



Wanneer thuis je werkomgeving wordt...

Een kwalitatief onderzoek naar de manier waarop bij Het Nieuwe Werken werknemers betekenis geven aan de balans tussen werk en privé

Naam: Marit Visscher

Studentnummer: 3139212

Begeleider: Prof. Dr. E.F. Loos

Tweede lezer: Mevr. Drs. E.M. Walter

Master: Communicatie, Beleid en Management

Universiteit Utrecht

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)

Utrecht, augustus 2011

Voorwoord

Voor u ligt mijn laatste opdracht in opdracht van de universiteit: mijn masterscriptie. Deze scriptie symboliseert voor mij de afsluiting van een periode uit mijn leven: het studentenleven. Tevens betekent deze scriptie het begin van een nieuw onbekend leven. Ik kijk er naar uit, maar wat zal ik het studeren missen.

Een half jaar lang heb ik mij verdiept in Het Nieuwe Werken en de werk-privé balans. Het Nieuwe Werken heb ik ook toegepast tijdens het schrijven van mijn scriptie. Ik heb geschreven op mijn kamer, bij mijn vriend thuis, in de UB, op de USBO, in de Coffee Company, in de trein, bij mijn ouders, in het park, in Frankrijk op vakantie. Waar eigenlijk niet? Er werd ook gestuurd op resultaat; de scriptie moet af zijn en hoeveel uur je daar per week aan besteedt, is aan je zelf. Ook is er door middel van kennisdeling online, zoveel kennis te vinden, dat je bijna niet achter je bureau vandaan hoeft. Op dat ritje naar de UB na, waar je bestelde boeken netjes voor je worden klaar gezet.

De laatste weken gebruikte ik in iedere zin het woord scriptie. Ik heb vrienden en familie er ongelofelijk mee vermoeid. Maar nu is het zover, mijn scriptie is klaar. Een project dat ik zelf heb uitgevoerd, een bewijs van zelfstandigheid. Toch had ik niets kunnen beginnen zonder een aantal mensen, en die verdienen een vermelding. Allereerst dank ik mijn begeleider Eugène Loos. Deze man heeft door zijn enorme positieve instelling, zijn enthousiasme, mij altijd kunnen laten inzien dat het leuk is om een scriptie te schrijven. Waar ik er niet meer uit kwam of het niet meer zag zitten, gaf hij mij goede, bruikbare adviezen. Daar ben ik hem erg dankbaar voor. Ook dank ik mijn ouders die altijd voor me klaar stonden en altijd in een goede afloop hebben geloofd. Ik bedank mijn zus, vriendjes en vriendinnetjes voor de bemoedigende woorden en nodige afleiding. Tot slot bedank ik mijn vriend, Joost Oremus, mijn klankbord. Voor zijn eeuwige steun en soms voor het zetten van mijn beide benen op de grond. Daar ben ik hem zeer dankbaar voor.

Rest mij niets anders dan u veel leesplezier te wensen bij het lezen van mijn scriptie.

Utrecht, augustus 2011

Marit Visscher

FOKKE & SUKKE

GAAN ELKE ZONDAG DE KROEG IN

VROEGER WAREN WE OP
MAANDAG ALTIJD "ZIEK"....

MAAR NU HEET HET
"HET NIEUWE WERKEN"



RGvT

www.foksuk.nl

Samenvatting

Dit is een kwalitatief onderzoek naar de manier waarop bij Het Nieuwe Werken (HNW) werknemers betekenis geven aan de balans tussen werk en privé. De tien respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek zijn inspecteurs van de Inspectie van de Gezondheidszorg. Met hen zijn diepte-interviews afgenomen over de ervaringen die zij hebben met HNW en de werk-privé balans. De bevindingen uit het empirisch onderzoek zijn vergeleken met de bevindingen uit de literatuur. Daarbij zijn de volgende onderzoeksvragen gesteld:

1.
 - a. Hoe wordt in de literatuur HNW beschreven?
 - b. Welke karakteristieken zijn er te onderscheiden?
 - c. In hoeverre heeft HNW gevolgen voor de werk-privé balans van de werknemer?
2.
 - a. Hoe heeft HNW vorm gekregen bij het Programma Eerstelijnszorg van de Inspectie voor de Gezondheidszorg?
 - b. Hoe ervaren de inspecteurs van het Programma Eerstelijnszorg van de Inspectie voor de Gezondheidszorg de (eventuele) gevolgen van HNW voor de werk-privébalans?
 - c. Hoe ervaren de projectleider, partners en de kinderen van de inspecteurs de (eventuele) gevolgen van HNW voor de werk-privébalans van de werknemer, volgens de inspecteurs?
3. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de beleving van de inspecteurs en de inzichten uit de literatuur?

De kenmerken die Baane et al. (2011) toedichten aan HNW worden ook in meer of mindere mate erkend door de inspecteurs: Tijd- en plaatsonafhankelijk werken, sturen op resultaat, vrije toegang tot kennis, ervaringen en informatie en flexibele arbeidsrelaties. De valkuilen die Bijl (2009) beschrijft als gevolg van HNW worden vrijwel niet erkend door de inspecteurs. Inspecteurs hebben geen moeite om te stoppen met werken, het werk verzakelijkt niet, er is geen sprake van solistisch gedrag en de inspecteurs hebben ook geen problemen met de grensvervaging tussen werk en privé. Wel zeggen inspecteurs te moeten waken voor de sociale cohesie van hun organisatie in de toekomst.

Uit het empirisch onderzoek is naar voren gekomen dat de inspecteurs de werk-privé balans over het algemeen als goed beschouwen bij HNW. Soms neigt de balans naar teveel werken, als dit gebeurt komt dat doordat er zonder afspraken te maken met gezinsleden, vrije tijd wordt opgenomen om te werken. Dit kan zorgen voor frictie, maar inspecteurs zeggen dit later in vrije uren te compenseren. De *Work-Family Border Theory* van Campbell Clark (2000) gaat hier op in: werk en privé zijn verschillende domeinen van de inspecteurs, inspecteurs houden de grenzen sterk. Ook communiceren zij met gezinsleden over het werk en met collega's over het privéleven, zodat zij weten wat er speelt. Daarnaast is er een hoog ander domein bewustzijn en grote toewijding van collega's, leidinggevende en gezinsleden kenbaar gemaakt door de inspecteurs. Deze facetten zorgen

voor een betere werk-privé balans. Wanneer inspecteurs hiervan afwijken, bijvoorbeeld door niet te communiceren met het gezin over thuiswerken, dan verslechtert de werk-privé balans. Inspecteurs hebben ook een virtueel kantoor. Hill et al. (2003) stellen dat een virtueel kantoor de werk-privé balans verslechtert door het ontbreken van extern opgelegde en fysieke grenzen. De inspecteurs hebben hier geen last van, zij weten wanneer achter de laptop weg te gaan en zij ‘spelen’ niet met hun e-mail op hun *Blackberry*. De werk-privé balans verslechtert niet door het virtuele kantoor. Uit dit onderzoek blijkt ook dat inspecteurs thuiswerken in een gesloten kantoor en dat prettig vinden. Dit in tegenstelling tot Hill et al. (1998) die stellen dat een thuiskantoor met deur problematisch zou zijn, omdat werknemers volgens hen niet meer weten wanneer zij moeten stoppen met werken. De inspecteurs hebben geen moeite om te stoppen met werken. Zij kunnen thuis in alle rust werken aan moeilijke opdrachten. Zij missen daarbij wel collega’s om te sparren.

Het gezin van de inspecteur vindt dat er niet altijd sprake is van een goede werk-privé balans. Vooral niet wanneer inspecteurs teveel werkuren uit de privé tijd stelen. Om dit te ondervangen zeggen inspecteurs gebruik te maken van een aantal regels om de werk-privé balans op peil te houden: Werkafspraken maken met het gezin, teveel uren maken op de ene dag compenseren met minder uren maken op een andere dag en privé zaken gaan voor werkzaken wanneer zij thuiswerken.

Afrondend volgt hieronder een schematisch overzicht met de overeenkomsten en verschillen tussen de resultaten van de literatuurreview en de ervaringen met HNW van de inspecteurs uit het empirisch onderzoek bij de Inspectie voor de Gezondheidszorg.

	Onderzoeker(s)	Literatuurreview	Empirisch onderzoek	Overeenkomst +/-
Kenmerken HNW	Baane et al. (2011)	Tijd- en plaatsafhankelijk werken	Tijd- en plaatsafhankelijk werken	+
		Sturen op resultaat	Sturen op resultaat, maar met uurverloning	+
		Vrije toegang tot kennis, ervaringen en informatie	Mogelijkheid is er d.m.v. Citrix systeem. Zorgt voor overdaad aan e-mail	+
		Flexibele arbeidsrelaties	Meer autonomie, werkplan gericht op het aantal te maken uren	+
Valkuilen HNW	Bijl (2009)	Niet meer kunnen stoppen met werken	Wanneer inspecteurs moe of niet meer productief zijn stoppen zij.	-
		Verzakelijking van werk	Ervaren zij niet.	-
		Solistisch werk gedrag	Het werk is individueel of in groepsverband.	-

		Verloren sociale cohesie	Vrezen zij voor in de toekomst.	+
		Geen scheiding tussen werk en privé	Omarmen zij. Meer thuis bij het gezin in plaats van veel onderweg.	-
	Baane et al. (2011)	Digitalisering; Web 2.0	Smartphone en laptop. Omloopsnelheid is groter, maar overdaad aan e-mail.	+/-
	Baane et al. (2011), Schnabel (1999)	Individualisering; Werknemer 2.0	Werken individueel of in groepsverband. Behoren niet tot Generatie Einstein, maar lijken wel op Werknemer 2.0	+
Work-Family Border Theory (aandachtspunten voor een betere werk-privé balans)	Campbell Clark (2000)	Werk en privé verschillend, sterke grens nodig	Werk en privé is verschillend, sterke grens is aanwezig	+
		Communiceren met border-keepers over het andere domein	Communiceren met leidinggevende en partner over het andere domein	+
		Hoog ander domein bewustzijn bij domeinleden	Hoog ander domein bewustzijn bij gezin en collega's	+
		Grote toewijding van bij domeinleden	Grote toewijding bij gezin en collega's	+
Thuiskantoor	Hill et al. (2001); Van Der Lippe (2004)	Werkafspraken met het gezin in plaats van leidinggevende zorgt voor een betere werk-privé balans	Werkafspraken met het gezin in plaats van leidinggevende zorgt voor een betere werk-privé balans	+
	Hill et al. (1998)	Thuiskantoor met deur problematisch	Thuiskantoor met deur werkt rustgevend.	-
Traditioneel kantoor	Hill et al. (2001)	Dezelfde werkdruk ervaren op kantoor als thuis zorgt voor een betere werk-privé balans	Kantoor werkdag naar huis = dezelfde werkdruk Avond- of weekend klussen = kan meer werkdruk zijn en kan zorgen voor verslechterde werk-privé balans.	+/-
Virtueel kantoor	Hill et al. (2003)	Verslechterde werk-privé balans door het ontbreken van grenzen	Zelf grenzen opgelegd: laptop: niet productief is stoppen. Smartphone: wordt niet mee 'gespeeld'	-
'Regels' voor een betere werk-privé balans	-	-	Teveel uren maken op de ene dag compenseren met minder uren maken op de andere dag	-
			Privézaken gaan voor tijdens het thuiswerken	-

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
SAMENVATTING	4
1. INLEIDING	11
1.1 AANLEIDING	11
1.2 HOOFDVRAGEN	12
1.3 RELEVANTIE	14
1.3.1 <i>Maatschappelijke relevantie</i>	14
1.3.2 <i>Wetenschappelijke relevantie</i>	14
1.4 LEESWIJZER.....	15
2. BETEKENIS GEVEN AAN DE BALANS TUSSEN WERK EN PRIVÉ	16
2.1 BETEKENIS GEVEN	16
2.2 ... AAN DE BALANS TUSSEN WERK EN PRIVÉ	18
2.3 REGELINGEN IN NEDERLAND MET BETREKKING TOT DE WERK-PRIVÉ BALANS.....	18
2.4 WERK-PRIVÉ BALANS IN HISTORISCH PERSPECTIEF	19
2.4.1 <i>Spillover Theory</i>	19
2.4.2 <i>Compensation Theory</i>	19
2.5 DE WORK-FAMILY BORDER THEORY (CAMPBELL CLARK, 2000)	20
2.5.1 <i>Grenzen</i>	20
2.5.2 <i>Border-Crossers</i>	21
2.5.3 <i>Aandachtspunten voor een goede werk-privé balans</i>	22
2.5.4 <i>Schuldgevoelens man en vrouw</i>	24
3. HNW EN DE WERK-PRIVÉ BALANS.....	25
3.1 HET NIEUWE WERKEN.....	25
3.1.1 <i>Veranderend werkklimaat</i>	25
3.1.2 <i>Digitalisering</i>	27

3.1.3 Individualisering.....	28
3.2 KARAKTERISTIEKEN AAN HET NIEUWE WERKEN	30
3.2.1 Definities het nieuwe werken.....	30
3.2.2 HNW is geen nieuw begrip.....	33
3.3 DE INVLOED VAN DE GEVOLGEN VAN HNW OP DE WERK-PRIVÉBALANS	33
3.3.1 HNW en de Work-Family Border Theory.....	34
3.3.2 Telewerken en de werk-privébalans	35
3.3.3 Gevolgen thuiswerken: tijdsdruk	35
3.3.4 Gevolgen thuiswerken: thuishkantoor met deur problematisch.....	36
3.3.5 Gevolgen virtueel kantoor	36
3.3.6 Focus onderzoek	37
4. OPZET EN UITVOERING ONDERZOEK.....	38
4.1 WETENSCHAPPELIJKE POSITIONERING	38
4.1.1 Interpretatieve paradigma / local-emergent concept	38
4.1.2 Dubbele hermeneutiek.....	39
4.2 ONDERZOEKSMETHODE	40
4.2.1 Vraag 1 - literatuuronderzoek	40
4.2.2 Vraag 2 – kwalitatief onderzoek.....	41
4.2.3 Vraag 3 – Vergelijking tussen literatuur en praktijk	45
4.3 DATA ANALYSE	45
5. RESULTATEN	46
5.1 VORMGEVING HNW BINNEN IGZ.....	46
5.2 INSPECTEURS EN HNW	47
5.2.1 Het Nieuwe Werken bij IGZ.....	47
5.2.2 Voordelen thuiswerken	47
5.2.3 Nadelen thuiswerken	48
5.2.4 Voor- en nadelen kantoor	49

5.2.5 Voor- en nadelen flexibele werktijden	50
5.2.6 Stoppen met werken.....	51
5.2.7 Compenseren; voor wat hoort wat.....	51
5.2.8 Indekken	51
5.2.9 Faciliteiten HNW.....	51
5.2.10 Overdaad CC.....	52
5.2.11 Altijd bereikbaar moeten zijn.....	52
5.2.12 Basisrelatie collega's.....	53
5.2.13 Sociale cohesie	53
5.2.14 Leidinggevende	54
5.3 INSPECTEURS EN DE WERK-PRIVÉ BALANS.....	54
5.3.1 Redelijk goede werk-privé balans	54
5.3.2 Communicatie met het gezin	55
6. VERGELIJKING RESULTATEN LITERATUURREVIEW MET EMPIRISCH ONDERZOEK.....	57
6.1 HNW	57
6.1.1 Vier pijlers van Baane et al. (2011).....	57
6.1.2 Begripsomschrijving Bijl (2009)	58
6.1.3 Individualisering.....	58
6.1.4 Werknemer 2.0.....	59
6.1.5 Digitalisering.....	59
6.2 WERK-PRIVÉ BALANS.....	60
6.2.1 Work-Family Border Theory.....	60
6.2.2 Aandachtspunten Work-Family Border Theory.....	60
6.2.3 Tijds- en werkdruk.....	61
6.2.4 Thuiskantoor met deur	62
6.2.5 Virtueel kantoor.....	62
6.2.6 Traditioneel kantoor	63

6.2.7 Schuldgevoelens	63
6.3 SYNTHESE.....	63
7. CONCLUSIE	66
7.1 ONDERZOEKSVRAGEN LITERATUUR.....	66
7.2 ONDERZOEKSVRAGEN KWALITATIEF ONDERZOEK	67
7.3 VERGELIJKING RESULTATEN LITERATUURREVIEW MET EMPIRISCH ONDERZOEK.....	70
8. DISCUSSIE	73
8.1 BETROUWBAARHEID.....	73
8.1.1 Betrouwbaarheid literatuurreview	73
8.1.2 Betrouwbaarheid interviews.....	73
8.2 VALIDITEIT	74
8.2.1 Validiteit interviews	74
8.2.2 Validiteit data analyse	75
8.3 EXTERNE VALIDITEIT	76
8.4 VERVOLG ONDERZOEK	76
8.4.1 Jongere doelgroep	76
8.4.2 Kwantitatief onderzoek	77
LITERATUURLIJST.....	78
BIJLAGE: TOPIC LIST VOOR SEMI-GESTRUCTUREERDE INTERVIEWS.....	81

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Steeds meer organisaties werken met flexplekken. Iedereen mag op alle plekken in een kantoor werken, want niemand heeft meer een vast bureau. Van 09.00-17.00 uur aanwezig zijn op kantoor is niet meer de standaard, werknemers kunnen ook midden in de nacht thuiswerken. Deze facetten vallen allen onder Het Nieuwe Werken (HNW). Ik ben mezelf meer in dit onderwerp gaan verdiepen. Surfend op internet kom ik prachtige foto's tegen van modern ingerichte kantoorpanden van Interpolis en Microsoft, die beide werken volgens HNW. Deze plekken zien er niet uit als kantoren, maar als ontspanningsruimten. Hoort dat ook bij HNW? Ik heb me aangemeld bij verschillende communities op LinkedIn en Twitter om nog vertrouwder te raken met HNW door te lezen over de ervaringen die werknemers hebben, die op deze manier werken. Is HNW eigenlijk wel een nieuwe manier van werken?

Wat is HNW in het kort? Bijl (2009) beschrijft HNW in *Aan de slag met het Nieuwe Werken* als volgt: "Het Nieuwe Werken is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker" (p. 27). Ik ben erg benieuwd of HNW werken daadwerkelijk effectiever, efficiënter en plezieriger maakt voor zowel de organisatie als de werknemer. Volgens Baane et al. (2011) houdt HNW in dat je tijd- en plaatsafhankelijk kunt werken, werknemers gestuurd kunnen worden op resultaat, er vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën is en dat er flexibele arbeidsrelaties zijn. Ook bij de Rijksoverheid voeren ze HNW in. In het Programma Vernieuwing Rijksdienst maken zij gebruik van de definitie van Prof. Dr. Volberda (Erasmus Universiteit Rotterdam):

"Het Nieuwe Werken (HNW) betreft het samenspel tussen het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren" (Programma Vernieuwing Rijksdienst, 2010, p. 4).

Naast de positieve gevolgen die HNW met zich mee kan brengen, zoals kostenbesparing, meer autonomie voor de werknemer en betere kennisdeling, ben ik ook benieuwd naar de negatieve zijde van HNW. Is die er wel? Bijl (2009) schrijft dat HNW een aantal bijwerkingen met zich mee brengt. Hij stelt dat er *verzaking* kan optreden. HNW is gericht op resultaatgericht werken, hieraan is het risico verbonden dat er alleen nog maar naar het resultaat wordt gekeken en niet naar de

totstandkoming daarvan. Ook beschrijft hij *solistisch gedrag* als bijwerking van resultaatgericht werken. Thuiswerken zorgt er ook voor dat *de sociale cohesie verloren gaat*. Het praatje bij de koffieautomaat ontbreekt. Verder brengt thuiswerken voor de medewerker nog twee bijwerkingen met zich mee, namelijk *geen scheiding tussen werk en privé* en *mensen stoppen niet meer met werken*. Als je thuis werkt lopen werk- en privéleven door elkaar heen. Bijl (2009) zegt hier over: “Mensen vinden het juist heel prettig dat ze werk en privé dankzij HNW beter kunnen combineren” (p. 90).

Ik zet hier zelf mijn vraagtekens bij. Vinden mensen het echt prettig om te werken in hun privé omgeving? Is het zo dat mensen inderdaad niet meer kunnen stoppen met werken? Hoe gaan ze daarmee om? Wanneer is je werkdag voorbij? De meeste thuiswerkers zijn in het bezit van een virtueel kantoor, bestaande uit een laptop en een smartphone, waarmee ze 24 uur per dag online zijn en in staat zijn om hun (werk)e-mail te lezen. Wanneer wordt er dan besloten om de e-mail niet meer te lezen? Of besluit je dat helemaal niet? Mag je thuis gestoord worden door je partner? Wat vindt je partner er überhaupt van dat je thuis aan het werk bent en een virtueel kantoor altijd bij je kunt dragen? Dit zijn vragen die bij mij zijn gaan kriebelen na me verdiept te hebben in HNW. Werk en privé lopen in elkaar over, de grenzen ertussen vervagen. Ik ben benieuwd naar de manier waarop werknemers deze grenzen weten te bewaken. Hoe zij de balans tussen werk en privé goed houden. Kortom, ik wil in beeld brengen hoe de werk-privé balans door werknemers ervaren wordt bij HNW. Daartoe heb ik een aantal onderzoeksvragen geformuleerd.

1.2 Hoofdvragen

De onderzoeksvragen die ik heb geformuleerd zijn op te delen in drie categorieën. De eerste categorie betreft vragen met betrekking op de literatuurreview.

1. a. *Hoe wordt in de literatuur HNW beschreven?*
- b. *Welke karakteristieken zijn er te onderscheiden?*
- c. *In hoeverre heeft HNW gevolgen voor de werk-privé balans van de werknemer?*

Aan de hand van deze vragen probeer ik HNW te beschrijven. Ook wil ik de werk-privé balans vanuit het perspectief van de werknemer in kaart brengen en wat daar over bekend is in combinatie met HNW.

De tweede categorie betreft de onderzoeksvragen die betrekking hebben op het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek. Het empirisch onderzoek bestaat uit semigestructureerde interviews

met 'nieuwe werkers', gebaseerd op de resultaten uit de literatuurreview. De 'nieuwe werkers' in dit onderzoek zijn inspecteurs van de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) binnen het Programma Eerstelijnszorg. Ik heb voor een overheidsorganisatie gekozen, omdat deze organisaties naar mijn idee bureaucratisch en log georganiseerd zijn. Zij hebben HNW niet ingevoerd vanwege commerciële doeleinden. Ik ben heel erg benieuwd hoe zij met het fenomeen HNW omgaan. De zestien inspecteurs werken nu een aantal jaar volgens de principes van HNW en daarom zie ik hen als de ideale ervaringsdeskundigen. Ik heb de inspecteurs geïnterviewd en met de resultaten wil ik in kaart brengen welke betekenis er wordt toegekend aan HNW. Welke gevolgen daar volgens hen bij horen en hoe die in verhouding staan tot de werk-privé balans. Daarnaast ben ik ook geïnteresseerd in de manier waarop zij denken dat hun werkgever en hun partner HNW de gevolgen voor de werk-privé balans ervaren. Om een completer beeld te schetsen van de werknemer, kijk ik door de bril van de werknemer naar de ervaringen van de partner en werkgever. Dit zal de betekenisgeving van de inspecteur zelf completer maken. De vragen zijn als volgt:

2. *a. Hoe heeft HNW vorm gekregen bij het Programma Eerstelijnszorg van de Inspectie voor de Gezondheidszorg?*
- b. Hoe ervaren de inspecteurs van het Programma Eerstelijnszorg van de Inspectie voor de Gezondheidszorg de (eventuele) gevolgen van HNW voor de werk-privébalans?*
- c. Hoe ervaren de projectleider, partners en de kinderen van de inspecteurs de (eventuele) gevolgen van HNW voor de werk-privébalans van de werknemer, volgens de inspecteurs?*

En de derde vraag betreft de vergelijking tussen de literatuurreview en het empirische onderzoek.

3. *Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de beleving van de inspecteurs en de inzichten uit de literatuur?*

In dit onderzoek wordt een review gemaakt van bestaande literatuur over HNW en de werk-privé balans. De gevonden literatuur zal verwerkt worden in een *topic list*, die gebruikt wordt voor semigestructureerde interviews met de inspecteurs. De interviews worden getranscribeerd en daarna achtereen volgens open gecodeerd, axiaal gecodeerd en selectief gecodeerd, zie voor meer informatie over de methode van dit onderzoek paragraaf 4.2. De resultaten zijn in algemene lijnen, aangevuld met een aantal quotes, te lezen in hoofdstuk 5.

