

Door de invoering van Het Nieuwe Werken kunnen werknemers te allen tijde en op alle plekken werkzaam zijn. Dit kan gevolgen hebben voor het 'boundary management' van de werknemers. Dit onderzoek zoekt naar de verschillende veranderingen en mogelijke problemen in de grensbewaking tussen werk en privé, en probeert deze te verklaren aan de hand van diepte interviews met werknemers die te maken hebben met Het Nieuwe Werken. Werknemers zien veelal de voordelen van Het Nieuwe Werken in en laten de werksfeer en de privésfeer soms in elkaar overlopen. De één in weekenden, de ander in avonden. Met behulp van technologische apparatuur, zoals 'smartphones', wordt het 'boundary management' vorm gegeven. Uiteindelijk wegen de nieuwe vrijheden zwaarder dan de problemen

Het Nieuwe Werken bij de Belastingdienst

*Spanningen in het 'Boundary
Management' van
werknemers.*

Bram van Doorn - 347460

Begeleider: Dr. A. Peper

Tweede lezer: Prof. dr. P.A. Dykstra

Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
2. Theoretisch Kader.....	6
2.1 Het Nieuwe Werken	6
2.2 <i>Boundary Management</i>	7
2.3 Spanningen in het <i>Boundary Management</i>	7
2.4 Omgangsstrategieën voor Spanningen in het <i>Boundary Management</i>	9
2.5 <i>Greedy Organisations</i>	10
2.6 Verwachtingen	11
3. Methode	12
3.1 Respondenten	12
3.2 Vragen van het Interview	14
3.3 Verwerken en Analyseren van de Data	16
4. Resultaten.....	17
4.1 De Belastingdienst.....	17
4.2 De Onderdelen van Het Nieuwe Werken.....	17
4.2.1 Plaatsonafhankelijk Werken.....	18
4.2.2 Tijdonafhankelijk Werken.....	19
4.2.3 Apparaatonafhankelijk Werken	21
4.3 Situatie voor Invoering van Het Nieuwe Werken.....	25
4.4 De Verandering naar Het Nieuwe Werken.....	28
4.5 Spanningen in het <i>Boundary Management</i>	34
4.6 Separatie.....	37
4.7 Integratie	42
4.8 Alternatieve omgangsstrategieën	47
4.9 Verwachtingen.....	48
5. Conclusie en Discussie.....	50
6 Literatuurlijst	54
Internet bronnen	54
Bijlage 1: Brief voor benadering respondenten	55
Bijlage 2: Vragenlijst voor interviews.....	56

1. Inleiding

Enkele decennia geleden leek het arbeidsleven van een individu eenvoudiger dan een arbeidsleven in de huidige tijd. Waar men vroeger een duidelijke scheiding had tussen de werksfeer en de privésfeer, is deze scheiding nu aan het veranderen of zelfs vervagen. De manier waarop mensen omgaan met de grens tussen werk en privé wordt ook wel *boundary management* genoemd (Golden & Geisler, 2007). De afgelopen jaren is de druk op de grens tussen de werksfeer en de privésfeer sterk toegenomen (Perlow, 2012). Mede door de gevolgen van de technologische vooruitgang kunnen mensen altijd en overal bereikbaar zijn. Op het werk kunnen mensen worden afgeleid door bijvoorbeeld een bericht van thuis en op vakantie zijn werknemers bezig met het beantwoorden van de berichten van het werk. De scheiding tussen werk en privé staat onder druk door het gebruik van *smartphones*, *tablets*, *laptops* en de ontwikkeling van (draadloos) internet via bijvoorbeeld *4G* of *wifispots* (Perlow, 2012).. Deze nieuwe technologie kan voor de werknemer aan de ene kant een hulpmiddel zijn, doordat het hem of haar helpt met het snel schakelen tussen werk en privé. Aan de andere kant kan de nieuwe technologie een last voor de werknemer zijn, doordat hij of zij de verschillende domeinen niet meer goed van elkaar kan scheiden.

Naast de voor- en nadelen voor de werknemer zijn er ook voor- en nadelen voor organisaties. Organisaties zouden handig om kunnen gaan met de nieuwe mogelijkheden die de technologische vooruitgang biedt. Dankzij de elektronische hulpmiddelen hoeven mensen niet meer op kantoor te zijn om het werk uit te voeren. Het Nieuwe Werken is bijvoorbeeld een organisatievorm die gebruik maakt van deze mogelijkheden middels het idee van plaats en tijd onafhankelijk werken (Bijl, 2009). Dankzij Het Nieuwe Werken, zo stelt Bijl (2009), zijn organisaties goed in staat de kosten terug te brengen en efficiënter te werk te gaan. Werknemers hebben vaak geen vaste werkplek meer, zoals dat vroeger wel het geval was en kunnen overal en altijd productief zijn. Een groot nadeel van het plaats en tijd onafhankelijk werken, is het wegvallen van een directe manier van controleren door leidinggevenden. Managers hebben nu moeilijk zicht op wat de medewerkers doen. Toen de medewerkers nog op kantoor kwamen kon het management makkelijk in de gaten houden of het werk goed uitgevoerd werd. Dit is door Het Nieuwe Werken een stuk lastiger geworden. Het (nieuwe) werk draait meer en meer om een vertrouwensband tussen werknemer en werkgever.

Zoals gezegd zou Het Nieuwe Werken dus voor- en nadelen bevatten voor de organisatie én voor de werknemers, hetgeen wordt bevestigd door Bijl (2009). Werknemers krijgen alle vrijheid om zelf de werkzaamheden in te delen op de manier, de plek en de tijd die zij

prefereren. Anderzijds moet de organisatie nieuwe procedures ontwikkelen om de productiviteit van de medewerkers te meten vanwege het (deels) ontbreken van oogtoezicht van het management en de sociale controle door collega's. Deze controlevraagstukken vallen echter buiten de *scope* van dit onderzoek. Het Nieuwe Werken heeft ook wat te weeg gebracht binnen het *boundary management* van werknemers. *Boundary management* is de manier waarop werknemers de scheiding tussen de werksfeer en de privésfeer beheren. Doordat werknemers niet meer aan plaats en tijd gebonden zijn om arbeid te verrichten, kunnen zij dus ook werken vanuit huis. Dit heeft gevolgen voor de scheiding tussen werk en privé. Werknemers hadden vroeger een plek, het kantoor, om naar toe te gaan en wanneer zij dat kantoor verlieten konden zij het werk achter zich laten tot de volgende ochtend. Vaak werkten zij van negen tot vijf en konden ze daarna omschakelen naar de privésfeer. Door toedoen van Het Nieuwe Werken kunnen mensen tegenwoordig dus thuis, op alle uren van de dag, bezig zijn met werk.

Door de invoering van Het Nieuwe Werken zal er waarschijnlijk het nodige veranderd zijn aan de manier waarop mensen de grens tussen werk en privé bewaken, bijvoorbeeld de manier waarop mensen om moeten gaan met werken op locatie (Ashforth et al., 2000). Organisaties die overgaan op Het Nieuwe Werken voeren deze organisatievorm waarschijnlijk door in een groot deel van de organisatie, zodat men kantoren kan sluiten en het werk meer kan centraliseren. Hierdoor kunnen mensen die niet mee willen in de nieuwe vorm eigenlijk niet anders dan toch toegeven aan de flexibele manier van werken. Dit kan tot spanningen leiden in de grensbewaking tussen werk en privé, bijvoorbeeld doordat mensen geen werk ruimte meer hebben op kantoor, maar ook thuis niet de mogelijkheid hebben om geconcentreerd bezig te zijn, of doordat werknemers niet met het werk bezig willen zijn buiten de traditionele kantooruren, maar dat hun collega's hen nodig hebben op andere momenten. De onderzoeksvraag in dit artikel zal daar dan ook vooral aandacht aan geven. De hoofdvraag luidt; *Hoe bewaken werknemers de grens tussen werk en privé na de invoering van Het Nieuwe Werken in hun organisatie? En hoe zijn verschillen in manieren van boundary management te verklaren?*

Deze hoofdvraag is goed te beantwoorden met een kwalitatief onderzoek bij een organisatie waar men Het Nieuwe Werken nog niet lang geleden ingevoerd heeft. De spanningen die werknemers ervaren liggen dan nog vers in het geheugen en zijn misschien zelfs wel merkbaar op de werkvloer. Een organisatie waar Het Nieuwe Werken nog niet zo heel lang geleden ingevoerd is, is de Belastingdienst. Door bezuinigingen werd het gedurende de afgelopen jaren belangrijk voor publieke instituties dat zij gingen werken vanuit het New

Public Management (NPM). Diefenbach (2009) beschrijft de kenmerken van NPM in zijn werk. NPM poogt de publieke dienstverlening meer op het bedrijfsleven te laten lijken. Dit doen zij door middel van meer marktwerking en decentralisatie. Het Nieuwe Werken sluit aan bij de efficiëntere en goedkopere manier van handelen uit NPM, door middel van de kostenbesparing die het met zich meebrengt. Wanneer werknemers thuis werken kunnen kantoren krimpen of zelfs sluiten wanneer het werk gecentraliseerd wordt in andere kantoren. Hierdoor is het wellicht mogelijk om Het Nieuwe Werken als gevolg van NPM te zien. In een voorbespreking voor dit onderzoek vertelde een contactpersoon bij de Belastingdienst dat de organisatie Het Nieuwe Werken enkele jaren geleden heeft geïntroduceerd. Begin 2014 is de doorvoering van het de nieuwe organisatievorm voltooid. Het Nieuwe Werken heeft er voor gezorgd dat werknemers bij de Belastingdienst in veel gevallen geen vaste werkplek meer hebben. Daarnaast hebben ze de technologische hulpmiddelen gekregen om Het Nieuwe Werken vorm te geven, bijvoorbeeld een *laptop*, *tablet* of *smartphone*. Op *youtube* (2012) staat een filmpje over Het Nieuwe Werken bij de Belastingdienst. In dat filmpje vertelt Wim Hopman (60) dat hij Het Nieuwe Werken gebruikt om de laatste jaren van zijn carrière vorm te geven. Hij hoeft niet perse op kantoor te zijn om te werken, dus werkt hij graag in zijn tuin. In het filmpje stelt Wim dat hij het makkelijk vond om zich aan te passen aan de nieuwe manier van werken bij de Belastingdienst, maar dat hij ook zag en snapte dat anderen daar meer moeite mee hadden. Hij noemt het niet hebben van een eigen werkplek, met geborgenheid en minder contacten met collega's als redenen hiervoor. Ook geeft Wim aan dat hij tijdens het reizen met de trein gewoon aan het werk is met behulp van zijn *Ipad* en *Iphone*. Wim had geen moeite om zich aan te passen, maar wellicht zijn er werknemers die er wel moeite mee hebben. Voor dit onderzoek zijn beide partijen interessant, omdat men altijd invulling geeft aan het *boundary management*. De manier waarop kan verschillen. Werknemers kunnen hun grenzen streng bewaken, maar ook kiezen voor een overloop tussen werk en privé. Het is echter een feit dat ze op dat moment bezig zijn met hun *boundary management*, men kiest alleen andere manieren.

In het theoretische kader zullen het strenge bewaken van de grens (separatie) of de overloop tussen de twee sferen (integratie) geduid worden als aanpassingsvormen. Daarnaast zal het theoretisch kader aandacht geven aan bestaande theorieën omtrent Het Nieuwe Werken en *boundary management* en wordt er gezocht naar alternatieve aanpassingsstrategieën vanuit Lipsky's (2010) *street-level bureaucracy*.

De hoofdvraag zal beantwoord worden aan de hand van een aantal diepte-interviews met werknemers van de Belastingdienst. In deze interviews zullen zij gevraagd worden naar

de manier waarop zij de implementatie van Het Nieuwe Werken hebben ervaren, en de manieren waarop zij hun *boundary management* vormgeven na de invoering van Het Nieuwe Werken. Er zal dieper worden doorggevraagd om erachter te komen waar de spanningen zitten en waarom zij de uitkomsten hanteren zoals zij dat doen.

De Belastingdienst is een zeer interessante organisatie om te onderzoeken, omdat de implementatie van Het Nieuwe Werken zeer recent is voltooid. De spanningen die de invoering van de organisatievorm teweeggebracht hebben zullen dan waarschijnlijk goed waarneembaar zijn. Daarnaast is de Belastingdienst onder de vlag van New Public Management meer richting het bedrijfsleven geschoven. De uitkomsten van dit onderzoek zullen dan ook niet alleen gelden voor mensen in de publieke sector, maar voor werknemers in het algemeen. Al is een kwalitatieve studie moeilijk te generaliseren, dan nog zullen er ook in andere organisaties wellicht dezelfde soort spanningen voorkomen. Dit onderzoek zal pogen deze spanningen bloot te leggen en de omgangsstrategieën van werknemers te achterhalen en te begrijpen.

