in kwantitatief onderzoek, waarin de elementen die men in de studie wil meten, van tevoren worden bepaald (Boeije, 2005).

#### 3 | 1 | 2 Wetenschapsfilosofische benadering

Het onderzoek is uitgevoerd vanuit een interpretatieve wetenschapsfilosofische benadering. Uitgangspunt van deze benadering is dat er niet zoiets bestaat als een ‘externe werkelijkheid’ maar dat ‘de werkelijkheid’ iets is wat tussen mensen ontstaat (Boeije, 2005). Mensen communiceren en wisselen betekenissen onderling uit en construeren zo samen de sociale werkelijkheid. De realiteit kan verschillend worden geconstrueerd door verschillende mensen: er kunnen dus ook meerdere waarheden naast elkaar bestaan.

De interpretatieve benadering, die uitgaat van meerdere manieren van betekenisgeving, past specifiek bij dit onderzoek, waarin betekenisgeving, beleving en ervaring centraal staan.

Als alles los is wat onnodig vastzat

Daarnaast sluit deze benadering aan bij interpretatie van een organisatie als cultuur, een sociaal geconstrueerd betekenisstelsel (zie subparagraaf 2 | 1 | 1).

Deze interpretatieve benadering staat in contrast tot de dominante wetenschapsfilosofische benadering, de positivistische benadering. Die benadering gaat er vanuit dat er één werkelijkheid bestaat, die bovendien meetbaar is (Boeije, 2005).

### **3 | 2 Onderzoeksontwerp**

In deze paragraaf komen de gebruikte onderzoeksmethoden aan bod.

#### **3 | 2 | 1 Literatuuronderzoek**

Vóór de start van het onderzoek is een voorlopig theoretisch raamwerk gemaakt rondom samenwerken aan de hand van de wetenschappelijke literatuur: het conceptueel kader.

Een conceptueel kader bevat de theoretische concepten die de onderzoeker sturen tijdens het doen van het onderzoek, de zogenaamde sensitizing concepts. Dit zijn richtinggevende theorieën (Boeije, 2005) die niet voorschrijven wat te zien, maar aangeven waar te kijken (Blumer, 1954). Deze theorieën zijn leidend geweest bij het opstellen van de topiclijst voor de interviews (zie de volgende subparagraaf over de interviews en bijlage 1 voor de topiclijst).

Gedurende de dataverzameling zijn de theoretische concepten aan de hand van de eerste analyses verder uitgewerkt. De volledig uitgewerkte concepten vormen het theoretisch kader van deze scriptie (hoofdstuk 2).

#### **3 | 2 | 2 Dataverzameling**

Voor het verzamelen van data is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews, participatieve observatie en documentanalyse. Deze drie methoden van data verzamelen hebben elkaar gedurende het onderzoek voortdurend afgewisseld.

De interviews vormen de rijkste bron van data. In een interview is het namelijk mogelijk te vragen naar achtergronden achter een beleving en verbanden tussen belevingen. De zo verkregen data helpen het best 'ervaring' te begrijpen (Silverman, 2010) en sluiten daarmee het nauwst aan op de hoofdvraag. De data verkregen uit observatie en documentanalyse zijn enerzijds gebruikt als richtinggevend voor de interviews, anderzijds als aanvulling op de data uit de interviews. Dit zijn dus ondersteunende data (Silverman, 2010).

#### Interviews

In kwalitatief onderzoek wordt vaak gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews aan de hand van een topiclijst. De *topics* zijn richtinggevend voor het gesprek, daarnaast is er ruimte voor onderwerpen die de onderzoeker niet van tevoren heeft bedacht. De topiclijst die ik in dit onderzoek heb gebruikt is opgesteld aan de hand van de sensitizing concepts uit het literatuuronderzoek (subparagraaf 3 | 2 | 1). De topiclijst is bijgevoegd in bijlage 1.

De onderzoeksvraag van deze studie richt zich op de beleving van samenwerken door *alle* medewerkers die werken volgens Het Nieuwe Werken bij SNS REAAL.

Als alles los is wat onnodig vastzat

Met het selecteren van de respondenten is een zo representatief mogelijke *sample* van deze groep genomen. Hierbij is rekening gehouden met een aantal kenmerken: de locatie van het kantoor en de afdeling waar de medewerker werkt, het geslacht, de positie (leidinggevend of niet-leidinggevend), het soort dienstverband (fulltime of parttime), de leeftijd en de beleving van samenwerken binnen HNW (positief of negatief, zowel door de afdeling waar de medewerker werkt als door de medewerker zelf).

In totaal zijn zestien medewerkers van SNS REAAL geïnterviewd. Vier medewerkers zijn leidinggevend, twaalf niet-leidinggevend (waaronder twee implementatiemanagers). Twee medewerkers hebben als standplaats Alkmaar, de andere veertien Utrecht. Drie respondenten werken parttime, de rest werkt fulltime. De ene helft is man, de andere helft is vrouw. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 36 jaar. 5 respondenten zijn overwegend positief over samenwerken binnen Het Nieuwe Werken, de rest is neutraal of negatief.

Deze kenmerken komen grofweg overeen met de kenmerken van de totale groep HNW'ers (10% is leidinggevend, 72% heeft als standplaats Utrecht, 74% werkt fulltime, 55% is man, de gemiddelde leeftijd is 40 jaar en ongeveer één derde oordeelt positief over samenwerken binnen HNW).

De respondenten werken op de afdelingen SNS Advies, Group Finance, Marketing & Communicatie, Group Risk Management, Corporate Strategy, Service Center Leven, Verander- en Procesmanagement, Compliance, Veiligheidszaken & Operational Risk, Regiobank en Het Nieuwe Werken. Op het moment van interviewen waren de afdelingen tussen de 10 dagen en 16 maanden over op Het Nieuwe Werken.

Respondenten zijn voornamelijk geselecteerd op basis van hun kenmerken zoals hierboven beschreven. De meeste respondenten heb ik benaderd door via de HNW-implementatiemanager contact te leggen met één van de leidinggevenden van een bepaalde afdeling. Via de leidinggevende is weer contact gelegd met de respondenten. Zes respondenten heb ik rechtstreeks benaderd. Met hen ben ik via mijn stageactiviteiten in contact gekomen. Een enkele keer is gebruik gemaakt van *snowball sampling*, waarbij de onderzoeker de geïnterviewden om input vraagt voor de verdere selectie van respondenten (Lal & Dwivedi, 2009). Dit is vooral bruikbaar binnen een afdeling, in een onderzoek met veel verschillende afdelingen is deze manier van selecteren minder toepasbaar.

Zoals reeds aangegeven vormen de interviews de rijkste bron van data. De interviews zijn dan ook leidend geweest in de analyse van de data en vormen de hoofdmoot van het resultaatdeel.

### Participerende observatie

In participerende observatie neemt de onderzoeker deel aan het sociale leven van de onderzochten. De rol die de onderzoeker aanneemt kan volledig participierend zijn of volledig observerend en alles daartussenin (Boeije, 2005).

Als stagiaire bij het programmateam 'Het Nieuwe Werken' heb ik een volledig participerende rol aangenomen. Ik heb veel tijd in de organisatie doorgebracht, waarvan het grootste deel op een HNW-vloer waarop niet alleen het programmateam maar ook ruim honderd medewerkers van een andere afdeling werken. Net als alle HNW'ers had ik continu een laptop bij me, waardoor ik direct en dus zeer gedetailleerde notities kon maken in mijn onderzoeksdagboek.

Als alles los is wat onnodig vastzat

In het dagboek staan aantekeningen over *the way people do things around here*, gedragingen waaruit blijkt hoe mensen betekenis geven aan hun (nieuwe) werkomgeving.

De observaties en informele gesprekken met medewerkers heb ik voornamelijk voorafgaand aan het onderzoek gebruikt, als eerste input ter formulering van mijn onderzoeksvraag. In de analyse heb ik de observaties gebruikt ter ondersteuning van de data uit de interviews. De observaties helpen de context van de uitspraken in de interviews nog beter begrijpen. Dat maakt het ook mogelijk in de interviews net iets dieper door te vragen en/ of kritische vragen te stellen. In de resultaten zijn enkele citaten opgenomen uit informele gesprekken of mailwisselingen met medewerkers.

### Documentanalyse

SNS REAAL heeft een rijke bron aan data waarin de betekenisgeving van medewerkers aan (samenwerken binnen) Het Nieuwe Werken tot uiting komt. In de metingen die SNS REAAL doet (zie paragraaf 2 | 1) kunnen medewerkers hun opmerkingen kwijt over (samenwerken binnen) Het Nieuwe Werken. Hier staan dikwijls zeer treffende uitspraken tussen. Daarnaast heb ik verschillende (beleids)notities gelezen, waaronder het beleidsstuk 'Het Nieuwe Werken van SNS REAAL'.

Deze documenten heb ik, net als de eerste observaties, helemaal in het begin gebruikt om een gevoel te krijgen voor wat er leeft omtrent samenwerken, ter input voor de onderzoeksvraag en de literatuurstudie. Tijdens de laatste fase van de analyse heb ik de documenten nogmaals gebruikt, ter aanvulling op de data verkregen uit de interviews. In deze laatste fase heb ik specifiek gebruik gemaakt van 1- en 2-metingen, omdat de opmerkingen uit de nulmetingen *verwachtingen* zijn. De data uit de bestudeerde documenten zijn terug te vinden in het resultaatendeel.

### **3 | 2 | 3 Analyse**

Analyseren in kwalitatief onderzoek bestaat uit het coderen van tekstfragmenten. Alle interviews zijn daartoe opgenomen met een digitale memorecorder en volledig getranscribeerd. Zo zijn alle data uitgewerkt tot geschreven tekst.

Coderen bestaat uit drie fases, de open codering, de axiale codering en de selectieve codering. Codes zijn één of enkele woorden, die de essentie van een stuk tekst kernachtig weergeven (Boeije, 2005). In dit onderzoek zijn de uitgewerkte interviews volledig open gecodeerd. Hierbij zijn codes toegekend aan de tekstfragmenten. Dit is met de hand gedaan. Voor de axiale en selectieve codering heb ik gebruik gemaakt van het tekstanalyseprogramma MaxQDA. In dit programma is eenvoudig een codeboom te maken, die de hiërarchische samenhang van de codes weergeeft (axiaal). Bovendien is het met dit programma mogelijk kleuren toe te kennen aan codes die bij elkaar horen en memo's toe te voegen. Dit helpt de onderzoeker verder categoriseren (selectief). Tot slot is het mogelijk met dit programma de respondenten in te delen in categorieën: mannen/ vrouwen, smalle definitie/ brede definitie, positieve/ negatieve beleving enzovoorts. Door middel van het activeren van één bepaalde categorie (vrouwen) is het mogelijk eventuele verbanden met een andere categorie (brede definitie) te ontdekken (zie hoofdstuk 4).

In kwalitatief onderzoek wisselen de dataverzameling en de analyse elkaar af. In dit onderzoek heb ik de eerste zes interviews open, axiaal en selectief gecodeerd en de eerste uitkomsten van de analyse besproken met de scriptiebegeleiders, zowel met de begeleider van de universiteit als met de begeleider van SNS REAAL.

Als alles los is wat onnodig vastzat

Deze manier van werken maakt het mogelijk een op basis van de eerste gegevens ontwikkelde veronderstelling uit te diepen aan de hand van de theorie en weer te toetsen in de praktijk.

### **3 | 2 | 4 Rapportage**

In het resultatenhoofdstuk (hoofdstuk 4) zijn citaten opgenomen van *alle* respondenten. Om de anonimiteit te waarborgen is niet bij ieder fragment aangegeven of de betreffende uitspraak is gedaan door een medewerker uit Utrecht of Alkmaar, man of vrouw of leidinggevende of niet-leidinggevende. Slechts indien de kenmerken bijdragen aan de betrouwbaarheid en/ of validiteit van het onderzoek én de anonimiteit gewaarborgd blijft, zijn kenmerken vermeld.

Citaten zijn letterlijk overgenomen uit de transcripten van de interviews. Waar stukken zijn weggelaten, staan drie puntjes: "...". Stukken die zijn toegevoegd, bijvoorbeeld om een uitspraak te verduidelijken, staan tussen rechte haken: "[ ]".

### **3 | 3 Kwaliteitscriteria**

Betrouwbaarheid en validiteit zijn twee belangrijke indicatoren voor de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek (Boeije, 2005).

#### **3 | 3 | 1 Betrouwbaarheid**

Een onderzoek is betrouwbaar als de kans groot is dat herhaling van de waarnemingen tot dezelfde uitkomst leidt. Meestal wordt betrouwbaarheid beoordeeld op de precisie of consistentie van de gebruikte methoden (Boeije, 2005; Silverman, 2010). Omdat kwalitatief onderzoek minder gestandaardiseerde methoden kent dan kwantitatief onderzoek, zou kwalitatief onderzoek mogelijk minder betrouwbaar zijn (Boeije, 2005).

Echter minder gestandaardiseerde methoden hoeven geen aanleiding te zijn voor minder betrouwbare resultaten. Door verschillende onderzoeksmethoden te gebruiken, secuur te werk te gaan en de gebruikte methoden helder inzichtelijk te maken denk ik de betrouwbaarheid te waarborgen. Het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden (zie subparagraaf 3 | 2 | 2), ook wel methodische triangulatie genoemd, verkleint de kans op een vertekend beeld (Boeije, 2005). Nauwkeurig werken en de methoden helder weergeven maakt herhaling van het onderzoek beter mogelijk. Daarnaast zijn de respondenten voor de interviews zeer zorgvuldig geselecteerd (zie wederom subparagraaf 3 | 2 | 2). Een doelgerichte steekproef zorgt ervoor dat mijn respondenten de totale groep medewerkers zo goed mogelijk representeren (Silverman, 2010).

#### **3 | 3 | 2 Validiteit**

Een onderzoek is valide als de uitkomsten de sociale werkelijkheid representeren (Silverman, 2010). Bij de validiteit gaat het om de geldigheid van de analyse en de interpretatie van de onderzoeker. De adequaatheid hiervan bepaalt de juistheid van de conclusie (Boeije, 2005).

##### Interne validiteit

De interne validiteit heeft betrekking op de juistheid van de conclusie in het onderzochte gebied.



