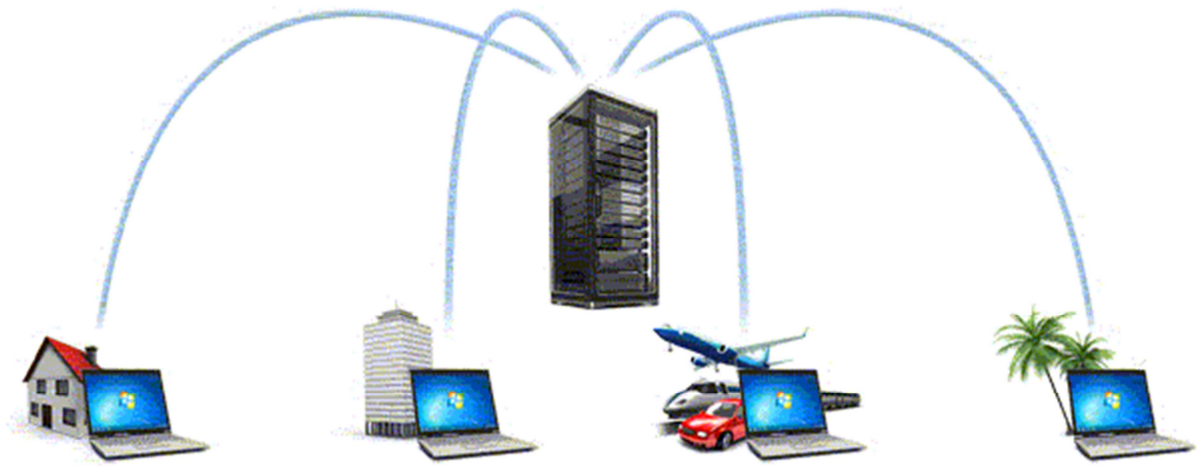


# Het nieuwe werken: Verschillende werkplekken, verschillende communicatievormen, verschillende mensen...

*Een onderzoek naar de betekenis van het nieuwe werken voor de interne communicatie  
binnen organisaties*



Bron: software.schutte-informatisering.nl

September 2011  
Masterscriptie Communicatiestudies  
Universiteit Utrecht  
Kim Mater (3016730)  
Begeleider: Dr. D.M.L. Janssen  
Tweede begeleider: Dr. F. Jansen

## Voorwoord

*Deze scriptie heb ik geschreven ter afsluiting van de Master Communicatiestudies aan de Universiteit Utrecht. Ik kijk terug op een mooie en leerzame studietijd waarin ik veel heb geleerd over mezelf en mij heb kunnen ontwikkelen. De studie, zowel de bachelorfase (Communicatie- en informatiewetenschappen) en deze master hebben mij de kans en vrijheid gegeven om te ontdekken waar mijn interesses en krachten liggen. Naast het kiezen van cursussen die aansloten bij hetgeen ik interessant vond, heeft ook de stage bij Rabobank Nederland mij veel gegeven. Ook hier heb ik veel (over mezelf) geleerd. Gedurende deze periode is het idee ontstaan voor het onderwerp van deze scriptie.*

*Bij Rabobank was tijdens mijn stageperiode de invoering van het nieuwe werken, het 'Unplugged werken' zoals het daar genoemd wordt, in volle gang. Een nieuw pand werd gebouwd, geheel ingericht voor de nieuwe manier van werken. In het oude pand was al veel te merken van de invoering. Bureaus moesten leeg, persoonlijke bezittingen moesten van de bureaus; men kreeg de beschikking over een kluisje, men kon en werd gestimuleerd om gebruik te maken van verschillende werkplekken. Doordat iedereen werd uitgerust met een laptop en smartphone werd het mogelijk om op verschillende plekken te werken en toegang te krijgen tot het bedrijfsnetwerk. Ook waren er ontmoetingsplekken waar men kon overleggen en bijpraten met collega's. Tot slot kreeg men de opdracht om een digitaal archief aan te maken en dus papieren dossiers op te ruimen en werd het management meer zichtbaar op de werkvloer, omdat ook zij geen vaste werkplek meer hadden.*

*Deze veranderingen, die één voor één in het afdelingsoverleg werden medegedeeld vanuit het management, waren stof tot veel discussie onder medewerkers. De één had er moeite mee, de ander zag mogelijkheden in het nieuwe werken. Veelal kwamen discussies uit op het onderwerp communicatie: binnen een afdeling waar overleg zo belangrijk is, hoe moest dat in de toekomst als men niet meer (altijd) in elkaars nabijheid kon zitten? Duidelijk werd in ieder geval dat men moest wennen en dat men niet alleen de voordelen zag, die de nieuwe manier van werken op zouden moeten leveren. Ik vond deze discussie zeer interessant. Daarom heb ik dit onderwerp vertaald naar een afstudeeronderzoek binnen mijn studierichting.*

*Ik wil graag medewerkers van Rabobank Nederland (HR en directoraat communicatie), IBM (speciale dank aan Greet Ulfman), Ymere, VNG International en Shanks b.v. bedanken die hebben meegewerkt aan mijn onderzoek; voor het enthousiasme waarmee zij mij hebben ontvangen, de ins en outs van het nieuwe werken binnen de organisatie hebben verteld en laten zien en medewerkers hebben benaderd om de enquête in te vullen. Ook wil ik degenen bedanken die de enquête hebben ingevuld en/of hebben uitgezet bij collega's en bekenden.*

*Speciale dank gaat uit naar mijn ouders die gedurende de gehele studietijd en tijdens mijn afstudeerperiode altijd achter mij stonden en mij een rustige omgeving hebben geboden tijdens de laatste lootjes van het schrijven van mijn scriptie, mijn vriendinnen die zich ingezet hebben voor mij en hun contacten hebben aangeboord. Pauline, met wie ik menig dagje in de bibliotheek heb doorgebracht, terwijl ieder ander op een warm strand lag, Rob de Moor, mijn oom, voor zijn adviezen en kritische blik, mijn opa die altijd enorm betrokken is en mij alles heeft verteld over de eerste ontwikkelingen in de automatisering en bedrijfsvoering tussen 1964 en 1986 -waarin hij zelf actief was. Ook wil ik Katinka Kahlman bedanken voor haar visie op het nieuwe werken en Bert Schaap, altijd vol goede ideeën.*

*Tot slot wil ik mijn begeleider, Daniël Janssen, bedanken. Hij heeft mij de mogelijkheid gegeven om los te gaan op dit onderwerp waarop nog niemand zich eerder binnen de studie heeft gefocust en heeft mij enthousiast en uitstekend begeleid.*

*Kim Mater  
September 2011, Utrecht*

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>1</b>
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>2</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2. Theoretisch kader</b>	<b>6</b>
2.1 Het nieuwe werken	6
2.2 Relevante theorieën met betrekking tot organisaties en de interne communicatie	16
2.3 Relevantie van dit onderzoek	18
2.4 Hoofd- en deelvragen	20
<b>3. Onderzoeksopzet</b>	<b>22</b>
3.1 De respondenten	22
3.2 De afname	22
3.3 De enquête	23
3.4 De steekproef	32
<b>4. Resultaten</b>	<b>34</b>
4.1 Het nieuwe werken bij de organisaties waar de respondenten werkzaam zijn: een algemeen beeld	34
4.2 De voor- en nadelen en de algemene waardering van het nieuwe werken	39
4.3 De interne communicatie binnen de organisaties waar het nieuwe werken is ingevoerd en de invloed van het nieuwe werken hierop	53
4.4 Behoeftte van de respondenten aan informeel/persoonlijk/sociaal contact en werkgerelateerd contact	80
4.5 De waardering van de communicatie met – en de bereikbaarheid van collega’s en de invloed van de manier van communiceren op de waardering	89
4.6 Verbondenheid/betrokkenheid bij de organisatie	100
<b>5. Conclusie en advies</b>	<b>105</b>
5.1 Conclusie	105
5.2 Adviezen	109
<b>6. Discussie</b>	<b>111</b>
6.1 De enquête	111
6.2 De resultaten	112
6.3 Vervolgonderzoek	113
<b>Literatuurlijst</b>	<b>115</b>
<b>Bijlagen</b>	- De enquête
	- Spss outputs

## Samenvatting

Dit onderzoek gaat in op de betekenis van het nieuwe werken voor de interne communicatie binnen organisaties.

Uit het theoretisch kader blijkt dat het nieuwe werken voortvloeit uit een aantal sociale/maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Nieuwe manieren van communiceren waarmee plaats en tijd overbrugd kunnen worden, maken het nieuwe werken mogelijk. Kenmerken van het nieuwe werken hebben vooral te maken met plaats- en tijdonafhankelijk werken. 'Nieuwe communicatiemiddelen' maken het mogelijk dat iedere medewerker overal bereikt kan worden en informatie kan delen. De verwachting is dat face-to-face en persoonlijk contact afnemen en het virtueel contact toeneemt, terwijl juist de eerste vorm van contact heel belangrijk is voor begripsvorming en betrokkenheid.

De volgende werkvormen zijn kenmerkend voor het nieuwe werken: 'werken op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand', 'werken op flexibele werkplekken op verschillende locaties', 'variatie in het tijdstip waarop men begint of eindigt met werken' en 'tijdelijk meer of minder werken'. Omdat men niet meer altijd op één vaste plek werkt, wordt men vooral beoordeeld op prestatie en niet meer op aanwezigheid. De functie van het kantoor is veranderd van een werkplek in een ontmoetingsplek.

Uit dit onderzoek blijkt dat men over het algemeen voordelen ervaart van het nieuwe werken, vooral mensen die veel gebruik maken van de nieuwe werkvormen. Men noemt ook nadelen, maar de voordelen wegen volgens velen op tegen de nadelen. Tegen de verwachtingen in heeft men nog steeds regelmatig face-to-face en persoonlijk contact. Mensen die hier behoefte aan hebben houden hier rekening mee bij het kiezen van de werkplek. Men heeft gemiddeld evenveel virtueel en face-to-face contact, beide vormen vinden naast elkaar plaats. Vanzelfsprekend is virtueel contact wel toegenomen de laatste jaren. Men is sterk afhankelijk van e-mail, internet en intranet, maar ook van de telefoon en de smartphone. Men is veel meer gebruik gaan maken van chat/messenger programma's. Al deze vormen maken het mogelijk om plaats en tijd te overbruggen. Door het nieuwe werken is het contact met collega's van andere afdelingen toegenomen, vooral het werken op flexplekken draagt hieraan bij. Het nieuwe werken blijkt geen negatieve invloed te hebben op de verbondenheid met de organisatie. Wellicht omdat blijkt dat men nog steeds regelmatig persoonlijk contact heeft met collega's en zelfs meer contact heeft met collega's buiten de afdeling. Ook kan het gevoel een community te zijn, mogelijk gemaakt door nieuwe mediavormen, een positieve bijdrage leveren aan de verbondenheid

Ondanks de positieve tendens is er een groep die wel degelijk nadelen ervaart, vooral op communicatief gebied. Gebleken is dat het nieuwe werken een kwestie van wennen is, maar men kan ook zelf veranderingen aanbrengen door bijvoorbeeld assertiever te zijn, zelf initiatieven te nemen om met collega's af te spreken en door te kiezen voor de werkplek waaraan men behoefte heeft. Zo kunnen mensen die meer behoefte hebben aan sociale contacten ervoor kiezen om vaker op kantoor te werken in plaats van thuis of op andere locaties. Ook de organisatie kan een steentje bijdragen. Men moet medewerkers goed informeren over de mogelijkheden en benadrukken dat er van hen verwacht wordt dat zij zelf de manier van werken naar eigen behoefte invullen. Men moet naast het invoeren van gedeelde agenda's om de onderlinge bereikbaarheid te verbeteren (slechte bereikbaarheid wordt veelal genoemd als nadeel), ontmoetingen faciliteren, zowel werkgerelateerd als informeel. Afspraken over het minimaal aantal uren dat men aanwezig moet zijn, draagt ook bij om face-to-face communicatie en dus de onderlinge contacten te bevorderen.

# 1. Inleiding

Hoe het begon...	Mensen werken in bedrijfjes aan huis. Men haalt inkomsten vooral uit een kleinschalige productie van goederen (handwerk, landbouw).
19 <sup>e</sup> eeuw	De industriële revolutie vindt plaats. Mensen werken dag en nacht in massale fabrieken onder slechte werkomstandigheden. Er wordt geen rekening gehouden met persoonlijke behoeftes. Men mag alleen praten over werkgerelateerde zaken. Alles is gericht op productie en winst; de mens komt op de laatste plaats.
Eind 19 <sup>e</sup> eeuw	Kantoren ontstaan. Mensen werken in grote kantoorruimtes, ook onder slechte omstandigheden, productie staat op nummer 1. Alles is gebaseerd op een hiërarchisch bureaucratisch principe.
Na 1925	Men komt tot de ontdekking dat betere werkomstandigheden leiden tot betere prestaties van het personeel. Er worden veranderingen doorgevoerd binnen fabrieken en kantoren, zoals kortere shifts, betere (kantoor)ruimtes, meer comfort, sociale interactie wordt belangrijker. Iedereen beschikt over een eigen bureau met persoonlijke spullen en zit op een afdeling met directe collega's. Men communiceert face-to-face en de telefoon doet zijn intrede. Iedereen komt iedere ochtend tussen 8.30 uur en 9.00 uur naar kantoor en om 5 uur zit de dag erop. Niet eerder en niet later.
En toen gebeurde er dit...	1 + 1 werd 2: Het nieuwe werken
Jaren '90	<i>De opkomst van de informatie- en communicatietechnologie. Computers veranderen de manier van werken. Door middel van internet (e-mail) en mobiele telefoons is het mogelijk om afstand en tijd te overbruggen en kan er tijd- en plaatsafhankelijk gewerkt worden.</i>
Eind jaren '90 tot heden	<i>De kenniseconomie speelt een belangrijke rol. Organisaties moeten steeds sneller anticiperen op veranderingen, flexibiliteit is hierbij belangrijk. Mensen hebben behoefte om snel te communiceren en informatie te delen. Kosten moeten worden bespaard door een vermindering van (kantoor)ruimte, het fileprobleem moet opgelost worden; men wil een betere balans tussen werk en privé. Zowel de mens als de ontwikkeling staat centraal</i>

(Baane et al., 2011; Miller, 2006; Mooij, 2002; Morgan, 2006)

Het nieuwe werken is 'hot', dagelijks verschijnen er artikelen over het onderwerp. Er zijn websites ter promotie, handboeken die ingaan op de voordelen en organisaties tips geven bij de invoering. Het nieuwe werken wordt hier veelal als ideaal neergezet, terwijl men in artikelen vaak ook kritische kanttekeningen plaatst met betrekking tot dit nieuwe fenomeen. Voor organisaties zou het nieuwe werken veel op moeten leveren, maar wat levert het op voor de medewerkers?

Er is nog weinig bekend over de daadwerkelijke effecten van het nieuwe werken en nog minder op het gebied van de interne communicatie binnen organisaties. De vraag: 'Wat betekent het nieuwe werken voor de interne communicatie binnen organisaties?' is zeer relevant, omdat het nieuwe werken, zoals hierboven beschreven, gepaard gaat met veranderingen op het gebied van communicatie. De wisselwerking heeft twee aspecten:

- Enerzijds is het plaats- en tijdonafhankelijk werken één van de meest belangrijke kenmerken van het nieuwe werken, door de ontwikkeling van informatie- en communicatietechnologie mogelijk gemaakt. Het nieuwe werken is alleen maar mogelijk door de communicatievormen die deze ontwikkelingen met zich mee brengen.
- Anderzijds verandert door de invoering van het nieuwe werken en het stimuleren om de medewerkers op flexibele werkplekken, thuis en op verschillende tijdstippen te laten werken, de manier van communiceren. Men zit, in tegen stelling tot vroeger, niet meer altijd in elkaars nabijheid waardoor de communicatie veel meer virtueel en minder persoonlijk lijkt te worden.

Om bovengenoemde vraag te beantwoorden worden in het theoretisch kader, hoofdstuk 2, allereerst vanuit de literatuur de kenmerken van het nieuwe werken beschreven, er wordt dieper ingegaan op de verschillende maatschappelijke en technologische ontwikkelingen die tot het nieuwe werken hebben geleid, alsmede een uiteenzetting van de vermeende voor- en nadelen die hieraan kleven en de voorwaarden, waaraan voldaan moeten worden. Ook wordt aandacht besteed aan diverse theorieën die ingaan op het belang van face-to-face en informele communicatie met collega's.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de onderzoeksopzet uitgelegd. Hierin worden de kenmerken van het survey-onderzoek besproken.

In hoofdstuk 4 worden de resultaten van dit survey-onderzoek besproken. Aan de hand van de enquête, die is afgenomen onder medewerkers van organisaties waar het nieuwe werken is ingevoerd, worden conclusies getrokken over de betekenis van het nieuwe werken voor medewerkers in de praktijk en in het bijzonder voor de communicatie tussen medewerkers.

Allereerst wordt een beschrijving gegeven van de manier waarop het nieuwe werken wordt ingericht binnen de organisaties; met als belangrijkste punt de kenmerkende werkvormen. Daarnaast worden de algemene voor- en nadelen die men ervaart besproken en wordt een uitspraak gedaan over de algehele waardering.

Vervolgens komt naar voren hoe er binnen deze organisaties gecommuniceerd wordt, wat de invloed van het nieuwe werken hierop is en welke behoeftes men heeft op communicatief gebied en hoe de interne communicatie en de bereikbaarheid binnen de organisaties wordt gewaardeerd. Tot slot wordt bepaald in welke mate men zich verbonden voelt met de organisatie; voelt men zich minder verbonden met de organisatie sinds de invoering van het nieuwe werken?

In hoofdstuk 5 worden de conclusies die uit het theoretisch kader en de enquête naar voren zijn gekomen besproken. Hiermee wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Daarnaast worden een aantal adviezen voor de organisatie en medewerkers gegeven.

In hoofdstuk 6, de discussie, worden een aantal kritische kanttekeningen besproken, gevolgd door suggesties voor vervolgonderzoek.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van diverse bronnen, in de vorm van (hand)boeken en eerdere onderzoeken, uiteengezet wat er wordt verstaan onder het nieuwe werken. Onder andere komen de kenmerken van het nieuwe werken naar voren, worden de ontwikkelingen voorafgaand aan de komst van het nieuwe werken besproken, wordt ingegaan op de voornaamste redenen voor organisaties om het nieuwe werken in te voeren en worden de voor- en nadelen besproken. Daarnaast worden de resultaten van eerder onderzoek uiteengezet. Hierbij ligt de focus op wat er onderzocht en beschreven is op het gebied van interne communicatie binnen 'nieuwe organisaties'.

### 2.1 Het nieuwe werken

In deze paragraaf wordt de term 'het nieuwe werken' nader toegelicht en worden de ontwikkelingen beschreven die hebben geleid tot deze trend. Tevens worden de voornaamste redenen voor de invoering en de voor- en nadelen van het nieuwe werken besproken.

#### *2.1.1. Wat wordt verstaan onder 'het nieuwe werken'?*

Het nieuwe werken is een overkoepelende term die gebruikt wordt om de moderne manier van werken te beschrijven. Het is een vrij breed begrip; er is geen algemene definitie voor, omdat iedere organisatie het concept op een eigen manier kan inrichten. Ook hebben organisaties vaak een eigen naam bedacht voor een werkvorm die overeenkomt met de kenmerken van het nieuwe werken. Baane, Houtkamp en Knotter (2011) hebben voor de Stichting Management Studies onderzoek gedaan op welke wijze organisaties hun functioneren kunnen verbeteren door het toepassen van nieuwe manieren van werken. Ze hebben gekeken naar de randvoorwaarden voor succes en de risico's die aan het nieuwe werken kleven. Zij zeggen het volgende over het begrip:

*"Het nieuwe werken is een containerbegrip dat organisaties wisselend gebruiken om hun initiatieven op het gebied van sociale innovatie te benoemen".*

Een aantal kenmerken komt binnen iedere organisatie die het nieuwe werken heeft ingevoerd terug. Baane et al. (2011) hebben vanuit de literatuur het begrip proberen samen te vatten in vier 'werkprincipes'; de kenmerken waaraan organisaties die het nieuwe werken hebben ingevoerd, voldoen. Het gaat het om organisaties die:

1. Haar medewerkers in staat stellen om onafhankelijk van plaats en tijd te werken
2. Haar medewerkers consequent sturen op resultaat
3. Zorgen dat haar medewerkers vrij toegang hebben tot en gebruik kunnen maken van kennis, ervaringen en ideeën
4. gebaseerd zijn op flexibele arbeidsrelaties (arbeidsverhoudingen en contractvormen)

In de praktijk uit zich dit in de volgende kenmerken:

- *Flexplekken binnen het kantoorpand*: men heeft geen vaste werkplek, maar kan zitten waar men wil. Vooruitstrevende organisaties hebben verschillende typen plekken voor verschillende soorten werkzaamheden (Baane et al., 2011). Zo zijn er stilteplekken waar men geconcentreerd kan werken en plekken waar vergaderd of samengewerkt kan worden. Men kan het type plek kiezen dat past bij het soort werkzaamheden en is niet gebonden aan één vaste plek.
- *De mogelijkheid om thuis te werken*: men kan werkzaamheden thuis uitvoeren, doordat er ingelogd kan worden op het systeem van de organisatie. Hierdoor heeft men toegang tot informatie, persoonlijke mappen en communicatiesystemen. Voornaamste redenen om thuis

te werken zijn volgens onderzoek over het nieuwe werken van TNS/Nipo (2010) het vermijden van files en het minder beroep hoeven doen op kinderopvang.

De twee bovengenoemde kenmerken van het nieuwe werken beslaan het concept flexwerken: het in vaste dienst zijn bij een organisatie zonder te beschikken over een vaste werkplek (Van de Vendel, 2009). Dit zijn de meest voorkomende vormen van het nieuwe werken. Daarnaast zijn er nog enkele aanvullende kenmerken waaraan organisaties die het nieuwe werken hebben ingevoerd, kunnen voldoen (Baane et al., 2011; Centraal beheer Achmea, 2010).

- *De mogelijkheid om werktijden zelf in te delen:* men is niet meer gebonden aan vaste werktijden, maar kan naast de plaats ook het tijdstip bepalen waarop men werkt. Zo kan men ervoor kiezen om soms 's avonds of in het weekend te werken om op overige dagen tijd te hebben voor andere (privé)zaken. Men kan bijvoorbeeld rekening houden met het gezin. Bij internationale organisaties speelt deze mogelijkheid een belangrijke rol. Vanwege het tijdsverschil, kan men bijvoorbeeld alleen 's avonds communiceren met collega's op een ander continent. Men kan de werktijden hierop aanpassen.
- *Het delen van informatie:* door middel van intranet en een ICT systeem waarop iedereen kan inloggen is het mogelijk informatie te delen. Tastbare archieven en dossiers verdwijnen en alles wordt gedigitaliseerd, zodat iedereen toegang krijgt tot deze informatie. Het belangrijkste is dat kennis gedeeld wordt, informatie beter toegankelijk is waardoor men de werkzaamheden beter kan uitvoeren. Ruimtebesparing is één van de grote voordelen van digitalisering. De ontwikkelingen op het gebied van werkplekken hangt hiermee samen. Doordat men op verschillende plekken kan werken, moeten de werkplekken leeg zijn.
- *Beoordeling op resultaat in plaats van op aanwezigheid:* bovenstaande ontwikkelingen brengen met zich mee dat medewerkers niet altijd meer zichtbaar zijn voor het management. Had men vroeger een vaste werkplek, waardoor een manager precies kon zien wie wel en niet (op tijd) aanwezig was; nu werkt men op onregelmatige tijden en op verschillende plekken, waardoor de controle op deze manier niet meer werkt. Voor managers geldt dat zij een andere manier van leidinggeven moeten ontwikkelen. Men moet vertrouwen hebben in de medewerkers en afspraken maken over welke werkzaamheden wanneer klaar moeten zijn. De prestaties worden beoordeeld, niet de aanwezigheid. Het maakt niet meer uit wanneer en waar het werk wordt verricht, als het maar wordt verricht.
- *Tijdelijk meer of minder werken:* bij sommige organisaties heeft men de mogelijkheid binnen het contract om tijdelijk meer of minder te werken.
- *De functie van het kantoor verandert naar een ontmoetingsplek* (Bakker, 2010; Bijl, 2007): omdat men thuis of op andere plekken werkt, is het niet vanzelfsprekend dat men iedere dag collega's ziet of spreekt. Wanneer men naar kantoor komt is dit volgens Bakker (2010) vooral om collega's en/of leidinggevende(n) te ontmoeten en niet om te werken. Veel grote organisaties hebben ontmoetingsplekken ingericht waar men in een sfeervolle omgeving met elkaar kan overleggen en bijpraten.
- *De vorm van communicatie verandert van persoonlijk contact naar meer digitaal contact* (Centraal beheer Achmea, 2010): een logisch gevolg van bovenstaande ontwikkelingen waarbij collega's niet meer iedere dag tegelijk op kantoor zijn, lijkt een afname van face-to-face en persoonlijk contact te zijn en (deels) vervangen te worden door virtueel contact. Volgens onder andere Hengstmengel (2001) nemen virtuele contacten dan ook toe en reële contacten af doordat flexwerkers minder op kantoor zijn. Ook Stoter (2009) is bang dat virtuele communicatie persoonlijke communicatie vervangt. Hier zal verder in dit hoofdstuk nader op worden ingegaan.
- *Gebruik van flexkantoren op allerlei centraal gelegen en makkelijk bereikbare plaatsen in het land:* iedereen kan gebruik maken van deze kantoren om zelfstandig te werken, maar ook om te vergaderen. ICT-voorzieningen zijn aanwezig zodat men kan inloggen op het netwerk van de organisatie waarvoor men werkt.



Bovengenoemde kenmerken van het nieuwe werken hebben allen te maken met het verdwijnen van de vaste werkplek en het zelf indelen van tijd. Hierdoor heeft men vrijheid, uitdaging en verantwoordelijkheid wat volgens Bijl (2007) leidt tot het optimaal functioneren van de medewerkers. De ontwikkeling van ICT maakt plaats- en tijdonafhankelijk werken mogelijk. Door middel van e-mail kan men tijd- en plaatsafhankelijk werken. Een e-mail kan vanaf iedere plek verstuurd worden: op kantoor, thuis, onderweg via de smartphone. Men kan in een fractie van een seconde met de andere kant van de wereld communiceren en wanneer men een e-mail stuurt hoeft de geadresseerde niet persé aan het werk of aanwezig te zijn. Deze ziet de e-mail zodra hij start met werken. Dit is het verschil met een ander plaatsoverbruggend medium, de telefoon, hiervoor moet iemand anders ook aan het werk en/of bereikbaar zijn. De ontwikkeling van het internet is dus de belangrijkste aanleiding geweest tot de ontwikkeling van de nieuwe manier van werken. Ook het intranet en chat/messenger systemen, waarmee collega's direct met elkaar kunnen communiceren, zijn van belang geweest, evenals een gedeelde agenda waardoor collega's op de hoogte kunnen zijn van elkaars afspraken en de plek waar men zich bevindt.

Niet elk type organisatie en functie is geschikt voor het nieuwe werken. Dit heeft vaak met de organisatiecultuur te maken. Accountants- en advocatenkantoren houden hun personeel graag op kantoor (Centraal beheer Achmea, 2010). Voor bijvoorbeeld baliemedewerkers, koks, verzorgenden, productiemedewerkers, artsen en buschauffeurs is fysieke aanwezigheid vereist. Plaats- en tijdonafhankelijk werken is nauwelijks mogelijk. Wel kan men een gevoel van vrijheid geven door zelfroosting.

Centraal beheer Achmea (2010) stelt een aantal vuistregels op om te beoordelen of de functie geschikt is voor het nieuwe werken:

- minimaal 20% van de taken is gericht op het invoeren en/of verwerken van informatie
- een deel van de taken geeft meetbare en planbare resultaten
- een deel van de taken is niet afhankelijk van persoonlijk contact

In de volgende paragraaf zal verder worden ingegaan op de sociale en technologische ontwikkelingen die hebben geleid tot het nieuwe werken.

### *2.1.2. Sociale en technologische ontwikkelingen die vooraf gingen aan het nieuwe werken*

Het kantoor in de vorm van een gebouw waar men naartoe komt om te werken, bestaat relatief kort. Mooij (2002) geeft aan dat pas sinds het einde van de negentiende eeuw de eerste kantoren in gebruik werden genomen. Deze ontwikkeling liep parallel aan de industriële revolutie. Fabrieksmedewerkers werkten gezamenlijk in een grote ruimte, evenals kantoormedewerkers. Daarnaast werd de typemachine uitgevonden, hetgeen deze ontwikkeling heeft versneld; veel werk werd gestandaardiseerd. Men werkte in saaie, slecht verlichte ruimtes en de meubelen waren puur functioneel. Na de tweede wereldoorlog veranderde dit doordat men erachter kwam dat een prettigere werkomgeving de productiviteit verhoogde. Deze ontwikkeling heeft zich doorgezet tot het nieuwe werken van tegenwoordig. Vanaf de jaren '70 zag men steeds vaker af van gestandaardiseerde processen, zowel in fabrieken als op kantoor. Men begon zich af te vragen wat het nut was van ieders aanwezigheid elke dag op kantoor. De belangrijkste verandering die het mogelijk maakt plaats- en tijdonafhankelijk te werken: de enorme ontwikkeling van de communicatietechnologie in de jaren '80 en '90. Ook nu nog ontwikkelen zich nieuwe vormen van communicatie.

Daarbij beschrijft Mooij (2002) vijf bewegingen in maatschappelijke, technologische en economische ontwikkelingen die het denken over werken hebben veranderd. Hierbij gaat het om:

1. *Toenemende dynamiek*: er is meer concurrentie en producten hebben een kortere levensduur. Er is sprake van globalisering en de consument is kritischer waardoor de

concurrentie is toegenomen. De tijd tussen het ontstaan van een idee en de introductie van een product moet steeds korter worden.

Deze toename in de dynamiek stelt een aantal eisen aan de flexibiliteit van organisaties. Een organisatie moet namelijk lenig kunnen inspelen op veranderingen. In de praktijk betekent dit: geen starre huurcontracten, meer mobiliteit, herindeelbare ruimtes en plattere organisatiestructuren.

2. *Technologische vernieuwing*: door de inzet van communicatiemiddelen zoals internet en mobiele telefonie is de efficiëntie toegenomen. Grote afstanden kunnen overbrugd worden, met e-mail kan men op verschillende tijden toch met elkaar samenwerken. Men kan in verschillende tijdzones communiceren en reageren wanneer het uitkomt. Het tijd- en plaatsonafhankelijk werken is dus alleen mogelijk door de komst van deze technologieën. Dit alles leidt tot het ontstaan van 'virtual offices'. Compactere werkplekken zijn mogelijk. Ook is er minder ruimte nodig voor archieven; deze kunnen worden gedigitaliseerd.
3. *Het denken in toegevoegde waarden*: een organisatie heeft niet alleen toegevoegde waarden voor haar medewerkers in de vorm van inkomen, zekerheid en secundaire arbeidsvoorwaarden, maar de medewerkers hebben ook toegevoegde waarden voor de organisaties. Dit in de vorm van ingebrachte inspanning, deskundigheid, vaardigheden en een netwerk. Belangrijk is de wederzijdse bewaking van deze relatie. Vanuit deze gedachte is het logisch om werknemers niet op basis van inspanning te belonen, maar op basis van resultaat. Bewustwording van de eigen verantwoordelijkheid is hierbij belangrijk. Ook kunnen leidinggevende(n) minder controleren doordat men niet op een vaste plek zit of tegelijk aanwezig is. Bij het nieuwe werken kijkt men dan ook naar het resultaat en niet naar het aantal uren dat men aanwezig is ( Baane et al., 2011.) Volgens Mooij (2002) zal de werknemer meer gemotiveerd zijn en medeverantwoordelijk zijn voor een goede werkomgeving.
4. *Balans tussen werk en privé*: De aandacht voor balans tussen werk en privé is toegenomen. De toon is gezet door de generatie babyboomers, die voor een veranderde arbeidsmoraal zorgden: 'werk moet een verrijking van het leven vormen'. Door de toenemende welvaart vinden mensen een evenwichtige balans tussen werk en privé belangrijk. Dit uit zich in meer aandacht voor de kwaliteit en de vorm van het werken; de werkomgeving moet bijvoorbeeld aan de wensen van de werknemers voldoen. Creativiteit wordt belangrijker en men zorgt voor meer ontspanning op de werkvloer.
5. *Meer duurzaamheid*: De laatste jaren is het besef ontstaan dat zorg voor de omgeving zich op langere termijn loont. Dit alles voor een goed milieu voor toekomstige generaties. Een voorbeeld van deze ontwikkeling is dat meer mensen thuis of op een locatie dichtbij huis werken om de file te vermijden (Centraal beheer Achmea, 2010).

Baane et al. (2011) noemen twee ontwikkelingen die impact hebben op de manier waarop in een organisatie gewerkt wordt. Ook deze hebben, ieder op hun eigen manier, te maken met veranderingen door de opkomst van ICT. ICT is steeds belangrijker in het sociale verkeer, zowel privé als zakelijk. Maar, of eigenlijk daarnaast, veranderen ook de preferenties en competenties van arbeidskrachten. Baane et al. (2011) spreken over: 'Web 2.0' en 'Werknemer 2.0'. De definitie van Web 2.0 is: 'De opkomst van sociale toepassingen van ICT'. De definitie van Werknemer 2.0/screenager (geboren na 1985) is: 'Veranderende voorkeuren en competenties van een nieuwe generatie werknemers'. In onze dagelijkse communicatie zijn we steeds meer afhankelijk van technologische hulpmiddelen. Volgens de onderzoekers zijn telefoon en e-mail alweer 'old school'; tegenwoordig communiceert men in toenemende mate via sociale media (o.a. Hyves, LinkedIn, MSN, Skype). Deze trend vertaalt zich ook binnen organisaties. Status, macht en autoriteit worden niet meer ontleend aan het beschikken over schaarse informatie, maar door toegang te hebben tot informatie en de mogelijkheid om deze toe te passen. Web 2.0 staat volgens Baane et al. (2011) voor de verdere democratisering van organisaties. Web 2.0 staat voor het ontstaan van platforms op internet waar gebruikers zich kunnen organiseren, samenwerken, vriendschappen onderhouden,

delen, ruilen, handelen of creëren. De platforms zijn toegankelijk, decentraal georganiseerd waardoor een actieve inbreng van gebruikers mogelijk is. Via internet heeft men real time een schat aan informatie. Web 2.0 democratisert, activeert, verbindt en personaliseert.

Een belangrijk kenmerk van Web 2.0 is virtuele 'community vorming'. Een virtuele gemeenschap (community) is een groep mensen die communiceren en/of samenwerken, met behulp van vooral internet of een andere informatietechnologie, in plaats van elkaar in levenden lijve te ontmoeten (Rheingold, 1993). Vooral bovengenoemde sociale media faciliteren communityvorming via internet. Contact en daarbij communityvorming kan vanwege internet op mondiale schaal plaatsvinden. Van der Mast et al. (2001) spreekt over een virtuele samenleving.

Informatie delen en beschikbaarheid tot informatie (democratisering) speelt een belangrijke rol binnen de huidige samenleving en dus ook binnen organisaties. Men heeft een toenemende behoefte om zelf informatie tot zich te nemen. Dit kan snel en efficiënt door middel van internet en deel uit te maken van een 'virtual community'. Ook binnen organisaties kan door middel van internet/nieuwe media en met name sociale media en intranet een virtuele community gevormd worden, waarbinnen het mogelijk is om met elkaar te communiceren zonder elkaar in levende lijve te hoeven ontmoeten. Sommige organisaties incorporeren volgens Baane et al. (2011) kenmerken van sociale sites in eigen ICT-applicaties. De huidige werknemer, de flexwerker is dan ook afhankelijk van een netwerk. Het gaat hierbij om de volgende netwerken die tegenwoordig steeds meer virtueel zijn:

- formele overlegorganen
- informele groepen op basis van interesses
- multidisciplinaire werkgroepen

Volgens Steijn (2001) moet de zogenaamde 'digitale werker' over de nodige communicatieve eigenschappen beschikken, omdat communicatie de drager van kennisuitwisseling is.

Belangrijk hierbij is dat er in de loop der jaren een omslag in de organisatievorm heeft plaatsgevonden. Het hiërarchische, gestructureerde piramidemodel heeft plaats gemaakt voor een netwerkomgeving waarin geen hoog/laag relaties aanwezig zijn. Tegenwoordig worden verantwoordelijkheden gedeeld en draagt iedereen een steentje bij aan een ongestructureerd samenwerkingsmodel, dit komt voort en leidt tot individualisering (van der Mast et al., 2001). Binnen organisaties waar het nieuwe werken is ingevoerd, werkt men samen binnen (virtuele) 'communities', de organisatie als geheel, maar ook kleinere groepen. Volgens Cuijpers en Hengstmengel (1997) zorgt de verplattung van de organisatie ervoor dat er meerdere autonome multidisciplinaire teams zijn die door korte communicatielijnen snel moeten reageren. Intranet ondersteunt deze teams. Het intranet helpt volgens hen om de motivatie van en binding tussen medewerkers te vergroten en de samenwerking te verbeteren. Het gaat om een netwerk van en voor mensen die elkaar vinden als ze elkaar nodig hebben waardoor synergie gecreëerd kan worden op plaatsen waar dit niet eerder was. Via intranet vindt op deze manier communityvorming plaats. Andere mediavormen die bijdragen aan deze communities zijn chat/messenger programma's, blogs en bijvoorbeeld Yammer (Twitter binnen een organisatie). Via de smartphone kan men overal altijd toegang hebben tot het netwerk en hiermee tot informatie en contact met collega's.

De algemene ontwikkeling op het gebied van communityvorming waarbij het uitwisselen, de toegankelijkheid en het delen van informatie belangrijk is, gaat dus ook op voor de nieuwe organisaties waarin de structuur veranderd is en kennis delen en virtueel communiceren belangrijk wordt. Volgens Baane et al. (2011) ontwikkelen medewerkers, vooral werknemer 2.0/screenagers, andere preferenties ten aanzien van leren, communiceren en werken. De verwachtingen die zij hebben ten aanzien van werk matchen niet meer volledig met de wijze waarop traditionele arbeidsorganisaties zijn ingericht. Dit in tegenstelling tot de pragmatische generatie (geboren tussen 1970 en 1985), de generatie X (geboren tussen 1955 en 1970) en de protestgeneratie (geboren tussen 1940 en 1955).

Niet bij iedere organisatie is Web 2.0 ver doorgevoerd. Ook blijft de vraag of communicatie minder effectief is wanneer deze overwegend virtueel plaats vindt. In paragraaf 2.2 zal verder worden

ingegaan op diverse theorieën over het belang van face-to-face communicatie, een manier van communiceren die door bovengenoemde ontwikkelingen minder wordt gebruikt.

### *2.1.3. De voornaamste redenen om het nieuwe werken in te voeren: de voordelen van het nieuwe werken*

In de literatuur worden diverse voordelen van het nieuwe werken genoemd. Deze worden hieronder uiteengezet. De genoemde voordelen komen overeen met de ontwikkelingen die in de vorige paragraaf besproken zijn. Door bovengenoemde ontwikkelingen zijn veel organisaties min of meer genoodzaakt om hun manier van werken aan te passen. Dit geldt vooral voor grote en/of internationale organisaties. De zakelijke en financiële dienstverlening, ICT en overheidsinstellingen lopen hierbij voorop (Centraal beheer Achmea, 2010). Volgens Baane et al. (2011) is er nog weinig bekend over de daadwerkelijke opbrengstenkant van het nieuwe werken. Daarom zullen vooral de verwachte voordelen en opbrengsten worden besproken. Vervolgens worden er een aantal voordelen besproken die op de praktijk gebaseerd zijn en uit een onderzoek van TNS/Nipo (2010) zijn gekomen.

Volgens een handboek voor werkgevers over het nieuwe werken, opgesteld door Centraal beheer Achmea, zijn er zowel verwachte voordelen voor werknemers als voor werkgevers.

De voordelen die genoemd worden voor werknemers zijn:

- meer vrije tijd
- minder in de file staan
- meer ruimte voor zorgtaken
- meer geconcentreerd kunnen werken
- grotere autonomie

(Wegwijs in het nieuwe werken, Centraal beheer Achmea, 2010)

De laatste twee punten leiden tot een grotere productiviteit wat goed is voor de organisatie en voor de tevredenheid en betrokkenheid bij het werk.

Voor werkgevers zijn er andere verwachte voordelen:

- besparing van werkplekken
- stijging van de efficiency en flexibiliteit
- stijging van de productiviteit
- toename van het innovatievermogen van de organisatie
- verbetering van de dienstverlening waardoor de klantloyaliteit stijgt
- vergemakkelijken om personeel te werven en te behouden omdat een dergelijke baan aantrekkelijk is
- imagoverbetering op maatschappelijk gebied

(Wegwijs in het nieuwe werken, Centraal beheer Achmea, 2010)

Baane et al.(2011) maken gebruik van een indeling van Hamel en Prahalad (2004) om organisatievoordeel te benoemen. Zij spreken over teller- en noemer management, het gaat hierbij om respectievelijk waardecreatie en kostenbesparing.