In Nederland heeft Bijl (2009) onderzoek gedaan naar Het Nieuwe Werken. Hij behandelt de redenen achter de opkomst van Het Nieuwe Werken, wat de kenmerken zijn en op welke manier het geïmplementeerd kan worden. Hij schenkt echter geen aandacht aan de gevolgen van Het Nieuwe Werken. In zijn boek wordt het verhaal vooral positief belicht, zonder daarbij na te gaan of er ook mogelijke negatieve bijwerkingen van deze nieuwe organisatievorm opdoemen. Dit onderzoek wil die vraag wel stellen. Een van de negatieve bijwerkingen zou de toenemende druk op het *boundary management* van werknemers kunnen zijn, door toedoen van de apparaten, het werken op locatie en het werken buiten kantooruren. Het is belangrijk om kennis te vergaren over de gevolgen van Het Nieuwe Werken, de spanning die het met zich meebrengt in het *boundary management* en de manier waarop mensen omgaan met die spanningen. Dit is in de huidige literatuur nog onderbelicht, maar verdient toch enige aandacht vanwege de mogelijk kwalijke gevolgen die met Het Nieuwe Werken gepaard kunnen gaan. Dit onderzoek probeert de wetenschappelijke kennis op het gebied van *boundary management* en Het Nieuwe Werken te vergroten door de mogelijke omgangsvormen met de nieuwe organisatievorm te benoemen en te verklaren. De Belastingdienst, en vele andere organisaties, kunnen leren van de resultaten, waardoor zij de nieuwe organisatievorm zo goed mogelijk kunnen toepassen en meer inzicht hebben in de problemen die werknemers ervaren na de invoering van Het Nieuwe Werken.

2. Theoretisch Kader

In het theoretisch kader zal worden uiteengezet wat Het Nieuwe Werken inhoud, wat *boundary management is*, hoe er spanningen in het *boundary management* kunnen ontstaan en op welke manier men om kan gaan met spanning in het *boundary management*. Er is speciale aandacht voor omgangsstrategieën van Nippert-Eng (1996) en er zal worden gezocht naar alternatieve omgangsstrategieën vanuit de theorie van Lipsky (2010). Aan het eind van het theoretisch kader zullen, op basis van de besproken theorieën, verwachtingen worden geformuleerd.

2.1 Het Nieuwe Werken

Bijl (2009) schrijft in zijn boek *Aan de slag met Het Nieuwe Werken* waarom het nodig is dat bedrijven overstappen op Het Nieuwe Werken. Hij schetst een beeld van een nieuw soort economie, de kenniseconomie, waarin ICT een centrale rol speelt. In de kenniseconomie is de oude manier van industrieel produceren vervangen door een nieuwe vorm van productie, namelijk kennisproductie. Hij legt uit waarom de overgang naar Het Nieuwe Werken essentieel is voor organisaties. Zijn uitleg begint bij een terugblik naar het verleden. In de industriële tijd werd er gewerkt vanuit een organisatie die geschikt was voor dat soort werk, namelijk veel productiewerk, noeste arbeid en minder vanuit gespecialiseerde kennis. Een hiërarchische organisatie werkte in die tijd prima. Deze management stijl werkte zo goed, omdat het werk wat gedaan werd makkelijk te controleren was en de werkzaamheden tijd- en plaats gebonden waren. Door de technologische ontwikkelingen werd informatie steeds makkelijker bereikbaar voor eenieder. Het scholingsniveau ging omhoog en er kwam een nieuw soort economie opzetten, een waar men minder bezig was met het fabriceren van artikelen, maar die meer gebaseerd was op kennis. De kenniseconomie vroeg echter om een andere manier van werken, controleren en organiseren. Andere manieren van werken, controleren en organiseren zijn echter nooit goed meegegroeid met de ontwikkeling van een industriële economie naar een kenniseconomie. De overstap naar Het Nieuwe Werken biedt volgens Bijl wel de veranderingen waar bedrijven naar op zoek zijn.

Bijl geeft verderop in zijn boek een veel gebruikte definitie van Het Nieuwe Werken. Deze definitie zal in deze scriptie gebruikt worden.

“Het Nieuwe Werken is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door die medewerker centraal te stellen en [sic] hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt.” (Bijl, D., 2009. p. 27)

Eigenlijk is Het Nieuwe Werk dus terug te voeren op drie verschillende onderdelen. Het plaatsafhankelijk werken, het tijdonafhankelijk werken en het apparaatafhankelijk werken. Deze drie onderdelen zullen in de analyse ook gebruikt worden om de vragen te structureren.

Met de vrijheid die gepaard gaat met Het Nieuwe Werken komt ook een dilemma opzetten. Op welke manier zullen de werknemers de grens tussen werk en privé beschermen?

2.2 Boundary Management

Boundary management is de invulling die mensen geven aan de grens tussen werk en privé (Golden en Geiser, 2007; Nippert-Eng, 1996; Ashforth et al., 2000). Mensen spelen rollen gedurende de dag. Deze rollen kunnen persoonlijke of professionele rollen zijn. De overgang tussen de rollen kan gezien worden als een soort grens, zoals die tussen een professionele rol op het werk en een rol als vader of moeder in de privésfeer. In deze grens kunnen spanningen optreden. Er zijn werknemers die moeite hebben de privésfeer van de werksfeer te onderscheiden.

2.3 Spanningen in het Boundary Management

Door de tijd heen is de grens tussen de werksfeer en de privésfeer verschoven, of misschien zelfs wel vervaagd. Vroeger was er een werkplek waar men naartoe moest komen om arbeid te verrichten, zonder dat men contact had met het thuisfront in de werktijden. Arbeid was toen meer plaats gebonden dan dat het nu is. Met de komst van nieuwe technologie en een verschuiving van een productiemaatschappij naar een kennismaatschappij is het moeilijker geworden de grens tussen werk en privé te bewaren. Golden en Geiser (2007) stellen in hun onderzoek dat het gebruik van een *PDA*, een voorloper van de *smartphone*, een hulpmiddel voor mensen is om de grens tussen werk en privé te beheren. Het is namelijk mogelijk, zo stellen zij, om met behulp van technologie de scheiding tussen werk en privé vorm te geven en te controleren. Door middel van technologie kunnen mensen makkelijker schakelen tussen werk en privé, bijvoorbeeld door een bericht van thuis te lezen tijdens kantooruren. Het is vooral een manier om de grens vorm te geven wanneer men de sferen integreert, separatisten hebben het lastiger. Dit komt aan de orde in het bereikbaarheidsideaal van Perlow (2012).

Uit dat onderzoek blijkt dat mensen eigenlijk altijd online moeten zijn, omdat ze de collega's die wel werken niet teleur willen stellen of omdat ze het handig vinden om mee te denken over bepaalde zaken terwijl ze op 'vakantie' zijn. Door de technologische vooruitgang is het mogelijk dat de beheersbaarheid van de grens tussen werk en privé bijna niet meer behapbaar geworden. Perlow (2012) geeft in haar boek ook aan dat er sprake is van een soort vicieuze cirkel waarin de meeste mensen verkeren. Er heerst een druk om online te zijn, ook in de vrije uren. Deze druk zorgt ervoor dat mensen zich gaan aanpassen aan de vraag van anderen. Zij zullen zorgen dat ze online en bereikbaar zijn. De conclusie van het verhaal is dat het 'altijd beschikbaar zijn' ook weer leidt tot meer verzoeken en vragen van collega's. Dat is ook logisch, want zij weten dat jij toch wel zal reageren. Veel werknemers moeten dan ook reageren van zichzelf; ze willen hun collega's niet tekort doen. Dit alles leidt eigenlijk tot een soort van cultuur van bereikbaarheid. Iedereen is altijd en overal bereikbaar. Deze cultuur wordt door mensen geïnternaliseerd en zo is de cirkel rond. Door de heersende gedachte van het bereikbaarheidsideaal voelen mensen de druk om altijd bereikbaar te zijn. Dit alles is waarschijnlijk schadelijk voor de mensen die werk en privé strikt gescheiden willen houden, de separatisten. Het wordt deze mensen bijna onmogelijk gemaakt. Iedereen moet mee in het bereikbaarheidsideaal. Dit is ook terug te zien in Het Nieuwe Werken. Het is mogelijk dat mensen gedwongen mee moeten in de nieuwe organisatievorm, of ze het nu willen of niet, er is weinig andere keus voor ze. Zoals Wim in de inleiding al aangaf; 'Niet iedereen kan er makkelijk aan wennen'.

In een artikel van Fleming en Spicer (2004) genaamd *you can checkout anytime, but you can never leave: spatial boundaries in a high commitment organization* wordt de omgang met grenzen tussen werk en privé in een Amerikaans callcenter bedrijf beschreven. In het bedrijf geldt een hoge mate van betrokkenheid bij de werknemers. Deze betrokkenheid vertaalt zich naar een vervaging van de grens tussen werk en privé. De titel van het artikel stelt het eigenlijk al. Mensen konden wel naar huis gaan, maar eigenlijk lieten ze het werk nooit met rust. Dit kwam voornamelijk omdat het management een cultuur probeerde te creëren waarbij mensen ontzettend betrokken raakten. De organisatiecultuur werd op een bepaalde manier vorm gegeven, met als gevolg dat de werknemers het werk nooit met rust konden laten. De mensen kregen meer werk in de privé sfeer, maar minder privé in de werksfeer. Dit voorbeeld laat zien dat er een hoge mate van integratie plaats vond in het Amerikaanse bedrijf, hetgeen aanleiding geeft te denken dat mensen met een hoge betrokkenheid de scheiding tussen werk en privé minder verdedigen dan mensen die geen betrokkenheid bij het bedrijf voelen.

2.4 Omgangsstrategieën voor Spanningen in het *Boundary Management*

Zoals in de inleiding van de vorige paragraaf al werd gesteld zijn er twee centrale begrippen in de omgang met de spanningen in het *boundary management*. Deze paragraaf zal als eerste de al vaker genoemde begrippen ‘integratie’ en ‘separatie’ toelichten, alvorens over te gaan naar het zoeken van alternatieve aanpassingsstrategieën. Nippert-Eng (1996) kwam met twee verschillende aanpassingsstrategieën. Zij noemt een hoge mate van separatie en een hoge mate van integratie. Mensen kunnen zichzelf dus strikt houden aan een professionele rol op het werk en een privé rol thuis (separatie), maar kunnen er ook voor kiezen deze rollen in elkaar over te laten lopen (integratie). Deze twee uitersten staan centraal in dit onderzoek. Echter, waar Nippert-Eng (1996) ze gebruikt als verschillende vormen, worden ze in dit onderzoek gezien als de twee uitersten op een schaal. Mensen kunnen volledig separeren, maar ook volledig integreren. Daartussen zitten natuurlijk nog talloze andere verdelingen, bijvoorbeeld het integreren op werkdagen, maar separeren in het weekend. Door de twee uitersten niet als op zichzelf staande strategieën te zien, maar als twee extremen op een schaal, is het mogelijk om meer verschillende varianten van aanpassingsstrategieën te ontdekken.

Het werk van Lipsky (2010) geeft te denken dat er ook andere omgangsvormen mogelijk zijn, naast het werk van Nippert-Eng (1996). Lipsky (2010) schrijft in zijn boek *Street-Level bureaucracy; dilemmas of the individual in the public services* op welke manier werknemers in een bureaucratische organisatie omgaan met de beslissingsruimte die zij krijgen, de discretionaire ruimte. *Street-level bureaucrats* zijn de mensen die het beleid uitvoeren, zij staan in direct contact met de mensen. In principe zijn dat de werknemers die het beleid en de regelgeving uitvoeren zoals deze beschreven staan in de reglementen. Echter, er is altijd een discretionaire ruimte waar zij zelf invulling aan kunnen geven. Deze invulling wordt wel beïnvloed door verschillende externe factoren die druk uitoefenen op de werknemers, zoals bijvoorbeeld werkomstandigheden als een tekort aan tijd of een tekort aan geld. Lipsky beschrijft drie verschillende omgangsstrategieën, namelijk het herinrichten van werk, het herdefiniëren van taak en het herdefiniëren van cliënten. De eerste, herinrichting van werk, geeft werknemers de kans om het werk zoals zij het moeten uitvoeren meer naar eigen hand te zetten, bijvoorbeeld door persoonlijke voorkeuren voor bepaalde cliënten. Herdefiniëring van taak, de tweede omgangsstrategie, geeft werknemers de kans om zich te wapenen tegen beslissingsvrijheid, bijvoorbeeld door zich te verschuilen achter de regels. Aan de andere kant zijn er ook mensen die zich gaan specialiseren, zodat ze aparte gevallen kunnen behandelen. De laatste omgangsstrategie die Lipsky noemt is het herdefiniëren van

cliënten. Dit kan met behulp van stereotypen, zodat men verschillende type cliënten krijgt, waar men beslissingen op kan baseren, zoals het strenger inspecteren van probleemgroepen.

In principe schrijft Lipsky zijn theorie vanuit een ander perspectief dan het *boundary management* perspectief. *Street-level bureaucracy* is gebaseerd op de omgang met regels en cliënten, terwijl *boundary management* zich meer richt op het individuele perspectief en de scheiding tussen werk en privé. Toch kan de theorie van Lipsky aanknopingspunten bieden voor mensen die problemen hebben met hun *boundary management*. Neem bijvoorbeeld een man van 55 jaar oud. Deze man werkt al lange tijd bij de Belastingdienst en moet nu mee in Het Nieuwe Werken. Eigenlijk trekt hij het niet goed om buiten kantooruren met zijn werk bezig te zijn. Er zou gesteld kunnen worden dat de man meer van separatie is dan van integratie. Doordat zijn collega's wel werken buiten kantooruren en hem daarbij betrekken, krijgt hij toch werk in zijn privédomein. Om zijn *boundary management* in stand te houden kan hij wellicht gebruik maken van een van de aanpassingsstrategieën uit de literatuur van Lipsky, door bijvoorbeeld zijn taak te herdefiniëren en zich te verschuilen achter de regels van het aantal uur dat hij al gewerkt heeft. Het is immers niet meer zijn taak om in het weekend met zijn werk bezig te zijn als hij al 40 uur gewerkt heeft. De aanpassingsstrategieën van Lipsky zouden op deze momenten dus een uitkomst bieden voor separatisten om te helpen hun *boundary management* in stand te houden.