Als alles los is wat onnodig vastzat

Volgens Boeije (2005) kan de interne validiteit van het onderzoek bedreigd worden door aanpassing van het gedrag van de onderzochten door de aanwezigheid van de onderzoeker. De kans dat dit is gebeurd, acht ik echter klein. De grootste groep medewerkers met wie ik op één vloer zat, wist niet waarvoor exact ik in het bedrijf was. Bovendien dienden de data verkregen uit observatie slechts als achtergrond van de data verkregen uit de interviews. In de interviews zouden medewerkers sociaal wenselijke antwoorden kunnen geven. Ook dit lijkt mij onwaarschijnlijk, ik heb namelijk respondenten gesproken die zeer kritisch zijn over (de wijze van implementatie van) HNW. Daarnaast is grofweg één derde van de respondenten positief over samenwerken binnen Het Nieuwe Werken. Dit komt overeen met de resultaten uit de metingen.

Silverman (2010) noemt nog een andere bedreiging voor de validiteit van het onderzoek: het gebruik van anekdotische, uit het verband gerukte uitspraken. Doordat ik zelf ook bij SNS REAAL gewerkt heb volgens Het Nieuwe Werken, denk ik echter dat ik uitspraken vrij goed in context kan plaatsen.

Bovendien heb ik de interne validiteit gecontroleerd. De conclusie van het onderzoek heb ik gemaild aan alle respondenten met de vraag of ze denken dat de analyse de situatie zoals die is bij SNS REAAL weerspiegelt. Van negen respondenten heb ik tijdig een reactie gekregen. Zeven van hen gaven aan zich in de lijn van de conclusie te herkennen. Eén respondent was kritisch maar dat was naar verwachting. De beleving van de respondent is anders dan van de meeste medewerkers. Deze medewerker is er, net als één andere medewerker, van overtuigd dat face to face contact niet noodzakelijk is voor een goede samenwerking. Die visie is terug te vinden in de resultaten maar heeft het niet gehaald tot de conclusie: uit interviews met andere medewerkers blijkt namelijk dat voor de meeste functies/ werkzaamheden regelmatig fysiek contact absoluut wél essentieel is. De andere kritische reactie kwam van één van de implementatiemanagers. Deze gaf aan dat de conclusie is gebaseerd op 'oud denken'. Die reactie bevestigt het verschil in beleving tussen hoe het programmateam denkt dat samenwerken in Het Nieuwe Werken *zou moeten zijn* en de daadwerkelijke beleving van samenwerken op dit moment (zie paragraaf 5 | 1).

Een laatste bedreiging voor de interne validiteit is de afname van de kritische blik van de onderzoeker door (emotionele) betrokkenheid (Boeije, 2005). Hier ga ik op in onder het kopje 'Reflectie op de rol van de onderzoeker'.

### Externe validiteit

De externe validiteit heeft betrekking op de toepasbaarheid van de conclusie op vergelijkbare situaties.

Volgens Boeije (2005) overstijgen de resultaten van kwalitatief onderzoek dikwijls de unieke onderzoekssituatie. Hoewel iedere organisatie anders is en iedere organisatie op haar eigen manier vorm zal geven aan Het Nieuwe Werken, zijn er veel overeenkomsten.

Dit geldt sowieso voor het integratieperspectief: vanuit de maatschappelijke trend bekeken zijn mensen vaak wel enthousiast over Het Nieuwe Werken op zich. Dit blijkt ook uit het onderzoek van TNS NIPO (2010).

Ook de uitkomsten van het fragmentatieperspectief zijn breder te trekken dan SNS REAAL. Ook in andere organisaties zijn de mogelijkheid thuis te werken en een werkvloer met flexplekken vaak 'standaardonderdelen' van Het Nieuwe Werken.

Als alles los is wat onnodig vastzat

Dat betekent dat ook in die situaties medewerkers elkaar minder zullen gaan zien, waardoor er dingen gaan schuiven in zowel de werkwereld (taakgerelateerde communicatie) als in de leefwereld (sociaal contact), als in de relatie tussen de twee werelden (zakelijke relaties). Ook deze uitkomsten acht ik dus breed toepasbaar.

Het differentiatieperspectief bekijkt heel specifiek hoe Het Nieuwe Werken bij SNS REAAL exact wordt ingevoerd. Omdat organisaties hier heel specifieke keuzes in maken, verwacht ik dat de uitkomsten op differentiatieniveau niet zomaar voor andere organisaties toepasbaar zijn. Bovendien ligt de focus hier heel erg op verschillen tussen subgroepen. In een andere organisatie zijn weer andere subgroepen die weer op een andere manier betekenis geven aan (samenwerken binnen) Het Nieuwe Werken. Het resultaat uit het differentiatieperspectief dat wél breder toepasbaar is, is dat HNW niet *one size fits all* is.

### Reflectie op de rol van de onderzoeker

Tijdens mijn onderzoek heb ik stage gelopen bij SNS REAAL. Dat maakt mijn rol als onderzoeker bijzonder: ik ben immers (tijdelijk) onderdeel van de cultuur die ik onderzoek. Dat heeft voor- en nadelen.

Het voordeel is dat ik veel van de sociale werkelijkheid in de organisatie heb kunnen zien door mee te gaan naar overleggen, vergaderingen en workshops. Daardoor heb ik een duidelijk beeld van de context waarbinnen medewerkers betekenis geven aan samenwerken.

Bovendien heb ik zo veel mensen ontmoet, waardoor ik zelf een aantal (kritische) respondenten heb kunnen selecteren, om een zo representatief mogelijke *sample* samen te stellen. Ook het verwerken en bespreken van de meetresultaten van de metingen die SNS REAAL zelf doet (paragraaf 1 | 2) is een waardevolle aanvulling op de data uit de interviews. De data uit de metingen schetsen immers een beeld van de beleving van HNW dwars door de organisatie heen.

Het nadeel dat aan deze manier van onderzoeken kleeft is, zoals door Boeije genoemd, dat de onderzoeker zijn scherpe blik kan verliezen. Dit is een reëel gevaar. Door kritische literatuur te lezen en in interactie te blijven met de universiteit heb ik getracht mijn blik scherp te houden. Daarnaast heb ik, vooral in het begin, in mijn onderzoeksdagboek kritische notities gemaakt van mijn observaties van de cultuur. Zo heb ik getracht de dingen die bijzonder zijn in de cultuur, ook als bijzonder te blijven zien.

Tot slot heeft de onderzoeker een eigen referentiekader op basis waarvan hij of zij de onderzoeksresultaten interpreteert (Boeije, 2005). In het begin van mijn onderzoek was ik onbevooroordeeld over Het Nieuwe Werken. In het onderzoeksdagboek heb ik aantekeningen gemaakt over mijn eigen beleving van de werkomgeving. Observaties en interpretaties heb ik daarbij zo goed mogelijk gescheiden. Mijn eigen belevingen heb ik in de analyse buiten beschouwing gelaten, ze hebben me wel geholpen bepaalde belevingen van mijn respondenten beter te begrijpen. Pas in de latere fasen van het onderzoek heb ik een mening gevormd over (de manier van implementeren van) deze nieuwe manier van werken, op basis van de belevingen van de respondenten. Feitelijk baseer ik mijn mening dus op de meningen van de respondenten. Dit past mijns inziens bij het interpretatief wetenschapsparadigma: de belevingen van de respondenten vormen immers de (sociale) waarheid.

## 4 Resultaten

---

Dit hoofdstuk presenteert de onderzoeksresultaten van het kwalitatieve onderzoek naar de betekenissen die medewerkers geven aan samenwerken binnen Het Nieuwe Werken bij SNS REAAL.

De resultaten zijn gestructureerd aan de hand van de perspectieven op cultuur zoals behandeld in subparagraaf 2 | 1 | 2. De drie perspectieven interpreteer ik daarbij als lagen in de organisatie waarop betekenis gegeven wordt. Achtereenvolgens komen aan bod: betekenisgeving bekeken vanuit het concern als geheel, betekenisgeving op afdelingsniveau en individuele betekenisgeving. Theorieën over samenwerken en flexibel werken zijn verweven in deze overkoepelende structuur.

Het doel van dit hoofdstuk is de belangrijkste onderzoeksresultaten op een inzichtelijke manier weergeven.

### 4 | 1 Integratieperspectief: “Hoe flexibeler, hoe beter”

De focus van deze paragraaf ligt op die aspecten waarover op grote lijnen consensus is. Hierbij komt met name de context waarin betekenis wordt gegeven aan samenwerken aan bod.

#### SNS REAAL is een prettige werkgever

De cultuur van SNS REAAL omschrijven medewerkers als prettig en menselijk met korte lijnen en veel ruimte voor de medewerker. Drie medewerkers, waarvan één leidinggevende en één medewerker uit Alkmaar, zeggen het volgende over het bedrijf:

*“Ik vind SNS REAAL een prettige werkgever. ... een mooie omvang om verschil te kunnen maken. Ik vind het wel een menselijke cultuur. En dat vond ik al voor Het Nieuwe Werken zich vertalen in ruimte en flexibiliteit voor de medewerkers.”*

*“De lijnen zijn kort. Dat betekent dat je gewoon bij de directie binnen kunt stappen als je dat wil.”*

*“Heel prettig om te werken. Veel vrijheid om eigen dingen te doen.”*

#### Het Nieuwe Werken is een positieve ontwikkeling

De meeste respondenten ervaren Het Nieuwe Werken als een positieve ontwikkeling. Dit vindt zowel een medewerker uit Utrecht als een medewerker uit Alkmaar:

*“Ik vind het toch wel heel luxe dat Het Nieuwe Werken er is. Ik zie het toch wel als iets extra. Wat toch wel heel aantrekkelijk is.”*

*“Ik geloof dat het de toekomst is. Het biedt zoveel voordelen, het lost zoveel problemen op. Bijvoorbeeld het fileprobleem, milieuproblemen gedeeltelijk. ... Ik denk dat het van toegevoegde waarde is voor het hele land. Dus ik denk waar het kan, dat je dat gewoon gaat implementeren.”*

Met name over de flexibiliteit die HNW biedt zijn medewerkers positief:

*“Hoe flexibeler, hoe beter.”*

Als alles los is wat onnodig vastzat

*“Wat ik er zo in bredere zin prettig aan vind, is dat je door het hele bedrijf een soort flexibiliteit ziet. ... Wat dat betreft is het heel vanzelfsprekend geworden dat je [een overleg] ook gewoon via de telefoon kunt doen of via de moderne middelen die HNW ter beschikking stelt.”*

*“De flexibiliteit in wanneer je wat doet. ... Ik denk ook dat dat het werk ten goed komt. ... En ik vind ook dat je thuis geconcentreerder kunt werken.”*

Thuiswerken ervaren medewerkers zelfs vrijwel zonder uitzondering als positief:

*“Zo relaxed, thuiswerken.”*

*“Ik vind het thuiswerken wel een uitkomst, ik vind het wel ideaal. Zeker zoals nu. Anders had ik me ziek moeten melden, als ik vandaag niet thuis had kunnen werken.”*

Deze overall positieve beleving komt ook naar voren in de metingen die SNS REAAL zelf uitvoert (zie paragraaf 1 | 2). Er zijn maar weinig afdelingen die de doelstelling “70% van de medewerkers geeft een 7 of hoger” niet halen. Dit geeft aan dat deze positieve beleving breed gedragen wordt. Ook de flexibiliteit en het thuiswerken worden in antwoord op de open vragen veelvuldig genoemd als de meest positieve aspecten van HNW.

Samenvattend vinden medewerkers SNS REAAL een prettig bedrijf om te werken, met veel ruimte voor eigen initiatief. Het Nieuwe Werken zien medewerkers als een positieve ontwikkeling. Met name de flexibiliteit en de mogelijkheid thuis te werken vinden zij positieve aspecten van HNW.

#### **4 | 2 Differentiatieperspectief: “Het model klopt niet”**

Het differentiatieperspectief focust op consensus binnen subculturen. Op het niveau van de organisatie als geheel overheerst ambiguïteit. Ook in deze paragraaf komt met name de context waarin betekenis wordt gegeven aan samenwerken aan bod.

##### SNS REAAL heeft verschillende subculturen

Binnen SNS REAAL zijn verschillende subculturen te onderscheiden. Eén respondent, een leidinggevende, zegt het volgende:

*“Het is niet één club. Je merkt wel dat er oude onderdelen zijn die samengeraapt zijn. Dus een REAAL heeft een andere cultuur dan een Zwitserleven, dan een SNS Bank. Die verschillen zijn er.”*

Een andere respondent onderschrijft dat:

*“Er was nooit echt een SNS REAAL hè. Er waren altijd twee bedrijven, REAAL en SNS Bank. Nou, dat waren twee uiteinden van het spectrum. ... En je merkt dat de cultuur hier, binnen de staven ook weer anders is. En de cultuur bij [de ene afdeling] is weer anders dan bij [de andere afdeling].”*

Iedere cultuur heeft zijn eigen normen en waarden. Die verschillen in referentiekaders leiden tot verschillen in betekenisgeving. In het kader van Het Nieuwe Werken geven afdelingen verschillend betekenis aan HNW. Het duidelijkst komen verschillen in betekenisgeving echter naar voren tussen de groepen die overgaan op HNW enerzijds en de groep die hen overzet anderzijds: de programmagroep HNW.

Als alles los is wat onnodig vastzat

### HNW gaat uit van SNS REAAL als één organisatie

Het grootste verschil in betekenisgeving zit in de visie op SNS REAAL als organisatie. De programmagroep Het Nieuwe Werken ziet het bedrijf vanuit het integratieperspectief: als één organisatie. HNW wordt ook vanuit dat perspectief geïmplementeerd. Alle afdelingen krijgen ongeveer dezelfde werkvloer, dezelfde digitale middelen en hetzelfde mentale programma.