1.3 Relevantie

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

HNW staat voor veel organisaties nog in de kinderschoenen. Er is een aantal handboeken verschenen met daarin praktische kennis over de invoering van HNW. De negatieve gevolgen worden vaak onderbelicht of afgedaan als minder belangrijk. Naast de valkuilen die Bijl (2009) beschrijft, ben ik ook benieuwd naar andere valkuilen. Ik denk dat HNW nog beter gefaciliteerd kan worden, beter uit de verf kan komen, door met veel 'nieuwe werkers' te praten over hun ervaringen. Ervaring is in dit geval de beste leermeester. De 'nieuwe werkers' van nu zijn de ervaringsdeskundigen voor de toekomst. Daarnaast wordt in dit onderzoek de werk-privé balans bij HNW betrokken. Ik ga vragen aan de inspecteurs of die verandert doordat zij opeens ook thuiswerken. En is dat positief of negatief? Ik denk dat dit belangrijk is om te weten als je HNW gaat invoeren; dat werknemers weten dat dit de thuissituatie ook kan veranderen. Dit is wat mij betreft nog onderbelicht. Ook is er in dit onderzoek aandacht voor de partners. Ik zou willen weten hoe zij de werk-privé balans ervaren. Als dat positief is, zou het misschien ook een karakteristiek van HNW kunnen zijn. Is dat negatief, dan moet er naar oplossingen gezocht worden. Met dit onderzoek poog ik in beeld te brengen welke betekenis huidige 'nieuwe werkers' toekennen aan de werk-privé balans bij HNW. De resultaten uit dit onderzoek kunnen gebruikt worden ter verbetering van HNW binnen een organisatie die al dusdanig werkt. Ook zijn de resultaten relevant voor een organisatie die HNW overweegt in te voeren.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Ook voor de wetenschap is een onderzoek naar HNW van belang. HNW is een relatief jong fenomeen, waar nog veel onderzoek naar gedaan kan worden. In dit onderzoek wordt voortgeborduurd op de bestaande theorie van de voorloper van HNW, het telewerken (Mante-Meijer & De Jong, 2009). Daarnaast wordt de werk-privé balans bij HNW betrokken. De onderzoeken van Hill, Miller, Weiner & Colihan (1998), Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman (2001) en Hill, Ferris & Mårtinson (2003) richten zich op verschillen tussen het traditionele kantoor, het thuishkantoor en het virtuele kantoor en de werk-privé balans. Onder het virtuele kantoor wordt het hebben van een laptop met inlogcodes en een mobiele telefoon van de zaak verstaan. Technologische ontwikkelingen op dit gebied gaan erg snel, waardoor er veel meer mogelijk is dan enkele jaren geleden. Veel bedrijven maken gebruik van smartphones, die beschikken over snelle toegang tot internet en e-mail. Hierdoor kan een heel ander licht op HNW schijnen. Laptops hebben tegenwoordig ook een duurzamere accu, waardoor zij langer zonder netstroom gebruikt kunnen worden. Het virtuele kantoor is uitgebreider geworden in de loop der jaren. Dit kan invloed hebben op de werk-privé

balans. Ook vraag ik hoe 'nieuwe werkers' denken dat hun partner de invloed van HNW op de werk-privé balans ervaart, omdat dat mogelijk hun eigen beleving van de werk-privé balans beïnvloedt.

1.4 Leeswijzer

Allereerst komt in hoofdstuk 2 de literatuurreview aan bod. Hierin wordt de werk-privé balans uiteengezet met al haar facetten. In het daar opvolgende hoofdstuk 3 wordt HNW ontvouwd en wordt ook de (veranderende) werk-privé balans als gevolg van HNW uiteengezet. Hoofdstuk 4 betreft de methodische verantwoording voor het kwalitatieve gedeelte van deze scriptie. In hoofdstuk 5 worden de resultaten van het empirische onderzoek gepresenteerd. Hoofdstuk 6 geeft de vergelijking tussen de literatuurreview en het empirisch onderzoek weer. Vervolgens zal in hoofdstuk 7 de conclusie gepresenteerd worden in de vorm van antwoorden op de onderzoeksvragen. Tot slot zal in hoofdstuk 8 de discussie besproken worden.

2. Betekenis geven aan de balans tussen werk en privé

In dit onderzoek staat betekenis geven aan de balans tussen werk en privé centraal bij HNW. Wanneer men de mogelijkheid heeft om thuis te werken, en door middel van een virtueel kantoor altijd kan werken, verandert dan de balans tussen werk en privé? Welke betekenis geven de inspecteurs van het Programma Eerstelijnszorg van de Inspectie voor de Gezondheidszorg aan de balans tussen werk en privé als zij thuiswerken? Dit hoofdstuk zal de werk-privé balans op zich beschrijven. In hoofdstuk 3 zal de balans tussen werk en privé gecombineerd worden met de gevolgen van HNW.

In paragraaf 2.1 wordt eerst uiteengezet wat betekenis geven inhoudt, dit gebeurt aan de hand van de theorieën van Weick (1995). Er wordt in paragraaf 2.2 uitgelegd wat er in dit onderzoek verstaan wordt onder 'balans tussen werk en privé'. Vervolgens worden regelingen die Nederland kent behandeld, die zouden moeten bijdragen aan een betere werk-privé balans. Daarna wordt er gekeken naar het historische verloop van de werk-privé balans. Vervolgens wordt er gekeken naar hoe de balans tussen werk- en privé bepaald kan worden, door middel van de '*Work-Family border theory*' (Campbell Clark, 2000).

2.1 Betekenis geven ...

Betekenisgeving betekent letterlijk betekenis toekennen aan iets (Weick, 1995). Betekenisgeving onderscheidt zich van interpreteren. Weick (1995) stelt dat interpreteren meer gaat om het beschrijven van de output, terwijl betekenisgeving te maken heeft met de hele *mindset*. Bij betekenisgeving gaat het om het hele proces en niet alleen om het eindproduct. De belangrijke vraag die je bij betekenisgeving kunt stellen is "How can I know what I think until I see what I say?" (Weick, 1995, p. 61). De vraag bevraagt hoe je kan weten wat je denkt totdat je ziet wat je zegt. In deze vraag zitten zeven eigenschappen van betekenisgeving verborgen. In tabel 1 staan de eigenschappen en uitleg op een rij.

Eigenschap:	Uitleg:
Identity	The recipe is a question about who I am as indicated by discovery of how and what I think.
Retrospective	To learn what I think, I look back over what I said earlier.
Enactment	I create the object to be seen and inspected when I say or do something.
Social	What I say and single out and conclude is determined by who socialized me and how I was socialized, as well as by the audience I anticipate will audit the conclusions I reach.
Ongoing	My talking is spread across time, competes for attention with other ongoing projects, and is reflected on after it is finished, which means my interests may already have changed.
Extracted cues	The “what” that I single out and embellish as the content of the thought is only a small portion of the utterance that becomes salient because of context and personal dispositions.
Plausibility	I need to know enough about what I think to get on with my projects, but no more, which means sufficiency and plausibility take precedence over accuracy.

Tabel 2.1: “Seven properties of sensemaking” (Weick, 1995, p. 61-62)

Betekenisgeving is een individueel proces en zal daarom voor ieder persoon verschillend zijn. De betekenis die wordt toegekend aan een bepaald object, wordt bepaald door een zevental eigenschappen, beschreven in de tabel 2.1. De eigenschappen hebben te maken met het individu. De eigen identiteit is belangrijk: wie ben ik? Hoe en wat denk ik? Betekenissen worden retrospectief toegekend. Er zal altijd terug geredeneerd worden naar waarom iemand iets heeft gezegd. Socialisatie speelt ook een rol; wie heeft mij gevormd? Betekenisgeving is ook tijdsgebonden; hoe zijn mijn interesses op dit moment? Betekenisgeving wordt gekenmerkt door de context en persoonlijke overtuigingen. Men moet voldoende weten over het onderwerp van betekenisgeving, en de betekenisgeving is meer waarschijnlijk dan dat hij correct is.

Bij de betekenisgeving van de inspecteurs aan de werk-privé balans bij HNW worden deze eigenschappen in ogenschouw genomen. Het belangrijkste om te weten is dat de betekenis die zij geven aan de werk-privé balans bij HNW op een bepaalde manier tot stand is gekomen en voor iedereen verschillend is. Ik ga proberen een zo juist mogelijke interpretatie te maken van de verschillende betekenissen die door inspecteurs aan de balans tussen werk en privé bij HNW worden toegekend. Hierbij wordt gekeken naar waarom een bepaalde betekenis wordt gegeven. Er wordt

gelet op verschillende persoonlijke overtuigingen, verschillende contexten, verschillende interesses en verschillende socialisaties.

2.2 ... aan de balans tussen werk en privé

Werk en privé zijn twee belangrijke domeinen in het leven. Het is belangrijk om een goede balans tussen beiden te vinden. Campbell Clark (2000) stelt dat de balans bestaat uit tevredenheid en goed functioneren op het werk en thuis met daarbinnen minimale rolconflicten (p. 751). In dit onderzoek hang ik deze begripsverklaring aan: Wanneer mensen tevreden zijn en goed functioneren op hun werk en in hun privéleven, dan is de werk-privé verhouding in balans. Om de balans tussen werk en privé te kunnen beschrijven heeft Campbell Clark (2000) de *Work-Family Border Theory* ontwikkeld. In deze theorie staan fysieke, tijdsgebonden en mentale grenzen tussen de domeinen werk en privé centraal. Ook komen in deze theorie een aantal aandachtspunten aan bod die voor een goede balans tussen werk en privé kunnen zorgen. In paragraaf 2.5 wordt uitgebreid ingegaan op deze theorie. Nu volgen eerst in paragraaf 2.3 de regelingen die in Nederland getroffen zijn ter begunstiging van de werk-privé balans. Daarna volgt de werk-privé balans vanuit historisch perspectief om vervolgens toe te komen aan de *Work-Family Border Theory*.

2.3 Regelingen in Nederland met betrekking tot de werk-privé balans

Om werk en privé in balans te houden treffen organisaties regelingen. Den Dulk, Van Doorne-Huiskes & Schippers (ca. 1999) definiëren in hun boek *Work-Family Arrangements in Europe* werk-familie regelingen als volgt: “Facilities that, intentionally as well as unintentionally, support the combination of paid work and family responsibilities” (p. 4). Zij onderscheiden vier typen regelingen: flexibele werkpatronen, verlofregelingen, zorgvoorzieningen en ondersteunende regelingen (Den Dulk et al., ca. 1999, p. 4). In dit onderzoek staan de getroffen regelingen voor flexibele werkpatronen centraal, omdat dat tevens een kenmerk is van HNW. Onder flexibele werkpatronen vallen in Nederland parttime werken, flexibele werkuren en flexplekken (Den Dulk et al., ca. 1999, p. 22). Werknemers van private bedrijven hebben meer problemen met de werk-privé balans dan werknemers uit de publieke sector (Van Doorne-Huiskes & Den Dulk, 2005, p. 59). Van Doorne-Huiskes & Den Dulk (2005) stellen dat de publieke sector de mogelijkheden van flexibel werken meer ondersteunt, dan de private sector, waardoor de werknemers beter op de hoogte zijn van de mogelijkheden die er zijn om werk- en privéleven meer in balans te krijgen (p. 59).

In dit onderzoek zal gekeken worden naar ervaringen van werknemers met betrekking op de balans tussen werk en privé bij HNW. In hoofdstuk 3 zal er uiteengezet worden wat er onder HNW verstaan wordt. Het zal blijken dat werkomgevingen aan veranderingen onderhevig zijn. Die veranderingen

zijn ontstaan onder invloed van de ICT en flexibilisering van de arbeidstijden (Van der Lippe, 2004). Van der Lippe (2004) stelt ook dat er aan flexibilisering van de arbeidstijden een prijskaartje hangt; voortdurende verwachte inzetbaarheid en beschikbaarheid. Ook bestaat er het idee dat men nooit klaar is met werken. Doordat werkomgevingen voortdurend veranderen doet de balans tussen werk en privé dat ook.

2.4 Werk-privé balans in historisch perspectief

Campbell Clark (2000, p. 748) stelt dat mensen tot aan de Industriële Revolutie werkten op de plek waar zij woonden. Jagers-verzamelaars, boeren en ook de latere handelaars werkten aan huis. De Industriële Revolutie maakte een eind aan deze eeuwen durende trend, door werk te centraliseren in fabrieken. Mensen moesten naar werk toe, waardoor een scheiding tussen het werk- en privéleven is ontstaan. Werken gebeurde vanaf toen op andere plekken, op andere tijdstippen, met andere mensen. Ook heersten er andere normen en waarden met betrekking tot gedrag en emoties.

In de jaren '70 van de vorige eeuw werd over het algemeen aangenomen dat gebeurtenissen op werk, de thuissituatie beïnvloeden en andersom (Campbell Clark, 2000, p. 749). In 1980 heeft Staines de '*Spillover Theory*' en de '*Compensation Theory*' ontwikkeld, waarmee hij duidelijk wil maken dat werk en privé elkaar negatief dan wel positief beïnvloeden.

2.4.1 Spillover Theory

De *Spillover Theory* (Staines, 1980) houdt in dat je je fysieke en geestelijke gesteldheid meeneemt naar huis of naar werk. Conflicten op het werk, wat bijvoorbeeld leidt tot geïrriteerd gedrag, zal ook zorgen voor geïrriteerd gedrag thuis. Succes op werk, wat bijvoorbeeld leidt tot vrolijk gedrag, zal ook voor vrolijk gedrag thuis zorgen. Uit het onderzoek van Evans & Bartolome (1980) blijkt dat negatieve emoties en gedragingen het meest mee naar huis worden genomen vanaf werk (in: Campbell Clark, 2000, p. 756).

2.4.2 Compensation Theory

De *Compensation Theory* (Staines, 1980) is het tegenovergestelde van de *Spillover Theory*. Waar je problemen hebt op je werk, heb je een fijn huwelijk thuis en andersom. Het één compenseert het ander.

Uit deze theorieën blijkt dat werk en privé elkaar beïnvloeden. Volgens Campbell Clark (2000) is dat de reden dat zowel de werkgevers, als de maatschappij en de individuen niet het ene domein (werk of privé) kunnen negeren zonder mogelijke gevolgen voor het andere domein (p. 749).

2.5 De Work-Family Border Theory (Campbell Clark, 2000)

Campbell Clark stelt (2000) dat de focus van bovenstaande theorieën beperkt is; *“because they did not adequately explain, predict, and help solve problems the individuals face when balancing home and work responsibilities”* (p. 749). De bovengenoemde theorieën richten zich vooral op emoties en niet op de grenzen tussen de domeinen werk en privé. Ze heeft daarom zelf een nieuwe theorie geïntroduceerd om dit gat op te vullen: De *‘Work-Family Border Theory’*: *“which argues that the primary connection between work and family systems is not emotional, but human”* (Campbell Clark, 2000, p. 748). Deze theorie legt uit hoe mensen werk en privé en de grenzen ertussen managen om balans te bereiken (Campbell Clark, 2000, p. 750). Carlson & Kacmar (1996) hebben onderzocht dat door naar de waarden te kijken die mensen toekennen aan de rol van werknemer en gezinslid, de conflicten tussen werk en privé beter begrepen kunnen worden (in: Campbell Clark, 2000, p. 750). Campbell Clark (2000) stelt dat werk en thuis twee verschillende domeinen zijn die mensen associëren met andere regels, gedachtepatronen en gedrag (p. 753). Zij stelt dat er grenzen tussen de domeinen bestaan: *“Borders are lines of demarcation between domains, defining the point at which domain-relevant behavior begins or ends”* (Campbell Clark, 2000, p. 756). Er bestaan fysieke, tijdsgebonden en mentale grenzen. Grenzen kunnen doordringbaar, flexibel en ook gemengd zijn. Deze eigenschappen bepalen samen de sterkte van een grens (Campbell Clark, 2000, p. 756-758). Fysieke grenzen betreffen muren en deuren, tijdsgebonden grenzen omvatten de tijdstippen waarop men werkt of thuis is en mentale grenzen zijn denkpatronen, gedragspatronen en emoties (Campbell Clark, 2000, p. 756). Doordat er grenzen bestaan tussen domeinen met verschillende kenmerken kunnen er conflicten ontstaan.

Grenzen kunnen ook een positieve functie hebben; een werknemer kan vaardigheden geleerd hebben op werk; bijvoorbeeld werken in een teamverband, en deze meenemen naar de thuissituatie (Campbell Clark, 2000, p. 757). Kortom, Campbell Clark heeft aan de bestaande theorieën, waar slechts emoties (de mentale grenzen) centraal staan, andere grenzen toegevoegd die ook voor conflicten kunnen zorgen. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op deze grenzen en wordt ook vanuit ander onderzoek aangetoond dat deze grenzen zorgen voor de beïnvloeding van de werk-privé balans.

2.5.1 Grenzen

2.5.1.1 Fysieke grenzen

Fysieke grenzen zijn zichtbare grenzen tussen het werk- en privé-domein. Als je naar je werk toe gaat, ben je fysiek op een andere plek en ga je over de fysieke grens heen. Thuiswerken betekent echter

niet automatisch dat de grenzen tussen werk en privé vervagen. Zo kun je een werkplek hebben in huis, die is afgesloten door middel van een deur. Uit het onderzoek van De Jong & Mante-Meijer (2008) naar de vervaging van de grenzen tussen werk en privé blijkt dat de thuiswerkplek vaak afgescheiden was van de rest van het huis. Slechts jonge werknemers wilden wel eens op de bank gaan werken (p. 181).

2.5.1.2 Tijdsgebonden grenzen

Tijdsgebonden grenzen hebben te maken met de tijdsindeling tussen werk en privé. Wanneer je kennisintensief werk doet, ben je vaak niet gebonden aan werktijden, zoals een winkelmedewerker die heeft. Door de digitalisering en de flexibilisering van arbeidstijden veranderen de tijden voor werk en privé (Van der Lippe, 2004). Kenniswerkers zijn niet meer tijdsgebonden; zij kunnen werken wanneer zij dat zelf willen, al dan niet in overleg met hun werkgever. Praktisch is het mogelijk om je los te maken van standaard kantooruren, en de tijdsgebonden grenzen los te laten. Wel zouden werknemers, om de grenzen te bewaken, vaste patronen in (thuis)werktijden hebben en zouden zij ook niet flexibeler dan kantoorwerkers met hun tijd om gaan (De Jong & Mante-Meijer, 2008, p. 181).

2.5.1.3 Mentale grenzen

Mentale grenzen hebben betrekking op de denk- en gedragspatronen en emoties in het werk- en privédomein (Campbell Clark, 2000). Hier onder vallen ook de *Spillover* - en *Compensation Theory* van Staines (1980). Ben je met je gedachten bij je werk als je thuis bent? Kun je voor jezelf een echtelijke ruzie afsluiten en goed presteren op het werk?

HNW zorgt ervoor dat alle grenzen vervagen. Fysiek hoef je niet meer aanwezig te zijn op kantoor. Theoretisch gezien kun je in je achtertuin werken. Ook vervallen de tijdsgrenzen, je kunt midden in de nacht werken, terwijl je overdag op de kinderen past. De mentale grenzen vervagen hierdoor ook. Hoe sluit je jezelf van je werk af, terwijl je laptop en werkpapieren op de keukentafel liggen? Hoe kun je jezelf volledig op je werk concentreren als je kinderen om je heen spelen?

2.5.2 Border-Crossers

Het belangrijkste aan bovengenoemde grenzen is de manier waarop werknemers er mee om gaan. Werknemers die de grenzen tussen het werk- en privédomein overschrijden worden border-crossers genoemd (Campbell Clark, 2000). Op je werk bevind je jezelf in een ander domein dan wanneer je thuis bent. Andere mensen die in een bepaald domein zitten, worden border-keepers genoemd, denk hierbij aan managers en partners (Campbell Clark, 2000). Bij ieder persoon, iedere baan en ieder gezin zijn de normen en waarden verschillend. Border-crossers kunnen zichzelf wel of niet,

moelijk of makkelijk aanpassen in het andere domein. Wanneer het botst kunnen er conflicten ontstaan en raakt de werk-privé balans verstoord.

2.5.3 Aandachtspunten voor een goede werk-privé balans

De *Work-Family Border Theory* bevat een aantal aandachtspunten die beschrijven hoe een goede werk-privé balans kan ontstaan. Deze aandachtspunten beschrijven tevens hoe conflicten kunnen ontstaan. Eveneens kunnen deze beweringen gebruikt worden als voorgeschreven regels, die beschrijven hoe een goede balans tussen werk en privé bereikt kan worden (Campbell Clark, 2000). Zie onderstaande tabel 2.2 voor alle aandachtspunten.

Aandachtspunt:	Uitleg:
Proposition 1a:	When domains are similar, weak borders will facilitate work/family balance
Proposition 1b:	When domains are different, strong borders will facilitate work/family balance.
Proposition 2:	When the border is strong to protect one domain but is weak for the other domain, individuals will have: a) greater work/family balance when they primarily identify with the strongly bordered domain; and b) lesser work/family balance when they primarily identify with the weakly bordered domain.
Proposition 3:	Border-crossers who are central participants in a domain (i.e. who have identification and influence) will have more control over the borders of that domain than those who are peripheral participants.
Proposition 4:	Border-crossers who are central participants (i.e. who have identification and influence) in both domains will have greater work/family balance than border-crossers who are not central participants in both domains.
Proposition 5:	Border-crossers whose domain members have high other-domain awareness will have higher work/family balance than border-crossers whose domain members have low other-domain awareness.
Proposition 6:	Border-crossers whose domain members show high commitment to them will have higher work/family balance than border-crossers whose domain members have shown low commitment to them.
Proposition 7:	When work and family domains are very different, border-crossers will engage in less across-the-border communication than will border-crossers with similar domains.
Proposition 8:	Frequent supportive communication between border-keepers and border-crossers about other-domain activities will moderate the ill-effects of situations that would otherwise lead to imbalance.

Tabel 2.2: Propositions Work-Family Border Theory (Campbell Clark, 2000, p. 765)

De aandachtspunten die Campbell Clark (2000) beschrijft hebben betrekking op de verschillen tussen de domeinen werk en privé. De volgende aandachtspunten zijn belangrijk voor dit onderzoek: Als werk en privé gelijk zijn, zullen zwakke grenzen een betere werk-privé balans faciliteren. Als werk en privé verschillend zijn, zullen sterke grenzen een betere werk-privé balans faciliteren.

Wanneer border-crossers zich het meeste identificeren met het sterk begrensde domein, zullen zij een betere werk-privé balans hebben, dan wanneer zij zich het meest identificeren met het zwak begrensde domein. Als bijvoorbeeld de grenzen van het werkdomein sterk zijn, en die van het privédomein zwak, zullen border-crossers privétijd voor werk inzetten, maar niet andersom. Wanneer zij zich het meest identificeren met hun privéleven, dan is de balans tussen werk en privé slechter, dan wanneer zij zich het meest identificeren met hun werkende leven. Overigens spreekt Campbell Clark (2000) niet over een middenweg. De vraag is of een border-crosser zich meer met het ene domein identificeert dan met het andere.

Campbell Clark (2000) stelt dat een border-crosser een centrale of perifere deelnemer in een domein kan zijn. Een centrale deelnemer is erkend en heeft invloed. Indien de border-crosser de centrale deelnemer is in het werk of privédomein, dan heeft hij meer controle over de grenzen tussen werk en privé dan wanneer hij een perifere deelnemer is. Campbell Clark (2000) stelt ook dat wanneer een border-crosser zowel in het werk- als privédomein de centrale deelnemer is, de werk-privé balans beter is, dan wanneer hij in beide domeinen de perifere deelnemer is.

Daarnaast zorgt het hebben van een hoog ander domein bewustzijn van domeinleden van de border-crossers voor een betere werk-privé balans, dan wanneer de domeinleden een laag ander domein bewustzijn hebben. Wanneer gezinsleden bijvoorbeeld weten wat de werkzaamheden van een border-crosser inhouden, dan is de werk-privé balans beter, dan wanneer zij er niets van weten. Hetzelfde geldt voor collega's die zich bewust zijn van het privéleven van de border-crosser, hierdoor is de werk-privé balans van de border-crosser ook beter.

Naast het bewustzijn van het andere domein door domeinleden, speelt ook de toewijding een rol. Wanneer domeinleden erg toegewijd zijn aan de border-crosser, is zijn werk-privé balans beter.

Daarnaast stelt Campbell Clark (2000) dat frequente communicatie tussen border-crosser en border-keepers over het andere domein de slechte gevolgen van situaties zal matigen die anders zouden leiden tot een verstoring.

2.5.4 Schuldgevoelens man en vrouw

De vervaging van de grens tussen werk en privé leidt tot rolverving. Op welk moment ben je werknemer en wanneer ben je gezinslid? Deze rolverving hoeft niet altijd tot rolconflicten te leiden (Glavin, Schieman & Reid, 2011). Wel blijkt uit dit onderzoek dat voornamelijk vrouwen, zonder dat er rolconflicten ontstaan, last hebben van schuldgevoelens tegenover hun gezin (Glavin et al., 2011).

3. HNW en de werk-privé balans

In dit hoofdstuk wordt HNW uiteengezet en gecombineerd met de werk-privé balans. Allereerst zal in paragraaf 3.1.1 worden ingegaan op ontwikkelingen die ten grondslag liggen aan het ontstaan van HNW. Daarbij wordt gebruik gemaakt van Bijl (2007 en 2009), Baane, Houtkamp & Knotter (2011), Ligteringen (2003) en Schnabel (1999). Daarna worden de karakteristieken beschreven die bovenstaande auteurs toeschrijven aan HNW in paragraaf 3.1.2. Ten slotte wordt in paragraaf 3.1.3 in kaart gebracht in hoeverre HNW gevolgen heeft voor de werk-privé balans.