2.5 Greedy Organisations

Het is voor organisaties van belang dat de medewerkers zichzelf zo goed mogelijk inzetten voor de belangen van de organisatie. Zodoende kan het voor komen dat organisaties bewust de medewerkers zoveel mogelijk tijd laten investeren in het werk. Deze organisaties noemen we *greedy organisations* (Bartram et al., 2008). *Greedy Organisations* proberen de banden van de werknemers met andere instituties, zoals het gezin, los te weken, waardoor de werknemer loyaler wordt en harder gaat werken. Het is ook mogelijk dat organisaties helemaal niet bewust met dat proces bezig zijn, maar dat het in de praktijk wel op die manier uitwerkt.

De invoering van Het Nieuwe Werken kan bij organisaties leiden tot het worden van van een *greedy organisation*, ook al ambiëren ze dat niet. Door Het Nieuwe Werken krijgen werknemers de mogelijkheid om te allen tijde te werken. Waar en wanneer ze willen kunnen zij werkzaam voor de organisatie zijn. Voor een bewuste *greedy organisation* een uitgelezen kans de medewerker harder te laten werken. Echter, er mag verondersteld worden dat de

Belastingdienst, gezien de voorbeeld functie van de overheid, geen bewuste *greedy organisation* is. Goede afspraken tussen organisatie en werknemer kunnen een uitkomst bieden. De Belastingdienst moet er voor waken dat de werknemers zichzelf niet verliezen in Het Nieuwe Werken, zodat de organisatie geen *greedy organisation* wordt.

2.6 Verwachtingen

Aan de hand van de hierboven behandelde literatuur kan een aantal verwachtingen worden geuit. De verwachtingen zullen in de methode paragraaf vertaald worden naar verschillende onderwerpen en vragen voor de interviews. Door verwachtingen op te stellen wordt mogelijk een completer beeld van het probleem geschetst.

In paragraaf 2.2 wordt ingegaan op Het Nieuwe Werken. Daarbij wordt aan het einde van de paragraaf gesteld dat de vrijheid die gepaard gaat met Het Nieuwe Werken een dilemma veroorzaakt. Gaan werknemers de grens tussen werk en privé beschermen en worden ze separatisten of kiezen voor een integratie van de twee domeinen? De verwachting van dit onderzoek is dat de meeste mensen toch proberen de grens tussen werk en privé te verdedigen. Door de min of meer gedwongen overstap naar Het Nieuwe Werken hebben de werknemers van de Belastingdienst geen keuze. Zij moeten in principe mee in Het Nieuwe Werken. Hierdoor zullen waarschijnlijk spanningen optreden en deze spanningen moeten een plek krijgen. De meest logische verklaring zou zijn om verdedigend te reageren op spanningen. Separatisten zullen daardoor wellicht in de meerderheid zijn. Maar, zoals in paragraaf 2.3 staat beschreven, is er sprake van een bereikbaarheidsideaal. Het is voor velen niet mogelijk om volledig te separeren, omdat anderen van hen afhankelijk zijn. Doordat separatie en integratie in dit onderzoek als uitersten van een schaal worden meegenomen is het mogelijk om verschillende varianten te ontdekken van aanpassingsstrategieën. De tweede verwachting van het onderzoek stelt dan ook dat men nooit compleet separatistisch kan zijn.

Naast de aanpassingsstrategieën van Nippert-Eng (1996) werden ook alternatieve aanpassingsstrategieën gezocht in de theorie van Lipsky (2010). Verwacht wordt dat separatisten de verschillende aanpassingsstrategieën als herdefiniëring van werk, taak en cliënten gebruiken om zich te wapenen tegen de gedwongen overgang naar Het Nieuwe Werken en de daarmee gepaard gaande spanning in het *boundary management*.

Tenslotte wordt er nog verwacht dat mensen met een hogere mate van betrokkenheid meer bereid zijn te integreren dan mensen die minder betrokken zijn bij het werk dat ze uitvoeren. Deze verwachting kan worden opgesteld aan de hand van het artikel van Fleming en Spicer (2004) waarin zij stellen dat werknemers in een organisatie die veel betrokkenheid

vergt steeds meer werk gerelateerde zaken in de privésfeer krijgen vanwege diezelfde betrokkenheid.

3. Methode

Dit onderzoek is een kwalitatief diepteonderzoek naar de manier waarop werknemers van de Belastingdienst, na implementatie van Het Nieuwe Werken, de grenzen tussen de werk en de privésfeer bewaken, ook wel *boundary management* genoemd. Een kwalitatief onderzoek is hier passend, omdat men dan op zoek gaat naar de ervaringen en percepties van de respondenten. De betekenisgeving en wat mensen precies belangrijk vinden is met een kwantitatief onderzoek niet goed in kaart te brengen. Kwalitatief onderzoek biedt daar een uitkomst voor. In interviews kan worden doorgevraagd op de diepere betekenissen die mensen geven aan bepaalde zaken, zoals in dit geval de scheiding tussen werk en privé. Met behulp van interviews kunnen de spanningen in het *boundary management* en de redenen achter de reacties worden achterhaald en verklaard.

3.1 Respondenten

Er wordt op zoek gegaan naar de manier waarop werknemers hun grenzen bewaken en waarom ze dat doen. Dit zal gedaan worden aan de hand van diepte-interviews met Belastingdienst medewerkers van regio Zuidwest. Dit kantoor is gekozen vanwege de bereikbaarheid van de respondenten. Via een familielid is de eerste stap gezet, waarna een gesprek met een manager volgde. Via de manager zijn vervolgens de respondenten benaderd. Daarnaast hebben de medewerkers van dit kantoor sinds kort te maken met Het Nieuwe Werken en zijn dus bij uitstek een doelgroep om te onderzoeken. De respondenten moesten voldoen aan een aantal vereisten, zodat de mogelijke spanningen het scherpst kunnen worden weggezet. Deze vereisten komen voort uit de onderdelen van Het Nieuwe Werken. Zo worden enkel medewerkers in de interviews meegenomen die minimaal één dag in de week niet op kantoor werken, die ook buiten kantooruren om werken en gebruik maken van de technische hulpmiddelen zoals deze in de inleiding en het theoretisch kader beschreven zijn. Mensen die aan deze criteria voldoen zullen waarschijnlijk zelf de ervaringen en spanningen rondom het *boundary management* hebben gemerkt en kunnen daardoor aangeven op welke manier zij hiermee omgaan.

De respondenten zijn benaderd met een brief (Bijlage 1). Deze brief is rondgestuurd aan ongeveer 100 medewerkers in verschillende functies. Zij werden door de manager gevraagd om deel te nemen aan dit onderzoek. In de brief werd het onderzoek uitgelegd en werd gevraagd of zij zich vrijwillig aan wilden melden. Ook werden er een aantal criteria gesteld. Werknemers moesten gebruik maken van de technologische apparaten die door de Belastingdienst uitgereikt waren, ze moesten minimaal een dag in de week op andere locaties werkzaam zijn dan kantoor en zo nu en dan buiten de oorspronkelijke kantooruren werken.

Uiteindelijk is dit onderzoek gebaseerd op zeventien interviews. De interviews duurden gemiddeld 30 minuten. Het kortste interview 22 minuten, het langste interview 55 minuten. De respondenten zijn geïnterviewd in een ruimte op het Belastingdienst kantoor in Breda. De setting was informeel waardoor er een open sfeer hing. Dit zorgde voor goede gesprekken. In tabel 1 zullen de respondenten geïntroduceerd worden. De relevante kenmerken zullen worden benoemd. De respondenten zijn allemaal geanonimiseerd. De namen zoals in het onderzoek zijn niet de echte namen van de respondenten. Zeventien interviews, dus zeventien respondenten. In de populatie zitten drie vrouwen en veertien mannen. De gemiddelde leeftijd is in de gehele organisatie aan de hoge kant. Volgens een van de managers lag de gemiddelde leeftijd rond de 55. In het onderzoek is dat niet anders. De meeste respondenten zijn ouder dan 50. De jongste 24, de oudste 64. In tabel 1 worden de respondenten, met relevante informatie, geïntroduceerd.

Tabel 1. De respondenten van dit onderzoek.

Naam	Leeftijd	Functie	Opleidingsniveau	Burgerlijke staat
Jasper	38	IT controle	Universitair	Getrouwd
Dirk	55	Veld toetser	Universitair	Getrouwd, 2 kinderen
Bruno	52	Veld toetser	HBO	Samenwonend, 3 kinderen.
Stefan	56	klantcoördinator	Universitair	getrouwd
Ron	35	Omzet belasting	HBO	Getrouwd, 3 kinderen
Daley	52	IT controle	HBO	Getrouwd, 1 kind
Nigel	56	IT controle	HBO	Samenwonend

Wesley	57	Buitendienst	HBO	Getrouwd
Jonathan	57	Kantoor toetser	HBO	Getrouwd
Arjen	59	Klantcoördinator	HBO	Getrouwd, 2 kinderen
Robin	50	Kantoor toetser	Universitair	Getrouwd, 2 kinderen
Klaas-Jan	51	IT controle	HBO	Getrouwd, 2 kinderen
Tim	52	Klantcoördinator	Universitair	Samenwonend, 2 kinderen
Louis	45	Manager	Universitair	Getrouwd, 2 kinderen
Truus	24	Controle	Universitair	Samenwonend
Yolanthe	47	Inspecteur	Universitair	Getrouwd, 2 kinderen
Kim	49	Klantcoördinator	HBO	Getrouwd, 3 kinderen

3.2 Vragen van het Interview

De interviews zijn gehouden aan de hand van een aantal onderwerpen. Alle respondenten zijn via dezelfde topiclijst (bijlage 2) behandeld. De vragen waren ongeveer gelijk, maar konden soms per respondent verschillen. De vragen zijn afgeleid van de verschillende centrale begrippen uit het theoretisch kader. De data is verzameld en geanalyseerd aan de hand van het boek *A Guide to Writing Sociology Papers* (Giarrusso et al., 2008). De schrijvers geven in het boek aan wat de beste manier is om een interview in te richten en hoe je het best de data kan analyseren. De richtlijnen van het boek zijn in deze scriptie gehandhaafd.

Allereerst werd de respondenten gevraagd op welke manier zijn vorm gaven aan de verschillende onderdelen van Het Nieuwe Werk. Eerst werd het plaatsafhankelijke onderdeel bevraagd, alvorens het tijdsafhankelijke deel en het apparaatafhankelijke deel aan bod kwam. Hierdoor werd inzichtelijk op welke manier de medewerkers van de Belastingdienst omgingen met de verschillende onderdelen.

Het tweede onderdeel van het interview bestond uit het bevragen van de situatie voor de invoering van Het Nieuwe Werk. Het is belangrijk te weten hoe de situatie voor de invoering van de nieuwe organisatie vorm was, zodat daarna duidelijk wordt of er veranderingen opgetreden zijn in de manier waarop mensen het *boundary management* vormgeven. Vervolgens werden de respondenten bevraagd over de verandering naar Het Nieuwe Werk. Deze vraag werd gesteld zodat inzichtelijk werd tegen welke problemen de werknemers aangelopen zijn tijdens de verandering. Problemen zoals het leeghalen van de vaste bureaus om plaats te maken voor flexibele werkplekken. Op welke manier respondenten daarmee omgaan geeft een beeld van hoe zij tegenover Het Nieuwe Werk staan.

In het theoretisch kader werd de nadruk gelegd op de spanningen in het *boundary management*. Medewerkers werden gevraagd naar deze spanningen. Was er spanning? En op welke manier kwam die spanning dan tot uiting? Als er spanning was, op welke manier ging men daar dan mee om? Koos men voor de integratie omgangsvorm of voor de separatie omgangsvorm? En waarom? Deze vragen zorgden voor duiding omtrent de invulling het *boundary management*.

Ook werd gevraagd of men dacht dat complete separatie nog mogelijk was in deze tijd. En of werknemers, met het bereikbaarheidsideaal van Perlow (2012) in het achterhoofd, het vonden kunnen om te separeren tegenover de werknemers die bijvoorbeeld wel in het weekend werken. Zodoende werd duidelijk of de medewerkers dachten dat zij altijd bereikbaar moesten zijn, wat een druk op het *boundary management* met zich mee kan brengen. Daarnaast vertelden respondenten wat zij vonden van de omgangsvormen van collega's, en op welke manier dat van invloed was op de manier waarop zij zelf het *boundary management* vorm gaven.

Daarnaast werd gezocht naar alternatieve strategieën met behulp van de theorie van Lipsky (2010). Door te vragen naar de manier waarop de respondenten invulling gaven aan het werk en of dat wel eens veranderden wanneer zij de grens tussen werk en privé wilden beschermen, werd duidelijk of dat de theorie van Lipsky inderdaad ruimte bood aan andere omgangsvormen.