De teller-effecten, het verhogen van de opbrengsten, van het nieuwe werken zijn volgens Baane et al. (2011):

- hogere tevredenheid en betrokkenheid van werknemers: dit wordt veroorzaakt door aantrekkelijk werkgeverschap, een goede balans tussen werk en privé en faciliteiten om plaats- en tijdonafhankelijk te werken.
- prestatieverbetering: organisaties verwachten een hogere productiviteit, effectiviteit, omzetstijging en margeverbeteringen doordat medewerkers beter in hun vel zitten.

- verbeterde samenwerking: door te investeren in betere communicatie(middelen) en andere kantoorconcepten zal de samenwerking toenemen wat de kwaliteit van de werkzaamheden ten goede komt. Doordat er kortere lijnen zijn, kan er efficiënter worden gewerkt
- beter benutten van beschikbare kennis; hierbij gaat het om het delen van kennis, men kan sneller leren van elkaar als informatie gedeeld wordt door het voor iedereen beschikbaar te maken
- aantrekkelijker werkgeversimago: naast het bieden van aantrekkelijke arbeidvoorwaarden vinden organisaties dat zij ook een volwassen arbeidsverhouding moeten bieden die recht doet aan wederzijdse behoefte aan flexibiliteit en autonomie
- verhogen van de klanttevredenheid: hogere medewerkerstevredenheid en betrokkenheid door bovenstaande punten, leidt volgens organisaties tot een hogere klanttevredenheid
- duurzaam ondernemen: door het nieuwe werken kunnen organisaties een bijdrage leveren aan duurzaamheid, bijvoorbeeld door te letten op werk- en reisgedrag van medewerkers.

De noemereffecten, het verlagen van de kosten, die Baane et al. (2011) noemen zijn:

- besparing op huisvestings(gerelateerde) kosten: door thuiswerken en activiteit gerelateerd werken te stimuleren, (werken op een plek passend bij het soort werkzaamheden) zijn er minder werkplekken nodig. Dit betekent minder kosten aan huisvesting, parkeerplekken, schoonmaak en energie
- besparing op reis- en verblijfkosten: thuiswerken bespaart organisaties reiskosten. Internationale organisaties kunnen virtueel vergaderen waardoor mensen uit andere landen niet genoodzaakt zijn een bezoek te brengen aan de organisatie.
- besparing door meer met minder mensen te doen: door een hogere arbeidsproductiviteit kan een medewerker meer werk verzetten waardoor hetzelfde werk met minder mensen gedaan kan worden.
- besparing op ICT-kosten: door draadloze ICT-concepten zijn organisaties minder kosten kwijt aan installatie en onderhoud van bijvoorbeeld netwerkbekabeling. Vaste telefoons worden veelal vervangen door mobiele telefoons. Men heeft vaak een laptop of smartphone waardoor er geen vaste computers meer nodig zijn.
- besparing op ziekteverzuim en ongewenst verloop: het nieuwe werken zal moeten bijdragen aan een prettiger werkklimaat, waarin mensen geïnspireerd en gemotiveerd worden en waardoor mensen minder vaak verzuimen.

Opvallend is dat het nieuwe werken meer verwachte voordelen voor de organisatie kent dan voor de werknemer. Ook worden er geen voordelen op communicatief gebied benoemd. Terwijl dit, zoals zal blijken uit paragraaf 2.1.4 ook heel belangrijk is voor de tevredenheid en productiviteit van de medewerkers.

Bovenstaande voordelen zijn allen verwachte voordelen. Volgens Baane et al. (2011) is er nog weinig bekend over de daadwerkelijke positieve effecten van het nieuwe werken. Toch zijn er enkele onderzoeken, waarin mensen die werken bij een organisatie waar het nieuwe werken is ingevoerd, zijn gevraagd naar de voor- en nadelen die het nieuwe werken met zich mee brengt.

TNS/Nipo (2010) heeft onderzoek gedaan onder 795 Nederlanders van 18 tot 65 jaar. Centraal staat hoe men denkt flexibel te werken. Als voordelen ziet men:

- minder beroep op kinderopvang
- bijdrage aan het oplossen van files
- grotere arbeidsparticipatie

74 % noemt als positief gevolg van het flexibel werken een gevoel van vrijheid te hebben, 48% voelt zich gelukkig, 42% geeft aan meer tijd voor zichzelf te hebben en voor 39% geldt een afname van stress.

Een gevoel van vrijheid en minder stress zorgen voor een gelukkiger gevoel. Men kan de dagen flexibel inrichten wat ervoor zorgt dat men de touwtjes beter in handen heeft. Doordat men meer tijd kan doorbrengen met vrienden en familie heeft men meer ruimte voor ontspanning.

Men heeft minder stress, doordat er geen druk is om op tijd te komen, er thuis gewerkt kan worden als er ziekten zijn en men minder hoeft te goochelen met schaarse tijd. Men ervaart meer vrijheid, doordat er een betere verdeling van het werk mogelijk is en men zelf kan bepalen wat wanneer gedaan wordt, verschillende bezigheden in en om het huis gecombineerd kunnen worden met werk en men door het nieuwe werken autonomie ervaart.

Bovenstaande voordelen hebben dus vooral te maken met de voordelen voor het gezin en het 'goed voelen'. Wel moet worden benadrukt dat met flexibel werken in het onderzoek van TNS/Nipo (2010) vooral thuiswerken en flexibele werktijden worden bedoeld en niet zo zeer het hebben van flexplekken binnen het kantoorpand.

Men geeft als redenen aan om thuis te werken het beter kunnen zorgen voor de kinderen, het beperken van reistijd en het toch aan de slag kunnen wanneer men zich ziek voelt.

Op communicatief gebied blijkt uit het kwalitatieve onderzoek van Van de Vendel (2009) dat men het contact met collega's verbeterd vindt sinds de invoering van het flexwerken. Men ziet de afdeling meer als team en wisselen meer informatie uit met elkaar.

Voor een gedeelte van de medewerkers is het management zichtbaarder geworden op de werkvloer waardoor men beter bereikbaar is. Doordat het management niet meer in een eigen kantoor zit en rondloopt op de werkvloer wordt er een positief signaal afgegeven. Er is meer sprake van democratisering omdat zij ook flexwerken.

Over het algemeen zijn de medewerkers van de gemeente Heerhugowaard positief over het contact met collega's. Er komen echter ook negatieve punten naar voren in dit onderzoek. Deze en andere nadelen zullen in de volgende subparagraaf worden besproken.

#### *2.1.4. De nadelen van het nieuwe werken*

In het onderzoek van TNS/Nipo (2010) konden de respondenten ook aangeven om welke redenen men er niet voor kiest flexibel te werken. Het gaat hier om mensen die bij organisaties werken waar flexibel werken wel is toegestaan, maar die geen gebruik maken van deze mogelijkheid.

- 26% is van mening dat men op kantoor efficiënter kan werken
- 22% vindt dat een vaste werkplek betere technische faciliteiten biedt
- 21 % vindt het te onregelmatig
- 12% heeft moeite om de scheiding tussen werk en privé in stand te houden
- 11 % is bang door flexibel te werken meer uren te maken dan in het contract staat
- 6% meent geen rustige thuissituatie te hebben
- 6% vindt dat ze anders te weinig face-to-face contact hebben met collega's
- 2% heeft het idee dat collega's ze als profiteur zullen zien

Binnen de gemeente Heerhugowaard (Van de Vendel, 2009) waren, naast de voordelen die besproken zijn in de vorige subparagraaf, ook negatieve geluiden te horen. Door het flexwerken komt men collega's minder vaak tegen waardoor er minder belangstelling naar elkaar wordt getoond. Dit terwijl men het juist belangrijk vindt om aandacht over en weer te geven; op die manier kan men ervaringen delen. Door flexwerken wordt dit moeilijker waardoor mensen bepaalde negatieve gevoelens gaan opkroppen. Ook zegt een afdeling, dat door het flexwerken sprake is van groepsvorming door indeling van werkplekken. Ook ontstaan communicatieproblemen doordat er

bijvoorbeeld geen ruimte meer is bij directe collega's als er overlegd moet worden. Omdat men vaak niet bij elkaar zit, wordt er meer per e-mail gecommuniceerd wat niet bevorderlijk is voor persoonlijk contact.

Naast negatieve aspecten op communicatief gebied werden er ook andere negatieve aspecten genoemd in bovenstaand onderzoek. Zo hebben sommige mensen meer last van geluidsoverlast en anderen ervaren de stilte juist als negatief. Ook ruimtegebrek wordt als een negatief aspect genoemd. Er zijn namelijk niet genoeg werkplekken voor iedereen.

Gemeentebreed blijkt wel dat ondanks deze negatieve aspecten de meeste mensen niet terug willen naar de vaste werkplek. Door diverse aspecten te veranderen, met name op communicatief gebied, zal men wellicht nog tevredener zijn. Daarom zullen in onderstaande subparagraaf de voorwaarden worden besproken om de communicatie en het contact tussen collega's onderling op een goede manier te laten verlopen

In een artikel in het tijdschrift 'Management Team' (februari 2011) gaat Peter van Lonkhuyzen in op de nadelen die kleven aan het nieuwe werken. Volgens van Lonkhuyzen (2011) geldt voor 63% van de medewerkers dat zij niet thuiswerken, omdat zij dan collega's missen. Ook het zelf niet zichtbaar zijn voor collega's wordt als een gemis ervaren.

Verskillende softwaresystemen maken het mogelijk om op afstand samen te werken, maar studies naar het functioneren van virtuele teams laten volgens hem zorgwekkende resultaten zien. Dit uit zich in problemen met de coördinatie, de onderlinge affiniteit wordt kleiner en het vertrouwen wordt moeilijker opgebouwd. Daarnaast is er minder sympathie en meer kans op conflict. Van Lonkhuyzen gaat hierbij in op de het belang van non-verbale signalen zoals lichaamstaal. Deze signalen ontbreken bij het samenwerken op afstand.

De auteur schrijft dat er nog weinig bekend is over de invloed van het nieuwe werken op creativiteit en innovatie en op de bedrijfscultuur- en binding. Hij vermoedt dat door meer thuis te werken en elkaar niet bij de koffieautomaat tegen te komen, het lastiger is om nieuwe ideeën tot stand te brengen. Minder informeel contact zal volgens hem nadelige gevolgen hebben voor de bedrijfscultuur en binding.

Bij flexibel werken hebben werknemers minder formele verplichtingen. Men is minder aanwezig op kantoor. Volgens van Lonkhuyzen (2011) is het kantoor een stimulerende omgeving; omgeving en teamwork dagen werknemers uit om zich te ontwikkelen. Uit onderzoek van arbeids- en organisatiepsycholoog Ety Wielenga-Meijer (In: Lonkhuyzen, 2011) is het gevaar van te veel vrijheid dat de leercurve daalt.

#### *2.1.5 Voorwaarden om de communicatie en het contact tussen collega's onderling op een goede manier te laten verlopen*

Omdat dit onderzoek gericht is op de communicatieve aspecten van het nieuwe werken, worden onderstaande voorwaarden met betrekking tot interne communicatie besproken. Gebleken is uit de hierboven beschreven onderzoeken, dat de nadelen die men noemt vooral over het (face-to-face) contact met collega's gaan. Hier liggen dus punten ter verbetering. Wanneer de communicatie goed verloopt, zal men nog tevredener zijn over het nieuwe werken. Daarom worden hieronder de belangrijkste voorwaarden genoemd voor een zo optimaal mogelijke communicatie waardoor het nieuwe werken zo optimaal mogelijk functioneert.

Uit onderzoek van TNS Nipo (2010) blijkt al dat men duidelijke afspraken en een goede bereikbaarheid van de werknemer ziet als belangrijkste voorwaarden om flexibel te werken. Met duidelijke afspraken wordt bijvoorbeeld bedoeld dat er afspraken zijn over het minimaal aantal uren

en dagen dat iedereen aanwezig is voor overleg. Organisaties moeten zelf (informele) ontmoetingen faciliteren, omdat het niet vanzelfsprekend is dat contacten beter worden door het flexwerken, zoals in paragraaf 2.1.3. naar voren komt. Om de bereikbaarheid van de medewerkers te optimaliseren is een goed ICT-systeem van belang. Uit het onderzoek van Van de Vendel (2009) blijkt dan ook dat men de rol van ICT als zeer belangrijk ervaart. Het ICT-systeem moet verschillende zaken faciliteren; een stabiele internetverbinding, zodat men de mogelijkheid heeft om altijd online toegang te hebben tot data en tot de middelen om te kunnen samenwerken; via de mail, videoconferencing / conference calls of bijvoorbeeld een 'communicator' (chat/messenger programma). Men moet de beschikking hebben over een laptop en eventueel ook een smartphone om overal bereikbaar te zijn en toegang te hebben tot het systeem (Baane et al., 2011). Agendabeheer (gedeelde agenda) wordt gezien als een belangrijk middel om collega's te kunnen traceren (Van de Vendel, 2009). In hetzelfde onderzoek wordt aanbevolen dat het management zichtbaar is op de werkvloer en de communicatie en het contact met andere afdelingen moet worden bevorderd. Men moet zich welkom voelen op andere afdelingen. Door middel van flexibele werkplekken binnen het kantoorpand kan dit worden bereikt.

Volgens het onderzoek van Van de Vendel (2009) vraagt flexibel werken ook aanpassingen van de medewerkers. Zo moet men kunnen omgaan met een digitaal archief, assertief zijn en is het hebben van communicatieve vaardigheden belangrijk. Daarnaast moet men georganiseerd kunnen werken en afstand doen van persoonlijke bezittingen. Andere competenties, waaraan medewerkers moeten voldoen volgens Centraal beheer Achmea (2010) zijn zelfstandig werken, problemen oplossen en plannen, verantwoordelijkheid nemen, samenwerken, informatie delen en ook hier weer: communiceren. Volgens Centraal beheer Achmea (2010) begint het nieuwe werken dan ook niet met het veranderen van de werkomgeving, maar met de mensen zelf.

Managers en medewerkers moeten samen nieuwe spelregels opstellen over hoe men in de organisatie met elkaar omgaat. Het management moet afspraken maken, doelen stellen en mensen aanspreken op hun verantwoordelijkheden. Vertrouwen in de medewerkers is cruciaal hierbij. Medewerkers moeten weten wat er van hun verwacht wordt en moeten resultaten laten zien.

Ook moeten managers en medewerkers op basis van gelijkwaardigheid met elkaar omgaan. Competenties voor medewerkers zijn coachen en vertrouwen geven (Centraal beheer Achmea 2010).

Assertiviteit wordt ook hier genoemd als belangrijke voorwaarde waaraan de 'nieuwe medewerker' moet voldoen; de medewerker moet mondiger worden om op basis van gelijkheid gesprekken met zijn of haar manager te voeren. Omdat de medewerker meer verantwoordelijkheid krijgt, is dagelijks contact niet altijd meer nodig.

Volgens Centraal beheer Achmea (2010) moet er wel voor worden zorggedragen dat medewerkers betrokken blijven bij de organisatie. De fysieke band met de organisatie en het vanzelfsprekende dagelijks contact met collega's worden door het nieuwe werken een stuk minder. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers die minimaal drie dagen op kantoor zijn een goede band met de organisatie houden. Het is dus van belang om formele, maar ook informele ontmoetingen te organiseren. Hiervoor kunnen binnen het kantoorpand plekken worden gecreëerd; bijvoorbeeld koffiehoeken en ontmoetingsruimtes met een gezellige inrichting.



## 2.2 Relevante theorieën met betrekking tot organisaties en de interne communicatie

In deze paragraaf zullen een aantal theorieën worden besproken over organisaties in het algemeen, de ontwikkelingen die de organisatie (cultuur) heeft meegemaakt en het belang van face-to-face communicatie binnen organisaties.

### *2.2.1 Het belang van face-to-face communicatie binnen organisaties*

Uit bovenstaande paragrafen blijkt dat de manier van werken op een drastische manier verandert en dat men door het tijd- en plaatsonafhankelijk werken minder persoonlijk contact heeft met collega's. Het is niet meer vanzelfsprekend om collega's dagelijks te zien. Zowel persoonlijke als face-to-face communicatie is en blijft echter erg belangrijk.

In de literatuur wordt het belang en de voordelen van persoonlijke en face-to-face communicatie veelal benadrukt. Door middel van face-to-face communicatie worden boodschappen van de zender beter begrepen door de ontvanger, vanwege gezichtsuitdrukkingen en lichaamstaal, de non-verbale communicatie. Volgens Trenholm en Jensen (2004) kan non-verbaal gedrag krachtige boodschappen uitdragen. Zo worden non-verbale uitingen beter geloofd dan verbale uitingen en kunnen emoties beter worden overgedragen. Non-verbale uitingen kunnen verbale uitingen aanvullen en kunnen de belangrijkste delen van een boodschap van de zender benadrukken. Ook kan een non-verbale communicatie een verbale uiting vervangen; zo kan een blik een heel duidelijk signaal geven over gevoelens of een mening. Tenslotte kan non-verbale communicatie een gesprek reguleren en hiermee soepel laten verlopen. Daarnaast is de stem, door middel van intonatie en volume, ook een goed instrument om emoties en bedoelingen te uiten (Trenholm en Jensen, 2004).

Communicatiewetenschapper Alex Stoter benadrukt in zijn boek 'De communicerende organisatie' (2009) het belang van face-to-face communicatie binnen een organisatie. Volgens hem belemmert gebrekkige persoonlijke communicatie het leer- of aanpassingsvermogen van een organisatie. Vaak staan blokkeringen in de communicatie de ontwikkelingen van een organisatie in de weg. Persoonlijke communicatie speelt een cruciale rol bij de vorming van een communicatiecultuur. Het zorgt voor een gemeenschappelijke verstandhouding en consensus; integratie tussen personen, groepen en afdelingen binnen een organisatie.

In veel gevallen is persoonlijke communicatie het meest effectieve communicatiemedium zegt Stoter (2009). Vooral groepscommunicatie, bijvoorbeeld teambesprekingen en andere vormen van face-to-face communicatie zijn informatierijk. Op deze manier wordt een collectief referentiekader ontwikkeld en komt er een gemeenschappelijk referentiekader tot stand. Vooral bij ongestructureerde problemen is persoonlijke communicatie belangrijk. Voor meer gestructureerde problemen kunnen ook informatie-arme middelen ingezet worden

Doordat het gebruik van nieuwe media toeneemt, zowel binnen als buiten organisaties, worden bestaande mediavormen vervangen of gecombineerd. Het gevolg van de ontwikkelingen op het gebied van nieuwe media is volgens Stoter dat er een efficiëntere keuze kan worden gemaakt voor het te gebruiken medium in relatie tot de functie of het doel dat ze ondersteunen. Nieuwe mediavormen hebben voordelen, zoals de bevordering van doorstroming, beschikbaarheid, afstemming op verschillende doelen en toegankelijkheid van de informatiestromen in een organisatie. Hij benadrukt echter dat er kenmerken zijn die face-to-face communicatie onmiskenbaar de krachtigste communicatievorm maken voor informatieverwerking van complexe, ongestructureerde problemen of situaties.

Begripsvorming, gemeenschappelijke betekenisvorming, onderlinge afstemming en gedragsnormen ontstaan dus veel meer door face-to-face communicatie dan door niet face-to-face contact. Volgens Winters (2010) is vertrouwen in collega's heel erg van belang om te kunnen samenwerken. Vertrouwen wordt gecreëerd door face-to-face communicatie.

Stoter (2009) meent dat de nieuwe mediavormen wel een zeer relevante en positieve bijdrage leveren. Zo lang het maar gecombineerd wordt met face-to-face ontmoetingen.

Het intranet, een belangrijk medium binnen organisaties die het nieuwe werken hebben ingevoerd, is volgens hem een medium dat de informatierijkheid juist bevordert, omdat het zorgt voor de interne informatiestromen. Het intranet zorgt voor doorstroming, beschikbaarheid, toegankelijkheid, interne communicatie, gemeenschappelijkheid van kennis en toegang tot bedrijfsinformatie. Het effectief gebruiken maken van intranet kan volgens Stoter leiden tot de flexibilisering van de werkplek.

Uit onderzoek van Bureau Motivaction (2007) blijkt dat 93% van werkend Nederland aangeeft dat persoonlijk contact de werksfeer verhoogt, maar dat werknemers juist een afname van dit contact ervaren. Het informeel samen zijn, bijvoorbeeld het praatje bij de koffieautomaat, moet worden gestimuleerd. 91% van de ondervraagden vindt dat persoonlijk contact leidt tot een hogere arbeidsproductiviteit.

Voor leidinggevende(n) is het ook van belang om face-to-face contact te hebben met medewerkers. Volgens Torrington (1991) is het hebben van face-to-face contact één van de belangrijkste taken van een leidinggevende(n). Volgens Stoter brengt interactie activiteiten op gang. Hij spreekt over de term 'Management by walking around': het informele contact tussen leidinggevende(n) en ondergeschikte door middel van face-to-face communicatie. Het streven naar persoonlijke contacten door veelvuldig op de werkvloer aanwezig te zijn en het benaderbaar opstellen, leidt tot verhoging van de communicatie in hiërarchische relaties. Dit bevordert een open communicatiecultuur.

Zoals in de inleiding van deze paragraaf vermeld, is non-verbale communicatie van groot belang bij face-to-face communicatie. Het waarheidsgehalte, interesse, onvrede en angst worden door middel van gezichtsexpressies gecommuniceerd. Door middel van non-verbale communicatie kunnen emoties worden geuit en kunnen belangrijke boodschappen worden benaderd. Non-verbale communicatie kan alleen plaatsvinden wanneer men elkaar face-to-face ziet. Via een digitaal medium is het veel moeilijker om emoties uit te drukken en de toon van een boodschap over te brengen.

Persoonlijk contact is niet alleen van belang om werkzaamheden goed te laten verlopen doordat er onder andere meer collectieve begripsvorming ontstaat. Daarnaast is sociaal contact ook één van de behoeftes van de mens. Volgens Winneman (In: Van de Vendel, 2009) beïnvloeden sociale contacten met collega's de arbeidstevredenheid. Steunende sociale relaties kunnen volgens hem negatieve attitudes ten opzichte van werk verminderen.

In de volgende subparagraaf wordt hier verder op ingegaan en zullen een aantal ontwikkelingen in de behoeftes van de mensen op werk- en communicatief gebied worden beschreven aan de hand van verschillende benaderingen.

### *2.2.2. De human relations en human resource benadering*

In paragraaf 2.1.2 worden de technologische en sociale ontwikkelingen beschreven die uiteindelijk tot het nieuwe werken hebben geleid. In deze paragraaf wordt hier verder op ingegaan aan de hand van verschillende (organisationale) benaderingen. De organisatie en de manier waarop er naar organisaties en de communicatie binnen deze organisaties wordt gekeken, kent namelijk

verschillende fases met ieder een eigen benadering, welke zich uiteindelijk hebben ontwikkeld tot de manier waarop er vandaag de dag tegen organisaties wordt aangekeken.

De industriële revolutie bracht vele veranderingen met zich mee. Organisaties werden grootschaliger en complexer van structuur. Aan het begin van de 19<sup>e</sup> eeuw ontwikkelden verschillende wetenschappers en consultants theorieën en adviezen over hoe dergelijke organisaties het beste ingericht konden worden. Volgens deze 'classical approaches' (Miller, 2006) waren er binnen organisaties zaken waarover gesproken en zaken waarover beter gezwegen kon worden. Zo moesten medewerkers zich focussen op de doelen van de organisatie en niet op eigen wensen en verlangens. Communicatie binnen de organisatie moest gefocust zijn op taakgerelateerde onderwerpen. Alleen formele communicatie was toegestaan. Het werd sterk aangeraden om sociale onderwerpen te vermijden. Er werd vooral schriftelijk gecommuniceerd, dit gebeurde alleen verticaal, van het management naar de medewerkers.

Vanaf het einde van de jaren '20 is men op een andere manier gaan kijken naar organisaties. De 'human relations benadering' kwam op. Uit een van de belangrijkste onderzoeken, de 'Hawthorne studies' kwam naar voren dat de productiviteit steeg wanneer de werkomstandigheden prettiger waren. Zo hadden werktijden, temperatuur, licht en pauzes invloed op de productiviteit. (Morgan, 2006). Volgens de human relations benadering werken mensen niet alleen om economische redenen, maar ook uit behoefte aan sociale contacten. De theorie gaat ervan uit dat de mens een sociaal wezen is dat beter presteert naarmate hij meer gewaardeerd wordt; meer aandacht leidt tot betere prestaties. Volgens Abraham Maslow (In Miller, 2006), één van de boegbeelden binnen de human relations benadering, hebben mensen een aantal belangrijke levensbehoeftes, welke hij rangschikt in de 'piramide van Maslow'. De behoefte aan sociaal contact bevindt zich in het midden van de piramide, op de derde plaats na de lichamelijke behoeftes en de behoefte aan veiligheid en zekerheid. Vriendschap, liefde en positieve sociale relaties behoren volgens Maslow dus tot de derde levensbehoefte. In de organisationele context betekent dit dat sociale relaties met collega's en managers de derde behoefte is van medewerkers (Miller, 2006). Omdat men het grootste deel van de tijd werkzaam is, is er dus veel behoefte aan sociaal contact en informele gesprekken met collega's. In de jaren '60 resulteerde dit in het creëren van werkplekken met open ruimtes. Er werd zowel verticaal als horizontaal met elkaar gecommuniceerd over persoonlijke onderwerpen en werkgerelateerde onderwerpen. Face-to-face gesprekken was de meest voorkomende manier van communiceren.

De volgende stap is de 'human resources benadering'. Het autonoom mensbeeld staat hierbij centraal. Mensen krijgen steeds meer de wil om autonoom te handelen en te streven naar persoonlijke groei. Het doormaken van een ontwikkeling in hun werk is heel belangrijk; het hebben van goede sociale contacten blijft belangrijk, maar is niet genoeg. Andere kenmerken zijn onder andere, dat men vindt dat het werk uitdagend moet zijn en men waarde hecht aan de kwaliteit van de werkomgeving. Groepsprocessen, leiderschap en communicatievormen zijn essentiële kenmerken van organisatie opbouw (Millar, 2006; Morgan, 2006). Input van medewerkers is belangrijk voor de ontwikkeling van de organisatie; innovatie is een belangrijk doel. Binnen organisaties wordt gecommuniceerd over werkgerelateerde en sociale onderwerpen en over innovatie; het bedenken van nieuwe ideeën. Het gaat hier om communicatie tussen en binnen teams via alle kanalen. Informele communicatie speelt een grote rol.

### 2.3 Relevantie van dit onderzoek

Zoals uit bovenstaande paragrafen blijkt, is er al veel geschreven over het nieuwe werken. Toch zijn er nog weinig (kwantitatieve) onderzoeken gedaan. Dit onderzoek zal een bijdrage leveren aan de kennis over de effecten en werkelijke uitvoer van het nieuwe werken. Dit onderzoek is zowel

wetenschappelijk als maatschappelijk relevant. Hier wordt in onderstaande paragrafen nader op ingegaan.

### *2.3.1 Maatschappelijke relevantie*

Zoals besproken komt het nieuwe werken voort uit sociale/maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. De behoeftes van de mens die in de loop der tijd veranderd zijn, worden ook vertaald binnen organisaties. Zo is er bijvoorbeeld de behoefte aan meer balans tussen werk en privé en de behoefte, van vooral de nieuwe generatie, om overal toegang te hebben tot informatie, informatie te delen met anderen en communities te vormen.

Binnen de inrichting van de huidige organisaties wordt ingespeeld op deze behoeftes. Ook binnen de organisaties wordt kennis delen en informatie uitwisselen via nieuwe mediavormen belangrijk. Flexibele werkplekken binnen het kantoorpand zorgen ervoor dat men ideeën kan uitwisselen met collega's van andere afdelingen en via het intranet kan informatie gedeeld worden. Daarnaast kunnen mensen zelf hun tijd indelen en de werkplek afstemmen op de soort werkzaamheden. Mensen willen autonoom zijn en dat kan door middel van het nieuwe werken. Door thuis te werken krijgt men meer balans tussen werk en privé, iets wat vooral gunstig is voor mensen met kinderen; men hoeft minder beroep te doen op kinderopvang en is meer betrokken bij de opvoeding van het kind. Doordat het nieuwe werken de mogelijkheid biedt op variabele tijden te werken, zou het fileprobleem waar Nederland al jaren mee kampt minder kunnen worden. Ook speelt het nieuwe werken in op de dynamiek van tegenwoordig, de snel veranderende markt, snelle communicatie en snel beslissen.

Door de nieuwe communicatiemiddelen kan men wereldwijd snel met elkaar communiceren (Baane et al., 2011; Centraal beheer Achmea, 2010; Mooij, 2002).

De mens is een sociaal wezen (Stoter, 2009) dus is het van belang om te onderzoeken of deze belangrijke basisbehoefte nog wel wordt vervuld binnen organisaties waar het nieuwe werken is ingevoerd. Vanwege de bovengenoemde maatschappelijke ontwikkelingen die zijn samengegaan met technologische ontwikkelingen, wordt er op andere manieren gecommuniceerd binnen organisaties, er zal meer virtueel worden gecommuniceerd. In dit onderzoek wordt onder andere blootgelegd hoe het nieuwe werken toegepast wordt, hoe men het waardeert en wat het betekent voor de interne communicatie.

Kortom, het is een onderwerp dat momenteel een 'hot issue' is binnen organisaties en de samenleving; vooral omdat het nieuwe werken voortvloeit uit en een afspiegeling is van de huidige maatschappij. Daarom is dit onderzoek maatschappelijk zeer relevant.

### *2.3.2 Wetenschappelijke relevantie*

Zoals eerder vermeld, is er nog weinig bekend over de daadwerkelijke effecten van het nieuwe werken. De voordelen worden veelal beschreven op websites die het nieuwe werken promoten en in handboeken. Onderzoeken die ingaan op de gevolgen voor en de beleving van medewerkers zijn er nauwelijks. Vooral over wat dit betekent voor interne communicatie is weinig geschreven en al helemaal weinig onderzoek naar gedaan. Zoals eerder aangegeven is dit van groot belang, omdat er veel zal veranderen op communicatief gebied. Men zit niet meer, zoals vroeger, altijd in nabijheid van collega's. Veel communicatie zal daarom virtueel verlopen.

Hoog tijd dus om te onderzoeken hoe de communicatie verloopt bij organisaties waar het nieuwe werken is ingevoerd, waar men behoefte aan heeft op communicatief gebied en hoe men de interne communicatie en de bereikbaarheid met collega's ervaart. Kortom, dit onderzoek levert een bijdrage aan het wetenschappelijk onderzoek betreffende het nieuwe werken en de interne communicatie binnen organisaties waar het is ingevoerd. Het wordt tijd dat er meer onderzoek gedaan wordt naar de daadwerkelijke effecten van het nieuwe werken in de praktijk.

## 2.4 Hoofd- en deelvragen

Uit bovenstaand theoretisch kader blijkt dat het nieuwe werken een gevolg is van sociale en technologische ontwikkelingen. Vooral de ontwikkelingen in de communicatietechnologie maken het mogelijk om plaats- en tijdonafhankelijk te kunnen werken. Dit is één van de belangrijkste kenmerken van het nieuwe werken. Men heeft geen vaste werkplekken meer en het is niet meer vanzelfsprekend om collega's en leidinggevende(n) dagelijks persoonlijk te zien en te spreken. Communicatie binnen organisaties verloopt veelal via e-mail, chat/messenger programma's en het intranet. Persoonlijke, face-to-face communicatie, vermindert dus en wordt vaker vervangen door virtueel contact. Toch blijkt uit paragraaf 2.2.1. dat face-to-face contact heel belangrijk is, vooral voor gemeenschappelijke begripsvorming. De behoefte aan sociaal contact zit ook in de mens; het beïnvloedt onder andere de arbeidstevredenheid.

De ontwikkelingen die de nieuwe manier van werken met zich meebrengt, werken het face-to-face contact waar zowel de organisatie als de medewerkers baat bij hebben, tegen. Daarbij blijken uit de literatuur tegenstrijdige conclusies. Zo zou het nieuwe werken volgens het onderzoek van Van de Vendel (2009) bevorderlijk zijn voor de onderlinge contacten en heeft het volgens Baane et al. (2011) een positieve invloed op de samenwerking, maar blijkt ook uit diverse onderzoeken dat het nieuwe werken nadelen met zich mee brengt op communicatief gebied. Zo blijkt uit het onderzoek van Van de Vendel (2009) dat men elkaar minder tegenkomt waardoor de belangstelling voor elkaar afneemt. Ook het onderzoek van TNS/Nipo (2010) en het onderzoek van Bureau Motivaction (2007) laten deze nadelen zien.

Er moet daarom meer duidelijkheid komen. De *hoofdvraag* die in dit onderzoek van belang is, luidt dan ook:

### **'Wat betekent het nieuwe werken voor de interne communicatie binnen organisaties?'**

Uit bovenstaand literatuuronderzoek kan geconcludeerd worden dat men meer virtueel communiceert, men geen vaste plek meer heeft waardoor collega's elkaar minder zien; er wordt gecontroleerd op prestatie, niet op aanwezigheid. Informele gesprekken vinden minder plaats doordat men elkaar minder ziet. Dit alles zou, afgaand op de koppeling met de literatuur over het belang van face-to-face communicatie, niet goed zijn voor onder andere begripsvorming, gemeenschappelijke betekenisvorming, onderlinge afstemming en gedragsnormen en arbeidstevredenheid.

Maar hoe blijken medewerkers van bedrijven waar het nieuwe werken is ingevoerd hier tegenover te staan? Ervaren zij dit ook daadwerkelijk als negatief of brengt het nieuwe werken zo veel andere voordelen met zich mee dat de negatieve invloed van minder persoonlijk contact te verwaarlozen is? Ook moet gekeken worden of er daadwerkelijk grote veranderingen zijn. Zo blijkt uit sommige stukken dat het nieuwe werken leidt tot minder contact met collega's, maar menen anderen dat het nieuwe werken juist leidt tot meer contact en samenwerking. Verder is het van belang om te weten hoe het nieuwe werken daadwerkelijk is ingericht binnen organisaties. Kortom; klopt de praktijk met de literatuur?

De deelvragen die samen zullen zorgen voor een antwoord op de hoofvraag luiden:

- Deelvraag 1: 'Aan welke kenmerken van het nieuwe werken voldoen de organisaties waar de respondenten werkzaam zijn?'
- Deelvraag 2: 'Welke algemene voor- en nadelen ervaren de respondenten van het nieuwe werken en hoe waarderen zij deze?'
- Deelvraag 3: 'Hoe verloopt de interne communicatie binnen organisaties waar het nieuwe werken is ingevoerd?'
- Deelvraag 4: 'Welke invloed heeft het nieuwe werken op de interne communicatie binnen organisaties?'
- Deelvraag 5: 'Welke behoeftes heeft men op communicatief gebied?'

Deelvraag 6: 'Hoe waardeert men het verloop van de interne communicatie en bereikbaarheid binnen de organisatie?'

Deelvraag 7: 'Voelt men zich verbonden met de organisatie waarvoor men werkt?'

Dit alles komt naar voren in hoofdstuk 4 waarin de resultaten van een kwantitatief onderzoek worden beschreven. Allereerst zal echter in hoofdstuk 3 de opzet van dit onderzoek worden besproken.

### 3. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek besproken. Het onderzoek bestaat naast een literatuurstudie, beschreven in het voorgaande hoofdstuk, uit een grootschalige enquête. De kenmerken van de respondenten, de manier van afnemen, de verantwoording van de vragenlijst en de steekproef worden besproken in dit hoofdstuk.

#### 3.1 De respondenten

Het belangrijkste kenmerk van de respondenten voor dit survey-onderzoek is, dat men werkzaam is bij een organisatie waar het nieuwe werken is ingevoerd. Zoals eerder vermeld is het begrip 'het nieuwe werken' heel breed en hanteren organisaties verschillende termen. Men kon deelnemen aan het onderzoek wanneer één of meer kenmerken van het nieuwe werken, zoals vermeld in het theoretisch kader van toepassing zijn.

Het grootste deel van de respondenten is benaderd via (grote) organisaties, die het nieuwe werken hebben ingevoerd en wilden meewerken aan dit onderzoek. Deze organisaties zijn vooruitstrevend op dit gebied en vormen veelal een voorbeeld voor organisaties, die de nieuwe manier van werken willen invoeren. Er is bewust gekozen voor afdelingen binnen deze organisaties waar al enkele jaren volgens dit concept gewerkt wordt. Ook is getracht om een zo breed en divers mogelijke groep te benaderen. Dit houdt in dat er mensen met verschillende functietypes zijn benaderd. Een ander deel van de respondenten bestaat uit een aantal eigen contacten die bij een organisatie werken waar het nieuwe werken is ingevoerd. Er zijn verschillende type organisaties benaderd om een zo breed en divers mogelijke groep respondenten te krijgen.

Er is gestreefd naar 50 respondenten per grote organisatie. Er zijn echter per organisatie meer personen benaderd, vanwege de kans op 'no respons'.

#### 3.2 De afname

Het onderzoek is grotendeels digitaal afgenomen. Hierbij is gebruik gemaakt van het programma 'Thesis Tools'. Respondenten kregen een link toegestuurd, waarmee ze toegang kregen tot de enquête. Iedere organisatie of groep is gekoppeld aan een code zodat er, indien een organisatie dat wenst, een analyse per groep gemaakt kan worden. Na het aanklikken van de link verschijnt de introductietekst op het scherm. Hierin wordt in het kort uitgelegd wat het doel van het onderzoek is en wat men kan verwachten (zie bijlage 1). Door op de 'startknop' onderaan de tekst te klikken wordt de enquête gestart. De eerste vraag 'Is het nieuwe werken ingevoerd bij de organisatie waar u werkzaam bent?' is bedoeld als laatste check of de respondent wel degelijk voldoet aan de belangrijkste eis, namelijk dat hij of zij werkzaam is binnen een organisatie waar het nieuwe werken is ingevoerd. Indien men voor 'nee' kiest wordt men automatisch naar het einde van de enquête geleid en kan deze niet meer verder worden ingevuld. Personen die 'ja' invullen worden door de rest van de enquête geleid.

Naast de digitale versie bestaat er ook een papieren versie van de vragenlijst. Deze lijst begint met hetzelfde voorwoord. Op de daarop volgende pagina's staan blokken met vragen en stellingen. Hier is dezelfde volgorde gehanteerd als in de digitale enquête. In totaal bestaat het pakketje uit 11 pagina's. Organisaties konden zelf kiezen tussen de papieren versie en de digitale versie. Over het algemeen werd er gekozen voor de digitale manier van afnemen vanwege het gemak bij de verspreiding van de enquêtes per e-mail. Er zijn 21 enquêtes op papier ingevuld. Deze organisatie heeft hiervoor gekozen om te zorgen voor een optimale respons.

Het invullen van zowel de papieren als digitale versie van de enquête nam ongeveer 15 minuten in beslag. De enquêtes zijn ingevuld in de periode van 18 april 2011 tot en met 27 juni 2011.

### 3.3 De enquête

Zoals eerder aangegeven, is voor dit onderzoek een vragenlijst ontwikkeld. De vragen en stellingen zijn gebaseerd op vragenlijsten uit eerdere onderzoeken, op de literatuurstudie die vooraf ging aan het opzetten van dit kwantitatieve deel van het onderzoek, op interviews met medewerkers van diverse organisaties en eigen ervaringen gedurende een stageperiode bij Rabobank Nederland waarin ik heb kennis gemaakt met het concept van het nieuwe werken (Rabo Unplugged).

In deze paragraaf zullen de verschillende onderdelen waaruit de vragenlijst bestaat, worden toegelicht en verantwoord. In bijlage 1 is de complete vragenlijst opgenomen.

Zoals in het theoretisch kader staat vermeld, is de hoofdvraag van dit onderzoek:

*‘Wat betekent het nieuwe werken voor de interne communicatie binnen een organisatie?’*

Deze bestaat uit een aantal deelvragen. Om deze vragen te beantwoorden zijn er vragen en stellingen opgenomen in de enquête die de verschillende indicatoren blootleggen. Hieronder zullen per deelvraag de indicatoren en bijbehorende vragen en stellingen worden besproken en verantwoord.

#### **Deelvraag 1: ‘Aan welke kenmerken van het nieuwe werken voldoen de organisaties waar de respondenten werkzaam zijn?’**

Zoals in het theoretisch kader wordt in dit onderzoek het begrip ‘het nieuwe werken’ als volgt gedefinieerd: de mogelijkheid voor medewerkers om plaats- en tijdonafhankelijk te kunnen werken, gestuurd worden op resultaat, vrij toegang hebben tot kennis, ervaringen en ideeën en een basis van flexibele arbeidsrelaties.

Om te kunnen bepalen aan welke kenmerken van het nieuwe werken wordt voldaan door de verschillende organisaties, zijn er dimensies en indicatoren geformuleerd die leiden tot vragen en stellingen die antwoord kunnen geven op de deelvraag. Alle onderstaande dimensies zeggen iets over de kenmerken van het nieuwe werken. De verschillende dimensies, vragen en stellingen die hierbij horen zijn gebaseerd op de literatuur, eerder onderzoek en eigen ervaring.

De enquête begint overigens met een filtervraag: *‘Is het nieuwe werken ingevoerd bij de organisatie waar u werkzaam bent?’*. Wanneer men ‘nee’ antwoordt, kan de enquête niet verder ingevuld worden, omdat de gehele enquête vragen en stellingen bevat die alleen beantwoord kunnen worden door mensen die bij organisaties werken waar het nieuwe werken al ingevoerd is. Vervolgens kan men aangeven hoelang het nieuwe werken is ingevoerd. Dit kan namelijk van invloed zijn op onder andere de waardering en de manier waarop gecommuniceerd wordt.