3.1 Het Nieuwe Werken

HNW is vandaag de dag een veel gehoord begrip. Typ deze term in de zoekmachine Google in en je krijgt 10 miljoen hits. Wat is nou een juiste definitie van HNW? Bijl (2009) beschrijft het nieuwe werken als volgt: *“Het nieuwe werken is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker”* (p. 27). Dit impliceert dat er een andere visie op werken is ontstaan. De eerste vragen die opgeroepen worden zijn of er een andere visie op werken is ontstaan en zo ja hoe deze dan heeft kunnen ontstaan? Wat is er de afgelopen eeuw veranderd?

3.1.1 Veranderend werkklimaat

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag, grijp ik terug naar de Industriële Revolutie aan het eind van de negentiende eeuw. Bijl (2007) schrijft hierover in hoofdstuk 2 van zijn boek *Het nieuwe werken. Op weg naar een productieve kenniseconomie* dat de Industriële Revolutie er voor zorgt dat het woon- en werklevens van elkaar worden gescheiden. *“De Duitse socioloog Max Weber zag in deze scheiding van de werk- en de thuisomgeving het fundament van het moderniseringsproces”* (Ligteringen, 2003, p. 80). Ligteringen (2003) stelt dat als gevolg van deze scheiding tussen de werk- en thuisomgeving aan zakelijke beslissingen een eigen rationaliteit werd toegekend, los van persoonlijke verplichtingen die voortvloeien uit familiebanden (p. 80).

Ligteringen (2003) haalt de econoom Adam Smith aan, die in zijn boek *The Wealth of nations (1776)* ideeën beschrijft waardoor de welvaart kan stijgen. Volgens Smith was waarde creëren, door middel van arbeidsspecialisatie en deling het belangrijkste om de productiviteit te vergroten. Dit mondde

later uit in de vrijemarktwerking, gebaseerd op het vraag en aanbod concept. Wanneer het aanbod laag is, en de vraag hoog, stijgt de prijs. Wanneer het aanbod hoog is, en de vraag laag, daalt de prijs. Dit idee tezamen met het Calvinisme, hebben gezorgd voor het ontstaan van het Westers Kapitalisme. Door de enorme toename aan productiviteit en technologische ontwikkelingen, nemen de machines meer en meer het werk van mensen over. De concurrentie steeg en het werk moest steeds efficiënter gedaan worden.

Ligteringen (2003) haalt in zijn boek ook managementdenker Frederick Taylor aan. Taylor beschouwde een fabriek als een grote machine en de mensen die daarin werkten als onderdelen, inwisselbare onderdelen (Ligteringen, 2003, p. 85). "Hij ging ervan uit dat arbeiders het liefst willen dat hun werk efficiënt wordt georganiseerd, zodat ze daarin zo min mogelijk inspanning hoeven te leveren, terwijl hun lonen continu worden verhoogd" (Ligteringen, 2003, p. 85). *Efficiency* was het enige doel volgens Taylors methode, te bereiken door middel van standaardisering, daartoe hanteerde hij de organisatieprincipes: scheiding tussen denken en doen en taaksplitsing (Ligteringen, 2003, p. 86-87).

In de twintigste eeuw volgde er veel kritiek op het *scientific management* van Taylor. Een belangrijke ontdekking vond plaats aan het eind van de jaren twintig van de vorige eeuw. In de *Hawthorne Electric* fabriek vond een experiment plaats naar het effect van de intensiteit van verlichting op de werkplaats op de productiviteit. Er was een experimentele groep waar de intensiteit van de verlichting voortdurend werd veranderd en een controle groep waarin deze constant bleef. De productiviteit bleek in beide groepen te zijn gestegen.

"Dit leidde tot het belangrijke inzicht dat organisaties een sociaal geheel vormen dat op informele wijze functioneert, naast de officiële blauwdruk van hiërarchieën en bevoegdheden. De focus van het onderzoek verschoof naar de werknemers zelf. Het simpele feit dat de onderzoekers hen om hun medewerking vroegen bij de tests, gaf hun het gevoel deel uit te maken van een belangrijke groep en had een positieve invloed op hun houding ten opzichte van hun werk. Dit verschijnsel is bekend geworden als het 'Hawthorne-effect'" (Ligteringen, 2003, p. 119-120).

Hierna volgde de opkomst van het *Human Relations Movement*, wat later het *Human Resources Management* (HRM) zou gaan heten. De menselijk bron staat centraal.

Frederick Taylor had in het begin van de twintigste eeuw een wetenschappelijke benadering waar puur analytisch naar arbeid werd gekeken. Dit zorgde ervoor dat het werk geestdodend en niet motiverend werd. Motivatie lag uitsluitend bij beloning volgens Taylor. Na de Tweede Wereld Oorlog werkte het Taylorisme niet meer. Door concurrentie en een overschot aan arbeid waren de lonen zo

laag dat arbeiders niet meer gemotiveerd waren. Uit onderzoek bleek dat mensen wel gemotiveerd werden als ze waardering kregen voor hun werk. Tegelijkertijd ontstond de informatiemaatschappij. Het 'Command & Controle' principe van de Industriële Revolutie maakt plaats voor 'Coordinate & Cultivate'. Door de opkomst van de Informatie- en Communicatie Technologie (ICT) ontstaat de 'kenniswerker', zo genoemd door Peter Drucker in 1959 (Bijl, 2007, p, 23-38). De ICT zorgt ervoor dat we vandaag de dag overal met elkaar kunnen communiceren. Lijfelijk aanwezig zijn is in sommige beroepsgroepen niet meer nodig.

Baane et al. (2011) stellen dat we te maken hebben met een 'nieuwe werkelijkheid'. Hierbij doelen zij op nieuwe organisatievormen die als gevolg van economische en maatschappelijke veranderingen ontstaan. De kenmerken van de nieuwe werkelijkheid zijn volgens hen: regelruimte, zelfsturing en vertrouwen. Kenmerken die niet meer in de nieuwe werkelijkheid thuishoren zijn: controle, regels, starheid en structuren (Baane et al., 2011, p. 36). Dit komt overeen met het niet meer passende Taylorisme, zoals hierboven beschreven staat.

Samengevat kan gesteld worden dat werk en privé sinds de Industriële Revolutie aan het eind van de negentiende eeuw gescheiden zijn. Het management denken verandert in de twintigste eeuw aanzienlijk; Van *Scientific Management* naar *Human Resource Management*. Van werk centraal stellen naar de mens centraal stellen, onder invloed van de technologische ontwikkelingen. Dit zorgt voor een nieuwe manier van werk organiseren. Een nieuwe visie is hierbij nodig. Hiermee is de eerste vraag, hoe er een andere visie op werken heeft kunnen ontstaan, die Bijl (2009) in zijn definitie van het nieuwe werken beschrijft, beantwoord. Waarom een andere manier van aansturing, een andere aanpak van werken lastig blijkt te zijn omschrijft Bijl (2009) zelf: "Het eigenlijke probleem is dat de aard van het werk en de externe omstandigheden in de afgelopen dertig tot veertig jaar ingrijpend gewijzigd zijn, maar dat de manier waarop wij het werk organiseren, inrichten, aansturen, uitvoeren en belonen onvoldoende is mee veranderd" (p. 19).

3.1.2 Digitalisering

De veranderingen die de ICT doormaakt, liggen aan de basis voor een andere manier van werken; ook wel digitalisering genoemd. Baane et al. (2011) spreken over Web 2.0, de opvolger van Web 1.0. Waar Web 1.0 slechts zenden betrof, eenrichtingscommunicatie van internet naar de lezer, betreft Web 2.0 het tegenovergestelde. Web 2.0 is tweerichtingscommunicatie. Baane et al. (2011) verstaan onder Web 2.0 de opkomst van sociale toepassingen van ICT. Sociale toepassingen zijn volgens hen online sociale netwerken die er voor zorgen dat communicatie niet meer uit fysiek contact hoeft te bestaan. Naast e-mail en telefoon, bestaan er ook de zogenaamde 'social media' sites als Facebook,

LinkedIn, Hyves, en Twitter. “De mechanismen achter Web 2.0 zullen een impact hebben op de inrichting van de arbeidsorganisatie en de arbeidsverhouding tussen werkgever en werknemer (en medewerkers onderling)” (Baane et al. 2011, p. 25). Werk kan aan de hand van sociale virtuele netwerken anders georganiseerd worden; er is geen fysiek contact meer nodig, wat een kenmerk genoemd kan worden van HNW.

Ook Bijl (2009) haalt de ontwikkelingen op technologisch gebied aan als vruchtbare grond voor HNW: “Recente ontwikkelingen in de ICT maken het nieuwe werken technisch mogelijk en maatschappelijke ontwikkelingen maken het wenselijk” (p. 27). Bijl (2009) stelt dat de ICT een noodzakelijke, maar onvoldoende voorwaarde is. “Anders gezegd zonder ICT kan er geen sprake zijn van het nieuwe werken, maar omgekeerd is ICT niet de oplossing die het nieuwe werken gaat realiseren” (Bijl, 2009, p.18). Naast de ontwikkelingen die Web 2.0 mogelijk maken, is er ook sprake van een andere trend: individualisering.

3.1.3 Individualisering

“Individualisering wordt als maatschappelijk proces zichtbaar in de verzelfstandiging van mensen ten opzichte van elkaar” (Schnabel, 1999, p. 12). En dat is wat er gebeurt vanaf het einde van de twintigste eeuw. Mensen worden zelfstandiger, zijn minder afhankelijk van elkaar. Belangrijk om te noemen is de emancipatie van de vrouw. Vrouwen drukken een stempel op de samenleving. Zij gaan fulltime werken en houden steeds vaker hun eigen achternaam wanneer zij trouwen, om hun identiteit te behouden (Schnabel, 1999). Schnabel beschrijft het individualisme als een filosofisch, politiek en moreel concept, naar de Engelse filosoof Steven Lukes:

“Erkenning van de waarde en waardigheid van de mens, erkenning van de autonomie van het individu, van zijn mogelijkheden tot zelfbepaling en van zijn persoonlijke verantwoordelijkheid, erkenning van de waarde van het onderscheid tussen het openbare en het private leven en de erkenning van de waarde van zelfontplooiing en zelfverwerking van het individu”(1999, p. 28-29).

Deze vier uitgangspunten beschrijven dat mensen gelijkwaardig zijn, dat zij verantwoordelijkheid dragen voor het eigen gedrag en keuzes, dat zij naast een openbaar leven ook een privéleven hebben en dat zelfontplooiing bijdraagt aan de kwaliteit van het leven.

Baane et al. (2011) beschrijven dat er een nieuw type werknemer is ontstaan onder invloed van digitalisering en individualisering, werknemer 2.0. Werknemer 2.0 is volgens hen: “Een categorie medewerkers die – mede als gevolg van het opgroeien in een digitale wereld – over andere kenmerken beschikt: andere voorkeuren als het gaat om werk en werkomgeving en andere kennis en

vaardigheden als het gaat om de uitvoering ervan” (Baane et al. 2011, p. 11). Werknemers 2.0 zijn werknemers die in verband worden gebracht met een generatie die geboren is vanaf ongeveer 1985. Deze generatie wordt ook wel de ‘screenagers’ of ‘Generatie Einstein’ genoemd (Baane et al., 2011). Zie tabel 3.1 voor een overzicht van werknemer generaties.

Generatie	Geboren	Kenmerken
Stille generatie	voor 1940	
Protestgeneratie	tussen 1940-1955	Beter opgeleid, meer aandacht voor leren, minder traditioneel, vitaler. (Rond 2011 uit organisaties verdwenen)
Generatie X	tussen 1955-1970	Meer tussen de mensen, combineren goede ideeën, kijken minder naar idealen, meer naar wat bewezen werkt
Pragmatische generatie	tussen 1970-1985	Minder bescheiden, organiseren zich in netwerken, opener en directer, minder geduldig, hoger opgeleid, minder serieus en formeel, willen meer plezier en dynamiek.
Screenagers (Generatie Einstein)	tussen 1985-2000	Minder de neiging tot aanpassen, waarderen leiders die authentieke ontwikkelingen steunen, netwerken met iedereen, kennis is vergankelijk, voldoening halen uit alles wat ze doen, houden minder rekening met bestaande grenzen, doen veel tegelijk, weten het meest over interactieve media.

Tabel 3.1: Generaties (Bontekoning, 2007)

Bosch & Groen (2006) beschrijven Generatie Einstein als; sociaal, maatschappelijk betrokken, functioneel, trouw, zoekende naar intimiteit, zakelijk en mediasmart. De centrale waarden van deze generatie zijn authenticiteit, respect, zelfontplooiing en eer. Bosch & Groen (2006) stellen dat het noodzakelijk is dat de Generatie Einstein begrepen wordt om met ze te kunnen blijven communiceren. Deze generatie stroomt nu langzaam uit in het bedrijfsleven. Baane et al. (2011) stellen dat hoewel de eigenschappen van de Werknemer 2.0 sterk overeenkomen met die van de netgeneratie (*screenagers*, Generatie Einstein), de term symbool staat voor iedere werknemer die aan de kenmerken voldoet (p. 31).

Baane et al. (2011) hebben een online discussie op gang gebracht tussen aankomende werknemers en huidige werknemers over de inrichting van werk. Uit deze discussie blijkt dat persoonlijke kenmerken en voorkeuren een belangrijke factor zijn in de manier waarop mensen tegen werk aan kijken; ook binnen generaties bestaan er verschillen. Zij concluderen dat het als organisatie inspelen op verschillende werkstijlen en werkbehoefte belangrijker lijkt te zijn dan te focussen op een bepaalde generatie (Baane et al., 2011, p. 34). Hier sluit ik me bij aan. Ik denk dat iedereen die openstaat voor verandering een Werknemer 2.0 kan zijn. Overigens denk ik wel dat de indeling van werknemers in generaties iets zegt over meegegeven normen en waarden van een werknemer.

Kortom, Werknemers 2.0 vormen een nieuwe generatie werknemers, bekend met internet en Web 2.0 die het mogelijk maken om virtueel te communiceren, netwerken en kennis te delen. Werknemer 2.0 stelt andere eisen aan werk en de organisatie, waaraan de organisatie zich moet aanpassen. Werknemer 2.0 lijkt het meest op de werknemer van de generatie 'screenagers', maar de werkgever lijkt er beter aan te doen om zich focussen op verschillende werkstijlen en werkbehoefte van werknemers, dan slechts te focussen op een bepaalde generatie (Baane et al., 2011, p. 34).

3.2 Karakteristieken aan Het Nieuwe Werken

HNW is een andere manier van werken. Maar hoe gaat dat in zijn werk en wat komt er bij kijken? In paragraaf 3.1 is beschreven welke ontwikkelingen ten grondslag liggen aan HNW. In paragraaf 3.2 worden de karakteristieken en een aantal gevolgen die HNW met zich mee brengt besproken.

3.2.1 Definities het nieuwe werken

In paragraaf 1.1 is gezegd dat Bijl (2009) HNW ziet als een manier om effectiever, efficiënter en plezieriger te werken. Baane et al. (2011) zeggen over HNW: "Dit is een verzamelterm van initiatieven om het organiseren van werk te innoveren, gericht op het optimaal benutten van talent" (p. 42). Dit, door hen genoemde, containerbegrip ontrafelen zij als volgt tot vier fundamentele 'nieuwe' werkprincipes (Baane et al., 2011, p. 12):

- 1 Tijd- en plaatsonafhankelijk werken: *'Any time, anywhere'*;
- 2 Sturen van medewerkers op resultaat: *'Manage your own work'*;
- 3 Vrij toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën: *'Unlimited acces and connectivity'*;
- 4 Flexibele arbeidsrelaties: *'My size fits me'*.

Baane et al. (2011) stellen dat deze principes staan voor een meer gelijkwaardige en gepersonaliseerde relatie tussen werkgever en werknemer. De samenhang van de principes, gefaciliteerd door nieuwe technologie, zorgen voor een vernieuwende inrichting van de arbeidsorganisatie (p. 39).

De principes zullen nu worden gepresenteerd.

3.2.1.1 Tijd- en plaatsonafhankelijk werken

Het principe zegt het letterlijk; werken onafhankelijk van tijd en plaats. Niet gebonden zijn aan kantooruren en het kantoor zelf. Dit wordt mogelijk gemaakt de technologie die ervoor zorgt dat men 24/7 aan het werk kan zijn. Dit werkprincipe heeft voordelen voor zowel de organisatie als de werknemer. De verwachting van dit principe vanuit organisatiebelang is de bijdrage aan productiviteit van de werknemers en kostenbesparing (Baane et al., 2011). De werkplekken en reiskosten zullen reduceren. Volgens Baane et al. (2011) kunnen werknemers door dit principe hun 'gewonnen tijd' beter benutten. Zij stellen dat werk- en privéleven meer in balans komen en dat het minder ergernis tijdens reistijd tot gevolg heeft (Baane et al. 2011, p. 39). Hierbij plaats ik een kanttekening. Is het daadwerkelijk zo dat wanneer mensen onafhankelijk werken van plaats en tijd zij hun gewonnen tijd beter benutten? Ook Bijl (2009) noemt een aantal nadelen op die te maken zouden kunnen hebben met tijd- en plaatsonafhankelijk werken: Er is geen scheiding tussen werk en privé: "Als mensen thuis gaan werken dan vervaagt de scheiding tussen werk en privé; en dat is niet goed" (p. 90). Bijl (2009) weerlegt dit nadeel zelf, door te stellen dat de vervaging van de scheiding tussen werk en privé wel goed is. Volgens hem kunnen mensen werk en privé door HNW beter combineren. Zowel Baane et al. (2011) en Bijl (2009) zeggen dat de grenzen tussen werk en privé gaan vervagen door HNW.

Een ander gevolg door tijd- en plaatsonafhankelijk werken is, volgens Bijl (2009), dat mensen niet meer kunnen stoppen met werken: "Als mensen thuis altijd en overal kunnen werken, dan stoppen ze er niet meer mee" (p. 90). Bijl (2009) stelt dat dit gevolg van HNW het moeilijkst te behandelen is. Coaching van de manager, partner en kinderen kan daarbij helpen. Werknemers moeten zelf leren stoppen met werken.

3.2.1.2 Sturen op resultaat

Sturen op resultaat is het maken van afspraken over resultaten die een werknemer moet behalen binnen een bepaalde tijd (Baane et al. 2011, p. 40). Baane et al. betogen dat er van de manager wordt verwacht dat hij op 'afstand' stuurt, inspireert en coacht op de te behalen resultaten en kwaliteit. Werknemers zouden hierdoor meer autonomie krijgen, waardoor hun eigen inzicht en

professionaliteit wordt gestimuleerd. “Het idee hierachter is, dat medewerkers productiever zijn wanneer ze meer betrokken zijn bij besluitvormingsprocessen, in plaats van wanneer alles van tevoren al is bepaald” (Baane et al. 2011, p. 40).

Bijl (2009) stelt dat dit principe leidt tot verzakelijking: “Het maken van en sturen op resultaatafspraken leidt tot verzakelijking van het werken” (p. 88). Ook Bijl (2009) stelt dat het belangrijk is dat de manager de coachende rol op zich neemt en het gesprek aan gaat met werknemers, waarin hij niet alleen de resultaten bespreekt, maar ook hoe deze tot stand zijn gekomen (p. 89). Naast het product moet ook het proces belicht worden.

Een ander gevolg van dit tweede principe is volgens Bijl (2009) solistisch gedrag: “Als iedereen aangestuurd wordt op resultaatafspraken bestaat een organisatie alleen nog maar uit een stel zzp-ers; iedereen werkt voor zichzelf” (p. 89). Volgens Bijl (2009) kan dit voorkomen worden wanneer resultaatafspraken niet alleen maar bestaan uit individuele doelstellingen, maar ook uit afspraken op groeps-, afdelings- of zelfs organisatieniveau (p. 89).

3.2.1.3 Vrije toegang tot kennis, ervaringen en informatie

In een organisatie zal er vrije toegang tot kennis, ervaringen en informatie moeten zijn. Volgens Baane et al. (2011) gaat het hier om het creëren van grotere interne en externe toegankelijkheid van kennis, expertise en ideeën en het stimuleren van bijpassende werkvormen (p. 40). Dit principe van HNW past bij de nieuwe generatie, de *screenagers*. Kennis is voor hen vergankelijk. Zij zijn opgegroeid met de computer en internet; zij zijn gewend aan grote toegang tot informatie. “Zoals Peter Drucker al stelde, is het structureel en substantieel verbeteren van de productiviteit van de kenniswerker de ultieme uitdaging voor het management van de eenentwintigste eeuw” (Baane et al., 2011, p. 41).

3.2.1.4 Flexibele arbeidsrelaties

Hieronder verstaan Baane et al. (2011) een ‘volwassen’ arbeidsrelatie, waarbij het ‘vaste’ arbeidscontract niet meer vanzelfsprekend hoort. Flexibele beloning maakt daar ook deel van uit, door de flexibele rollen die werknemers in projecten hebben, waarbij ze verschillende competenties gebruiken (Baane et al. 2011, p. 41). Bijl (2009) ziet ook een valkuil in dit principe; de sociale cohesie gaat volgens hem namelijk verloren. “Als iedereen maar kan werken waar en wanneer hij wil, komt er niemand meer op kantoor en gaat het wij-gevoel verloren” (p. 89). Oplossingen hiervoor zijn volgens Bijl (2009) een aantrekkelijke ontmoetingsplek op kantoor realiseren, een minimum afspreken hoe vaak het nodig is om elkaar te zien en ‘*fun*’ activiteiten organiseren (p. 89).

3.2.2 HNW is geen nieuw begrip

Een kanttekening die gemaakt moet worden is dat de voorwaarden van HNW niet nieuw zijn. Zoals reeds gezegd in sub paragraaf 3.1.1 was bijvoorbeeld thuiswerken voor de Industriële Revolutie de normale gang van zaken. Het afgelopen decennium is thuiswerken wederom onder de aandacht gekomen. Echter, telewerken, of wel telecommuting, was in de jaren tachtig in Amerika al een begrip. Toen werd er ook gesproken over de mogelijkheden wat betreft thuiswerken. DeSanctis (1984) schrijft dat thuiswerken de productiviteit zal verhogen, de kwaliteit van het werkende leven zal verbeteren en politiek-economisch gezien zal zorgen voor het behoud van energiebronnen die nodig zijn voor het forensenverkeer. Ook stelt DeSanctis (1984) dat de druk om op afstand te werken in de toekomst groter wordt, omdat de energiekosten zullen stijgen, telecommunicatiekosten zullen afnemen, er steeds meer duale huishoudens zullen komen en omdat goedkope computers met betrouwbare en snelle communicatie tussen thuis en de werkplek zullen toenemen. Echter, het management omarmde het thuiswerken destijds niet. Pascale Peters, onderzoekster aan het *Institute for Management Research* van de Radboud Universiteit Nijmegen, stelt in een interview met hetnieuwewerkenblog (2010) dat telewerken in Nederland pas later zijn intrede deed: "Eind jaren negentig werd telewerken, onder druk van de krappe arbeidsmarkt, ingezet door organisaties om tegemoet te komen aan de vraag onder hoogopgeleide 'professionals' naar meer autonomie en flexibiliteit in het werk." Zij stelt ook dat door de economische crisis aan het begin van deze eeuw de aandacht voor HNW verslaptte. Nu de economie weer aantrekt, staat HNW weer in de belangstelling.

Hoewel de gedachten achter HNW niet geheel nieuw zijn, hebben de moderne technologieën van de laatste jaren er wel voor gezorgd dat HNW beter uitgebouwd kan worden. De opkomst van sociale netwerken en mobiele telefoons met internet maken het werken op afstand gemakkelijker. Ook lijken de eigenschappen van de aankomende generatie arbeiders, de Generatie Einstein, goed te passen bij deze vorm van werken.

3.3 De invloed van de gevolgen van HNW op de werk-privébalans

HNW is werken onafhankelijk van plaats en tijd, op basis van resultaatafspraken, met vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën en met flexibele arbeidsrelaties (Baane et al., 2011, p. 12). Volgens Bijl (2009) zijn de gevolgen van HNW: verzakelijking, solistisch werken, niet meer kunnen stoppen met werken, vervaging tussen werk en privé en een verloren sociale cohesie. De balans tussen werk en privé bestaat uit tevreden en goed functioneren op het werk en thuis met daarbinnen minimale rolconflicten (Campbell Clark, 2000, p. 751). Campbell Clark (2000) schetst de

Work-Family Border Theory, welke zich niet alleen focust op de domeinen werk en privé, maar ook op de grenzen ertussen. Zij onderscheidt drie grenzen, te weten de fysieke grens, de tijdsgebonden grens en de mentale grens. Deze grenzen kunnen voor conflicten zorgen. Door HNW veranderen deze grenzen. De grens tussen werk en privé op zich vervaagt, dat wil zeggen dat de fysieke, tijdsgebonden en de mentale grenzen vervagen. HNW kan zorgen voor een veelvuldige border-crossing. Werknemers die werken volgens de facetten van HNW werken overschrijden grenzen vaak. Thuiswerken is een overschrijding van de fysieke grens tussen werk en privé. Echter, er kan thuis wel een kantoor met een deur gebruikt worden, waardoor een fysieke grens wordt gecreëerd. Tijdsgebonden grenzen vallen ook weg bij HNW. Er mag zelf bepaald worden wanneer er gewerkt wordt. Wat voorheen duidelijk werk- en privétijd was, is nu niet meer zichtbaar. Mentale grenzen hebben betrekking op denk- en gedragspatronen. Door het tijd- en plaatsafhankelijk werken, is deze grens ook moeilijk te trekken. Fysiek verplaats je je van je thuishkantoor in een paar minuten naar de keuken. Wordt die omschakeling mentaal ook gemaakt? Is het loslaten van gedachten moeilijker wanneer fysieke en tijdsgebonden grenzen niet meer bepaald zijn?