Om te kijken hoe de Belastingdienst omging met de mogelijke spanningen werd er gevraagd naar de afspraken die de respondenten gemaakt hadden met de organisatie. Hierdoor kon worden vastgesteld of de Belastingdienst een onbewuste *greedy organisation* was of niet.

Ook werd er gevraagd of er afspraken met collega's onderling waren of dat ieder individu er alleen voor stond.

Als laatste werden de respondenten gevraagd om hun eigen betrokkenheid bij de organisatie te omschrijven, op een manier zoals zij dat zelf wilden. Vervolgens werd ze gevraagd of de betrokkenheid de reden was dat zij de balans tussen werk en privé lieten doorslaan. Op die manier kon worden vastgesteld of betrokkenheid een verklaring voor integratie was. De vragenlijst voor de interviews is te vinden in bijlage 2.

3.3 Verwerken en Analyseren van de Data

De interviews zijn opgenomen met behulp van een *smartphone*. Naast het opnemen van het interview was er ook een notitieblok waar aantekeningen op gemaakt konden worden wanneer dat noodzakelijk was. De interviews zijn vervolgens, met een programma dat spraak kan vertragen, getranscribeerd naar *word* documenten. Deze transcripten zijn geanalyseerd aan de hand van thema's. Omdat de interviews allemaal langs dezelfde structuur gevormd zijn, waren de verschillende thema's makkelijk vindbaar in de verschillende transcripten. Ieder thema kwam ongeveer op hetzelfde moment in het interview aan bod.

De transcripten zijn aan de hand van de thema's geanalyseerd. Ieder thema is per transcript uitgewerkt. De antwoorden van de respondenten werden vervolgens gecategoriseerd, zodat inzichtelijk werd wat de verschillende antwoorden per thema waren. Veel antwoorden pasten bij elkaar onder éénzelfde noemer, waardoor er enkele categorieën overbleven. Deze konden elkaar versterken, maar ook tegenspreken. De verschillende antwoordcategorieën zijn vervolgens uitgeschreven in het resultaten hoofdstuk.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de dataverzameling en data analyse worden gepresenteerd. Dit zal worden gedaan aan de hand van de verschillende thema's zoals deze in de interviews aan bod gekomen zijn. De verwachtingen zoals geformuleerd in hoofdstuk drie zullen worden behandeld aan het eind van het hoofdstuk. De resultaten worden ondersteund met verschillende *quotes* van de respondenten.

4.1 De Belastingdienst

Het onderzoek is uitgevoerd bij de Belastingdienst, regio Zuidwest. Binnen de organisatie is Het Nieuwe Werken nog niet lang geleden ingevoerd en werkt men begin 2014 via de nieuwe organisatievorm. De verschillende werknemers werken nu in een nieuwe fase. Men moet zich aanpassen aan een nieuwe manier van werken. De oude situatie, voor de invoering van Het Nieuwe Werken, was meer gegrond op aanwezigheid op kantoor. Wegens bezuinigingen heeft de Belastingdienst ervoor gekozen om een aantal kantoren te sluiten en het werk meer te centreren. Echter, de kantoren kunnen de nieuwe populatie werknemers niet aan. Het Nieuwe Werken biedt een oplossing. Door meer op andere locaties, bijvoorbeeld thuis, te kunnen werken is het mogelijk de instroom van nieuwe werknemers te faciliteren.

Medewerkers hebben van de organisatie verschillende apparaten gekregen, zodat ze zelf kunnen kiezen waar en wanneer zij willen werken. Zij werken nu enkele maanden met de zogenaamde 'Digitale Werkplek Belastingdienst (DWB)', een *smartphone* en in sommige gevallen een *tablet*. De DWB is een laptop met toegang tot alle systemen en applicaties die zij nodig hebben om het werk wat zij voorheen op kantoor deden nu op andere locaties te doen. De oude kantoor tijden, maandag tot en met vrijdag van acht tot vijf, gelden hierdoor ook niet meer, want de systemen zijn altijd bereikbaar. In dit hoofdstuk zal worden geanalyseerd hoe ze omgaan met de nieuwe manier van werken en wat dit betekent voor de invulling van hun *boundary management*.

4.2 De Onderdelen van Het Nieuwe Werken

In deze paragraaf komen de verschillende onderdelen van Het Nieuwe Werken aan bod. De manier waarop de respondenten invulling geven aan het tijd, plaats en apparaat onafhankelijk werken loopt uiteen. Om vast te stellen hoe zij het *boundary management* vormgeven is het goed om inzicht te hebben in hoe zij de verschillende onderdelen van Het Nieuwe Werken

invullen. De invulling van de onderdelen kan de basis zijn voor de manier waarop zij het *boundary management* vormgeven. Respondenten gebruiken namelijk de onderdelen om zelf de grenzen te bepalen. Zo kunnen zij de telefoon gebruiken om te schakelen tussen de werk en de privésfeer. In deze paragraaf zullen de verschillende manieren van werken met de onderdelen van Het Nieuwe Werken worden uitgelegd en verklaard.

Binnen de interviews zijn de verschillende onderdelen apart behandeld. De vragen richten zich op de invulling die mensen gaven aan de onderdelen van Het Nieuwe Werken. Allereerst wordt het plaatsonafhankelijk werk behandeld.

4.2.1 Plaatsonafhankelijk Werken

Uit de interviews blijkt dat het binnen de Belastingdienst normaal is geworden om een aantal dagen in de week elders te werken dan op kantoor. De meest voor de hand liggende optie is om dan vanuit huis te werken. Alle respondenten geven aan zo nu en dan thuis te werken, om uiteenlopende redenen. De een vindt het niet hoeven reizen de grootste plus, de ander ziet vooral voordelen in de rust om zich te concentreren. De rust die er op kantoor vaak niet is. Thuis werken kan nogal wat vragen van de thuissituatie. Zo is het werken aan de keukentafel niet altijd even prettig, voor de sfeer, en voor het lichaam. Respondenten lossen dat op door thuis een kantoor in te richten.

“Ik heb geen kinderen meer thuis dus ik heb een eigen kamer, waarbij ik een groot beeldscherm heb. Ik heb nog een in het verleden, belastingdienst stoel kunnen kopen. En ik heb alles een beetje zo economisch en ergonomisch afgestemd, van hoe het ook op kantoor staat. En uh, ja, goed ik heb snel internetverbinding, dus ik doe het meestal via de kabel gewoon verbinding maken met kantoor. En dat gaat vrij goed.” (Daley).

Thuis werken heeft zijn voordelen. Verschillende respondenten geven aan dat de productiviteit omhoog gaat wanneer zij de drukte van het kantoor kunnen ontvluchten en zich kunnen concentreren op de zaken die er toe doen zonder verder gestoord te worden. De rust van het kantoor in huis wordt door de respondenten zeer gewaardeerd.

“Dat komt, het is hier gewoon een kippenhok en je doet hier dus niks, in mijn optiek. Althans veel minder dan thuis. Als ik thuis zes uur werk, daar heb ik hier twee dagen voor nodig. Kan me dan gewoon veel beter concentreren, thuis, dat is gewoon veel rustiger en ja. Dat vind ik gewoon fijn.” (Bruno).

“Als ik denk van ik ben heel veel bij die bedrijven geweest en ik moet heel veel uitwerken, ja dan gaat het best als ik alleen zit, ja als ik alleen zit, dat is met mijn werk ook, dat doen ik drie keer zoveel als dat ik bij andere mensen in de buurt zit.” (Arjen).

Plaatsonafhankelijk werken hoeft niet per definitie thuis werken te zijn. Medewerkers in de buitendienst grijpen de nieuwe organisatievorm ook aan om op andere locaties werk te verrichten. Onderweg in de trein, of op bezoek bij bedrijven. Respondent Stefan gebruikt zijn reistijd om zijn mail bij te houden of zijn stukken voor te bereiden. Zo blijft geen moment onbenut.

“Het plaats onafhankelijk werken, wat gebeurde, het reizen van Roosendaal naar Goes dat gebeurde dus, ja dat was drie kwartier reistijd. En in die tijd zat ik mijn dossiers te lezen of mijn mail te behandelen.(...) maar dat is voor mij natuurlijk prettig omdat ik een stuk reistijd kan compenseren zo, dus uhm. En dan zijn we er beiden bij gebaat. Toch?” (Stefan).

“Ik zit dan in de buitendienst, dus ik zat vaak gewoon op controle bij een werkgever, maar dan bleef ik ook gewoon toch langer zitten, vaak tot zes uur, of dat ze zeiden van ga nou eens weg, omdat ik dan daar veel rustiger zit, met een rapport uit te werken.” (Bruno).

Iedere respondent past het plaatsonafhankelijk werken toe. Eigenlijk kunnen ze ook niet anders meer. Zelfs de grootste sceptici,waarover later meer, zien er de voordelen wel van in. Vooral het feit dat ze niet naar kantoor hoeven om werkzaamheden te verrichten en daardoor veel reistijd besparen is een plus.

“Dat nieuwe werken dat bevalt wel, dan hoef je niet elke dag naar kantoor te komen en zo. Woonachtig buiten Breda, ik rijd al een tijd geen auto meer. Mijn reistijd is nu van twintig minuutjes enkele reis naar 45 minuten enkele reis gegaan met het openbaar vervoer.” (Robin).

Het plaatsonafhankelijk werken binnen Het Nieuwe Werken wordt dus ingevuld op meerdere locaties. Vaak thuis, maar soms ook onderweg of op locatie.

4.2.2 Tijdonafhankelijk Werken

Naast het werken op verschillende plekken is het nu ook mogelijk om de ouderwetse kantoortijden, maandag tot en met vrijdag van negen tot vijf, te verlaten en te werken op tijdstippen die de werknemers zelf handig vinden. Deze paragraaf laat zien op welke manier de werknemers daar invulling aan geven en waarom ze dat doen. Respondenten Wesley en Jonathan stellen dat de oude kantoor tijden niet meer gelden.

“Ik werk eigenlijk, dat heb ik wel gemerkt, het loopt heel erg door elkaar. Ik werk eigenlijk wanneer het uitkomt, maar ook ‘s avonds, of in het weekend, of uhm, op zaterdag op zondag, uhm. Ook op dagen dat ik formele werktijd heb, tot en met vrijdag. Maar dat loopt bij mij heel erg door elkaar.” (Wesley).

“Dat je toch makkelijker kan schuiven met allerlei werktijden. Ik denk dat je met het starre van wat je dus nu hebt. Van acht tot vijf. Dat je daar dus vanaf gaat. En dat de mensen dus veel flexibeler met de indeling van hun tijd bezig zijn.” (Jonathan).

De grote winst voor de werknemers bij dit aspect van Het Nieuwe Werken zit hem in de flexibiliteit van de eigen agenda. Respondenten geven aan dat ze vaak gebruik maken van het tijdonafhankelijk werken. Ze gaan dan onder de oude werktijden voor privé zaken in de weer. De een geeft het voorbeeld van een wandeling tussendoor, de ander poogt vrijwilligerswerk in de uren te passen.

“En dan ga ik in de tussentijd wanneer ik mijn acht uurtjes gemaakt heb. Ik ga in de tussentijd wat wandelen, in ieder geval naar buiten en heel het gedoe. Wanneer ik mijn pakketje klaar heb en het goed vind, dan ben ik klaar. Ongeveer acht uur op een dag. Niet achter elkaar, maar dat gaat in happen.” (Robin).

“Ik heb heel veel dingen die ik in mijn vrije tijd doe. Ik ben vice-voorzitter van een bestuur ik zit bij een stichting. Ik zit bij nog twee stichtingen. Dus ik zit bij heel veel dingen. En dan ontkom je er vaak niet aan omdingen overdag te moeten doen. Afspraken en zo. Nou, dat vind ik ook allemaal heel leuk werk. Dus, doordat ik dat kan schuiven.” (Kim).

Zeker wanneer er jonge kinderen in het spel zijn is het lastig om acht uur achter elkaar op een dag te werken. Het is voor werkende ouders een uitkomst om te schuiven met hun uren. Zo ook bij medewerkers van de Belastingdienst. Waar men kan werken als de kinderen op bed liggen is men vrij wanneer de kinderen thuis zijn en de partner moet werken.

“Kijk het is gewoon zo ideaal, want mijn vrouw werkte eerste vier maanden, werkte ze al meer dan, dan de rest van het jaar zeg maar. Dus dan zegt ze van ik moet maandag dan en dan moet ik gaan werken. Zeg ik van nou, dan blijf ik thuis. En normaal dan had je ook echt gewoon.. dan bleef ik thuis en nam ik acht uur verlof en nu kan ik zeggen van nou, dan kan ik nog wat werken. Dus dan neem je minder verlof op. Maar om echt dan, als de kinderen thuis zijn, om die acht uur te maken binnen negen en vijf. Dat gaat je sowieso niet lukken. Als je dan een paar uurtjes meepikt dan is het al mooi en dan. Ja. Het ligt er ook aan wat je de volgende dag hebt zeg maar op je agenda. Dan kan het nog wel eens zo zijn dat je op maandagavond ofzo nog eens even je laptop pakt en dan even nog wat gaat doen.” (Ron).

Tijd en plaatsafhankelijk werken blijkt dus ook een uitkomst voor werkende ouders. Zij kunnen hierdoor meer flexibel omgaan met het werk en de werkdruk. Tijdonafhankelijk werken uit zich ook in afspraken met de leidinggevende. Er komt een andere cultuur tot stand. Waar men vroeger van negen to vijf op kantoor moest zijn valt oogcontrole nu voor een deel weg. Dit komt ook tot uiting in afspraken tussen leidinggevende en werknemers.