#### **Dimensie 1: werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken**

Om iets over de kenmerken van het nieuwe werken te kunnen zeggen is het van belang om inzicht te krijgen welke werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken worden toegepast binnen de organisatie waar de respondenten werkzaam zijn. Vraag 3 gaat hierop in:

*‘Welke vorm van het nieuwe werken is van toepassing binnen de organisatie waar u werkzaam bent?’*

Men kan een keuze maken uit een vijftal werkvormen:

- Flexibele werkplekken binnen het kantoorpand
- Flexibele werkplekken op andere locaties



- Thuiswerken
- Variatie in tijdstip waarop ik begin of eindig met werken
- Tijdelijk meer of minder werken

Men kan meerdere antwoordmogelijkheden kiezen, omdat er verschillende werkvormen naast elkaar kunnen plaatsvinden. Ook kan men zelf een werkvorm toevoegen die niet in dit rijtje staat vermeld. De verschillende antwoordopties zijn gebaseerd op het onderzoek van TNS Nipo (2010), aangevuld met werkvormen die in de verschillende bronnen (zie hoofdstuk 2) worden beschreven en ieder voldoen aan één of meerdere kenmerken die worden genoemd in de bovengenoemde definitie van het nieuwe werken.

#### Dimensie 2: de mate waarin men volgens bovengenoemde werkvormen werkt

Aan de hand van bovenstaande vraag wordt duidelijk van welke werkvormen met gebruik maakt. Door middel van stelling 7, 8, 9 en 10 kan worden bepaald in welke mate men van deze werkvormen gebruik maakt. Men kan dit op een zevenpuntsschaal van 'nooit' naar 'altijd' per werkvorm aangeven. Door middel van deze stellingen kan ook worden bepaald welke invloed de mate waarin men volgens de verschillende werkvormen werkt, heeft op onder andere de waardering van het nieuwe werken en de manier van communiceren.

#### Dimensie 3: afspraken over aanwezigheid

Zoals in het theoretisch kader besproken, is het van belang dat organisaties waar het nieuwe werken is ingevoerd, afspraken maken over bijvoorbeeld het aantal uren dat medewerkers minimaal aanwezig moeten zijn en/of op welke dagen men aanwezig moet zijn. Dit om het contact en de binding met de organisatie in stand te houden. Er zijn twee indicatoren die iets zeggen over het hebben van afspraken; namelijk afspraken over het minimaal aantal uren dat men aanwezig moet zijn en afspraken over de dagen waarop men aanwezig moet zijn. Dit resulteert in vraag 4 en 5:

'Zijn er afspraken over het aantal uren dat u minimaal op kantoor aanwezig dient te zijn?' en 'Zijn er afspraken over op welke dagen u op kantoor dient te zijn?'. Men kan antwoorden met 'Ja' of 'Nee'. Indien men 'Ja' invult kan men ook het aantal uren of dagen invullen.

#### Dimensie 4: genoeg werkplekken voor iedere werknemer

Een ander kenmerk van het nieuwe werken is dat men leegstand van bureaus wil voorkomen en er daarom minder plekken worden gecreëerd, omdat gebruik gemaakt wordt van thuiswerken en flexibel werken op andere locaties. Door middel van vraag 6: 'Zijn er binnen het kantoorpand genoeg werkplekken voor iedere werknemer?' kan gekeken worden of dit kenmerk geldt voor de organisaties waar de respondenten werkzaam zijn en of mensen die bij een organisatie werken, waar minder plekken beschikbaar zijn, wellicht negatiever zijn in hun oordeel over het nieuwe werken.

#### Dimensie 5: manier van beoordelen

Zoals eerder vermeldt, is één van de belangrijkste veranderingen die gepaard gaat met het nieuwe werken de verschuiving van beoordeling op aanwezigheid naar beoordeling op prestatie. Interessant is dus om te bekijken of er daadwerkelijk op prestatie wordt beoordeeld door leidinggevende(n). Daar om is vraag 92 opgenomen in de vragenlijst: 'Waar wordt u op beoordeeld door uw leidinggevende(n)?'. De antwoordmogelijkheden zijn 'aanwezigheid', 'prestatie' en 'beiden'. Als vierde optie kan men een andere manier van beoordelen invullen.

#### Dimensie 6: zichtbaarheid van het management

Door de invoering van het nieuwe werken hebben managers veelal ook geen vaste werkplek meer. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat deze juist meer zichtbaar zijn op de werkvloer, hetgeen bevorderlijk is voor het contact met de medewerkers. Om erachter te komen of het management zichtbaar is en of dat ook zorgt voor meer contact is stelling 47 opgenomen in de enquête: 'Het management is zichtbaar op de werkvloer'. Op een zevenpuntsschaal van nooit naar altijd kan men aangeven in welke mate het management zichtbaar is.

### Dimensie 7: Toegang tot gedeelde informatie

Een belangrijk kenmerk, zoals ook vermeld staat in de definitie van het begrip het nieuwe werken, is het delen van informatie (vrij toegang hebben tot kennis, ervaringen en ideeën).

Dit kan op twee manieren: via een gedeelde agenda en via het intranet. Om te kunnen bepalen in hoeverre men toegang heeft tot gedeelde informatie zijn vraag 37 ('Bent u via een gedeelde agenda op de hoogte van de plek waar uw collega's zich bevinden?') en vraag 38 ('Heeft u via intranet toegang tot gedeelde informatie?') opgenomen in de enquête.

Veel grote organisaties maken gebruik van 'gedeelde agenda's, bijvoorbeeld het e-mailprogramma Outlook. Men heeft op deze manier toegang tot de agenda van collega's. Op deze manier kunnen afspraken worden gepland en kan men zien of de ander aanwezig is en wellicht waar diegene zich bevindt. Uit onderzoek van Van de Vendel (2009) komt naar voren dat een gedeelde agenda een goed hulpmiddel is om op de hoogte te zijn waar collega's zich bevinden. Mensen die hiervan gebruik maken hebben wellicht minder moeite met de bereikbaarheid en het traceren van collega's. Daarnaast hebben grote organisaties vaak intranet waar hun medewerkers bepaalde informatie kunnen zoeken, informatie over hun werkzaamheden, maar ook over de organisatie zelf. Ook kan men vaak via dit systeem met elkaar communiceren. Volgens Stoter (2009) maakt intranet het delen van informatie mogelijk en is het heel belangrijk voor het nieuwe werken. Informatie delen is dan ook een belangrijk aspect van het nieuwe werken, onder andere omdat het deels de fysieke dossiers vervangt.

### **Deelvraag 2: 'Welke algemene voor- en nadelen ervaren de respondenten van het nieuwe werken en hoe waarderen zij deze?'**

Het nieuwe werken kan zowel voor- als nadelen met zich meebrengen voor de medewerkers van organisaties. Richt dit onderzoek zich vooral op de communicatieve aspecten; deze deelvraag geeft allereerst een beeld over de algemene voor- en nadelen op diverse gebieden. Vervolgens wordt bekeken hoe zwaar deze voor- en nadelen wegen ten opzichte van elkaar, of men overwegend voordelen ervaart, of juist overwegend nadelen en of men gewend is aan het nieuwe werken.

### Dimensie 1: Voordelen van het nieuwe werken

Om te kunnen bepalen welke voordelen er van het nieuwe werken worden ervaren, kan men bij vraag 12 keuzes maken uit een lijst met voordelen die zijn gebaseerd op de literatuur en gesprekken met medewerkers van organisaties waar het nieuwe werken is ingevoerd. Men heeft de keuze uit elf antwoordopties en kan ook een extra voordeel toevoegen. Er zijn meerdere antwoorden mogelijk, omdat men verschillende voordelen kan ervaren.

### Dimensie 2: Nadelen van het nieuwe werken

Om erachter te komen welke nadelen men ervaart door het nieuwe werken kan men bij vraag 13 keuzes maken uit een lijst met wederom elf antwoordmogelijkheden. Ook hier kan men een extra nadeel toevoegen en zijn er meerdere antwoorden mogelijk.

### Dimensie 3: Algehele waardering van het nieuwe werken (en de voor- en nadelen)

Er zijn vier indicatoren wat betreft de algehele waardering, namelijk:

- Het ervaren van overwegend voordelen van het nieuwe werken (stelling 14)
- Het ervaren van overwegend nadelen van het nieuwe werken (stelling 15)
- Het opwegen van de voordelen tegen de nadelen van het nieuwe werken (stelling 16)
- Het gewend zijn aan het nieuwe werken (stelling 17)

Men kan antwoord geven op de stelling met behulp van een zevenpuntsschaal van 'sterk mee oneens', naar 'sterk mee eens'. De vragen zullen allen apart worden geanalyseerd. Er kan uit de resultaten van de eerste drie stellingen onder andere opgemaakt worden of de voor- of nadelen die men eerder heeft genoemd zwaarder wegen bij de waardering van het nieuwe werken.

Daarnaast zullen de stellingen 14,16 en 17 als cluster worden gebruikt om de algehele waardering te meten. Met dit cluster kunnen verbanden tussen verschillende factoren en de waardering worden gelegd. Het cluster heeft een hoge betrouwbaarheid ( $\alpha = .93$ ).

### **Deelvraag 3: 'Hoe verloopt de interne communicatie binnen organisaties waar het nieuwe werken is ingevoerd?'**

Er zijn verschillende dimensies met indicatoren, waarmee men erachter kan komen hoe de interne communicatie binnen de organisaties verloopt.

#### Dimensie : mediagebruik

Door het mediagebruik van de respondenten in kaart te brengen, kan een uitspraak gedaan worden over hoe de interne communicatie verloopt binnen de organisaties. Met 'het verloop van de interne communicatie' wordt dus vooral bedoeld welke mediavormen belangrijk zijn voor de functie van de respondenten en met behulp van welke media wordt gecommuniceerd met collega's. Er zijn verschillende indicatoren voor 'mediagebruik':

- Afhankelijkheid van mediavormen (stelling 18 t/m 23)

Bij de stellingen behorend bij deze indicator kan men voor de verschillende mediavormen (internet, intranet, e-mail, telefoon, smartphone en face-to-face) aangeven in welke mate men het eens is met de stelling 'Ik ben afhankelijk van (mediavorm) voor mijn werkzaamheden?'. Met de resultaten kan bepaald worden in welke mate men afhankelijk is van iedere mediavormen. Is men bijvoorbeeld meer afhankelijk van de nieuwe mediavormen dan van bijvoorbeeld face-to-face overleg of de telefoon? Zijn mensen die vaker thuis of op flexibele plekken werken, wellicht meer afhankelijk van de mediavormen waarbij plaats en tijd kunnen worden overbrugd?

- Het toepassen van verschillende media in bepaalde situaties (stelling 26 t/m 31)

Omdat niet iedere situatie hetzelfde is en het van belang is het mediagebruik af te stemmen op de situatie en de boodschap (Stoter, 2009) is het interessant om te weten welke mediavormen in welke situatie worden gebruikt. Op een zevenpuntsschaal met de extremen 'nooit' en 'altijd' kan worden aangegeven in hoeverre men gebruik maakt van e-mail, persoonlijke gesprekken, telefoon en een chat/messenger programma in verschillende situaties.

- Meer of minder gebruik van verschillende mediavormen in de afgelopen jaren (stelling 32 t/m 36)

De afgelopen jaren is op communicatief gebied heel wat veranderd door de komst van nieuwe mediavormen die het nieuwe werken mogelijk maken, doordat er tijd- en plaatsafhankelijk gewerkt kan worden. De vraag is in welke mate men verschillende mediavormen, zowel nieuwe als oudere, meer of minder is gaan gebruiken. Per medium (e-mail, brief, telefoon, persoonlijk gesprek en chat-messenger programma) kan men aangeven in hoeverre men hiervan meer of minder gebruik is gaan maken. Het antwoord kan aangegeven worden op een zevenpuntsschaal met de extremen 'meer' en 'minder'. Ook hier kunnen verbanden worden gelegd met onder andere de mate waarin men thuis of op flexibele werkplekken werkt.

- Manieren van vergaderen (stelling 24 en 25)

Was het vroeger altijd noodzakelijk om tijdens een vergadering in dezelfde ruimte te zitten met alle deelnemers, tegenwoordig kan er vergaderd worden met behulp van videoconferencing of conference calls. Hierdoor kan ieder vanaf een eigen (flexibele) werkplek deelnemen aan een vergadering. Hoe er over het algemeen vergaderd wordt binnen organisaties die het nieuwe werken hebben ingevoerd, wordt aan de hand van twee stellingen gemeten. Namelijk: 'Wij vergaderen face-to-face' en 'Wij vergaderen met behulp van videoconferencing / conference call'. Ook hier kan op een

schaal met de extremen 'nooit' en 'altijd' worden aangegeven in welke mate men op deze twee manieren vergaderd.

- De mate waarin men face-to-face contact heeft binnen de organisatie (stelling 39 en 41)

Om een algemeen beeld te krijgen over de mate waarin men tegenwoordig nog face-to-face contact heeft met directe collega's en leidinggevende(n), kan men aangeven in welke mate hij of zij het eens is met de stelling '*Ik heb face-to-face contact met directe collega's*' en '*Ik heb face-to-face contact met mijn leidinggevende(n)*'. Tevens kan worden gekeken of er onder andere verbanden bestaan tussen de mate waarin men werkt volgens de vormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en de mate van face-to-face contact. Hebben mensen die meer thuiswerken bijvoorbeeld minder face-to-face contact?

- De mate waarin men virtueel contact heeft binnen de organisatie (stelling 40 en 42)

Het bovenstaande geldt ook voor de mate van virtueel contact met directe collega's en leidinggevende(n). De stellingen '*Ik heb virtueel contact met directe collega's*' en '*Ik heb virtueel contact met mijn leidinggevende(n)*' kunnen uitsluitstel geven over de mate waarin men virtueel contact heeft. Eén van de relevante vragen is of mensen die meer gebruik maken van de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken, meer virtueel contact hebben binnen de organisatie.

#### **Deelvraag 4: 'Welke invloed heeft het nieuwe werken op de interne communicatie binnen organisaties?'**

Voorgaande vragen en stellingen geven een inzicht in het mediagebruik binnen de organisaties waar het nieuwe werken is ingevoerd. De stellingen waarmee deze deelvraag beantwoord kan worden, gaan direct in op hetgeen veranderd is sinds de invoering van het nieuwe werken.

##### **Dimensie 1: Informeel contact binnen de organisatie sinds de invoering van het nieuwe werken**

Het gaat hierbij om stellingen die duidelijkheid moeten geven over in hoeverre men *meer* informeel contact heeft met:

- directe collega's (stelling 50)
- collega's van andere afdelingen (stelling 51)
- leidinggevende(n) (stelling 52)

Deze stellingen luiden: '*Sinds de invoering van het nieuwe werken heb ik meer informeel contact met ...*'.

Verwacht wordt dat men minder informeel contact met directe collega's zal hebben, omdat men sinds de invoering van het nieuwe werken niet meer automatisch iedere dag in elkaars nabijheid zit (dit zal vooral voor thuiswerkers gelden). De verwachting betreffende het informele contact met collega's van andere afdelingen en leidinggevende(n) zou juist toegenomen kunnen zijn. Vooral wordt verwacht dat mensen die op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand werken, vaker in contact komen met collega's van andere afdelingen. Zat men vroeger op een afdeling met directe collega's; door de flexibele werkplekken kan men veelal verspreid door het gehele pand zitten. Zoals eerder vermeld, bestaat de kans dat het management meer zichtbaar is op de werkvloer, ook zij maken gebruik van flexibele werkplekken. Wellicht dat men dan ook meer informeel contact met de leidinggevende(n) ervaart.

##### **Dimensie 2: werkgerelateerd contact binnen de organisatie sinds de invoering van het nieuwe werken**

De stellingen 53, 54 en 55 gaan in op de vraag in hoeverre het werkgerelateerd contact met directe collega's, collega's van andere afdelingen en leidinggevende(n) *minder* is geworden sinds de invoering van het nieuwe werken. Ook hier geldt dat verwacht wordt dat het werkgerelateerde contact met directe collega's juist minder is geworden en de werkgerelateerde contacten met

collega's van andere afdelingen en leidinggevende(n) niet verminderd is. Dit om dezelfde redenen als bij het informeel contact. Werkgerelateerd contact is echter noodzakelijker, waardoor de verschillen wellicht minder zijn.

Er is gekozen om bij informeel contact naar 'meer contact' en bij 'werkgerelateerd contact' naar minder contact te vragen om de respondent scherp te houden, zodat men niet automatisch bij informeel en werkgerelateerd contact hetzelfde antwoordpatroon aanhoudt.

Daarnaast zullen de resultaten van een groot aantal verbanden bijdragen tot een antwoord op deze deelvraag. Het belangrijkste verband dat gelegd zal worden om de invloed van het nieuwe werken op de interne communicatie binnen organisaties weer te geven is:

- correlatie tussen de mate waarin de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken worden gebruikt en het mediagebruik (zie dimensies deelvraag 3).

### **Deelvraag 5: 'Welke behoeftes heeft men op communicatief gebied?'**

In het theoretisch kader kwam naar voren dat mensen sociale wezens zijn en dus behoefte hebben aan sociale contacten op de werkvloer. Veel studies hebben bewezen dat het bijdraagt aan arbeidstevredenheid, betere werkprestaties en verbondenheid bij de organisatie. Indien men minder face-to-face contact heeft, zal dit een afname van het sociale en informele contact betekenen. Het is daarom van belang om een inzicht te krijgen aan de behoeftes van de respondenten. Is voor hen sociaal contact ook van groot belang?

#### **Dimensie 1: behoefte aan sociaal/informeel contact met directe collega's**

Er zijn drie indicatoren voor de behoefte aan sociaal/informeel contact, namelijk:

- het belang van informele gesprekken met directe collega's op de werkvloer in het algemeen
- het hebben van persoonlijk contact met directe collega's als een voorwaarde om werkzaamheden uit te kunnen voeren
- het beleven van plezier aan het werk door persoonlijk contact met directe collega's

Stellingen 60, 61 en 62 gaan hierop in: 'Informeel gesprekken met directe collega's (bijvoorbeeld bij de koffieautomaat) zijn belangrijk voor mij', 'Persoonlijk contact met collega's is een belangrijke voorwaarde om mijn werkzaamheden uit te kunnen voeren' en 'Het hebben van persoonlijk contact met directe collega's geeft mij meer plezier in mijn werk'.

De stellingen zullen apart geanalyseerd worden, maar zullen ook als cluster diverse verbanden wat betreft de behoefte aan persoonlijk contact blootleggen. Het cluster heeft een betrouwbaarheid van  $\alpha = .77$ ).

#### **Dimensie 2: behoefte aan informeel contact met collega's buiten de afdeling**

Naast de behoefte aan informeel contact met directe collega's, zijn er ook mensen die behoefte hebben aan informeel contact met collega's buiten de afdeling. Voor deze mensen biedt het werken op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand een uitkomst. Om erachter te komen of men hier waarde aan hecht, is stelling 63 'Ik hecht waarde aan informeel contact met collega's buiten mijn afdeling' opgenomen in de enquête.

#### **Dimensie 3: behoefte aan sociale contacten in het algemeen**

Wanneer men thuis werkt, heeft men logischerwijs minder informeel en persoonlijk contact met collega's. Zoals in het theoretisch kader beschreven, is het kantoorpand tegenwoordig te beschouwen als een ontmoetingsplaats. Mensen die behoefte hebben aan persoonlijk contact met collega's komen hier naartoe of spreken hier af. De inrichting van veel panden is ook gericht op (informele) ontmoetingen. De vraag is of mensen daadwerkelijk naar kantoor komen vanwege de behoefte aan sociaal contact. Met de resultaten van stelling 66 'Ik kom naar kantoor vanwege sociale contacten', kan duidelijkheid hierover worden gegeven.

#### Dimensie 4: behoefte hebben aan een werkplek in de buurt van directe collega's

Mensen die aan de oude manier van werken gewend zijn of voor wie overleg of samenwerking een grote rol speelt, blijken vaak nog in de nabijheid van hun directe collega's te willen zitten. Dit blijkt onder andere uit het onderzoek van Van de Vendel (2009). Er zijn twee stellingen die hierop ingaan, namelijk:

- 'Ik wil graag in de buurt van mijn directe collega's zitten' (stelling 65)
- 'Ik kom eerder naar kantoor om een plek bij directe collega's te bemachtigen' (stelling 45)

#### Dimensie 5: behoefte aan werkgerelateerd contact met collega's

Ook de behoefte aan werkgerelateerd contact kan per persoon verschillen. Sommige mensen zullen behoefte hebben aan feedback van collega's, anderen zullen in mindere mate collega's om meningen en ideeën over werkgerelateerde zaken vragen. Om een inzicht te krijgen in deze behoeftes zijn de volgende twee stellingen opgenomen in de enquête:

- 'Ik vraag mijn collega's om hun mening en ideeën over werkgerelateerde zaken' (stelling 43)

De vraag is vervolgens of men dit ook doet wanneer men thuis of op een flexibele werkplek werkt:

- 'Als ik thuis ben, neem ik contact op met een collega als ik een vraag heb over een werkgerelateerd onderwerp' (stelling 44)

### **Deelvraag 6: 'Hoe waardeert men het verloop van de interne communicatie en bereikbaarheid binnen de organisatie?'**

#### Dimensie 1: Verbetering van de contacten sinds de invoering van het nieuwe werken

Of men een verbetering van de contacten binnen de organisatie ervaart sinds de invoering van het nieuwe werken, zal naar voren komen uit verschillende stellingen waarin de verbetering van het contact met de diverse groepen wordt bevraagd.

- directe collega's: 'Sinds de invoering van het nieuwe werken zijn de contacten met mijn directe collega's verbeterd' (stelling 56)
- collega's van andere afdelingen: 'Sinds de invoering van het nieuwe werken zijn de contacten met collega's van andere afdelingen verbeterd' (stelling 57)
- leidinggevende(n): 'Sinds de invoering van het nieuwe werken zijn de contacten met mijn leidinggevende(n) verbeterd' (stelling 58)

De stellingen zullen ieder apart worden geanalyseerd, maar zullen ook als cluster gebruikt worden om diverse verbanden wat betreft de verbetering van de contacten sinds de invoering van het nieuwe werken bloot te leggen. Het cluster heeft een hoge betrouwbaarheid ( $\alpha = .83$ ).

Ook hier geldt, net als bij stelling 50, 51 en 52, de verwachting dat mensen meer contact hebben met collega's van andere afdelingen en leidinggevende(n) waardoor men deze contacten ook verbeterd vindt.

Ook door middel van het leggen van diverse verbanden kan antwoord gegeven worden op de deelvraag. Zo kan er gekeken worden of de mate waarin men volgens de kenmerken van het nieuwe werken werkt, invloed heeft op de verbetering van de contacten. Op die manier kan aangetoond worden of de verwachting dat mensen die op flexibele werkplekken in het kantoorpand werken verbeterde contacten ervaren.

#### Dimensie 2: bereikbaarheid en vindbaarheid van collega's

Doordat men de mogelijkheid heeft om op verschillende locaties en tijden te werken en collega's elkaar daardoor niet meer automatisch iedere dag zien, zou dit kunnen zorgen voor problemen wat betreft bereikbaarheid en vindbaarheid van collega's. Er zijn hiervoor twee indicatoren:

- (niet) weten hoe een collega te bereiken
- (niet) weten waar een collega zich bevindt

Deze indicatoren vertalen zich in de volgende stellingen:

- *'Ik weet niet hoe ik een collega moet bereiken'*(stelling 48)
- *'Ik weet waar collega's zich bevinden'* (stelling 49)

Uit de resultaten van deze stellingen zal blijken of men problemen ondervindt wat betreft de bereikbaarheid en vindbaarheid. Daarnaast kan gekeken worden of mensen die gebruik maken van gedeelde agenda's hier minder moeite mee hebben, omdat hierin de afspraken en locaties staan vermeld.

Andere stellingen die een beeld geven over de waardering op het gebied van de interne communicatie zijn:

- *'Ik zou graag meer face-to-face contact willen hebben met mijn collega's'*(stelling 64)
- *'Als ik thuis of op een flexplek werk, mis ik het persoonlijke contact met mijn collega's'* (stelling 76)

### **Deelvraag 7: 'Voelt men zich verbonden met de organisatie waarvoor men werkt?'**

Volgens velen is het gevaar dat het nieuwe werken met zich meebrengt dat mensen de binding met de organisatie verliezen. Men ziet collega's minder vaak en is vaak in mindere mate op kantoor aanwezig. De vraag is of men zich daadwerkelijk minder verbonden voelt.

#### **Dimensie: verbondenheid**

Wat betreft de verbondenheid zijn er volgens Gallie et al.(uit 'Werken in de informatiesamenleving van Steijn, 2001) drie indicatoren:

- het onderschrijven van de doelstellingen van de organisatie
- bereid zijn om een stapje harder te doen
- loyaliteit voelen jegens de organisatie

Men kan op een zevenpuntsschaal aangeven in welke mate men het eens is met stelling 71, 72 en 73:

- *'Ik onderschrijf de doelstellingen van de organisatie waarvoor ik werk'*
- *'Ik ben bereid een stapje harder te doen dan strikt nodig is als het bij kan dragen tot het succes van de organisatie waar ik werk'*
- *'Ik voel weinig loyaliteit jegens de organisatie waar ik werk'*

Er zal zowel per stelling als overall een conclusie getrokken worden over de verbondenheid met de organisaties. Het cluster is betrouwbaar ( $\alpha = .73$ ).

Als controlestelling zijn tevens de volgende stellingen toegevoegd:

- *'Ik voel mij verbonden met de organisatie waar ik werk'*
- *'Sinds de invoering van het nieuwe werken voel ik mij minder verbonden met de organisatie waar ik werk'*

De laatste stelling gaat direct in op hetgeen verwacht wordt, namelijk een mindere mate van verbondenheid met de organisatie sinds de invoering van het nieuwe werken.

Daarnaast zullen er onder andere verbanden worden gelegd tussen

- de mate waarin men werkt volgens de kenmerken van het nieuwe werken en de verbondenheid
- de mate van face-to-face en virtueel contact en de verbondenheid
- verschillende generaties en verbondenheid.

#### **Algemene vragen en stellingen**

De enquête wordt afgesloten met algemene vragen en stellingen over de kenmerken van de respondenten, de functie en de organisatie waar zij werkzaam zijn. Deze vragen en stellingen zijn in de enquête opgenomen voor twee doeleinden; namelijk om de kenmerken van de respondenten (populatie) te beschrijven en als eventuele factor die van invloed kan zijn op de mate waarin men

gebruik maakt van de verschillende werkvormen en de waardering van het nieuwe werken en de interne communicatie.

### **Communiceren met nieuwe mediavormen voor privé doeleinden**

Mensen die bij een organisatie werken waar het nieuwe werken is ingevoerd, zullen grotendeels afhankelijk zijn van mediavormen waarmee plaats en tijd overbrugd kan worden. Voor de ene persoon zal het omschakelen naar het (meer) communiceren door middel van nieuwe mediavormen makkelijker zijn dan voor de ander. Van invloed hierop kan zijn of men gewend is om met nieuwe communicatievormen te communiceren voor privédoeleinden. Mensen die privé veel gebruik maken van e-mail, sociaal media en chat/messenger programma's zijn wellicht meer gewend aan het nieuwe werken en zullen hier wellicht ook positiever over zijn.

Om te bepalen in welke mate men de nieuwe mediavormen gebruikt kan men per vorm op een zevenpuntsschaal van nooit naar altijd aangeven in welke mate deze gebruikt wordt voor privédoeleinden. Het gaat hier om e-mail, messenger via de computer, tekst via de mobiele telefoon en social media (stelling 75 tot en met 78).

### **Vragen met betrekking tot de algemene kenmerken van de respondenten**

Zoals gewoonlijk is het van belang om de algemene kenmerken van de respondent in de steekproef te kunnen beschrijven. Vragen die een bijdrage hieraan leveren zijn:

- Wat is uw geslacht? (vraag 79)
- Wat is uw geboortjaar? (vraag 80)
- Hoe is de samenstelling van uw huishouden? (vraag 81)
- Indien u thuiswonende kinderen heeft, tot welke categorie behoren zij? (vraag 82)
- Wat is uw hoogst afgeronde opleiding? (vraag 83)

Vraag 79, 80, 81 en 83 zijn afgeleid van de algemene respondentkenmerkragen zoals beschreven in het Basisboek Enquêteren van Baarda, de Goede en Kalmijn (2010).

Deze vragen zullen ook gebruikt worden om verbanden te leggen met onder andere de mate waarin gewerkt wordt volgens de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken, de waardering van het nieuwe werken en de behoeftes en waarderingen op het gebied van interne communicatie. Zo lijkt een logische verwachting, dat mensen die jonge kinderen hebben, meer gebruik zullen maken van de mogelijkheid om thuis te werken en zullen verschillende generaties wellicht op een andere manier omgaan met de invoering van het nieuwe werken.

### **Vragen en stellingen met betrekking tot de algemene kenmerken wat betreft het werk van de respondenten**

Ook is het van belang voor dit onderzoek om een beschrijving te kunnen geven van het werkzame leven van de respondent. Dit kan aan de hand van de volgende vragen en stellingen:

- Hoe lang werkt u al? (vraag 84)
- Hoeveel uur staat er in uw contract voor uw functie? (vraag 85)
- Maakt u in werkelijkheid meer uren dan in uw contract staan? (vraag 86)
- Werkt u bij een internationale organisatie? (vraag 87)
- Bij wat voor type organisatie werkt u? (vraag 88)
- In welke sector werkt u? (vraag 89)
- In welke functiegroep werkt u? (vraag 90)
- Bent u veel onderweg voor uw functie? (vraag 91)
- Overleg met directe collega's speelt een belangrijke rol binnen mijn functie (stelling 69)
- Overleg met mijn leidinggevende(n) speelt een belangrijke rol binnen mijn functie (stelling 70)



Ook deze vragen zullen worden gebruikt om verbanden te leggen. Zo zullen bepaalde functietypes, organisatietypes en bepaalde sectoren beter geschikt zijn voor het nieuwe werken dan anderen en kan er gekeken worden of mensen die in meerdere mate gebruik maken van de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken vaker meer gebruik maken van het aantal uren dat in het contract staat. Verwacht wordt dat mensen die bij internationale organisaties werken meer gebruik maken van videoconferencing/conference call. Voor internationale organisaties is dit de manier om te kunnen vergaderen op afstand. Ook kan gekeken worden of mensen die veel onderweg zijn voor hun functie minder moeite hebben met de omschakeling van het nieuwe werken, omdat er voor deze groep minder verandert.

### 3.4 De steekproef

Vijf organisaties en meerdere individuele contacten die het onderzoek hebben uitgezet bij de organisatie waar zij werkzaam zijn of zelf de enquête hebben ingevuld, hebben hun medewerking verleend aan het onderzoek. In totaal zijn er 213 enquêtes ingevuld. Hiervan zijn 20 vragenlijsten niet meegenomen in de analyse omdat deze onvolledig ingevuld zijn. Ook zijn er een aantal data niet meegenomen in de analyse omdat antwoorden erg onwaarschijnlijk leken. Dit betekent dat het onderzoek gebaseerd is op enquêteresultaten van 193 respondenten. De respondenten zijn niet gelijk over de organisaties verdeeld, dit heeft te maken met de grootte van de groep medewerkers die benaderd zijn, de respons en de grootte van de organisatie.

Van de 193 respondenten is 51,3% vrouw en 48,7% man. De gemiddelde leeftijd is 40,41 jaar ( $\sigma = 9,4$  jaar). De oudste respondent was 64 jaar en de jongste 19 jaar. Gemiddeld werkten de respondenten 17 jaar ( $\sigma = 10$  jaar). Van de respondenten (N = 193) heeft 81,3 % een full time (36+ uur) baan. 72,6 % van de respondenten (N = 193) heeft aangegeven dat ze regelmatig of (bijna) altijd meer uren maken dan in hun contract staan.

Uit tabel 3.1 is te concluderen dat 84,4% van de respondenten hoog opgeleid is (HBO of hoger). 66,8% van de respondenten werkt voor een profit-organisatie, 30,1% werkt bij een non-profit organisatie, 3,1% van de respondenten werkt bij een overheidsinstelling, 18,1% werkt in de zakelijke dienstverlening, 31,1% van de respondenten werkt in de financiële dienstverlening, 17,6% werkt in de ICT, 25,9 % van de respondenten heeft aangegeven in een andere sector te werken, hierbij kan gedacht worden aan de juridische sector, ontwikkelingssamenwerking en woningbouwcorporaties. In de tabel komt tevens naar voren dat 53,9% van de respondenten een uitvoerende functie heeft.

60,6% werkt bij een internationale organisatie en 39,4% werkt bij een nationale organisatie. 19,2% van de respondenten is veel onderweg voor zijn of haar functie, 51,8% is dit niet en 29% is soms onderweg.

Tabel 3.1: Achtergrond respondenten

<b>Hoogst afgeronde opleiding</b>	Middelbare school	4,2%
	MBO	11,4%
	HBO	46,6%
	WO	37,8%
<b>Soort organisatie</b>	Profit	66,8%
	Non- profit	30,1%
	Overheid	3,1%
<b>Sector</b>	Zakelijke dienstverlening	18,1%
	Financiële dienstverlening	31,1%
	ICT	17,6%
	Onderwijs	2,1%

	Zorg	0,5%
	Industrie	4,7%
	Anders	25,9%
<b>Functiegroep</b>	Staf	20,7%
	Lijn/ uitvoerend	53,9%
	Management	16,6%
	Zelfstandig	4,1%
	Anders	4,7%
<b>Internationaal/nationaal</b>	Internationaal	60,6%
	Nationaal	39,4%
<b>Onderweg</b>	Veel onderweg	19,2%
	Soms	29 %
	Niet veel onderweg	51,8%

#### *Huishouden en gezinssituatie*

18,1% van de respondenten is alleenstaand zonder kinderen, 3,1% alleenstaand met kinderen. 30,6% is samenwonend of getrouwd en heeft geen kinderen, 45,1% is samenwonend of getrouwd en heeft wel kinderen. 0,05% woont nog thuis bij ouders of verzorgers en 1,6% woont in een studentenhuis of woongroep (zie tabel 3.2).

55,5% van de respondenten heeft geen (thuiswonende) kinderen, 44,5% heeft kinderen die wel thuis wonen. In tabellen 3.2 en 3.3 zijn de gegevens over de samenstelling van het huishouden opgenomen.

Tabel 3.2: Samenstelling huishouden

	Alleenstaand zonder kinderen	18,1%
	Alleenstaand met kinderen	3,1%
	Samenwonend/getrouwd zonder kinderen	30,6%
	Samenwonend/getrouwd met kinderen	45,1%
	Thuiswonend bij ouders/familie	0,5%
	Woongroep/studentenhuis	1,6%
	Anders	1 %

Tabel 3.3: Samenstelling huishouden (kinderen)

<b>Tot welke categorie behoren de kinderen?</b>	Baby/Peuter	7,3%
	Baby/Peuter + basisschool	4,1%
	Basisschool	14,5%
	Basisschool + middelbare school	4,1%
	Middelbare school	6,7%
	Middelbare school + hoger onderwijs	0,5%
	Hoger onderwijs	7,3%
	Geen (thuiswonende kinderen)	55,4%

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten naar aanleiding van de enquête gepresenteerd.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten besproken.

- a. De resultaten die voortkomen uit de algemene vragen en stellingen over het nieuwe werken binnen de organisaties waar de respondenten werkzaam zijn (paragraaf 4.1).
- b. Er wordt een beeld gegeven van de algemene voor- en nadelen die men ervaart en de algemene waardering van het nieuwe werken (paragraaf 4.2).
- c. Er wordt dieper ingegaan op de communicatieve aspecten die samengaan met het nieuwe werken; de manier waarop binnen organisaties die het nieuwe werken hebben ingevoerd gecommuniceerd wordt (paragraaf 4.3).
- d. Er wordt getoond wat de behoeftes zijn van de respondenten op communicatief gebied (paragraaf 4.4).
- e. De waardering van de communicatie met - en de bereikbaarheid van collega's wordt beschreven; belangrijk hierbij is de invloed van het nieuwe werken hierop (paragraaf 4.5).
- f. Tot slot komt de betrokkenheid en verbondenheid met de organisatie en de invloed van het nieuwe werken hierop aan bod (paragraaf 4.6).

### 4.1 Het nieuwe werken bij de organisaties waar de respondenten werkzaam zijn: een algemeen beeld

Aan dit onderzoek hebben 193 respondenten meegewerkt. 100% werkt bij een organisatie waar het nieuwe werken is ingevoerd.

Het gemiddelde aantal jaren dat het nieuwe werken is ingevoerd, bedraagt 3,41 jaren ( $\sigma$ : 2,59).

Het maximum aantal bedraagt 10 jaren, het minimale aantal bedraagt 1 jaar.

Er zijn verschillende werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken. Zoals in de voorgaande hoofdstukken naar voren komt, zijn de meest voorkomende vormen:

- flexibele werkplekken binnen het kantoorpand
- flexibele werkplekken op verschillende locaties
- thuiswerken
- variatie in het tijdstip waarop begonnen en geëindigd wordt met werken
- tijdelijk meer of minder werken.

Deze vijf vormen hebben één ding gemeen, namelijk het plaats – en/of tijdonafhankelijk kunnen werken.

Uit het onderzoek blijkt dat het percentage respondenten dat:

- |   |       |
|---|-------|
| - op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand werkt, bedraagt | 79,8% |
| - op flexplekken op verschillende locaties werkt, bedraagt        | 62,2% |
| - thuis werkt, bedraagt   | 90,7% |
| - variatie in het tijdstip waarop men begint of eindigt, bedraagt | 78,8% |
| - tijdelijk meer of minder werkt, bedraagt                        | 21,8% |

Deze verschillende vormen kunnen naast elkaar plaatsvinden:

- |  |       |
|--|-------|
| - alle vijf mogelijkheden tot beschikking hebben   | 12,4% |
| - werken op flexplekken binnen het kantoorpand en op verschillende locaties, thuiswerken, alsmede variatie in het tijdstip | 31,6% |
| - werken op flexibele plekken binnen het kantoorpand, thuiswerken en variatie in het tijdstip                              | 17,1% |

### *Afspraken over aanwezigheid*

Organisaties kunnen regels stellen over het aantal uren of op welke dagen medewerkers op kantoor aanwezig moeten zijn.

Van de respondenten heeft 28,5% afspraken over het minimaal aantal uren. Gemiddeld moet deze groep 21 uur op kantoor aanwezig zijn, waarbij naar voren komt dat de meesten afspraken hebben om minimaal 8 uur (6,2%) of minimaal 24 uur (6,2%) op kantoor aanwezig te zijn.

Van de respondenten heeft 30,1% afspraken over welke dagen men op kantoor aanwezig dient te zijn. Deze dagen variëren per persoon. Gemiddeld moet deze groep 2,61 dagen op kantoor aanwezig zijn. Veelal wordt aangegeven dat het vooral gaat om dagen waarop wordt vergaderd.

Het al dan niet hebben van afspraken over het aantal uren en dagen blijkt geen invloed te hebben op de waardering van het nieuwe werken. Er is geen significant verschil aangetoond.

In onderstaande tabel staat weergegeven hoeveel dagen de mensen die hier afspraken over hebben minimaal op kantoor moeten zijn.

Tabel 4.1: Aantal dagen per week waarop men op kantoor aanwezig dient te zijn

Aantal dagen per week	%	Aantal respondenten
Minimaal 1 dag	29%	9
Minimaal 2 dagen	22,6%	7
Minimaal 3 dagen	19,4%	6
Minimaal 4 dagen	16,1%	5
5 dagen	12,9%	4

### *Zijn er genoeg werkplekken?*

Eén van de redenen die organisaties kunnen hebben om het nieuwe werken in te voeren is ruimtebesparing. Het is niet meer noodzakelijk om voor iedere medewerker een eigen werkplek te hebben, omdat zij op meerdere locaties kunnen werken. Toch geeft de meerderheid, 62,2%, van de respondenten aan dat de organisatie waar zij werken wel genoeg werkplekken heeft voor iedere werknemer. Van ruimtebesparing lijkt bij het merendeel van de organisaties geen sprake.

### *Beoordeling en zichtbaarheid van het management*

Uit het onderzoek naar de kenmerken van het nieuwe werken blijkt, dat medewerkers worden beoordeeld op prestatie en in mindere mate, zoals vroeger, op aanwezigheid. Tevens blijkt dat niemand alleen op aanwezigheid wordt beoordeeld.

- beoordeling op prestatie 74,6%.
- beoordeling zowel op aanwezigheid als op prestatie 23,8%
- beoordeling op andere punten 1,6%

Als andere punten noemt men targets en output, deze kunnen tot 'beoordeling op prestatie' gerekend worden.

Door het invoeren van het nieuwe werken verandert de manier van werken voor het management. De beoordeling verandert, maar ook heeft het management vaak geen eigen ruimte meer, zo blijkt uit eerder onderzoek. Hierdoor kan het mogelijk zijn dat het management juist meer zichtbaar is op de werkvloer.

Of dit zo is, kunnen we afleiden uit het resultaat van de stelling:

**'Het management is zichtbaar op de werkvloer'**. ( $\mu$ :4,8;  $\sigma$ :1,3)

- regelmatig, bijna altijd of altijd 66,4%
- soms wel/soms niet 16,6%
- nooit, bijna nooit of soms niet 17 %

Het management blijkt dus inderdaad regelmatig zichtbaar te zijn op de werkvloer

### *Verschillende respondenten, verschillende vormen?*

Omdat niet iedereen hetzelfde is, zal niet iedereen van dezelfde opties gebruik maken die het nieuwe werken biedt. Het hebben van kinderen, geslacht, generaties, type organisatie en het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden kunnen van invloed zijn op de mate waarin men gebruik maakt van de verschillende werkvormen.