3.3.1 HNW en de Work-Family Border Theory

Campbell Clark (2000) noemt een aantal aandachtspunten die beschrijven hoe een goede werk-privé balans kan ontstaan, als wel die beschrijven hoe conflicten kunnen ontstaan. HNW heeft invloed op de grenzen die er bestaan tussen werk en privé. Campbell Clark (2000) stelt daarin dat als werk en privé verschillende domeinen zijn, er sterke grenzen nodig zijn om de werk-privé balans te faciliteren. Echter, de grenzen vervagen. Een ander aandachtspunt is als het 'ander domein bewustzijn' hoog is bij domeinleden (gezinsleden en collega's), werknemers een betere werk-privé balans hebben. Datzelfde geldt voor hoge betrokkenheid van domeinleden. Een hoog ander domein bewustzijn en een hoge betrokkenheid van domeinleden zijn mijns ziens erg belangrijk voor de werk-privé balans bij HNW. HNW zorgt voor het door elkaar lopen van het werk- en privéleven. Het tonen van betrokkenheid en het bewust weten waar de border-crosser zich mee bezighoudt, is belangrijk wil het vloeiend in elkaar over kunnen lopen. Campbell Clark (2000) benoemt ook dat frequente communicatie tussen de border-keepers (partners en werkgevers) en border-crossers over het andere domein de negatieve gevolgen matigt van situaties die anders voor een slechtere werk-privébalans zouden zorgen. Wanneer de grenzen dunner worden tussen werk en privé (wat gebeurt bij HNW) is het voor een optimale werk-privé balans van belang dat er gecommuniceerd wordt met de border-keepers van domeinen, als wel dat de domeinleden een hoog bewustzijnsgehalte en betrokkenheid tonen.

3.3.2 Telewerken en de werk-privébalans

De grenzen tussen de domeinen werk en privé vervagen. Campbell Clark (2000) stelde dat mensen andere associaties hebben bij werk en privé met betrekking tot regels, gedachtepatronen en gedrag (p. 753). Welke regels, gedachtepatronen en gedragingen gelden er dan als je thuiswerkt? Ook De Jong & Mante-Meijer (2008) erkennen het probleem van vervagende grenzen tussen werk en privé. Zij hebben onderzoek gedaan naar de vervaging van de grenzen als gevolg van het telewerken. Onder telewerken wordt kantoorwerk thuis doen verstaan (De Jong & Mante-Meijer, 2008). Uit dit onderzoek blijkt dat de constante vervaging tussen werk- en privésfeer alleen aantrekkelijk is voor bepaalde persoonlijkheden en in bepaalde doelgroepen (De Jong & Mante-Meijer, 2008, p. 186). De Jong & Mante-Meijer (2008) stellen dat nu de mogelijkheid er is om thuis te werken de gezinsdruk voor werkende ouders met kinderen wordt verlicht, maar dat er gewerkt zal moeten worden in een bepaald tijdsbestek dat er voor zorgt dat er grenzen zijn aan de mogelijkheid om de grens tussen werk en privé te laten vervagen (p. 186).

3.3.3 Gevolgen thuiswerken: tijdsdruk

Daarnaast stelt Van der Lippe (2004) dat werknemers van nu meer tijdsdruk aan moeten kunnen dan in meer traditionele Tayloristische arbeidsorganisatie. De thuissituatie speelt daarbij ook een belangrijke rol: “Wanneer er uitdrukkelijke of stilzwijgende afspraken bestaan over ’s avonds of in het weekend werken, dan ervaren mensen meer tijdsdruk dan wanneer ze dat steeds in overleg met hun partner doen, en zich dus meer flexibel opstellen” (Van der Lippe, 2004, p. 8). Kortom, wanneer de werkgever een werknemer verplicht om buiten kantooruren te werken, dan levert dat tijdsdruk op voor het gezin; werkafspraken kan een werknemer beter met zijn gezin maken. Dit kaart meteen de moeilijkheid voor de werkgever aan; vertrouwen hebben in werknemers. “Een werkgever verliest immers de controle over de werknemer, kan slechter coördineren en moet er maar op vertrouwen dat het werk ook werkelijk thuis gebeurt” (Peters, & Batenburg 2004; Peters & Van der Lippe, 2004 in: Van der Lippe, 2004). Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman (2001) hebben onderzoek gedaan naar de waargenomen invloed van werkflexibiliteit van flextijden en flexplekken op de werk-privé balans. De data die zij gebruiken voor dit onderzoek komen van een werk en privé problemen onderzoek beheerd door *the International Business Machines* (IBM) uit 1996 in Amerika (Hill et al., 2001, p. 51). Uit dit onderzoek blijkt dat, als werknemers zowel op kantoor als thuis dezelfde werkdruk ervaren wanneer zij flexibel werken, dat leidt tot een gunstigere werk-privé balans (Hill et al., 2001). De werkdruk moet niet opgehoogd worden, wanneer men overgaat op flexibel werken, en de autonomie van tijdsindeling moet bij het gezin liggen en niet bij de werkgever.

3.3.4 Gevolgen thuiswerken: thuiskantoor met deur problematisch

Hill, Miller, Weiner & Colihan (1998) hebben een kwalitatief en kwantitatief onderzoek gedaan naar de invloed van het virtuele kantoor op aspecten van werk en werk-privé balans. In eerste instantie vroegen zij zich af of het virtuele kantoor een effectief en efficiënt werkarrangement is of dat het een manier om je als werknemer te verstoppen voor je werk is (Hill et al., 1998, p. 667). Dit onderzoek is gedaan onder 399 werknemers via *IBM's Online Opinion Survey*. Zestig procent van de werknemers werkt voorafgaand aan het onderzoek al met een virtueel kantoor, veertig procent nog niet. Respondenten moesten een vragenlijst invullen en konden daarnaast ook geschreven commentaar geven, de *'write-in comments'* (Hill et al., 1998). Telewerken is de term voor het doen van je werk buiten het kantoor via telecommunicatie (Callentine, 1995; Nilles, 1994; Olson; 1988, in: Hill et al. 1998, p. 668). Hill et al. (1998) komen tot de conclusie dat mobiliteit niet significant gerelateerd is aan de werk-privé balans. Wel was het hebben van kinderen jonger dan vijf jaar significant gerelateerd aan een betere werk-privé balans. *"In addition the interaction of mobility and having a home office with a door was significantly related to decreased work/life balance"* (1998, p. 675). Er waren meer *'write-in comments'* die indiceerden dat het virtuele kantoor de grenzen tussen werk en familie vervaagd. Echter bleek ook dat de mobiliteitsinteractie met het hebben van een thuiskantoor met een deur was gerelateerd aan een meer problematische werk-privé balans (Hill et al., 1998, p. 678-679). Hill et al. (1998) denken dat werknemers eenzaam zijn in een gesloten thuiskantoor en dat ze het moeilijker vinden om zich los te maken van werk. Er wordt gesteld dat telewerkers nieuwe aanwijzingen moeten vinden, zodat ze weten wanneer het tijd is om te stoppen met werken (Hill et al., 1998, p. 679).

3.3.5 Gevolgen virtueel kantoor

Hill, Ferris & Mårtinson (2003) hebben een vergelijking gemaakt tussen het traditionele kantoor, het virtuele kantoor en het thuiskantoor en hoe zij invloed op aspecten van werk- en privéleven hebben. Daarbij hebben ze gebruikt gemaakt van een online onderzoek van het IBM uit 2001 over werk- en privéproblemen, waaraan 25.822 respondenten hebben deelgenomen. De *survey* bestond uit een vragenlijst en *'write-in comments'* (Hill et al., 2003, p. 226). Uit dit onderzoek blijkt dat het thuiskantoor vooral positieve invloed heeft op aspecten van zowel werk als leven. Het traditionele kantoor daarentegen heeft negatieve invloeden op aspecten van werk en leven. De invloeden van het virtuele kantoor zijn vooral positief op aspecten van werk en wat negatiever op aspecten van het privéleven (Hill et al., 2003, p. 220). Verder blijkt uit dit onderzoek dat het virtuele kantoor een negatieve invloed heeft op de werk-privé balans. Redenen hiervoor zouden kunnen zijn: gebrek aan extern opgelegde fysieke grenzen en moeilijkheden met weten wanneer zij aan het werk zijn of thuis

zijn (Hill et al. 2003, p. 234). Verder kwam uit dit onderzoek naar voren dat werknemers met een thuishkantoor worden geassocieerd met een betere werk-privé balans (Hill, et al. 2003, p. 234). Kortom, wil er gewerkt worden met een virtueel kantoor, dan moeten de grenzen tussen werk en privé beter worden vastgesteld (Hill et al. 2003, p. 236).

3.3.6 Focus onderzoek

HNW zorgt ervoor dat de grenzen tussen werk en privé vervagen. De werk-privé balans is aan het veranderen. Het lijkt er op dat wanneer men een thuishkantoor heeft, werk en privé beter te combineren zijn, mits er goede afspraken worden gemaakt over werk- en tijdsdruk. Echter zijn eenzaamheid en het niet meer kunnen stoppen met werken valkuilen voor een thuishkantoor met deur. Hoe zit dat met thuiswerken zonder kantoor? Het virtuele kantoor blijkt de werk-privé balans te verslechteren. De werknemer weet niet meer wanneer hij aan het werk of thuis is. Mijns inziens is er nog een kant van het virtuele kantoor onderbelicht, waar ik geen wetenschappelijk onderbouwing voor heb kunnen vinden, namelijk de ervaring van het gezin van de werknemer met een virtueel kantoor. Hoe ervaren partners het dat hun partner altijd bereikbaar is? Hoe ervaren zij de werk-privé balans? De werknemer zou de balans als goed kunnen ervaren, omdat hij meer tijd bij zijn gezin kan zijn. Maar de vraag is of partners en kinderen dat ook zo ervaren. Tijdens de interviews zal ik hier ook op ingaan.

4. Opzet en uitvoering onderzoek

In dit hoofdstuk wordt allereerst de wetenschappelijke positionering kenbaar gemaakt. Vervolgens wordt de gebruikte onderzoeksmethode per onderzoeksvraag geoperationaliseerd. Hiertoe behoort ook de totstandkoming van de *topic list* voor de semigestructureerde interviews. Er wordt een kader gepresenteerd waarbinnen de data worden geanalyseerd. Tot slot worden de betrouwbaarheid en validiteit van mijn onderzoek geëxpliceerd.

4.1 Wetenschappelijke positionering

4.1.1 Interpretatieve paradigma / local-emergent concept

In dit onderzoek wordt de betekenisgeving in kaart gebracht, die inspecteurs toedichten aan de balans tussen werk en privé bij HNW. Dit wordt gedaan door middel van kwalitatief onderzoek. Aan de hand van interviews met de inspecteurs wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen. Burrell & Morgan (2000) beschrijven vier paradigma's aan de hand waarvan wetenschappelijk onderzoek gedaan kan worden. *"The four paradigms thus define four views of the social world based upon different meta-theoretical assumptions with regard the the nature of science and of society"* (Burrell & Morgan, 2000, p. 110). De vier paradigma's zijn: *Radical humanist*, *radical structuralist*, *interpretive* en *functionalist*. Het *functionalist* paradigma is probleem-georiënteerd. Er worden praktische oplossingen aangeboden en er wordt een rationele uitleg gegeven. Dit paradigma is objectief en meetbaar. Het *radical structuralist* paradigma richt zich op radicale verandering en emancipatie. Er wordt objectief gekeken. Omdat dit een subjectief onderzoek is zijn deze paradigma's niet van toepassing op dit onderzoek. Ik probeer zo objectief mogelijk te zijn, maar ik ben mezelf er van bewust dat ik als onderzoeker een bepaalde bril op heb, wat het onderzoek subjectief maakt. Ook past dit type onderzoek niet in het *functionalist* paradigma, omdat met dit onderzoek niet gepoogd wordt om problemen op te lossen. Ook is het niet de bedoeling om raciale veranderingen teweeg te brengen. Het *radical structuralist* paradigma is dus geen passend paradigma waarbinnen dit onderzoek gedaan kan worden. Ondanks dat het *radical humanist* paradigma subjectief is, valt dit onderzoek hier niet onder te scharen, omdat dit paradigma de wereld wil veranderen door verandering van de manier van cognitie en bewustzijn, wat niet het doel van dit onderzoek is. Het interpretatieve paradigma is subjectief. Dit paradigma wil de wereld begrijpen zoals hij is. En dat wil

ik met dit onderzoek ook doen. Ik wil de wereld begrijpen zoals deze ervaren wordt door de inspecteurs.

Deetz (2000) stelt dat er minder in paradigma's gedacht moet worden. Een onderzoeker kan verschillende stijlen aannemen. Deetz (2000) heeft een kwadrantenmodel opgesteld waarbinnen de volgende kwadranten horen: *Local/Emergent*, *Dissensus*, *Elite/A Priori* en *Consensus*. Dit onderzoek past het beste in het *local-emergent concept*, de interpretatieve studie. Deetz (2000) stelt dat het *local-emergent concept* meer leidt tot de ontwikkeling van praktische kennis en *knowing how* (p. 133). De interviews die worden afgenomen zullen ook meer leiden tot *knowing how* en praktische kennis, omdat ik wil weten waarom respondenten een bepaalde mening hebben. Hoe komt die mening tot stand? Het Elite/A Priori model gaat meer over *knowing about* (Deetz, 2000, p. 133). Weten over is ook belangrijk in dit onderzoek, maar nog belangrijker is weten hoe (waarom?) en daarom past het *local-emergent concept* het beste bij dit onderzoek.

Dit is een interpretatief onderzoek, omdat louter verklaringen geven voor gestelde problemen mijns inziens niet genoeg is. Er moet begrip van hetgeen er gezegd wordt nagestreefd worden en dat kan als je jezelf als onderzoeker probeert te verplaatsen in degenen die je onderzoekt: "de onderzoekers moeten als het ware door de ogen kijken van de mensen die ze bestuderen en de wereld zien zoals zij die zien" (Tijmstra & Boeije, 2009, p. 73). Ook Deetz (2000) zegt daarover: "*People are not considered to be objects like other objects, but are active sense makers like the researcher*" (p. 142). Henn, Weinstein & Foard (2006) beamen dit ook: "*the interpretive approach assumes that human behavior is not determined by external factors and processes that researchers can measure, but instead is shaped by the meanings people have of the world*" (p. 15).

Op holistische wijze wordt antwoord gegeven op vragen. Er wordt gekeken naar de concrete gehelen. Dit betekent in dit onderzoek dat er niet slechts gekeken wordt naar wat men zegt, maar ook hoe en waarom men iets zegt. Naast dat een individu in het geheel wordt bestudeerd, wordt ook naar de verschillen en of overeenkomsten tussen respondenten gekeken (Tijmstra & Boeije, 2009, p.75).

4.1.2 Dubbele hermeneutiek

Als onderzoeker ben ik zelf het onderzoeksinstrument. Mijn taak is het handelen van respondenten te begrijpen; ook wel *verstehen* genoemd (Leezenberg & De Vries, 2007). Max Weber is de grondlegger van de *verstehende* sociologie: "Waarin de taak van die wetenschap wordt geformuleerd als het duidend begrijpen en in zijn verloop verklaren van menselijk handelen" (Leezenberg & De Vries, 2007, p. 145). Dat is wat ik tracht te doen in dit onderzoek; het proberen te begrijpen van

respondenten. Er wordt niet op zoek gegaan naar oorzaak en gevolg, er hoeft niets verklaard te worden verklaren, *erklären*, zoals dat in de natuurwetenschappen gedaan wordt (Leezenberg & De Vries, 2007). *Erklärend* onderzoek past niet bij sociologie, omdat het menselijk handelen er niet centraal in staat.

Als onderzoeker ga ik interpreteren wat de respondenten mij vertellen. Dit is een dubbele interpretatie, omdat hetgeen ik interpreteer een interpretatie is van de eigen interpretatie van de respondenten. Dit wordt ook wel dubbele hermeneutiek genoemd. Leezenberg & De Vries stellen dat dubbele hermeneutiek is: “Volgens Giddens het kenmerk dat de sociale wetenschappen zich richten op de interpretatie van sociale gegevens die zelf al het resultaat van interpretaties zijn” (Leezenberg & De Vries, 2007. p. 244).

Voor dit onderzoek is gekozen voor een sociaal constructivistisch perspectief: “*An approach to sociological research which sees social reality as the creation of the interaction of individuals and groups*” (Giddens, 2009, p. 1132). Ik zie de werkelijkheid ook als een sociaal construct. De werkelijkheid is mijns inziens opgebouwd uit verschillende perspectieven van individuen en groepen, door het gebruik van (impliciete) regels creëren zij een werkelijkheid. Ieder individu creëert zijn eigen werkelijkheid. Ook in dit onderzoek zal te werk gegaan worden met verschillende benaderingen van de werkelijkheid. Vandaar dat er gebruik wordt gemaakt van een sociaal constructivistisch perspectief.

4.2 Onderzoeksmethode

In deze paragraaf worden de onderzoeksmethoden van de drie onderzoeksvragen uiteengezet.

4.2.1 Vraag 1 - literatuuronderzoek

a. *Hoe wordt in de literatuur HNW beschreven?*

b. *Welke karakteristieken zijn er te onderscheiden?*

c. *In hoeverre heeft HNW gevolgen voor de werk-privébalans van de werknemer?*

Deze drie onderzoeksvragen hebben betrekking op de literatuur. De literatuur is besproken in hoofdstuk 2 en 3. Deze drie vragen zijn een leidraad binnen dit onderzoek, omdat zij de basis vormen voor de *topic list* van de interviews. Dit wordt verder uitgelegd in paragraaf 4.2.2.

4.2.2 Vraag 2 – kwalitatief onderzoek

a. Hoe heeft HNW vorm gekregen bij het Programma Eerstelijnszorg van de Inspectie voor de Gezondheidszorg?

b. Hoe ervaren de inspecteurs van het Programma Eerstelijnszorg van de Inspectie voor de Gezondheidszorg de (eventuele) gevolgen van HNW voor de werk- privébalans?

c. Hoe ervaren de projectleider, partners en de kinderen van de inspecteurs de (eventuele) gevolgen van HNW voor de werk- privébalans van de werknemer, volgens de inspecteurs?

Deze onderzoeksvragen hebben betrekking op het kwalitatieve gedeelte van deze scriptie. In de vragen staat de ervaring van de inspecteur centraal. In paragraaf 1.2 is besproken dat er gekozen is voor de IGZ als organisatie waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt. IGZ is gekozen omdat het een overheidsorganisatie is, waar niet vanwege commerciële doeleinden HNW is ingevoerd. Er is gekozen voor het Programma Eerstelijnszorg waar zestien inspecteurs werken. De reden dat ik voor dit programma heb gekozen is, omdat zij al een ruim aantal jaren werken met HNW, en zodoende hoop ik waardevolle betekenissen kunnen te interpreteren. De technologische ontwikkelingen lieten het toe om een systeem te ontwikkelen waarmee inspecteurs onderweg of thuis konden werken. De reden om hier van gebruik te maken is dat het voordeel biedt voor de inspecteurs; zij kunnen bijvoorbeeld voor of na een inspectie, thuis hun e-mail lezen en hoeven daarvoor niet naar kantoor te komen. Inspecteurs zijn zo minder reistijd kwijt, en kunnen hun werk op dezelfde manier uitvoeren. Alle inspecteurs werken meer dan eens per week thuis. Voor dit onderzoek heb tien inspecteurs geïnterviewd.

Ik ben op zoek naar de betekenissen die de inspecteurs toekennen aan de werk-privé balans bij HNW. Daarbij kan ik mezelf het best als een kwalitatief onderzoeker beschouwen. “Kwalitatieve onderzoekers willen de betekenissen en gedragingen van mensen beschrijven en ze zo mogelijk begrijpen en verklaren” (Boeije, 2009, p. 254). Ook stelt Boeije (2009) dat kwalitatief onderzoek een aangewezen methode is als een veld van onderzoek dient te worden verkend. HNW is een relatief nieuw begrip, en omdat er tot nu toe nog weinig onderzoek naar is gedaan, past kwalitatief onderzoek het beste bij dit onderwerp.

De vragen die ik wil onderzoeken geven een richting aan. Uit het onderzoek in het veld moet blijken of deze vragen stand zullen houden. In een kwantitatief onderzoek worden verbanden gelegd aan de hand van gestandaardiseerde onderzoeksinstrumenten, zoals bijvoorbeeld de enquête. De resultaten van een kwantitatief onderzoek worden in cijfers uitgedrukt en de resultaten worden middels

statistische technieken geanalyseerd (Boeije, 2009). Ik ben geïnteresseerd in hetgeen mensen te vertellen hebben, sta open voor hun interpretaties, hun betekenisgeving. In dit onderzoek wordt niet op zoek gegaan naar verbanden en of verschillen, kwantitatief onderzoek past daarom niet bij dit onderzoek.

4.2.2.1 'Emic' versus 'Etic' perspectief

Om achter de gedachtepatronen te komen, die te maken hebben met de betekenisgeving aan de sociale werkelijkheid, heb ik me moeten verplaatsen in het perspectief van de participanten. Ik heb daarvoor een *emic perspective* gehanteerd (Pike, 1967, p. 37). Het *emic perspective* houdt in dat er gekeken wordt van binnenuit. Van binnenuit wil zeggen dat de onderzoeker al vertrouwd is met het onderwerp waarnaar gekeken wordt. Als onderzoeker weet ik wat HNW inhoudt voordat ik aan de interviews begin. Hierdoor is de tegenhanger van het *emic perspective*, het *etic perspective* (Pike, 1967, p. 37) niet van toepassing. Het *etic perspective* kijkt als een buitenstaander naar een geheel en interpreteert dat vrij, zonder voorkennis (Pike, 1967, p. 37). Ook is het *etic perspective* meer een bril om vergelijkende studies te doen tussen verschillende groepen, en in dit onderzoek wordt een groep binnen een organisatie bekeken: het *emic perspective* (Pike, 1967, p. 37). Voor het *emic perspective* is het belangrijk om je als onderzoeker in de omgeving van je participanten te begeven, zodat je de gedragingen kunt observeren en kunt proberen door de bril van je participanten te kijken (Boeije, 2009, p. 258). Boeije (2009) beschrijft twee manieren omdat te doen, door participerende observatie en door diepte-interviews. Ik heb ervoor gekozen om geen participerende observatie toe te passen, omdat dit technisch onhaalbaar is bij mensen die allen werken volgens HNW in dit relatieve korte tijdsbestek. De inspecteurs van IGZ werken door het hele land en daarom heb ik gekozen voor kwalitatieve interviews.

4.2.2.2 Semigestructureerde interviews

Omdat ik voorafgaand aan het onderzoek niet weet wat me te wachten staat, heb ik gekozen voor flexibele onderzoeksmethoden, een open procedure. Er zullen tijdens het onderzoek beslissingen ter plekke worden genomen (Boeije, 2009). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van kwalitatieve interviews. Dit zijn geen gestandaardiseerde interviews, waar de mogelijke antwoorden al voorgeschreven staan. Er moet ruimte open blijven voor nieuwe observaties. Ik ben meer benieuwd naar hetgeen de inspecteurs mij te vertellen hebben, dan hetgeen ik van hen zou willen weten. Wel is er een bepaald idee van de richting van de interviews en daarom worden er in dit onderzoek semigestructureerde interviews gehouden (Boeije, 2009). Er bestaat voorafgaand aan het interview een idee over de inhoud van de vragen en de mogelijke antwoorden daarop, maar de manier waarop deze vragen gesteld worden en in welke volgorde hangen volkomen van de respondent af.

4.2.2.3 Topic list interviews

De *topic list* van de interviews is samengesteld vanuit de literatuur over de werk-privébalans en literatuur over HNW, voor de gehele lijst zie bijlage 1.