De afdelingen zien SNS REAAL echter meer vanuit het differentiatieperspectief. Zij zien verschillen tussen afdelingen, die zij ook graag terug zouden zien in (de implementatie van) HNW. Knelpunten lijken met name op fysiek gebied te ontstaan. Eén leidinggevende geeft aan dat er sinds HNW minder ruimte is voor verschillen in de fysieke omgeving dan eerst:

*“We kunnen nu niet zeggen: we tillen het ff op, zetten het vier meter naar achteren en doen er nog een ruimte bij. Dat was in die oude situatie natuurlijk: we belden iemand op, die zette een wandje erin, deurtje erbij en klaar.”*

Die nu meer beperkte ruimte voor verschillen ligt heel dicht tegen een beperkte inspraak aan. Immers, als afdelingen meer inspraak zouden hebben, zouden die verschillen ontstaan. Volgens Huse (1975) heeft een verandering waarbij medewerkers worden betrokken meer kans van slagen dan een verandering die top-down wordt ingevoerd. De hierboven geciteerde leidinggevende zegt dat ook:

*“Ik denk dat HNW veel succesvoller zou zijn als de groepen die op de vloeren komen meer inspraak hadden in die inrichting. Nu was het zo van: jullie willen een kast? Dan moet je een wijzigingsverzoek indienen. We willen dit: moet je een wijzigingsverzoek indienen. Weet je, dan vraag je je af van eh, dit is toch faciliterend aan ons? Of zijn wij op een gegeven moment faciliterend aan de inrichting? Weet je, dat je de gordijnen niet open mag doen want dat ziet er van de buitenkant van de... Haha. Dat soort dingen.”*

Uit het hierboven geciteerde fragment blijkt dat er wel ruimte voor inspraak is, maar minder dan de afdelingen graag zouden willen. In één van de interviews spreekt een andere leidinggevende weerstand uit tegen deze manier van veranderen:

*“Het feit dat we hier [zoveel van deze werkplekken] hebben waarvan alleen deze en deze worden gebruikt, terwijl we bureaus tekort komen. En dat het dan niet lukt om dat te vervangen... Hopeloos! ... Wat er niet klopt is: ik word verantwoordelijk gemaakt voor de overgang van [de afdeling] naar Het Nieuwe Werken maar mijn invloed erop is nul. Weinig. Behalve via een hele grote escalatie. Nou, dat model klopt niet.”*

De hierboven aangehaalde beperkte bewegingsruimte leidt tot weerstand op afdelingsniveau. In de organisatie komt die weerstand onder andere tot uiting in een kritische notitie van een aantal stafdirecteuren samen aan de stuurgroep HNW (het hoogste besluitvormingsorgaan binnen HNW), met een kopie aan de Raad van Bestuur.

Het eerste punt dat in deze notitie naar voren komt, is wederom de inrichting van de werkvloer:

*“Geen wokkels, geen duo coupe werkplekken, minder lounges en meer individuele- en stille werkplekken.”* (Intern document: notitie Inventarisatie knelpunten HNW)

Als alles los is wat onnodig vastzat

Opvallend is verder dat de afdelingen aangeven in het algemeen wél positief te staan ten opzichte van HNW. Dat sluit aan bij de resultaten benoemd in paragraaf 4 | 1. In hun notitie geven de stafdirecteuren bovendien aan dat zij het doel van HNW willen bereiken:

*“[Wij] staan positief tegenover HNW als strategisch uitgangspunt en onderschrijven het belang daarvan. De implementatie van HNW blijkt in praktijk een aantal haken en ogen te geven die ons inziens dienen te worden geadresseerd om er voor te zorgen dat wij ons strategische uitgangspunt daadwerkelijk realiseren.”* (Intern document: notitie Inventarisatie knelpunten HNW)

Dit past bij de uitkomsten van het onderzoek van Lines (2004). Volgens Lines leidt inspraak van medewerkers in een strategische verandering tot minder weerstand en het beter bereiken van het doel van een verandering.

#### Als afdelingen eenmaal over zijn ontstaat er meer ruimte voor verschil

In tegenstelling tot de beperkte ruimte voor verschillen bij de invoer van HNW, is op de reeds ingerichte vloeren is die ruimte voor verschillen her en der wel zichtbaar. Eén respondent, niet-leidinggevend, zegt het volgende:

*“Volgens mij zijn er een aantal dingen wel gebeurd. Volgens mij wordt het signaal via de lijn wel doorgegeven. ... En op een gegeven moment zie je in een keer dat koffieautomaten wel gedoogd worden of zie je in een keer dat die wakkels weg zijn.”*

Ook een andere respondent, man, niet-leidinggevend, geeft aan dat er wel dingen zijn veranderd sinds de invoer van HNW. Bovendien geeft deze respondent aan de keuze voor de manier van veranderen ook wel te begrijpen:

*“Ja kijk, er is gewoon gekozen voor een concept... Daar is aan vastgehouden. We hebben natuurlijk wel onze behoefte van tevoren ook afgegeven. En je ziet nu dus stukje bij beetje dat er wordt gekeken naar wat er echt minder noodzakelijk is en hoe het heringericht gaat worden.”*

Eén van de eerder geciteerde leidinggevenden geeft aan ruimte voor verschillen gewoon te creëren:

*“Nou, wij doen het gewoon [verschillen aanbrengen in de inrichting]. Eh. En een aantal dingen worden wel opgelost en een aantal dingen escaleer ik gewoon door naar de stuurgroep [HNW].”*

Samenvattend komt de botsing tussen het integratieperspectief en het differentiatieperspectief in de implementatie van HNW duidelijk naar voren. De verandering wordt vrij uniform ingezet met in eerste instantie weinig bewegingsvrijheid voor de verschillende afdelingen. Dit leidt tot weerstand op afdelingsniveau. Met name in de inrichting van de vloeren ervaren leidinggevenden knelpunten. Later ontstaat er meer ruimte voor verschil.

### **4 | 3 Fragmentatieperspectief: “Je ziet elkaar veel minder”**

In het fragmentatieperspectief staat ambiguïteit centraal. Deze paragraaf bevat de uitkomsten van het onderzoek waarin het gebrek aan consensus in de individuele betekenisgeving aan samenwerken naar voren komt.

Als alles los is wat onnodig vastzat

#### 4 | 3 | 1 Betekenisgeving aan samenwerken

Zoals beschreven in de inleiding en het theoretisch kader, is samenwerken niet eenduidig te definiëren. Vanuit de praktijk en theorie is een tweedeling gemaakt in de betekenisgeving aan samenwerken: een betekenisgeving waarin het resultaat centraal staat (de werkwereld) en een betekenisgeving waarin de sociale relaties centraal staan (de leefwereld) (Siebers, Verweel & De Ruijter, 2002).

##### Samenwerken is in interactie met je collega's werken aan resultaat

Een leidinggevende, man, omschrijft samenwerken als volgt:

*“Samen tot een resultaat komen. Of een gezamenlijk resultaat bereiken.”*

Een andere respondent, man, niet-leidinggevend, geeft het volgende antwoord op de vraag wat samenwerken precies is:

*“Dat je met meerdere mensen werkt om een resultaat te bereiken. ... Ik zit er zelf meer in vanuit de kant om dat resultaat ook echt te bereiken.”*

Maar dat is niet de enige manier waarop medewerkers samenwerken interpreteren. Twee andere respondenten, beide vrouw en niet-leidinggevend, geven een heel andere omschrijving van samenwerken:

*“Samenwerken is ehm... het goed met elkaar kunnen praten, dat je elkaar ook het vertrouwen geeft en dingen gunt. Dat is voor mij echt samenwerken.”*

*“Als we um even heel breed pakken, is het eigenlijk de interactie die je met elkaar hebt.”*

Deze citaten laten zien dat de twee werelden inderdaad te herkennen zijn in de betekenisgeving aan samenwerken. In de twee eerstgenoemde definities staat het resultaat heel centraal, in de twee laatste definities staat de sociale interactie centraal.

De groep respondenten is echter niet op basis van hun definities van samenwerken in tweeën te splitsen. De betekenisgeving aan samenwerken is eerder te zien als een spectrum, waarbij de hierboven aangehaalde citaten uitersten zijn. Alle definities daartussenin komen voor. Een medewerker die zich ergens in het midden van het spectrum bevindt, definieert samenwerken als volgt:

*“Samenwerken is dat je terecht kan bij je collega's met je vragen. En dat je ook bijvoorbeeld bij een moeilijk dossier samen naar een oplossing kan werken.”*

Uit bovenstaande uitspraken komt naar voren dat medewerkers niet op één lijn liggen in hun betekenisgeving aan samenwerken. In grote lijnen stellen de respondenten in dit onderzoek in hun definitie eerder het resultaat centraal dan het sociaal contact.

Bij doorvragen blijkt de ambiguïteit in betekenisgeving nog meer. De meeste medewerkers die het resultaat centraal stellen in hun betekenisgeving, geven aan sociaal contact wel heel belangrijk te vinden om te komen tot een goede samenwerking.

Als alles los is wat onnodig vastzat

Dat komt naar voren in het volgende citaat, van een medewerker, man, niet-leidinggevend, die samenwerken omschrijft als *“samen werken naar een doel”*:

*“Het is heel belangrijk. De mens achter je collega. Als je niet weet hoe hij in zijn vel zit, wat hem bezighoudt... Dat heeft invloed natuurlijk ook op samenwerken. En je weet ook: als je een bepaalde band met iemand hebt, dat werkt gewoon beter.”*

Uit bovenstaand citaat blijkt bovendien dat sociaal contact de samenwerking *ondersteunt*.

#### Een smalle en een brede definitie

De definitie waarin sociaal contact meer centraal staat, is te interpreteren als een definitie die breder is dan een definitie waarin het resultaat heel centraal staat. Immers: sociaal contact ondersteunt de samenwerking. In deze scriptie wil ik daarom een onderscheid maken tussen:

- een *smalle definitie* van samenwerken
- en een *brede definitie* van samenwerken

In de smalle definitie staat het resultaat heel centraal, in de brede definitie staat het sociaal contact meer centraal. De smalle definitie past in de logica van de werkwereld, de brede definitie in de logica van de leefwereld.

Sommige medewerkers geven in eerste instantie een smalle definitie van samenwerken maar blijken bij doorvragen goed sociaal contact zo belangrijk te vinden voor het samen werken aan resultaat, dat ze eigenlijk meer naar de brede definitie neigen dan naar de smalle definitie. Wederom is dit meer te zien als een betekenispectrum dan als een categorisering op basis waarvan de groep in tweeën te delen is. Binnen dit spectrum neigen mannen meer naar de smalle kant van het spectrum en vrouwen meer naar de brede kant. Dat blijkt ook uit de uiterste definities, aangehaald helemaal in het begin van deze subparagraaf. Maar uitzonderingen komen voor: er zijn mannen die heel breed definiëren en vrouwen die heel smal definiëren.

Tussen de manier waarop mensen samenwerken definiëren (smal of breed) en hoe zij de samenwerking binnen HNW waarderen, is geen eenduidig verband. Het is niet zo dat mensen die samenwerken smal of breed definiëren, de samenwerking heel positief of juist heel negatief waarderen. Dat is te begrijpen vanuit de verandering. HNW heeft namelijk zowel effect op de werkwereld als op de leefwereld. Dit komt aan bod in de volgende subparagrafen.

#### Binnen HNW zien medewerkers elkaar minder

Op de vraag hoe Het Nieuwe Werken de samenwerking heeft veranderd, geven medewerkers ongeacht of zij samenwerken breed of smal definiëren bijna allemaal hetzelfde antwoord.

Twee respondenten zeggen het volgende:

*“Je ziet elkaar veel minder.”*

*“Er is niet één dag dat we met z’n allen op kantoor zijn en daar moet ik best wel aan wennen.”*



Als alles los is wat onnodig vastzat

In Het Nieuwe Werken zitten mensen niet meer standaard als team bij elkaar: medewerkers werken thuis en als ze op kantoor zijn zitten ze verdeeld over de vloer, tussen andere collega's die niet direct bij hun eigen team horen.

Samenvattend geven medewerkers verschillende betekenissen aan samenwerken: meer benaderd vanuit het resultaat (smal) of meer vanuit de sociale interactie (breed). In grote lijnen neigen meer medewerkers naar het centraal stellen van het resultaat in hun definitie. Sociaal contact zien de meeste medewerkers daarbij als een belangrijke faciliterende factor. Over hoe HNW de samenwerking heeft veranderd zijn de respondenten het eens: zij zien hun collega's minder.

#### **4 | 3 | 2 Een veranderd contact in de werkwereld: taakgerelateerde communicatie...**

In de werkwereld staat het resultaat centraal. Doordat medewerkers elkaar minder zien verschuift een deel van het contact van face to face naar digitaal. De taakgerelateerde communicatie wordt dus anders. Communicatie staat voor sommige medewerkers dan ook heel centraal in de manier waarop zij samenwerken beleven. Dat blijkt uit de reactie van een respondent, vrouw, niet-leidinggevend, op de vraag wat minder fysiek contact dan betekent voor die samenwerking:

*“Dan denk ik aan communicatie vooral.”*

Ook een andere respondent, man, niet-leidinggevend, stelt communicatie centraal in de verandering door HNW:

*“Samenwerken is moeilijker geworden ... Je moet moeite doen om informatie te halen, te brengen, de moeite nemen om te communiceren met je collega's. ... De nadruk ligt nu op communicatie.”*

Uit dit laatste citaat blijkt meteen dat het samenwerken moeilijker wordt doordat het taakgericht communiceren lastiger is. Bovenstaande citaten zijn afkomstig van medewerkers die het samenwerken smal definiëren. Echter ook medewerkers die samenwerken breed definiëren erkennen dat het taakgericht communiceren meer moeite kost binnen Het Nieuwe Werken:

*“Waar ik voor mezelf voor moet waken... En daarom is het teamoverleg ook zo belangrijk hè. Dat je elkaar op de hoogte houdt, zakelijk gezien. Dus dat je ff laat weten wat er speelt.”*

Hier zou je een link kunnen leggen met het collectief geheugen van een team (Kozlowski & Bell, 2003). Als medewerkers minder precies weten wie waar mee bezig is, weten ze ook minder precies wie waar kennis van heeft. Dit zou ten koste kunnen gaan van een efficiënt collectief geheugen. In het kader van het kenniswerk bij SNS REAAL is een goed ontwikkeld collectief geheugen cruciaal. Dit voorkomt immers dat medewerkers langs elkaar heen gaan werken. Dit benadrukt het belang van een goede taakgerelateerde communicatie.

De reden waarom medewerkers ervaren het meer energie kost taakgerelateerde informatie te delen, is omdat er informatie verloren gaat op het moment dat medewerkers niet fysiek bij elkaar zitten. Dat gebeurt op twee manieren.