#### *a. Het hebben van (afhankelijke) kinderen*

Uit de literatuur blijkt dat werknemers met kinderen het als een voordeel zien dat er minder beroep gedaan hoeft te worden op kinderopvang, omdat zij de mogelijkheid hebben om thuis te werken. De vraag is of mensen met jonge kinderen die opvang nodig hebben (baby/peuter, basisschool) meer thuiswerken dan mensen die geen afhankelijke kinderen hebben.

Dit blijkt zo te zijn. Mensen met kinderen die afhankelijk zijn, werken significant (sig. 0,005) meer thuis dan mensen zonder of met onafhankelijke kinderen (ouder of niet thuiswonend).

Tabel 4.2: Gemiddelden en standaardafwijkingen thuiswerken van mensen met afhankelijke en geen afhankelijke kinderen

<b>M/V</b>	<b><math>\mu</math></b>	<b><math>\sigma</math></b>
Afhankelijke kinderen	5,1	1,2
Geenafhankelijke kinderen	4,3	1.8

Mensen met afhankelijke kinderen ervaren echter niet significant meer voordelen van het nieuwe werken dan mensen zonder of met onafhankelijke kinderen.

#### *b. Mannen vs. vrouwen*

Dat het nog steeds vaak de vrouwen zijn die voor de opvoeding van het kind zorgen, blijkt uit het resultaat dat vrouwen significant meer thuis blijken te werken dan mannen (t:-2,17; df:191; sig. 0.031).

Tabel 4.3: Gemiddelden en standaardafwijkingen thuiswerken van mannen en vrouwen

<b>M/V</b>	<b><math>\mu</math></b>	<b><math>\sigma</math></b>
Mannen	4,3	1,6
Vrouwen	4,8	1.7

Vrouwen blijken over het algemeen meer gebruik te maken van de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken.

Vrouwen werken namelijk ook meer op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand dan mannen (t:3,56; df: 187,87; Sig. 0.00) en variëren tevens meer in het tijdstip (t: -2,29; df: 186,57; sig. 0.023).

Ook wanneer gekeken wordt naar alle vormen van het nieuwe werken samen blijkt dat vrouwen significant meer gebruik maken van de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken dan mannen (t:-3,361; df:191; sig. 0.001).

Tabel 4.4: Gemiddelden en standaardafwijkingen van het werken op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand van mannen en vrouwen

<b>M/V</b>	<b><math>\mu</math></b>	<b><math>\sigma</math></b>
Mannen	4,1	2,3
Vrouwen	5,3	2,1

Tabel 4.5: Gemiddelden en standaardafwijkingen van variatie tijdstip van mannen en vrouwen

M/V	$\mu$	$\sigma$
Mannen	4,1	1,9
Vrouwen	4,7	1,7

Tabel 4.6: Gemiddelden en standaardafwijkingen van alle vormen van het nieuwe werken van mannen en vrouwen

M/V	$\mu$	$\sigma$
Mannen	17,7	5,2
Vrouwen	20,3	5,6

### c. Verschillende generaties

Zoals vermeld in het theoretisch kader kijken volgens onder andere Baane et al. (2011) verschillende generaties op een andere manier naar het werk en de werkomgeving. Jongeren, vooral de 'screenagers' (geboren na 1985), zullen een heel ander type werknemer zijn dan voorgaande generaties. 'Screenagers' zijn opgevoed met de nieuwe vormen van communiceren en zullen zich naar verwachting zeer thuis voelen in de nieuwe werkomgeving. Oudere medewerkers zullen veel meer moeite hebben met het aanpassen aan de nieuwe manier van werken.

De vraag is of er iets van deze verschillen is terug te zien in de mate waarin men de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken gebruikt.

In sommige gevallen blijken er verschillen tussen generaties te zijn.

Zo werken de 'screenagers', geboren na 1985, significant (sig. 0.007) *meer* op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand dan de zogenoemde 'protestgeneratie', geboren tussen 1940 en 1955.

Ook de 'pragmatische generatie', geboren tussen 1970 en 1985, werkt significant (Sig. 0.039) *meer* op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand dan de 'protestgeneratie'.

Tabel 4.7: Gemiddelden en standaardafwijkingen per generatie voor de mate van het werken op flexibele plekken binnen het kantoorpand

Generatie	$\mu$	$\sigma$
Screenagers	6,2	1,5
Pragmatische generatie	4,9	2,2
Generatie X	4,6	2,3
Protestgeneratie	2,7	2,3

Voor het thuiswerken geldt dat 'generatie X', geboren tussen 1955 en 1970, significant *meer* thuis werkt dan de 'screenagers'.

Tabel 4.8: Gemiddelden en standaardafwijkingen per generatie voor de mate van thuiswerken

Generatie	$\mu$	$\sigma$
Screenagers	3,1	2,1
Pragmatische generatie	4,5	1,6
Generatie X	4,8	1,4
Protestgeneratie	3,8	2,0

### d. Verschillende typen organisaties

De respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek werken bij verschillende typen organisaties; zowel profit, non-profit als overheidsorganisaties zijn vertegenwoordigd.

Wordt er bij een bepaald type organisatie een bepaalde vorm van het nieuwe werken meer of minder gebruikt?

Voor de mate van werken op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand, op verschillende locaties en thuiswerken is er geen significant verschil tussen de verschillende typen organisaties. Wel is er een significant verschil tussen *profit en non-profit* organisaties voor *variatie in het tijdstip*. Bij profit organisaties wordt er significant (Sig. 0,039) meer gebruik gemaakt van variatie in het tijdstip waarop begonnen en geëindigd wordt met werken dan bij non-profit organisaties.

Tabel 4.9: Gemiddelden en standaardafwijkingen per type organisatie voor de mate van variatie in tijdstip

Type organisatie	$\mu$	$\sigma$
Profit	4,7	1,8
Non-profit	3,8	1,9

*e. Duur van de invoering van het nieuwe werken*

Het nieuwe werken blijkt gemiddeld 3,41 jaar ( $\sigma$ : 2,6) ingevoerd te zijn bij de organisaties. Interessant om te weten is, welke verschillen er zijn tussen organisaties waar het nieuwe werken reeds lang is ingevoerd en organisaties die sinds kort gebruik maken van de werkvormen kenmerkend voor het nieuwe werken. Er zijn 160 respondenten die bij organisaties werken waar het nieuwe werken kort is ingevoerd (korter dan 5 jaar) en 33 respondenten waarbij het lang is ingevoerd (langer dan 5 jaar).

Een opvallend resultaat is, dat de respondenten die bij organisaties werken waar het nieuwe werken kort geleden is ingevoerd significant meer gebruik maken van de nieuwe werkvormen dan respondenten die reeds lange tijd binnen hun organisatie volgens de nieuwe werkvormen werken ( $t$ :2,0;  $df$ :191; sig. 0.047).

Daarbij blijkt, dat 8% ( $R^2= 0,08$ ) van de variantie in het werken op flexibele werkplekken op verschillende locaties wordt verklaard door hoe lang men gebruik maakt van het nieuwe werken.

Er wordt meer op flexibele werkplekken op verschillende locaties gewerkt naarmate het nieuwe werken korter is ingevoerd. Wellicht werken deze mensen vaker volgens de nieuwe werkvormen vanwege het vernieuwende en wil men dit uitproberen. Of wordt men gestimuleerd door de organisatie en neemt het af naarmate het langer is ingevoerd. Ook kan gewenning een rol spelen, omdat het nieuwe eraf is of men gekozen heeft voor de meest favoriete manier van werken. In de discussie wordt verder ingegaan op de verschillen tussen organisaties waar het nieuwe werken kort en lang is ingevoerd.

Tabel 4.10: Gemiddelden en standaardafwijkingen per groep (kort/lang ingevoerd) voor de mate van het gebruik van de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken

Duur invoering het nieuwe werken	$\mu$	$\sigma$
1 tot 5 jaar (gemiddeld 2,36 jaar)	19,4	5,7
5 jaar en langer (gemiddeld 8,48 jaar)	17,3	4,4

Tabel 4.11: Correlaties tussen de duur van de invoering van het nieuwe werken en het gewend zijn aan het nieuwe werken

Verband	Sig.	R	$R^2$
<b><i>Duur van de invoering van het nieuwe werken – werken op flexibele werkplekken op verschillende locaties</i></b>	0.00	-.283	.08

#### f. Het gebruik van nieuwe mediavormen voor privédoeleinden

Het nieuwe werken gaat gepaard met het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen. De vraag is of mensen die gewend zijn aan deze middelen vanwege privégebruik dan ook in meerdere mate gebruik maken van de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken.

Het blijkt inderdaad zo te zijn dat mensen die in de privésfeer meer gebruik maken van nieuwe communicatiemiddelen, in meerdere mate gebruik maken van deze werkvormen.

5,61% ( $R^2=.0561$ ) van de variantie in het gebruik van de nieuwe werkvormen, wordt verklaard door het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden.

Tabel 4.12: Correlaties tussen het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden en het gebruik van de nieuwe werkvormen

	Sig.	R	R <sup>2</sup>
het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden - het gebruik van de nieuwe werkvormen	0.01	.237	.0561

## 4.2 De voor- en nadelen en de algemene waardering van het nieuwe werken

### 4.2.1 De voor- en nadelen van het nieuwe werken

Het eerste deel van de enquête bevat een tweetal vragen die ingaan op de voor- en nadelen die de respondenten ervaren naar aanleiding van het nieuwe werken. Men kon verschillende antwoordmogelijkheden kiezen en tevens extra voor- en nadelen toevoegen.

#### *Voordelen van het nieuwe werken*

Zelf bepalen op welk tijdstip je kunt beginnen of eindigen met werken, minder last van files en het afstemmen van de werkplek op de werkzaamheden zijn de voordelen die het meest gekozen zijn.

In tabel 4.13 staan de voordelen met hierbij het percentage van respondenten dat dit voordeel noemt. De resultaten zijn gerangschikt van meest genoemd naar minst genoemd.

Tabel 4.13: Voordelen van het nieuwe werken; van meest genoemd naar minst genoemd

1	Zelf bepalen op welk tijdstip je kunt beginnen of eindigen	66,8%
2	Minder last van files	51,8%
3	Afstemmen van de werkplek op de werkzaamheden	45,6%
4	Afwisseling	39,4%
5	Digitaal delen van informatie	36,8%
6	Controle op prestatie	30,1%
7	Meer tijd voor het gezin	29,5%
8	Contact met collega's van andere afdelingen	17,6%
9	Lege bureaus	15 %
10	Verbeterde communicatie met directie collega's	6,7%
11	Andere voordelen	6,7%
12	Verbeterd contact met leidinggevende(n)	5,2%

Zoals in de tabel te lezen is, heeft 6,7% van de respondenten een ander voordeel toegevoegd. Genoemd worden:

- het ervaren van vrijheid
- zelfstandigheid
- verantwoordelijkheid.
- rustiger kunnen werken/meer concentratie



- een hogere productiviteit
- tijd hebben om privé zaken af te kunnen handelen

#### *Nadelen van het nieuwe werken*

Nadelen die het meest gekozen worden: zijn te weinig face-to-face contact met collega's, vervaging van de grens tussen werk en privé en niet weten waar iemand te vinden is.

In tabel 4.14 worden de nadelen en de percentages die hierbij horen weergegeven; gerangschikt van meest genoemd naar minst genoemd.

Tabel 4.14: Nadelen van het nieuwe werken; van meest genoemd naar minst genoemd

<b>1</b>	Te weinig face-to-face contact met collega's	48,2%
<b>2</b>	Vervaging van de grens tussen werk en privé	39,9%
<b>3</b>	Niet weten waar iemand te vinden is	26,4%
<b>4</b>	Slechte bereikbaarheid van collega's	17,6%
<b>5</b>	Geen persoonlijke bezittingen	17,1%
<b>6</b>	Het gevoel hebben dat het werk nooit af is	16,6%
<b>7</b>	Geen tastbaar archief	16,1%
	Geen vaste werkplek	16,1%
<b>8</b>	Onrustig gevoel	8,3 %
<b>9</b>	Misbruik door gebrek aan controle	7,8 %
<b>10</b>	Andere nadelen	7,3 %
<b>11</b>	Onregelmatige werktijden	3,1 %

7,3% van de respondenten heeft andere nadelen ingevuld.

Nadelen die worden genoemd zijn:

- het is lastig om grenzen aan te geven
- er is veel mailverkeer
- het kost moeite om af te spreken om tegelijk met collega's op dezelfde plek te zijn
- er is geen mogelijkheid om zakelijke documenten op te bergen
- er is geen privacy om persoonlijke gesprekken te voeren
- er is rumoer
- men moet het meubilair telkens opnieuw afstellen
- sommige mensen gaan altijd op dezelfde plek zitten

#### *4.2.2 Waardering van het nieuwe werken*

Mensen konden bij de hierboven genoemde vragen zowel de door hun ervaren voordelen als nadelen aangeven. De vraag hierbij is wat men zwaarder vindt wegen; de voordelen of de nadelen.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden; kan er gekeken worden naar de resultaten van de stelling:

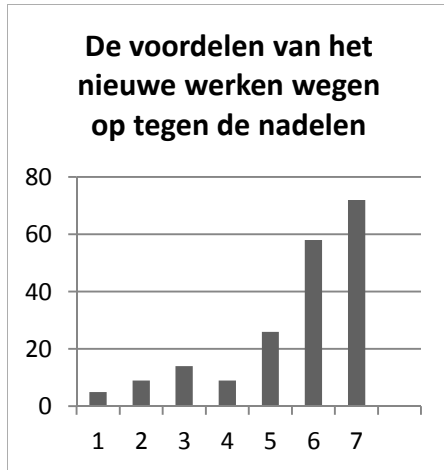
#### **'De voordelen van het nieuwe werken wegen op tegen de nadelen' ( $\mu :5,6$ ; $\sigma:1,6$ )**

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens: 14,6%
- Noch mee eens/noch mee oneens 4,6%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 80,8%

Gemiddeld is men het eens met deze stelling. Men vindt over het algemeen bovengenoemde voordelen van het nieuwe werken opwegen tegen de nadelen.

In de grafiek hieronder staat de verdeling grafisch weergegeven.

Grafiek 4.1: 'De voordelen van het nieuwe werken wegen op tegen de nadelen'

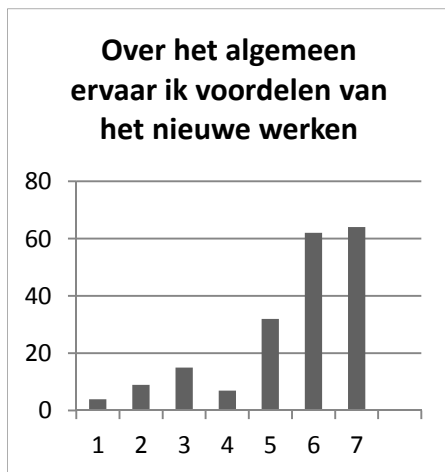


Bovenstaande resultaten worden nogmaals duidelijk wanneer gekeken wordt naar de resultaten van de stelling: **'Over het algemeen ervaar ik voordelen van het nieuwe werken'** ( $\mu :5,6$ ;  $\sigma:1,6$ )

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 14,6%
- Noch mee eens/noch mee oneens 3,6%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 81,8%

Ook hier blijkt dat men over het algemeen voordelen ervaart van het nieuwe werken. Ook onderstaande grafiek laat een soortgelijke verdeling zien.

Grafiek 4.2: 'Over het algemeen ervaar ik voordelen van het nieuwe werken'



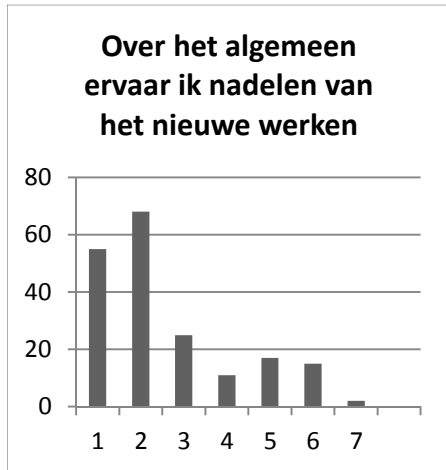
De tendens met betrekking tot het ervaren van voor- en nadelen wordt nog krachtiger met de resultaten van de stellingen:

**'Over het algemeen ervaar ik nadelen van het nieuwe werken'** ( $\mu :2,6$ ;  $\sigma:1,6$ )

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 76,7%
- Noch mee eens/noch mee oneens 5,7%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 17,6%

Gemiddeld is men het (redelijk) oneens met deze stelling. Een groot deel van de respondenten ervaart dus over het algemeen voordelen van het nieuwe werken. De grafiek laat de verdeling in tegenovergestelde richting zien ten opzichte van bovenstaande grafieken.

Grafiek 4.3: 'Over het algemeen ervaar ik nadelen van het nieuwe werken'



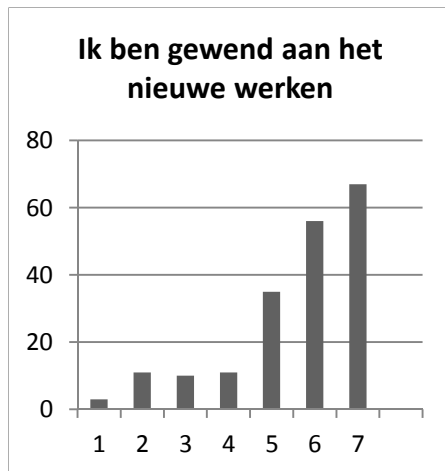
Men ervaart, zo blijkt, over het algemeen voordelen van het nieuwe werken. Is men hier ook aan gewend? Dit zal blijken uit de resultaten van de stelling:

**'Ik ben gewend aan het nieuwe werken' ( $\mu :2,6$ ;  $\sigma:1,6$ )**

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 12,5%
- Noch mee eens/noch mee oneens 5,7%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 81,8%

Men blijkt over het algemeen gewend te zijn aan het nieuwe werken.

Grafiek 4.4: 'Ik ben gewend aan het nieuwe werken'



#### 4.2.3 Correlaties tussen het gebruik van de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en de waardering van het nieuwe werken

Uit bovenstaande resultaten blijkt dat mensen over het algemeen voordelen ervaren van het nieuwe werken. Interessant is om te kijken of de mate waarin men gebruik maakt van de verschillende vormen van het nieuwe werken invloed heeft op de waardering.

*Correlaties tussen het gebruik van de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het ervaren van overwegend voordelen*

##### **Flexibele werkplekken binnen het kantoorpand - ervaren van overwegend voordelen**

Wanneer er gekeken wordt naar het verband tussen de mate waarin er op *flexplekken binnen het kantoorpand* gewerkt wordt en het *ervaren van overwegend voordelen* van het nieuwe werken, kan worden geconcludeerd dat er een zwak positief verband bestaat.

6,6% ( $R^2 = .066$ ) van de variantie in het ervaren van voordelen van het nieuwe werken wordt verklaard door het werken op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand en is dus van positieve invloed op het ervaren van voordelen van het nieuwe werken.

***Flexibele werkplekken op verschillende locaties - ervaren van overwegend voordelen***

Een gelijksoortig zwak positief verband geldt voor het werken op flexibele werkplekken op verschillende locaties (bijvoorbeeld locaties op centrale plekken in het land) en het ervaren van overwegend voordelen van het nieuwe werken.

8,5% ( $R^2 = .085$ ) van de variantie in het ervaren van overwegend voordelen van het nieuwe werken wordt verklaard door het werken op flexibele werkplekken op verschillende locaties. Mensen die vaker op flexibele werkplekken op andere locaties werken, ervaren over het algemeen meer voordelen van het nieuwe werken.

***Thuiswerken - ervaren van overwegend voordelen***

Ook thuiswerken levert een positieve bijdrage aan het ervaren van overwegend voordelen van het nieuwe werken.

Er geldt hier een matig sterk positief verband. 10% ( $R^2 = .10$ ) van de variantie in het ervaren van voordelen wordt verklaard door het thuiswerken. Er is dus een kans dat mensen die regelmatig thuis werken, meer voordelen van het nieuwe werken ervaren.

***Variatie tijdstip - ervaren van overwegend voordelen***

Variatie in tijdstip is ook van positieve invloed op het ervaren van voordelen van het nieuwe werken. 15,8% ( $R^2 = .158$ ) van de variantie in het ervaren van overwegend voordelen wordt verklaard door het variëren in het tijdstip waarop men begint of eindigt met werken. Ook hier is een matig positief verband zichtbaar.

De enige vorm van het nieuwe werken waarvoor geen significant verband met het ervaren van overwegend voordelen geldt, is het tijdelijk meer of minder werken

***Alle werkvormen - ervaren van overwegend voordelen***

Tot slot is er gekeken naar het verband tussen alle werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken samen en het ervaren van overwegend voordelen van het nieuwe werken.

Het blijkt dat 22% ( $R^2 = .22$ ) van de variantie in het ervaren van voordelen wordt verklaard door het werken op de verschillende manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken. Dit is een matig sterk positief verband.

Mensen die meer werken volgens de principes van het nieuwe werken zullen over het algemeen meer voordelen van het nieuwe werken ervaren dan mensen die in mindere mate volgens deze principes werken.

Tabel 4.15: Correlaties tussen vormen van het nieuwe werken en het ervaren van overwegend voordelen

<b>Vorm van het nieuwe werken</b>	<b>Sig.</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b><i>Flexwerken binnen het kantoorpand</i></b>	0.00	.257	.066
<b><i>Flexwerken op verschillende locaties</i></b>	0.00	.292	.085
<b><i>Thuiswerken</i></b>	0.00	.317	.10
<b><i>Variatie in het tijdstip</i></b>	0.00	.397	.158
<b><i>Alle werkvormen totaal</i></b>	0.00	.470	.22

*Correlatie tussen het gebruik van de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het opwegen van de voordelen tegen de nadelen*

***Alle werkvormen - het opwegen van de voordelen tegen de nadelen***

Kijkend naar het verband tussen de mate waarin men werkt op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het opwegen van de voordelen tegen de nadelen, blijkt dat 16,81% ( $R^2=.1681$ ) van de variantie in het opwegen van de voordelen tegen de nadelen wordt verklaard door de mate waarin de nieuwe werkvormen worden gebruikt. Er is hier dus sprake van een matig positief verband. Hoe meer men werkt op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken des de meer men de voordelen vindt opwegen tegen de nadelen.

*Correlatie tussen het gebruik van de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het gewend zijn aan het nieuwe werken*

***Alle werkvormen – gewend zijn aan het nieuwe werken***

Er is ook een matig positief verband tussen de mate waarin men gebruik maakt van de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het gewend zijn aan het nieuwe werken. 21% ( $R^2=.21$ ) van de variantie in de gewenning aan het nieuwe werken wordt verklaard door de mate van het gebruik van de nieuwe werkvormen. Hoe meer men werkt volgens de kenmerken van het nieuwe werken, des te meer men hieraan gewend raakt.

*Correlatie tussen het gebruik van de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en de algehele waardering*

***Alle werkvormen – algehele waardering***

Tot slot is er een matig sterk positief verband tussen alle werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken samen en de algemene waardering. De algemene waardering wordt gemeten door een cluster bestaande uit bovengenoemde stellingen. 22,56% ( $R^2=.2256$ ) van de variantie in de algemene waardering wordt verklaard door de mate waarin men volgens de kenmerken van het nieuwe werken werkt. Door veel gebruik te maken van de nieuwe werkvormen staat men positief tegenover het concept van het nieuwe werken.

*Correlatie tussen het gebruik van de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het ervaren van nadelen*

***Alle werkvormen – ervaren van nadelen***

Vanzelfsprekend komt ook naar voren dat mensen die meer gebruik maken van de nieuwe werkvormen over het algemeen minder nadelen ontvangen. Er is namelijk een zwak negatief verband tussen het werken volgens de kenmerken van het nieuwe werken en het ervaren van nadelen. 8,1% ( $R^2= .081$ ) variantie in het ervaren van nadelen wordt verklaard door de mate waarin men gebruik maakt van de nieuwe werkvormen.

Tabel 4.16: Correlaties tussen vormen van het nieuwe werken en de waardering van het nieuwe werken

<b>Verband</b>	<b>Sig.</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b><i>Alle werkvormen - het opwegen van de voordelen tegen de nadelen</i></b>	0.00	.410	.1681
<b><i>Alle werkvormen – gewend zijn aan het nieuwe werken</i></b>	0.00	.459	.21
<b><i>Alle werkvormen – algehele waardering</i></b>	0.00	.475	.2256
<b><i>Alle werkvormen – ervaren van nadelen</i></b>	0.00	-.285	.081

#### 4.2.4 De verschillende voor- en nadelen en de algehele waardering van het nieuwe werken

De voor- en nadelen van het nieuwe werken die men ervaart en kon aangeven bij vraag 3 en 4 van de enquête zijn eerder in deze paragraaf besproken. De vraag is of het al dan niet ervaren van een voor- of nadeel een effect heeft op de algehele waardering en het ervaren van nadelen van het nieuwe werken.

##### *Voordelen*

Mensen die 'minder last van files' als voordeel ervaren, waarderen het nieuwe werken significant meer dan mensen die dit niet als een voordeel zien. Deze mensen ervaren juist significant meer nadelen van het nieuwe werken.

Dit geldt ook voor:

- zelf bepalen op welk tijdstip je kunt beginnen of eindigen met werken
- werkplek afstemmen op het soort werkzaamheden
- afwisseling
- lege bureaus
- digitaal delen van informatie
- verbeterde communicatie met collega's van andere afdelingen
- controle op prestatie in plaats van aanwezigheid

De gemiddelde score op waardering van mensen die deze voordelen ervaren ligt hier dus significant hoger dan de gemiddelde score van mensen die deze voordelen niet ervaren. Bij mensen die de voordelen niet ervaren ligt de gemiddelde score van het ervaren van nadelen van het nieuwe werken significant hoger.

Tabel 4.17: Gemiddelden en standaardafwijkingen van de waardering van het nieuwe werken

<b>Voordeel: minder last van files</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als voordeel ervaren	15,9	4,9
Niet als voordeel ervaren	17,6	3,8

(t: -2,6; df: 172,6; sig 0,011)

Tabel 4.18: Gemiddelden en standaardafwijkingen van het ervaren van nadelen

<b>Voordeel: minder last van files</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als voordeel ervaren	2,9	1,8
Niet als voordeel ervaren	2,3	1,4

(t: 2,3; df: 176,6; sig 0,023)

Tabel 4.19: Gemiddelden en standaardafwijkingen van de waardering van het nieuwe werken

<b>Voordeel: Zelf bepalen op welk tijdstip je kunt beginnen of eindigen met werken</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als voordeel ervaren	15,6	4,9
Niet als voordeel ervaren	17,3	4,0

(t: -2,4; df: 106,4; sig 0,016)

Tabel 4.20: Gemiddelden en standaardafwijkingen van het ervaren van nadelen

<b>Voordeel: Zelf bepalen op welk tijdstip je kunt beginnen of eindigen met werken</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als voordeel ervaren	3,0	1,8
Niet als voordeel ervaren	2,4	1,5

(t:2,7; df: 107 sig 0,009)

Tabel 4.21: Gemiddelden en standaardafwijkingen van de waardering van het nieuwe werken

<b>Voordeel: Werkplek afstemmen op het soort werkzaamheden</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als voordeel ervaren	15,4	4,8
Niet als voordeel ervaren	18,5	3,2

(t:-5,3; df: 180,7; sig 0,00)

Tabel 4.22: Gemiddelden en standaardafwijkingen van het ervaren van nadelen

<b>Voordeel: Werkplek afstemmen op het soort werkzaamheden</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als voordeel ervaren	2,9	1,7
Niet als voordeel ervaren	2,2	1,4

(t:3,2; df: 190,4 sig 0,001)

Tabel 4.23: Gemiddelden en standaardafwijkingen van de waardering van het nieuwe werken

<b>Voordeel: Afwisseling</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als voordeel ervaren	15,7	4,8
Niet als voordeel ervaren	18,4	3,2

(t:-4,7; df: 191; sig 0,00)

Tabel 4.24: Gemiddelden en standaardafwijkingen van het ervaren van nadelen

<b>Voordeel: Afwisseling</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als voordeel ervaren	2,9	1,7
Niet als voordeel ervaren	2,1	1,4

(t:3,6; df: 179 sig 0,00)

Tabel 4.25: Gemiddelden en standaardafwijkingen van de waardering van het nieuwe werken

<b>Voordeel: Lege bureaus</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als voordeel ervaren	16,5	4,6
Niet als voordeel ervaren	18,5	2,8

(t:-3,2; df: 58,4; sig 0,002)

Tabel 4.26: Gemiddelden en standaardafwijkingen van het ervaren van nadelen

<b>Voordeel: Lege bureaus</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als voordeel ervaren	2,7	1,7
Niet als voordeel ervaren	1,9	1,0

(t:3,4; df: 60,4 sig 0,001)

Tabel 4.27: Gemiddelden en standaardafwijkingen van de waardering van het nieuwe werken

<b>Voordeel: Digitaal delen van informatie</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als voordeel ervaren	16,0	4,9
Niet als voordeel ervaren	18,1	3,1

(t:-3,7; df: 189,1; sig 0,00)

Tabel 4.28: Gemiddelden en standaardafwijkingen van het ervaren van nadelen

<b>Voordeel: Digitaal delen van informatie</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als voordeel ervaren	2,8	1,7
Niet als voordeel ervaren	2,2	1,5

(t:2,3; df: 191 sig 0,023)

Tabel 4.29: Gemiddelden en standaardafwijkingen van de waardering van het nieuwe werken

<b>Voordeel: Verbeterde communicatie met collega's van andere afdelingen</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als voordeel ervaren	16,3	4,5
Niet als voordeel ervaren	18,9	3,3

(t:-3,9; df: 62,4; sig 0,00)

Tabel 4.30: Gemiddelden en standaardafwijkingen van de waardering van het nieuwe werken

<b>Voordeel: Controle op prestatie in plaats van aanwezigheid</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als voordeel ervaren	16,0	4,7
Niet als voordeel ervaren	18,5	3,1

(t:-4,4; df: 158,3; sig 0,00)

Tabel 4.31: Gemiddelden en standaardafwijkingen van het ervaren van nadelen

<b>Voordeel: Controle op prestatie in plaats van aanwezigheid</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als voordeel ervaren	2,8	1,7
Niet als voordeel ervaren	2,1	1,3

(t:3,3; df: 134,2 sig 0,001)

### *Nadelen*

Mensen die 'geen vaste werkplek' als nadeel zien, waarderen het nieuwe werken significant minder en ervaren meer nadelen dan mensen die dit niet als een nadeel zien.

Dit geldt ook voor:

- geen persoonlijke bezittingen
- geen tastbaar archief
- te weinig face-to-face contact met collega's
- niet weten waar iemand te vinden is
- het gevoel hebben dat het werk nooit af is
- slechte bereikbaarheid van collega's
- onrustig gevoel



De gemiddelde score op de waardering van mensen die deze nadelen ervaren ligt hier significant lager dan de gemiddelde score van mensen die deze nadelen niet ervaren. Bij mensen die de nadelen ervaren ligt de gemiddelde score van het ervaren van over het algemeen nadelen hoger.

Tabel 4.32: Gemiddelden en standaardafwijkingen van de waardering van het nieuwe werken

<b>Nadeel: geen vaste werkplek</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als nadeel ervaren	17,5	3,9
Niet als nadeel ervaren	13,1	5,0

(t:4,6; df: 37,5; sig 0,00)

Tabel 4.33: Gemiddelden en standaardafwijkingen van het ervaren van nadelen

<b>Nadeel: geen vaste werkplek</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als nadeel ervaren	2,2	1,4
Niet als nadeel ervaren	4,1	1,8

(t:-5,4; df: 37,4; sig 0,00)

Tabel 4.34: Gemiddelden en standaardafwijkingen van de waardering van het nieuwe werken

<b>Nadeel: Geen persoonlijke bezittingen</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als nadeel ervaren	17,3	4,0
Niet als nadeel ervaren	14,3	5,4

(t:3,1; df: 39,8; sig 0,004)

Tabel 4.35: Gemiddelden en standaardafwijkingen van het ervaren van nadelen

<b>Nadeel: Geen persoonlijke bezittingen</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als nadeel ervaren	2,4	1,5
Niet als nadeel ervaren	3,5	1,9

(t:-3,3; df: 40,5; sig 0,002)

Tabel 4.36: Gemiddelden en standaardafwijkingen van de waardering van het nieuwe werken

<b>Nadeel: Geen tastbaar archief</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als nadeel ervaren	17,4	3,9
Niet als nadeel ervaren	13,5	5,5

(t:3,8; df: 35,8; sig 0,001)

Tabel 4.37: Gemiddelden en standaardafwijkingen van het ervaren van nadelen

<b>Nadeel: Geen tastbaar archief</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als nadeel ervaren	2,3	1,4
Niet als nadeel ervaren	3,8	1,9

(t:-4,2; df: 37,1; sig 0,00)

Tabel 4.38: Gemiddelden en standaardafwijkingen van de waardering van het nieuwe werken

<b>Nadeel: Te weinig face-to-face contact met collega's</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als nadeel ervaren	17,5	4,2
Niet als nadeel ervaren	16,0	4,6

(t:2,2; df: 191; sig 0,027)

Tabel 4.39: Gemiddelden en standaardafwijkingen van het ervaren van nadelen

<b>Nadeel: Te weinig face-to-face contact met collega's</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als nadeel ervaren	2,3	1,4
Niet als nadeel ervaren	2,9	1,7

(t:-2,8; df: 179; sig 0,007)

Tabel 4.40 Gemiddelden en standaardafwijkingen van de waardering van het nieuwe werken

<b>Nadeel: Niet weten waar iemand te vinden is</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als nadeel ervaren	17,4	3,8
Niet als nadeel ervaren	14,9	5,4

(t:3,1; df: 68,7; sig 0,003)

Tabel 4.41: Gemiddelden en standaardafwijkingen van het ervaren van nadelen

<b>Nadeel: Niet weten waar iemand te vinden is</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als nadeel ervaren	2,3	1,4
Niet als nadeel ervaren	3,4	2,0

(t:-3,5; df: 168,7; sig 0,001)

Tabel 4.42: Gemiddelden en standaardafwijkingen van het ervaren van nadelen

<b>Nadeel: Het gevoel hebben dat het werk nooit af is</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als nadeel ervaren	2,5	1,6
Niet als nadeel ervaren	3,1	1,6

(t:-2,1; df: 191; sig 0,038)

Tabel 4.43: Gemiddelden en standaardafwijkingen van de waardering van het nieuwe werken

<b>Nadeel: Slechte bereikbaarheid van collega's</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als nadeel ervaren	17,6	3,8
Niet als nadeel ervaren	12,9	5,0

(t:5,1; df: 41,5; sig 0,00)

Tabel 4.44: Gemiddelden en standaardafwijkingen van het ervaren van nadelen

<b>Nadeel: Slechte bereikbaarheid van collega's</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als nadeel ervaren	2,3	1,4
Niet als nadeel ervaren	4,1	1,8

(t:-5,6; df: 42,4; sig 0,00)

Tabel 4.45: Gemiddelden en standaardafwijkingen van de waardering van het nieuwe werken

<b>Nadeel: Onrustig gevoel</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als nadeel ervaren	17,0	4,2
Niet als nadeel ervaren	13,9	5,7

(t:2,7; df: 191; sig 0,007)

Tabel 4.46: Gemiddelden en standaardafwijkingen van het ervaren van nadelen

<b>Nadeel: Onrustig gevoel</b>	$\mu$	$\sigma$
Wel als nadeel ervaren	2,4	1,5
Niet als nadeel ervaren	4,4	1,8

(t:-5,1; df: 191; sig 0,00)

#### 4.2.5 Verschillende respondenten, verschillen in waardering?

Omdat niet iedereen hetzelfde is, zal men het nieuwe werken niet op dezelfde manier waarderen. Geslacht, functietype en het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden kunnen van invloed zijn op de waardering van het nieuwe werken.

##### a. Mannen vs. vrouwen

Eerder in dit hoofdstuk bleek al dat vrouwen meer gebruik maken van de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken dan mannen.

Ook blijkt dat vrouwen over het algemeen significant meer voordelen ervaren van het nieuwe werken dan mannen (t: -2,39; df:191; sig. 0.018). Mannen ervaren dan ook over het algemeen significant meer nadelen van het nieuwe werken dan vrouwen (t:2,34; df:191; sig. 0.02).

Ook zijn vrouwen significant meer gewend aan het nieuwe werken dan mannen (t: -2,615; df: 191; sig. 0.01).

Tabel 4.47: Gemiddelden en standaardafwijkingen van het ervaren van over het algemeen voordelen van het nieuwe werken (mannen vs. vrouwen)

<b>M/V</b>	$\mu$	$\sigma$
Mannen	5,3	1,5
Vrouwen	5,8	1,6

Tabel 4.48: Gemiddelden en standaardafwijkingen van het ervaren van over het algemeen nadelen van het nieuwe werken (mannen vs. vrouwen)

<b>M/V</b>	$\mu$	$\sigma$
Mannen	2,9	1,6
Vrouwen	2,3	1,6

Tabel 4.49: Gemiddelden en standaardafwijkingen van het gewend zijn aan het nieuwe werken (mannen vs. vrouwen)

M/V	$\mu$	$\sigma$
Mannen	5,3	1,6
Vrouwen	5,9	1,4

*b. Verschillende functietypen*

Of men voor- of nadelen van het nieuwe werken ervaart, kan te maken hebben met het functietype. Wellicht is het ene functietype beter geschikt voor het nieuwe werken dan het andere. Zo ervaren mensen met een staffunctie significant meer voordelen dan mensen met een lijn/uitvoerende functie.

Tabel 4.50: Gemiddelden en standaardafwijkingen per functietype voor het ervaren van voordelen

Functietype	$\mu$	$\sigma$
Lijn/uitvoerend	5,2	1,6
Staf	6,1	1,3

Tussen de overige functietypen en het ervaren van voordelen zijn geen significante verschillen gevonden. Ook verschillen de functietypen niet significant van elkaar wanneer gekeken wordt naar gewenning en het ervaren van nadelen.

*c. Duur van de invoering van het nieuwe werken*

Omdat het nieuwe werken wellicht een kwestie van wennen is, kan blijken dat mensen het nieuwe werken meer waarderen naarmate het langer is ingevoerd en minder waarderen naarmate men korter werkt volgens de nieuwe werkvormen. Er is hier echter geen significant verschil gevonden. Ook is er geen significant verschil in het ervaren van nadelen tussen deze groepen. Wel blijkt hoe langer het nieuwe werken is ingevoerd hoe meer men is gewend. 2,16% ( $R^2 = 0,0216$ ) van de variantie in het gewend zijn aan het nieuwe werken wordt verklaard door hoe lang het nieuwe werken is ingevoerd.

Tabel 4.51: Correlaties tussen de duur van de invoering van het nieuwe werken en het gewend zijn aan het nieuwe werken

Verband	Sig.	R	R <sup>2</sup>
<b>Duur van de invoering van het nieuwe werken – gewend zijn aan het nieuwe werken</b>	0.041	.147	.0216

*d. Het gebruik van nieuwe mediavormen voor privédoeleinden*

Zoals eerder vermeld heeft iedere generatie eigen kenmerken. Verwacht wordt dat ‘screenagers’ minder moeite hebben met het nieuwe werken en de nieuwe communicatiemiddelen dan oudere generaties.

De vraag is dan ook of de verschillende generaties het nieuwe werken anders waarderen.

Er zijn echter geen significante verschillen gevonden in de waardering van het nieuwe werken tussen de verschillende generaties.

Daarom is er ook gekeken naar het verband tussen het gebruik van ‘nieuwe communicatiemiddelen’ voor privédoeleinden en de waardering van het nieuwe werken. Verwacht wordt namelijk dat mensen die voor privédoeleinden ‘nieuwe communicatiemiddelen’ zoals e-mail, tekst via de mobiele telefoon en sociaal media gebruiken, het nieuwe werken meer waarderen. De verwachting is dat deze mensen meer gewend zijn aan het nieuwe werken doordat men al gewend is aan de communicatiemiddelen die hiervoor belangrijk zijn.

### Het gebruik van nieuwe mediavormen voor privédoeleinden – ervaren van voordelen

Er blijkt een zwak positief verband te zijn tussen het privégebruik van nieuwe communicatiemiddelen en het ervaren van voordelen van het nieuwe werken.

2,28% ( $R^2=.228$ ) van de variantie in het ervaren van voordelen wordt verklaard door het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden. Het privégebruik van nieuwe communicatiemiddelen draagt dus bij aan het ervaren van voordelen van het nieuwe werken.

### Het gebruik van nieuwe mediavormen voor privédoeleinden – ervaren van nadelen

Vervolgens is er een verband tussen het privégebruik van nieuwe communicatiemiddelen en het ervaren van nadelen van het nieuwe werken. Het verband is negatief.

2,07% ( $R^2=.207$ ) van de variantie in het ervaren van nadelen van het nieuwe werken wordt verklaard door het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden. Mensen die meer gebruik maken van nieuwe communicatiemiddelen ervaren veelal minder nadelen van het nieuwe werken.