Aan het begin van de interviews wordt er gevraagd wat de respondenten verstaan onder HNW. De kenmerken die zij dan opnoemen, die zij belangrijk vinden, vormen de leidraad van het interview. In principe wordt de volgende volgorde aangehouden: algemene beeldvorming HNW, tijd- en plaatsafhankelijk werken (Baane et al., 2011; Bijl, 2009), voor- en nadelen verschillende werkplekken, werk-privé balans (Bijl, 2009; Campbell Clark, 2000; Hill et al., 2001; Hill et al., 2003; Hill et al., 1998; Van Der Lippe, 2004), beeldvorming partner, sturen op resultaat en flexibele arbeidsrelaties (Baane et al., 2011), beeldvorming manager, faciliteiten IGZ en vrije toegang tot kennis, ervaringen en informatie (Baane et al., 2011), contact met collega's (Bijl, 2009). Deze volgorde zal niet altijd worden aangehouden in de interviews, ten behoeve van een vloeiend verloop van het interview.

Tijd- en plaatsafhankelijk werken wordt door Baane et al. (2011) en Bijl (2009) als kenmerk van HNW genoemd. Ik bevestig de voor- en nadelen van verschillende werkplekken. Bijl (2009) stelt dat HNW werken effectiever, efficiënter en plezieriger maakt. Ik vraag respondenten of zij dat zo ervaren. Er wordt gevraagd naar de thuiswerkplek. Hoe ziet deze eruit? Hill et al. (1998) stellen dat een thuiswerkplek met deur problematisch is. Wanneer respondenten een thuiswerkplek met deur hebben wordt er gevraagd of ze zich moeilijk los kunnen maken van werk? Of ze moeite hebben om te stoppen met werken (Hill et al., 1998; Hill et al. 2003; Bijl, 2009)? Ook vraag ik of ze andere regels, gedachtepatronen, gedragingen hebben wanneer zij thuiswerken (Campbell Clark, 2000)? Ook wordt er gevraagd of er dezelfde werkdruk wordt ervaren zowel op kantoor als thuis (Hill et al., 2001)? Wanneer het onderwerp werk-privé balans aangesneden wordt, wordt er gevraagd hoe zij die ervaren? Hoe ervaren zij een eventuele vervaging tussen werk en privé (Bijl, 2009)? De *Work-Family Border Theory* (Campbell Clark, 2000) wordt in de vragen betrokken. Werk en privé zijn verschillende domeinen, hoe wordt daarmee om gegaan als men thuiswerkt? Campbell Clark (2000) spreekt over fysieke, tijdsgebonden en emotionele grenzen tussen werk en privé. Vragen die betrekking daarop hebben zijn: Heeft u een eigen werkplek thuis? Werkt u op vaste tijdstippen thuis? Hoe ervaart u de snelle omschakeling van werk naar privé wanneer u thuiswerkt? Zijn er wel grenzen als u thuis werkt (Hill et al., 2003)? Maakt u werkafspraken met uw gezin of met uw leidinggevende (Campbell Clark, 2000; Van Der Lippe, 2004)? Vervolgens wordt er gevraagd naar de beeldvorming van de partner volgens de inspecteur: Hoe denkt u dat uw partner de werk-privé balans ervaart? Deze vragen stel ik omdat in mijn optiek het belangrijk is om te weten hoe de partner tegenover thuiswerken staat, om

te kunnen kijken of dat invloed heeft op de werk-privé balans. Is uw partner zich bewust van u werk? Zijn uw collega's en leidinggevende zich bewust van uw privésituatie? Deze twee vragen zijn gebaseerd op het andere domein bewustzijn van Campbell Clark (2000). Ook wordt er gevraagd of de partner en leidinggevende geïnteresseerd, toegewijd zijn aan het werk- en privéleven dat hij leidt (Campbell Clark, 2000). Er wordt gevraagd of er regelmatig gecommuniceerd wordt met borderkeepers uit het andere domein om te voorkomen dat de werk-privé balans verslechtert: Praat u veel met uw partner over uw werk? Praat u met uw leidinggevende over uw thuissituatie (Campbell Clark, 2000)? Vervolgens wordt er ingegaan op resultaat gestuurd werken (Baane et al. 2011)? Hoe gaat dat in zijn werk? Bijl (2009) spreekt over verzakelijking van werk; Is het werken zakelijker geworden? Vervolgens komt aan bod hoe de inspecteurs denken dat de manager het resultaat gericht werken ervaart. Daarna worden de faciliteiten die het IGZ biedt besproken. Hill et al. (2003) stellen dat het virtueel kantoor de werk-privé balans verslechtert, vanwege een gebrek aan fysieke grenzen en niet weten wanneer ze moeten stoppen met werken. Ik vraag of de respondenten dit daadwerkelijk zo ervaren. Hebben ze het idee altijd bereikbaar te moeten zijn? Beantwoorden ze de hele dag e-mails? Hoe delen ze kennis, ervaringen en informatie met elkaar (Baane et al., 2011)? Tot slot wordt het *topic* contact met collega's besproken. Ik vraag of de inspecteurs het idee hebben solistisch te werk te gaan (Bijl, 2009). Of ze het sociale contact met collega's missen? En ik bespreek de sociale cohesie met de inspecteurs. Dit zou een valkuil van HNW kunnen zijn, volgens Bijl (2009). Ik vraag of dat gebeurt en hoe ze daar mee omgaan. Er zal geëindigd worden met de vraag of er iets vergeten is te vragen wat wel van belang zou kunnen zijn voor mijn onderzoek.

4.2.2.4 Telefonische interviews

Mijn contactpersoon, als wel de programmaleider van het Programma Eerstelijnszorg is Hans ter Steege. Met hem is afgesproken dat er gemiddeld een half uur met iedere inspecteur gepraat mag worden onder werktijd. Vooraf had ik al besloten dat ik telefonische interviews wilde gaan doen. Zodoende heb ik een lijst met namen en telefoonnummers gekregen. De inspecteurs hebben allemaal vooraf toegezegd te willen deelnemen aan dit onderzoek.

Ik heb voor telefonische interviews gekozen, omdat ik de keuzevrijheid voor de werkplek van de inspecteurs gepast vind in dit onderzoek. In verband met het relatief korte tijdsbestek waarbinnen dit onderzoek wordt uitgevoerd is het niet mogelijk om alle inspecteurs te bezoeken en tevens kan door HNW een inspecteur het besluit nemen om toch op een andere plek te gaan werken. De telefonische interviews ga ik niet vooraf afspreken. Ik wil de inspecteurs willekeurig opbellen tussen 10.00 en 17.00 uur en het interview op hetzelfde moment afnemen. Ik houd er rekening mee dat het kan gebeuren dat een inspecteur de telefoon niet opneemt, en dan spreek ik de voice-mail in en

stuur ik een e-mail, om als nog een afspraak te maken. Met inspecteurs die ik ongelegen bel, probeer ik direct een nieuwe afspraak te maken. Ik ga alle zestien inspecteurs benaderen voor dit onderzoek. Er bestaat een kans dat ze niet allemaal gehoor zullen geven. Ik streef er naar om het verzadigingsniveau te bereiken. Wanneer er geen nieuwe informatie meer naar boven komt, weet dat ik verzadiging is opgetreden.

4.2.3 Vraag 3 – Vergelijking tussen literatuur en praktijk

Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de beleving van de inspecteurs en de inzichten uit de literatuur?

Deze vraag ga ik beantwoorden door de verkregen resultaten uit de literatuur naast de resultaten verkregen uit de interviews te leggen.

4.3 Data analyse

Nadat de interviews zijn afgenomen zullen de verkregen data worden geanalyseerd: “Analyseren is de uiteenrafeling van de gegevens over een bepaald onderwerp in categorieën, het benoemen van deze categorieën met begrippen, en het aanbrengen en toetsen van relaties tussen de begrippen in het licht van de probleemstelling” (Boeije, 2005).

De telefonische interviews ga ik afnemen via mijn mobiele telefoon door middel van de luidsprekerfunctie, waardoor de interviews opgenomen kunnen worden op de computer. Daarna zal ik de interviews gaan transcriberen en vervolgens coderen.

De interviews worden eerst open gecodeerd, vervolgens axiaal en daarna selectief (Boeije, 2005). Het open coderen houdt het uiteenrafelen van uitspraken van respondenten in. Dit zal gedaan worden, zodat er geen enkele uitspraak over het hoofd wordt gezien. De daaruit voortgekomen codes zullen daarna beschreven worden tijdens het axiaal coderen. De verschillende interviews zullen dan met elkaar worden vergeleken om tot de kern van een code te komen. Vervolgens worden er koppelingen met de literatuur gemaakt om verbanden zichtbaar te laten worden. Aan de hand daarvan zullen codes worden gestructureerd. Minder belangrijke codes zullen in deze fase wegvallen of samengevoegd worden. Deze fase wordt het selectief coderen genoemd. Aan de hand van de overgebleven codes en de bijbehorende beschrijvingen zullen de onderzoeksvragen beantwoordt worden. Tevens zal er gebruik worden gemaakt van een aantal quotes. De transcripten met aangestreepte coderingen zullen bewaard worden, en kunnen ter inzage opgevraagd worden.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek gepresenteerd. Paragraaf 5.1 beschrijft de vormgeving van HNW binnen het Programma Eerstelijnszorg. In paragraaf 5.2 worden de resultaten uit de interviews besproken betreffende het literatuuronderzoek naar HNW. In hoofdstuk 6 zal de vergelijking tussen de bevindingen uit de literatuur en de bevindingen uit de praktijk gemaakt worden.

5.1 Vormgeving HNW binnen IGZ

In 2004/2005 is het programma Eerstelijnszorg gaan werken met het Citrix systeem. Dit is een computer inlogstelsel, waarmee je op iedere computer, die dit systeem ondersteunt, kunt inloggen. Dit systeem zorgt ervoor dat het lijkt dat je overal op dezelfde computer werkt, met hetzelfde bureaublad en documenten. De documenten worden namelijk door het systeem naar een grote server gestuurd om ze in het systeem te laten blijven. De afdeling is hiermee begonnen, om het werk voor de inspecteurs gemakkelijker te maken. Het systeem was voorhanden en er was geen reden om het niet te gaan gebruiken. Het systeem zorgt ervoor dat een inspecteur voorafgaand aan of na afloop van een inspectie thuis zijn e-mail kan checken of ander werk kan verrichten. In de loop der jaren is dit systeem geleidelijk ingevoerd en tegenwoordig is dit de standaard.

In 2008 is begonnen met het invoeren van de flexplekken op het kantoor in Amsterdam. In de loop der jaren zijn flexplekken op ieder IGZ kantoor ingevoerd. De reden hiervoor was om het de inspecteurs gemakkelijker te maken. Inspecteurs kunnen binnen verschillende programma's werken en binnen verschillende regio's. Zodoende werken zij door het hele land, en een vaste werkplek op één kantoor is dan minder handig dan flexplekken voor iedereen op alle kantoren.

Alle inspecteurs werken met een werkplan waarin staat hoeveel inspecties zij per jaar doen en hoeveel uren daarbij horen. De meeste inspecteurs hebben een 4x9 uren per week contract.

Facetten van HNW zijn in de loop der jaren geleidelijk ingevoerd bij het IGZ. Zodoende heeft er niet opeens een omslag plaatsgevonden in de manier van werken. Er is niet besloten te gaan werken volgens HNW, maar het werken heeft in de loop der jaren deze benaming gekregen.

5.2 Inspecteurs en HNW

In deze paragraaf worden de verkregen inzichten uit de kwalitatieve interviews met de inspecteurs besproken met betrekking tot HNW. De interviews zijn getranscribeerd en vervolgens gecodeerd. Deze codering heeft geleid tot veertien belangrijke codes, die in deze paragraaf besproken zullen worden. In paragraaf 5.3 zullen de codes die voortgekomen zijn uit de interviews met betrekking tot de werk-privé balans worden besproken.

5.2.1 Het Nieuwe Werken bij IGZ

“Ik zie HNW als het niet binnen een vaste werkplek en vaste werktijden kunnen uitvoeren van je arbeidsuren”(Interview 9).

Inspecteurs verstaan onder HNW het niet meer plaats- en tijdsgebonden werken. Flexplekken op kantoor en thuiswerken behoren tot de mogelijkheden. Ook wordt er het ‘moeten thuiswerken’ onder verstaan, omdat er op kantoor te weinig plekken zijn om te werken. Meer digitaal communiceren wordt ook genoemd, als wel resultaatgericht werken. Een enkeling noemt HNW een kreet waarvan hij¹ eigenlijk niet weet wat het betekent, het werk blijft namelijk volgens hem hetzelfde.

5.2.2 Voordelen thuiswerken

Alle inspecteurs zeggen thuis een eigen werkplek met afgesloten deur te hebben, waar zij ongestoord kunnen werken. Een aantal doet kleine klussen als e-mails afhandelen en briefjes opstellen weleens aan de keukentafel.

De inspecteurs noemen verschillende voor- en nadelen aan het facet thuiswerken dat zij scharen onder HNW. De voordelen zijn op te delen in vier groepen:

- Vrijheid om zelf te bepalen op welk tijdstip er gewerkt wordt
- Het omzeilen van files
- Rustige omgeving waar efficiënter gewerkt kan worden
- Het combineren met privé zaken

¹ Omwille van de leesbaarheid van deze thesis is overal de mannelijke persoon gebruikt. Overal waar ‘hij/hem’ staat kan ook ‘zij/haar’ gelezen worden.

De vrijheid om zelf te bepalen op welk tijdstip er gewerkt wordt, wordt door iedereen genoemd. Zo stellen inspecteurs dat het thuis kunnen inloggen op het systeem tot voordeel heeft dat er 's avonds nog een paar uurtjes gewerkt kan worden, wanneer bijvoorbeeld een inspectie nog vers in het geheugen zit. Een verloren half uurtje kan makkelijk worden opgevuld als men thuis kan werken. Ook wanneer men ergens op zit te broeden, kan het thuis direct worden uitgewerkt. Ook wordt de vrijheid om te bepalen wanneer men iets kan doen in het algemeen als groot goed beschouwd. Er kan gewerkt worden wanneer men zich optimaal voelt, wanneer men voelt een grote klus op dat moment aan te kunnen.

“In de ochtend ben ik het meest productief. Tussen 13.00-15.00 minder en, dat heb ik geleerd, dan doe ik de minder belangrijke dingen” (Interview 10).

Het omzeilen van files blijkt ook een belangrijke reden om thuis te gaan werken. Zo reizen inspecteurs wanneer zij geen inspecties hebben, omdat zij al veel moeten reizen voor inspecties, het liefst buiten de spitsuren. Tijdens de spitsuren beginnen zij met thuiswerken. Om 08.00 uur worden vaak al mailtjes afgehandeld. Ook blijkt het niet van huis hoeven, tijdbesparend te zijn. Tijd die gestoken kan worden in privétijd. Ook vraagt een aantal inspecteurs zich af waarom ze naar kantoor zouden reizen als ze ook thuis kunnen werken? Thuis zijn inspecteurs minder afhankelijk van files en verzekerd van een werkplek, wat op kantoor niet altijd het geval is in verband met bezette flexplekken.

Ook wordt er gesteld dat men thuis rustiger kan werken. Men wordt er minder gestoord door collega's. Thuis worden vaak grote klussen gedaan waarbij inspecteurs zich moeten concentreren en goed moeten inlezen. Er wordt gezegd dit beter thuis te kunnen doen. Op kantoor komen vaak collega's wat vragen, wat zorgt voor een minder efficiënte manier van werken.

Een ander voordeel van thuiswerken is het combineren van privé zaken. Zo wordt er genoemd dat er wasjes gedraaid kunnen worden, de loodgieter kan binnengelaten worden en er kan met een scheef oog op de kinderen gelet worden.

5.2.3 Nadelen thuiswerken

Naast de voordelen noemen de inspecteurs ook een aantal nadelen van thuiswerken op. De belangrijkste zijn:

- Het gemis van collega's om te kunnen sparren
- Teveel uren maken
- Grensvervaging tussen werk en privé

De meeste inspecteurs missen collega's om te kunnen sparren tijdens het thuiswerken. Waar inspecteurs ook zeiden dat ze thuis efficiënter kunnen werken, omdat ze niet gestoord worden door collega's, missen zij de collega's ook om zelf te storen. Er wordt gesteld dat als je thuiswerkt de drempel om te sparren hoger ligt. Er moet op een andere manier met collega's gecommuniceerd worden. Op kantoor maak je sneller een praatje, waarin je ook kunt spiegelen. Ook wordt er op kantoor gespiegeld met collega's die misschien niet over het onderwerp gaan, maar waar wel energie uitgeput wordt.

“Door mensen te zien kom je ook op het idee van, hé die moet ik eens vragen en dan is het vaak niet gepland” (Interview 3).

Volgens de inspecteurs is het essentieel om tijdens het werken te sparren, storen en gestoord worden, omdat je dan meer in overleg werkt. Er wordt gezegd dat je ideeën en inspiratie op doet bij het koffiezetapparaat, zonder vastomlijnd idee. Deze manier van spiegelen komt minder voor middels andere kanalen. E-mail en telefonisch overleg hebben vaak een formelere functie. Ook wordt er gezegd dat door teveel thuiswerken de binding met het bedrijf onder druk komt te staan.

Een grote valkuil die genoemd wordt met betrekking tot het thuiswerken is het maken van teveel uren. Inspecteurs stellen dat het makkelijk is om thuis in te loggen en een klus af te maken. Soms is de noodzaak er ook dat een klus af moet. Inspecteurs hebben een groot verantwoordelijkheidsgevoel, wat zich kan uiten in teveel uren maken, wat niet positief is voor de werk-privé balans.

Ook de vervaging tussen werk en privé wordt genoemd. Als belangrijkste oorzaak worden de overtollige uren die thuis gemaakt worden, genoemd. Echter, er zijn ook veel inspecteurs die deze grensvervaging toejuichen en vinden dat dat bij HNW hoort.

5.2.4 Voor- en nadelen kantoor

Naast de voor- en nadelen aan thuiswerken, worden er ook specifieke voor- en nadelen aan het werken op kantoor genoemd.

De nadelen zijn samen te vatten in drie codes:

- Flexplekken
- Grote afstanden
- Inschrijven kantoor

Een genoemd nadeel van het werken op kantoor zijn de flexplekken. Een telefoongesprek voeren in aanwezigheid van een collega is lastig. Ook wordt het leeghalen van het bureau op het einde van de werkdag als problematisch ervaren door sommigen. Er wordt nog veel op papier ontvangen, maar er kan op het einde van de werkdag niets blijven liggen. Een ander probleem aan flexplekken is dat er niet voldoende zijn. Soms is er geen plek om te werken, en moeten inspecteurs noodgedwongen elders werken.

Ook worden de grote afstanden die er soms afgelegd moeten worden om te vergaderen als nadelig ervaren.

Hoewel het als positief ervaren wordt dat er op iedere vestiging gewerkt kan worden, is het onprettig dat je je buiten je eigen vestiging moet inschrijven op het kantoor alsof je een volslagen vreemde bent.

Ook worden de voordelen van het werken op kantoor genoemd. Het gepland en ongepland kunnen sparren met collega's.

“Het is een soort balans tussen, je hebt het gepland overleggen en het ongepland overleggen over allerlei casuïstiek, en daar waar het ongepland overleggen betreft, je stoort elkaar maar aan de andere kant is het wel heel essentieel want daardoor werk je meer in overleg” (Interview 3).

Het kunnen sparren met collega's wordt als voordeel van werken op kantoor ervaren, waar het een nadeel is wanneer men thuiswerkt.

Er wordt ook gezegd dat er altijd een plek is om met collega's af te spreken. En er zijn overigens ook veel inspecteurs die het geen probleem vinden om hun bureau na een werkdag op te ruimen.

5.2.5 Voor- en nadelen flexibele werktijden

De voordelen van flexibele werktijden zijn inherent aan de voordelen van thuiswerken. Inspecteurs kunnen zelf bepalen wanneer zij een moeilijke klus klaren, wanneer zij zich optimaal voelen. Dat kan 's avonds tussen 22.00-01.00 uur zijn, maar ook 's ochtends vroeg.

Ook kunnen inspecteurs bewuste reizigers genoemd worden. Zij reizen bewust buiten de spitsuren, zodat zij hun tijd efficiënt kunnen besteden.

Inspecteurs maken ook gebruik van de flexibele werktijden door bijvoorbeeld een rapport van een inspectie direct diezelfde avond te schrijven. Volgens hen is dit efficiënter omdat de desbetreffende inspectie dan nog vers in het geheugen zit. Deze gemaakte uren compenseren zij door bijvoorbeeld op vrijdag wat minder uren te draaien.

Het nadeel van flexibel werken is dat het veel discipline eist. Inspecteurs moeten zichzelf managen. Zij zeggen er voor te moeten waken dat zij niet teveel uren maken.

5.2.6 Stoppen met werken

Het stoppen met werken is voor de meeste inspecteurs geen probleem. Zij stellen dat het hun eigen verantwoordelijkheid is om te stoppen met werken. Hier in lijken zij heel ervaren. Zij zeggen te stoppen wanneer ze moe zijn of wanneer de efficiëntie achteruit gaat. Ook is het inbouwen van rustmomenten belangrijk volgens de inspecteurs, om op andere tijdstippen efficiënter te kunnen werken.

Wel stellen bijna alle inspecteurs dat zij meer uren draaien dan waarvoor zij betaald worden. Echter, zij vinden dit geen probleem, omdat zij hun werk zo leuk vinden.

5.2.7 Compenseren; voor wat hoort wat

Verschillende inspecteurs stellen dat de spelregels van HNW voor- nadelen hebben, maar dat ze die voor lief nemen. Zo wordt er gezegd dat als je middels flexibele werktijden werkt, je mag verwachten dat een medewerker ook 's avonds weleens iets doet. Ook stellen ze dat het inherent is aan de inspecteursfunctie dat er soms in het weekend stukken moeten worden door gekeken. Inspecteurs voelen een grote verantwoordelijkheid naar het veld toe, en daardoor maken zij soms meer uren. Er wordt gezegd dat er na een drukke -, meestal wel een rustige week komt.

5.2.8 Indekken

Ook worden een aantal andere gevolgen van HNW genoemd, te weten de toegenomen bureaucratie. Meerdere inspecteurs gebruiken de term 'indekken' waarmee ze bedoelen dat niemand meer de verantwoordelijkheid voor een beslissing durft te nemen. Alles moet navolgbaar zijn, op de e-mail gezet worden en gecontroleerd worden door iedereen. Er moet meerdere malen overlegd worden over iets wat een inspecteur voorheen zelf kon besluiten. De inspecteurs die van mening zijn dat de bureaucratie toegenomen is, zeggen dat dit te wijden is aan het toegenomen gebruik van e-mail, de veranderende samenleving en de mondige burger. De sociale controle is volgens hen groter dan ooit, de media zijn snel en fouten worden groot uitgemeten.

5.2.9 Faciliteiten HNW

Alle inspecteurs hebben een laptop en een telefoon van het IGZ gekregen. De laptop wordt bestempeld als een "zwak geval" (interview 5). De laptops zijn langzaam en de accu is snel leeg. De meeste inspecteurs werken liever aan een vaste computer, welke dan de privécomputer betreft. Een aantal zou dat graag gefaciliteerd zien. Overigens wordt het thuisgebruik van printpapier en inkt niet gefaciliteerd.

Ook hebben de inspecteurs een telefoon van het IGZ gekregen. Voor sommige inspecteurs is dit een *Blackberry (smartphone)* waarmee ze kunnen internetten, voor andere is het een model waarmee gebeld en ge-sms't kan worden. Diegenen die een *Blackberry* hebben zeggen het internet te gebruiken. Ze bekijken er hun e-mail op en sturen korte e-mails terug. Lange e-mails terugsturen wordt niet gedaan, omdat het volgens de inspecteurs teveel tijd kost om op zo'n klein toestel teksten te typen. Er wordt zelfs een enkele keer gesteld dat het verboden zou moeten worden door de arbeidsinspectie. Ook wordt het als onhandig bestempeld dat er geen bijlagen te openen zijn op een *Blackberry*. Een aantal kaart aan graag een iPad (*tablet computer*) te willen hebben. Te meer omdat de oude laptop ook een zwaar beestje is om mee te nemen naar inspecties. Overigens is het zo dat diegenen die geen *Blackberry* dat zelf zo gewild hebben. Een inspecteur zegt daarover:

“En bovendien moet ik daar steeds de bril voor opzetten, bril af, en dat zijn van die piepkleine lettertjes, ik hou daar niet zo van” (Interview 6).

Zij zeggen hun e-mail te lezen op gezette tijden op de computer. Deze inspecteurs zeggen voor belangrijke zaken telefonisch bereikbaar te zijn.

5.2.10 Overdaad CC

Ook kaart een aantal inspecteurs de overdaad aan Carbon Copy (CC) e-mails aan. Zij stellen dat iedereen maar op de hoogte moet zijn van iedereen en zich daardoor ook verplicht voelen om zelf ook CC'tjes aan iedereen te sturen. Er wordt zelfs gesproken van CC-terreur. Er wordt gesteld dat het toegenomen gebruik van e-mail zorgt voor inefficiëntie van werk, omdat het lezen en beantwoorden van e-mails een tijdrovende klus is. Daarentegen is er ook een groot deel van de inspecteurs die geen last ondervinden aan de hoeveelheid e-mails. Deze groep stelt dat je je e-mail goed moet archiveren, weten wat belangrijk is en wat minder belangrijk is. Daarnaast zorgt de snelheid van e-mail er ook voor dat de omloopsnelheid van werk van de inspecteurs is vergroot.