“Ik denk dat het het zich moet zetten, maar dat dat uiteindelijk wel lukt. Met mijn teamleider over gehad. Die zegt gewoon het is heel simpel, en die mening deel ik met hem. Je hebt gewoon een werkaanbod en dat werk moet gewoon gebeuren. En wanneer je het doet, en hoe je het doet. Je kunt natuurlijk ook gewoon zeggen van ja maandag middag of maandag werk ik thuis, maar ik zie dat ik maandagmiddag toch tussendoor plotseling iets anders moet doen. Doe je maandagavond wat. Desnoods pak ik zaterdag een uurtje.” (Jonathan).

Het werk wat voor handen is moet af komen, maar het moment van werken er niet toe doet. Tijdonafhankelijk werken vraagt een hoop zelfdiscipline en verantwoordelijkheid. Dit is een lastige opgave voor sommigen. Doordat men altijd en overal kan werken wil de focus zich nog wel eens verplaatsen naar andere zaken die op dat moment meer prioriteit krijgen van de werknemer.

“Want het is heel snel, ah je brengt ze naar school, ah nog even boodschapje doen, nog even dat doen, en dan is het half elf of zo en dan denk ik ja, voor dat uurtje ga ik hem ook niet meer opstarten, dus dan kom je weer in je systeem en zo, verlof, of je boekt geen uren zeg maar. Dus dat vind ik voor mezelf wel, is ook wel dat ik daar even aan moet wennen om die discipline op te brengen dat ik gewoon die uren kan gaan maken thuis zeg maar.” (Ron).

“Nadeel van thuiswerken is natuurlijk als er iets tussendoor moet gebeuren. Een boodschap doen of wat dan ook. Je ziet iets in de tuin, hé dat onkruid moet even weg. Dat dat nou nu weer de momenten zijn dat je op dat moment weer afgeleid kan worden. Dat is inherent, en ik denk, je moet daar je balans in gaan vinden in de toekomst, in dat hele DWB werken.” (Jonathan).

Het tijd onafhankelijk werken wordt dus positief ontvangen, vanwege de vrijheid en flexibiliteit die het met zich meebrengt. Aan de andere kant vergt het een hoop discipline en verantwoordelijkheid van de medewerkers om de uren te maken.

4.2.3 Apparaatonafhankelijk Werken

De medewerkers van de Belastingdienst zijn tijdens de overstap naar Het Nieuwe Werken voorzien van de nodige technologische apparaten. Zo hebben ze allemaal een *smartphone* en een DWB (Digitale Werkplek Belastingdienst) gekregen en hebben sommige ook nog de beschikking over een *tablet*. Hieronder wordt ingegaan op de manier waarop de mensen de apparaten gebruiken en waarom ze dat doen.

De laptop (DWB) die de medewerkers gekregen hebben stelt ze in staat om altijd en overal met het werk bezig te zijn. Met de DWB kunnen zij inloggen op de *cloud*, waar zij alle benodigde applicaties kunnen vinden, de email kunnen bijhouden en de agenda kunnen aanpassen. Deze DWB zorgt er dus voor dat de medewerkers flexibeler en vrijer hun werk uit kunnen voeren. Dat ze een laptop hebben gekregen vinden de meeste respondenten prima, alleen de kwaliteit laat wat te wensen over. De verbinding is traag en het scherm is te klein, zo geven ze aan.

“Daar kan ik overal mee werken. Nou ja, dat moet ik zeggen, dat is een enorme vooruitgang, het is wel traag, moet ik wel zeggen. In het begin ging het super snel als ik thuis was. Het wordt wel steeds trager om verbinding met netwerken te maken. En uhm, het nadeel wat ik vind, als ik met Excel werk om met controle, dan is hij constant contact aan het maken (...)Als je daar mee bezig bent gewoon uitzetten, geen contact, niet op wifi of wat dan ook, gewoon uitzetten gewoon onafhankelijk werken.” (Dirk).

Medewerkers maken veel gebruik van de DWB, meer dan van de andere apparaten. Dit komt doordat zij met de DWB alles kunnen doen wat zij voorheen op kantoor konden, of soms moesten. Veel systemen waren voorheen niet toegankelijk vanuit huis, maar zijn met de DWB goed te bereiken. De applicaties die de medewerkers van de Belastingdienst nodig hebben om bijvoorbeeld rapportages in op te slaan zijn vanuit huis te benaderen, via een veilige verbinding. Met de DWB kunnen collega's vervolgens bij de bestanden die anderen daar in hebben opgeslagen, zodat ze elkaar altijd en overal kunnen ondersteunen in het werk. Het maakt dus niet meer uit op welke locatie collega's zitten, er kan altijd samen gewerkt worden.

“We hebben dan dat puls waardoor dat berichten verkeer versleuteld is geraakt. Ja dat werkt natuurlijk perfect. Want als ik thuis een bestandje af heb zet ik het op de q schijf waar dan een collega eraan kan. En dan stuur ik een mailtje van nou dit en dit en dat staat daar en daar en daar. Met eventueel een toelichting erbij van wat ik heb gemaakt of hoe of wat. En ja dan kunnen ze daarmee aan de slag. Dus wat dat betreft maakt het dan inderdaad niet meer uit of ik op het werk zit of thuis. Vroeger kon je met de laptop, kon je wel thuis werken. Maar ja oke, dan was je projectje of dingetje was af, en dan moest je wachten tot je de andere dag op kantoor was, of in de buurt van een netwerk en dan kon je het dan pas over tanken. Dus wat dat betreft is het maakt het nou niet meer uit, want je zegt gewoon van huppakee ik maak het af, ik zet het op de Q-schijf en iedereen kan eraan en iedereen kan weer verder. Dus dan maakt het niet meer uit of ik in Roosendaal, of Goes zit of thuis of god weet waar he.” (Nigel).

Naast de DWB hebben de medewerkers van de Belastingdienst ook een *smartphone* gekregen van de organisatie. Deze telefoon wordt door de meeste van de respondenten in dit onderzoek alleen zakelijk gebruikt. Het is dan ook niet ongevoen om naast de *smartphone* van de Belastingdienst een eigen toestel te hebben, welke voor privé zaken wordt gebruikt. Dit komt mede doordat de *smartphone* van de Belastingdienst het in het buitenland niet doet, maar vooral doordat mensen de *smartphone* gebruiken als grensbewaker. Er zijn respondenten die aangaven dat wanneer zij niet aan het werk waren, zij het zakelijke toestel uit zetten of buiten bereik plaatsten.

“Maar uhm, maar goed ik heb ook wel een keer gehad dan was ik op vakantie, dan zien ze niet, dan kijken ze niet in je agenda dat je op vakantie bent, en dan bellen ze. Zat ik in Italië, ja

dan neem je dat ding op. Was dan mijn eigen privé nummer zelfs. Dat was voor de overgang. Want die zakelijke doet het ook niet in het buitenland. Geeft geen ondersteuning in het buitenland. Maar toen belde ze op het mobiel nummer van mijn eigen op. Belde ze gewoon je, als je op vakantie bent, belde ze je ook gewoon, in het buitenland.” (Bruno).

Ook zijn er respondenten die de telefoon van de zaak als enige telefoon hanteren. Deze mensen doen dit vooral uit praktisch oogpunt, ze vinden het onhandig met twee telefoons te rond te lopen. In principe mag de *smartphone* met mate privé gehanteerd worden. Het is onduidelijk wat er verstaan wordt onder ‘met mate’, maar het ligt voor de hand dat het vooral gaat om de belminuten, want dat kost geld. Het is dus voor de mensen met een telefoon de balans zoeken binnen de geboden bundel, zodat zij geen extra kosten maken voor de Belastingdienst. Het kan wel voorkomen dat zij de telefoon gebruiken voor de applicaties die erop zitten

“Die is zakelijk, die gebruik ik ook zakelijk, zelden privé. Tenminste als telefoon, ik kijk wel eens nos teletekst, buitenradar zit erop, en google maps ofzo. Ja, je kan m ook gebruiken als even de weg zoeken ofzo. Maar voor de rest heb ik nog wel een telefoon, die gebruik ik niet, 06, die gebruik ik alleen in de vakantie tijd. En dan thuis een vaste telefoon.” (Stefan).

Een respondent gaf aan dat zijn *smartphone* vaak ongeroerd in de kast lag. Hij maakte er nauwelijks gebruik van, zeker niet buiten kantooruren. Het gebruik van het zakelijke toestel viel volgens andere respondenten ook tegen. Respondent Bruno gaf aan dat hij er nauwelijks gebruik van maakte. Hij belde hoogstens enkele minuten per week. Wel verwacht hij dat het gebruik van de zakelijke *smartphone* toe zal nemen, doordat men meer thuis zal gaan werken door Het Nieuwe Werken.

“En ja, nou ja, als ik daar vijf minuten in de week mee bel is het veel. Dus van mij had het ook niet hoeven, maar kijk, straks, als je ook echt thuis werkt, en men wil dat je bereikbaar bent, dan is het handig. Dus het zal wel toenemen. Want ze gaan hier ook de telefooncentrale omgooien, dat worden allemaal die 088 nummers. Zeg maar, dus nu hebben we 076 en dan een nummer, en dat worden allemaal volgens mij heel landelijk. 088.” (Bruno).

De *smartphone* wordt wel gebruikt voor het synchroniseren van de agenda en de email. Doordat ze altijd bereikbaar zijn kunnen de respondenten te allen tijde zorgen dat de agenda up-to-date is en de email is bijgewerkt. Respondent Tim geeft aan dat dit een geruststellend gevoel geeft. Het geeft controle en maakt het werk makkelijk behapbaar.

“Nu kan je gewoon van het een naar het ander en heb ik een takenlijst. Naast mijn agenda heb ik een takenlijst in lotus notes en dan vul ik de taken in die ik moet doen zeg maar en dan geef ik een signaaltje van nou ja oke vandaag moet je doen dus dan ga ik die dingen in

principe doen. Dan kun je ook een beetje je werk reguleren, dus ik ben nu op het punt aangekomen dat ik weer een beetje moet reduceren dat ik gewoon teveel doe.” (Tim).

Naast een DWB en een *smartphone* zijn er ook enkele respondenten die een *tablet* gekregen hebben van de Belastingdienst. Deze *tablet*, zo stellen zij, is een mooie aanvulling op de DWB en de *smartphone*. De *tablet* is makkelijk in vergaderingen en maakt het ook eenvoudiger om in de trein te werken. De *tablets* zijn voorzien van een 3g-kaart, waardoor zij altijd online kunnen zijn. Het is overzichtelijker te werken op het grotere scherm van de *tablet* dan op het kleinere scherm van de *smartphone*.

“Ik moet eerlijk zeggen ja, die ipad, ja.. mm, ik neem hem mee als ik een vergadering heb als ze het in de cloud gooien, dan kan ik het makkelijk openen”. (Kim).

De *tablet* mag, in tegenstelling tot de *smartphone*, ook privé gebruikt worden. Hierdoor zitten de respondenten die een *tablet* hebben mogen ontvangen ook in privésfeer met het apparaat te spelen. Echter, de *push* functie van de *email* en de agenda staat vaak aan op de *tablet*. Hierdoor ontvangen zij te allen tijde ook zakelijk berichten. Het privé gebruik van de *tablet* kan dus leiden tot een inbreuk van de werksfeer in de privésfeer, waarover in het paragraaf 4.5 meer.

“Die tablet, ja die gebruik je ook privé. Ja en je ontkomt er niet aan als je ziet dat er een mail binnen gekomen is, dat je toch ook, het zei in het in weekend, het zei ‘s avonds, dan toch even die mail bekijkt. Dat is datgene wat ik wel mee wil geven, van ja. Je werk sluipt gewoon meer je privé leven in.” (Daley).

Respondenten vinden dat de Belastingdienst bij het uitleveren van de apparaten een slag gemist heeft. Een aantal respondenten heeft het idee niet de volledige capaciteit van de apparaten te gebruiken. Zij denken dat dit komt door het gebrek aan begeleiding bij de uitgave van de spullen. Bijvoorbeeld bij het uitleveren van de DWB is een uitleg gegeven over het installeren van het apparaat, maar er is geen uitleg gegeven over de verschillende mogelijkheden die de software biedt. Medewerkers denken niet alle mogelijkheden te benutten doordat ze niet weten hoe ze het zouden moeten gebruiken. Respondent Jonathan stelt ook dat het door de leeftijd lastig is om alle veranderingen bij te benen.

“Gewoon de handleiding is er wel hoor. Maar gewoon persoonlijke uitleg, wat dan ook, ja, het is meer dan van alsjeblieft hier heb je hem. Vind ik te kort schieten.

Onderzoeker; Heeft u het idee dat u alle functies benut?

Nee zeker niet. nee. Nee. Zeker de leeftijdscategorie waar ik in zit. Rond de 60. Vaak niet zo heel veel van automatisering opgegroeid. Dus. Ik denk dat er veel meer in zit als wat uhh.. ja. Heb ik zo het vermoeden.” (Jonathan).