### Het gebruik van nieuwe mediavormen voor privédoeleinden – gewend zijn aan het nieuwe werken

Zoals onder andere te zien is in onderstaande tabel is er ook een zwak positief verband tussen het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden en het gewend zijn aan het nieuwe werken. 4,41% ( $R^2=.0441$ ) van de variantie in het gewend zijn aan het nieuwe werken wordt verklaard door het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden. Mensen die privé meer gebruik maken van deze middelen zijn veelal meer gewend aan het nieuwe werken. Dit sluit aan bij de verwachtingen.

Tabel 4.52: Correlatie tussen het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden en het ervaren van voor- en nadelen

	Sig.	R	R <sup>2</sup>
Het ervaren van voordelen	.036	.151	.0228
Het ervaren van nadelen	.046	-.144	.0207
Gewend zijn aan het nieuwe werken	.003	.210	.0441

### *Niet significante verschillen*

Naast de invloed van bovenstaande kenmerken van de respondent op de waardering van het nieuwe werken zijn er een aantal kenmerken waarbij geen significante verschillen naar voren kwamen, gekeken naar de waardering en het ervaren van nadelen. Het gaat hierbij om:

- verschillende generaties
- afhankelijke/onafhankelijke kinderen
- type organisatie
- afspraken over aantal uren dat men op kantoor aanwezig dient te zijn
- afspraken over op welke dagen men op kantoor aanwezig dient te zijn
- het hebben van gedeelde agenda's
- beschikking tot intranet
- veel onderweg zijn voor de functie
- meer uren maken dan in het contract beschreven staat

Deze factoren tonen geen van allen significante verschillen of invloed ten aanzien van de waardering van het nieuwe werken.

### 4.3 De interne communicatie binnen de organisaties waar het nieuwe werken is ingevoerd en de invloed van het nieuwe werken hierop

In deze paragraaf wordt allereerst een algemeen beeld gegeven over de interne communicatie binnen de organisaties waar de respondenten werkzaam zijn. Daarnaast wordt er een aantal verbanden blootgelegd. Zo wordt er gekeken wat de invloed (de mate waarin men gebruikmaakt van de verschillende werkvormen van het nieuwe werken) is op het gebruik van de verschillende communicatiemiddelen en worden de verbanden tussen kenmerken van de respondent en organisatie en het mediagebruik besproken.

#### 4.3.1. De interne communicatie binnen de organisaties waar de respondenten werkzaam zijn

##### *Afhankelijkheid van verschillende mediavormen*

Het nieuwe werken wordt mede mogelijk gemaakt en is mede ontstaan door de ontwikkelingen van nieuwe mediavormen, waardoor het mogelijk is om plaats- en tijdonafhankelijk te werken. De verwachting is dat mensen die binnen een organisatie werken waar het nieuwe werken is ingevoerd (in sterke mate) afhankelijk zullen zijn van nieuwe mediavormen als het internet, intranet, e-mail en de smartphone.

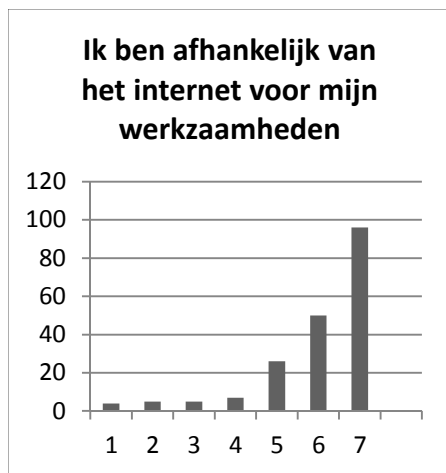
Dat deze verwachting klopt, wordt bevestigd door de resultaten van de stelling:

**'Ik ben afhankelijk van het internet om mijn werkzaamheden uit te kunnen voeren'** ( $\mu:6,0$ ;  $\sigma:1,4$ )

- |   |       |
|---|-------|
| - Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens | 7,3%  |
| - Noch mee eens/noch mee oneens                     | 3,6%  |
| - Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens       | 89,1% |

Aangezien een overgroot deel het eens is met de stelling kan geconcludeerd worden dat men sterk afhankelijk is van internet om werkzaamheden uit te kunnen voeren.

Grafiek 4.5: 'Ik ben afhankelijk van internet om mijn werkzaamheden uit te kunnen voeren'



Of dit ook geldt voor het intranet, het interne (communicatie) systeem dat het mogelijk maakt om informatie te delen, zal blijken uit de resultaten van de stelling:

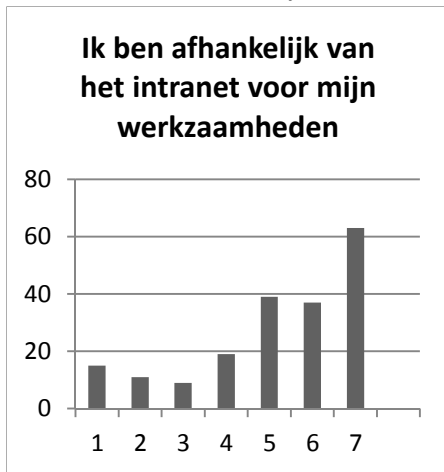
**'Ik ben afhankelijk van het intranet voor mijn werkzaamheden'** ( $\mu:5,2$ ;  $\sigma:1,9$ )

- |   |       |
|---|-------|
| - Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens | 18,2% |
| - Noch mee eens/noch mee oneens                     | 9,8%  |
| - Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens       | 72 %  |

Ook blijkt men gemiddeld redelijk afhankelijk te zijn van het intranet. Mensen die het oneens zijn met de stelling beschikken wellicht niet over intranet.

Eerder in de enquête gaf 88,6% van de respondenten aan te beschikken over intranet.

Grafiek 4.6: 'Ik ben afhankelijk van het intranet voor mijn werkzaamheden'



E-mail is hét communicatiemiddel, waarmee tijd en plaats overbrugd kan worden. Of men daadwerkelijk zo sterk afhankelijk hiervan is, zal blijken uit de resultaten van de stelling:

**'Ik ben afhankelijk van e-mail voor mijn werkzaamheden' ( $\mu:6,5$ ;  $\sigma:0,9$ )**

- Mee oneens, redelijk mee oneens 2,1%
- Noch mee eens/noch mee oneens 3,1%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 94,8%

Men is het over het algemeen (sterk) eens met de stelling. Men blijkt dus enorm van e-mail afhankelijk te zijn om de werkzaamheden uit te kunnen voeren. E-mail is dus het (virtuele) communicatiemiddel waarvan men het meest afhankelijk is. Opvallend is dat bijna niemand niet afhankelijk is van e-mail. Niemand is het 'sterk oneens' met de stelling.

Grafiek 4.7: 'Ik ben afhankelijk van e-mail voor mijn werkzaamheden'



Dat men tegenwoordig nog steeds afhankelijk is van een ouder medium, waarmee ook afstanden overbrugd kunnen worden, blijkt uit de resultaten van de stelling:

**'Ik ben afhankelijk van de telefoon voor mijn werkzaamheden' ( $\mu:5,7$ ;  $\sigma:1,6$ )**

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 10,8%
- Noch mee eens/noch mee oneens 6,3%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 82,9%

Het overgrote deel van de respondenten is het eens met de stelling wat betekent dat de telefoon nog steeds een belangrijke rol speelt voor de respondenten.

Grafiek 4.8: 'Ik ben afhankelijk van de telefoon voor mijn werkzaamheden'



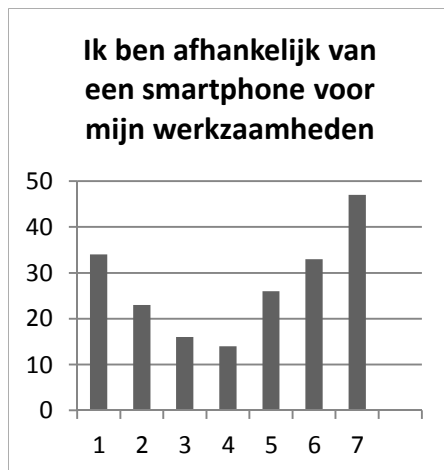
De smartphone is een combinatie van alle bovengenoemde mediavormen en wordt bij steeds meer organisaties ingevoerd. Is men al afhankelijk van dit medium? Dit zal blijken uit de resultaten van de stelling:

**'Ik ben afhankelijk van een smartphone voor mijn werkzaamheden' ( $\mu:4,4$ ;  $\sigma:2,2$ )**

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 37,8%
- Noch mee eens/noch mee oneens 7,2%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 55%

Een meerderheid van de respondenten is het eens met de stelling, maar men is (nog) lang niet zo afhankelijk van de smartphone als van de andere communicatie middelen.

Tabel 4.9: 'Ik ben afhankelijk van een smartphone voor mijn werkzaamheden'



Face-to-face communicatie is een vorm van communiceren die, volgens de verschillende bronnen in het theoretisch kader, veel minder plaats zal vinden door de komst van het nieuwe werken en de nieuwe communicatiemiddelen die men gebruikt. Men ziet elkaar namelijk niet meer automatisch iedere dag op kantoor. Of men nog steeds afhankelijk is van face-to-face overleg met collega's zal blijken uit de resultaten van de stelling:

**'Ik ben afhankelijk van face- to-face overleg met collega's voor mijn werkzaamheden' ( $\mu:4,6$ ;  $\sigma:1,6$ )**

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 24,9%
- Noch mee eens/noch mee oneens 16,6%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 58,5%



Een meerderheid is het eens met de stelling en is dus afhankelijk van face-to-face overleg. Men is wel minder afhankelijk van face-to-face overleg met collega's dan van het internet, intranet, e-mail en telefoon.

Grafiek 4.10: 'Ik ben afhankelijk van face-to-face overleg voor mijn werkzaamheden'



Bepaalde functiegroepen zijn in meerdere mate afhankelijk van face-to-face communicatie dan anderen. Zo zijn mensen met een staffunctie (sig.0.004), een lijn/uitvoerende functie (sig. 0.015) en een managementfunctie (sig. 0.014) meer afhankelijk van face-to-face communicatie dan zelfstandigen.

Tabel 4.53: Gemiddelden en standaardafwijkingen afhankelijkheid van face-to-face communicatie

Functietype	$\mu$	$\sigma$
Staf	5,0	1,5
Lijn/uitvoerend	4,6	1,5
Management	4,8	1,7
Zelfstandig	2,6	1,7

Ook blijken er verschillen te zijn wat betreft de afhankelijkheid van mediavormen tussen organisaties waar het nieuwe werken kort of lang is gevoerd. Zo zijn mensen die werken bij organisaties waar het nieuwe werken kort is ingevoerd significant meer afhankelijk van internet en van de smartphone dan organisaties waar het langer is ingevoerd. Daarentegen zijn organisaties waar het nieuwe werken langer is ingevoerd significant meer afhankelijk van intranet en e-mail.

Tabel 4.54: Gemiddelden en standaardafwijkingen afhankelijkheid internet

Duur van de invoering van het nieuwe werken	$\mu$	$\sigma$
Kort	5,9	1,4
Lang	6,6	1,0

(t: -3,3; df:62,9; sig. 0.002)

Tabel 4.55: Gemiddelden en standaardafwijkingen afhankelijkheid van smartphone

Duur van de invoering van het nieuwe werken	$\mu$	$\sigma$
Kort	4,8	2,0
Lang	2,2	2,0

(t: 6,7; df:191; sig. 0.00)

Tabel 4.56: Gemiddelden en standaardafwijkingen afhankelijkheid intranet

Duur van de invoering van het nieuwe werken	$\mu$	$\sigma$
Kort	4,0	1,9
Lang	6,0	1,7

(t: -2,9; df:191; sig. 0.004)

Tabel 4.57: Gemiddelden en standaardafwijkingen afhankelijkheid van e-mail

Duur van de invoering van het nieuwe werken	$\mu$	$\sigma$
Kort	6,4	0,9
Lang	6,7	0,7

(t: -3,3; df:62,9; sig. 0.002)

4,28% ( $R^2 = 0,0428$ ) van de variantie in de afhankelijkheid van intranet wordt verklaard door hoe lang het nieuwe werken is ingevoerd. Hoe korter het is ingevoerd, hoe meer men afhankelijk is van de smartphone. 18,9% ( $R^2:0,189$ ) van de variantie in het afhankelijk zijn van de smartphone wordt verklaard door hoe lang het nieuwe werken is ingevoerd.

#### *Het meer en minder gaan gebruiken van verschillende mediavormen*

Mensen zijn, zoals hierboven naar voren komt, afhankelijk van verschillende communicatiemiddelen voor hun werkzaamheden. Men is vooral afhankelijk van e-mail, internet, intranet en telefoon. Er is een verschuiving gaande in het soort medium dat men gebruikt om te communiceren binnen de organisatie.

De vraag is welke mediavormen men meer en minder is gaan gebruiken in de afgelopen jaren.

#### **E-mail**

Eerder bleek dat men sterk afhankelijk is van e-mail. Is men deze vorm dan ook meer gaan gebruiken?

Het blijkt dat men duidelijk *meer* gebruik is gaan maken van e-mail de afgelopen jaren ( $\mu:6,1$ ;  $\sigma:1,0$ ).

- Veel minder, duidelijk minder, wel minder 1 %
- Niet meer niet minder 9,8%
- Wel meer, duidelijk meer, veel meer 91,2%

#### **Brief**

Dat de e-mail een vervanging is van de brief blijkt uit het feit dat men gemiddeld tussen veel minder en duidelijk minder gebruik is gaan maken van brieven ( $\mu:1,8$ ;  $\sigma:1,1$ ).

- Veel minder, duidelijk minder, wel minder 92,8%
- Niet meer niet minder 3,6%
- Wel meer, duidelijk meer, veel meer 3,6%

#### **Telefoon**

Al eerder bleek dat men ondanks het feit dat de telefoon een ouder medium is, men hiervan toch nog redelijk afhankelijk is. Men is toch gemiddeld iets meer gebruik gaan maken van de telefoon

( $\mu:4,8$ ;  $\sigma:1,5$ )

- Veel minder, duidelijk minder, wel minder 17,6%
- Niet meer niet minder 21,2%
- Wel meer, duidelijk meer, veel meer 61,2%

Wel blijkt uit bovenstaande gegevens dat de meningen aardig zijn verdeeld.

### Persoonlijke gesprekken

Verwacht wordt dat men door het nieuwe werken minder gebruik zal maken van persoonlijke gesprekken. Is het aantal persoonlijke gesprekken dan ook afgenomen de laatste jaren? Het blijkt dat het voeren van persoonlijke gesprekken toch redelijk stabiel is gebleven. Het gemiddelde bevindt zich bij niet meer/niet minder ( $\mu:3,9$ ;  $\sigma:1,3$ ).

- Veel minder, duidelijk minder, wel minder 39,4%
- Niet meer niet minder 34,7%
- Wel meer, duidelijk meer, veel meer 25,9%

### Chat/messenger programma

Dit relatief nieuwe communicatiemiddel, dat slechts sinds enkele jaren gebruikt wordt binnen organisaties, wordt door een meerderheid van de respondenten meer gebruikt. Het gemiddelde bevindt zich tussen 'niet meer/niet minder' en 'wel meer' ( $\mu:4,7$ ;  $\sigma:1,9$ ).

- Veel minder, duidelijk minder, wel minder 23,3%
- Niet meer niet minder 10,9%
- Wel meer, duidelijk meer, veel meer 65,8%

Met betrekking tot hoe lang het nieuwe werken is ingevoerd, kan gesteld worden, dat men bij organisaties waar het nieuwe werken kort is ingevoerd significant meer gebruik is gaan maken van de telefoon ( $t:3,7$ ;  $df: 39,2$ ;  $sig 0,001$ ). Bij organisaties waar het nieuwe werken lang is ingevoerd, is men significant meer gebruik gaan maken van chat/messenger programma's ( $t:-2,4$ ;  $df:191$ ;  $sig.0.018$ ).

Tabel 4.58: Gemiddelden en standaardafwijkingen per groep (kort/lang ingevoerd) voor het minder/meer gebruik maken van telefoon

Duur invoering het nieuwe werken	$\mu$	$\sigma$
1 tot 5 jaar (gemiddeld 2,36 jaar)	5,0	1,3
5 jaar en langer (gemiddeld 8,48 jaar)	3,8	1,8

Tabel 4.59: Gemiddelden en standaardafwijkingen per groep (kort/lang ingevoerd) voor het minder/meer gebruik maken van chat/messenger programma

Duur invoering het nieuwe werken	$\mu$	$\sigma$
1 tot 5 jaar (gemiddeld 2,36 jaar)	4,6	2,0
5 jaar en langer (gemiddeld 8,48 jaar)	5,4	1,7

8,64% ( $r^2= .0864$ ) van de variantie in het meer of minder gebruik maken van de telefoon wordt verklaard door hoe lang het nieuwe werken is ingevoerd. 3,57% ( $R^2=.0357$ ) van de variantie in het meer of minder gebruik maken van chat/messenger programma wordt verklaard door hoelang het nieuwe werken is ingevoerd.

Tabel 4.60: Correlaties tussen de duur van de invoering van het nieuwe werken en het minder/meer gebruik maken van de telefoon

Verband	Sig.	R	R <sup>2</sup>
<i>Duur van de invoering van het nieuwe werken – meer/minder gebruik van de telefoon</i>	0.00	-.294	.0864

Tabel 4.61: Correlaties tussen de duur van de invoering van het nieuwe werken en het minder/meer gebruik maken van de telefoon

Verband	Sig.	R	R <sup>2</sup>
<b>Duur van de invoering van het nieuwe werken – meer/minder gebruik van chat/messenger programma's</b>	0.00	.189	.0357

Voor het meer of minder gebruik van de overige mediavormen zijn er geen significante verschillen en resultaten gevonden wat betreft de duur van de invoering van het nieuwe werken.

#### *Face-to-face vs. virtueel contact binnen de organisatie*

Het idee bestaat dat mensen steeds meer gebruik gaan maken van virtuele communicatiemiddelen waardoor het face-to-face contact minder zal worden. Hierboven werd al duidelijk dat men ondanks deze verwachtingen niet veel minder face-to-face contact heeft dan een aantal jaren geleden. Hoe is de verhouding tussen face-to-face contact en virtueel contact binnen de organisatie?

#### *Face-to-face contact met directe collega's*

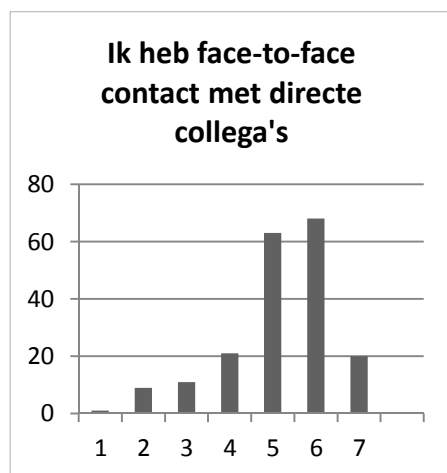
Of men face-to-face contact heeft met directe collega's en in welke mate blijkt uit de resultaten van de stelling:

#### **'Ik heb face-to-face contact met directe collega's' ( $\mu:5,2$ ; $\sigma:1,3$ )**

- Nooit, bijna nooit of soms niet 10,9%
- Soms wel/soms niet 10,9%
- Regelmatig, bijna altijd of altijd 78,2%

Gemiddeld gezien heeft men regelmatig face-to-face contact met directe collega's. Ook hier blijkt weer dat het grootste deel van de respondenten, ondanks het nieuwe werken, face-to-face contact met collega's heeft.

Grafiek 4.11: 'Ik heb face-to-face contact met directe collega's'



Een interessant resultaat is dat mensen die afspraken hebben over het aantal uren dat men op kantoor aanwezig moet zijn daadwerkelijk significant meer face-to-face contact hebben met hun directe collega's ( $t:2,5$ ;  $df:191$ ;  $sig.0.14$ ).

Daarnaast hebben bepaalde functiegroepen in meerdere mate face-to-face contact met directe collega's dan anderen. Zowel mensen met een lijn/uitvoerende functie ( $sig. 0,049$ ) als mensen met een managementfunctie ( $sig. 0,036$ ) hebben significant meer face-to-face contact met directe collega's dan zelfstandigen.

Tabel 4.62: Gemiddelden en standaardafwijkingen face-to-face contact met directe collega's

Funcietype	$\mu$	$\sigma$
Lijn/uitvoerend	5,3	1,6
Management	5,4	1,2
Zelfstandig	3,9	1,6

#### *Virtueel contact met directe collega's*

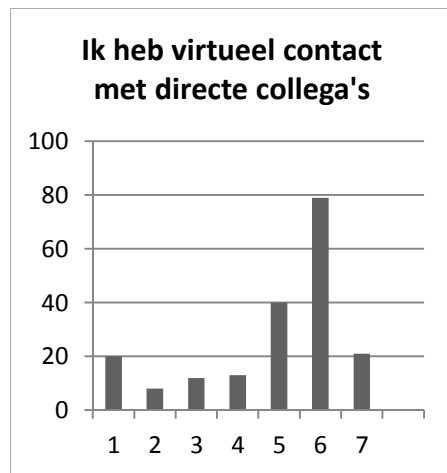
In welke mate men virtueel contact heeft met directe collega's blijkt uit de resultaten van de stelling:

#### **'Ik heb virtueel contact met directe collega's' ( $\mu:4,9$ ; $\sigma:1,8$ )**

- Nooit, bijna nooit of soms niet 20,7%
- Soms wel/soms niet 6,8%
- Regelmatig, bijna altijd of altijd 72,5%

Men heeft gemiddeld regelmatig virtueel contact met directe collega's.

Grafiek 4.12: 'Ik heb virtueel contact met directe collega's'



Geconcludeerd kan worden dat men naast het virtuele contact, dat is toegenomen, ook face-to-face contact blijft houden met directe collega's. Het face-to-face contact vindt gemiddeld zelfs iets meer plaats dan het virtuele contact. Dit verschil is echter niet significant. Beide vormen bestaan naast elkaar en vullen elkaar naar alle waarschijnlijkheid aan.

#### *Face-to-face contact met leidinggevende(n)*

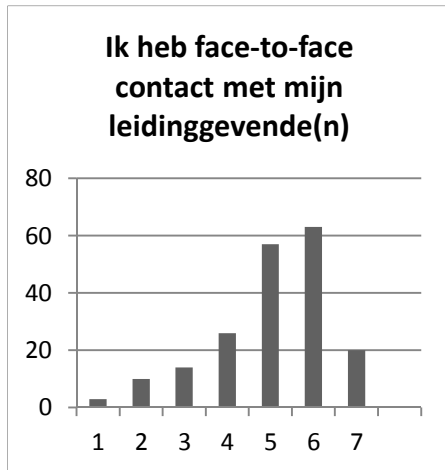
Ook is de mate van face-to-face contact met leidinggevende(n) onderzocht. Dit is gedaan door middel van de stelling:

#### **'Ik heb face-to-face contact met mijn leidinggevende(n)' ( $\mu:5,04$ ; $\sigma:1,4$ )**

- nooit, bijna nooit of soms niet 14,1%
- soms wel/soms niet 13,5%
- regelmatig, bijna altijd of altijd 72,4%

Gemiddeld heeft men regelmatig face-to-face contact met de leidinggevende(n).

Grafiek 4.13: 'Ik heb face-to-face contact met mijn leidinggevende(n)'



Net als voor het contact met directe collega's geldt ook hier dat mensen die afspraken hebben over het aantal uren dat men op kantoor aanwezig dient te zijn meer face-to-face contact hebben met hun leidinggevende(n) ( $t:2,1;df:191;sig.0.36$ ).

*Virtueel contact met leidinggevende(n)*

Om uitspraken te kunnen doen over de mate van virtueel contact met leidinggevende(n) is de volgende stelling opgenomen in de enquête:

**'Ik heb virtueel contact met mijn leidinggevende(n)' ( $\mu:4,5; \sigma:1,8$ )**

- Nooit, bijna nooit of soms niet 26,4%
- Soms wel/soms niet 9,8%
- Regelmatig, bijna altijd of altijd 63,8%

Het gemiddelde ligt tussen soms wel/soms niet en regelmatig.

Tabel 4.14: 'Ik heb virtueel contact met mijn leidinggevende(n)'



Gemiddeld heeft men iets minder virtueel contact dan face-to-face contact met de leidinggevende(n) ( $t:4,47;df:192;sig.0.001$ ). Ook hier is zichtbaar dat beide middelen naast elkaar worden gebruikt, al heeft men nog steeds iets meer face-to-face contact met de leidinggevende(n).

Een belangrijk resultaat is dat mensen die persoonlijk/informeel contact met directe collega's belangrijk vinden ook daadwerkelijk meer face-to-face contact met directe collega's hebben dan mensen die hier minder waarde aan hechten. 13% ( $R^2=0.1296$ ) van de variantie in het hebben van face-to-face contact met directe collega's wordt verklaard door de behoefte aan persoonlijk/informeel contact met directe collega's. Ook blijkt dat mensen die deze vorm van contact

belangrijk vinden, in meerdere mate aangeven naar kantoor te komen vanwege sociale contacten. Maar liefst 33,5% ( $R^2 = .3352$ ) van de variantie in het naar kantoor komen vanwege de sociale contacten wordt verklaard door de behoefte aan persoonlijk/informeel contact.

Het lijkt er dus op dat mensen die hieraan behoefte hebben zelf zorgen voor face-to-face contact.

Tabel 4.63: Correlaties tussen

Verband	Sig.	R	R <sup>2</sup>
<i>Behoeftte aan persoonlijk/informeel contact - Face-to-face communicatie met directe collega's</i>	.000	.36	.1296
<i>Behoeftte aan persoonlijk/informeel contact –naar kantoor komen vanwege de sociale contacten</i>	.000	.579	.3352

Een opvallend resultaat is dat mensen die bij organisaties werken waar het nieuwe werken een langere tijd is ingevoerd, zowel meer face-to-face contact als meer virtueel contact hebben met zowel directe collega's als met leidinggevende(n). Mensen die bij organisaties werken waar het nieuwe werken lang is ingevoerd hebben dus over het algemeen meer contact binnen de organisatie.

Tabel 4.64: Gemiddelden en standaardafwijkingen per groep (kort/lang ingevoerd) voor het hebben van face-to-face contact met directe collega's

Duur invoering het nieuwe werken	$\mu$	$\sigma$
1 tot 5 jaar (gemiddeld 2,36 jaar)	5,1	1,2
5 jaar en langer (gemiddeld 8,48 jaar)	5,7	1,2

(t:-2,8; df: 191; sig 0,005)

Tabel 4.65: Gemiddelden en standaardafwijkingen per groep (kort/lang ingevoerd) voor het hebben van virtueel contact met directe collega's

Duur invoering het nieuwe werken	$\mu$	$\sigma$
1 tot 5 jaar (gemiddeld 2,36 jaar)	4,7	1,8
5 jaar en langer (gemiddeld 8,48 jaar)	5,7	1,4

(t:-2,8; df: 191; sig 0,006)

Tabel 4.66: Gemiddelden en standaardafwijkingen per groep (kort/lang ingevoerd) voor het hebben van face-to-face contact met leidinggevende(n)

Duur invoering het nieuwe werken	$\mu$	$\sigma$
1 tot 5 jaar (gemiddeld 2,36 jaar)	4,9	1,3
5 jaar en langer (gemiddeld 8,48 jaar)	5,6	1,4

(t:-2,8; df: 191; sig 0,006)

Tabel 4.67: Gemiddelden en standaardafwijkingen per groep (kort/lang ingevoerd) voor het hebben van virtueel contact met leidinggevende(n)

<b>Duur invoering het nieuwe werken</b>	<b><math>\mu</math></b>	<b><math>\sigma</math></b>
1 tot 5 jaar (gemiddeld 2,36 jaar)	4,3	1,8
5 jaar en langer (gemiddeld 8,48 jaar)	5,5	1,4

(t:4,3; df: 56,4; sig 0,00)

De verbanden zijn als volgt voor het contact met directie collega's: 2,58% ( $R^2=.0258$ ) van de variantie in het hebben van face-to-face contact met directe collega's wordt verklaard door hoelang het nieuwe werken is ingevoerd. 5,86% ( $R^2=.0586$ ) van de variantie in het hebben van virtueel contact met directe collega's wordt verklaard door hoelang het nieuwe werken is ingevoerd.

Voor het contact met de leidinggevende(n) gelden de volgende verbanden: 3,28% ( $R^2= .0328$ ) van de variantie in het hebben van face-to-face contact met leidinggevende(n) wordt verklaard door hoelang het nieuwe werken is ingevoerd. 9,06% ( $R^2= .0906$ ) van de variatie in het hebben van virtueel contact met leidinggevende(n) wordt verklaard door hoelang het nieuwe werken is ingevoerd.

Tabel 4.68: Correlaties tussen de duur van de invoering van het nieuwe werken en het hebben van face-to-face en virtueel contact met directe collega's en leidinggevende(n)

<b>Verband</b>	<b>Sig.</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b><i>Duur van de invoering van het nieuwe werken – face-to-face contact met directe collega's</i></b>	.026	.161	.0258
<b><i>Duur van de invoering van het nieuwe werken – virtueel contact met directe collega's</i></b>	.001	.242	.0586
<b><i>Duur van de invoering van het nieuwe werken – face-to-face contact met leidinggevende(n)</i></b>	.012	.181	.0328
<b><i>Duur van de invoering van het nieuwe werken – virtueel contact met leidinggevende(n)</i></b>	.000	.301	.0906

#### *Manieren van vergaderen*

Er kan op twee verschillende manieren worden vergaderd binnen huidige organisaties; face-to-face en met behulp van videoconference/conference call. Bij de tweede manier wordt er gebruik gemaakt van een virtueel medium en kunnen er (grote) afstanden worden overbrugd. Men hoeft niet fysiek aanwezig te zijn om mee te vergaderen. De vraag is op welke manier er binnen de organisaties waar de respondenten werkzaam zijn wordt vergaderd. Dit is onderzocht door middel van de stellingen.

De mate waarin de respondenten face-to-face vergaderen is af te leiden uit de resultaten van de stelling:

#### **'Wij vergaderen face-to-face' ( $\mu:5,7$ ; $\sigma:1,2$ )**

- Nooit, bijna nooit of soms niet 5,7%
- Soms wel/soms niet 7,3%
- Regelmatig, bijna altijd of altijd 87 %

Men vergadert dus gemiddeld regelmatig op de face-to-face manier.



De mate waarin men met behulp van videoconferencing/conference call vergadert wordt gemeten aan de hand van de stelling:

**'Wij vergaderen met behulp van videoconferencing/conference call' ( $\mu:3,1$ ;  $\sigma:1,7$ )**

- nooit, bijna nooit of soms niet 64,8%
- soms wel/soms niet 7,3%
- regelmatig, bijna altijd of altijd 27,9%

De respondenten gebruiken nog niet massaal de nieuwe manier van vergaderen. Er wordt dus overwegend op de 'ouderwetse' face-to-face manier gecommuniceerd. Dit verschil is significant ( $t:15,77$ ,  $ds:192$ ,  $sig.0.00$ )

Tabel 4.69: Gemiddelden en standaardafwijkingen manieren van vergaderen

Manier	$\mu$	$\sigma$
Face-to-face	5,7	1,2
Video conference/conference call	3,1	1,7

Omdat internationale organisaties vaker een afstand moeten overbruggen bij vergaderingen is de verwachting dat deze organisaties meer gebruik zullen maken van deze vergadermethode. Dit blijkt ook het geval. Internationale organisaties vergaderen significant meer met behulp van videoconferencing/conference call dan nationale organisaties ( $t:7,733$ ;  $df:191$ ;  $sig. 0.00$ ).

Tabel 4.70: Gemiddelden en standaardafwijkingen vergaderen m.b.v. videoconferencing/conference calls

Organisatie	$\mu$	$\sigma$
Internationaal	3,7	1,7
Nationaal	2,1	1,2

Toch is in bovenstaande tabel te zien dat ook internationale organisaties gemiddeld niet extreem veel gebruik maken van videoconferencing/conference call.

#### *Duur van de invoering van het nieuwe werken*

Het blijkt dat bij organisatie waar het nieuwe werken kort is ingevoerd significant meer face-to-face vergaderd wordt dan bij organisaties waar het lang is ingevoerd. Bij organisaties waar het nieuwe werken langer is ingevoerd wordt er juist behoorlijk meer met behulp van videoconferencing/conference calls vergaderd.

Tabel 4.71: Gemiddelden en standaardafwijkingen per groep (kort/lang ingevoerd) voor de mate van face-to-face vergaderen

Duur invoering het nieuwe werken	$\mu$	$\sigma$
1 tot 5 jaar (gemiddeld 2,36 jaar)	5,8	1,2
5 jaar en langer (gemiddeld 8,48 jaar)	5,2	1,2

( $t:2,4$ ;  $df: 191$ ;  $sig 0,015$ )

Tabel 4.72: Gemiddelden en standaardafwijkingen per groep (kort/lang ingevoerd) voor de mate van vergaderen met behulp van videoconferencing/conference call

<b>Duur invoering het nieuwe werken</b>	$\mu$	$\sigma$
1 tot 5 jaar (gemiddeld 2,36 jaar)	2,7	1,5
5 jaar en langer (gemiddeld 8,48 jaar)	4,7	1,6

(t:-6,8; df: 191; sig 0,00)

Voor het verband tussen de duur van het nieuwe werken en de verschillende manieren van vergaderen geldt dat 2,4% ( $R^2=.024$ ) van de variantie in het face-to-face vergaderen wordt verklaard door hoe lang het nieuwe werken is ingevoerd. 19,1% ( $R^2= .191$ ) van de variantie in het vergaderen met behulp van videoconferencing/conference call wordt verklaard door hoelang het nieuwe werken is ingevoerd.

Tabel 4.73: Correlaties tussen de duur van de invoering van het nieuwe werken en de mate van vergaderen op verschillende manieren

<b>Verband</b>	<b>Sig.</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b><i>Duur van de invoering van het nieuwe werken – mate van face-to-face vergaderen</i></b>	.031	-.155	.024
<b><i>Duur van de invoering van het nieuwe werken – mate van vergaderen met behulp van videoconferencing/conference calls</i></b>	.000	.437	.191

### *Effectiviteit*

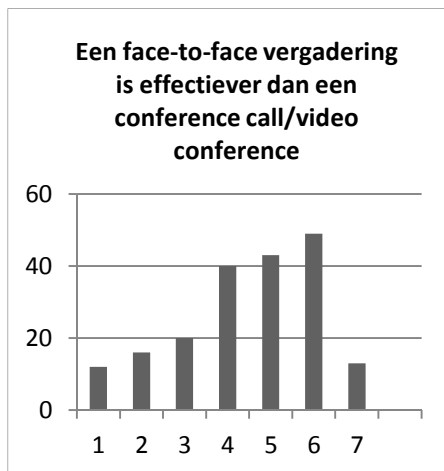
Omdat er bij een videoconferencing/conference call van een medium gebruik gemaakt wordt en men zich niet fysiek met elkaar in één ruimte bevindt, zou dit, zoals beschreven in het theoretisch kader, kunnen leiden tot een minder effectief gesprek. De vraag is dan ook of de respondenten een face-to-face vergadering effectiever vinden dan een videoconferencing/conference call. Om hierachter te komen zijn de resultaten van de volgende stelling van belang:

**'Een face-to-face vergadering is effectiever dan een conference call/videoconferencing' ( $\mu:4,5$ ;  $\sigma:1,6$ )**

- Sterk mee oneens, redelijk mee oneens 24,9 %
- Noch mee eens/noch mee oneens 20,7%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 54,4%

Het gemiddelde antwoord ligt tussen noch mee eens/noch mee oneens en redelijk mee eens. Ondanks dat het merendeel het eens is met de stelling en een face-to-face vergadering dus effectiever vindt dan een videoconferencing/conference call, zijn de meningen behoorlijk verdeeld waardoor het moeilijk is hier een stellige uitspraak over te doen.

Grafiek 4.15: 'Een face-to-face vergadering is effectiever dan een conference call/video'



#### 4.3.2 De invloed van het nieuwe werken (de mate waarin men gebruik maakt van de verschillende werkvormen) op de interne communicatie

Zoals eerder besproken, brengt het nieuwe werken veel veranderingen met zich mee, onder andere op het gebied van communicatie en communicatiemiddelen. Anderzijds is het nieuwe werken ook juist mogelijk gemaakt door het bestaan van deze communicatiemiddelen.

In paragraaf 4.2 wordt beschreven welke voor- en nadelen de respondenten ondervinden van het nieuwe werken. Er worden enkele voor- en nadelen op communicatief gebied genoemd. Niet veel mensen ervaren de opties die met communicatie te maken als voordelen van het nieuwe werken:

- Contact met collega's van andere afdelingen (nr.8) 17,6%
- Verbeterde communicatie met directe collega's' (nr. 10) 6,7%
- Verbeterd contact met leidinggevende(n) (nr.12) 5,2%

Negatieve opties die met communicatie en bereikbaarheid te maken hebben, bleken wel vaak genoemd te worden:

- Te weinig face-to-face contact met collega's (nr.1) 48,2%
- Niet weten waar iemand te vinden is (nr. 3) 26,4%
- Slechte bereikbaarheid van collega's (nr4) 17,6%

Een groot deel van de respondenten ervaart dus nadelen van het nieuwe werken op communicatief gebied. In deze subparagraaf wordt dieper ingegaan op de gevolgen van het nieuwe werken met betrekking tot de interne communicatie.

#### Correlaties tussen de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en de afhankelijkheid van de verschillende mediavormen

Het nieuwe werken brengt een mate van afhankelijkheid van verschillende mediavormen met zich mee. De vraag is hoe groot deze afhankelijkheid is en of dit verschilt per werkvorm.

#### **Werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken – afhankelijkheid van internet**

Kijkend naar het verband tussen de mate waarin men gebruik maakt van de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en de afhankelijkheid van het internet, blijkt dat 6,6% ( $R^2=.066$ ) van de variantie in het afhankelijk zijn van internet voor de werkzaamheden verklaard wordt door de mate waarin de nieuwe werkvormen worden gebruikt.

Er is sprake van een zwak positief verband. Mensen die in meerdere mate gebruik maken van de verschillende werkvormen zijn dus meer afhankelijk van het internet.

### **Werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken – afhankelijkheid van telefoon**

Ook is er een zwak positief verband tussen de mate waarin men werkt op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en de afhankelijkheid van de telefoon.

6,5% ( $R^2=.065$ ) van de variantie in het afhankelijk zijn van de telefoon voor de werkzaamheden wordt verklaard door de mate waarin de nieuwe werkvormen worden gebruikt.

Mensen die in meerdere mate gebruik maken van de verschillende werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken, zijn dus meer afhankelijk van de telefoon.

### **Werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken – afhankelijkheid van smartphone**

Het verband tussen de mate waarin men werkt op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en de afhankelijkheid van de smartphone is ook een zwak positief verband.

8,76% ( $R^2=.0876$ ) van de variantie in de afhankelijkheid van de smartphone wordt verklaard door het gebruik van de verschillende werkvormen. Wanneer men dus meer werkt volgens de principes van het nieuwe werken zal men meer afhankelijk zijn van de smartphone.

De verbanden tussen alle manieren van werken die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken samen en de afhankelijkheid van het intranet, e-mail en face-to-face overleg zijn niet significant.

Tabel 4.74: *Correlaties tussen de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en de afhankelijkheid van de verschillende mediavormen*

	<b>Sig.</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Afhankelijkheid van internet	.000	.257	.066
Afhankelijkheid van telefoon	.000	.255	.065
Afhankelijkheid van smartphone	.000	.296	.0876

### **Thuiswerken – afhankelijkheid van e-mail en telefoon**

Hier komt een zwak positief verband naar voren: hoe *meer* iemand thuiswerkt des te *meer afhankelijk* diegene is van *e-mail*.

5,2% ( $R^2=.052$ ) van de variantie in de afhankelijkheid van e-mail wordt verklaard door thuiswerken.

Ook bestaat er een verband, waaruit blijkt dat hoe meer iemand thuis werkt des te meer hij of zij afhankelijk is van de telefoon.

6,91% ( $R^2=.0691$ ) van de variantie in de afhankelijkheid van telefoon wordt verklaard door het thuiswerken.

Tabel 4.75: *Correlatie tussen thuiswerken en de afhankelijkheid van de verschillende mediavormen*

	<b>Sig.</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Afhankelijkheid van e-mail	.000	.228	.052
Afhankelijkheid van telefoon	.000	.263	.0691

### ***Correlaties tussen de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het minder/meer gebruiken van verschillende mediavormen***

Zoals eerder in deze paragraaf beschreven, is men sommige mediavormen meer gaan gebruiken en andere mediavormen minder. Hier zal gekeken worden of er verbanden bestaan tussen de mate waarin men op de manieren werkt die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het meer of minder gebruiken van een mediavorm.

### *E-mail*

#### **Werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken – het minder/meer gebruiken van e-mail**

Vreemd genoeg is er een zwak negatief verband tussen de manieren van werken die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het meer of minder gebruik maken van e-mail. Dit zou betekenen dat mensen die *meer* werken op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken, *minder* gebruik zijn gaan maken van *e-mail*.

2,07% ( $R^2=.0207$ ) van de variantie in het gebruik van e-mail wordt verklaard door de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken.

Deze uitkomst is tegen de verwachting in, omdat een heel groot percentage (91,2%) van de respondenten, zoals eerder naar voren kwam, juist meer gebruik is gaan maken van e-mail de afgelopen jaren.