5.2.11 Altijd bereikbaar moeten zijn

Inspecteurs hebben niet het gevoel altijd bereikbaar te moeten zijn. In principe zijn ze bereikbaar van 09.00-17.00. 's Avonds wordt er vrij weinig gebeld, en als er dan gebeld wordt, wordt er wel opgenomen, omdat het belangrijk kan zijn. Hoewel ze niet het gevoel hebben altijd bereikbaar te moeten zijn, ervaren ze dat ze het wel zijn.

“Je kunt de Blackberry uit doen, maar je ziet dat het rode lampje gaat knippen en dan denk je van ja toch maar even kijken” (Interview 1).

Maar ook zeggen inspecteurs dat je het zelf in de hand hebt. Je kunt je een *auto-reply* van afwezigheid op je e-mail zetten. Een aantal inspecteurs gaat er wel van uit dat er wordt gereageerd

op een e-mail, omdat de meesten een *Blackberry* hebben en daarom overal in staat zijn om te reageren. Overigens zegt een aantal het niet te moeten proberen om de werktelefoon in de privétijd erbij te pakken wanneer dit niet is afgesproken. Een aantal inspecteurs heeft verteld wel eens een spoedklus te hebben gekregen in de vrije tijd. Zij compenseren deze uren met de privétijd, en stellen daarnaast dat dit hoort bij HNW. Ook wordt er gesteld dat de inspecteurs niet patiënten op leven en dood behandelen en als je niet bereikbaar wilt zijn, dat ook kan. Een enkeling legt de *Blackberry* wel eens onder in de la, om tot rust te komen op een vrije dag.

5.2.12 Basisrelatie collega's

Er wordt gezegd dat HNW er weleens voor zou kunnen zorgen dat de IGZ uit los zand gaat bestaan. Wanneer collega's elkaar niet meer ontmoeten, kan dat nadelige gevolgen hebben voor de efficiëntie. Volgens de inspecteurs is het belangrijk om een bepaalde basiskennis van elkaar te hebben. Privékennis is daarbij ook van belang, zodat je weet wat je aan elkaar hebt, als je elkaar niet ziet. Ook wordt er gesteld dat het belangrijk is om te weten wat elkaars competenties zijn. En momenteel weet iedereen dat van elkaar. Als het werknemersbestand gaat verjongen moet dat ook zo blijven. Elkaar blijven ontmoeten is belangrijk om je werk goed te kunnen doen, zodat je weet wat je aan elkaar hebt. Er moet volgens hen ook in nieuwe collega's worden geïnvesteerd. Een inspecteur gaf hierbij het voorbeeld telefonisch overleg te hebben met mensen van het ministerie, die hij nog nooit heeft gezien, dit verliep moeizamer dan het telefonisch overleg met mensen met wie hij wel al eens een kopje koffie had gedronken. Inspecteurs zeggen dat het voorkomen moet worden dat de sociale cohesie in de toekomst verloren gaat.

5.2.13 Sociale cohesie

De sociale cohesie is blijkbaar belangrijk voor de efficiëntie van het werk. De belangrijkste redenen die genoemd worden zijn:

- Bij knelpunten heb je eenvoudig (spontaan) toegang tot collega's
- Zelfbescherming

Collega's zijn nodig om (spontaan) mee te sparren. Daarvoor is een bepaalde basiskennis van collega's nodig. Zeker wanneer je die collega via e-mail of telefonisch benadert. Een aantal inspecteurs stelt ook dat je collega's nodig hebt om jezelf te beschermen. Af en toe moet er tijd zijn voor small talk. De mens heeft behoefte aan ontspanning wordt er gesteld, zeker in het werk van de inspecteur waarin men veel dramatiek tegen komt. De meeste inspecteurs zeggen het ook fijn te vinden om af en toe even iets over het privéleven te vertellen.

Overigens zeggen een aantal inspecteurs niet bang te zijn dat de sociale cohesie verloren gaat. Zij stellen dat je als inspecteur sowieso weinig op kantoor bent, en die keren die je er bent maak je de contacten weer goed. Daar staat wel tegenover dat collega's vragen opgespaard hebben en er praatjes gemaakt moeten worden, dus dat er minder efficiënt op kantoor gewerkt kan worden. Echter, de inspecteurs achten dit ook belangrijk, ze zeggen dat je je ondersteunend personeel moet koesteren.

5.2.14 Leidinggevende

De meeste inspecteurs ervaren heel veel vrijheid in het uitvoeren van hun taken.

*“Als je je werkzaamheden maar af hebt, als je maar gewoon je uren draait en je producties levert”
(Interview 7).*

Volgens de inspecteurs maakt het de manager niet uit hoe ze het doen, als ze het maar doen. Er wordt gestuurd op resultaat. Het gros zegt dit prettig te vinden. Een manager moet daarbij wel de competenties van een werknemer kunnen inschatten. Een enkeling stelt dat de manager met HNW meer moet coachen en niet meer inhoudelijk naar het werk moet willen kijken. Volgens de inspecteurs betreft het vooral eigen verantwoordelijk voor je eigen welzijn. Een aantal stelt dat de leidinggevende wel zo nu en dan polshoogte neemt vanwege tijdstippen waarop e-mails worden verstuurd. Dit wordt bestempeld als prettig informeel contact. Bij tegenkomende problemen moet je zelf aan de bel trekken bij de manager en kan er samen naar een oplossing gezocht worden.

5.3 Inspecteurs en de werk-privé balans

5.3.1 Redelijk goede werk-privé balans

De meeste inspecteurs bestempelen de werk-privé balans als redelijk goed. Doordat inspecteurs meerdere keren per week thuiswerken zijn werk en privé meer door elkaar gaan lopen. Wanneer werk en privé niet in balans zijn, heeft werk de overhand. Om ervoor te zorgen dat de balans niet overhelt naar werk, zijn er een aantal 'regels' genoemd:

- Er wordt afgestemd met de partner wanneer en hoe lang er gewerkt wordt.
- Veel uren maken de ene dag compenseren met minder uren maken de andere dag.
- Privé gaat voor wanneer er thuisgewerkt wordt.

Een aantal inspecteurs noemt de afstemming met de partner een reden waardoor werk en privé in balans blijft. In sommige gevallen werkt de partner ook thuis en dan wordt er afgestemd wanneer zij dat doen. Vaak gebeurt dit op weekbasis.

“De vraag natuurlijk is, als je balans wilt houden is dat je zegt bijvoorbeeld, en dat moet je thuis afspreken, dat je zegt van vandaag doe ik extra werken, maar ik compenseer dat op een vrijdagmiddag” (Interview 2).

Ook is het compenseren van werkuren een middel om de balans optimaal te houden. Zo wordt geprobeerd te voorkomen dat er in de valkuil van teveel overuren werken wordt getrapt.

Meermaals is gezegd dat wanneer er thuisgewerkt wordt het privéleven tot op zekere hoogte voor gaat. Zo wordt het werken in het weekend aangepast op het thuisprogramma, wordt visite binnen gelaten en wordt de privételefoon opgenomen. Er moet gezegd worden dat dit wel tot op verantwoorde hoogte is, wanneer er echt gewerkt moet worden, zal dat ook gedaan worden.

Bij sommige inspecteurs neigt de werk-privé balans, naar teveel werken. Zij vragen zich af of het acceptabel is om tijd te stelen uit privétijd. Ook wordt er gesteld dat sommige werklussen gedaan moeten worden in de privétijd, omdat je als: *“Overheid aanspreekbaar bent op het feit dat je behoorlijk je werk doet”* (Interview 9). Dit wordt niet altijd als prettig ervaren, maar de verantwoordelijkheid voor het werk weegt op dat moment zwaarder dan het privéleven.

Ook wordt genoemd dat het in balans houden van werk en privé berust op eigen verantwoordelijkheid. Je hebt zelf in de hand of werk en privé door elkaar gaan lopen, wordt er gesteld. Dit wordt ook een consequentie van HNW genoemd. Niet alleen de lusten, maar ook de lasten van HNW moeten gedragen worden. Ook wordt het eigen verantwoordelijkheid genoemd om aan de bel te trekken, wanneer de balans verstoord raakt.

5.3.2 Communicatie met het gezin

De balans tussen werk-privé wordt veelal als redelijk goed omschreven. Toch blijken andere gezinsleden dit soms niet zo te ervaren. Door sommige inspecteurs wordt gezegd dat hun gezin de balans niet altijd goed vindt, maar wel gewend is. Zo horen een aantal inspecteurs weleens dat ze teveel weg zijn of te vaak achter de laptop zitten. Inspecteurs houden van hun werk en voelen zich er voor verantwoordelijk, maar geven toe dat de balans soms doorslaat naar werk. Diegenen die dit ervaren zeggen ook zoekende te zijn naar een betere balans. Werkafspraken worden gemaakt met het gezin. Een andere optie is thuiswerken, terwijl de kinderen naar de opvang zijn. Op deze manier kan er thuis in alle rust gewerkt worden en kan er na werk, alle aandacht aan de kinderen geschonken worden. De andere optie is op de kinderen letten, terwijl er thuisgewerkt wordt. Het

genoemde voordeel is dat je meer bij je kinderen kunt zijn. De (thuiswonende) kinderen van inspecteurs ervaren het als fijn als papa of mama thuiswerkt en zij weten ook wanneer zij wel of niet kunnen storen. Inspecteurs stellen dat vooral wanneer de kinderen ouder zijn, zij snappen hun vragen op te sparen en bijvoorbeeld pas tijdens het eten te stellen aan de inspecteur. Overigens zijn alle partners heel tevreden met het feit dat hun partner kan thuiswerken. Zo kunnen ze namelijk meer tijd samen doorbrengen. Een inspecteur moet veel reizen voor zijn werk, en is zo vele uren weg van huis. Het wordt fijn gevonden dat wanneer hij het werk ook thuis kan doen, dat ook mag doen.

Het heikele punt voor de partners is over het algemeen dat de inspecteur meer uren draait dan waarvoor hij betaald krijgt. Daarmee wordt benadrukt dat het niet om het geld gaat, maar ook de vrije tijd die een inspecteur in zijn werk steekt. Echter, inspecteurs zeggen dat hun partners snappen dat zij hun werk belangrijk vinden.

6. Vergelijking resultaten literatuurreview met empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de literatuur met de resultaten, verkregen uit het empirisch onderzoek, vergeleken. In paragraaf 6.1 komt HNW aan bod en in paragraaf 6.2 de werk-privé balans bij HNW. Afrondend volgt in paragraaf 6.3 een schematische weergave van de belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek.

6.1 HNW

De kenmerken die de inspecteurs aan HNW toeschrijven, worden ook in literatuur genoemd (Baane et al., 2011; Bijl, 2009). Er zijn overeenkomsten met de vier pijlers van Baane et al. (2011) en met de omschrijving van HNW van Bijl (2009), daarom worden deze hieronder uitgelicht. Vervolgens wordt ingegaan op de begrippen individualisering, Werknemer 2.0 en digitalisering.

6.1.1 Vier pijlers van Baane et al. (2011)

Opvallend is dat inspecteurs voornamelijk de flexibele omgang met werkplaatsen en tijdstippen noemen. Er wordt binnen IGZ wel resultaatgericht gewerkt, maar dit erkennen de meesten niet als een kenmerk van HNW, zoals Baane et al. (2011) sturen op resultaat wel onder HNW scharen. De flexibele arbeidsrelatie die Baane et al. (2011) als kenmerk beschrijven, wordt niet zodanig door de inspecteurs benoemd. Ze ervaren wel de vrijheid om te werken waar en wanneer zij dat willen, maar daar zijn in principe geen standaardafspraken over gemaakt. Ook hebben inspecteurs vaak een 4x9 uur per week contract, en is er geen sprake van flexibele beloning. *'My size fits me'* gaat dus in zoverre op dat inspecteurs het voor zichzelf passend moeten maken, zolang de resultaten maar zichtbaar zijn. Opmerkelijk is dat de 'vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën' slechts door een enkeling wordt ervaren als eigenschap van HNW. Anderen zien kennisdeling met elkaar als een efficiënte manier van werken.

"Ja, je kunt dus digitaal in elkaars keuken kijken als je zou willen" (Interview 4).

Echter, inspecteurs zeggen zoveel e-mails te ontvangen met kennis en informatie, dat ze geen tijd hebben om ze allemaal door te lezen. Ook zeggen inspecteurs dat het juist lastiger is om gebruik te maken van elkaars kennis en ervaringen, omdat ze de collega's minder zien, als gevolg van het plaats- en tijdsafhankelijk werken.

Een ander punt dat inspecteurs onder HNW scharen is het omzeilen van files. Hierdoor zeggen zij hun tijd efficiënter te kunnen besteden. Zo kunnen zij in de tijd dat ze anders in de file staan, thuis e-mails controleren. Ook zeggen een aantal inspecteurs thuis te werken, zodat zij die uren die ze anders in de file zouden staan, kunnen besteden aan hun privéleven. Dit scharen Baane et al. (2011) en Bijl (2009) onder tijd- en plaatsonafhankelijk werken.

6.1.2 Begripsomschrijving Bijl (2009)

Bijl (2009) beschrijft HNW als een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker” (p. 27). Inspecteurs zeggen thuis effectief aan grote klussen te kunnen werken, hoewel zij soms wel collega’s om mee te sparren zeggen te missen. Inspecteurs zeggen efficiënter met hun tijd om te kunnen gaan, doordat zij voor en na een inspectie thuis kunnen werken. De rit naar kantoor blijft hen bespaard. Ook wordt het toegenomen gebruik van e-mail door een aantal inspecteurs als efficiënt ervaren, de omloopsnelheid van opdrachten is veel sneller dan voorheen. Er kleeft ook een nadeel aan het toegenomen gebruik van e-mail en dat is dat het afhandelen ervan veel tijd kost en dat er veel onnodige e-mail wordt ontvangen. Een aantal inspecteurs zegt dat wanneer je zelf goed met e-mail om kunt gaan, HNW een efficiënte manier van werken is. Inspecteurs zeggen vrijwel allemaal dat HNW een plezierige manier van werken is. Ze zijn minder reistijd kwijt en dat levert meer tijd op voor het privéleven. Ook krijgen ze een groot stuk autonomie mee, wat ook als erg fijn ervaren wordt. Wel lijkt door HNW de beslissingsbevoegdheid kleiner te zijn, wat minder prettig werkt. Zij moeten via e-mail aan meerdere collega’s en leidinggevenden toestemming voor zaken vragen, waar zij een aantal jaren geleden zelf besluiten namen. Overigens scharen de inspecteurs dit ook onder de veranderende maatschappij: de toegenomen mondigheid van de burger en de snelheid van de media.

6.1.3 Individualisering

Bijl (2009) spreekt over de valkuilen verzakelijking en solistisch gedrag. Twee valkuilen die passen in de individualisering zoals Schnabel (1999) die beschrijft. Inspecteurs zeggen echter geen last te hebben van individualisering. Zij zeggen namelijk dat het inherent is aan hun functie als inspecteur. Als inspecteur werk je individualistisch aan rapporten. Daarnaast werken zij ook in projectgroepen en hebben gezamenlijke vergaderingen. Zodoende is er geen sprake van solistisch gedrag. Bijl (2009) stelt ook dat dit de manier is om solistisch gedrag te voorkomen: resultaatafspraken maken op groeps- en afdelingsniveau. En dat wordt bij het Programma Eerstelijnszorg gedaan.

Inspecteurs spreken wel over individualisering in de zin dat ieder individu zelf bepaalt waar hij gaat werken. Op deze manier zien inspecteurs elkaar niet altijd op kantoor, en zo kan er niet gespiegeld worden over casuïstiek. Zij zeggen ook dat zij nu nog weten wie hun naaste collega’s zijn en wie zij

moeten bellen wanneer zij een probleem hebben. Maar op lange termijn achten zij het belangrijk om elkaar te blijven ontmoeten, om los zand te voorkomen. *“Een nadeel kan zijn van los zand is dat je niet meer efficiënt werkt, dat je niet meer weet wat de competenties van mensen zijn, als je een probleem hebt”* (Interview 4).

Geen enkele inspecteur vindt het werk zakelijker geworden door HNW. Het werk op zichzelf staat is namelijk niet veranderd volgens de inspecteurs. Wel is het werken volgens HNW bureaucratischer geworden, niet te vergelijken met zakelijker.

6.1.4 Werknemer 2.0

Generatie Einstein, lijkt het meest op Werknemer 2.0 (Baane, et al., 2011), en deze generatie zou het beste passen bij HNW. De inspecteurs zijn geboren tussen 1950-1965. Niemand behoort dus tot Generatie Einstein (Boschma & Groen, 2006). Volgens de indeling van Bontekoning (2007) behoren deze werknemers tot de Protestgeneratie en Generatie X. Zelf stellen de inspecteurs dat er voor hun werk niet gek veel is veranderd sinds de invoering van HNW. Zij waren al veel onderweg naar inspecties, en minder op kantoor, dan iemand met een normale kantoorbaan. De verrijking van het thuiswerken was wel nieuw en daar staan ze allemaal voor open. Het stukje eigen verantwoordelijkheid is heel erg gewenst, de vrijheid om je eigen werk te managen. Er wordt ingespeeld op de eigen werkstijl en de werkbehoeften van de inspecteur. Zoals Baane, et al. (2011) al stelden, dit lijkt belangrijker dan te focussen op een bepaalde generatie.

6.1.5 Digitalisering

Hoewel niet alle inspecteurs gebruik maken van een *Blackberry*, omarmen zij wel allemaal de laptops en het internet. Ze lijken zelfs niet te kunnen wachten tot de techniek zich verder ontwikkeld. Er wordt al gesproken over de handigheid van een iPad. De digitalisering heeft invloed op de manier van werken voor de inspecteurs. Aan de ene kant ervaren zij de digitalisering als positief; het werken gaat veel efficiënter, veel sneller. Aan de andere kant spreken zij over een overdaad aan e-mails die HNW met zich mee brengt. Door het flexwerken moeten collega's op de hoogte gehouden worden per e-mail, wat leidt tot overmatig CC gebruik. Inspecteurs zeggen dat het veel tijd kost, om bij te houden waar iedereen mee bezig is. Daarnaast wordt er verwacht dat inspecteurs zelf ook veel e-mails, om iedereen op de hoogte te houden. Zij ervaren zo het gevoel niet meer beslissingen alleen te kunnen nemen. Echter, een groot aantal stelt ook dat invloed van de digitalisering zo groot is als je zelf toe laat.

6.2 Werk-privé balans

De balans tussen werk en privé bestaat uit tevredenheid en goed functioneren op werk en thuis met daarbinnen minimale rolconflicten (Campbell Clark, 2000, p. 751). De inspecteurs zijn over het algemeen tevreden over hun werk en goed te functioneren, en datzelfde geldt voor hun privéleven. Soms neigt de balans meer naar werk, waardoor er rolconflicten ontstaan. Er worden meer uren gedraaid dan waarvoor ze betaald krijgen en die uren zijn gestolen uit de privétijd. Het gezin is het hier niet altijd mee eens. Inspecteurs proberen wanneer een dergelijk geval zich voordoet, daarna de balans weer te hervinden, door te compenseren met privétijd, door bijvoorbeeld een vrijdagmiddag niet te werken.

6.2.1 Work-Family Border Theory

De Work-Family Border Theory van Campbell Clark (2000) beschrijft dat werk en privé twee verschillende domeinen zijn waartussen de grenzen kunnen zorgen voor conflicten tussen de domeinen. Inspecteurs zeggen deze grenzen goed te bewaken, althans dat proberen ze. Voor sommige inspecteurs neigt de balans naar teveel werken, wat niet goed is voor de werk-privé balans. Zij zeggen dit zelf te erkennen en er ook aan te werken om de balans weer optimaal te krijgen. Fysieke grenzen behouden inspecteurs door te werken in een thuishok met deur. Tijdsgebonden grenzen zijn moeilijker te bewaken, omdat een klus soms afgemaakt moet worden. Of een inspecteur wil juist een rapport afmaken 's avonds laat, omdat de inspectie dan nog vers in het geheugen zit. Inspecteurs compenseren een drukke werkdag met een minder drukke werkdag, om de balans niet te laten overhellen naar teveel werken. Mentale grenzen worden ook bewaakt doordat inspecteurs zeggen niet altijd met hun werk bezig te zijn. *“Ik zal niet zeggen dat ik er nu, ik ben er gedachte nog wel veel mee bezig, maar nu kan ik het loslaten”* (Interview 6). Inspecteurs werken veel thuis in de avonden, maar dan maken ze gerichte klussen af, zodra die klaar zijn, schakelen ze weer terug naar hun privéleven.

6.2.2 Aandachtspunten Work-Family Border Theory

De aandachtspunten die Campbell Clark (2000) beschrijft, die voor een goede werk-privé balans kunnen zorgen, worden door de inspecteurs ook in acht genomen. Het gezin weet wat het werk van de inspecteur inhoudt en respecteren dat, ze zijn er aangewend. Er heerst een hoog ander domein bewustzijn (Campbell Clark, 2000). Ook zeggen inspecteurs met collega's wel eens over het privéleven te praten, omdat zij het belangrijk vinden om daarvan op de hoogte te zijn, zodat ze weten wat ze aan elkaar hebben. Dit zorgt voor efficiëntie in het werk wat ze doen. Er is dus ook vanuit het werkdomein een hoog ander domein bewustzijn, wat zorgt voor een betere werk-privé balans (Campbell Clark, 2000). Overigens praten niet alle inspecteurs op het werk over thuis, zij

zeggen een werk-privé balans te hebben die hangt naar teveel werken. Als de betrokkenheid van collega's en het gezin hoog is bij de werknemer, dan zorgt dit voor een betere balans (Campbell Clark, 2000). De inspecteurs zeggen met het gezin te overleggen wanneer zij thuiswerken. Dat vergt een toewijding van het gezin (Campbell Clark, 2000). De werkgever wordt door sommigen betrokken genoemd, door anderen minder. Sommige inspecteurs hebben alleen contact met hem op de geplande overleggen, andere zeggen dat ze wel eens zijn bevraagd door de werkgever of ze niet te hard werkten. Deze frequente communicatie met een border-keeper over het andere domein, zorgt er voor dat de negatieve gevolgen van situaties afzwakken, die anders voor een verslechterde werk-privé balans zouden zorgen (Campbell Clark, 2000). De frequente communicatie met het gezin is er. Voor sommige inspecteurs is die er ook met de werkgever, hoewel een aantal inspecteurs zegt dat je wel zelf de communicatie op gang moet brengen als je iets dwars zit. Het werkleven is verschillend van het privéleven van de inspecteurs. Campbell Clark (2000) stelt dat de werk-privé balans groter is wanneer er een sterke grens tussen beide domeinen bestaat. De fysieke grens is aanwezig bij de inspecteurs, zij hebben allen een eigen thuishkantoor met een deur. Ook werken zij tijdsgebonden op de manier dat zij afspreken met hun gezin op welke tijdstippen zij werken. Emotioneel gezien gaat hun privéleven voor het werk, wanneer zij thuis werken. De werk-privé balans raakt verstoord, wanneer zij meer thuiswerken dan afgesproken.

6.2.3 Tijds- en werkdruk

Inspecteurs zeggen over het algemeen geen druk te ervaren, opgelegd door de werkgever, om iets op een bepaald tijdstip in het weekend of 's avonds af te ronden. Het is wel eens voorgekomen dat inspecteurs op vrijdagmiddag pas stukken binnenkregen voor een overleg op maandag. Dan werden ze gedwongen om de stukken in het weekend te lezen. Hierdoor werd tijdsdruk ervaren. Inspecteurs gaven voorrang aan het werk, omdat het belangrijke zaken waren, wat leidde tot een verslechterde werk-privé balans. Dit probleem is opgelost, doordat er aan de bel is getrokken. Werkafspraken met het gezin, zorgen juist voor een betere werk-privé balans. Zo kunnen inspecteurs het werk wat ze thuis doen, aanpassen op het thuisprogramma. Dit komt overeen met de gevolgen van thuiswerken, die Van Der Lippe (2004) beschrijft; werkafspraken met de werkgever zorgen voor tijdsdruk, terwijl werkafspraken met het gezin zorgen voor flexibiliteit. Ook Hill et al. (2001) bevestigen dat de tijdsindeling bij het gezin moet liggen en niet de werkgever. Hill et al. (2001) stellen ook dat, wanneer de werkdruk op kantoor hetzelfde is als de werkdruk thuis, wanneer zij thuiswerken, dat leidt tot een gunstigere werk-privé balans. De inspecteurs bevestigen deze theorie door te stellen dat zij dezelfde werkdruk ervaren, zowel thuis als op kantoor, op een 'normale' werkdag. Een kanttekening is hierbij op zijn plaats. Inspecteurs zeggen namelijk twee soorten thuiswerk te kennen:

a. de verplaatste werkdag van kantoor naar huis: op zo'n dag doen ze precies hetzelfde als ze op kantoor zouden doen, maar dan thuis;

b. losse klusjes: opdrachten afmaken, e-mails versturen

Dat laatste zijn taken die nog moeten worden afgemaakt in de avonden of in de weekenden. Inspecteurs zeggen dit dan te moeten doen, omdat die bepaalde klussen op dat moment af moeten. Ze ervaren dan meer werkdruk dan op een 'normale' (verplaatste) werkdag en ze zeggen dat dit wel eens resulteert in een verslechterde werk-privé balans. Er zou gesteld kunnen dat inspecteurs dezelfde werkdruk ervaren zowel op kantoor als thuis, mits het niet de avond- en weekendklussen betreft.