Wel stellen de respondenten dat de apparaten ondersteuning bieden bij het werk wat ze doen. Ze hebben zien vooral de DWB als positieve verandering, ondanks de problemen die het apparaat nog met zich meebrengt. De DWB, de *smartphone* en mogelijk de *tablet* geven de werknemers meer middelen om het werk te doen. Doordat ze altijd de mogelijkheid hebben met het werk bezig te zijn, kunnen ze de werkdruk verlichten. Ze zijn blij dat ze de apparaten gekregen hebben van de belastingdienst en het ondersteunt in ze in wat ze doen. Ondanks de kritiek is er toch vooral blijdschap over de nieuwe technologie.

“Ik vind het als je het hebt over de mogelijkheden die we nu hebben met de laptops en telefoons en zo vind ik het een verbetering want je kan veel makkelijker thuis werken en veel makkelijker als je bij een bedrijf zit nog even inloggen en wat opzoeken als je op de wifi kan. Wat ik ook heel fijn vind, dat als je bijvoorbeeld je laptop van je bureau meeneemt naar de vergaderzaal, dan hoef je niet eerst nog af te sluiten en uit te loggen, maar die kan je dan meenemen in die vergaderzaal. Dat vind ik heel prettig werken. Dus dat wat dat betreft vind ik het een verbetering.” (Truus).

4.3 Situatie voor Invoering van Het Nieuwe Werken

Om antwoord te geven op de vraag of de invoering van Het Nieuwe Werken heeft geleid tot meer spanning in het *boundary management*, is het eerst zaak te duiden wat de situatie voor de invoering van Het Nieuwe Werken was. In deze paragraaf wordt besproken op welke manier de werknemers van de Belastingdienst voor de invoering van Het Nieuwe Werken werkten en hoe zij hun *boundary management* vorm gaven in die tijd.

Voordat Het Nieuwe Werken ingevoerd werd konden een hoop medewerkers al thuis werk verrichten. Veelal ging dat om het schrijven van rapportages of het voorbereiden van fysieke dossiers. Zij hadden in sommige gevallen al wel de beschikking over een laptop, zeker de mensen in de buitendienst, maar deze laptop kon niet op het netwerk van de belastingdienst inloggen. Hierdoor konden mensen thuis alleen werken aan onderdelen die geen netwerkconnectie nodig hadden.

“Ja eigenlijk verschilde dat uhm, met name denk ik dat ik iets minder thuis werkte, omdat je ook minder mogelijkheden had. Ik, ik werk dus vijf dagen gewoon en ik was meestal of hier of op kantoor, en heel soms thuis, maar dat was dan als ik ergens heel geconcentreerd aan

moest werken. Het netwerk nauwelijks nodig had, omdat je die beperkte mogelijkheden had, of heel veel leesvoer had, zeg maar, maar met name deed ik dat dus als ik heel geconcentreerd moest werken en het netwerk niet nodig had.” (Jasper).

Dit resulteerde vaak in het voorbereiden van werkbezoeken of het uitwerken van rapporten. Echter, hierdoor moest soms dubbel werk gedaan worden. De rapportages moesten na het afwerken nog een keer worden verwerkt in het systeem, wanneer de werknemers op kantoor waren. Dat was de enige mogelijkheid om het systeem in te komen.

“Hiervoor had ik al wel een laptop, dus ik werkte al vaker thuis. Toen was het puur een verslag maken of een brief te maken. Toen hadden we niet de mogelijkheid om in het systeem te gaan. Met name nu met de modem thuis in het systeem is een verbetering.” (Yolanthe).

De werktijden waren over het algemeen de oude kantoortijden. Dat wil zeggen, van maandag tot vrijdag, van acht tot vijf uur. Het kantoor was geopend van half acht tot half zes. Daarbuiten werd alleen gewerkt als er iets voorbereid diende te worden. Bij de applicaties konden de mensen toch niet en als ze het fysieke dossier niet meegenomen hadden dan konden ze ook niet op een andere manier aan informatie komen. Ook was de *email* nog niet thuis te lezen, waardoor communicatie lastiger was dan in de situatie met Het Nieuwe Werken. Wanneer iemand niet op kantoor was, bleef reactie uit. Hierdoor moest men vaker wachten op elkaar.

“Dan zat je veel langer op kantoor ook, omdat je dan je kunt je kon thuis niet zoveel zeg maar met de oude laptops. Daar kon je een verslag of rapport mee schrijven en dan hield het snel op. Dat is voor mij, naast dat ik verder weg woon, dat ik veel meer thuis kan doen ook. En dat ja, je kon niet zoveel thuis met die oude laptops. Zo simpel is het. Je email ontvangen thuis, dan ben je toch een stuk onbereikbaar.” (Truus).

“Dat is losgelaten. (...) Voorheen nam ik gewoon mijn laptop mee dan kon je niet inloggen dus dan typte ik gewoon verslagen uit of typte ik stukken. Nu kan je inloggen in het systeem en kan je wijzigingen aanbrengen in de stukken en kun je meteen opslaan of in applicaties werken of dat soort dingen dus dat is nou net alsof je op kantoor zit, voorheen had je dat niet. Toen beperkte ik het werken tot een uur of vijf, zes en dan stopte ik ermee. Sinds dat de telefoon er is en een ipad en een laptop, dus dan loopt dat gewoon vloeiend door. Alleen merk je dan dat je veel veel veel meer uren gaat maken.” (Tim).

Het *boundary management* werd toentertijd vaak ook anders ingevuld. Althans, men was er minder mee bezig. Omdat het vroeger minder moeilijk was om de scheiding tussen werk en privé te hanteren, waren veel mensen zich niet echt bewust van de manier waarop men invulling gaf aan het *boundary management*. Het ging vanzelf, zonder dat de mensen daar bij na hoefden te denken. Dit kwam omdat ze niet de middelen hadden om werk en privé

door elkaar heen te laten lopen. Respondent Truus stelt hier dan ook dat men niet meer kon werken wanneer men het kantoor verliet.

“Ik vind dat toen nog makkelijker, omdat toen je hier weg ging, hoelang heb ik die mobiel nu, anderhalf à twee jaar. In het allereerste begin had ik eerst nog niet de zakelijke mobiel waarop ik email en zo op kon ontvangen dus ja wanneer je naar huis ging kon je niet nog mailtjes krijgen ofzo, dat was echt helemaal klaar. Dat kan nu wel dan met die nieuwe telefoon, dus toen had je echt veel meer als je hier was zeg maar dat was zakelijk en als je naar huis ging was het ook klaar. Aan het einde van de dag. Met de apparatuur die we toen hadden je nergens anders mee bezig kon. Omdat je verder kon je er verder niet veel mee met die laptops die we toen hadden.” (Truus).

“Dat kon ik toen wel redelijk gescheiden houden. Nu met zo`n uhm, toen had ik op mijn telefoon ook nog geen email. Gewoon een simpele Nokia nog waar je alleen mee kon bellen en sms`en. En uhm, daarna wel een blackberry gekregen, maar die gebruikte ik ook weinig om te internetten en dergelijke, want ja, klein rot schermje dat schoot niet op, en uhm, wat dat betreft was het wel makkelijker te scheiden, want nu ook met die ipad. Het is zo makkelijk om dat ding even te pakken en even je mail te bekijken, je hoort vaak gewoon `ting` en dan komt er mail binnen. Ook `s avonds en in het weekend komen er wel eens mailtjes binnen van collega`s. ook ik stuur wel eens een mailtje als ik vind dat ik ergens op moet antwoorden. Dus ja, door die apparaten gaat je werk en privé wel wat meer door elkaar lopen ja, dat klopt wel.” (Jasper).

De werknemers hadden allemaal een vaste plek op het kantoor, met een eigen bureau en eigen spullen. De een had foto's van vrouw en kinderen, de ander had een plant. Ook waren er een groter aantal kantoren. De kantoren Goes, Tilburg, Roosendaal en Gorinchem staan op het punt van sluiten, of zijn zelfs al gesloten. De bedoeling is dat de medewerkers met hun specialiteit mee verhuizen naar de vestiging van de Belastingdienst waar die tak van sport zal worden ondergebracht. Dit betekent dat er een hoop mensen uit Goes, Roosendaal en binnenkort ook Gorinchem en Tilburg richting Breda komen, zodat ze daar kunnen werken. Kantoor Breda kan dat aantal mensen niet ineens herbergen, samen met de mensen die er nu al werkzaam zijn. Om dat probleem op te lossen moeten er nu flexwerkplekken gecreëerd worden. De medewerkers die in Breda een vast bureau hadden verliezen deze plek dus. De mensen van de kantoren die sluiten moeten instromen op het kantoor van Breda. Dit zorgt ervoor dat mensen meer thuis moeten gaan werken, omdat er niet genoeg plek is voor alle medewerkers. Er wordt de medewerkers dus eigenlijk geen keus gelaten; óf je werkt thuis, óf je moet hopen op een werkplek op kantoor.

“Kijk straks, 1 september of 1 oktober, ga ik naar Breda. Ik woon nu in Goes, ik werk in Goes, kantoor in Goes gaat dicht. Dan kom ik in Breda te werken. Grote ondernemingen. Nou. Dan hoeven we niet iedere dag naar Breda toe. Dan zit je een, twee, misschien eens een keer drie

dagen in de week in Breda. En de andere dagen zit je thuis. Nou wat ik nu dus op kantoor doe, moet ik straks thuis doen.” (Jonathan).

“Ja er komen steeds meer mensen bij. Goes komt er bij straks, Gorinchem een paar collega’s. Tilburg, noem maar op. Dus als ze allemaal in de pand zou willen gaan zitten heeft de belastingdienst gewoon als werkgever een probleem, dus men dwingt ons min of meer om toch dan maar thuis te gaan zitten. En er zijn afdelingen, heb ik me laten vertellen, waarvan de baas heeft gezegd jullie mogen nog maar 60 % binnen zitten. Dus jullie moeten twee dagen van de vijf elders. Ja dan kan je op controle zijn als buitendienst man. Maar als je dat niet bent, of je hebt geen afspraak, ja wat moet je dan? Moet je dan in de auto blijven zitten? Ja dan moet je dan toch thuis blijven zitten. Daar zullen de meeste mensen geen problemen mee hebben, maar ja. Dat wordt feitelijk niet gefaciliteerd. Dus dat vind ik dan weer een beetje een tweeslachtig beleid. Dan denk ik kom op, pak dan door, ben dan zo stoer en zeg, we regelen dat.” (Bruno).

4.4 De Verandering naar Het Nieuwe Werken

Hoe hebben de medewerkers de overstap naar Het Nieuwe Werken ervaren? Wat zijn de problemen geweest waar ze tegenaan gelopen zijn? Hebben ze voldoende ondersteuning vanuit de organisatie gekregen? Deze vragen worden in deze paragraaf behandeld. De transitie van de oude situatie naar Het Nieuwe Werken heeft nogal wat voet in aarde gehad. De medewerkers moesten omschakelen van de oude manier van werken naar een nieuwe. Velen moesten hun eigen bureau opruimen, zodat er *flex*werkplekken gecreëerd konden worden. De ervaringen van de medewerkers betreffende de overgang naar Het Nieuwe Werken komt in deze paragraaf aan de orde.

In de vorige paragraaf werd al stilgestaan bij de sluiting van diverse kantoren met alle gevolgen van dien. De werknemers van andere kantoren stromen in bij kantoor Breda. Hiervoor moet wel ruimte gecreëerd worden. Dit kan door middel van het creëren van flex werkplekken. Bureaus moeten voor iedereen makkelijk toegankelijk zijn. Dat wil zeggen dat ze leeg, schoon en vrij moeten zijn voor alle medewerkers. De persoonlijke items van de medewerkers die er oorspronkelijk zaten moesten weg gehaald worden. Waardoor mensen afstand moesten doen van de plek waar zij soms al jaren zaten. Kamerplanten, foto’s, drinkbekers en andere persoonlijke spullen dienden opgeruimd worden, zodat iedereen gebruik kon maken van het bureau. De één vindt dit verschrikkelijk en mist de eigen stek. Voor de ander is het geen probleem. Voor respondent Bruno is het geen enkel probleem, zijn collega respondent Kim heeft er meer moeite mee, zoals hieronder in citaten is weergegeven vindt zij het jammer dat ze geen vaste plek meer heeft. Respondent Kim stelt dat het wegvallen van een vast bureau op kantoor er voor zorgt dat ze meer thuis werkt, ze heeft behoefte aan die vaste plek.

“Ja weet ik, maar mij interesseert het niets, ik kom hier om te werken niet om heel de dag naar mijn fotootjes te kijken. Maar ja, die zitten er in. Sommige mensen, of die hechten zich aan d’r planten of uhm. Ja ik had jaren lang ook persoonlijke dingen aan de muur hangen. Ja die heb ik er van de week allemaal afgerukt en in de klike gegooid. Ja dat is dan zo. Dat is een beslissing, het moet leeg, nou dan is het leeg. Daar kan ik nou niet warm of koud van worden. Maar ik bekijk het gewoon heel zakelijk.” (Bruno).

“Ja dat vind ik dus, daarom ga ik ook veel thuis werken. Dat vind ik hopeloos. Dat vind ik echt niet leuk. Nee ik moet echt een plekkie hebben weet je wel. Ja. Nou is het helemaal leeg, ik had altijd heel veel spullen staan weet je wel. Foto’s en zo. En nu heb ik alles leeg gemaakt. Heb ook in een keer alles opgeruimd. Maar sinds dien ben ik zeg maar een of twee dagen op kantoor. En daarvoor was ik er wel meer. Ja. Dus ik heb echt, ik dacht ik ga gelijk beginnen. Hahaha. Ja ik vind dat echt heel jammer. Ik hou echt van een vast plekje.” (Kim).