Daarnaast zijn er geen correlaties te vinden tussen de aparte werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het meer of minder gaan gebruiken van e-mail.

Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is dat mensen die werken volgens de kenmerken van het nieuwe werken bewuster en dus selectiever omgaan met het gebruik van e-mail.

Tabel 4.76: Correlatie tussen de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het gebruik van e-mail

	<b>Sig.</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Meer/minder gebruik maken van e-mail	.046	-.046	.0207

### *Brief*

#### **Werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken - het minder/meer gebruiken van de brief**

Een meer logisch verband, is het negatieve verband tussen de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het gebruiken van de brief. Zagen we eerder al dat de brief veel minder vaak gebruik wordt, hier blijkt ook dat wanneer men vaker werkt op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken, men minder gebruik is gaan maken van de brief als communicatiemiddel.

4,3% ( $R^2=.043$ ) van de variantie in het gebruik van de brief wordt verklaard door de mate waarin men op de manieren werkt die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken.

#### **Flexibele werkplekken binnen het kantoorpand – het minder/meer gebruiken van de brief**

Het verband tussen het werken op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand en het gebruik van de brief is nog iets sterker.

7,95% ( $R^2=.0795$ ) van de variantie in het gebruik van de brief wordt verklaard door het werken op flexibele plekken binnen het kantoorpand.

Tabel 4.77: Correlatie tussen werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het minder/meer gebruik van brieven

	<b>Sig.</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Alle manieren van werken	.004	-.208	.043
Flexibele werkplekken binnen kantoorpand	.000	-.282	.0795

### *Telefoon*

#### **Werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken – het minder/meer gebruiken van de telefoon**

Eerder zagen we dat men de telefoon, een relatief ouder medium, iets meer is gaan gebruiken de afgelopen jaren.

Ook hier blijkt dat wanneer men vaker werkt op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken, men meer gebruik is gaan maken van de telefoon als communicatiemiddel. 3,9% ( $R^2=.039$ ) van de variantie in het gebruik van de telefoon wordt verklaard door de mate waarin men op de manieren werkt die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken. Het gaat hier om een zwak positief verband.

#### **Flexibele werkplekken op verschillende locaties – het minder/meer gebruik van de telefoon**

Het verband tussen het werken op flexibele werkplekken op verschillende locaties en het gebruik van de telefoon als communicatiemiddel is iets sterker.

5,56% ( $R^2=.0556$ ) van de variantie in het gebruik van de telefoon als communicatiemiddel wordt verklaard door het werken op flexibele werkplekken op verschillende locaties.

Tabel 4.78: Correlatie tussen de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het minder/meer gebruik van telefoon

	<b>Sig.</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Alle manieren van het nieuwe werken	.006	-.198	.039
Flexibele werkplekken op verschillende locaties	.001	-.236	.0556

Er is geen significant verband gevonden tussen de manieren van werken die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het voeren van persoonlijke gesprekken.

*Correlaties tussen de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het hebben van face-to-face en virtueel contact binnen de organisatie*

*Contact met directe collega's*

#### **Thuiswerken – face-to-face contact met directe collega's**

Niet alle werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken vertonen een significant verband met het hebben van face-to-face contact met directe collega's. Alleen de mate van thuiswerken vertoont een positief verband.

Een open deur is het resultaat dat men minder face-to-face contact heeft met directe collega's wanneer men meer thuis werkt. Toch is het verband niet heel sterk; slechts 2,4% ( $R^2=.024$ ) van de variantie in het hebben van face-to-face contact met directe collega's wordt verklaard door thuiswerken.

#### **Werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken – virtueel contact met directe collega's**

Het verband tussen de manieren van werken die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het hebben van virtueel contact met directe collega's is sterker. Wanneer men vaker werkt op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken, heeft men meer virtueel contact met directe collega's.

8,41% ( $R^2=.0841$ ) van de variantie in het hebben van virtueel contact met directe collega's wordt bepaald door te werken op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken.

Als men alleen meer op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand werkt, thuis werkt of varieert in het tijdstip heeft men ook meer virtueel contact met directe collega's (zie tabel 4.79).

Tabel 4.79: Correlatie tussen thuis werken en face-to-face contact met directe collega's

	<b>Sig.</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Thuiswerken	.031	-.156	.024

Tabel 4.80: Correlatie tussen de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het hebben van virtueel contact met directe collega's

	Sig.	R	R <sup>2</sup>
Alle manieren van het nieuwe werken	.000	.290	.0841
Flexibele werkplekken binnen het kantoorpand	.027	.159	.025
Thuiswerken	.000	.261	.068
Variatie in tijdstip	.006	.197	.0388

#### *Contact met leidinggevende(n)*

#### **Werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken – face-to-face contact met leidinggevende(n)**

Er is geen significant verband tussen de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het hebben van face-to-face contact met leidinggevende(n).

#### **Werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken – virtueel contact met leidinggevende(n)**

Wel is er een zwak positief verband tussen de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het hebben van virtueel contact met leidinggevende(n). Naarmate men meer werkt op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken, heeft men meer virtueel contact met leidinggevende(n).

6,4%(R<sup>2</sup>=.064) van de variantie in het virtueel contact hebben met leidinggevende(n), wordt verklaard door het werken op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken.

Als men alleen meer op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand werkt, thuis werkt of tijdelijk meer of minder werkt heeft men ook meer virtueel contact met de leidinggevende(n) (zie tabel 4.81).

Tabel 4.81: Correlatie tussen werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het hebben van virtueel contact met directe leidinggevende(n)

	Sig.	R	R <sup>2</sup>
Alle manieren van het nieuwe werken	.000	.253	.064
Flexibele werkplekken binnen het kantoorpand	.000	.253	.064
Thuiswerken	.002	.226	.051
Tijdelijk meer of minder	.025	.162	.0262

#### *Correlaties tussen de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en de manieren van vergaderen*

Eerder in deze paragraaf kwam naar voren dat er in organisaties op twee verschillende manieren kan worden vergaderd. Men vergadert meer face-to-face dan door middel van conference videoconferencing/conference call. Mensen die minder op een vaste werkplek zitten en dus meer gebruik maken van de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken, vergaderen wellicht vaker met behulp van videoconferencing/conference call, omdat ze niet fysiek op dezelfde plek aanwezig zijn. Is dit het geval?

#### **Werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken – vergaderen met behulp van videoconferencing/conference call**

Het blijkt dat mensen die vaker gebruik maken van de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken vaker vergaderen met behulp van videoconferencing/conference call. Het gaat hier om een zwak positief verband.

3% ( $R^2=.03$ ) van de variantie in het gebruik van videoconferencing/conference call wordt verklaard door de manieren van werken die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken.

#### **Thuiswerken – vergaderen met behulp van videoconferencing/conference call**

Het verband is het grootst tussen mensen die thuiswerken en het gebruik van videoconferencing/conference call. Wanneer men meer thuis werkt, vergadert men vaker met behulp van videoconferencing/conference call.

8,5% ( $R^2=.085$ ) van de variantie in het vergaderen door middel van videoconferencing/conference call wordt verklaard door het thuiswerken.

Tabel 4.82: Correlatie tussen de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en vergaderen met behulp van videoconferencing/conference call

	Sig.	R	R <sup>2</sup>
Alle manieren van het nieuwe werken	.015	.174	.03
Thuiswerken	.000	.292	.085
Flexibele werkplekken binnen het kantoorpand	.021	.166	.028

#### *4.3.3 Informele en werkgerelateerde communicatie sinds de invoering van het nieuwe werken*

In de enquête zijn een aantal stellingen opgenomen die direct ingaan op hetgeen veranderd is aan de mate van informele en werkgerelateerde communicatie sinds de invoering van het nieuwe werken.

##### Informele communicatie met directe collega's

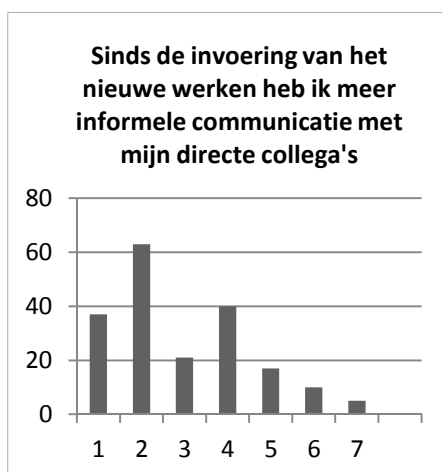
Of men meer informele communicatie heeft met directe collega's sinds de invoering van het nieuwe werken zal blijken uit de resultaten van de stelling:

**'Sinds de invoering van het nieuwe werken heb ik meer informele communicatie met mijn directe collega's' ( $\mu :2,9$ ;  $\sigma:1,6$ ).**

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 62,7%
- Noch mee eens/noch mee oneens 20,7%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 16,6%

Men is het redelijk oneens met de stelling. Het grootste deel van de respondenten heeft dus niet meer informele communicatie met directe collega's. Het hoge percentage van respondenten aan de 'oneens kant' zou erop kunnen duiden dat de informele communicatie dus minder is geworden.

Grafiek 4.16: 'Sinds de invoering van het nieuwe werken heb ik meer informele communicatie met mijn directe collega's'





### Informele communicatie met collega's van andere afdelingen

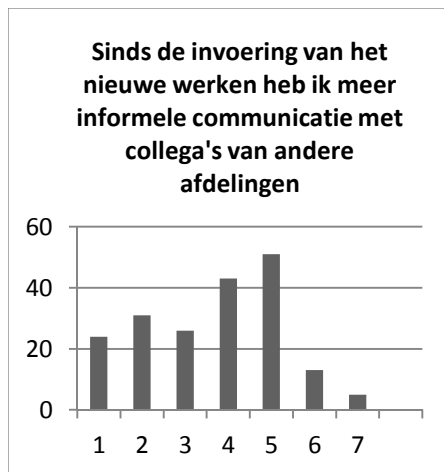
Met een soortgelijke stelling kan worden gemeten of men sinds de invoering van het nieuwe werken meer informele communicatie heeft met collega's van andere afdelingen:

**'Sinds de invoering van het nieuwe werken heb ik meer informele communicatie met collega's van andere afdelingen' ( $\mu :3,6$ ;  $\sigma:1,6$ )**

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 42%
- Noch mee eens/noch mee oneens 22,3%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 35,7%

De verwachting was dat men dit in meerdere mate heeft sinds de invoering van het nieuwe werken vanwege de flexibele werkplekken. Er kan naar aanleiding van deze stelling geen overduidelijke conclusie worden getrokken wat betreft de invloed van het nieuwe werken op de informele communicatie met collega's van andere afdelingen. Wel blijkt dat het nieuwe werken niet per definitie zorgt voor meer informele communicatie met collega's van andere afdelingen.

Grafiek 4.17: 'Sinds de invoering van het nieuwe werken heb ik meer informele communicatie met collega's van andere afdelingen'



### Informele communicatie met leidinggevende(n)

Of men meer informele communicatie heeft met de leidinggevende(n) sinds de invoering van het nieuwe werken, is af te leiden uit de conclusies van de stelling:

**'Sinds de invoering van het nieuwe werken heb ik meer informele communicatie met mijn leidinggevende(n)' ( $\mu :3,2$ ;  $\sigma:1,4$ )**

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 56%
- Noch mee eens/noch mee oneens 26,9%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 17,1%

Duidelijk wordt dat men sinds de invoering van het nieuwe werken niet méér informele communicatie met leidinggevende(n) heeft. Omdat de gemiddelde score rond de 'noch mee eens/noch mee oneens' ligt, kan er vanuit gegaan worden dat de mate van informele communicatie met leidinggevende(n) min of meer gelijk is gebleven.

Grafiek 4.18: 'Sinds de invoering van het nieuwe werken heb ik meer informele communicatie met mijn leidinggevende(n)'



Werkgerelateerde communicatie met directe collega's

Of men sinds de invoering van het nieuwe werken minder werkgerelateerde communicatie heeft met directe collega's zal blijken uit de resultaten van de stelling:

**'Sinds het nieuwe werken heb ik minder werkgerelateerde communicatie met directe collega's' ( $\mu$ : 3,6;  $\sigma$ :1,6)**

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 44,1%
- Noch mee eens/noch mee oneens 22,8%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 33,1%

Er zijn geen overduidelijke conclusies te trekken uit deze resultaten. Wel kan gesteld worden dat men niet zozeer een afname van de werkgerelateerde communicatie met directe collega's sinds de invoering van het nieuwe werken ervaart.

Grafiek 4.19: 'Sinds het nieuwe werken heb ik minder werkgerelateerde communicatie met directe collega's



Werkgerelateerde communicatie met collega's van andere afdelingen

Of men sinds de invoering van het nieuwe werken minder werkgerelateerde communicatie heeft met directe collega's zal blijken uit de resultaten van de stelling:

**'Sinds het nieuwe werken heb ik minder werkgerelateerde communicatie met collega's van andere afdelingen' ( $\mu$  : 3,1;  $\sigma$ :1,4)**

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 57,6%
- Noch mee eens/noch mee oneens 29,5%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 12,9%

Men heeft niet zozeer minder werkgerelateerde communicatie met collega's van andere afdelingen. Het hoge percentage aan de 'oneens kant' zou kunnen betekenen dat veel mensen juist meer werkgerelateerde communicatie hebben sinds de invoering van het nieuwe werken; wellicht doordat men elkaar juist meer ziet als men op flexplekken binnen het kantoorpand werkt.

Grafiek 4.20: 'Sinds het nieuwe werken heb ik minder werkgerelateerde communicatie met collega's van andere afdelingen'



Werkgerelateerde communicatie met leidinggevende(n)

Of men, tot slot, sinds de invoering van het nieuwe werken minder werkgerelateerde communicatie heeft met leidinggevende(n) zal blijken uit de resultaten van de stelling:

**'Sinds het nieuwe werken heb ik minder werkgerelateerde communicatie met leidinggevende(n)'**  
**( $\mu : 3,1; \sigma:1,3$ )**

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 59,1%
- Noch mee eens/noch mee oneens 26,9%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 14%

Men heeft ook niet zozeer minder werkgerelateerde communicatie met leidinggevende(n) sinds de invoering van het nieuwe werken.

Grafiek 4.21: 'Sinds het nieuwe werken heb ik minder werkgerelateerde communicatie met leidinggevende(n)'



### *Duur van de invoering van het nieuwe werken*

#### *Informele communicatie*

Het blijkt dat bij organisaties waar het nieuwe werken kort geleden is ingevoerd men sinds de invoering significant meer informele communicatie met collega's van andere afdelingen heeft dan bij organisaties waar het nieuwe werken langer is ingevoerd.

2,31% ( $R^2 = .0231$ ) van de variantie in het hebben van meer informele communicatie met collega's van andere afdelingen wordt verklaard door hoe lang het nieuwe werken is ingevoerd.

#### *Werkgerelateerde communicatie*

Daarnaast komt naar voren dat bij organisaties waar het nieuwe werken kort geleden is ingevoerd men gemiddeld minder werkgerelateerde communicatie heeft met directe collega's dan bij organisaties waar het nieuwe werken langer loopt.

4,24% ( $R^2 = .0424$ ) van de variatie in het minder werkgerelateerd contact hebben met directe collega's wordt verklaard door hoe lang het nieuwe werken is ingevoerd.

Bij organisaties waar het nieuwe werken kort geleden is ingevoerd heeft men gemiddeld minder werkgerelateerde communicatie met leidinggevende(n) dan bij organisaties waar het nieuwe werken langer geleden zijn intrede heeft gedaan.

3,2% ( $R^2 = .032$ ) van de variatie in het minder werkgerelateerd contact hebben met leidinggevende(n) wordt verklaard door hoe lang het nieuwe werken is ingevoerd.

Tot slot heeft men bij organisaties waar het nieuwe werken korter geleden is ingevoerd significant minder werkgerelateerde communicatie met collega's van andere afdelingen.

2,25% ( $r^2 = .0225$ ) van de variatie in het minder werkgerelateerd contact hebben met collega's van andere afdelingen wordt verklaard door hoe lang het nieuwe werken is ingevoerd.

Tabel 4.83: Gemiddelden en standaardafwijkingen per groep (kort/lang ingevoerd) voor de mate informele communicatie met collega's van andere afdelingen

<b>Duur invoering het nieuwe werken</b>	<b><math>\mu</math></b>	<b><math>\sigma</math></b>
1 tot 5 jaar (gemiddeld 2,36 jaar)	3,8	1,6
5 jaar en langer (gemiddeld 8,48 jaar)	3,0	1,7

(t:2,6; df: 191; sig 0,01)

Tabel 4.84: Gemiddelden en standaardafwijkingen per groep (kort/lang ingevoerd) voor de mate van werkgerelateerde communicatie met directe collega's

<b>Duur invoering het nieuwe werken</b>	<b><math>\mu</math></b>	<b><math>\sigma</math></b>
1 tot 5 jaar (gemiddeld 2,36 jaar)	3,7	1,5
5 jaar en langer (gemiddeld 8,48 jaar)	2,8	1,4

(t:3,2; df: 191; sig 0,002)

Tabel 4.85: Gemiddelden en standaardafwijkingen per groep (kort/lang ingevoerd) voor de mate van werkgerelateerde communicatie met leidinggevende(n)

Duur invoering het nieuwe werken	$\mu$	$\sigma$
1 tot 5 jaar (gemiddeld 2,36 jaar)	3,2	1,3
5 jaar en langer (gemiddeld 8,48 jaar)	2,7	1,2

(t:2,0; df: 191; sig 0,049)

Tabel 4.86: Correlaties tussen de duur van de invoering van het nieuwe werken (op een schaal van 1 t/m 7) en de mate meer van informeel en werkgerelateerd contact binnen de organisatie sinds de invoering van het nieuwe werken

Verband	Sig.	R	R <sup>2</sup>
Duur van de invoering van het nieuwe werken – Sinds de invoering van het nieuwe werken heb ik meer informele communicatie met collega's van andere afdelingen	.035	-.152	.0231
Duur van de invoering van het nieuwe werken – Sinds de invoering van het nieuwe werken heb ik minder werkgerelateerde communicatie met directe collega's	.004	-.206	.0424
Duur van de invoering van het nieuwe werken – Sinds de invoering van het nieuwe werken heb ik minder werkgerelateerde communicatie met collega's van andere afdelingen	.038	-.150	.0225
Duur van de invoering van het nieuwe werken – Sinds de invoering van het nieuwe werken heb ik minder werkgerelateerde communicatie met mijn leidinggevende(n)	.013	-.179	.032

*Correlaties tussen de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en hebben van informele en werkgerelateerde communicatie met collega's en leidinggevende(n)*

*Informele communicatie met directe collega's*

**Werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken – het hebben van meer informele communicatie met directe collega's sinds de invoering van het nieuwe werken**

Mensen die meer werken op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken, geven, tegen de verwachting in, aan dat zij sinds de invoering van het nieuwe werken meer informele communicatie hebben met directe collega's.

3,3% (R<sup>2</sup>=.033) van de variantie in het hebben van meer informele communicatie sinds het nieuwe werken wordt verklaard door volgens de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken te werken. Andersom geldt dit ook; mensen die minder gebruik maken van de nieuwe manieren van werken, hebben minder het gevoel meer informele communicatie te hebben met directe collega's. Wellicht heeft dit te maken met een meer negatieve attitude tegenover het nieuwe werken van mensen die niet of minder werken volgens werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken.

***Flexibele werkplekken binnen het kantoorpand – het hebben van meer informele communicatie met directe collega's sinds de invoering van het nieuwe werken***

Hoe meer men op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand werkt, des te meer informele communicatie met directe collega's men blijkt te hebben sinds de invoering van het nieuwe werken. 3,2% ( $R^2=.032$ ) van de variantie in het ervaren van meer informele communicatie met directe collega's sinds de invoering van het nieuwe werken wordt verklaard door het werken op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand.

***Flexibele werkplekken op verschillende locaties – het hebben van meer informele communicatie met directe collega's sinds de invoering van het nieuwe werken***

Een soortgelijk verband is er tussen het werken op flexibele werkplekken op verschillende locaties en het hebben van meer informele communicatie met directe collega's sinds de invoering van het nieuwe werken. Hoe meer men werkt op flexibele werkplekken op verschillende locaties des te meer informele communicatie men heeft met directe collega's.

4,37% ( $R^2=.0437$ ) van de variantie in het hebben van meer informele communicatie met directe collega's sinds de invoering van het nieuwe werken, wordt verklaard door het werken op flexibele werkplekken op verschillende locaties.

Tabel 4.87: Correlatie tussen de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en hebben van meer informele communicatie met directe collega's sinds de invoering van het nieuwe werken

	Sig.	R	R <sup>2</sup>
Alle manieren van het nieuwe werken	.012	.182	.033
Flexibele werkplekken binnen het kantoorpand	.013	.179	.032
Flexibele werkplekken op verschillende locaties	.004	.209	.0437

***Informele communicatie met collega's van andere afdelingen***

***Werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken – het hebben van meer informele communicatie met collega's van andere afdelingen sinds de invoering van het nieuwe werken***

Mensen die in meerdere mate werken op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken, hebben sinds de invoering van het nieuwe werken meer communicatie met mensen van andere afdelingen. Dit verband werd eerder in deze paragraaf gesuggereerd.

7,13% ( $R^2=.0713$ ) van de variantie in het hebben van meer informele communicatie met collega's van andere afdelingen wordt verklaard door het werken op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken.

***Flexibele werkplekken binnen het kantoorpand – het hebben van meer informele communicatie met collega's van andere afdelingen sinds de invoering van het nieuwe werken***

5,02% ( $R^2=.0502$ ) van de variantie in het hebben van meer informele communicatie met collega's van andere afdelingen sinds het nieuwe werken, wordt verklaard door het werken op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand. Mensen die in meerdere mate werken op flexibele plekken binnen het kantoorpand hebben ook meer informele communicatie met collega's van andere afdelingen. Een soortgelijk positief verband geldt ook voor het werken op flexibele werkplekken op verschillende locaties en variatie van tijdstip (zie tabel).

Tabel 4.88: Correlatie tussen de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het hebben van meer informele communicatie met collega's van andere afdelingen sinds de invoering van het nieuwe werken

	Sig.	R	R <sup>2</sup>
Alle manieren van het nieuwe werken	.000	.267	.0713
Flexibele werkplekken binnen het kantoorpand	.002	.224	.0502
Flexibele werkplekken op verschillende locaties	.000	.269	.0724
Variatie tijdstip	.037	.150	.037

Er zijn geen significante verbanden tussen het werken op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het hebben van meer informele communicatie met leidinggevende(n) sinds de invoering van het nieuwe werken

#### *Werkgerelateerde communicatie*

Er zijn geen significante verbanden tussen het werken op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het hebben van werkgerelateerde communicatie met directe collega's, collega's van andere afdelingen en leidinggevende(n).

#### *4.3.4 Overige verbanden*

##### *De invloed van het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden op het mediagebruik binnen de organisatie*

Zoals in het eerste deel van dit hoofdstuk naar voren komt, bestaat er een kans dat het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen, zoals e-mail, chat/messenger programma's en sociaal media, voor privédoeleinden invloed heeft op de waardering van het nieuwe werken, de gewenning en de mate van werken op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken. Een ander logisch verband is die tussen het privégebruik van nieuwe communicatiemiddelen en het mediagebruik binnen de organisatie.

##### ***Het gebruik van nieuwe mediavormen voor privédoeleinden – mediagebruik binnen organisaties***

Het blijkt dat mensen die in meerdere mate gebruik maken van chat/messenger programma's voor privédoeleinden, binnen de organisatie ook meer gebruik maken van dit communicatiemiddel. 4,32% (R<sup>2</sup>=.0432) van de variantie in het gebruik van het chat/messenger programma binnen de organisatie wordt verklaard door het privégebruik van chat/messenger programma's.

De verbanden tussen de overige (nieuwe) communicatiemiddelen, zoals e-mail, zijn niet significant.

##### *De invloed van de duur van de invoering van het nieuwe werken op het mediagebruik binnen de organisaties.*

Bij organisaties waar het nieuwe werken lang geleden is ingevoerd wordt significant meer met behulp van e-mail gecommuniceerd dan bij organisaties waar het korter is ingevoerd. 6,82% (R<sup>2</sup>=.0682) van de variantie in gebruik van e-mail wordt verklaard door hoelang het nieuwe werken is ingevoerd.

Ook wordt bij organisaties waar het nieuwe werken lang geleden is ingevoerd meer gebruik gemaakt van chat/messenger programma's.

6,67% (R<sup>2</sup>=.0676) van de variantie in het gebruik van chat/messenger programma's wordt verklaard door hoe lang het nieuwe werken is ingevoerd.

Hetzelfde geldt voor persoonlijke gesprekken. Hoe langer het nieuwe werken is ingevoerd des te meer men gebruik maakt van persoonlijke gesprekken. 3,45% ( $R^2=.0345$ ) van de variantie in het gebruik van persoonlijke gesprekken wordt verklaard door hoe lang het nieuwe werken is ingevoerd.

Ook hier geldt dat er bij organisaties waar het nieuwe werken langer geleden is ingevoerd er meer gebruik wordt gemaakt van zowel virtuele communicatiemiddelen als persoonlijke gesprekken in tegenstelling tot organisaties waar het nieuwe werken korter geleden is ingevoerd.

Bij organisaties waar het nieuwe werken kort geleden is ingevoerd maakt men juist meer gebruik van de telefoon.

Ook blijkt uit onderstaande tabellen dat men in de verschillende situaties samen (stelling 26 tot en met 31) veruit het meest gebruik maakt van persoonlijke gesprekken.

Tabel 4.89: Gemiddelden en standaardafwijkingen per groep (kort/lang ingevoerd) voor het communiceren door middel van e-mail

Duur invoering het nieuwe werken	$\mu$	$\sigma$
1 tot 5 jaar (gemiddeld 2,36 jaar)	24,1	5,7
5 jaar en langer (gemiddeld 8,48 jaar)	27,2	5,9

(t:-2,84; df: 191; sig 0,005)

Tabel 4.90: Gemiddelden en standaardafwijkingen per groep (kort/lang ingevoerd) voor het communiceren door middel van een chat/messenger programma

Duur invoering het nieuwe werken	$\mu$	$\sigma$
1 tot 5 jaar (gemiddeld 2,36 jaar)	14,1	7,3
5 jaar en langer (gemiddeld 8,48 jaar)	18	7,9

(t:-2,8; df: 191; sig 0,007)

Tabel 4.91: Gemiddelden en standaardafwijkingen per groep (kort/lang ingevoerd) voor het communiceren door middel van persoonlijke gesprekken

Duur invoering het nieuwe werken	$\mu$	$\sigma$
1 tot 5 jaar (gemiddeld 2,36 jaar)	28,8	5,5
5 jaar en langer (gemiddeld 8,48 jaar)	31,6	4,2

(t:-2,3; df: 191; sig 0,005)

Tabel 4.92: Gemiddelden en standaardafwijkingen per groep (kort/lang ingevoerd) voor het communiceren door middel van telefoon

Duur invoering het nieuwe werken	$\mu$	$\sigma$
1 tot 5 jaar (gemiddeld 2,36 jaar)	24,7	6,5
5 jaar en langer (gemiddeld 8,48 jaar)	22,0	6,5

(t:2,1; df: 191; sig 0,035)



Tabel 4.93: Correlaties tussen de duur van de invoering van het nieuwe werken en het gebruik van verschillende mediavormen

Verband	Sig.	R	R <sup>2</sup>
<b>Duur van de invoering van het nieuwe werken – Totaal gebruik van e-mail</b>	.000	.263	.0682
<b>Duur van de invoering van het nieuwe werken – Totaal gebruik van chat/messenger programma's</b>	.000	.260	.0676
<b>Duur van de invoering van het nieuwe werken – Totaal gebruik persoonlijke gesprekken</b>	.009	.187	.0345

#### 4.4 Behoeftes van de respondenten aan informeel/persoonlijk/sociaal contact en werkgerelateerd contact

In de enquête is een aantal stellingen opgenomen die ingaan op de behoeftes die de respondenten hebben aan informeel, sociaal en persoonlijk contact en werkgerelateerd contact binnen de organisatie. Uit het theoretisch kader blijkt dat (informeel) persoonlijk contact op de werkvloer belangrijk is voor mensen. Persoonlijk contact met collega's over werkgerelateerde zaken is van groot belang voor de organisatie. Het kantoorpand fungeert tegenwoordig als ontmoetingsplek; een plek waar men naartoe komt om collega's te ontmoeten. Hoeveel waarde hechten de respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek aan het hebben van persoonlijk contact op de werkvloer?

##### *4.4.1. Algemeen beeld van de behoeftes van de respondenten aan informeel, persoonlijk en sociaal en werkgerelateerd contact*

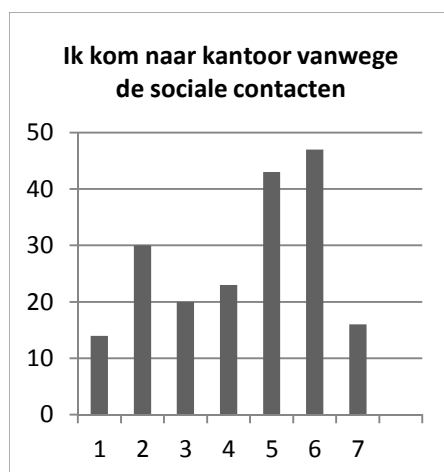
Zoals in het theoretisch kader naar voren komt, zijn mensen 'sociale dieren' en is sociaal contact heel belangrijk voor hen, zo ook op de werkvloer. Of men daadwerkelijk naar kantoor komt om sociaal contact te hebben zal blijken uit de resultaten van de stelling

##### **'Ik kom naar kantoor vanwege de sociale contacten' ( $\mu$ :5,6; $\sigma$ :1,6)**

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 33,1%
- Noch mee eens/noch mee oneens 11,9%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 55 %

Het blijkt dat een kleine meerderheid het eens is met de stelling. Toch is er ook een grote groep die zich aan de 'oneens kant' van de stelling bevindt. De behoeftes op dit gebied zijn dus sterk verdeeld. Wellicht heeft deze verdeling te maken met bepaalde kenmerken van de respondenten.

Grafiek 4.22: 'Ik kom naar kantoor vanwege de sociale contacten'



### Persoonlijk/informeel contact met (directe) collega's

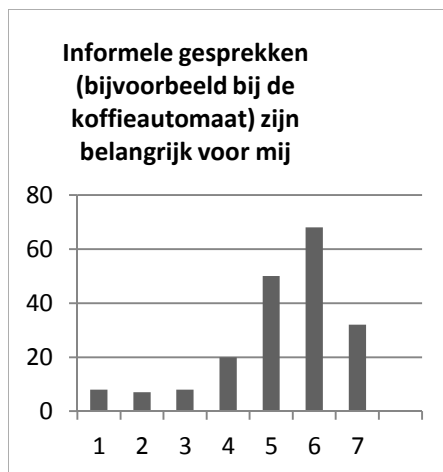
Of informele gesprekken met directe collega's belangrijk zijn voor de respondenten zal blijken uit de resultaten van de stelling:

**'Informeel gesprekken met directe collega's (bijvoorbeeld bij de koffieautomaat) zijn belangrijk voor mij' ( $\mu :5,2; \sigma:1,5$ )**

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 11,8%
- Noch mee eens/noch mee oneens 10,4%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 77,8%

Men is het gemiddeld meer dan redelijk eens met de stelling. Voor een groot gedeelte van de respondenten zijn informele gesprekken met directe collega's belangrijk.

Grafiek 4.23: 'Informeel gesprekken met directe collega's (bijvoorbeeld bij de koffieautomaat) zijn belangrijk voor mij'



Ook is het interessant om te weten of persoonlijk contact met collega's daadwerkelijk een belangrijke voorwaarde is om werkzaamheden uit te kunnen voeren. De volgende stelling zal hierop ingaan:

**'Persoonlijk contact met collega's is een belangrijke voorwaarde om mijn werkzaamheden uit te kunnen voeren' ( $\mu :5,0; \sigma:1,5$ )**

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 20,7%
- Noch mee eens/noch mee oneens 9,3%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 70 %

Gemiddeld is men het redelijk eens met de stelling. Voor veruit de meeste respondenten is persoonlijk contact een belangrijke voorwaarde om werkzaamheden uit te kunnen voeren; voor een kleinere groep, is persoonlijk contact minder van belang.

Grafiek 4.24: 'Persoonlijk contact met collega's is een belangrijke voorwaarde om mijn werkzaamheden uit te kunnen voeren'



Of het hebben van persoonlijk contact plezier geeft in het werk, zal naar voren komen uit de resultaten van de stelling:

**'Het hebben van persoonlijk contact met directe collega's geeft mij meer plezier in mijn werk'** ( $\mu:5,6$ ;  $\sigma:1,2$ )

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 5,7%
- Noch mee eens/noch mee oneens 11,4%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 82,9%

Het is vrij duidelijk dat men het over het algemeen eens is met de stelling en men dus plezier beleeft aan het persoonlijke contact met directe collega's.

Grafiek 4.25: 'Het hebben van persoonlijk contact met directe collega's geeft mij meer plezier in mijn werk'



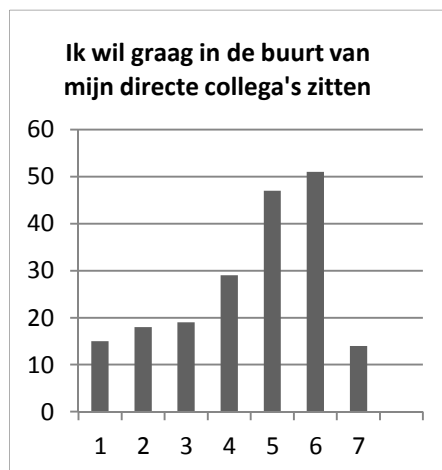
Uit eerder onderzoek blijkt dat mensen veelal, ondanks de flexplekken, graag in de buurt willen zitten van directe collega's. Zowel vanwege overleg over werkgerelateerde zaken als vanwege de behoefte aan persoonlijk contact. Zitten de respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek graag in de buurt van directe collega's? Dit zal blijken uit de resultaten van de stelling:

**'Ik wil graag in de buurt van mijn directe collega's zitten'** ( $\mu :4,5$ ;  $\sigma:1,7$ )

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 26,9%
- Noch mee eens/noch mee oneens 15 %
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 58,1%

De meningen zijn aardig verdeeld. Sommige mensen hebben in mindere mate behoefte om bij directe collega's in de buurt te zitten, de meerderheid heeft hier wel behoefte aan.

Grafiek 4.26: 'Ik wil graag in de buurt van mijn directe collega's zitten'



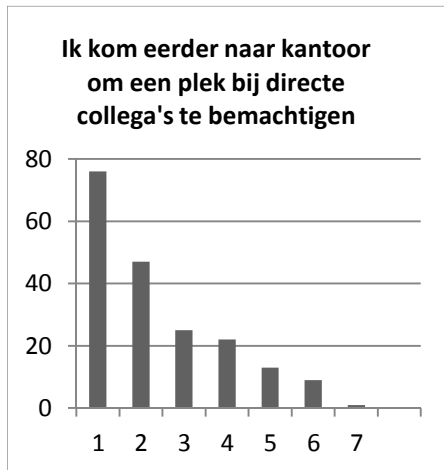
Uit eerder onderzoek blijkt ook dat mensen zelfs eerder naar kantoor komen om in de buurt van een directe collega te kunnen zitten. Geldt dit ook voor deze groep respondenten? Om hierachter te komen is de volgende stelling opgenomen in de vragenlijst:

**'Ik kom eerder naar kantoor om een plek bij directe collega's te bemachtigen'** ( $\mu :2,4$ ;  $\sigma:1,5$ )

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 76,8%
- Noch mee eens/noch mee oneens 11,4%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 11,8%

Hier blijkt dit niet zozeer het geval te zijn. Gemiddeld komt men bijna nooit eerder naar kantoor om deze reden.

Grafiek 4.27: 'Ik kom eerder naar kantoor om een plek bij directe collega's te bemachtigen'



#### *Informeel contact met collega's buiten de afdeling*

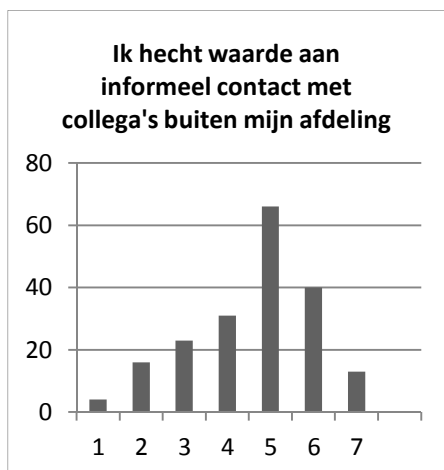
Naast de behoefte aan informeel/persoonlijk contact met directe collega's kan men het ook fijn vinden om in contact te komen met collega's van andere afdelingen. Om erachter te komen of men hier behoefte aan heeft, is de volgende stelling opgenomen in de enquête:

**'Ik hecht waarde aan informeel contact met collega's buiten mijn afdeling'** ( $\mu :4,6$ ;  $\sigma:1,4$ )

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 22,3%
- Noch mee eens/noch mee oneens 16,1%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 61,6%

De behoefte aan informeel contact met collega's buiten de afdelingen is behoorlijk verdeeld. Een meerderheid heeft hier behoefte aan, maar een groot deel lijkt hier minder behoefte aan te hebben.

Grafiek 4.28: 'Ik hecht waarde aan informeel contact met collega's buiten mijn afdeling'



### *Behoefte aan werkgerelateerd contact met collega's*

Een aantal stellingen dat opgenomen is in de vragenlijst gaat in op de behoeftes van de respondenten aan werkgerelateerd contact met collega's.

De mate waarin men collega's om hun mening en ideeën vraagt over werkgerelateerde zaken komt naar voren in de stelling:

#### **'Ik vraag mijn collega's om hun mening en ideeën over werkgerelateerde zaken' ( $\mu :5,5$ ; $\sigma:0,9$ )**

- bijna nooit of soms niet 3,6 %
- soms wel/soms niet 10,4%
- regelmatig, bijna altijd of altijd 86 %

Het gemiddelde antwoord is 'regelmatig'. Een ruime meerderheid vraagt hun collega's dus regelmatig, altijd of bijna altijd om hun mening en ideeën over werkgerelateerde zaken. Er is niemand die dit nooit doet.

Grafiek 4.29: 'Ik vraag mijn collega's om hun mening en ideeën over werkgerelateerde zaken'



In welke mate de respondenten contact opnemen met een collega als zij thuis zijn, zal blijken uit de resultaten van de stelling:

#### **'Als ik thuis ben, neem ik contact op met een collega als ik een vraag heb over een werkgerelateerd onderwerp' ( $\mu:5,4$ ; $\sigma:1,4$ ).**

- nooit, bijna nooit of soms niet 10,9 %
- soms wel/soms niet 8,3 %
- regelmatig, bijna altijd of altijd 80,8 %

Ruim de meerderheid van de respondenten neemt ook wanneer men thuis werkt contact op met een collega als zij een vraag hebben over een werkgerelateerd onderwerp. Gemiddeld neemt men in dit soort situaties regelmatig contact op met een collega.

Grafiek 4.30: 'Als ik thuis ben, neem ik contact op met een collega als ik een vraag heb over een werkgerelateerd onderwerp'



#### 4.4.2. Correlatie van de behoefte aan persoonlijk/informeel contact met collega's en de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken

##### **Naar kantoor komen vanwege de sociale contacten - Flexibele werkplekken binnen het kantoorpand**

Mensen die vaker op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand werken, komen in meerdere mate naar kantoor vanwege de sociale contacten.

4,2% ( $R^2=.042$ ) van de variantie in werken op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand wordt verklaard door het naar kantoor komen vanwege de sociale behoeftes. Er wordt dus bevestigd dat het kantoor voor velen als ontmoetingsplaats fungeert. Veel mensen werken op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand vanwege de sociale contacten.

Er zijn geen significante verbanden tussen het naar kantoor komen vanwege de sociale contacten en de andere manieren van werken die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken

Tabel 4.94: Correlatie tussen het werken op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand en naar kantoor komen voor de sociale contacten

Verband	Sig.	R	R <sup>2</sup>
Flexibele werkplekken binnen het kantoorpand – naar kantoor komen voor de sociale contacten	.004	.205	.042

#### Persoonlijk/informeel contact met directe collega's

##### **Het belang van informele gesprekken met directe collega's - flexibele werkplekken binnen het kantoorpand**

Het blijkt dat mensen die vaker werken op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand het hebben van informele gesprekken met directe collega's belangrijker vinden.

6,6% ( $R^2=.066$ ) van de variantie in het werken op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand wordt verklaard door het belang van informele gesprekken met directe collega's.

Mensen komen, zo blijkt al eerder, naar kantoor om deze informele gesprekken met directe collega's te voeren.

Tussen het belang van informele gesprekken met directe collega's en de andere manieren van werken die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken is geen significant verband gevonden.

Ook is er geen significant verband gevonden tussen het beschouwen van persoonlijk contact als belangrijke voorwaarde om de werkzaamheden uit te voeren en de manieren van werken die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken.

***Plezier in het werk vanwege persoonlijke contacten met directe collega's - flexibele werkplekken binnen het kantoorpand***

Wel is het volgende verband gevonden. Mensen die meer flexibel werken binnen het kantoorpand geven vaker aan dat persoonlijk contact met directe collega's hen meer plezier geeft in het werk.