6.2.4 Thuiskantoor met deur

Alle inspecteurs werken vaak thuis. Zij hebben allemaal een thuiskantoor met deur en zeggen dit erg prettig te vinden, omdat ze geconcentreerd kunnen werken en het gezin op dat moment weet dat ze aan het werk zijn. Zo ontstaat er een fysieke grens (Campbell Clark, 2000). Op deze manier bewaken zij ook hun mentale grens. Op het thuiskantoor zijn zij aan het werk, in de woonkamer niet. Echter, stellen Hill et al. (1998) dat het hebben van een thuiskantoor met een deur problematisch is. Zij denken dat het problematisch is, doordat werknemers vereenzamen en zich moeilijk los kunnen maken van hun werk. Inspecteurs ervaren juist een betere werk-privé balans, doordat zij fysiek afgescheiden zijn en het gezin weet dat ze aan het werk zijn. Ook kunnen ze zich beter concentreren in een kantoor met een deur, omdat ze minder gestoord worden. Inspecteurs zeggen echter ook dat ze soms helemaal opgaan in hun werk, wanneer zij thuiswerken, dat ze vergeten om koffie te drinken. Soms komt het voor dat de partner komt vragen of er nou eens koffie gedronken gaat worden in de huiskamer. En een ontbijtje wordt soms ook achter de laptop genuttigd. Inspecteurs ervaren dit niet als problematisch, omdat ze in feite geconcentreerd en prettig aan het werk zijn. De valkuil beschreven door Bijl (2009), niet kunnen stoppen met werken, erkennen zij ook niet. Inspecteurs stoppen met werken, wanneer ze niet meer productief zijn. Daar komt bij dat alle inspecteurs benadrukken het werk wat ze doen erg leuk te vinden, waardoor zij ook niet snel een negatieve werk-privé balans zullen ervaren.

6.2.5 Virtueel kantoor

Het virtuele kantoor zorgt volgens het onderzoek van Hill et al. (2003) voor een verslechterde werk-privé balans. Dit zou kunnen komen door het ontbreken van extern opgelegde fysieke grenzen en moeilijkheden met weten wanneer zij thuis of aan het werk zijn (Hill, et al., 2003, p. 234). Inspecteurs beamen dat de projectleider geen grenzen heeft opgelegd aan het gebruik van de laptop of *Blackberry*. Het komt wel voor dat de projectleider vraagt waarom er nog om 2 uur 's nachts een e-

mail gestuurd wordt. Dit is een vorm van coaching. Bijl (2009) beschrijft dat coaching de oplossing is voor het probleem dat werknemers niet zouden kunnen stoppen met werken. Inspecteurs zeggen geen moeilijkheden te hebben met weten of zij aan het werk of thuis zijn. 's Avonds of in het weekend werken inspecteurs gericht aan opdrachten die zij nog moeten afmaken. Zij 'spelen' niet met hun e-mail op hun *Blackberry*. Wel hebben inspecteurs het gevoel altijd bereikbaar te zijn. Zo komt het voor dat ze op hun vrije dag alsnog aan het werk gaan, want zij zetten hun werktelefoon niet uit op een vrije dag. De telefoon staat altijd aan, en gaat in principe overal mee naar toe, maar wanneer er een privé aangelegenheid is, wordt het door het gezin niet gewaardeerd wanneer zij hun werktelefoon ter hand nemen. Inspecteurs zeggen dat de werk-privé balans kan gaan overhellen naar teveel werken, door de thuiswerkfaciliteiten die ze hebben gekregen. Er kan makkelijk even ingelogd worden op het systeem om te werken. Om werk en privé toch in balans te houden zeggen inspecteurs te communiceren met hun gezin als zij 's avonds of in het weekend nog moeten werken.

6.2.6 Traditioneel kantoor

Hill et al. (2003) stellen dat het traditionele kantoor zorgt voor negatieve invloeden op aspecten van werk en privé. Het tegenovergestelde komt uit de interviews naar voren. Op werk wordt door bijna iedere inspecteur weleens gepraat over thuis en thuis wordt er ook gepraat over werk. Zij ervaren de werk-privé balans positief. Enkel wanneer zij teveel werken, teveel uren maken, neigt de werk-privé balans naar teveel werken. Echter gebeurt dit wanneer zij thuiswerken, op kantoor werken zij op de standaardtijden, zij het dat ze 's ochtends eerst een uurtje thuis werken om de files te omzeilen.

6.2.7 Schuldgevoelens

Vrouwen schijnen meer last te hebben van schuldgevoelens naar hun gezin toe dan mannen, wanneer zij teveel werken, blijkt uit het onderzoek van Glavin et al. (2011). Hoewel er geen echte schuldgevoelens zijn geuit, hebben een aantal inspecteurs aangegeven het vervelend voor hun gezin te vinden, wanneer zij vaker dan gewenst aan het werk zijn. Dit betreft dan vaak een spoedklus, maar dat soort klussen noemen inspecteurs inherent aan de inspecteursfunctie. Zij vinden dat vervelend voor hun gezin, en op dat moment is er sprake van een verslechterde werk-privé balans. Inspecteurs zeggen dat zulke momenten later gecompenseerd zullen worden met meer tijd voor het privéleven.

6.3 Synthese

In tabel 6.1 wordt een samenvatting gegeven van de verschillen en overeenkomsten tussen de literatuurreview en de uitkomsten uit het empirisch onderzoek, hetgeen in paragraaf 6.1 en 6.2 besproken is.

	Onderzoeker(s)	Literatuurreview	Empirisch onderzoek	Overeenkomst + /-
Kenmerken HNW	Baane et al. (2011)	Tijd- en plaatsafhankelijk werken	Tijd- en plaatsafhankelijk werken	+
		Sturen op resultaat	Sturen op resultaat, maar met uurverloning	+
		Vrije toegang tot kennis, ervaringen en informatie	Mogelijkheid is er d.m.v. Citrix systeem. Zorgt voor overdaad aan e-mail	+
		Flexibele arbeidsrelaties	Meer autonomie, werkplan gericht op het aantal te maken uren	+
Valkuilen HNW	Bijl (2009)	Niet meer kunnen stoppen met werken	Wanneer inspecteurs moe of niet meer productief zijn stoppen zij.	-
		Verzakelijking van werk	Ervaren zij niet.	-
		Solistisch werk gedrag	Het werk is individueel of in groepsverband.	-
		Verloren sociale cohesie	Vrezen zij voor in de toekomst.	+
	Geen scheiding tussen werk en privé	Omarmen zij. Meer thuis bij het gezin in plaats van veel onderweg.	-	
	Baane et al. (2011)	Digitalisering; Web 2.0	Smartphone en laptop. Omloopsnelheid is groter, maar overdaad aan e-mail.	+-
	Baane et al. (2011), Schnabel (1999)	Individualisering; Werknemer 2.0	Werken individueel of in groepsverband. Behoren niet tot Generatie Einstein, maar lijken wel op Werknemer 2.0	+
Work-Family Border Theory (aandachtspunten voor een betere werk-privé balans)	Campbell Clark (2000)	Werk en privé verschillend, sterke grens nodig	Werk en privé is verschillend, sterke grens is aanwezig	+
		Communiceren met border-keepers over het andere domein	Communiceren met leidinggevende en partner over het andere domein	+

		Hoog ander domein bewustzijn bij domeinleden	Hoog ander domein bewustzijn bij gezin en collega's	+
		Grote toewijding van bij domeinleden	Grote toewijding bij gezin en collega's	+
Thuiskantoor	Hill et al. (2001); Van Der Lippe (2004)	Werkafspraken met het gezin in plaats van leidinggevende zorgt voor een betere werk-privé balans	Werkafspraken met het gezin in plaats van leidinggevende zorgt voor een betere werk-privé balans	+
	Hill et al. (1998)	Thuiskantoor met deur problematisch	Thuiskantoor met deur werkt rustgevend.	-
Traditioneel kantoor	Hill et al. (2001)	Dezelfde werkdruk ervaren op kantoor als thuis zorgt voor een betere werk-privé balans	Kantoor werkdag naar huis = dezelfde werkdruk Avond- of weekend klussen = kan meer werkdruk zijn en kan zorgen voor verslechterde werk-privé balans.	+ -
Virtueel kantoor	Hill et al. (2003)	Verslechterde werk-privé balans door het ontbreken van grenzen	Zelf grenzen opgelegd: laptop: niet productief is stoppen. Smartphone: wordt niet mee 'gespeeld'	-
'Regels' voor een betere werk-privé balans	-	-	Teveel uren maken op de ene dag compenseren met minder uren maken op de andere dag	-
			Privézaken gaan voor tijdens het thuiswerken	-

Tabel 6.1: Vergelijking resultaten literatuurreview met empirisch onderzoek

7. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen beantwoord. De vragen worden beantwoord in een lopende tekst per categorie. Te beginnen met de literatuurvragen, gevolgd door de vragen met betrekking tot het empirisch onderzoek en tot slot het antwoord op de vergelijkingsvraag.

7.1 Onderzoeksvragen literatuur

1.
 - a. Hoe wordt in de literatuur HNW beschreven?
 - b. Welke karakteristieken zijn er te onderscheiden?
 - c. In hoeverre heeft HNW gevolgen voor de werk-privébalans van de werknemer?

1a. Hoe wordt in de literatuur HNW beschreven?

HNW is een manier om efficiënter, effectiever en plezieriger te werken (Bijl, 2009). HNW is een term die staat voor initiatieven om het organiseren van werk te innoveren, gericht op het optimaal benutten van talent (Baane et al., 2011). Prof. Dhr. Volberda beschrijft HNW als *“Het Nieuwe Werken (HNW) betreft het samenspel tussen het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren”* (in: *Het Nieuwe Werken bij het Rijk, 2010, p. 4*).

1b. Welke karakteristieken zijn er te onderscheiden?

HNW brengt een aantal kenmerkende principes met zich mee. Belangrijke principes hierbij zijn tijd- en plaatsafhankelijk werken (*‘any time, anywhere’*), sturen van medewerkers op resultaat (*‘manage your own work’*), vrije toegang tot gebruik van kennis, ervaringen en ideeën (*‘unlimited acces and connectivity’*), flexibele arbeidsrelaties (*‘my size fits me’*) (Baane et al. 2011, p. 12). Ook worden er door Bijl (2009) een aantal valkuilen beschreven: Verzakelijking, solistisch gedrag, niet meer weten wanneer te stoppen met werken, grensvervaging tussen werk en privé en de sociale cohesie binnen een organisatie zou verloren gaan.

1c. In hoeverre heeft HNW gevolgen voor de werk-privébalans van de werknemer?

HNW zorgt er voor dat werk en privé geen gescheiden domeinen meer hoeven te zijn. Er kan naast het traditionele kantoor gewerkt worden met een virtueel kantoor en of een thuishkantoor. Daar

zitten een aantal gevolgen aan vast. *De Work-Family Border Theory* geeft aan dat er grenzen tussen werk en privé zitten en dat die grenzen vervagen; dit kan conflicten tot gevolg hebben, maar het kan ook compromitteren (Campbell Clark, 2000). Er wordt gesproken over fysieke grenzen, tijdsgebonden grenzen en mentale grenzen. Het is persoonsafhankelijk hoe de werk-privé balans wordt ervaren. Er wordt gesteld dat mensen met een thuishkantoor met een deur een meer problematische werk-privé balans ervaren (Hill et al., 1998). Mogelijke oorzaken zouden de eenzaamheid en het niet meer kunnen stoppen met werken zijn. De mentale grens komt dan om de hoek kijken. Echter, uit het onderzoek van Hill et al. (2003) blijkt dat mensen een thuishkantoor associëren met een beter werk-privébalans. Uit het onderzoek van Van der Lippe (2004) blijkt dat werknemers beter afspraken kunnen maken met hun thuissituaties over tijdstippen waarop er gewerkt wordt dan met hun werkgever. Dan wordt er namelijk minder werkdruk ervaren. Ook moet de werkdruk thuis hetzelfde zijn als de werkdruk op kantoor, dat heeft een gunstige invloed op de werk-privé balans (Hill et al., 2001).

Het virtuele kantoor heeft vooral positieve invloed op werk (Hill et al., 2003). Dit kan verklaard worden door het feit dat je als werknemer overal en altijd bereikbaar bent, wat zorgt voor efficiëntie en effectiviteit van het werk, waardoor er een tevreden werkgever ontstaat. De werk-privé balans blijkt echt te verslechteren met een virtueel kantoor, oorzaken die genoemd worden zijn gebrek aan fysiek opgelegde grenzen en niet weten wanneer men thuis of aan het werk is (Hill et al., 2003).

7.2 Onderzoeksvragen kwalitatief onderzoek

2.
 - a. *Hoe heeft HNW vorm gekregen bij het Programma Eerstelijnszorg van de Inspectie voor de Gezondheidszorg?*
 - b. *Hoe ervaren de inspecteurs van het Programma Eerstelijnszorg van de Inspectie voor de Gezondheidszorg de (eventuele) gevolgen van HNW voor de werk-privébalans?*
 - c. *Hoe ervaren de projectleider, partners en de kinderen van de inspecteurs de (eventuele) gevolgen van HNW voor de werk-privébalans van de werknemer, volgens de inspecteurs?*

2a. Hoe heeft HNW vorm gekregen bij het Programma Eerstelijnszorg van de Inspectie voor de Gezondheidszorg?

HNW is in de loop van jaren geleidelijk ingevoerd bij het IGZ. Vanaf 2005 zijn ze gaan werken met het Citrix systeem, waardoor inspecteurs op iedere computer die het systeem ondersteunt kunnen inloggen en werken. In 2008 zijn ze begonnen met het invoeren van flexplekken op het kantoor in Amsterdam en de afgelopen jaren is dat doorgevoerd naar ieder IGZ kantoor. Inspecteurs hebben

een urencontract van 4x9 uur per week en daarnaast hebben zij een werkplan waarin staat hoeveel inspecties er per jaar gedaan moeten worden en hoeveel uur men daar mee bezig dient te zijn. HNW is dus eigenlijk een proces wat zich al jaren aan het ontwikkelen is binnen het IGZ, ingevoerd om de efficiëntie van werk te bevorderen, om de tijdsindeling van de inspecteurs efficiënter te maken en simpelweg omdat de mogelijkheden er waren.

2b. Hoe ervaren de inspecteurs van het Programma Eerstelijnszorg van de Inspectie voor de Gezondheidszorg de (eventuele) gevolgen van HNW voor de werk- privébalans?

Inspecteurs ervaren HNW als een manier om niet meer plaats- en tijdsgebonden te hoeven werken. Thuiswerken is hier een onderdeel en dat heeft een aantal voordelen voor de inspecteurs: de vrijheid om zelf te bepalen op welk tijdstip er gewerkt wordt, het omzeilen van files, een rustige werkomgeving waar efficiënter gewerkt kan worden en het combineren van werk met privé zaken. De nadelen van thuiswerken betreffen: het gemis van collega's om te kunnen sparren, het teveel uren maken en de grensvervaging tussen werk en privé.

Het werken op het traditionele kantoor heeft volgens de inspecteurs ook een aantal voor- en nadelen. Het voordeel is dat er gepland en ongepland gespard kan worden met collega's. De nadelen van het traditionele kantoor zijn; de flexplekken waar het rumoerig is en waar je niets kunt laten liggen, de grote afstanden er naar toe en het inschrijven op een vreemd kantoor. Flexibele werktijden hebben volgens de inspecteurs als voordeel dat je de vrijheid hebt om zelf te bepalen wanneer je werkt en dat je hierdoor je tijd beter kunt indelen. Het nadeel is dat het wel discipline vergt. De inspecteurs hebben geen problemen met stoppen met werken, wanneer de efficiëntie achteruit gaat stoppen zij met werken. De voor- en nadelen aan HNW wegen de inspecteurs tegen elkaar af. Zij vinden dat wanneer je zoveel vrijheid krijgt in je werk, je af en toe ook iets terug kan doen op een tijdstip dat het niet goed uitkomt.

Verder stellen inspecteurs dat na invoering van HNW de bureaucratie is toegenomen. Iedereen moet per e-mail op de hoogte gehouden worden en de beslissingsbevoegdheid lijkt af te nemen. Mensen zijn zich aan het indekken. Een gevolg hiervan is de overdaad aan CC e-mail. Naast dat inspecteurs een laptop hebben gekregen, hebben zij ook een telefoon gekregen. Een aantal heeft een *Blackberry* waarop e-mail altijd te lezen is. Inspecteurs ervaren altijd bereikbaar te zijn, maar stellen dat het van jezelf afhangt hoe je daar mee om gaat.

Een andere belangrijke bevinding is dat de sociale cohesie niet verloren moet gaan. Inspecteurs zien op de lange termijn een negatief gevolg aan HNW en dat is dat collega's elkaar niet meer kennen. Nu

kennen inspecteurs elkaar nog, maar zodra het collega bestand verjongt, hoeft dat niet meer het geval te zijn als je elkaar niet ziet. Het is volgens inspecteurs belangrijk om te weten wat elkaars competenties zijn en om wat privé-kennis over de ander te hebben. Zo weten inspecteurs wat ze aan elkaar hebben en wie ze voor welke klus moeten vragen om hulp. Hier moet volgens de inspecteurs geïnvesteerd in worden.

Naast dat het belangrijk is dat je weet wat elkaars competenties zijn, wordt het ook fijn gevonden om eens met een collega over privé-zaken te praten, om jezelf te beschermen tegen de dramatiek die het inspectiewerk met zich meebrengt.

De werk-privé balans wordt bestempeld als redelijk goed. Om deze zo te houden, maken inspecteurs gebruik van een aantal 'regels': Er wordt afgestemd met de partner wanneer en hoe lang er gewerkt wordt. Veel uren maken op de ene dag wordt gecompenseerd met minder uren maken op de andere dag. Privé gaat voor wanneer er thuisgewerkt wordt. Niet iedere inspecteur benoemt al deze facetten. Het komt er op neer dat de inspecteurs hier zelf een balans in vinden. Het thuiswerken heeft voor- en nadelen voor de werk-privé balans. Je bent wel meer thuis bij je gezin, maar soms wel meer aan het werk. Inspecteurs zeggen dat voor lief te nemen.

2c. Hoe ervaren de projectleider, partners en de kinderen van de inspecteurs de (eventuele) gevolgen van HNW voor de werk-privébalans van de werknemer, volgens de inspecteurs?

De leidinggevende stuurt volgens de inspecteurs aan op resultaten en geeft daarbij de inspecteurs veel vrijheid, wat zij als prettig ervaren. Een enkeling vindt dat de leidinggevende meer moet coachen en niet meer inhoudelijk naar werk moet kijken. Het contact met de leidinggevende is prettig, echter als je het ergens niet mee eens bent moet je wel zelf aan de bel trekken. Volgens de inspecteurs ervaart de leidinggevende de werk-privé balans van zijn werknemers als goed, tenzij er door een werknemer aan de bel getrokken wordt.

Volgens de inspecteurs ervaren de partner en het gezin de werk-privé balans niet altijd als goed. Het is bijna iedere inspecteur wel eens gezegd teveel aan het werk te zijn. Er wordt dan gezegd dat er teveel achter de laptop wordt gezeten thuis. Het betreft dus vooral het thuiswerken dat de werk-privé balans verstoort. Het heikele punt is dan vaak dat er teveel onbetaalde uren worden gemaakt. Het draait dan niet zo zeer om geld, maar om de privé uren die in werktijd gestopt worden. Wanneer er afspraken zijn gemaakt met het gezin en het werken wordt aangepast op het dagprogramma dan is er geen probleem. Soms komen er echt spoedklussen tussendoor die de balans kunnen verstoren.

Overigens zeggen inspecteurs dat hun partner wel gewend is aan het werken van de inspecteur en de partner weet ook hoe belangrijk het werk voor de inspecteur is.

De (thuiswonende) kinderen ervaren het als positief dat hun vader of moeder thuiswerkt, omdat ze dan meer samen zijn. Wanneer de kinderen ouder storen zij ook niet tijdens thuiswerkzaamheden, zij weten bijvoorbeeld hun vragen op te sparen voor een later moment.

7.3 Vergelijking resultaten literatuurreview met empirisch onderzoek

3. *Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de beleving van de inspecteurs en de inzichten uit de literatuur?*

Voor een volledig overzicht van de overeenkomsten en verschillen tussen de resultaten van de literatuurreview en de ervaringen met HNW van de inspecteurs uit het empirisch onderzoek bij de Inspectie van de Gezondheidszorg, verwijs ik naar tabel 6.1 in paragraaf 6.3. Hieronder volgen de bevindingen op hoofdlijnen.

Tijd- en plaatsonafhankelijk werken is het belangrijkste kenmerk van HNW voor de inspecteurs. Bijl (2009) en Baane et al. (2011) beschrijven dat ook als een kenmerk van HNW. Baane et al. (2011) beschrijven ook resultaat gericht werken als pijler. Inspecteurs werken middels een werkplan naar resultaten toe, maar zij krijgen wel per uur betaald. Zij mogen die uren zelf invullen. Er is sprake van een flexibele arbeidsrelatie (Baane et al., 2011). Vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën, zoals Baane et al. (2011) nog een principe beschrijven, wordt niet als een zodanig kenmerk van HNW beschreven door de inspecteurs. Zij stellen wel dat door de digitalisering het makkelijker is om kennis met elkaar te delen. Bijl (2009) stelt dat het HNW een visie op werken is die het werken efficiënter, effectiever en plezieriger maakt (p. 27). Inspecteurs zien deze drie voordelen ook in HNW. Zij kunnen efficiënter met hun tijd om gaan, thuis kunnen zij effectiever aan een opdracht werken en doordat zij zelf kunnen kiezen waar ze werken, meer vrijheid hebben, maakt dit het werken plezieriger. Naast deze genoemde voordelen zien inspecteurs ook een aantal nadelen: te weten de overdaad aan e-mail en gemis van collega's om te kunnen sparren tijdens het thuiswerken.

Belangrijke kenmerken van HNW zijn de individualisering en digitalisering. Valkuilen bij individualisering (Schnabel, 1999) zijn verzakelijking en solistisch gedrag (Bijl, 2009). Inspecteurs zeggen hier geen last van te hebben, zij werken individueel of in groepsverband. De digitalisering heeft het mogelijk gemaakt om te werken waar een inspecteur maar wil. Hier zijn zij zeer tevreden

mee. Een inspecteur kan zo zijn tijd efficiënter gebruiken en files vermijden. De digitalisering zorgt ervoor dat de omloopsnelheid van het werk is toegenomen. Ook zorgt de digitalisering voor het toegenomen e-mailgebruik waar niet iedere inspecteur even blij mee is. Er wordt gesproken van een overmatig CC-gebruik. Inspecteurs ervaren geen beslissingen meer alleen te kunnen nemen.

Inspecteurs ervaren hun werk-privé balans als redelijk goed. Het blijkt dat wanneer zij zich houden aan de aandachtspunten van de *Work-Family Border Theory* (Campbell Clark, 2000), de balans beter is, dan wanneer zij afwijken van deze theorie. Er ontstaat een verstoring in de balans wanneer inspecteurs meer thuiswerken dan zij vooraf gecommuniceerd hebben met het gezin. Naast het communiceren over werk met het gezin, maken zij ook werkafspraken met het gezin. Inspecteurs ervaren minder tijdsdruk wanneer zij dat doen, dan wanneer zij met de leidinggevende werkafspraken maken (Hill et al., 2001; Van der Lippe, 2004). Er heerst ook een hoog ander domein bewustzijn en toewijding van partner en leidinggevende wat zorgt voor een betere werk-privé balans (Campbell Clark, 2000). Inspecteurs ervaren op kantoor dezelfde werkdruk als thuis (Hill et al. 2001), omdat zij een kantoorwerkdag verplaatsen naar huis. Tijdens de avond- en weekendklussen kunnen zij wel meer werkdruk ervaren, wat leidt tot een verslechterde werk-privé balans. Inspecteurs hebben allemaal een thuishkantoor met een deur en ervaren dat als prettig. Dit beschrijft het tegenovergestelde van wat Hill et al. (1998) stellen, namelijk dat een thuishkantoor met een deur problematisch zou zijn. De reden daarvoor zou zijn dat werknemers niet meer zouden weten wanneer ze moeten stoppen met werken (Hill et al., 1998). Ook Bijl (2009) beschrijft het niet meer kunnen stoppen met werken als valkuil van HNW. Inspecteurs hebben geen moeite om te stoppen met werken. Ook zorgt het virtuele kantoor niet voor een verslechterde werk-privé balans, wat Hill et al. (2003) stellen. Inspecteurs weten wanneer ze moeten stoppen wanneer ze achter de laptop werken en 'spelen' niet met e-mail op hun *smartphone*. Het virtueel kantoor zorgt slechts voor een verslechterde werk-privé balans wanneer ze thuis gaan werken, en dit niet van te voren besproken is met het gezin. Het traditionele kantoor zorgt volgens Hill et al. (2003) voor negatieve aspecten op zowel werk als privé. Inspecteurs ervaren dit helemaal niet. Zij ervaren het kantoor als een fijne plek, waar ze met collega's kunnen sparren en praten over privé zaken. Inspecteurs zeggen er ook te voor moeten waken dat de sociale cohesie niet verloren gaat. Bijl (2009) beschrijft dit als een valkuil van HNW en dat ervaren Inspecteurs ook zo. Zij zeggen dat vooral in de toekomst, wanneer het collega bestand verjongt, de sociale cohesie behouden moet blijven. Het is volgens de inspecteurs belangrijk om te weten wat elkaars competenties zijn, zodat er advies ingewonnen kan worden bij de juiste persoon.