Ook zijn er respondenten die wel snappen waarom de bureaus leeg gemaakt dienen te worden. Met de intrede van Het Nieuwe Werken wordt er steeds minder op kantoor gewerkt. Respondent Dirk is bijvoorbeeld al een aantal dagen niet op kantoor geweest. Zijn bureau staat dan leeg, terwijl daar ook best iemand anders aan kan werken.

“Maar ik heb ook altijd gezegd ik vind het normaal want het merendeel van de tijd staat mijn bureau gewoon leeg. Ik bedoel ik ben nu anderhalve week niet op kantoor geweest omdat ik en op pad ben geweest en les heb gegeven en dan tussendoor thuiswerk natuurlijk heb en mijn rapportages en verslaglegging of ja maakt niet uit wat dus ik ben hier anderhalve week niet geweest maar dan staat wel anderhalve week je bureau leeg, dus ja dat ik straks geen vast plek heb maakt mij eerlijk gezegd niet zoveel uit.” (Dirk).

Het kan door de invoering van Het Nieuwe Werken ook voorkomen dat er dus geen plek meer is op de oude plek. De werknemers kunnen in principe overal gaan zitten waar ze willen. Respondenten gaan daar wisselend mee om. Wanneer ze op kantoor komen en de plek waar ze normaal zitten is bezet, dan worden ze gedwongen elders plaats te nemen. Dit kan tot twee dingen leiden. Ten eerste, men gaat elders in het gebouw zitten zonder veel problemen. Ten tweede, men mist het contact met de collega’s waar ze normaal mee samen werken, omdat zij op andere verdiepingen werkzaam zijn. Dit bevordert de samenwerking niet. Echter, als de werknemers flexibel zijn hoeft dit geen probleem te zijn.

“Bijvoorbeeld ik heb ook wel eens gehad dan stond er in mijn agenda stond er verlof en dan ging ik toch naar kantoor en dan zat er iemand anders op mijn plaats en dan ging ik ergens anders zitten. En ja dat, ja, zolang je je werk kan doen.. als het echt hinderlijk wordt voor je werk dan kan ik me wel voorstellen dat je, bijvoorbeeld als je een collega, een collega uit den haag zei dat eens. Dan moet ik ook mijn kinderen wegbrengen en dan kom ik als eens van de laatste op kantoor en een parkeerplek is al lastig dan natuurlijk, en dan heb ik ook helemaal geen ruimte ofzo. En dan moet je op een hogere verdieping gaan zitten of wat dan ook. Dat is

natuurlijk wel vervelend als je je werk en je naaste collega's op een andere gang zitten, maar ik denk uhm, als je ziet hoeveel werkruimte er is, dat ze zeggen en hoeveel mensen er zijn en hoe vaak je weg bent. Dat het geen enkel probleem is om dat vol te krijgen, ik bedoel, deze week ook weer een hoop. Op vrijdag, is gewoon leeg.” (Ron).

Sociale contacten met collegae nemen door Het Nieuwe Werken dus af. Mensen werken vaker thuis, en dat kan leiden tot minder contact onderling. Wanneer de een thuis werkt, werkt de ander op kantoor, en andersom. Daar moeten de werknemers op inspringen. Zij moeten afspraken met elkaar steeds vaker plannen, waar ze vroeger de kamer van desbetreffende collega binnen konden lopen.

“Dat is een stuk minder, daarom zijn die kantoor dagen, die vind ik ook wel belangrijk. Dat je toch op kantoor bent en contacten hebt. sowieso zoek je ze omdat je toch beslissingen die neem je, die moet je wel vaak zelf nemen, maar die neem je niet alleen. Want je legt vaak toch zaken tegen je collega aan, van hoe sta jij erin, hoe denk jij eraan, je zoekt een standpunt dat bij jou past, of net tegenover gesteld. Dus die contacten moet je wel houden.(...) dus die dinsdag en die donderdag is een vrij natuurlijk moment dat mensen toch bereikbaar zijn. Ja daar zijn afspraken over ja. En daarom worden ook klantcoördinatoren vergaderingen, vergaderingen met het team, worden dan ook ingepland op die dagen. Dus op zich geeft dat wel duidelijkheid.” (Stefan).

Omdat er veel in teamverband gewerkt wordt, met klantcoördinatoren en verschillende specialisten, wordt het plannen van vergaderingen steeds lastiger. Men kan in de online agenda van de collega's kijken om te zien of ze op vakantie zijn, thuis werken of aanwezig zijn op kantoor. De online agenda is de meest gebruikte manier om te kijken of collega's aanwezig zijn. Men is wel verplicht de agenda *up-to-date* te houden. Wanneer men dat niet doet, heeft een collega ook geen inzicht in het werk dat er gedaan wordt, en kan dat mogelijk tot wantrouwen leiden. Het bijhouden van de agenda dient dus ook als mogelijk controle middel.

“Het is heel erg bekend, ik heb een online agenda en op woensdag ben ik niet in Breda. En dat wordt flexibel ingevuld, dus ik heb ingevuld van ik ben wel bereikbaar. En je kan wel afspraken met me. Want woensdag ga ik wel eens ergens heen. Die flexibiliteit moet je wel inbouwen. Anders kun je nooit met een teamverband werken. Want de een is op maandag vrij, de ander op dinsdag vrij, de ander op woensdag vrij. Op vrijdag werk ik in principe ook niet, maar ik ga ook wel eens op vrijdag met collega's ergens naartoe. Want anders kun je je werk niet doen.” (Wesley).

“Als ze thuiswerken of dat er in hun agenda staat opsparen snap je. Dan is dat zo. Dat vind ik dat niet erg. Het is wel van belang dat je je agenda goed vult vind ik. Ik zet mijn privé afspraken ook in mijn agenda. Dat als ik zeg maar woensdag naar de notaris moet voor zo'n stichting dan zet ik dat erin. Dan weten ze dat ik niet bereikbaar ben op dat moment.(...) Als ik

het idee natuurlijk krijg van die is echt nooit bereikbaar, die zit alleen maar thuis te werken maar is er nooit. Dan denk ik, dan vind ik het raar snap je. Dus zolang je er transparant over bent, en je dus ook aangeeft waar je bent, net wat ik zeg. Je moet het goed in je agenda laten zien.” (Kim).

Om dit wantrouwen te beperken is het voor een manager belangrijk dat hij of zij geruchten omtrent het ontduiken van werk, door middel van thuis werken, snel ondervangt. In het interview met een manager van de Belastingdienst kwam dit ter sprake. De manager vertelde dat hij het belangrijk vindt dat zijn mensen goed communiceren met elkaar. Zij moeten duidelijk aan collega's laten weten wat ze op welke locatie aan het doen zijn. Wanneer de communicatie goed is, zal het wantrouwen afnemen. Men zal er dan minder snel vanuit gaan dat collega's die thuis werken niets aan het doen zijn. De beeldvorming moet goed zijn, zodat het vertrouwen goed blijft. Echter, er moet opgemerkt worden dat dit wel een inbreuk op het *boundary management* is. Mensen moeten het privéleven verantwoorden naar de collega's toe, zodat er geen wantrouwen is. De quote hieronder betreft een voorbeeld van een werknemer die zo nu en dan naar het ziekenhuis moest met een gezinslid. Zijn of haar collega's wisten dat niet, omdat het niet gecommuniceerd werd. Door het wel te communiceren vervalt het wantrouwen, maar moet men het privé leven en het werk leven wel in elkaar over laten lopen. Het wordt op die manier dus onmogelijk om te separeren.

“Ben ik naartoe gegaan. Ik zeg joh, wat is er aan de hand. Ik weet dat jij aan het les geven bent, ik zie ook dat je 's avonds om elf uur nog zit te werken. Maar je collega's zien dat niet. doe wat aan je beeldvorming. Zorg dat je duidelijk bent, de volgende dag stuurt hij een mailtje. Ik ben vandaag naar het ziekenhuis met mijn dochter. Zo en zo. Weet je, even iets laten zien, van hoe je leven in elkaar zit. En daar stuur ik wel op. Want dat is volgens mij wat het wel erg kan wringen zo he.” (Louis).

Verder zijn er nauwelijks afspraken gemaakt over de nieuwe manier van werken. Niet met het management en niet met collega's onderling. Medewerkers moeten daarom zelf ontdekken hoe Het Nieuwe Werken vorm gegeven moet worden en op welke manier zij het *boundary management* moeten creëren. Gebrek aan afspraken kan leiden tot misverstanden. Zo kan de ene collega het heel erg vinden om in het weekend gestoord te worden, en de ander niet. Wanneer de een de ander nodig heeft kan dat tot irritatie leiden. Zowel bij de separatist, die niet gestoord wil worden, als bij de collega die wel in het weekend werkt, die hulp nodig heeft en het niet krijgt.

“Nouja, ik vind het wel erg als ze dus, als ik vandaag zeg maar tussen acht en vijf een bericht stuur en over twee drie dagen heb ik nog geen antwoord, dan vind ik dat wel, dat komt bijna

nooit voor. Meestal krijg ik direct antwoord of binnen een dag mits iemand gewoon op vakantie is ofzo.” (Tim).

Echter, wanneer gevraagd wordt naar het verlangen om afspraken te maken, wordt daar veelal negatief op geantwoord. Respondenten zien er het nut niet van in om afspraken te maken en wijzen op de verantwoordelijkheid van het individu. Iedereen moet voor zichzelf beslissen waar hij of zij de grens trekt. Het zou anders ten koste kunnen gaan van de vrijheid die Het Nieuwe Werken met zich meebrengt. Respondenten zeggen dat ze het voor zichzelf niet nodig vinden om afspraken te maken, maar het wel zouden snappen als andere collega's daar wel behoeften aan hebben.

“Waarom zou je die afspraken, waarom zou je altijd privé willen pakken. Je hebt zelf in de hand of je reageert ja of nee, wil niet je reageren dan reageer je niet.” (Klaas-Jan).

Het niet maken van afspraken kan ook een andere reden hebben. Er zijn namelijk wel afspraken, maar deze zijn niet uitgesproken. Respondent Wesley geeft in het citaat hieronder aan dat hij na al die jaren samenwerken wel weet wie hij in het weekend kan bereiken en wie niet. Dit hoort bij de sociale contracten die zij onderling hebben afgesloten, zo stelt hij. Deze contracten staan echter onder druk, doordat men elkaar steeds minder treft op kantoor. de collega's leren elkaar dus minder goed kennen dan voorheen. Met het instromen van verschillende kantoren op een plek kan dat mogelijk voor problemen gaan zorgen.

“Nee ik heb, nee daar heb ik geen afspraken over met mensen. Kijk, dat is ook een cultuur van je weet. Die kan ik wel bellen. En die absoluut niet. die neemt de telefoon niet op. Dat ontstaat he. Ik ken die mensen nu, 94.. ja sinds wanneer zitten we hier, 2001 in dit team. Dus ik ken iedereen dertien jaar. Dus je kent je mensen.(...) Het zijn eigenlijk sociale contracten. Je studeert sociologie, dan weet je dat. Sociale contracten sluit je af met iemand. Ik ben een fietser, ik koop al veertien jaar al mijn fietsen bij Henk, dat is een fietsenzaak, en hij weet dat ik hem daar koop, maar hij weet ook ik betaal niet de volle prijs, want dan internet.. maar dat weet hij, maar ik ga ook niet onderhandelen, dus hij zegt. Dit vind ik altijd mooi voorbeeld, dat is een sociaal contract. Ik koop die fiets daar en hij maakt een mooie prijs. Daar hoef ik niet over te onderhandelen. Henk ik wil een nieuwe racefiets. 3000 euro. Mooie prijs, deal gesloten. Zo werkt het ook hier.” (Wesley).

Deze data laat zien dat sommige werknemers problemen hebben met de invulling van Het Nieuwe Werken op kantoor. Hierdoor kan het zijn dat ze sneller thuis gaan werken, waardoor het *boundary management* mogelijk meer onder druk komt te staan. Werk komt immers steeds verder in het privéleven wanneer vanuit huis gewerkt wordt. Respondent Bruno

geeft hier ook aan dat hij liever thuis werkt, dan dat hij in de auto blijft zitten omdat er geen plek meer is op het kantoor.

“Dan kan je op controle zijn als buitendienst man. Maar als je dat niet bent, of je hebt geen afspraak, ja wat moet je dan? Moet je dan in de auto blijven zitten? Ja dan moet je dan toch thuis blijven zitten.” (Bruno).

Managers komen ook in een nieuwe situatie. De manager uit de respondenten groep heeft het idee dat hij steeds meer op kantoor moet zijn, omdat zijn mensen er steeds minder zijn. Wanneer ze er dan een keer zijn, wil hij er ook graag zijn. De contact momenten worden minder, maar hij moet wel goed aan kunnen blijven voelen wat er speelt en hoe de werkzaamheden gaan. De manager voelt zich dus geroepen om extra veel op kantoor te zijn, zodat hij zijn mensen niet misloopt.