#### Toevallig gedeelde informatie gaat verloren

Een respondent zegt dat er onbedoeld belangrijke informatie wordt gedeeld als medewerkers van een team bij elkaar zitten:

Als alles los is wat onnodig vastzat

*“Het is gewoon bijzonder hoeveel mensen meekrijgen [als ze bij elkaar zitten] op een werkvloer. Als je met iemand een telefoongesprek hebt, of je zit even met andere collega’s te praten. Dan horen anderen dat ook. En dan weten ze er toch van. En dat weten ze allemaal niet als je thuis zit.”*

Ook een andere medewerker geeft dit aan:

*“Maar wat ik vroeger merkte was dat heel vaak, kwamen ongepland ook veel discussies op gang. Je bespreekt iets met je collega aan het bureau en iemand anders zit er langs en die hoort dat ook toevallig en die bemoeit zich er ook even mee. Op die manier krijg je een vrij dynamisch geheel. En dat stukje kruisbestuiving, dat is nu weg. Dat je niet meer echt veel toevallig hoort van je directe collega’s.”*

In bovenstaande fragmenten komen ook de beide genoemde factoren naar voren die bijdragen aan het verloren gaan van toevallige informatie: het thuiswerken en het niet meer standaard als team bij elkaar zitten op de werkvloer.

Er is nog een andere factor die maakt dat het taakgericht communiceren lastiger is.

#### In de digitale communicatie gaat informatie verloren

Doordat het fysieke contact minder is, vindt contact meer digitaal plaats. Op mijn vraag hoe medewerkers samenwerken, noemen bijna alle respondenten de telefoon, de Communicator (zie paragraaf 1 | 2) en de mail. Met name over de invloed van de mail op de samenwerking zijn medewerkers niet heel positief. Zo zegt één van de implementatiemanagers:

*“Weet je, in een mailtje gaat heel veel informatie verloren en daardoor ontstaan ook heel veel miscommunicatie, misverstanden. Onduidelijkheden ja. Bij fysiek contact speelt dat toch minder snel.”*

Eén van de medewerkers, vrouw, niet-leidinggevend, geeft hier een aanvulling op:

*“Dat merk ik ook bij mezelf, ook door de enorme werkdruk en de enorme hoeveelheid informatie die je te verwerken krijgt, dat ik bijvoorbeeld mijn e-mails niet goed lees. Te snel. Ik reageer wel eens op e-mail en dan krijg ik wel eens een vraag terug: dat vroeg ik helemaal niet. En dan lees ik terug en dan denk ik: oh ja. Daar betrap ik mezelf steeds vaker op.”*

Deze resultaten sluiten aan bij de stelling van Kruger (2005) dat e-mail een voedingsbodem voor miscommunicatie is. Een andere medewerker, man, niet-leidinggevend, haalt daarbij het aspect van non-verbale communicatie aan:

*“Kijk, als je face to face wat vertelt, dan is dat makkelijker dan als dat via de mail moet. Omdat je mimiek en zo dan niet kan meenemen. Is natuurlijk ook wel: je mist 70% van je communicatie.”*

Ook bij het gebruik de telefoon en de Communicator, geven medewerkers ook aan non-verbale informatie te missen. Twee leidinggevenden zijn hier heel expliciet in.

*“Dat mis je allemaal in een conference call [zonder videobeeld]. Allemaal informatie, non-verbale informatie, die je mist.”*

Als alles los is wat onnodig vastzat

*“Heel veel van die signalen mis je op het moment dat je geen persoonlijk contact hebt maar bellen of chatten.”*

Videochat slaat daar een brug, geeft één van de leidinggevenden aan:

*“Bij videochat heb je toch, in mijn optiek, écht contact. Je ziet alle expressies, je ziet de kleine beweginkjes van de hoofden, je ziet hoe mensen erbij zitten als ze stil zijn...”*

De andere leidinggevende is het daar niet helemaal mee eens:

*“En zelfs met video-conferenzen mis je een heel aantal van die signalen.”*

Over het belang van non-verbale communicatie zeggen de twee leidinggevenden het volgende:

*“Volgens mij is meer dan 60% van de informatie non-verbaal. En zeker als mensen niet aan het woord zijn. Want dan zeggen ze van alles. Met hun houding. Dat is fascinerend. En dat vind ik heel belangrijk. En zeker als je een groep uiteindelijk mee wil krijgen.”*

*“Kijk, het gebeurt al: wij spiegelen, zie je dat? Onze benen? Zijn gespiegeld. Dat betekent dat je goed met elkaar in gesprek bent. Zo zijn er een heleboel dingen die gebeuren hè. Met spiegelen, elkaar aankijken, de houding die je aanneemt. Hoe de ander een handdruk geeft, waar je gaat zitten, wie eerst gaat zitten, in welke volgorde... Dat zijn allemaal signalen die je onderbewuste oppikt maar die heel belangrijk zijn voor de setting van de vergadering en van wat je verwacht van elkaar.”*

Bovenstaande sluit aan op het belang van non-verbale communicatie voor een effectieve informatieoverdracht (Kethapral, 2010). Maar er zijn niet alleen negatieve invloeden van HNW op de taakgerelateerde communicatie.

#### Medewerkers staan meer met elkaar in contact door de digitale middelen

Op de vraag wat de meest positieve invloed heeft op de samenwerking zegt één medewerker, man, niet-leidinggevend, dat de digitale middelen het mogelijk maken altijd en overal (samen) te werken:

*“Dat je meer in staat bent om connected te zijn. Want locatie maakt niet meer zoveel uit. Ik kan nu overleggen ook vanuit andere locaties bijwonen. Die flexibiliteit brengt zoveel goeds voor het samenwerken. Ik kan thuis documenten inzien, aanpassen, ik kan vergaderingen bijwonen...”*

Ook een andere medewerker, man, niet-leidinggevend geeft een antwoord in deze lijn:

*“Vorige week was ik op congres. En ik had mijn laptop meegenomen. Kon ik gewoon vanaf mijn hotelkamer inloggen via wifi en kon ik in principe alles doen. Terwijl anders, had ik dat niet gekund. ... Heeft iemand een keer een saai praatje, kijk je even op je telefoon. Je ziet gewoon wat er aan e-mail langskomt dus op het moment dat het nodig is kun je makkelijker ook wat bijdragen.”*

Een van de leidinggevenden zegt dat ook de lijnen naar boven korter worden:

*“[Leidinggevenden worden] toegankelijker. En bereikbaarder. Ik heb meer contact met mijn directeur nu in Het Nieuwe Werken, dan daarvoor. Omdat ik gewoon zie wanneer ze beschikbaar is. En eventjes zeg maar kan chatten.”*

Als alles los is wat onnodig vastzat

Opvallend in de effecten van HNW op de taakgericht communicatie is de rol van de Communicator. Die slaat een brug. Net als fysiek contact zien medewerkers contact via de Communicator als een makkelijke, snelle en laagdrempelige manier om even wat aan een collega te vragen:

*“De Communicator is echt een perfect medium. Normaal, alles moest je via e-mail doen. Je weet zelf, sommige mensen reageren gewoon eh, je weet niet wanneer je een reactie krijgt. En bellen: dan zijn ze slecht bereikbaar. Maar de Communicator: die persoon is beschikbaar, je stelt je vraag, je hebt je antwoord en je kan gelijk verder. ... Ik ben wel echt fan van de Communicator.”*

*“Van positieve invloed is bijvoorbeeld echt de Communicator. Die vind ik echt heel erg handig. Bijvoorbeeld als ik thuiszit en ik heb iemand aan de telefoon. Dan bericht ik ff snel van hey, ik heb die en die aan de telefoon, over dat en dat. ... Via de Communicator reageer je gewoon echt sneller. Dus dat vind ik wel echt heel positief.”*

*“Ik ben echt fan van Live-meeting en de Communicator. Dus eh, ik doe al mijn bila's gewoon op afstand. Tenzij ik toevallig hier ben.”*

Deze positieve invloed van de Communicator blijkt ook uit de meetgegevens van SNS REAAL zelf. Deze scoort ontzettend goed in de metingen. Op de stelling *“De Office Communicator zorgt ervoor dat ik mijn werk ‘beter’ kan doen”* antwoordt maar liefst tussen de negentig en honderd procent *“eens”* of *“helemaal eens”*.

Eén leidinggevende geeft aan dat de middelen méér gelegenheid tot contact bieden maar dat het contact via deze middelen tegelijkertijd minder diepgaand is:

*“Je hebt meer gelegenheid om elkaar te spreken. Door je mobiel, nou ja, dat mobiel had ik al, maar nu heeft iedereen em. Door je mobiel, door je Communicator, door je telefoon via je laptop enzovoorts. En ja, dat is misschien ook wel een gevoelsmatige kwestie. Maar weet je, je gaat over de dingen die je echt bezig houden, de dingen die echt heel belangrijk zijn, ga je vaak niet via die media... [bespreken].”*

Dit bevestigt dat de digitale middelen de samenwerking positief beïnvloeden, maar dat fysiek contact voor bepaalde vormen van samenwerken de voorkeur geniet.

Opvallend is verder dat geen van de respondenten Yammer noemt als digitaal middel. Yammer is de interne sociale netwerksite van SNS REAAL. Hier gebeuren al allerlei leuke dingen. Discussies zijn met name taakgerelateerd. Zo post één medewerker bijvoorbeeld het volgende op Yammer:

*“Goed helpen” van klanten is volgens mij een van de simpelste maar ook krachtigste manieren om vertrouwen te winnen, nieuwe klanten te krijgen en bestaande klanten te houden. Ik ben benieuwd wat jullie verstaan onder “goed helpen”. Wie helpt me? Je aan afspraken houden... bereikbaar zijn...?”*

Uit deze post blijkt bovendien dat medewerkers online de discussie aangaan over *betekenisgeving*. Dat betekent dat een deel van de sociale werkelijkheid en dus een deel van de cultuur online gecreëerd wordt. Binnen SNS REAAL gebeurt dit echter (nog?) maar in beperkte mate.

Dat de digitale middelen goed werken, is essentieel voor de samenwerking omdat deze door de afstand afhankelijker is van de digitale middelen. Deze functioneren echter niet altijd optimaal.

Als alles los is wat onnodig vastzat

### Er zijn nog veel problemen met de techniek

Eén medewerker geeft aan dat er met name in het begin veel problemen waren met de virtuele middelen en mogelijkheden:

*“In het begin ging dat echt heel stug omdat er heel veel problemen met de laptops waren en met de verbinding... Dat is heel dramatisch geweest. ... Zoveel internetproblemen... En IT had eigenlijk de enige oplossing van ‘kom maar naar kantoor’.”*

En die problemen zijn nog niet over. Diezelfde medewerker zegt het volgende in antwoord op mijn vraag wat de meest negatieve invloed is van HNW op de samenwerking:

*“Ik vind dat er veel systeemstoring is.”*

Een andere medewerker geeft een zelfde antwoord op de vraag wat de meest negatieve invloed heeft op de samenwerking:

*“Ja, dat zijn de technische problemen. Kijk, laten we eerlijk zijn, dat heb ik gewoon ook. Als ik thuis zit. Dan ben je in overleg en valt je verbinding weg. Of hij misvormt...”*

Ook een ander medewerker geeft aan dat er nog steeds veel storingen zijn. Die medewerker denkt bovendien dat dat komt doordat IT onvoldoende kennis heeft:

*“Zoals je merkt, omdat het nog vrij nieuw en complex is, dat er nog vrij veel storingen zijn, dat dingen niet werken. ... Ik denk dat ze dan nog iets meer kennis in huis hadden moeten halen toen ze eraan begonnen.”*

Eén leidinggevende spreekt zich fel uit over de problemen met de techniek:

*“De IT-implementatie binnen SNS REAAL [vind ik] waardeloos.”*

Tot slot is opmerkelijk in de taakgerelateerde communicatie dat medewerkers niet alles weten over Het Nieuwe Werken zelf. Dit betreft dus meer de verticale communicatie in de organisatie.

### Niet alle mogelijkheden van HNW zijn bekend

In een interview met een leidinggevende vertel ik dat we met de programmagroep HNW soms wel met vijftien mensen tegelijk chatten:

*“Hoeveel? ... Echt waar? Oh, grappig. Nee [ik wist niet dat dat kan].”*

Hieruit blijkt dat het belangrijk is dat medewerkers weten welke mogelijkheden HNW biedt, willen ze deze mogelijkheden optimaal kunnen benutten.

Een andere medewerker, niet-leidinggevend, vrouw, vindt de vloer waarop haar afdeling nu zit niet prettig. In het interview vraag ik haar of ze weet dat er een *reshuffle* komt, waarbij de afdelingen opnieuw over de vloeren verdeeld worden. Ze geeft aan dat ze dit niet wist:

*“Een reshuffle van? De afdelingen? Ohw. Nee. Wist ik niet.”*

Als alles los is wat onnodig vastzat

Met name nieuwe medewerkers moeten moeite doen om te leren werken binnen HNW. Eén nieuwe medewerker vertelt:

*“Ik kwam hier en ‘dit is je laptop’. ... ‘We hebben een Communicator en daar kun je mee chatten. Je moet zoveel dagen thuiswerken. En iedereen is er al aan gewend. En eh, we hebben vaste dagen.’ Dat was het. ... Helemaal niks verder, niks. Geen informatie, niks.”*

Een andere nieuwe medewerker zegt:

*“Wat ik wel lastig vind met Het Nieuwe Werken is voor nieuwe medewerkers... Daar moet nog wat aan gedaan worden. ... Ik kwam gewoon binnen en het was: ‘we gaan binnen twee maanden over op Het Nieuwe Werken’. Maar ik heb ook nooit geklaagd want ik heb van mijn collega’s gehoord dat de trainingen een beetje kinderachtig waren.”*

Beide nieuwe medewerkers geven aan dat ze het gevoel hebben onvoldoende te zijn ingewerkt in HNW. In het kader van de literatuur over socialisatie in een team is dit een belangrijk resultaat. Een mislukte socialisatie kan namelijk leiden tot minder *commitment* en het verlaten van de groep Kozlowski & Bell (2003).