3% ( $R^2=.03$ ) van de variantie in het werken op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand wordt verklaard door ervaren van plezier door persoonlijk contact met directe collega's. Ook hier geldt dat men wellicht naar kantoor komt om persoonlijk contact te hebben met directe collega's.

***Plezier in het werk vanwege persoonlijke contacten met directe collega's - thuiswerken***

Een negatief verband is vastgesteld tussen thuiswerken en het ervaren van plezier door persoonlijk contact met collega's. Mensen die meer thuiswerken, zijn het in mindere mate eens met de stelling. 2,69% ( $R^2=.0269$ ) van de variantie in thuis werken wordt verklaard door het plezier dat men ervaart door het persoonlijke contact met directe collega's. Mensen die in mindere mate plezier beleven aan het persoonlijke contact met collega's werken dus veelal meer thuis waar zij geen persoonlijk contact hebben.

Tabel 4.95: Correlatie tussen persoonlijk/informeel contact met directe collega's en het werken op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken

<b>Verband</b>	<b>Sig.</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Flexibele werkplekken binnen het kantoorpand – belang van informele gesprekken met directe collega's	.004	.205	.042
Flexibele werkplekken binnen het kantoorpand - ervaren van plezier door het hebben van persoonlijk contact met collega's	.015	.174	.03
Thuiswerken - ervaren van plezier door het hebben van persoonlijk contact met collega's	.023	-.164	.0269

***Informeel contact met collega's van andere afdelingen***

***Het hechten van waarde aan informeel contact met collega's van andere afdelingen – flexibele werkplekken binnen het kantoorpand***

Zoals verwacht, blijkt dat mensen die meer op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand werken meer waarde hechten aan contact met collega's van buiten de afdeling.

5,86% ( $R^2=.0586$ ) van de variantie in het werken op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand wordt verklaard door het hechten van waarde aan informeel contact met collega's van buiten de afdeling. Het informele contact met collega's van andere afdelingen draagt deels bij aan de keuze om op een flexibele werkplek binnen het kantoorpand te werken.

Tabel 4.96: Correlatie tussen het hechten van waarde aan informeel contact met collega's buiten de afdeling en het werken op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand

<b>Verband</b>	<b>Sig.</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Flexibele werkplekken binnen het kantoorpand – waarde hechten aan informeel contact met collega's van andere afdelingen	.001	.242	.0586

Er is geen verband tussen het hechten van waarde aan informeel contact met collega's buiten de afdeling en de andere manieren van werken die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken.

Ook zijn er geen significante verbanden gevonden tussen het graag in de buurt willen zitten van directe collega's en de manieren van werken die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken.

#### *Overige verbanden*

##### ***Persoonlijk contact met directe collega's als een voorwaarde om werkzaamheden uit te kunnen voeren – het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden***

Mensen die voor privédoeleinden vaker gebruikmaken van nieuwe communicatiemiddelen, zoals e-mail, chat/messenger programma's en sociaal media, blijken het in mindere mate eens te zijn met de stelling dat persoonlijk contact met collega's een belangrijke voorwaarde is om werkzaamheden uit te voeren.

3,06% ( $R^2=.0306$ ) van de variantie in het belang van persoonlijk contact met collega's om werkzaamheden uit te kunnen voeren wordt verklaard door het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden.

##### ***Plezier in het werk vanwege persoonlijke contacten met directe collega's - het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden***

Ditzelfde geldt voor het verband tussen het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden en de mate waarin persoonlijk contact meer plezier geeft in het werk. Mensen die voor privédoeleinden vaker gebruik maken van nieuwe communicatiemiddelen blijken het in mindere mate eens te zijn met de stelling dat persoonlijk contact met directe collega's meer plezier in het werk geeft.

2,96% ( $R^2=.0296$ ) van de variantie in het ervaren van meer plezier door het hebben van persoonlijk contact met directe collega's wordt verklaard door het gebruik maken van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden.

Soortgelijke verbanden zijn er voor de stellingen 'Ik hecht waarde aan informeel contact met collega's buiten mijn afdeling' en 'Ik wil graag in de buurt zitten van mijn directe collega's' (zie tabel 4.97).

##### ***Algehele belang van persoonlijk contact met directe collega's - het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden***

Het belangrijkste resultaat is dat mensen die vaker nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden gebruiken, minder belang hechten aan persoonlijk contact met directe collega's. Hiervoor is het cluster van vier stellingen die ingaan op het persoonlijk/informeel contact met directe collega's gebruikt.

2,22% ( $R^2=.0222$ ) van de variantie in het belang van persoonlijk en informeel contact met collega's wordt verklaard door het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden.

Over het algemeen blijkt dus dat mensen die gebruik maken van de nieuwe, digitale, communicatiemiddelen voor privédoeleinden, minder behoefte hebben aan informele contacten op de werkvloer. Wellicht omdat men meer gewend is om op de digitale manier te communiceren.



Tabel 4.97: Correlatie van het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden en de behoefte aan persoonlijk/informeel contact met collega's

<b>Verband</b>	<b>Sig.</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden – belang van persoonlijk contact om werkzaamheden uit te voeren	.015	-.175	.0306
Het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden - ervaren van plezier door het hebben van persoonlijk contact met collega's	.017	-.172	.0296
Het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden – graag in de buurt willen zitten bij directe collega's	.004	-.208	.0433
Het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden - waarde hechten aan informeel contact met collega's van andere afdelingen	.011	-.183	.0335
Het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen voor privédoeleinden – belang van persoonlijk/informeel contact (totaal)	.038	-.149	.0222

*Duur van invoering van het nieuwe werken*

Bij organisaties waar het nieuwe werken langer geleden is ingevoerd, is het belang van informeel contact significant groter dan bij organisaties waar het nieuwe werken korter is ingevoerd 6,25% ( $R^2 = .0625$ ) van de variantie in het belang van informeel contact met directe collega's wordt verklaard door hoe lang het nieuwe werken is ingevoerd.

Wellicht is dit de reden dat organisaties waar het nieuwe werken langer is ingevoerd, zoals eerder vermeld, minder gebruik maken van de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken. Mensen die behoefte hebben aan informeel contact zullen meer op kantoor aanwezig zijn en minder op flexibele werkplekken werken.

Tabel 4.98: Gemiddelden en standaardafwijkingen per groep (kort/lang ingevoerd) voor het belang van informeel contact met directe collega's

<b>Duur invoering het nieuwe werken</b>	<b><math>\mu</math></b>	<b><math>\sigma</math></b>
1 tot 5 jaar (gemiddeld 2,36 jaar)	19,6	4,5
5 jaar en langer (gemiddeld 8,48 jaar)	22,6	3,2

(t:2,0; df: 191; sig 0,049)

Tabel 4.99: Correlaties tussen de duur van de invoering van het nieuwe werken en het belang van informeel contact met directe collega's

Verband	Sig.	R	R <sup>2</sup>
<b>Duur van de invoering van het nieuwe werken – Sinds de invoering van het nieuwe werken heb ik meer informele communicatie met collega's van andere afdelingen</b>	.000	.150	.0625

## 4.5 De waardering van de communicatie met – en de bereikbaarheid van collega's en de invloed van de manier van communiceren op de waardering

In de vorige paragraaf komt naar voren wat de behoeftes zijn van de respondenten op het gebied van persoonlijk en werkgerelateerd contact. In deze paragraaf zal naar voren komen hoe respondenten, die alle bij organisaties werken waar het nieuwe werken is ingevoerd, oordelen over de communicatie binnen de organisatie, het contact met collega's en de bereikbaarheid van collega's. Daarnaast wordt uiteengezet wat de invloed is van de manier van communiceren (media gebruik) op de waardering van het nieuwe werken.

### 4.5.1 De waardering van de communicatie met – en bereikbaarheid van collega's

#### Directe collega's

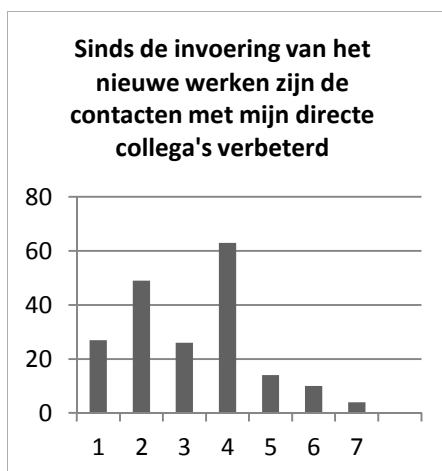
Of de contacten met directe collega's verbeterd zijn sinds de invoering van het nieuwe werken zal blijken uit de resultaten van de stelling:

**'Sinds de invoering van het nieuwe werken zijn de contacten met mijn directe collega's verbeterd'**( $\mu :3,1$ ;  $\sigma:1,4$ )

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 52,9%
- Noch mee eens/noch mee oneens 32,6%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 14,5%

Men is het gemiddeld genomen redelijk oneens met deze stelling. Men vindt over het algemeen de contacten met directe collega's niet verbeterd sinds het nieuwe werken. Omdat er een groot percentage in de middelste score zit, kan men ervan uitgaan, dat deze respondenten niet veel veranderingen ervaren. Het (sterk) oneens zijn met de stelling kan duiden op een verslechtering van deze contacten.

Grafiek 4.31: 'Sinds de invoering van het nieuwe werken zijn de contacten met mijn directe collega's verbeterd'



### Collega's van andere afdelingen

Of de contacten met collega's van andere afdelingen verbeterd zijn sinds de invoering van het nieuwe werken, zal blijken uit de resultaten van de stelling:

**'Sinds de invoering van het nieuwe werken zijn de contacten met collega's van andere afdelingen verbeterd'** ( $\mu$  3,632;  $\sigma$ :1,4)

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 38,8%
- Noch mee eens/noch mee oneens 35,2%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 26%

Het gemiddelde ligt tussen 'redelijk mee oneens' en 'noch mee eens/noch mee oneens' ligt. De verwachtingen waren dat door het nieuwe werken, vooral het werken op flexplekken binnen het kantoorpand, de contacten met collega's van andere afdelingen zouden verbeteren. Het blijkt dat men dit niet zozeer ervaart.

Grafiek 4.32: 'Sinds de invoering van het nieuwe werken zijn de contacten met collega's van andere afdelingen verbeterd'



### Leidinggevende(n)

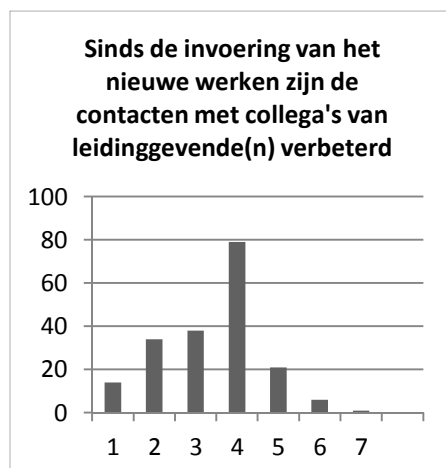
Of de contacten met leidinggevende(n) verbeterd zijn sinds de invoering van het nieuwe werken, zal blijken uit de resultaten van de stelling:

**'Sinds de invoering van het nieuwe werken zijn de contacten met mijn leidinggevende(n) verbeterd'** ( $\mu$ : 3,42;  $\sigma$ :1,2).

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 44,6%
- Noch mee eens/noch mee oneens 40,9%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 14,5%

Het gemiddelde ligt tussen 'redelijk mee oneens' en 'noch mee eens/noch mee oneens'. Dit betekent dat de contacten met de leidinggevende(n) sinds de invoering over het algemeen niet zijn verbeterd. Deze zijn eerder gelijk gebleven of verslechterd.

Grafiek 4.33: 'Sinds de invoering van het nieuwe werken zijn de contacten met mijn leidinggevende(n) verbeterd'



### *Duur van de invoering van het nieuwe werken*

Er is ook gekeken of er significante verschillen zijn tussen organisaties waar het nieuwe werken lang en kort is ingevoerd wat betreft de verbetering van de contacten sinds de invoering van het nieuwe werken. Deze verschillen bleken echter niet significant te zijn.

Ook is er geen significant verband gevonden tussen de duur van de invoering van het nieuwe werken en de verbetering van de contacten.

### *Correlaties tussen de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en de verbetering van de contacten met directe collega's, collega's van andere afdelingen en leidinggevende(n)*

De vraag is of er een verband bestaat tussen de mate waarin men werkt op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en de verbetering van de contacten met collega's en leidinggevende(n). De verbanden die gevonden zijn, zullen hieronder worden besproken.

#### *Directe collega's*

#### ***De werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken – verbetering van de contacten met directe collega's sinds de invoering van het nieuwe werken***

Mensen die in meerdere mate werken volgens de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken, zijn het in meerdere mate eens met de stelling dat de contacten met directe collega's zijn verbeterd sinds de invoering van het nieuwe werken.

2,9% ( $R^2=.029$ ) van de variantie in het ervaren van de verbetering van de contacten met directe collega's wordt verklaard door het werken op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken.

Een soort gelijk positief verband geldt apart voor de werkvormen 'werken op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand' en 'werken op flexibele werkplekken op verschillende locaties'.

Tabel 4.100: Correlatie tussen de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het verbeterde contact met directe collega's sinds het de invoering van het nieuwe werken

<b>Verband</b>	<b>Sig.</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
De manieren van werken die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken – verbeterde contacten met directe collega's sinds de invoering van het nieuwe werken	.018	.171	.029
Flexibele werkplekken binnen het kantoorpand - verbeterde contacten met directe collega's sinds de invoering van het nieuwe werken	.007	.193	.0372
Flexibele werkplekken op verschillende locaties - verbeterde contacten met directe collega's sinds de invoering van het nieuwe werken	.033	.154	.0237

#### *Collega's van andere afdelingen*

#### ***De werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken - verbetering van de contacten met collega's van andere afdelingen sinds de invoering van het nieuwe werken***

Mensen die in meerdere mate werken op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken zijn het in meerdere mate eens met de stelling dat de contacten met collega's van andere afdelingen zijn verbeterd sinds de invoering van het nieuwe werken.

9,8% ( $R^2=.098$ ) van de variantie in het ervaren van de verbetering van de contacten met collega's van andere afdelingen wordt verklaard door het werken volgens de nieuwe werkvormen.

Een soort gelijk positief verband geldt apart voor de werkvormen ‘werken op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand’, ‘flexibele werkplekken op verschillende locaties’ en ‘variatie in tijdstip’.

Tabel 4.101: Correlatie tussen werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het verbeterde contact met collega’s van andere afdelingen sinds het de invoering van het nieuwe werken

<b>Verband</b>	<b>Sig.</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
De manieren van werken die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken – verbeterde contacten met collega’s van andere afdelingen sinds de invoering van het nieuwe werken	.000	.313	.098
Flexibele werkplekken binnen het kantoorpand - verbeterde contacten met collega’s van andere afdelingen sinds de invoering van het nieuwe werken	.000	.290	.0841
Flexibele werkplekken op verschillende locaties - verbeterde contacten met collega’s van andere afdelingen sinds de invoering van het nieuwe werken	.000	.253	.064
Variatie in tijdstip - verbeterde contacten met collega’s van andere afdelingen sinds de invoering van het nieuwe werken	.016	.174	.03

#### *Leidinggevende(n)*

#### ***De werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken - verbetering van de contacten met leidinggevende(n) sinds de invoering van het nieuwe werken***

Mensen die in meerdere mate werken op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken, zijn het in meerdere mate eens met de stelling dat de contacten met leidinggevende(n) zijn verbeterd sinds de invoering van het nieuwe werken.

3,96% ( $R^2=.396$ ) van de variantie in het ervaren van de verbetering van de contacten met leidinggevende(n) wordt verklaard door het werken volgens de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken.

Een soort gelijk positief verband geldt apart voor de werkvormen ‘werken op flexibele werkplekken binnen het kantoorpand’ en ‘variatie in tijdstip’.

Tabel 4.102: Correlatie tussen werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het verbeterde contact met leidinggevende(n) sinds het de invoering van het nieuwe werken

<b>Verband</b>	<b>Sig.</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
De manieren van werken die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken – verbeterde contacten met leidinggevende(n) sinds de invoering van het nieuwe werken	.006	.199	.0396
Flexibele werkplekken binnen het kantoorpand - verbeterde contacten met leidinggevende(n) sinds de invoering van het nieuwe werken	.000	.268	.0718
Variatie in tijdstip - verbeterde contacten met leidinggevende(n) sinds de invoering van het nieuwe werken	.035	.152	.0231

**De werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken –totale verbetering van de contacten op de werkvloer**

Ook blijkt dat mensen die in meerdere mate werken volgens de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken, de contacten op de werkvloer in het algemeen meer verbeterd vindt.

6,68% ( $R^2=.0668$ ) van de variantie in het ervaren van de verbetering van de contacten wordt verklaard door het werken op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken.

Mensen die dus meer gebruik maken van de mogelijkheden die het nieuwe werken biedt, zullen veelal een verbetering in de contacten met collega's en leidinggevende(n) ervaren.

*Wil men meer face-to-face contact met collega's?*

In dit hoofdstuk komt naar voren dat face-to-face communicatie, tegen sommige verwachtingen in, veelal plaats blijft vinden binnen de organisatie. Toch is gebleken dat een behoorlijke groep mensen vindt dat men te weinig face-to-face contact heeft met collega's.

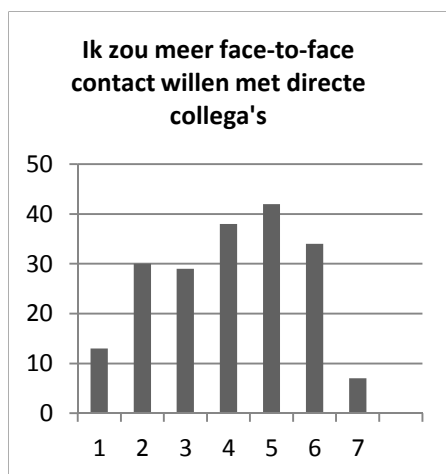
De vraag is of men dan ook over het algemeen meer face-to-face contact zou willen hebben met collega's. De stelling die hierop ingaat luidt als volgt:

**'Ik zou meer face-to-face contact willen met mijn collega's'**

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 37,3%
- Noch mee eens/noch mee oneens 19,7%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 43 %

Gemiddeld blijkt men het noch eens/noch oneens te zijn met de stelling. Men lijkt dus tevreden te zijn met de mate waarin men face-to-face communicatie heeft. Toch zou een kleine meerderheid van de respondenten meer face-to-face communicatie willen hebben.

Grafiek 4.34: 'Ik zou meer face-to-face contact willen met mijn collega's'



Het blijkt dat vooral mensen bij wie overleg met collega's een belangrijke rol speelt, meer face-to-face contact zouden willen hebben met collega's.

2,6% ( $R^2=.026$ ) van de variantie in het meer face-to-face contact willen hebben met collega's wordt namelijk verklaard door de belangrijke rol van overleg binnen de functie. Er is hier dus een zwak positief verband aanwezig.

Tabel 4.103: Correlatie tussen de rol van overleg met collega's binnen de functie en het meer willen van face-to-face overleg met collega's

Verband	Sig.	R	R <sup>2</sup>
De rol van overleg met collega's binnen de functie - Meer face-to-face overleg willen met collega's	.049	-.142	.0202

Er zijn geen overige significante verbanden gevonden van kenmerken van de respondenten of organisaties en het willen hebben van meer face-to-face contact met collega's.

*Mist men het persoonlijke contact met collega's wanneer men thuis of op een flexplek werkt?*

Wanneer men thuis of op een flexplek werkt, zit men niet in de buurt van collega's wat de mate van het persoonlijk contact niet ten goede komt. Mist men dit persoonlijke contact? Hiervoor kan gekeken worden naar de resultaten van de stelling:

**'Als ik thuis of op een flexplek werk, mis ik het persoonlijke contact met mijn collega's' (μ :4,6; σ:1,8)**

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 34,7%
- Noch mee eens/noch mee oneens 11,4%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 53,8%.

Het blijkt dat het gemiddelde antwoord op de deze stelling ligt tussen noch mee eens/noch mee oneens en redelijk mee eens. De antwoorden zijn redelijk gelijk verdeeld waardoor het moeilijk is om een overduidelijke conclusie te trekken.

De kans is aanwezig dat binnen de groep aan de 'oneens kant' veel mensen te vinden zijn die meer gebruik maken van nieuwe communicatiemiddelen voor privégebruik. Mensen die hier in meerdere mate gebruik van maken, zijn het in mindere mate oneens met de stelling. Zij hebben minder behoefte aan contact met collega's zo bleek eerder, waardoor men waarschijnlijk het persoonlijke contact minder zal missen wanneer men thuis of op een flexplek werkt.

Tabel 4.104: Correlatie tussen het gebruik van nieuwe communicatie vormen voor privé doeleinden en het missen van persoonlijk contact met collega's wanneer men thuis of op een flexplek werkt

Verband	Sig.	R	R <sup>2</sup>
Het gebruik van nieuwe communicatie vormen voor privé doeleinden - Het missen van persoonlijk contact met collega's wanneer men thuis of op een flexplek werkt	.049	-.142	.0202

*Weten de respondenten hoe zij collega's moeten bereiken en waar zij zich bevinden?*

Mensen werken op allerlei verschillende plekken. Om te kunnen overleggen met collega's moet men wel weten waar collega's te vinden zijn en hoe zij bereikt kunnen worden. Is men hiervan op de hoogte?

*Bereikbaarheid van collega's*

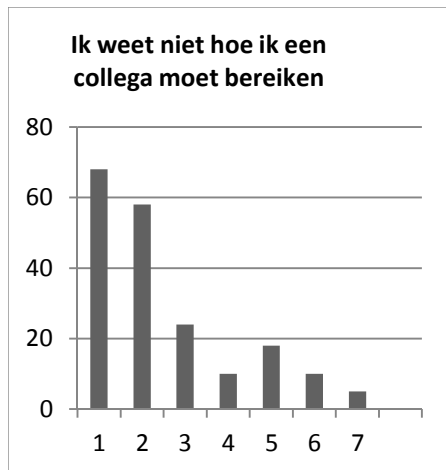
Om te kunnen bepalen of men moeite heeft met de bereikbaarheid van collega's, zijn de resultaten van deze stelling van belang:

**'Ik weet niet hoe ik een collega moet bereiken' (μ 2,5; σ:1,7)**

- nooit, bijna nooit of soms niet 77,7%
- soms wel/soms niet 5,2%
- regelmatig, bijna altijd of altijd 17,1%

Over het algemeen blijkt men hier nooit of bijna nooit last van te hebben. De meeste mensen lijken wel te weten hoe zij een collega moeten bereiken.

Grafiek 4.35: 'Ik weet niet hoe ik een collega moet bereiken'



Het hebben van een gedeelde agenda, waarin men de afspraken van collega's kan aflezen, kan een oplossing voor dit probleem zijn. 81% van de mensen die een gedeelde agenda heeft, ervaart 'slechte bereikbaarheid' niet als nadeel van het nieuwe werken. Het zou dus kunnen dat het deel van de respondenten dat hier wel (eens) last van heeft, geen gedeelde agenda heeft.

***Werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken – moeite met bereikbaarheid van collega's***

Ook blijkt dat mensen die in meerdere mate volgens de werkvormen werken die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken, minder moeite hebben met de bereikbaarheid van collega's. 3,35% ( $R^2=.0335$ ) van de variantie in het niet weten hoe een collega te bereiken, wordt verklaard door het werken op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken.

Tabel 4.105: Correlatie tussen de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het niet weten hoe een collega te bereiken

Verband	Sig.	R	R <sup>2</sup>
Het werken volgens de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken - niet weten hoe een collega te bereiken	.011	-.183	.0335

***Moeite met de bereikbaarheid van collega's – ervaren van voor- en nadelen***

Mensen die in mindere mate weten hoe ze een collega moeten bereiken, ervaren over het algemeen in mindere mate voordelen van het nieuwe werken en ervaren dan ook meer nadelen.

6,9% ( $R^2=.069$ ) van de variantie in het ervaren van voordelen van het nieuwe werken, wordt verklaard door het niet weten hoe een collega te bereiken.

8,47% ( $R^2= .847$ ) van de variantie in het ervaren van nadelen van het nieuwe werken, wordt verklaard door het niet weten hoe een collega te bereiken.

Een zelfde verband geldt er voor de totale algemene waardering van het nieuwe werken. Mensen die weten hoe een collega te bereiken, lijken over het algemeen het nieuwe werken hoger te waarderen. Het al dan niet kunnen bereiken van een collega speelt dus een rol voor de waardering van het nieuwe werken



Tabel 4.106: Correlatie tussen het ervaren van voor- en nadelen van het nieuwe werken en het niet weten hoe een collega te bereiken

Verband	Sig.	R	R <sup>2</sup>
Voordelen	.000	-.263	.069
Nadelen	.000	.291	.0847
Algemene waardering	.000	-.285	.081

*Op de hoogte zijn van de locaties waarop collega's zich bevinden*

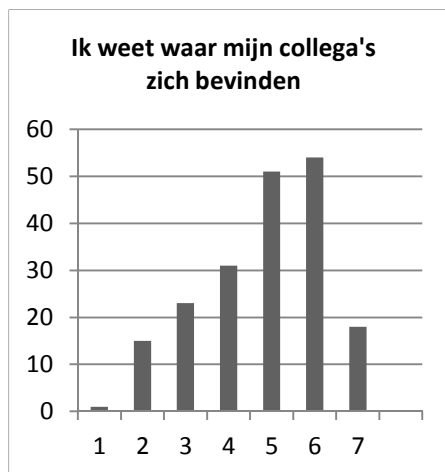
Om te kunnen bepalen of men op de hoogte is van de locaties waar collega's zich bevinden, zijn de resultaten van deze stelling van belang:

**'Ik weet waar mijn collega's zich bevinden' (μ 4,8; σ:1,4)**

- nooit, bijna nooit of soms niet 20,2%
- soms wel/soms niet 16,1%
- regelmatig, bijna altijd of altijd 63,7%

Het gemiddelde antwoord op deze stelling is 'regelmatig'. De meerderheid lijkt te weten waar collega's zich bevinden. Toch is er een deel dat hier niet altijd van op de hoogte is.

Grafiek 4.36: 'Ik weet waar mijn collega's zich bevinden'



Ook hier zou het niet hebben van een gedeelde agenda een verklaring kunnen zijn voor het percentage mensen dat (soms) niet op de hoogte is van waar collega's zich bevinden. Het blijkt namelijk dat mensen die een gedeelde agenda hebben significant vaker weten waar collega's zich bevinden (t:2,64;df191;sig.0,009).

Het op de hoogte zijn waar collega's zich bevinden, kan een kwestie van gewenning zijn. Dit blijkt zo te zijn bij organisaties waar het nieuwe werken langer geleden is ingevoerd en is men significant vaker op de hoogte van waar collega's zich bevinden (t:-2,0; df: 191, sig. 0.043).

Tabel 4.107: Gemiddelden en standaardafwijkingen per groep (kort/lang ingevoerd) voor het weten waar collega's zich bevinden

Duur invoering het nieuwe werken	μ	σ
Kort	4,7	1,4
Lang	5,3	1,7

#### 4.5.2. De invloed van de manier van communiceren op de waardering van het nieuwe werken

##### *De invloed van de afhankelijkheid van mediavormen op de waardering van het nieuwe werken*

Mensen die in meerdere mate afhankelijk zijn van internet voor hun werkzaamheden, blijken positiever te zijn over het nieuwe werken. 5,43% ( $R^2=.0543$ ) van de variantie in de waardering van het nieuwe werken wordt verklaard door het afhankelijk zijn van internet

Ook mensen die in meerdere mate afhankelijk zijn van de smartphone voor hun werkzaamheden, zijn positiever over het nieuwe werken

2,28% ( $R^2= .0228$ ) van de variantie in de waardering van het nieuwe werken wordt verklaard door de afhankelijkheid van de smartphone.

Mensen die in meerdere mate afhankelijk zijn van face to face overleg voor hun werkzaamheden, ervaren daarentegen over het algemeen nadelen van het nieuwe werken. 6,54% ( $R^2=.0654$ ) van de variantie in het ervaren van nadelen van het nieuwe werken wordt verklaard door de afhankelijkheid van face-to-face overleg.

Tabel 4.108: Correlaties tussen afhankelijkheid van verschillende mediavormen en de waardering van het nieuwe werken

<b>Verband</b>	<b>Sig.</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b>Afhankelijkheid van internet – waardering van het nieuwe werken</b>	.001	.233	.0543
<b>Afhankelijkheid van smartphone – waardering van het nieuw werken</b>	.036	.151	.0228
<b>Afhankelijkheid van face-to-face overleg – ervaren van nadelen</b>	.000	.254	.0654

##### *De invloed van de mate waarop er op een bepaalde manier vergaderd wordt op de waardering*

Vergaderen met behulp van videoconferencing/conference calls draagt bij aan een hogere waardering van het nieuwe werken. 8,58% ( $R^2=.0858$ ) van de variantie in de waardering van het nieuwe werken wordt verklaard door het vergaderen met behulp van videoconferencing/conference calls.

Daarnaast geldt ook dat hoe meer men vergadert met behulp van videoconferencing/conference calls, des te minder nadelen men ervaart van het nieuwe werken. 3,92% ( $R^2=0,0392$ ) van de variantie in het ervaren van nadelen wordt verklaard door het vergaderen met behulp van videoconferencing/conference calls.

Tabel 4.109: Correlaties tussen de mate van vergaderen met behulp van video conferencing/conference call en de waardering van het nieuwe werken

<b>Verband</b>	<b>Sig.</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b>Vergaderen met behulp van videoconferencing/conference call – waardering van het nieuwe werken</b>	.000	.293	.0858
<b>Vergaderen met behulp van videoconferencing/conference call – ervaren van nadelen</b>	.006	-.198	.0392

##### *De invloed van het hebben van face-to-face en virtueel contact op de waardering*

Mensen die meer virtueel contact hebben met leidinggevende(n) blijken het nieuwe werken hoger te waarderen. 3,53% ( $R^2=0,0353$ ) van de variantie in de waardering van het nieuwe werken wordt verklaard door het hebben van virtueel contact met de leidinggevende(n).

De mate van het hebben van face-to-face contact met directe collega's en leidinggevende(n) heeft geen significante invloed op de waardering. Dit geldt ook voor de invloed van de mate van virtueel contact met directe collega's op de waardering van het nieuwe werken.

Tabel 4.110: Correlaties de mate vat virtueel contact met leidinggevende(n) en de waardering van het nieuwe werken

<b>Verband</b>	<b>Sig.</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b>Het hebben van virtueel contact met leidinggevende(n) – waardering van het nieuwe werken</b>	.009	.188	.0353

*De invloed van het hebben van meer informele communicatie sinds het nieuwe werken op de waardering van het nieuwe werken*

Dat mensen informele communicatie belangrijk vinden, blijkt uit de uitkomst dat mensen die sinds de invoering van het nieuwe werken meer informele communicatie met directe collega's hebben het nieuwe werken meer waarderen. 8,47% ( $R^2 = .0847$ ) van de variantie in de waardering wordt verklaard door het hebben van meer informele communicatie met directie collega's.

Mensen die sinds de invoering van het nieuwe werken minder informele communicatie met directe collega's hebben ervaren dan ook meer nadelen.

Dat het nieuwe werken voor mensen die belang hechten aan informele communicatie negatief kan zijn, blijkt uit de uitkomst dat mensen die belang hechten aan informele communicatie met directe collega's het nieuwe werken minder waarderen. 6,76% ( $R^2 = .0676$ ) van de variantie in de waardering van het nieuwe werken wordt verklaard door het belang van informele communicatie met directe collega's. Deze mensen ervaren juist meer nadelen van het nieuwe werken. 6,81% ( $R^2 = .0681$ ) van de variantie in het ervaren van nadelen van het nieuwe werken wordt verklaard door het hechten van belang aan informele communicatie met directe collega's.

Door de komst van flexibele werkplekken komt men veel meer in contact met collega's van andere afdelingen dan voorheen. Veel organisaties zien dit als voordeel. Het blijkt dat het hebben van informele communicatie met collega's van andere afdelingen bijdraagt aan de waardering van het nieuwe werken. 2,59% ( $R^2 = .0259$ ) van de variantie in de waardering van het nieuwe werken wordt verklaard door het hebben van meer informele communicatie met collega's van andere afdelingen. Dit geldt ook voor informele communicatie met leidinggevende(n). 2,02% ( $R^2 = .0202$ ) van de variantie in de waardering van het nieuwe werken wordt verklaard door het hebben van meer informele communicatie met leidinggevendens sinds het nieuwe werken.

Tabel 4.111 Correlaties tussen het hebben van meer informele communicatie sinds het nieuwe werken en de waardering van het nieuwe werken

<b>Verband</b>	<b>Sig.</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b>Meer informele communicatie met directe collega's – waardering van het nieuwe werken</b>	.000	.291	.0847
<b>Meer informele communicatie met directe collega's – ervaren van nadelen</b>	.000	-.256	.0655
<b>Meer informele communicatie met collega's van andere afdelingen – waardering van het nieuwe werken</b>	.025	.161	.0259
<b>Meer informele communicatie met leidinggevende(n) – waardering van het nieuwe werken</b>	.048	.142	.0202

Tabel 4.112: Correlaties tussen het belang van informele communicatie met directe collega's en de waardering van het nieuwe werken

Verband	Sig.	R	R <sup>2</sup>
<b>Belang van informele communicatie met directe collega's – waardering van het nieuwe werken</b>	.000	-.260	.0676
<b>Belang van informele communicatie met directe collega's – ervaren van nadelen</b>	.000	.261	.0681

*Correlaties tussen de verbetering van de contacten sinds de invoering van het nieuwe werken en de algehele waardering van het nieuwe werken*

Eerder zagen we al dat mensen die meer persoonlijk contact hebben met collega's het nieuwe werken meer waarderen. Ook blijkt een verbetering van het persoonlijke contact met directe collega's, collega's van andere afdelingen en leidinggevende(n) sinds de invoering van het nieuwe werken een bijdrage te leveren aan een hogere waardering. Een verslechtering van het persoonlijke contact draagt echter bij aan het ervaren van nadelen.

*Contacten met directe collega's*

14,9% ( $R^2=.149$ ) van de variantie in de waardering van het nieuwe werken wordt verklaard door de verbetering van de contacten met directe collega's sinds de invoering van het nieuwe werken. Dit betekent dus dat naarmate men de contacten met directe collega's verbeterd vindt, men het nieuwe werken in het algemeen ook verbeterd vindt.

10,2% ( $R^2=.102$ ) van de variantie in het ervaren van nadelen van het nieuwe werken wordt verklaard door de verbetering van contacten met directe collega's sinds de invoering van het nieuwe werken. Het gaat hier om een negatief verband wat wil zeggen dat hoe minder men de contacten verbeterd vindt, des te meer nadelen men ervaart.

Tabel 4.113: Correlaties tussen de verbetering van contacten met directe collega's sinds de invoering van het nieuwe werken en de waardering en het ervaren van nadelen van het nieuwe werken

Verband	Sig.	R	R <sup>2</sup>
<b>Verbetering van de contacten met directe collega's sinds de invoering van het nieuwe werken – waardering van het nieuwe werken</b>	.000	.386	.149
<b>Verbetering van de contacten met directe collega's sinds de invoering van het nieuwe werken – ervaren van nadelen</b>	.000	-.319	.102

*Contacten met collega's van andere afdelingen*

8,07% ( $R^2=.0807$ ) van de variantie in de waardering van het nieuwe werken wordt verklaard door de verbetering van de contacten met collega's van andere afdelingen.

5,07% ( $R^2=.0507$ ) van de variantie in het ervaren van nadelen van het nieuwe werken wordt verklaard door de verbetering van de contacten met collega's van andere afdelingen. Het negatieve verband betekent dat hoe minder men de contacten verbeterd vindt des te meer nadelen men ervaart van het nieuwe werken

Tabel 4.114: Correlaties tussen de verbetering van contacten met collega's van andere afdelingen sinds de invoering van het nieuwe werken en de waardering en het ervaren van nadelen van het nieuwe werken

Verband	Sig.	R	R <sup>2</sup>
<b>Verbetering van de contacten met collega's van andere afdelingen sinds de invoering van het nieuwe werken – waardering van het nieuwe werken</b>	.000	.284	.0807
<b>Verbetering van de contacten met collega's van andere afdelingen sinds de invoering van het nieuwe werken – ervaren van nadelen</b>	.002	-.225	.0507

#### *Contacten met leidinggevende(n)*

Ook de mensen die de contacten met de leidinggevende(n) verbeterd vinden sinds de invoering van het nieuwe werken waarderen het nieuwe werken meer. 7,4% ( $R^2=.074$ ) van de variantie in de waardering van het nieuwe werken wordt verklaard door de verbetering van contacten met de leidinggevende(n).

Mensen die sinds de invoering van het nieuwe werken de contacten met de leidinggevende(n) verbeterd vinden ervaren in mindere mate nadelen van het nieuwe werken. 7,67% ( $R^2=.0767$ ) van de variantie in het ervaren van nadelen wordt verklaard door de verbetering van de contacten met de leidinggevende(n).

Tabel 4.115: Correlaties tussen de verbetering van contacten met leidinggevende(n) sinds de invoering van het nieuwe werken en de waardering en het ervaren van nadelen van het nieuwe werken

Verband	Sig.	R	R <sup>2</sup>
<b>Verbetering van de contacten met leidinggevende(n) sinds de invoering van het nieuwe werken – waardering van het nieuwe werken</b>	.000	.272	.074
<b>Verbetering van de contacten met leidinggevende(n) sinds de invoering van het nieuwe werken – ervaren van nadelen</b>	.000	-.277	.0767

## 4.6 Verbondenheid/betrokkenheid bij de organisatie

Zoals in het theoretisch kader staat beschreven, benadrukken doemdenkers veelal de negatieve invloed van het nieuwe werken op de binding met de organisatie. Volgens hen zal het minder vaak op kantoor aanwezig zijn en de mindere mate van persoonlijk contact met collega's en leidinggevende(n) ervoor zorgen dat mensen de binding en betrokkenheid met de organisatie zullen verliezen. Of dit daadwerkelijk zo is, zal blijken in deze paragraaf.

### *4.6.1 Algemene resultaten verbondenheid en betrokkenheid bij de organisatie*

De betrokkenheid en verbondenheid bij en met de organisatie wordt gemeten door middel van een aantal stellingen. Allereerst is er een cluster met een drietal stellingen die samen de betrokkenheid van de respondenten bij de organisatie meten. Tot dit cluster behoren de stellingen 'Ik onderschrijf de doelstellingen van de organisatie waarvoor ik werk', 'Ik ben bereid een stapje harder te doen dan strikt nodig is als het bij kan dragen tot het succes van de organisatie waar ik werk' en 'Ik voel weinig loyaliteit jegens de organisatie waar ik werk'.

Als er gekeken wordt naar de uitkomsten van deze stellingen afzonderlijk zien we een redelijk eenduidig beeld. Het beeld kan het duidelijkst worden geschetst door de grafieken met de resultaten per stelling naast elkaar te zetten.

Grafieken 4.37, 4.38 en 4.39: Betrokkenheid bij de organisatie



De resultaten voor de eerste stelling zijn als volgt:

**'Ik onderschrijf de doelstellingen van de organisatie waarvoor ik werk' ( $\mu$  6,2;  $\sigma$ : 1,0)**

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 2 %
- Noch mee eens/noch mee oneens 2,6%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 95,4%

Uit bovenstaande gegevens blijkt dat men massaal de doelstellingen van de organisatie waarvoor men werkt onderschrijft.

De resultaten voor de tweede stelling luiden:

**'Ik ben bereid een stapje harder te doen dan strikt nodig is als het bij kan dragen tot het succes van de organisatie waar ik werk' ( $\mu$  6,2;  $\sigma$ : 0,9)**

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 2,1%
- Noch mee eens/noch mee oneens 1 %
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 96,9%

Met deze stelling is wederom een enorme meerderheid het (meer dan) eens. Men is massaal bereid om een stapje harder te doen dan strikt nodig is als het bij kan dragen aan het succes van de organisatie.

De derde stelling scoort als volgt:

**'Ik voel weinig loyaliteit jegens de organisatie waar ik werk' ( $\mu$  1,9;  $\sigma$ : 1,5)**

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 88,6%
- Noch mee eens/noch mee oneens 1,6%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 9,8%

Met de deze stelling blijkt de overgrote meerderheid het oneens te zijn. Hiermee volgt deze stelling de trend van de twee voorgaande stellingen.

Ter controle van de stellingen hierboven is de volgende stelling opgenomen in de enquête:

**'Ik voel mij verbonden met de organisatie waar ik werk' ( $\mu$  1,9;  $\sigma$ : 1,5)**

- Mee oneens, redelijk mee oneens 3,7%
- Noch mee eens/noch mee oneens 2,6%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 93,7%

Bij nader inzien had deze extra stelling niet toegevoegd hoeven worden aangezien de bovenstaande stellingen een zeer eenduidig resultaat laten zien. Het resultaat van deze stelling laat niet veel anders zien. De ruime meerderheid voelt zich verbonden met de organisatie.

Grafiek 4.40: 'Ik voel mij verbonden met de organisatie waar ik werk'



Het algemeen beeld mag dus duidelijk zijn, men voelt zich verbonden met de organisatie waar men werkzaam is.

#### 4.6.2 Invloeden van het nieuwe werken op de verbondenheid en betrokkenheid

Bovenstaande resultaten geven de verbondenheid aan van de respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Dit wil zeggen dat deze resultaten representatief zijn voor mensen die bij organisaties werken waar het nieuwe werken is ingevoerd.