Naast deze inzichten uit de literatuur die al dan niet overeenkomen, zijn er nog een aantal andere belangrijke bevindingen uit mijn onderzoek naar voren gekomen. Zoals reeds gezegd wordt er gecommuniceerd met het gezin over thuiswerktijden om de werk-privé balans optimaal te houden. Daarnaast zijn er nog een tweetal 'ongeschreven regels': Teveel uren maken op de ene dag compenseren inspecteurs met minder uren maken op een andere dag en privé zaken gaan voor werkzaken wanneer zij thuiswerken. Een laatste kanttekening hierbij is de inspecteurs soms hun werk wegens verantwoordelijkheidsgevoel voor moeten laten gaan. Echter, wanneer zij dan blijven communiceren met het gezin, of dit later compenseren in uren, wordt de werk-privé balans weer rechtgetrokken.

8. Discussie

8.1 Betrouwbaarheid

In paragraaf 8.1.1 wordt de betrouwbaarheid van de literatuurreview besproken. In paragraaf 8.1.2 de betrouwbaarheid van de interviews.

8.1.1 Betrouwbaarheid literatuurreview

Door gebruik van verschillende soorten literatuur heb ik getracht een zo juist mogelijke weergave te geven over wat er bekend is over HNW en over de werk-privé balans. Ik heb artikelen en boeken gekozen die mijns inziens het meest te maken hebben gehad met mijn specifieke onderwerp; de gevolgen van HNW voor de werk-privé balans. Vanwege de grote hoeveelheid beschikbare onderzoeken, heb ik mij moeten beperken. Een voorbeeld betreft hier ander wetenschappelijk onderzoek over de werk-privé balans. Ik heb mij gefocust op de *Work-Family Border Theory* (Campbell Clark, 2000) en dat ook toegepast op de ervaring van de partner van de inspecteur, door de ogen van de inspecteur.

8.1.2 Betrouwbaarheid interviews

De betrouwbaarheid van dit kwalitatieve onderzoek wordt gegarandeerd door de methodische verantwoording. Er is precies beschreven wat er gedaan is, hoe het gedaan is en waarom het gedaan is (Boeije, 2009). Zodoende zou dit onderzoek herhaald kunnen worden en tot eenzelfde conclusie leiden. Echter, het zou vreemd zijn voor de respondenten wanneer eenzelfde onderzoek herhaald zou worden, dit kan invloed hebben op de antwoorden die ze geven. Wel kunnen door de uitgebreide verantwoording van de methode de stappen die gezet zijn om tot dit resultaat te komen, nauwkeurig gevolgd worden. Om de betrouwbaarheid van de antwoorden van de respondenten te checken heb ik gebruikt gemaakt van '*member checks*' (Boeije, 2009). De respondenten heb ik niet de uitgewerkte interviews laten lezen, maar ik heb na ieder besproken *topic* een samenvatting gegeven van wat ik gehoord heb, en dat hebben zij positief of negatief kunnen bevestigen. Zo heb ik getest of ik op een juiste manier heb waargenomen.

8.1.2.1 Dubbele interpretatie van de respondent

Ik heb er voor gekozen om aan de inspecteur te vragen hoe zijn leidinggevende en zijn gezin de werk-privé balans bij HNW ervaart. Het ging hierbij om de perceptie van de inspecteur. Voor een meer betrouwbaar resultaat zou je ook de leidinggevende en de gezinsleden van de respondent moeten interviewen om goed te kunnen stellen of werk en privé in balans zijn. Ik denk namelijk dat werk en privé pas goed in balans zijn, wanneer alle gezinsleden dat ervaren. Ik heb in dit onderzoek niet de

partners en kinderen geïnterviewd, omdat dat een veel grootschaliger project zou zijn geweest, dan dit is geweest. Ook denk ik dat de uitkomsten uit een dergelijk onderzoek te ver zouden afwijken van mijn vakgebied. Het kan dan namelijk zo zijn dat de man de werk-privé balans wel goed ervaart, maar de vrouw niet. Het probleem valt dan eventueel te scharen onder de verwachtingen die je naar elkaar toe hebt. Een dusdanig onderzoek zal meer onder de sociologie/psychologie, in de richting relatieproblemen vallen. Dat zijn redenen voor mij geweest om aan de inspecteurs te vragen hoe zij denken dat hun gezinsleden de werk-privé balans ervaren.

8.1.2.2 Telefonische interviews

Ik heb in dit onderzoek gekozen voor telefonische interviews, zodat de inspecteurs in het kader van plaats- en tijdonafhankelijk werken geen afspraak werd opgelegd. Het telefonische interviewen heeft voor- en nadelen gehad. Zo denk ik dat de respondenten meer vrij uit spreken, wanneer ze ‘anoniem’ zijn, het interview is minder beladen. Het tegenovergestelde kan ook waar zijn, een respondent kan zich ook minder betrokken voelen bij het onderzoek en daardoor oppervlakkigere antwoorden geven. Hier ben ik me van bewust geweest, en ik heb dit geprobeerd op te vangen door goed door te vragen. Overigens vond ik het vragen naar wat de partner volgens de inspecteur van de werk-privé balans vond lastiger dan ik dacht, omdat je niet weet of het onderwerp misschien gevoelig ligt. Het telefonisch interviewen leverde mij daarbij een voordeel op; gevoelige onderwerpen zijn makkelijker te bevragen wanneer je iemand niet aan hoeft te kijken. Echter, het heeft ook een keerzijde, als je geen persoonlijk contact maakt met je respondent, is het voor een respondent ook makkelijker om de zaak af te houden. Ik ben me er van bewust dat het gedeelte waar het de mening van de partner betreft, wat op de oppervlakte is gebleven. In een vervolgonderzoek zou hier dieper op ingegaan kunnen worden. En daarbij is het misschien goed om de respondenten van te voren op de hoogte te stellen over het onderwerp de balans tussen werk en privé, wat ik in dit onderzoek niet gedaan heb, om sociaal-wenselijke antwoorden te voorkomen.

8.2 Validiteit

8.2.1 Validiteit interviews

Dit onderzoek bestond uit telefonische interviews, waardoor er geen reactiviteit kon optreden (Boeijs, 2009, p. 276). Respondenten hebben zich niet anders gedragen ten opzichte van mij, omdat ik me niet in dezelfde ruimte bevond; ik controleerde niet wat ze aan het doen waren. Hoewel ik niet lijfelijk aanwezig was, moet ik toch mijn rol als onderzoeker in ogenschouw nemen. Respondenten hebben zich wel degelijk op een bepaalde manier gedragen. Ze hebben mij dingen verteld die mij

antwoord hebben doen geven op mijn onderzoeksvraag. Sommige respondenten waren daarin openhartig, andere waren iets neutraler, overwegend positief over HNW en de werk-privé balans. De vraag is of er veel sociaal-wenselijke antwoorden zijn gegeven? Hebben respondenten de balans beter willen voordoen dan ie daadwerkelijk is? Ik denk dat niemand dat heeft getracht te doen. Redenen waarom ik dit denk is dat ik meerdere malen duidelijk aan de respondenten heb verteld dat dit een anoniem onderzoek is; en daar komt bij dat ze mij, als onderzoeker, nooit hebben gezien en me ook nooit zullen zien. Zodoende kan er geen sprake zijn van gezichtsverlies.

Een kanttekening hierbij is dat ik als doelgroep heb gekozen voor respondenten van één programma binnen de IGZ. Deze respondenten die hebben deelgenomen in dit onderzoek kennen elkaar. En zodoende zou er over gespeculeerd kunnen worden binnen het programma wie wat gezegd zou hebben. Dit zou een reden kunnen zijn voor respondenten om niet het achterste van hun tong te laten zien. Echter, ik denk niet dat hier sprake van was. Mede, doordat het onderwerp HNW ook niet een dusdanig gevoelig onderwerp betreft waarover respondenten liever hun mening voor zich zouden houden, denk ik dat de respondenten naar waarheid antwoord hebben gegeven op vragen. Wel kan ik me voorstellen dat respondenten de stand van de werk-privé balans liever voor zich houden. Echter bleken respondenten hier openlijk over te spreken. Ik was ook niet op zoek naar huwelijksproblemen, maar naar de manier waarop zij met werk en privé tijd om gingen. Desondanks heb ik het telefonisch doorvragen naar de balans tussen werk en privé als moeilijker ervaren dan ik van te voren had gedacht.

Verder is het belangrijk om in acht te nemen dat ik met een bepaalde blik naar HNW kijk. Deze blik is ontstaan doordat ik veel gelezen heb over HNW, maar ook doordat ik er zelf ervaring mee heb. Het schrijven van een scriptie is ook resultaatgericht werken en ik werk ook plaats- en tijdsafhankelijk, om maar niet te spreken over de hoeveelheid kennis en informatie die er te vinden is. Ik weet wat ik als positieve en negatieve kanten van HNW ervaar. Ik ben me terdege bewust van mijn oordelen en heb getracht met een open blik de interviews in te gaan. Ik heb in mijn achterhoofd gehouden dat mijn verklaringen voor positieve en of negatieve kanten van HNW niet de verklaringen van de respondenten hoeven te zijn.

8.2.2 Validiteit data analyse

De validiteit in dit onderzoek wordt bepaald door de juistheid van de interpretaties die gedaan worden (Boeije, 2009). Ik heb de interpretaties van de respondenten zo goed mogelijk geïnterpreteerd, door middel van het coderingssysteem dat ik gebruikt heb om de interviews uiteen te rafelen. Ook heb ik citaten gebruikt, zodat een ander deze, voor validatie, ook zelf zou kunnen interpreteren. De methodische verantwoording is dus ook voor de validiteit van belang, zodat lezers

kunnen volgen hoe mijn interpretaties tot stand zijn gekomen (Boeije, 2009, p. 278). Om het onderzoek meer valide te maken heb ik gebruikt gemaakt van *'member checks'* (Boeije, 2009). Naast dat ik mijn waarneming heb gecontroleerd op betrouwbaarheid, aan de hand van een herhaling hetgeen de respondent zei, heb ik ook de juistheid van mijn interpretaties gecontroleerd, door in eigen woorden nogmaals om bevestiging te vragen over de juistheid van het gezegde.

8.3 Externe validiteit

Met dit onderzoek heb ik gepoogd resultaten te relateren aan de bestaande kennis. Ik denk dat het resultaat uit dit onderzoek niet zonder meer gegeneraliseerd kan worden naar HNW en de balans tussen werk en privé in het algemeen. Wel denk ik dat dit onderzoek belangrijke inzichten kan opleveren voor vergelijkbare afdelingen. De afdelingen van het IGZ werken overeenkomstig en dat rechtvaardigt de overdraagbaarheid van de uitkomsten en conclusie (Boeije, 2009, p. 280).

8.4 Vervolg onderzoek

In deze paragraaf volgen twee aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

8.4.1 Jongere doelgroep

Aan dit onderzoek heeft een relatief oude doelgroep deelgenomen. Geen enkele respondent behoorde tot de Generatie Einstein (Bontekoning, 2007). De Generatie Einstein komt het meest overeen met de Werknemer 2.0 (Baane et al., 2011). Hoewel Baane et al. (2011) zelf stellen dat Werknemer 2.0 niet generatiegericht maar persoonsgericht is, lijkt het mij interessant om te kijken naar hoe Generatie Einstein omgaat met de werk-privé balans bij HNW. Dit is de generatie die vaak nog geen kinderen heeft. Dit zou een tip voor vervolgonderzoek kunnen zijn. Ook zou de Pragmatische generatie bij dit onderzoek betrokken kunnen worden, omdat dit de generatie is die schoolgaande kinderen heeft, wat de werk-privé balans in een ander daglicht zou plaatsen bij HNW. Een andere reden om te kiezen voor een jongere doelgroep is het feit dat inspecteurs zichzelf in het verleden al bewezen hebben een goede werknemer te zijn. De inspecteurs hebben allen al jarenlange werkervaring in de medische wereld, alvorens zij inspecteur zijn geworden. De vraag is of HNW dezelfde positieve (en negatieve) gevolgen heeft voor de werk-privé balans bij een jongere generatie. Word een jongere werknemer ook vertrouwd op zijn kunnen? Het zou kunnen zijn dat een jonge werknemer niet weet wanneer hij moet stoppen met werken en wel de hele dag met zijn e-

mail op zijn *smartphone* aan het 'spelen' is. Ik denk dat het interessant is om hier een onderzoek naar op te zetten.

8.4.2 Kwantitatief onderzoek

Een ander idee voor vervolgonderzoek is om naast een kwalitatief onderzoek een kwantitatief onderzoek te doen. De betekenissen die respondenten toekennen in het kwalitatieve onderzoek zouden getest kunnen worden op grote schaal, zodat er naar significante resultaten gestreefd kan worden. Ook kunnen er in bijvoorbeeld in een enquête gedurfdere vragen worden opgesteld, die respondenten misschien makkelijker beantwoorden, vanwege de grotere anonimiteit. In dit onderzoek was er toch sprake van een naam en telefoonnummer, wat bij een enquête niet zo zal zijn. Een stelling waar een respondent oneens dan wel mee eens zou kunnen zijn, is bijvoorbeeld: *Wanneer mijn werkzaamheden in het weekend uitlopen, heb ik altijd woorden met mijn partner.* Ook dit zou een interessant punt voor een vervolgonderzoek kunnen zijn.

Literatuurlijst

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

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

Boeije, H. (2009). Kwalitatief onderzoek. In: Hart, H. 't, Boeije, H. & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers, pp. 246-281.

Bontekoning, A.C. (2007). *Generaties in organisaties. Een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties*. Proefschrift Universiteit van Tilburg. Ridderkerk: Labyrint Publications.

Boschma, J. & Groen, I. (2006). *Generatie Einstein. Slimmer, sneller en socialer. Communiceren met jongeren van de 21^e eeuw*. New Jersey: Prentice Hall.

Burrell, G. en Morgan, G. (2000). In: Peter J. Frost, A.Y. Lewin, R.L. Daft (eds), *Talking about organizations Sciences. Debates and Dialogue form Crossroads*. Thousand Oaks (USA): Sage, pp. 123-152.

Bijl, D. (2010). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: PAR CC.

Bijl, D. (2007). *Het nieuwe werken. Op weg naar een productieve kenniseconomie*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Campbell Clark, S. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. In: *Human Relations*, 53, 747-770.

Deetz, S. (2000). Describing differences in approaches to organization science. In: Peter J. Frost, A.Y. Lewin, R.L. Daft (eds), *Talking about organizations Sciences. Debates and Dialogue form Crossroads*. Thousand Oaks (USA): Sage, pp. 123-152.

DeSanctis, G. (1984). Attitudes towards telecommuting: Implications for work-at-home programs. In: *Information & Management*, 7, 3, 133-139.

Dulk, L. den, Doorne-Huiskes, A. van & Schippers, J. (????). *Work-Family Arrangements in Europe*. Amsterdam: Thela Thesis.

Giddens, A. (2009). *Sociology 6th edition*. Cambridge: Polity Press.

Glavin, P., Schieman, S. & Reid, S. (2011). Boundary-Spanning Work Demands and Their Consequences for Guilt and Psychological Distress. In: *Journal of Health and Social Behavior*, 52, 43-57.

Henn, M., Weinstein, M. & Foard, N. (2006). *A short introduction to social research*. London: Sage.

Hill, E.J., Hawkins, A.J., Ferris, M. & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. In: *Family Relations*, 50, 1, 49-58.

Hill, E.J., Ferris, M. & Märtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. In: *Journal of Vocational Behavior*, 63, 220-241.

Hill, E.J., Miller, B.C., Weiner, S.P. & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. In: *Personnel Psychology*, 51, 667-683.

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

Leezenberg, M. & Vries, G. de (2007). *Wetenschapsfilosofie voor de geesteswetenschappen*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Hooiveld, A. (2010) *Interview: 'Regelmatig thuiswerken is essentieel voor workflow'*. Geraadpleegd via <http://hetnieuwewerkenblog.nl/interview-met-pascale-peters/> (20 mei 2011).

Ligteringen, B. (2003). *Het nieuwe werken*. Utrecht: Het Spectrum.

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

Mante-Meijer & Jong, A. de (2009). Teleworking Behind the Front Door: The Patterns and Meaning of Telework in the Everyday Lives of Workers. In: Loos, E., Mante-Meijer, E. Haddon, L. (Eds.), *The Social Dynamics of Information and Communication Technology*. Farnham: Ashgate, pp. 171-187.

Nederhoed, P. (2004). *Helder rapporteren. Een handleiding voor het opzetten en schrijven van rapporten, scripties, nota's en artikelen*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Noordegraaf, M. (2008). *Management in het publieke domein. Issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Coutinho.

Oosterbaan, W. (2007). *Een leesbare scriptie: gids voor het schrijven van scripties, essays en papers*. Amsterdam: Prometheus.

Peper, B., Doorne-Huiskes, A. van & Dulk, L. den (2005). *Flexible Working and Organisational Change*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Peters, P. & Lippe, T. van der (2004). *Who can telework? The influence of job category and individual job traits on employees' acces to weekly home-based telework: a multi-actor perspective*. Paper presented at the international workshop Time competition, Utrecht, June 24-25.

Pike, K.L. (1967). *Language in relation to a unified theory of the structure of human behavior*. The Hague/Paris: Mouton & Co.

Programma Vernieuwing Rijksdienst. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *Het Nieuwe Werken bij het Rijk*. Geraadpleegd via <http://ambtenaar.voordetekomst.nl/visie-het-nieuwe-werken.pdf> (28 maart 2011).

Schnabel, P. (1999). *Individualisering en sociale integratie*. Nijmegen: SUN.

Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation. A review of the literature on the relationship between work and non-work. *Human Relations*, 33: 111-129.

Tijmstra, J. & Boeije, H. (2009). Benaderingen van onderzoek. In: Hart, H. 't, Boeije, H. & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers, pp. 64-100.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oakes: Sage Publications.

BIJLAGE: Topic list voor semi-gestructureerde interviews

Intro

Goedemiddag, u spreekt met Marit Visscher. Als het goed is heeft u onlangs een e-mail ontvangen waarin gevraagd is deel te nemen aan een onderzoek voor mijn master thesis over HNW. Heeft u daar nu even tijd voor?

Mijn scriptie gaat over het nieuwe werken, en dan val ik meteen met de deur in huis:

Inleidende vragen

- Waar bent u dit moment?
- Waar zit u precies?
- Kunt u me kort vertellen, wat u doet, hoe oud u bent en wat uw gezinssituatie is?
- Hoe lang werkt u al voor IGZ en hoe lang al op deze manier?

Het Nieuwe Werken (algemeen)

- Kunt u me vertellen wat volgens u het nieuwe werken inhoudt?
- Hoe werkt dat in de praktijk voor u?
- Welke faciliteiten biedt het IGZ voor u en zijn deze voldoende?

Plaatsonafhankelijk werken

- U werkt tijd- en plaatsonafhankelijk. Wat vindt u van het hebben van verschillende werkplekken?
- Werkt u plezieriger als u zelf een plek mag kiezen? Waarom?
- Werkt u effectiever als u zelf een plek mag kiezen? Waarom?
- Werkt u efficiënter als u zelf een plek mag kiezen? Waarom?
- Hoe denkt u dat uw manager plaatsonafhankelijk werken ervaart?

Favoriete werkplek

- U zit nu op plek X. Werkt u daar vaak?
- Waar werkt u nog meer?

- Wat is uw favoriete werkplek en waarom?
- Wat vindt u van werken op de andere plekken (Regio, Centraal kantoor, thuis)?
- Heeft u behoefte aan een eigen bureau?
- Heeft u bij thuiswerken een fysieke werkplek nodig, vaste plek?

Tijdonafhankelijk werken

- Wat vindt u van uw flexibele werktijden?
- Op welke tijden werkt u vaak en waarom?
- Hebt u het gevoel dat u zo uw eigen vrije tijd beter kan besteden? Waarom?
- De techniek maakt het mogelijk om 24/7 te werken. Heeft u wel eens moeite om het werk weg te leggen, de dag af te sluiten? Waar komt dat door?
- Heeft u het gevoel altijd bereikbaar te moeten/willen zijn voor collega's en/of klanten?
- Heeft u afspraken gemaakt met uw manager en collega's over bereikbaarheid? Hoe communiceren jullie dat?
- Wat denk je dat je manager vindt van 'geen vaste werktijden'?

Balans tussen werk en privé

- U werkt [X] keer per week thuis. Hoe vindt u het om thuis te werken? Wat vindt u daar vervelend/fijn aan?
- Kunt u me schetsen hoe een thuiswerkdag er voor u uit ziet?
- Heeft u een vaste werkplek in huis?
- Heeft u een vast ritme?
- Ik kan me voorstellen dat werk en privé in elkaar overlopen als u thuis werkt; hoe gaat dat in zijn werk?
- Hoe is volgens u de balans tussen werk en privé?
- Waar baseert u dat op? (goede of minder goede balans)
- Vindt u het prettig als uw werk- en privéleven met elkaar verweven zijn?

Beeldvorming partner en kinderen

- Hoe denkt uw partner hierover?
- En de kinderen?
- Mogen zij u bijvoorbeeld storen als u thuis aan het werk bent?
- We hebben al gehad over stoppen met werken aan het eind van de dag, en u vertelde daar [X] en [Y] over. Hoe denkt u dat uw partner daar tegen over staat?
- Praat u overigens veel met uw partner over werkzaken of zijn het gescheiden domeinen?
- Is uw partner zich bewust van uw werk? Geïnteresseerd in uw werk?
- Beantwoordt u de hele dag e-mail en telefoontjes?
- Komt het vaak voor dat je nog 'eventjes' iets voor werk moet doen, zoals een mailtje sturen?
- Hoe reageert uw gezin op zo'n situatie? Heeft u ook met uw gezin 'werkafspraken' gemaakt?
- Heeft u wel eens last van een schuldgevoel tegenover uw gezin als u zich niet aan die afspraken houdt?
- Komt het wel eens voor dat problemen op werk, zorgen voor irritaties thuis? Of andersom? Of compenseert u juist werk en privé met elkaar? (*Spill Over – Compensation Theory*)
- Heeft u het idee dat de balans tussen werk en privé optimaal is? (Dus dat u zowel goed functioneert op werk als thuis en er tevreden over bent.) Welk cijfer geeft u die balans?
- Wat zou er beter kunnen aan die balans, zodat u het een hoger cijfer zou geven?
- Denkt u overigens dat uw manager dezelfde idee heeft over de balans tussen werk en privé als u? Of hoe denkt hij daar anders over?
- Praat u met uw manager over privé zaken? Of zijn het gescheiden domeinen?
- Denkt u dat uw manager 24/7 online zijn ook als een probleem ervaart?

Sturen op resultaat

- U werkt op basis van resultaatafspraken? Hoe ervaart u dat?
- Hoe denkt u dat uw manager dit ervaart?
- Hoe is het contact met uw leidinggevende? (Wordt u op afstand gestuurd, geïnspireerd of gecoacht?)
- Is het voor u duidelijk wat de manager van u verwacht?
- Voelt u zich onafhankelijker, meer betrokken of voelt u juist meer afstand tot de organisatie?
- Heeft u het gevoel dat het werken door het nieuwe werken zakelijker is geworden, afstandelijker? Beschrijf dat gevoel eens.

- Hoe denkt u dat uw manager dat ervaart?

Contact met collega's

- Werkt u veel samen of meer solistisch?
- Vindt u dat prettig? Mist u collega's om mee samen te werken of zou u liever minder samen werken?
- Heeft u het gevoel dat het de sociale cohesie verloren gaat die er vroeger misschien meer was? Anders gezegd, mist u het praatje bij het koffieapparaat?
- Hoe denkt u dat uw manager dat ervaart?
- Hoe vaak zie je je collega's?
- Onderhoudt je nog op een andere manier contact met uw collega's?
- Is het kantoor ook een fijne ontmoetingsplek?
- Plannen jullie ook niet-werk gerelateerde uitstapjes?

Ik ben door mijn vragen heen. Ben ik nog iets vergeten te vragen met betrekking tot HNW of de werk-privé balans wat volgens u wel van belang is?

Ik heb een heleboel van u geleerd, dank u wel daarvoor. Mocht ik in de loop der weken nog een vraag voor u hebben, zou ik u dan nog eens mogen bellen?