Samenvattend gaat een deel van de taakgerelateerde informatie verloren doordat medewerkers elkaar minder zien. Van de andere kant kan taakgerelateerde informatie juist makkelijker gedeeld worden omdat medewerkers meer met elkaar in contact staan door de digitale middelen: medewerkers kunnen elkaar altijd en overal makkelijk bereiken. De IT functioneert niet altijd vlekkeloos. Dat belemmert de samenwerking op afstand. Tot slot zijn niet mogelijkheden van HNW bij medewerkers bekend. Dit geldt met name voor nieuwe medewerkers.

#### **4 | 3 | 3 ...en de leefwereld: sociaal contact**

Niet alleen taakgerelateerde communicatie heeft voor medewerkers een rol in de beleving van samenwerken. Medewerkers ervaren ook dat het sociale contact is veranderd door HNW. In Het Nieuwe Werken staat het resultaat nog centraler dan eerst in contacten met collega’s.

##### HNW maakt het contact functioneler

Hoewel niet het eerste aspect dat medewerkers noemen, komt het sociaal contact in veel gesprekken wel naar voren als punt waarop er iets is veranderd:

*“Je spreekt elkaar veel minder. ... Het contact met collega’s over je sociale leven is wel een stuk minder. Je weet minder van elkaar.”*

*“Ik vind wel dat er minder ruimte is voor echt persoonlijk contact. En dan bedoel ik met echt wel diepgang. Niet om een praatje te maken met deze of gene. ... Ja [dat mis ik wel].”*

Medewerkers ervaren bovendien dat de communicatie via de digitale middelen het contact functioneler maakt:

*“Er wordt meer gebeld. Dat sowieso. ... Misschien dat het daardoor iets functioneler dan wordt. Want als je iemand opbelt op een thuiswerkdag, dan heb je vaak een hele gerichte boodschap natuurlijk. ... Terwijl je ze op een afdeling ook met een andere entree, met een sociale entree, een gesprek kan aangaan. Dus het wordt misschien wat functioneler dat contact.”*

Als alles los is wat onnodig vastzat

In de metingen die SNS REAAL zelf doet (paragraaf 1 | 2), wordt ook niet gevraagd naar de beleving van het sociale aspect. In een 1-meting spreekt één medewerker zijn of haar verbazing daarover uit:

*“Het verbaast mij dat er in geen enkele vraag wordt ingegaan op het sociale aspect, terwijl je hier toch vragen over zou verwachten. Het sociale aspect is erg belangrijk en is -wat mij betreft- aanzienlijk verslechterd onder HNW. Je kunt het ook merken aan het feit dat er nauwelijks meer gelachen wordt.”*

In een 1-meting van een andere afdeling geeft een andere medewerker ook aan te beleven dat het sociaal contact minder is:

*“In mijn beleving is het sociaal contact toch een stukje minder geworden. Bijna ieder contact is nu eigenlijk zakelijk geworden!”*

Met name leidinggevenden zijn heel expliciet over het belang van sociaal contact.

Mensen hebben sociaal contact nodig: ze halen er plezier uit

Drie leidinggevenden:

*“Wat niet onderschat moet worden is de reden waarom mensen uiteindelijk naar hun werk komen. Werk heeft namelijk ook een hele belangrijke sociale functie. Het moet leuk zijn en ook wel een beetje gezellig.”*

*“Sociale cohesie is belangrijk voor mensen, sowieso ... Mensen zijn sociale dieren. Mensen willen toch ergens bij horen, willen zich ergens mee kunnen identificeren. Dus dat zit van nature in mensen.”*

*“Mensen zijn ook bang voor het kwijtraken van dat persoonlijke contact. Dat zeggen ze ook allemaal. ... Weet je, mensen hebben gewoon die behoefte. ... Mensen zoeken gewoon contact, ook fysiek. Uiteindelijk stammen we ook van de dieren af.”*

Ook twee niet-leidinggevenden geven aan dat sociaal contact belangrijk is:

*“Je wil toch wel met collega’s een sociale babbel hebben.”*

*“Je hebt als mens denk ik toch de behoefte om tussen de mensen te zitten na een bepaalde periode. Om eh... Misschien om mensen aan te raken of eh... Het is natuurlijk een heel andere dimensie of ik jou hier nu spreek of ik spreek je telefonisch.”*

Dit sluit aan bij de logica van de leefwereld: sociale relaties zijn een doel op zich (Siebers, Verweel & De Ruijter, 2002). Mensen halen plezier uit sociaal contact. Drie medewerkers, allen niet-leidinggevend:

*“Het contact met collega’s over je sociale leven ... Het hoort misschien niet bij je werk maar het maakt je werk wel leuk en persoonlijk.”*

*“Dat is een stukje werkplezier voor mij. Leuk contact met collega’s.”*

*“Dat sociale gebeuren maakt of je het prettig hebt ja of nee.”*

Als alles los is wat onnodig vastzat

Sociaal contact kan ook plaatsvinden via de digitale middelen, maar fysiek is het makkelijkst

Eén van de implementatiemangers geeft aan dat in een chatgesprek ook vaak humor zit:

*“Je merkt dat bijvoorbeeld dat chatten... Op de een of andere manier wordt dat ook wel weer geinig. ... Meestal komt er dan ook wel weer humor in zo’n chatgesprek vind ik.”*

Ook een andere medewerker, man, niet-leidinggevend, zegt dat humor en sociaal contact prima via de digitale middelen kan:

*“Ik bespreek die [sociale] zaken ook via webcam met collega’s dus. Ik hoef daar niet per se iemand voor te zien. ... Ook grapjes en zo. Dolletjes. Dat doe je gewoon via webcam.”*

Eén leidinggevende vertelt zelfs een zakelijke relatie te hebben opgebouwd via de digitale middelen:

*“Met één manager [lag ik dagelijks] in de clinch. ... Ik zei tegen haar: weet je, we gaan gewoon een keer samen koffiedrinken. Nou, om de een of andere reden kwam het er niet van. Toen werd het een digitaal kopje koffie waarbij ik mijn koffie liet zien en zij die van haar en dat werd echt een super gaaf gesprek. Dus eh, is dat sociale cohesie? Ja. Ik zie haar net in de lift en er was iets heftigs gebeurd en ze stapt uit en meteen neemt ze mij in vertrouwen.”*

Echter fysiek contact blijft essentieel. Medewerkers ervaren het fysieke sociale contact toch als meer diepgaand. Eén medewerker zegt:

*“Ik heb virtuele koffie’s met mijn collega’s. Via de Communicator. Ook als het niet over het werk gaat. Dan is het ‘hey hoe is het en wat ben je aan het doen’. Zo probeer ik toch contact te maken. ... Ja het is leuk maar het is niet hetzelfde [als fysiek contact].”*

Bovendien is de drempel tot sociaal contact hoger op het moment dat medewerkers niet fysiek bij elkaar zitten. Een medewerker, vrouw, niet-leidinggevend, zegt:

*“Als je dan thuis zit, ga je dat contact ook niet echt zoeken.”*

Maar ook het gebruik van de werkvloer heeft hier invloed:

*“Omdat die samenstelling wel iets wisselt wat betreft de werkplekken heb je wel minder je vaste collega’s met wie je je dingen deelt. ... Daarmee wordt het wel iets zakelijker.”*

Dat het sociale contact met collega’s minder is, heeft echter niet alleen nadelen. Het thuiswerken kan het sociale contact thuis ten goede komen:

*“Het enige is dat je inderdaad de aanspraak van je collega’s kwijt bent [als je thuis werkt]. Maar daarvoor in de plaats heb je wel de aanspraak van je partner en kinderen.”*

Samenvattend maakt Het Nieuwe Werken de contacten tussen medewerkers functioneler.

Medewerkers geven aan sociaal contact wel heel belangrijk te vinden: sociaal contact zorgt voor plezier in het werk. Sociaal contact kan plaatsvinden via de digitale middelen. In een fysiek contact is de drempel tot sociaal contact echter het laagst.



#### 4 | 3 | 4 Waar werk- en leefwereld samen komen: zakelijke relaties

In de werkwereld verandert de taakgerelateerde communicatie, in de leefwereld het sociaal contact. Voor beide typen interacties geven medewerkers bovendien de voorkeur aan fysiek contact.

Waar mensen samenwerken lopen werk- en leefwereld door elkaar. Immers, een team is een subcultuur die ontstaat uit zowel interactie in de werkwereld als interactie in de leefwereld. Met name in een fysiek contact lopen de twee werelden makkelijk in elkaar over.

Face to face contact ervaren medewerkers als de makkelijkste en prettigste vorm van samenwerken

Fysiek contact ervaren medewerkers als een prettige, makkelijke manier van overleg. De redenen voor deze voorkeur voor fysiek contact zijn verschillend. Eén medewerker, vrouw, niet-leidinggevend, heeft het idee dat het gesprek wat dieper gaat bij fysiek contact:

*“Wat je natuurlijk vaker ziet is: ‘oh, dan spreek ik die of die morgen wel even want dan is hij of zij weer hier. Face to face is toch vaak wat makkelijker. ... Face to face blijft toch altijd prettiger. Omdat je echt meer met elkaar in gesprek gaat. ... Misschien omdat je dan toch meer doorvraagt. Of dat je nog een vraag hebt. ... Via de webcam denk je misschien eerder: okee, ik heb mijn vraag gesteld, okee klaar. En nu blijf je misschien toch wat langer effetjes bij elkaar zitten.”*

Een andere respondent geeft aan vooral als het over complexe zaken gaat de voorkeur te geven aan fysiek contact:

*“Op het moment dat het ingewikkelder wordt merk je dat er [digitaal] wel wat tekortkomingen zijn. Het is toch makkelijker om gewoon samen achter een computer te zitten. ... En ik merk, het is heel lastig om echt precies te verwoorden wat je bedoelt. En op het moment dat je elkaar ziet ... [Face to face] is het makkelijker om de boodschap goed over te brengen. Want dan zie je meteen hoe het aankomt. En kun je eventueel nog wat toelichten of nuanceren.”*

In beide citaten is de brede definitie van samenwerken te herkennen. Immers, niet alleen het resultaat, maar ook de sociale interactie wordt genoemd. In het laatste citaat komt bovendien het belang van non-verbale informatie naar voren: pas als ook het betrekkningsniveau van de boodschap goed aankomt, begrijpt de een daadwerkelijk wat de ander bedoelt (Watzlawick, 1970).

Een digitaal overleg heeft echter niet alléén negatieve gevolgen voor de samenwerking. Een digitaal contact kan het samenwerken aan resultaat ook ten goede komen. Eén leidinggevende zegt:

*“Een video-conference is minder chitchat. Wat minder efficiënt is, is dat apparaat. Om dat aan de praat te krijgen en als het er weer uitvalt. Dat is echt storend. Maar wat het efficiënter maakt is minder chitchat. Minder lalala-gepraat over niks hè. [Maar] chitchat heeft vaak wel een functie. Namelijk levelen, even levelen. Wat vinden wij van elkaar als persoon. Relatie behouden. Aan relatie behouden wordt niet gedaan in een video-conference.”*

In dit citaat komt de ambiguïteit in de betekenisgeving aan samenwerken naar voren: tijd besteed aan *chitchat*, interactie in de leefwereld, is tijd die niet wordt besteed aan het samen werken aan resultaat. Tegelijkertijd komt *chitchat* het samenwerken aan resultaat *indirect* weer ten goede, namelijk via de zakelijke relatie die collega's met elkaar hebben.

Als alles los is wat onnodig vastzat

Eén medewerker, niet-leidinggevend, vrouw, geeft aan te denken dat een eerder fysiek contact de latere digitale samenwerking faciliteert:

*“Ik heb in het begin ook gehad dat we met een leverancier met wie we heel veel telefonisch contact hadden, dat we daar in het begin gewoon een afspraak mee gepland hadden. ... Dan heb je het gezicht een keer gezien. Dan heb je wat meer vertrouwen en dan is het wat meer persoonlijker ook. Dus dan zijn zaken makkelijker bespreekbaar.”*

Ook in dit citaat is duidelijk de brede definitie van samenwerken te herkennen. Eén leidinggevende erkent ook het belang van fysiek contact in een eerste ontmoeting:

*“Een eerste contact zou ik wel adviseren om dat altijd wel fysiek, face to face, te doen.”*

Eén respondent is, in tegenstelling tot bijna alle andere respondenten, van mening dat alle samenwerking in principe digitaal kan plaatsvinden, ook een eerste samenwerking:

*“Kan wat mij betreft ook gewoon telefonisch, de eerste uitleg. Meestal ontvang je dat wel alleen via de telefoon. ... Maar een eerste brainstormsessie kan prima over de telefoon.”*

Tegenstrijdig is echter dat deze zelfde medewerker nieuw is in het bedrijf en ervoor kiest in het begin toch veel fysiek aanwezig te zijn:

*“[Fysiek kennismaken] hoeft in principe niet. Maar het werkt gewoon wel prettiger. En dat is toch wat je wel heel vaak hoort. Dat is gewoon zo. En de mens is volgens mij ook wel heel visueel ingesteld. ... We moeten ons ergens een beeld van vormen. En als dat beeld niet direct gevormd wordt, dan gaan we ons eigen beeld verzinnen.”*

Dat fysiek contact lastiger is op het moment dat medewerkers thuiswerken, is duidelijk. Maar ook de nieuwe inrichting van de werkvloer heeft een rol in het fysieke contact tussen medewerkers.