Toch is het ook van belang om in te gaan op de invloed van het nieuwe werken op de betrokkenheid bij – en verbondenheid met de organisatie.

#### *Verbondenheid met de organisatie sinds de invoering van het nieuwe werken*

Een stelling die direct het verband blootlegt, is:

**'Sinds de invoering van het nieuwe werken voel ik mij minder verbonden met de organisatie waar ik werk' ( $\mu$  :2,6;  $\sigma$ :1,4)**

- Sterk mee oneens, mee oneens, redelijk mee oneens 71,5%
- Noch mee eens/noch mee oneens 17,6%
- Redelijk mee eens, mee eens, sterk mee eens 10,9%

Het gemiddelde antwoord op deze stelling ligt tussen 'redelijk mee oneens' en 'oneens'. Hier is dus te zien dat men zich over het algemeen niet minder verbonden voelt met de organisatie waar men werkt sinds de invoering van het nieuwe werken.

Grafiek 4.41: 'Sinds de invoering van het nieuwe werken voel ik mij minder verbonden met de organisatie waar ik werk'



*Correlatie van de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en de betrokkenheid bij de organisatie*

***De werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken – betrokkenheid bij de organisatie***

Er is geen significant verband gevonden tussen de mate waarin men werkt op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het onderschrijven van de doelstellingen van de organisatie waarvoor men werkt. Een waarschijnlijke verklaring hiervoor is dat mensen het zo massaal eens zijn met de stelling en dat er slechts een minimale groep is die minder betrokken is bij de organisatie.

***Flexibele werkplekken op verschillende locaties – bereid zijn om een stapje harder te doen dan strikt nodig is***

Een gevonden zwak positief verband, is het verband tussen het flexibele werken op verschillende locaties en het bereid zijn om een stapje harder te doen.

Mensen die flexibel werken op verschillende locaties zijn namelijk meer bereid om een stapje harder te doen dan strikt nodig is als het kan bijdragen tot het succes van de organisatie.

2,8%( $R^2=.033$ ) van de variantie in het bereid zijn een stapje harder te doen voor het belang van de organisatie wordt verklaard door het werken op flexibele werkplekken op verschillende locaties.

Voor de andere manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken zijn geen significante verbanden zichtbaar.

Over de verbanden tussen de mate waarin men werkt op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het voelen van weinig loyaliteit is geen uitspraak te doen, omdat dit niet significant bleek te zijn. Net als het verband tussen de mate waarin men werkt op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en het verbonden voelen met de organisatie. Tot slot blijkt er ook geen verband te zijn tussen de mate waarin men werkt op de manieren die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken en de algehele betrokkenheid (cluster met drie stellingen). Dit alles heeft waarschijnlijk één verklaring; het overgrote deel voelt zich zo verbonden dat er weinig variantie is.

*Overige verbanden*

***Generaties – algehele betrokkenheid bij de organisatie***

Ook hier is gekeken naar de invloed van verschillende generaties op de betrokkenheid bij de organisatie. In dit geval is er een verband tussen de algehele betrokkenheid en de generaties gemeten. Generatie X is significant meer betrokken bij de organisatie dan de screenagers (sig. 0.005).



Tabel 4.116: Gemiddelden en standaardafwijkingen generaties wat betreft betrokkenheid bij de organisatie

<b>Generatie</b>	<b><math>\mu</math></b>	<b><math>\sigma</math></b>
Screenagers	15,9	4,4
Generatie X	18,9	2,3

Tussen de overige generaties, de protestgeneratie en de pragmatische generatie, zijn geen significante verschillen gevonden wat betreft betrokkenheid bij de organisatie.

Daarnaast is er gekeken of mensen die afspraken hebben over het aantal uren en/of dagen dat men op kantoor moet zijn, zich meer verbonden voelen met de organisatie. Dit is namelijk één van de redenen voor organisaties om deze afspraken in te voeren. Er blijkt echter geen significant verschil te zijn wat betreft de verbondenheid met de organisatie tussen mensen die wel afspraken over het aantal uren en/of dagen hebben en wie niet.

Tot slot is er ook geen significant verband gevonden tussen de verbondenheid met de organisatie en het ervaren van voordelen en nadelen.

#### *Duur van de invoering van het nieuwe werken*

Hoe lang het nieuwe werken is ingevoerd, blijkt geen invloed te hebben op de betrokkenheid bij de organisatie. Er is dan ook geen significant verschil in de betrokkenheid van mensen die bij organisaties werken waar het nieuwe werken kort is ingevoerd ten opzichte van de mensen die langer werken volgens de werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken.

## 5. Conclusie en advies

### 5.1 Conclusie

Uit de diverse bronnen en onderzoeken (Baane et al.2011; van der Mast en Mooij) , zoals besproken in het theoretisch kader, blijkt dat het nieuwe werken ontstaan is vanuit sociale ontwikkelingen en ontwikkelingen in de communicatietechnologie, die vooraf gegaan zijn aan de nieuwe manier van werken. Mensen veranderen; de huidige generatie vindt delen van- en vrije toegang tot informatie heel belangrijk. Virtuele gemeenschappen (communities) ontstaan, waarin sociale contacten kunnen worden onderhouden en informatie kan worden gedeeld. Sociale media spelen hierin een belangrijke rol. Door de komst van internet en de ontwikkeling van de nieuwe mediavormen en de verandering van de menselijke behoeftes, verandert ook de wijze waarop organisaties zijn ingericht. Bij de meeste organisaties is sprake van een netwerkgeving, waar samenwerking, het delen van kennis en snelle communicatie centraal staat. Dit in combinatie met sociaal/maatschappelijke factoren, zoals kostenbesparing door vermindering van het aantal werkplekken, de toenemende dynamiek waarmee organisaties te maken krijgen, de behoefte van mensen om een balans tussen werk en privé te vinden en het oplossen van de fileproblematiek, heeft geleid tot het nieuwe werken.

(Digitaal) samenwerken speelt een grote rol en het kantoor, zoals dit vroeger bestond, waar iedereen van negen uur tot vijf uur aanwezig was en een eigen bureau had, heeft plaats gemaakt voor flexibele werkplekken (binnen het kantoorpand of op andere locaties) en thuiswerken. Daarbij heeft men veelal de mogelijkheid gekregen om op variabele tijden of soms tijdelijk meer of minder te werken. Omdat men niet altijd fysiek aanwezig is, wordt men beoordeeld op prestatie in plaats van op aanwezigheid. Het kantoor wordt een ontmoetingsplek en de medewerkers bepalen met wie en waar men het beste werkt om een zo optimaal mogelijk resultaat te behalen.

Het nieuwe werken houdt in dat werknemers in staat worden gesteld onafhankelijk van plaats en tijd te werken, gestuurd worden op resultaat, vrij toegang hebben en gebruik kunnen maken van kennis, ervaringen en ideeën kunnen delen. Dit alles gebaseerd op flexibele arbeidsrelaties (Baane et al. 2011)

Uit de resultaten blijkt, dat de werkvormen, die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken, beschreven door Baane et al. (2011), Van de Vendel ( 2009) en Centraal beheer Achmea (2010) in de praktijk veel worden toegepast. Werken op flexibele plekken (binnen het kantoorpand en op andere locaties), thuiswerken en variabele werktijden zijn de meest voorkomende werkvormen. Een combinatie van deze vier werkvormen komen we in dit onderzoek het meest tegen. In mindere mate komt meer of minder werken voor. Mensen met jonge kinderen werken vooral veel thuis; vrouwen in meerdere mate dan mannen.

Kwam onder andere in het handboek over het nieuwe werken van Achmea (2010) naar voren, dat het nieuwe werken veelal wordt ingezet om ruimte te besparen, bij de meerderheid van de organisaties waar de respondenten werken, blijken echter werkplekken te zijn voor iedere werknemer. Opvallend is dat bij organisaties waar het nieuwe werken sinds kort is ingevoerd men meer gebruik maakt van de nieuwe werkvormen die kenmerkend zijn voor het nieuwe werken. Mogelijk komt dit doordat men het als een uitdaging ziet en men gestimuleerd wordt om volgens deze nieuwe werkvormen te werken. Bij organisaties waar het nieuwe werken langer is ingevoerd, bestaat mogelijk het risico minder volgens de nieuwe werkvormen te gaan werken en zal men door gewenning die werkvormen gebruiken die het beste bij hen past.

Zoals verwacht werd uit de stukken van Baane et al. (2011) en van Van de Vendel ( 2009), blijkt ook uit dit onderzoek, dat iedereen beoordeeld wordt op prestatie en niet op aanwezigheid.

Een groot deel van de respondenten geeft aan dat het management regelmatig zichtbaar is op de werkvloer, iets waarin de literatuur niet helemaal duidelijk is. Door de invoer van het nieuwe werken heeft het management enerzijds geen eigen werkplek meer waardoor zij meer zichtbaar zijn op de werkvloer, anderzijds zijn de medewerkers minder vaak op kantoor aanwezig waardoor het management minder zichtbaar zal zijn (Van de Vendel, 2009). Dat volgens dit onderzoek het management voor het merendeel zichtbaar is op de werkvloer is een goed teken. Het bevordert de communicatie tussen leidinggevende(n) en medewerkers en zorgt tegelijkertijd voor democratisering en meer gelijkheid op de werkvloer (Van de Vendel, 2009). Iets wat past bij de platte organisatiestructuur zoals Mooij(2002) beschrijft.

Omdat niet iedereen altijd tegelijkertijd op kantoor aanwezig is en informatie belangrijker is dan ooit, spelen de nieuwe, virtuele communicatiemiddelen een enorm belangrijke rol. Zij maken het mogelijk afstand en tijd te overbruggen en verschaffen overal en aan iedereen de gewenste informatie. Hierdoor is het mogelijk op verschillende locaties te werken.

Uit de resultaten blijkt dat men de afgelopen jaren daadwerkelijk veel meer gebruik is gaan maken van e-mail en chat/messenger programma's. Het gevolg is dat de brief als communicatiemiddel langzaam maar zeker verdwijnt. Snelle efficiënte communicatie is tegenwoordig belangrijk. Met het nieuwe werken blijkt men in sterke mate afhankelijk te zijn van deze virtuele communicatiemiddelen. Dit geldt ook voor het gebruik van intranet. Opvallend is, dat veel mensen aangeven nog steeds afhankelijk te zijn van de telefoon, een relatief oud communicatiemiddel. Een verklaring hiervoor is, dat door flexibel werken een face-to-face contact niet altijd mogelijk is, waardoor de telefoon bij uitstek het medium is waarmee snel en vooral direct gecommuniceerd kan worden. Naast e-mail en chat/messenger programma's blijft de telefoon daarom nog steeds het beste en snelste communicatiemiddel. De manier waarop men vergadert, blijkt nog steeds vooral face-to-face te zijn, naarmate echter het nieuwe werken langer is ingevoerd, vergadert en overlegt men meer met behulp van videoconferencing/conference calls. Vooral internationale organisaties maken hiervan gebruik. Voor hen is dit een nauwelijks weg te denken vorm van communiceren.

Volgens onder andere Hengstmengel (2001) wordt persoonlijk contact steeds meer vervangen door virtueel contact. Volgens Stoter (2009) zijn juist de informele en face-to-face gesprekken enorm belangrijk, omdat de mens een sociaal wezen is en daarom veel behoefte heeft aan sociale contacten, ook op de werkplek. Dit is van belang voor verbondenheid, wederzijds begrip en tevredenheid.

Slechts een klein deel van de respondenten ervaart in de praktijk een afname van persoonlijke gesprekken met directe collega's. Persoonlijke gesprekken zien we vaker bij organisaties waar het nieuwe werken geruime tijd is ingevoerd. De verwachting van o.a. Hengstmengel (2001), dat een logisch gevolg van de ontwikkelingen op het gebied van virtuele communicatie en nieuwe werkvormen, een afname van persoonlijk contact zal zijn, blijkt in dit onderzoek niet op te gaan. De vrees van Stoter voor de afname van persoonlijk contact en dus van sociale contacten blijkt in dit onderzoek niet terecht.

Een ruime meerderheid van de respondenten heeft zowel face-to-face- als virtueel contact. Dat beide vormen naast elkaar plaats vinden, blijkt uit het feit dat er geen significant verschil gevonden is. Toch is er vanzelfsprekend een toename van virtueel contact zichtbaar. We zien vooral een toename bij organisaties waar veel gebruik gemaakt wordt van de nieuwe werkvormen, vooral bij mensen die thuis werken. Een logische uitkomst, omdat men ondanks het feit dat men niet in elkaars nabijheid zit toch moet communiceren. Afspraken over het aantal uren of dagen, waarop men aanwezig moet zijn blijken face-to-face contact te bevorderen.

De informele communicatie met directe collega's en leidinggevende(n) is volgens de meerderheid van de respondenten niet toegenomen sinds de invoering van het nieuwe werken.

Wel ziet men een toename van informele communicatie met collega's van buiten de afdeling. Naarmate men meer nieuwe werkvormen toepast, voelt men zich niet meer beperkt tot directe collega's en kan men eenvoudiger ideeën uitwisselen en kennis delen. Dit komt overeen met de verwachting: door gebruik te maken van flexibele werkplekken binnen het kantoorpand heeft men meer contact met collega's van buiten de afdeling. Volgens velen een positieve invloed van het nieuwe werken.

In tegenstelling tot de verwachtingen die voortvloeien uit de veranderingen die gepaard gaan met het nieuwe werken, namelijk de vrees dat persoonlijk/ face-to-face contact wordt vervangen door virtueel contact, blijken beide vormen juist naast elkaar te bestaan en elkaar aan te vullen. De respondenten die aan dit onderzoek hebben meegewerkt, voldoen dus grotendeels aan wat Stoter(2009) zegt; face-to-face contact mag niet vervangen worden door virtueel contact, maar moet naast elkaar plaatsvinden en elkaar aanvullen.

Hoewel de informele communicatie over het algemeen niet is toegenomen, blijkt uit dit onderzoek wel dat mensen die persoonlijk/informeel contact met directe collega's belangrijk vinden ook daadwerkelijk meer face-to-face contact hebben dan mensen die hier minder waarde aan hechten. Als men behoefte heeft aan persoonlijk contact met collega's komt men ook echt naar kantoor vanwege de sociale contacten, hierdoor ervaart men meer plezier in het werk. Het lijkt erop dat mensen die behoefte hebben aan face-to-face contact hiervoor zelf zorgen. Het kantoor fungeert zo als ontmoetingsplek. Hoewel men graag in de nabijheid van directe collega's zit, komt maar een klein aantal van de respondenten eerder naar kantoor om zo een plek te bemachtigen. Uit de resultaten van dit onderzoek komt ook naar voren dat degene die thuis meer gebruik maken van de nieuwe communicatiemiddelen minder waarde hechten aan persoonlijk contact met hun collega's en het contact niet missen. Stoter (2009) en Trenholm en Jensen(2004) benadrukten al dat persoonlijke/face-to-face communicatie zeer belangrijk is. Dat medewerkers van organisaties dit in de praktijk ook zo beleven, wordt bevestigd in dit onderzoek.

Ruim de helft van de respondenten in dit onderzoek hecht waarde aan informeel contact met collega's buiten de afdeling. Ook uit onderzoek van TNS/Nipo (2009) blijkt dat werknemers behoefte hebben aan contact met collega's buiten de afdeling. Flexplekken binnen het kantoorpand maken dit contact mogelijk. Bij degenen die vaak gebruik maken van flexibele werkplekken en behoefte hebben aan sociale contacten speelt de afweging om naar kantoor te komen een grote rol. Zij blijken ook meer face-to-face te communiceren. Op deze manier kunnen contacten zelfs worden uitgebreid.

Wat betreft binding met de organisatie zijn vanuit de literatuur geen eenduidige resultaten te formuleren. Zo gaan Baane e.a. (2011) ervan uit dat men door het nieuwe werken beter gaat samenwerken, waardoor de binding met de organisatie groter wordt. Volgens Lonkhuyzen (2011), Centraal beheer Achmea (2010) en Stoter (2009) moet men vanuit de mogelijkheid dat persoonlijk contact vervangen wordt door virtueel contact, waken voor minder verbondenheid.

Wat blijkt nu uit dit onderzoek? Bijna alle respondenten voelen zich verbonden met de organisatie waar zij werken. Men onderschrijft de doelstellingen, is bereid een stapje harder te doen dan strikt noodzakelijk en voelt loyaliteit jegens de organisatie. De mate van het gebruik van de nieuwe werkvormen, hoelang het nieuwe werken is ingevoerd en afspraken over aanwezigheid hebben geen invloed op de betrokkenheid en verbondenheid.

Deze resultaten komen dus niet overeen met de meeste verwachtingen. Een verklaring hiervoor kan zijn, dat men door het nieuwe werken, zoals eerder vermeld, evengoed gewoon contact heeft met directe collega's en zelfs meer contact heeft met collega's van buiten de afdeling en met leidinggevende(n), omdat zij meer zichtbaar zijn op de werkvloer. Ook kan het delen van informatie

en kennis het gevoel een community te vormen bijdragen aan de verbondenheid.

Over de vraag of de veranderingen die gepaard gaan met het nieuwe werken voor- of nadelen met zich meebrengen, is vanuit de literatuur geen stellige uitspraak te doen. Dit geldt in het bijzonder voor de waardering met betrekking tot de interne communicatie. Hiernaar is eerder weinig specifiek onderzoek gedaan. Uit onderzoeken die bekend zijn, zien we tegenstrijdige conclusies. De handboeken en websites over het nieuwe werken bespreken de voordelen zonder dat dit gebaseerd is op onderzoek.

De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek met betrekking tot de waardering is, dat een grote meerderheid van de respondenten over het algemeen voordelen ervaart van het nieuwe werken. Als we kijken naar de resultaten van de voor- en nadelen, blijkt dat de nadelen die genoemd worden, vooral van communicatieve aard zijn. Men noemt te weinig face-to-face contact en collega's die moeilijk te traceren of bereikbaar zijn. Toch blijken de voordelen, zoals zelf kunnen bepalen wanneer werkzaamheden worden uitgevoerd, minder last van files, de werkplek kunnen afstemmen op het soort werkzaamheden en afwisseling, op te wegen tegen de genoemde nadelen. Mensen die meer gebruik maken van de nieuwe werkvormen ervaren over het algemeen meer voordelen dan mensen die huiverig zijn voor het nieuwe werken, zij ervaren over het algemeen meer nadelen. Het blijkt vooral een kwestie van gewenning te zijn.

De nadelen welke een groot aantal respondenten ervaart, blijken juist op communicatief gebied te liggen. Degenen die deze nadelen noemen, ervaren ook significant meer nadelen van het nieuwe werken in het algemeen. Een aanzienlijke groep wil meer face-to-face hebben. Dit vereist zeker aandacht. Zowel organisaties als medewerkers moeten ervoor zorgen dat deze nadelen worden omgezet in voordelen. Men kan bijvoorbeeld afspraken maken over aanwezigheid, gebruikmaken van gedeelde agenda's en face-to-face contact creëren door frequenter naar kantoor te komen. Ook in het theoretisch kader komt naar voren dat goede afspraken een belangrijke voorwaarde zijn om het nieuwe werken goed te laten functioneren. Uit dit onderzoek blijkt dat een kleine minderheid die zulke afspraken hebben meer face-to-face contact hebben, zowel met directe collega's als met collega's van buiten de afdeling.

De ontwikkelingen op het gebied van organisatiestructuren en de behoeftes van huidige werknemers hebben bijgedragen aan de nieuwe manier van werken, daarbij is assertiviteit van medewerkers van belang, zoals uit het theoretisch kader blijkt. Men moet zelf initiatieven nemen om samen te werken op werkplekken die hiervoor bedoeld zijn. Medewerkers moeten mee veranderen, dat zal voor de een uiteraard makkelijker zijn dan voor de ander.

Uit dit onderzoek blijkt dat mensen die gewend zijn aan de nieuwe manier van communiceren, veelal de jongere generatie (screenagers), die actief zijn in virtuele communities en informatie delen belangrijk vinden, door privégebruik van deze communicatiemiddelen meer gewend zijn aan de nieuwe werkvormen en ook vaker flexibel werken, vooral op verschillende werkplekken binnen het kantoorpand. Voor de oudere generatie, de protestgeneratie (1940-1955) en de generatie X (1955-1970), vergt de invoering van het nieuwe werken veel meer aanpassing en gewenning, doordat op communicatief gebied veel veranderd is, maar ook omdat men geen eigen werkplek meer heeft. Wel blijkt dat degenen van de laatst genoemde twee generaties, die privé regelmatig gebruik maken van nieuwe communicatiemiddelen, ook meer gebruik maken van de werkvormen kenmerkend voor het nieuwe werken. De generatie X werkt vaker thuis, een verklaring kan zijn dat men meer moeite heeft met de nieuwe werkvormen en thuiswerken een veilig alternatief biedt.

De invoering van het nieuwe werken vergt niet alleen aanpassing van de medewerkers, de organisaties zelf moeten, naast het maken van afspraken, ontmoetingen faciliteren. Ook dit is een voorwaarde die naar voren komt in het onderzoek van TNS/Nipo (2010). Tevens moeten organisaties

ervoor zorgen dat medewerkers over een gedeelde agenda beschikken om een optimale bereikbaarheid te creëren. Dit is ook wat wordt aanbevolen in het onderzoek van Van de Vendel (2009).

Tot slot kan geconcludeerd worden dat over het algemeen de voordelen opwegen tegen de nadelen. Door bovenstaande aanbevelingen en een omslag te bewerkstelligen in het denkpatroon en het gevoel van medewerkers is het heel goed mogelijk om deze nadelen weg te nemen. Hoewel het nieuwe werken nog niet in alle gevallen optimaal functioneert, zoals uit de resultaten blijkt, zal naarmate men langer gebruik maakt van de nieuwe werkvormen door ervaring steeds beter georganiseerd en effectiever gaan werken volgens de kenmerken van het nieuwe werken, hetgeen uiteindelijk zal resulteren in een goed gestructureerd geheel.

## 5.2 Advies

Er kunnen verschillende adviezen worden opgesteld naar aanleiding van dit onderzoek om het nieuwe werken voor iedereen te laten lonen.

Voor medewerkers kan het nieuwe werken een kwestie van wennen zijn, maar men moet zelf ook mee veranderen, vooral de manier van denken moet veranderen. Gebleken is dat mensen die meer gebruik maken van de nieuwe werkvormen, positiever zijn over het nieuwe werken. Hieruit blijkt dat het vooral een kwestie van uitproberen is. De adviezen voor medewerkers luiden als volgt:

- verschillende werkvormen uitproberen om erachter te komen welke het beste past
- de manier van werken afstemmen op de behoeftes: mensen die behoefte hebben aan sociaal contact kunnen binnen het kantoorpand werken op flexibele werkplekken, mensen die behoefte hebben aan rust kunnen kiezen voor een stiltewerkplek, mensen die meer tijd voor het gezin willen, kunnen thuis werken. De werkplek afstemmen op behoeftes geldt in het algemeen, maar men kan ook de werkplek afstemmen op het soort werkzaamheden.
- assertiviteit is van belang: zelf initiatieven nemen om met collega's af te spreken (zowel voor werkgerelateerde zaken als voor informele zaken)

Vanzelfsprekend ligt er ook een grote verantwoordelijkheid bij de organisaties om het nieuwe werken voor iedereen goed te laten functioneren. Adviezen voor organisaties zijn:

- goede voorlichting: vanaf het begin moeten medewerkers geïnformeerd worden over wat er gaat veranderen, de mogelijkheden die het nieuwe werken biedt en hoe men hiermee om kan gaan
- begeleiding van mensen die moeite hebben met de omschakeling. Voor nieuwe generaties is het nieuwe werken en vooral de manier van communiceren en delen van informatie geen echte omschakeling. Voor oudere generaties wel. Deze mensen moeten om begeleiding kunnen vragen
- faciliteren van ontmoetingen. Ook de organisatie moet zowel werkgerelateerde als informele ontmoetingen voor werknemers organiseren, dit om de binding met de organisatie te behouden en gemeenschappelijke begripsvorming te stimuleren. Mensen die behoefte hadden aan sociaal contact blijken dit nog steeds te hebben. Het is echter ook van belang om meerdere keren per jaar voor iedereen een informeel samenzijn te organiseren. Daarnaast is het hebben van een face-to-face vergadering één keer in de maand ook een middel om werkgerelateerde informatie uit te wisselen en op te hoogte te blijven van ieders werkzaamheden

- afspraken over het aantal uren of dagen waarop men op kantoor moet zijn, zorgen voor meer face-to-face contact, dit is heel belangrijk voor de binding en gemeenschappelijke begripsvorming
- om de bereikbaarheid te verbeteren, is een gedeelde agenda van groot belang. Hiermee is men op de hoogte van de locatie en bezigheden van collega's en weet men hoe en waar een collega te bereiken is
- een intranet waarmee men informatie kan delen en communiceren, een smartphone en laptop waarmee men verbinding kan maken met het bedrijfsnetwerk zijn de belangrijkste hulpmiddelen voor medewerkers om plaats- en tijdonafhankelijk te kunnen werken. Een goed ICT-systeem is dus enorm belangrijk

## 6. Discussie

In dit hoofdstuk zullen enkele kanttekeningen worden geplaatst bij de resultaten van het onderzoek en de stellingen en vragen uit de enquête. Daarnaast zullen er suggesties gedaan worden voor vervolgonderzoek.

### 6.1 De enquête

De stellingen 56 tot en met 58:

“ Sinds de invoering van het nieuwe werken zijn de contacten met... verbeterd “.

Bij nader inzien hadden deze stellingen beter op een andere manier gesteld kunnen worden, omdat dit onderzoek een antwoord moet geven op de vraag of men de contacten binnen de organisatie verbeterd vindt. Omdat over het algemeen vooraf werd verwacht dat de contacten verslechterd zouden zijn, was het beter geweest om niet alleen de stellingen, maar ook de antwoordmogelijkheden anders te formuleren.

In de enquête kan men aangeven of men het oneens is met de stelling, maar het wordt niet duidelijk of degenen die het oneens zijn het contact verslechterd vinden of geen verschil ervaren.

Voor vervolgonderzoek is aan te raden om de stelling als volgt op te nemen in de enquête:

“ Sinds de invoering van het nieuwe werken zijn de contacten met..... “

Sterk verslechterd                      0   0   0   0   0   0   0                      sterk verbeterd

Door middel van deze stelling kan meer duidelijkheid worden verkregen of men vindt dat de contacten verbeterd, verslechterd of gelijk gebleven zijn.

Een volgend punt van aandacht betreft de duur van de invoering van het nieuwe werken. De stellingen beginnende met “ Sinds de invoering van het nieuwe werken.....”

Voor degenen die bij organisaties werken waar het nieuwe werken lang geleden is ingevoerd, bijvoorbeeld tien jaar, zijn de vragen moeilijker te beantwoorden. Voor hen is het lastig terug te gaan naar de tijd dat het nieuwe werken nog niet was ingevoerd. Het is mogelijk dat de resultaten hierdoor enigszins vertekenen.

Een andere kanttekening wat betreft de stellingen die beginnen met ‘Sinds de invoering van het nieuwe werken ...’ is dat er al direct uitgegaan wordt van een causaal verband. Er wordt verondersteld dat er een verandering is opgetreden sinds de invoering van het nieuwe werken. Het gevolg hiervan kan zijn dat de respondenten gaan theoretiseren.

Eén van de werkvormen die kenmerkend is voor het nieuwe werken wordt in de enquête omschreven als “werken op flexibele werkplekken op verschillende locaties “. Bedoeld wordt het werken op verschillende locaties, anders dan binnen het eigen pand of thuis. Bijvoorbeeld op flexplekken in (verzamel)gebouwen op centraal gelegen en goed bereikbare plaatsen in het land. Misschien is dit niet voor iedere respondent duidelijk overgekomen, hetgeen de resultaten enigszins beïnvloed kan hebben. Een duidelijkere omschrijving had een nauwkeuriger resultaat opgeleverd.

Een punt waaraan in dergelijke onderzoeken bijna niet te ontkomen valt, is het gevaar van sociaal wenselijke antwoorden. Dit zou vooral kunnen gelden voor de stellingen die te maken hebben met betrokkenheid bij de organisatie. Eén van de stellingen luidt: “Ik voel weinig loyaliteit jegens de organisatie waar ik werk “.

Men zal niet snel toegeven als zij werkelijk weinig loyaliteit voelen jegens de organisatie, vooral omdat de enquête veelal binnen de organisatie verspreid is door de HR-afdeling of leidinggevende(n) van de respondenten. Hoewel men weet dat de enquête anoniem is, kan men bij het invullen toch enigszins terughoudend zijn.



De enquête bestaat uit 92 vragen, voor sommige organisaties was de lengte van de vragenlijst en de tijd die het per persoon zou kosten een reden om niet te willen meewerken aan het onderzoek, ondanks de resultaten en adviezen die het onderzoek zouden opleveren.

Hierdoor heeft het vrij veel tijd gekost om het streefgetal van 200 respondenten te halen.

Uiteindelijk hebben 213 personen de enquête ingevuld. Niet alle enquêtes zijn meegenomen in het onderzoek, omdat sommige respondenten het laatste deel van de vragenlijst niet hebben ingevuld. De reden hiervan kan zijn dat de enquête iets te lang is. Dit kan de overige respondenten wellicht enigszins gedemotiveerd hebben, waardoor zij het laatste deel niet zorgvuldig hebben ingevuld. Dit kan de resultaten beïnvloed hebben.

Toch was het aantal vragen nodig om een goed beeld te krijgen van het nieuwe werken binnen de organisaties en de betekenis hiervan op communicatief gebied.

Voor de volledigheid hadden er zelfs misschien enkele vragen meer gesteld moeten worden, bijvoorbeeld over de waardering van het nieuwe werken door onder andere een rapportcijfer te kunnen geven en stellingen en vragen die direct op de toegevoegde waarde en zinvolheid van het nieuwe werken ingaan. Daarnaast hadden directe stellingen toegevoegd kunnen worden die ingaan op de waardering van de interne communicatie, bijvoorbeeld “ Ik ben tevreden over de manier waarop gecommuniceerd wordt bij de organisatie waar ik werk”.

Omdat er heel veel geschreven wordt over het nieuwe werken, maar nog heel weinig onderzoek is gedaan naar de effecten hiervan, vooral op communicatief gebied was het vrij lastig om de enquête samen te stellen. Slechts enkele vragen en stellingen zijn gebaseerd op eerder onderzoek, de andere stellingen zijn gebaseerd op hetgeen in de literatuur beschreven staat en uit eigen ervaring.

Met dit onderzoek is een basis gelegd voor onderzoek op het gebied van het nieuwe werken en de interne communicatie. In vervolgonderzoek kunnen de stellingen en vragen worden gebruikt die in deze enquête zijn opgenomen.

Bovengenoemde punten zouden de vragenlijst kunnen optimaliseren. Enige aanpassing is dus nodig.

## 6.2 De resultaten

In dit onderzoek wordt onder andere de invloed van hoe lang het nieuwe werken is ingevoerd, besproken. Men kan twijfels hebben of de verschillen die gevonden zijn wat betreft de inrichting van het nieuwe werken en de manier van communiceren tussen organisaties waar het nieuwe werken kort en lang is ingevoerd, geheel te verklaren zijn door de duur van de invoering. De vraag is of deze verschillen geheel hieraan zijn toe te schrijven. Het lijkt er namelijk op dat andere kenmerken van de organisaties een grote rol spelen.

Door eigen ervaring bij Rabobank Nederland en gesprekken bij Ymere en IBM ben ik erachter gekomen, dat deze organisaties op een heel andere manier werken.

Bij Rabobank Nederland en Ymere is het nieuwe werken ongeveer twee à drie jaar geleden ingevoerd, bij IBM tien jaar geleden.

Vooraf het verschil tussen enerzijds Rabobank Nederland en Ymere, die op een vergelijkbare manier werken volgens het nieuwe werken en anderzijds IBM is van belang.

IBM heeft een aandeel van 63,3% in de resultaten voor de groep, waarbij het nieuwe werken lang geleden is ingevoerd en Rabobank Nederland en Ymere samen een aandeel van 55,6% in de groep waarbij het korter is ingevoerd.

Resultaten die betrekking hebben op de duur van de invoering, kunnen (deels) te maken hebben met de kenmerken van de organisaties en de inrichting van het nieuwe werken.

Zo speelt bij IBM het chat/messenger systeem een hele belangrijke rol. Via dit systeem heeft men gedurende de hele dag contact met elkaar. Omdat IBM een ICT-bedrijf is, zijn de ontwikkelingen op dit gebied veel verder. Bij Rabobank Nederland en Ymere speelt dit communicatiemiddel een veel minder grote rol, er bestaat een dergelijk systeem, maar er wordt veel minder gebruik van gemaakt.

Bij Rabobank Nederland heeft, in tegenstelling tot IBM, iedereen de beschikking over een smartphone, hierdoor zijn zij afhankelijk van telefoon en e-mail om onderling te communiceren.

In de resultaten van dit onderzoek komen deze verschillen ook naar voren, de vraag is of deze te wijten zijn aan de duur of kan het verschil in organisaties een rol spelen? Tijdens mijn bezoek aan IBM werd mij duidelijk dat men binnen de afdeling flexibele werkplekken heeft, maar nog wel met directe collega's op één verdieping zit. Bij Rabobank Nederland en Ymere daarentegen zit men verspreid door het pand en wisselt men vaak van plek. De nieuwe panden van Ymere en Rabobank Nederland zijn helemaal ingericht op het nieuwe werken in tegenstelling tot IBM, zij zijn in een relatief oud pand gehuisvest, de kantoren zijn nog op de oude manier van werken ingericht ook al heeft men geen eigen bureaus meer.

Een logisch gevolg hiervan is dat men bij Rabobank Nederland en Ymere veel meer contact heeft met collega's van buiten de afdeling in tegenstelling tot IBM waar men veelal met directe collega's op één verdieping zit.

Zoals uit het onderzoek blijkt, heeft men significant meer informele communicatie met collega's van buiten de afdeling bij organisaties waar het nieuwe werken kort is ingevoerd.

Het verschil met betrekking tot de inrichting van het kantoorpand kan mede van invloed zijn geweest op dit resultaat.

Uit het onderzoek blijkt ook dat bij organisaties waar het nieuwe werken langer is ingevoerd, zoals bij IBM, men zowel meer face-to-face contact als virtueel contact met directe collega's en leidinggevende(n) heeft. Men zit veelal, als er niet thuisgewerkt wordt, op één verdieping met directe collega's dus ziet elkaar vaker dan bij Rabobank en Ymere waar men meer verspreid zit. Virtueel contact heeft men bij IBM wellicht meer vanwege het vele gebruik van chat/messenger programma's. Ook deze verschillen in kenmerken van de organisatie kunnen invloed hebben op de resultaten.

Dat er over het algemeen meer virtueel en face-to-face gecommuniceerd wordt met directe collega's en leidinggevende(n) kan tevens te maken hebben met de soort werkzaamheden, misschien is voor de ene organisatie of afdeling overleg belangrijker dan voor de ander.

Vooraf bij de internationale organisaties wordt behoorlijk meer met behulp van videoconferencing/conference calls vergaderd. Bij IBM spelen internationale contacten een grote rol bij de werkzaamheden op de afdeling waar deze enquête is afgenomen. Bij Rabobank Nederland en Ymere is er weinig tot geen overleg met mensen buiten Nederland.

Kortom niet alleen de duur, maar ook de verschillen in de kenmerken van het nieuwe werken kunnen het resultaat beïnvloeden.

### 6.3 Vervolgonderzoek

Wanneer men een soortgelijk onderzoek zou willen uitvoeren, kan de vragenlijst behorend bij dit onderzoek, met enige aanpassingen en toevoegingen, zoals in paragraaf 6.1 besproken, worden toegepast. Door dezelfde vragenclusters te behouden, kunnen resultaten worden vergeleken.

Aangezien de clusters goed betrouwbaar zijn, kunnen deze worden overgenomen in vervolgonderzoek.

Er kan voor een grotere populatie worden gekozen, zodat iedere groep respondenten ruimer vertegenwoordigd is en er geen twijfel kan ontstaan, zoals hierboven beschreven.

Daarnaast kan een enquête aangevuld worden met interviews. Voor dit onderzoek zijn een aantal gesprekken gevoerd met HR-managers en leidinggevende(n) van de organisaties en afdelingen waar enquêtes verspreid zijn. Er kunnen echter ook interviews afgenomen worden onder een aantal respondenten om eventueel nog meer attitude ten opzichte van het nieuwe werken en de dagelijkse gang van zaken met betrekking tot de interne communicatie te weten te komen.

Een onderwerp waar dieper op ingegaan kan worden, is de implementatie van sociale mediavormen binnen organisaties; bijvoorbeeld een omgeving vergelijkbaar met Hyves, Facebook en/of Twitter, waarin men met elkaar kan communiceren, informatie kan delen en virtuele communities kan vormen, dit gaat een stapje verder dan intranet.

Stellingen en vragen met betrekking tot deze communicatiemiddelen zijn niet in deze enquête opgenomen, omdat dit fenomeen nog in de kinderschoenen staat en er eerst meer duidelijkheid moet komen over de huidige manier van communiceren, via intranet, chat/messenger programma's, videoconferencing/conference calls, e-mail en de (smart)phone.

De verwachting is dat de sociale media binnen de organisaties binnen korte tijd veel gebruik zullen worden. Een ontwikkeling die gepaard gaat met de behoeftes van de nieuwe generatie werknemers. Binnen niet al te lange tijd zal hier onderzoek naar gedaan kunnen worden.

## Literatuurlijst

Baane, Ruurd, Patrick Houtkamp, Marcel Knotter. *Het nieuwe werken ontrafeld. Over Bricks, Bytes & Behavior. Studie uitgevoerd in opdracht van Stichting Management Studies te 's-Gravenhage*. Tweede druk. Assen: Van Gorcum, 2011.

Bakker, Klaas. 2010. *Goed werken*. Draaijer en partners, 2010.

Bijl, Dik. *Het nieuwe werken. Op weg naar een productieve kenniseconomie*. 's-Gravenhage: Sdu, 2007.

Bureau Motivaction. *Werkend Nederland mist persoonlijk contact, collegialiteit op de werkvloer verdwijnt*. Gevonden op 22 februari 2011 op <http://www.coffeecare.nl/cc/OutOfHome/Klantenservice/Persberichten/Newsitem7.htm>

Cuijpers, Petrik, Erik Jan Hengstmengel. *Intranet. Een Netwerk van mensen*. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie, 1997.

Hengstmengel, Erik Jan. *De digitale werker. Het DNA van de nieuwe organisatie*. 1<sup>e</sup> druk, 2<sup>e</sup> oplage. Alphen aan den Rijn: Samsom, 2001.

Lonkhuyzen, Peter, van. *Waarom het nieuwe werken niet werkt*. Management team, 2011 <http://www.mt.nl/94/28884/hrm/waarom-het-nieuwe-werken-niet-werkt.html>

Mast, Charles, van der, Wim van de Donk, Joan Hemels, Jan Jans. *Mens Machine Mens. Nieuwe media en maatschappelijke relaties*. Nijmegen: Valkhof Pers, 2001

Miller, Katherine. *Organizational communication: approaches and processes*. Fourth edition. Belmont: Thomson Higher Education, 2006.

Mooij, Michel. *Kantoorinnovatie. Efficiënt, effectief, flexibel en creatief werken in een duurzame omgeving*. Eerste druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer bv, 2002.

Morgan, Gareth. *Beelden van organisatie. Images of organization*. Schiedam: Scriptum Books, 1992.

Stoter, Alex. *De communicerende organisatie: Communicatie in relatie tot organisatieverandering*. Tweede druk. 's-Gravenhage: Boom onderwijs, 2009.

Rheingold, Howard. *The Virtual Community*. First edition. Boston: Addison-Wesley Pub. Co., 1993.

Steijn, Bram. *Werken in een informatiesamenleving*. Assen: Van Gorcum, 2001.

TNS Nipo. *Nederland klaar voor het Nieuwe Werken. Onderzoek in het kader van de 'Week van het Nieuwe Werken'*.2010

Torrington, Derek. *Management Face to Face*. New York: Prentice Hall, 1991.

Trenholm, Sarah, Arthur Jensen. *Interpersonal communication*. Fifth edition. Oxford: Oxford University Press, 2004.

Vendel, Dagmar, van de. *“Waar is mijn bureau?” Een kwalitatief onderzoek naar de betekenis van flexwerken in de gemeente Heerhugowaard*. Masterthesis Communicatie, Beleid en Management, Universiteit Utrecht, 2009.

*Wegwijs in Het Nieuwe Werken. Handboek voor werkgevers*. Apeldoorn: Centraal beheer Achmea/Kluwer, 2010.

Winters, Kees W. *New worlds of work. How do reflection on media use and communication virtuality influence productivity, innovativeness, trust in colleagues and trust in management?* Masterthesis Human Resource Management, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2010.

*Overige hulpmiddelen:*

Baarda, D.B., Martijn P.M. De Goede. *Basisboek Enquêteeren*. Derde druk. Groningen: Wolters Noordhoff, 2010

Baarda, D.B., Martijn P.M. De Goede, Cor van Dijkum. *Basisboek Statistiek met SPSS*. Vierde druk. Groningen: Wolters Noordhoff, 2011

Vocht, Alphons, de. *Basishandboek SPSS 19. IBM SPSS Statistics*. Utrecht: Bijleveld Press, 2011.