#### De drempel tot het leggen van face to face contact is hoger op de nieuwe werkvloer

Sommige medewerkers ervaren dat door de nieuwe inrichting van de werkvloer de drempel tot het leggen van contact met collega's hoger is. Eén medewerker, niet-leidinggevend, man, zegt:

*“Die individuele werkplekken zijn wat hoger gemaakt. Daardoor heb je iets minder contact. Wat minder laagdrempelig contact met je directe collega's. Dus wat betreft even snel dat vraagje tussendoor stellen: daar is gewoon letterlijk de drempel wat hoger geworden. Omdat nou ja, je zit allemaal gewoon in je eigen wereldje, in je eigen cubicle. Zodat die openheid wat minder is.”*

Ook een andere medewerker zegt in een informeel gesprek dat de coupéwerkplekken het fysieke contact niet ten goede komen:

*“Kom je op kantoor, zit je tegen van die grijze wanden aan te kijken. Beetje jammer.”*

Ook een andere medewerker, vrouw, niet-leidinggevend, geeft aan dat de drempel tot samenwerken in Het Nieuwe Werken hoger is:

*“Je kan wel samenwerken binnen Het Nieuwe Werken. Maar de drempel ligt gewoon hoger. Het feit dat je niet direct fysiek in contact bent met je collega's, is niet positief”*

Als alles los is wat onnodig vastzat

Deze medewerker doelt hier specifiek op de inrichting van de werkvloer, want zij werkt niet thuis. In aansluiting hierop geeft één medewerker in een 1-meting het volgende antwoord op de vraag wat hij of zij zou willen verbeteren aan HNW:

*“Invoeren vlekkenplan (teams horen m.i. bij elkaar en niet verspreid over een verdiepingsvloer).”*

Ook in de in paragraaf 1 | 2 aangehaalde notitie aan de Stuurgroep HNW zeggen de stafdirecteuren van mening te zijn dat medewerkers van één team bij elkaar horen te zitten op een werkvloer:

*“HNW in de praktijk laat een beeld zien dat medewerkers – indien zij op kantoor werken – fysiek bij collega’s willen zitten. ... Niet alleen levert [het niet bij elkaar zitten] afstemmingsproblemen op, wellicht nog belangrijker is het feit dat dit als zeer onwenselijk wordt ervaren door de medewerkers die juist in de afwisseling thuis en op kantoor het contact met hun collega’s zoeken.”*  
(Intern document: notitie Inventarisatie knelpunten HNW)

Zoals op meerdere plekken in deze paragraaf al blijkt, lopen de twee werelden niet alleen door elkaar, ze beïnvloeden elkaar ook. Sociaal contact ondersteunt het samenwerken aan resultaat. Dat wordt hier nader uitgewerkt.

#### Contact in de leefwereld faciliteert het contact in de werkwereld

Eén van de leidinggevenden geeft aan dat voor een goed werkend team een goede interactie in de leefwereld essentieel is voor een goede interactie in de werkwereld:

*“Wat je ziet in een team is dat een team gaat performen op het moment dat ze ook naast puur die zakelijke kant ook een persoonlijke kant met elkaar hebben gedeeld. ... Dan ontstaat ook die gunfactor, van ik ben bereid net dat stapje extra voor jou te zetten. Teams die het uitsluitend over het werk hebben, die het alleen maar over hun product hebben, daar heb je niet vaak het idee hey, hier ontstaat een team. ... In elke groep ontstaat een bepaalde verbondenheid en dat gaat verder dan puur het werk. ... De sleutel om een team te vormen is juist een beetje die sociale binding laten ontstaan.”*

Eén citaat van een respondent, man, niet-leidinggevend, lijkt te bevestigen dat interactie in de leefwereld een positief effect heeft op de interactie in de werkwereld:

*“Wat wij wel weer regelmatig met ons team doen is uit eten gaan. Dat doen we met ons team. Dat doen wij wel. Als teambuilding. Maar of het nu effect heeft... Ik merk wel dat het effect heeft op het moeite voor elkaar willen doen. En we durven ook dingen naar elkaar toe uit te spreken. Irritaties, dingen die wel goed gaan, dingen die minder goed gaan. Ja, een positief effect. Je ... moet toch met elkaar werken. Dan weet je wel waar je aan toe bent. En dat maakt dat wel eenvoudiger. Het zijn natuurlijk wel zakelijke relaties.”*

Uit eten gaan (de leefwereld) heeft een positief effect op het met elkaar werken (de werkwereld). Als mensen spreken over zakelijke relaties, blijkt zelfs dat de twee werelden elkaar soms volledig overlappen. Een zakelijke relatie heeft zowel een oorsprong in de werkwereld als in de leefwereld. Eén medewerker, vrouw, niet-leidinggevend, geeft aan dat het hebben van een (zakelijke) relatie met collega’s, het samen werken aan resultaat ten goede komt:

Als alles los is wat onnodig vastzat

*“Ik weet wel dat als je het met iemand goed kunt vinden, dan vraag je die ook sneller wat tussendoor. En diegene met wie je vóór Het Nieuwe Werken ook al wat minder contact had, dan heb je toch sneller zoiets van hmmm. Ik vraag het wel aan iemand anders. Of ik vraag het wel een keer als ik hem weer een keer op kantoor zie toevallig. Ik heb bijvoorbeeld twee meiden op kantoor waar ik veel meer aan vraag, en zij ook aan mij, dan aan iemand anders. Dat is gewoon zo”.*

Uit bovenstaand citaat blijkt ook dat het in een zakelijke relatie niet altijd makkelijk is de werk- en de leefwereld uit elkaar te trekken. Het met iemand goed kunnen vinden kan namelijk zowel in de werkwereld als in de leefwereld. Bovendien is dat waarschijnlijk ook niet of/ of maar en/ en.

Ook uit twee fragmenten van andere medewerkers, één man en één vrouw, beide niet-leidinggevend, blijkt hoe de werk- en leefwereld samen komen in zakelijke relaties:

*“Je houdt rekening met elkaar. .... Sowieso als je elkaar kent dan heb je begrip voor elkaar, je hebt meer voor elkaar over, je eh... Je weet als er ergens iemand mee zit, dan houd je daar ook meer rekening mee. Je gaat ook harder voor elkaar. Je helpt elkaar. Als je ergens mee zit. Je gaat ook meer delen. Dus ik denk dat dat zeker invloed heeft op de kwaliteit van samenwerking. Dus als de sociale cohesie, als die goed is, dat samenwerken dan natuurlijk ook beter is. Dat is ook logisch.”*

*“Voor mij is dat heel belangrijk. Ik vind het één heeft heel veel te maken met het ander. Als ik niet plezierig kan samenwerken, dan lijdt het resultaat daaronder. Dus ik wil heel graag, dat is voor mij het belangrijkste, ik wil heel graag een leuk team hebben met mensen waarmee ik gewoon goed kan opschieten en dat werkt voor mij qua resultaat, werkt dat het best.”*

Een leidinggevende benadrukt het belang van een zakelijke relatie in de samenwerking:

*“Wat ik heel belangrijk vind is dat mensen persoonlijk contact blijven houden. Omdat ik geloof dat als je een persoonlijke relatie hebt, dat dan de samenwerking daarna ook beter gaat. .... Als je een relatie hebt opgebouwd, dan is daarna samenwerken ook veel makkelijker.”*

Eén leidinggevende mailt mij in een discussie over de verhouding tussen werken aan resultaat en sociaal contact het volgende:

*“Ik ben er echt van overtuigd dat als medewerkers wel samen het resultaat halen maar dat doen op een manier waarbij ze fysiek/sociaal te weinig binding ervaren, zij de samenwerking als matig/slecht beoordelen/beleven. Met andere woorden: de sociale component van samenwerken is randvoorwaardelijk voor duurzame samenwerkingsverbanden”*

Deze theorie is lastig te toetsen in een onderzoek, omdat dit soort processen van betekenisgeving waarschijnlijk meer plaatsvinden op het niveau van het onderbewuste dan op het niveau van het bewuste. Dat sluit aan bij de diepste laag van cultuur zoals omschreven door Schein (1992): de basisassumpties. De bevinding dat medewerkers aangeven face to face contact de prettigste vorm van samenwerken (leefwereld) te vinden, kan deze theorie echter wel ondersteunen. Ook de bevinding dat medewerkers sociaal contact belangrijk vinden voor de samenwerking, ondersteunt deze theorie.

Over de leefwereld als doel op zich is één leidinggevende sceptisch:

Als alles los is wat onnodig vastzat

*“Kijk, je werk hoeft ook niet een sociale ontmoetingsplaats te zijn. Uiteindelijk gaat het erom om doelstellingen te behalen. Maar als je met plezier ergens bent en plezier wordt gemaakt door andere mensen en even lachen, dan mis je dat wel. Ik heb wel het idee dat we heel erg zakelijk afhandelen. ... Dus sociale cohesie... Ja, het is denk ik belangrijk voor het plezier in je werk. Ik weet niet of het effect heeft op het resultaat maar ik vermoed van wel.”*

Dit lijkt een tegenstelling: het resultaat is belangrijker dan het sociale contact. Maar tegelijkertijd heeft sociaal contact wel invloed op het resultaat. Hieruit blijkt dat de leefwereld niet op zich staat maar dat samenwerken een interactie is tussen werk- en leefwereld.

Een ander aspect van samenwerken waarin werk- en leefwereld samenkomen, is het teamgevoel.

#### Het effect van HNW op het teamgevoel is niet eenduidig

Wat exact het effect van Het Nieuwe Werken op het teamgevoel is, is niet heel duidelijk. Verschillende respondenten geven verschillende antwoorden.

Eén medewerker, man, niet-leidinggevend, ervaart dat het teamgevoel door HNW wat is afgenomen:

*“Het is wel zo dat ik het gevoel heb dat het teamgevoel in de oude setting wat groter was.”*

Dit gevoel komt terug een enkele keer terug in opmerkingen die medewerkers maken in de metingen. In een 1-meting, zegt een medewerker het volgende:

*“Het is een stuk moeilijker om de teamspirit goed erin te houden.”*

Toch is niet eenduidig te stellen dat het teamgevoel minder is. Een andere medewerker, vrouw, niet-leidinggevend, ervaart ondanks negatieve verwachtingen juist niet dat het teamgevoel minder is geworden:

*“Volgens mij niet... Ik was daar negatief over. Ik dacht: het teamgevoel gaat achteruit. ... Maar het teamgevoel was er en is er nog. Het is niet achteruit gegaan. Dus het netto effect is dan positief.”*

Een andere medewerker geeft aan dat Het Nieuwe Werken een positieve invloed kan hebben op het teamgevoel, hoewel dat het (samen) werken binnen HNW niet ten goede komt:

*“Het is meer een gezamenlijke vijand of zo. Van ‘we hebben allemaal last van HNW, we hebben wat om over te zeuren.’ Haha. Nou prima, dat scheidt dan natuurlijk ook wel weer een band.”*

Aan de opmerkingen over het teamgevoel ligt impliciet de veronderstelling ten grondslag dat een verminderd fysiek contact zou leiden tot een verminderd teamgevoel. Eén medewerker, vrouw, niet-leidinggevend, is echter heel expliciet in haar mening dat fysiek contact niet de variabele is die maakt of het teamgevoel goed is of niet:

*“Een team vormen is niet alleen elkaar zien. Dan moet je de juiste mensen bij elkaar hebben zitten in een team. Het maakt niet uit of je elkaar ziet of niet ziet. Dat kan ook op afstand. Een niet-werkend team, werkt ook niet als ze bij elkaar zitten joh. Nee, dat werkt niet. Een echt goed-werkend team, werkt altijd. Al zit je in Timboektoe.”*

Als alles los is wat onnodig vastzat

Over het effect van het teamgevoel op de samenwerking, “*met z’n tweeën aan hetzelfde doel werken*”, zegt één medewerker, man, niet-leidinggevend, het volgende:

*“Dat zit meer in de laagdrempeligheid. In het ff snel iemand aanschieten binnen het team. ... Als mensen thuiswerken is die drempel wat hoger of letterlijk, wat ik ook al aangaf, de muurtjes zijn hier iets hoger om contact met elkaar te zoeken. Dat zijn net de kleine dingetjes van de laagdrempeligheid die HNW dan heeft beïnvloed.”*

De beleving dat een goed teamgevoel een positief effect heeft op de samenwerking, sluit aan bij de positieve invloed van goede zakelijke relaties. Dat lijkt logisch. Een goed teamgevoel is gebaseerd op goede zakelijke relaties: cohesie wordt immers omschreven als de (onder andere) de banden die medewerkers met elkaar hebben (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2007). Ook de beleving dat sociale cohesie de effectiviteit van een team positief beïnvloedt, onderschrijven deze auteurs.

#### De samenwerking is niet beter of slechter maar anders

Op de vraag of de samenwerking beter of slechter is geworden, komt veelal geen eenduidig antwoord. Twee medewerkers, beide niet-leidinggevend, één man en één vrouw:

*“Ik vind dat lastig om te zeggen. Het is wel anders maar denk ik niet heel veel beter of slechter geworden.”*

*“Het samenwerken is gewoon anders. Het is niet meer zo dat je als team steeds bij elkaar zit. ... Het is anders maar het hoeft niet per definitie slechter te zijn.”*

De oorzaak van die andere beleving komt in dit laatste antwoord weer terug: door HNW zien medewerkers elkaar minder.

Samenvattend is het onderscheid tussen leef- en werkwereid in een interactie is niet altijd heel duidelijk te maken, zeker niet als het over zakelijke relaties gaat of over een face to face contact. Face to face contact ervaren medewerkers als de makkelijkste en prettigste manier van samenwerken. De drempel tot het leggen van face to face contact is op de nieuwe werkvloer echter hoger. De werk- en de leefwereld beïnvloeden elkaar bovendien: contact in de leefwereld faciliteert het contact in de werkwereid. In de beoordeling van samenwerken speelt mogelijk ook niet alleen de beoordeling van de interactie in de werkwereid, maar ook de beoordeling van de interactie in de leefwereld een rol. De invloed van HNW op het teamgevoel is niet eenduidig.

#### **4 | 3 | 5 Professionele en sociale isolatie**

Gevoelens van professionele en sociale isolatie binnen SNS REAAL zijn in milde mate aanwezig. In interviews antwoorden respondenten vaak negatief op symptomen.

#### HNW lijkt de professionele ontwikkeling niet te belemmeren

Op mijn vraag of een respondent het gevoel heeft zich professioneel minder goed te kunnen ontwikkelen door HNW antwoordt deze respondent, man, niet-leidinggevend, als volgt:

*“Ik denk dat Het Nieuwe Werken daar geen nadeel in is. Ik denk dat het digitaliseren van informatie daar juist een voordeel in kan zijn. Door [voor bijvoorbeeld vacatures] gewoon nog meer gebruik te gaan maken van het internet of van de iD-site als medium.”*

Als alles los is wat onnodig vastzat

Eén medewerker, man, niet-leidinggevend, ziet ook juist carrièrekansen door HNW:

*“Misschien zelfs beter. Omdat je nu dus de mogelijkheid hebt om op afstand dingen te doen. Om een functie te kunnen doen, hoef je nu dus niet meer per se zoveel dagen op kantoor te zijn of dicht bij [kantoor] te wonen.”*

Eén leidinggevende zegt bovendien niet het gevoel te hebben dat hij zijn medewerkers minder goed kan superviseren:

*“Nee, dat niet, nee.”*

Echter bij doorvragen, geeft deze leidinggevende wel aan het idee te hebben dat medewerkers zelf mogelijk minder kunnen leren door HNW:

*“Als je leren vakinhoudelijk beschouwt: nee, dan niet. Maar als je ook persoonlijke ontwikkeling meeneemt, dan denk ik: ja. ... Die soft skills zijn ook onderdeel van je werk”*

Er is één onderwerp dat te scharen is onder professionele isolatie waarbij medewerkers wel vaker aangeven dat HNW een negatief effect heeft. Dat is het geven van feedback.

#### Feedback geven (in Het Nieuwe Werken) vinden medewerkers lastig

Eén medewerker, niet leidinggevend, vrouw, snijdt het onderwerp feedback uit zichzelf aan, na afronding van het interview:

*“Wij hebben elk jaar een medewerkertevredenheidsonderzoek. En nu bleek bij onze afdeling dat de feedback die wij elkaar kunnen en willen geven, dat dat qua cijfer echt omlaag gaat. Omdat we dat minder durven te doen. En dat kan er mee te maken hebben dat als jij iemand een e-mail stuurt met feedback dat dat héél anders over komt dan als je het gewoon tegen elkaar zegt omdat je elkaar ziet. En nu moet je het via de e-mail doen. En dan zeg je het misschien maar helemaal niet meer tegen diegene.”*

Ook een leidinggevende geeft aan minder goed feedback te kunnen geven door een verminderd fysiek contact binnen HNW:

*“Feedback moet je geven op datgene wat je ziet wat iemand doet en eigenlijk het liefst zo snel mogelijk daarop volgend. Maar in Het Nieuwe Werken zie je helemaal niet wat iemand doet. Je ziet alleen maar het resultaat. ... Je hebt dus geen flauw idee wat de intenties zijn geweest van die persoon, of hij er hard aan gewerkt heeft...”*

Een andere leidinggevende zegt niet door een gebrek aan fysiek contact minder goed feedback te kunnen geven, maar door een gebrek aan privacy op de nieuwe, open werkvloer:

*“Ik merk dat ik minder snel dingen aansnijd dan ik eerder zou doen. En punten die ik aansnijd zijn minder... ja controversieel klinkt wel heel heftig. Ja. Minder persoonlijk misschien wel. ... Als je dat niet durft te adresseren vanwege een gebrek aan privacy of zo. Ja, dan blijft het in het midden.”*

Over de invloed van HNW op het (kunnen) geven van feedback, denkt echter ook weer niet iedereen hetzelfde. Een medewerker, man, niet-leidinggevend, zegt:

Als alles los is wat onnodig vastzat

*“Ik denk juist dat het makkelijker zou moeten zijn. Je zit op afstand dus je kunt op zich veel beter kijken wat er goed gaat, wat gaat er slecht. Je hebt op dat moment niet dat je iemand in de ogen kijkt. Dus je kunt op afstand schieten. En er wordt wel een keer teruggeschoten maar je wordt niet persoonlijk aangevallen.”*

Weer een andere leidinggevende denkt ook dat HNW niet de oorzaak is:

*“Ik denk wel dat de middelen ervoor zijn. Ik denk eerder dat de mensen het nog lastig vinden om feedback te geven.”*

#### Symptomen van sociale isolatie zijn mild

Op de vraag of medewerkers hun collega's wel eens missen antwoorden twee respondenten, man, niet-leidinggevend, het volgende:

*“Nee, nee. Omdat ik ze iedere dag wel mail en bel.”*

*“Nou, eigenlijk niet. Hoe prettig ik ze ook allemaal vind hoor.”*

Eén medewerker, vrouw, niet-leidinggevend, geeft aan haar collega's wél eens te missen:

*“Nou, soms wel!!! Hahaha. Ja, soms wel. Dan denk je ‘jeetje, wat is het stil hier [thuis]’. Dan ga ik bewust even iemand bellen. Even kijken waar iemand anders mee bezig is. Dus dat doe ik wel bewust dan hoor.”*

Deze respondent geeft dus meteen aan dat ze op dat gevoel inspeelt. Ook een andere respondent, vrouw, niet-leidinggevend, geeft aan op dit gevoel in te springen als dat nodig is:

*“Op het moment dat ik het mis, dan neem ik daar wel even de tijd voor. En als het werk het niet toelaat, ja dan heb je niet eens de tijd om het te missen want dan ben je gewoon bezig.”*

Het gevoel van sociale isolatie lijkt op basis van de data uit de interviews dus mild, bovendien lijken medewerkers, in aansluiting op Lal en Dwivedi (2009), prima in staat actie te ondernemen om dat gevoel te overwinnen. Interessant is verder dat de tijd die aan telewerken besteed wordt, hier wel een rol lijkt te spelen. Eén medewerker, man, niet-leidinggevend, zegt:

*“Als je nu zou zeggen: zou je zo drie à vier dagen thuis gaan werken, zou ik zeggen ‘nee’. ... Voor mij vind ik het dan denk ik toch heel isolerend werken omdat je dan toch thuis zit in de keuken, niemand om je heen.”*

Het lijkt voor de hand liggend dat het feit dat medewerkers elkaar wel nog af en toe zien op kantoor diepgaande gevoelens van professionele en sociale isolatie voorkomt. Face to face contact heeft immers een mediërende rol in het ontstaan van gevoelens van isolatie (Cooper en Kurland, 2002).

Samenvattend lijken de symptomen van professionele en sociale isolatie binnen SNS REAAL mild. Het face to face contact op kantoor speelt hier waarschijnlijk een positieve rol. Feedback geven vinden medewerkers lastig maar dat is niet enkel te wijten aan HNW.



## 5 Conclusies en discussie

---

In deze studie is onderzocht hoe medewerkers samenwerken in Het Nieuwe Werken bij SNS REAAL beleven. Dit hoofdstuk bevat de belangrijkste conclusies. De tweede paragraaf bediscussieert deze resultaten op theoretisch niveau. Paragraaf 5 | 3 gaat in op de praktische implicaties van dit onderzoek. Deze paragraaf bevat enkele aanbevelingen voor SNS REAAL. De laatste paragraaf staat stil bij de limitaties van het onderzoek en bevat aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Het doel van dit hoofdstuk is de belangrijkste conclusies weergeven en een kritische reflectie op het onderzoek geven.

### 5 | 1 Conclusie

In de betekenissen die medewerkers geven aan samenwerken, staat het resultaat centraal. Dat is in lijn met de opvatting van het programmteam Het Nieuwe Werken, dat samenwerken omschrijft als ‘samen werken aan resultaat’. De productielogica, de logica van de werkwereld, domineert in deze beleving. Sociaal contact faciliteert het samen werken aan resultaat.

In Het Nieuwe Werken zien directe collega’s elkaar minder omdat zij gaan thuiswerken en ook op de werkvloer niet meer standaard als team bij elkaar zitten. Daardoor verschuift een deel het contact van face to face naar digitaal. Dat verandert zowel de taakgerelateerde communicatie (de werkwereld) als het sociaal contact (de leefwereld). Voor beide typen interacties geven medewerkers echter de voorkeur aan fysiek contact. Zij ervaren dit als de makkelijkste en prettigste manier van samenwerken. Ook uit de literatuur blijkt dat fysiek contact de samenwerking bevordert. Dat leidt tot de conclusie dat face to face contact onmisbaar is voor een effectieve samenwerking.

De beleving van het programmteam HNW is dat samenwerken in Het Nieuwe Werken niet meer alleen betekent: fysiek in dezelfde ruimte aan het werk zijn. De verwachting was dat de digitale communicatiemiddelen en de nieuwe inrichting van de werkvloer de samenwerking zouden verbeteren. Dat staat in contrast tot hoe medewerkers de samenwerking binnen HNW beleven. Zij geven voor de samenwerking de voorkeur aan fysiek contact en willen graag met hun team bij elkaar zitten.

Het Nieuwe Werken bij SNS REAAL heeft losgemaakt wat onnodig vastzat. In de inrichting van het kantoor is mogelijk ook iets losgemaakt wat niet *onnodig* vastzat: een plek waar collega’s van één team bij elkaar kunnen zitten en samen kunnen werken.

#### 5 | 1 | 1 Beantwoording onderzoeksvragen

In dit onderzoek is één hoofdvraag en drie deelvragen gesteld. Hieronder wordt de hoofdvraag aan de hand van de deelvragen beantwoord.

De eerste deelvraag gaat in op de verhouding tussen werk- en leefwereld (zie paragraaf 2 | 2):

*“Hoe verhouden samen werken aan resultaat en sociaal contact zich tot elkaar?”*

Als alles los is wat onnodig vastzat

De logica van de werkwereld domineert bij SNS REAAL: het samen werken aan resultaat staat centraal. Een goed contact in de leefwereld faciliteert de interactie in de werkwereld. Medewerkers die ook sociaal contact hebben, stappen sneller naar elkaar toe, delen kennis makkelijker, hebben meer voor elkaar over en durven beter dingen naar elkaar uit te spreken. Daarnaast halen medewerkers plezier uit sociaal contact. Ook dat bevordert mogelijk het samen werken aan resultaat. Bovendien lopen werk- en leefwereld veelal door elkaar in de samenwerking. Een zakelijke relatie bestaat zowel uit interactie in de werkwereld als uit interactie in de leefwereld.

De tweede deelvraag bekijkt de rol van het type contact dat medewerkers hebben op de beleving van de samenwerking:

*“Welke rol spelen fysiek contact en digitaal contact in de beleving van samenwerken?”*

Het type contact is cruciaal voor de manier waarop medewerkers samenwerken beleven. Voor zowel interactie in de werkwereld als interactie in de leefwereld geven medewerkers de voorkeur aan fysiek contact. Zij ervaren dit als de makkelijkste en prettigste manier van samenwerken. Taakgerelateerde informatie wordt face to face het makkelijkst overgedragen en de drempel tot sociaal contact is het laagst op het moment dat medewerkers elkaar zien.

De laatste deelvraag gaat in op de rol van gevoelens van professionele en/ of sociale isolatie voor de beleving van samenwerken:

*“Welke rol spelen gevoelens van professionele en/ of sociale isolatie in de beleving van samenwerken?”*

Medewerkers van SNS REAAL hebben geen uitgesproken gevoelens van professionele en/ of sociale isolatie. Zij zien in Het Nieuwe Werken juist zelfs kansen om zich professioneel te ontwikkelen. Ook missen medewerkers hun collega's niet echt. En als zij hun collega's missen, springen zij op dat gevoel in door contact te zoeken. Feedback geven vinden medewerkers lastig, hoewel dit niet enkel te wijten is aan HNW. Omdat professionele en/ of sociale isolatie niet uitgesproken aanwezig is, is het ook niet mogelijk geweest te onderzoeken hoe deze gevoelens zich verhouden tot de beleving van samenwerken.

Aan de hand van de deelvragen kan de centrale onderzoeksvraag beantwoord worden. De centrale vraagstelling luidde als volgt:

*“Hoe beleven medewerkers van SNS REAAL samenwerken in Het Nieuwe Werken?”*

Medewerkers ervaren dat het verminderde fysieke contact met hun directe collega's de samenwerking niet ten goede komt. Op afstand is de taakgerelateerde communicatie minder makkelijk. Bovendien is de drempel tot sociaal contact hoger. Sociaal contact faciliteert het samen werken aan resultaat. Tot slot lopen in de samenwerking de werk- en de leefwereld door elkaar: een zakelijke relatie bestaat uit zowel taakgerelateerd als sociaal contact.

## **5 | 2 Theoretische implicaties**

Dit onderzoek bevat drie belangrijke uitkomsten, die reflectie vanuit de literatuur verdienen.

Als alles los is wat onnodig vastzat

Dat is dat de leefwereld een integraal onderdeel is van een organisatie, dat face to face contact essentieel is voor een effectieve samenwerking en dat (ruimte voor) verschil een belangrijk aspect is in de betekenisgeving aan een organisatieverandering.

Deze drie punten worden hieronder één voor één besproken.

#### Een organisatie is een vervlechting van de werk- en de leefwereld

In de betekenissen die medewerkers geven aan samenwerken, domineert de logica van de werkwereld, de productielogica. Waar mensen samenwerken komen werk- en leefwereld echter bij elkaar, waarbij de leefwereld de werkwereld ondersteunt. Bailey (1977) gaat nog een stap verder en stelt dat de leefwereld en sociale relaties een doel op zich zijn. Dat staat in contrast tot de standaardopvatting over organisaties, zoals ook blijkt uit de opmerking van één van de leidinggevendenden van SNS REAAL dat werk geen sociale ontmoetingsplaats hoeft te zijn. Siebers, Verweel en De Ruijter (2002) stellen dat een organisatie een vervlechting is van de werk- en leefwereld. Dat is in lijn met de resultaten van dit onderzoek. Sociaal contact is onmisbaar voor goede zakelijke relaties en voor het plezier dat mensen hebben in hun werk. Het belang van de leefwereld komt ook terug in de literatuur over *teamwork*. Een team is een subcultuur die bestaat uit zowel interactie in de werkwereld als interactie in de leefwereld. Een mislukte socialisatie kan leiden tot minder commitment en het verlaten van de groep (Kozlowski & Bell, 2003). Een perspectief waarin de leefwereld wordt gezien als integraal onderdeel van een organisatie, lijkt dus meer conform de sociale werkelijkheid dan een perspectief dat de leefwereld marginaliseert. Wie de leefwereld negeert ontkent een deel van de sociale werkelijkheid.

#### Face to face contact is essentieel voor een effectieve samenwerking

Baruch (2001) schreef al dat de samenwerking mogelijk te lijden heeft onder telewerken. Dit onderzoek bevestigt dat en vult daarop aan dat fysiek contact hier een belangrijke mediërende factor in is. Dit is in lijn met de literatuur over professionele en sociale isolatie. Golden, Veiga en Dino (2008) vonden dat face tot face contact een belangrijke rol heeft in het ontstaan van gevoelens van professionele isolatie. Ook Lal en Dwivedi (2009) benadrukken het belang van face to face contact in het voorkomen van gevoelens van sociale isolatie. Hoewel bij SNS REAAL de symptomen van isolatie mild zijn, onderstreept dit onderzoek het belang van face to face contact. Op het moment dat medewerkers elkaar minder zien, heeft de samenwerking daaronder te lijden. Het ontstaan van gevoelens van professionele en sociale isolatie gaat mogelijk nog een stap verder. Isolatie treedt mogelijk pas op op het moment dat medewerkers volledig telewerken en collega's elkaar bijna helemaal niet meer zien. Voor de samenwerking betekent dit dat face to face contact essentieel is voor een effectieve samenwerking.

#### In de betekenisgeving aan organisatieverandering staat (ruimte voor) verschil centraal

In de betekenissen die medewerkers geven aan samenwerken is ten slotte nog één ding interessant: er zitten een aantal tegenstrijdigheden in. Samenwerken omschrijven medewerkers als 'samen werken aan resultaat', tegelijkertijd hebben ze plezier nodig om dat effectief te kunnen doen. Medewerkers staan meer met elkaar in contact door HNW, tegelijkertijd is zowel de taakgerelateerde communicatie bemoeilijkt als het sociale contact verminderd. 'Praten over niks' is verloren tijd, tegelijkertijd heeft *chitchat* een functie.

Als alles los is wat onnodig vastzat

Deze schijnbare tegenstrijdigheden passen bij het fragmentatieperspectief, waarin ambiguïteit centraal staat. Betekenisgeving is individueel en consensus is onderwerpspecifiek (Martin, 2002). Dat betekent dat (samenwerken in) Het Nieuwe Werken door iedereen anders wordt beleefd. Dat past bij de constatering van Baruch (2001) dat de haalbaarheid van effectief telewerken door meerdere factoren wordt bepaald, onder andere door factoren in het individu. Ruimte voor verschil is daarom essentieel in een succesvolle implementatie van Het Nieuwe Werken. Op individueel niveau biedt SNS REAAL die ruimte: medewerkers kunnen hun thuiswerkdagen flexibel inplannen, bovendien is thuiswerken geen verplichting. Op subcultureel niveau biedt HNW echter minder ruimte voor verschil dan de afdelingen graag zouden willen. Dat leidt tot weerstand. In lijn met Lines (2004), die stelt dat inspraak van medewerkers in een verandering leidt tot minder weerstand

## **5 | 3 Praktische implicaties**

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek kan een aantal aanbevelingen geformuleerd worden. Hierin zijn alle bevindingen meegenomen, zowel de context van de organisatieverandering (het integratie- en differentiatieperspectief) als de daadwerkelijke betekenisgeving aan samenwerken. Omdat deze implicaties specifiek voor SNS REAAL gelden, structureer ik deze aan de hand van de drie onderdelen waaruit Het Nieuwe Werken bij SNS REAAL bestaat: het fysieke, het virtuele en het mentale deel.

### **5 | 3 | 1 Fysiek**

Medewerkers ervaren dat het thuiswerken een positief effect heeft op hun productiviteit. Als zij op kantoor zijn, hebben zij echter de behoefte fysiek met hun collega's bij elkaar te zitten. In de huidige inrichting is dat niet altijd mogelijk. Als medewerkers wel bij elkaar zouden kunnen zitten, hoeft dit niet ten koste te gaan van het principe van activiteitgerelateerd werken. Per team zou bijvoorbeeld één primair werkgebied ingericht kunnen worden dat gericht is op samenwerken, bijvoorbeeld een grote open tafel. Daarnaast kan een aantal activiteitgerelateerde werkplekken (cockpits, vergaderruimtes, huiskamertafels) blijven bestaan. Het uitgangspunt zou dan bijvoorbeeld zijn dat medewerkers als zij op kantoor zijn bij hun team gaan zitten, tenzij zij taken hebben die om een ander type werkplek vragen. Dan bieden de andere werkplekken uitkomst. Bovendien kunnen medewerkers er altijd nog voor kiezen om thuis te gaan werken op het moment dat ze langere tijd geconcentreerd willen werken. Deze manier van inrichting zou de samenwerking faciliteren en zou bovendien meer passen bij het uitgangspunt van 'kantoor wordt ontmoetingsplek'.

Echter, de hierboven beschreven manier van inrichten is niet automatisch de heilige graal voor iedere afdeling. Medewerkers ervaren dat de huidige inrichting van de werkvloer niet altijd volledig passend is bij de werkzaamheden die zij verrichten. Iedere afdeling heeft andere werkzaamheden die het best gefaciliteerd worden door weer een net iets andere inrichting. Een afdeling die veel te maken heeft met vertrouwelijkheid van gegevens, kan bijvoorbeeld juist helemaal niet gebaat zijn bij een open werkplek gericht op samenwerken, maar juist bij meerdere kleine en gesloten werkplekken die gericht zijn op samenwerken. Leidinggevenden ervaren bovendien dat zij een beperkte invloed hebben op de wijze waarop de werkvloer fysiek wordt ingericht. Meer ruimte voor verschil in de inrichting per afdeling zou dus enerzijds weerstand kunnen wegnemen bij leidinggevenden en anderzijds de samenwerking kunnen faciliteren.

Als alles los is wat onnodig vastzat

### **5 | 3 | 2 Virtueel**

In zowel de interviews als in de metingen als in de informele gesprekken met medewerkers komt naar voren dat er nog veel storingen zijn in het functioneren van de informatietechnologische middelen. Het verdient aanbeveling uit te zoeken wat hier exact speelt en hoe storingen kunnen worden voorkomen of sneller kunnen worden opgelost.

Sociaal contact kan plaatsvinden via de digitale middelen, geven medewerkers aan. Waar medewerkers het in de interviews niet over hebben maar wat wel mogelijkheid biedt tot digitale sociale interactie, is Yammer. Yammer, of een ander intern sociaal netwerk zou het laagdrempelige contact dat zowel over taakgerelateerde als sociale dingen kan gaan, kunnen faciliteren. Het Nieuwe Werken zou het gebruik van Yammer, bijvoorbeeld in de workshops over de digitale middelen, kunnen toelichten en aanbevelen.

### **5 | 3 | 3 Mentaal**

Nieuwe medewerkers hebben het gevoel onvoldoende te worden ingewerkt in Het Nieuwe Werken. Zij moeten zelf veel moeite doen om te achterhalen wat de basisprincipes zijn van (samen) werken in Het Nieuwe Werken. Een aangepast mentaal programma voor nieuwe medewerkers zou hier een oplossing kunnen zijn. Dit programma zou bijvoorbeeld één keer per maand kunnen worden aangeboden aan alle medewerkers die nieuw zijn in het bedrijf en gaan werken volgens Het Nieuwe Werken.

Uit de resultaten blijkt dat sociaal contact een belangrijke faciliterende rol heeft in (de beleving van) de samenwerking. In de metingen worden hier geen vragen over gesteld. Een subvraag over sociaal contact toevoegen aan de vraag over hoe medewerkers de samenwerking beleven, zou de perceptie van de rol van sociaal contact voor de samenwerking kwantitatief in kaart kunnen brengen. Daarbij zou het programmateam door het toevoegen van deze vraag de boodschap uitdragen het belang van sociaal contact voor de samenwerking te erkennen.

## **5 | 4 Limitaties van het onderzoek**

Kwalitatief onderzoek brengt in kaart hoe mensen betekenis geven aan een bepaald onderwerp. De onderzoeker schetst aan de hand van die betekenissen een beeld van de sociale werkelijkheid. In kwalitatief onderzoek kunnen gegevens niet 'hard' gemaakt worden: het is niet mogelijk met cijfers aan te tonen dat één bepaalde beleving dominant is.

Het cultuurperspectief laat zien hoeveel sociale werkelijkheden naast elkaar kunnen bestaan. Bovendien gaat de werkelijkheid op subcultureel niveau over totaal andere aspecten dan de werkelijkheid op individueel niveau. Er is veel aandacht voor nuances en tegenstrijdigheden. Dat maakt de werkelijkheid complex. Gedrag is bovendien gestoeld op de diepste laag van de organisatiecultuur: de basisassumpties. Dat maakt het veranderen van de cultuur enorm lastig. Veranderen zit dan ook niet zo zeer in het top-down opleggen van een nieuw referentiekader maar in het faciliteren van gedrag dat al de juiste richting op gaat. Dit is echter niet heel grijpbaar voor een manager, die handvaten wil om bij te sturen.

Als alles los is wat onnodig vastzat

Tenslotte is in dit onderzoek *betekenisgeving* in kaart gebracht. In de hieruit voortvloeiende praktische implicaties is weinig tot geen rekening gehouden met praktische randvoorwaarden vanuit het programma, zoals tijd en kosten.

## **5 | 5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Vervolgonderzoek met een kwantitatieve inslag zou de bevindingen uit deze studie kunnen aanvullen. Middels bijvoorbeeld een netwerkanalyse die zowel de zakelijke als de sociale relaties 'meet', zou onderzocht kunnen worden of medewerkers meer of minder zakelijke of sociale contacten hebben sinds Het Nieuwe Werken. Theorieën over *strong ties*, *weak ties* en *no ties* vinden daarbij mogelijk aansluiting. Daarmee zou in kaart kunnen worden gebracht wat de omvang van het effect van HNW op de relaties tussen medewerkers is. Bovendien zou kwantitatief onderzoek een antwoord kunnen geven op de vraag "*hoeveel face to face contact hebben medewerkers nodig?*"

## Literatuurlijst

---

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

Bailey, F. (1977). *Morality and expediency: the folklore of Academic Politics*. Oxford: Basil Blackwell.

Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3 (2), 113-129.

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

Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American Sociological Review*, 19 (1), 3-10.

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

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing Organizations. Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cordery, J. L., & Soo, C. (2008). Overcoming Impediments to Virtual Team Effectiveness. *Human factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18 (5), 487-500.

De Man, H. (2009). Cultuur en verandering. Beperkingen van het instrumentele model. *Tijdschrift voor Management & Organisatie*, (3), 21-34.

Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories. A Synthesis*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Driskell, J. E., Radtke, P. H. & Salas, E. (2003). Virtual Teams: Effects of Technological Mediation on Team Performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7 (4), 297-323.

Golden, T., Veiga, J., & Dino, R. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1412-1421.

Guye-Vuillème, A., Capin, T.K., Pandzic, I. S., Magnenat Thalmann, N., & Thalmann, D. Nonverbal Communication Interface for Collaborative Virtual Environments. *Virtual Reality*, (4), 49-59.

Het Nieuwe Werken Blog (2011). Retrieved may 1, 2011, from [www.hetnieuwewerkenblog.nl](http://www.hetnieuwewerkenblog.nl).

Huse, E. F. (1975). *Organization development and change*. Saint Paul: West Publishing Corporation.

Khetrapal, N. (2010). Achieving common grounds in communication via interfaces: a role of spatial frames for reference. *Poiesis Praxis*, (7) 189-195.

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski R. J., *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley.

Als alles los is wat onnodig vastzat

Kruger, J., & Epley, N. (2005). Egocentrism Over E-Mail: Can We Communicate as Well as We Think? *Journal of Personality and Social Psychology*, 89 (6), 925-936.

Lal, B., & Dwivedi, Y. (2009). Homeworkers' usage of mobile phones; social isolation in the home-workplace. *Journal of Enterprise Information Management*, 22 (3), 257-274.

Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4 (3), 193-215.

Martin, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007 : A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34 (3), 410-476.

Paton, R. A., & McCalman, J. (2008). *Change Management. A Guide to Effective Implementation*. Londen: Sage Publications.

Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity*. Londen: Sage Publications.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Siebers, H., Verweel, P., & De Ruijter, A. (2002). *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Utrecht: LEMMA.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358.

Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research, third edition*. Londen, Californië, New Dehli, Singapore: SAGE Publications.

TNS NIPO. (2010). *Nederland klaar voor het Nieuwe Werken*. Retrieved maart 24, 2011, from [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

Twynstra Gudde. (2010). *White paper Het Nieuwe Werken*. Retrieved maart 15, 2011, from [www.twynstragudde.nl](http://www.twynstragudde.nl)

Van der Voordt, T.J. M. (2003). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6 (2), 133-148.

Van heck, E. (2010). New ways of working. Microsoft's 'mobility' office. *RSM Insight*, (1), 4-6.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1970). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.



## Bijlage 1 – Topiclijst

---

### 1. SNS REAAL

- Algemene ervaring organisatie
- Algemene ervaring werk

### 2. Het Nieuwe Werken

- Algemene ervaring nieuwe manier van werken

### 3. Samenwerken

- Definitie samenwerken
- Beleving samenwerken binnen HNW
  - \* meest positief/ negatief/ waarom/ factoren/ voorbeelden
  - \* omschrijving manier van samenwerken/ continu/ af en toe/ veel individueel werken
- Factoren binnen HNW van invloed op beleving samenwerken
  - Flexibele werkvloer met activiteitgerelateerde werkplekken (fysiek)
  - Thuiswerken/ telewerken (virtueel)
  - Andere factoren
- Rol manier van communiceren in de samenwerking
  - Via welk middel werk je het liefst/ het vaakst/ het meest effectief/ efficiënt samen?
  - \* fysiek samenwerken (wachten tot je iemand tegenkomt op kantoor/ afspraak maken)
  - \* telefonisch samenwerken (bellen via smartphone/ softphone/ Communicator) (met/ zonder beeld)
  - \* samenwerken via de chat (Communicator)
  - \* samenwerken via de mail
  - Voor welk middel kies je het vaakst/ makkelijkst/ liefst?
  - Beleving fysiek contact vs digitaal contact
- Beleving samen werken aan resultaat vs beleving sociaal contact
  - \* verhouding twee aspecten
- Symptomen professionele/ sociale isolatie
  - Contacten met collega's wie/ wanneer/ hoe/ hoe vaak
  - Omschrijving netwerk/ relaties/ vriendschappen
  - Gevoel buiten de dynamiek op kantoor te vallen
  - Gevoel minder te kunnen netwerken/ minder te kunnen leren/ supervisie te missen
  - Geven van feedback
  - Gevoel zich professioneel minder te kunnen ontwikkelen
  - Missen van collega's/ emotionele steun/ informele sociale interactie
  - Hoe gevoelens te overwinnen
  - \* Rol in beleving samenwerken