“Ten eerste is het voor mezelf lastig. Ik vind dat ik beperkt thuis mag werken. Want ik moet gewoon bereikbaar zijn voor mensen. Mensen moeten me zien. En dat is toch, dat kan ik niet, dat kan ik maar voor een deel vervangen door mail. Mail is kaal, is vaak boodschappen komen harder aan. Of juist te zacht aan. Kun je wat ondervangen met facetime, maar dat is vaak niet zo goed. vergaderingen doe ik nog wel via de videoconferentie.” (Louis).

De verschillende apparaten die de werknemers kregen hebben in sommige gevallen voor de nodige aanpassingsproblemen geleid. De werknemers hadden moeite met het omschakelen naar een *paperless office*. Zij kregen vanuit de organisatie niet de ondersteuning die ze graag hadden willen hebben. De een had daar meer moeite mee dan de ander. De apparaten werden uitgereikt met een handleiding om de apparaten gebruiksklaar te maken, maar verder werd er niet uitgelegd wat de mogelijkheden waren omtrent de ondersteuning van de werkzaamheden.

“Sommige hadden hem al ietsjes eerder en er was er ook eentje die zei van nou, als je iets geïnstalleerd, die had gewoon een kleine werk instructie gemaakt van dit en dat moet je doen. En ik vind het ook niet zo heel ingewikkeld, maar het is wel steeds meer van hier heb je hem en zoek het maar uit zeg maar. Maar ja, een beetje vreemd is het wel, het zijn hartstikke dure apparaten, je kan er veel mee. En ja, als je gewoon goede instructie krijgt, dan denk ik van ja, dat is toch altijd wel fijn. Maar ja. Iedereen loopt bij elkaar binnen en iedereen helpt elkaar, dus je komt er samen wel uit. Maar het had makkelijker gekund.” (Ron).

Over het algemeen zijn er vooral problemen in de overgang naar Het Nieuwe Werken doordat er te weinig begeleiding was vanuit de organisatie, zo stellen de respondenten. Er werd van de werknemers verwacht dat ze alles zelf uit zochten. Voor de een makkelijk, zeker

de mensen met een automatiseringsachtergrond, voor de ander wat moeilijker. De Belastingdienst is een organisatie met een hoge gemiddelde leeftijd, een organisatie die snel vergrijsst. Respondenten geven aan dat zij met meer begeleiding waarschijnlijk de mogelijkheden van de apparaten beter zouden benutten. Iedere werknemer probeert nu zelf de mogelijkheden te verkennen, waar met behulp van betere begeleiding er meer langs dezelfde lijnen gewerkt kan worden.

“Vind ik wel ja. Maar dat is altijd. Vind ik. Hier. Paar keer, ja. Ik bedoel, feitelijk moeten ze dit gewoon met een kleine groep moeten ze die implementatie regelen, in plaats van dat ze alles over de schutting gooien en zoek het maar uit. En zo zit iedereen zijn eigen wiel uit te vinden en je hoort van iedereen, met name van de edp groep, van hoe doen jullie dit, of hoe werkt die app, of hoe zit dit. En in het begin is het geroezemoes, een hoop gedoe om dat ingeregeld te krijgen.” (Bruno).

Het is goed mogelijk dat mensen door de moeizame implementatie niet beseffen hoe de apparaten werken. Zonder implementatie is het lastiger voor werknemers om zelf het *boundary management* vorm te geven. Ze weten minder goed wat de mogelijkheden zijn. zo zou het goed kunnen dat werknemers niet weten dat de *push* functie van het email programma uitgezet kan worden, zodat ze niet gestoord worden door mail verkeer wanneer zij dat niet willen.

4.5 Spanningen in het *Boundary Management*

Welke spanningen ervaren de medewerkers van de Belastingdienst in het *boundary management* en hoe is dat te verklaren? In deze paragraaf worden de verschillende spanningen beschreven en wordt er gezocht naar een verklaring voor de spanningen. De omgangsstrategieën zullen nog niet aan bod komen, die volgen in de latere paragrafen. De hoofdvraag van dit onderzoek luidde als volgt; Hoe gaan werknemers om met de spanning die zij ervaren in het *boundary management* als gevolg van de invoering van Het Nieuwe Werken, en hoe is dat te verklaren? Allereerst wordt in deze paragraaf ingegaan op de mensen die daadwerkelijk de spanning voelen. Daarnaast zijn er een aantal respondenten die de spanning eigenlijk niet ondervinden. Zij zullen later in deze paragraaf aan bod komen.

Respondent Yolenthe heeft twee telefoons, een zakelijke en een voor privé aangelegenheden. Een tijd terug was ze vergeten haar zakelijk telefoon thuis te laten toen ze boodschappen ging doen. Ze werd gebeld en zo was er ineens sprake van een zakelijke inbreuk in de privésfeer. Sindsdien laat zij haar zakelijke telefoon thuis wanneer zij niet aan

het werk is. Het is een voorbeeld van hoe dat de leefwerelden in elkaar over kunnen lopen, terwijl de werknemer dat op dat moment niet wil. Het bracht spanning met zich mee.

“Ik hou dat wel erg gescheiden, ik heb het heel duidelijk. Ik heb een werk telefoon en ik heb een privé telefoon. Ik gebruik mijn werktelefoon niet privé en mijn privé telefoon gebruik ik niet zakelijk want ooit een keer een ervaring gehad dat ik dat wel deed en toen stond ik op mijn vrije dag in de supermarkt en toen werd ik gebeld door de belastingadviseur en dat vind ik gewoon echt heel vervelend. Dus ik vind het gewoon prettig om gescheiden te houden. Ik zet hem uit als ik niet werk.” (Yolante).

Door verschillende respondenten wordt Het Nieuwe Werken als een zoektocht bestempeld. Men zoekt naar de balans tussen werk en privé, maar moet waken voor de valkuilen die Het Nieuwe Werken met zich meebrengt. Er zijn respondenten die daar moeite mee hebben. Zoals respondent Jonathan, die stelt dat hij zichzelf wel eens verliest in zijn werk, doordat hij te allen tijde kan werken.

“Het nieuwe werken is een uitdaging. Het moet zijn weg vinden. Maar het vergt veel van de verantwoordelijkheid van de individuele werknemer. Het is, het is een uitdaging, het is spannend. En als je het maatschappelijk ziet. Groot, breder verband. Dan kan het zelfs ook bijdragen aan een oplossing van een file probleem. Als mensen echt heel flexibel kunnen gaan werken.” (Jonathan).

“Ja je moet dan een streng regime voor jezelf invoeren zeg maar. Nee, maximaal tot zes uur en dan stop ik ermee anders ga je gewoon door en door.” (Tim).

Omdat respondenten op zoek zijn naar de balans, weten ze nog niet goed op welke manier ze moeten omgaan met de spanning in het *boundary management*. Respondent Stefan geeft hieronder aan dat hij denkt dat het momenteel goed gaat, maar dat het misschien te laat is als het toch niet de juiste manier was.

“Dat je dus, ja gewoon, ja, op momenten toch gaat werken, dan zie je een mail binnenkomen, en dan denk je o ja, toch maar even reageren. Dus dan ga je toch vol op in het werk, dus dat is wel veranderd ja, duidelijk.

Onderzoeker; Dus er moet meer opgepast worden jezelf niet te overlopen.

maar dat geef ik eigenlijk al die tijd al aan, van ja, ik denk dat ik het kan bewaken, maar waar is de grens, ga ik er ergens over? Ja, het feit dat je misschien overspannen zou kunnen raken, ik weet het niet of dat kan. Maar, ja, dat weet je niet, dan is het misschien al te laat he.” (Stefan).

De spanning uit zich vooral in een gevoel van stress. Respondenten kunnen het werk moeilijk los laten, omdat ze er te allen tijde bij kunnen. Het Nieuwe Werken biedt als het ware een constante vorm van werk. Dat hoeft niet verkeerd te zijn, maar het is wel een valkuil waar het personeel zelf voor op moet passen.

“Dat je gewoon deadlines hebt zeg maar dat je zegt van voor vijf uur moet je dat af hebben. Dat heb ik niet meer dus die stress is een beetje weg. Het loopt gewoon een beetje vloeiend door. Dat je altijd met je werk bezig bent, dat is het gevaar ook. Het is fijn dat je het hebt, ik vind het leuk, ik vind gadgets leuk ik vind automatisering leuk. (...) Het gevaar is dan dat je er continue mee bezig bent en dat je jezelf geen rust gunt.” (Tim).

Zoals gezegd zijn er nauwelijks afspraken gemaakt omtrent Het Nieuwe Werken. Ieder individu is verantwoordelijk voor zijn of haar tijdsmanagement. Sommige werknemers ervaren een hoge werkdruk. Dat laat zich vertalen in stress en velen uren overwerken. Het Nieuwe Werken zorgt er aan de ene kant voor dat de respondent de werkdruk kan verspreiden, zodat zijn klanten niet op hem hoeven te wachten, maar hij doet dat door veel te veel uren te werken. Het verlicht dus aan de ene kant de stress van de werkdruk, maar vergroot de stress in het *boundary management*.

“Het is een opluchting zeg maar dat je niet meer gebonden bent aan grenzen, dat je overal kunt werken. Het geeft mij een beetje lucht he, dat ik er ook als de leiding dat toestaat, want dat is ook een mindset van ja, thuiswerken werken ze wel thuis? Je moet die verantwoordelijkheid gewoon aan de medewerker kunnen geven zodat je de rust hebt om in je eigen tijd en gemak wat te doen. Aan de andere kant is het gevaarlijk, omdat je dan geen privé meer hebt. Werk gaat gewoon 24/7 doorgaat en ik denk dat het ook je fysiek gewoon op gaat breken. En dat je dus goed time management moet hebben om toch die scheiding werk en privé dan, ik denk dat je ze allebei nodig hebt. Ik denk dat je ze gewoon echt gescheiden moet houden en dat je je privé toch moet pakken, de rust moet pakken.” (Tim).

Voor de partners van de werknemers kan het wel eens vervelend zijn wanneer de respondent in kwestie thuis aan het werk is op momenten dat de partner eigenlijk verwacht dat het privé leven voor gaat. Zo nu en dan krijgen respondenten dan ook commentaar van de personen waar ze mee samenleven. Het wordt door de partner dan niet begrepen dat er in het weekend of thuis gewerkt wordt. Dit kan mogelijk tot spanningen leiden. Het werk moet af, maar de partner wil eigenlijk niet dat er gewerkt wordt in het weekend.

“Nou die (vrouw) maakt wel eens een opmerking van zit je nou alweer met dat ding voor je neus, dat klopt, dat gebeurt wel eens. (...) Even nog en dan, ja, mwa, het is goed dat ze dat opmerkt, is ook een stukje bewaken denk ik, van joh kom op. Maar zelf doet ze het ook dus,

uhm, ze heeft ook een mobiele telefoon van de zaak en als ze vrij is pakt ze dat ding op, maar dan krijgt ze ook van mij commentaar van je bent vrij.” (Stefan).

Het Nieuwe werken hoeft niet voor spanning te zorgen in het *boundary management*, zo blijkt uit de interviews. Verschillende respondenten geven aan totaal geen last te hebben van stress, spanning of andere vervelende gevolgen. De reden hierachter is eigenlijk tweeledig. De een stelt dat Het Nieuwe Werken nauwelijks vernieuwend is, en dat hij al jaren thuis werkt. Hij heeft dus geen moeite met het bewaken van de grens tussen werk en privé, omdat hij het altijd al op deze manier doet.

“Ik kan me wel voorstellen dat het wellicht voor een aantal personen wellicht niet geschikt is. Maar ja, ik ben eigenlijk sinds ik bij de belastingdienst, 30 jaar geleden, ben begonnen, ben ik niet anders gewend, heb ik dat eigenlijk altijd al gedaan op die manier. Van een dag in de week thuis werken. En ja, eigenlijk maakt het me een stuk makkelijker. Het loopt vanzelf in elkaar over, je hebt wel eens zoiets van een boodschap oh, dat doe je dan even tussendoor. Dan ben je toch thuis, dat is makkelijker. Met afspraken met dokters en fysio en dergelijke maak ik negen van de tien keer als het een beetje kan op die thuis werk dag. Dat kost minder tijd voor de baas en ook voor mij. Dus dan kan ik makkelijk op en neer. En ja, de tijd die je dan eventueel kwijt bent kun je bij wijze van spreken thuis toch wel weer inhalen, want dan ga je 's avonds even wat langer door om dat toch af te hebben.” (Dirk).

Daarnaast vindt een aantal respondenten simpelweg dat Het Nieuwe Werken meer voordelen dan nadelen biedt, en dat ze er daarom geen last van hebben dat de grens tussen werk en privé vervaagd. De vrijheid om zelf te mogen bepalen wanneer er gewerkt wordt is een groter voordeel dan het nadeel van de grensvervaging. Separatie is dan niet meer mogelijk, maar daar is ook geen behoefte aan. In de paragraaf ‘integratie’ zal hier dieper op worden ingegaan.

4.6 Separatie

In deze paragraaf zal worden besproken op welke manier medewerkers van de belastingdienst de werksfeer en de privésfeer gescheiden houden. Ook wordt uit de doeken gedaan waarom ze dat doen. De een heeft twee verschillende telefoons, een voor privé en een voor werk. De ander stelt dat er op werkdagen nog best s 'avonds gewerkt mag worden, maar in het weekend niet meer. De verschillende vormen van separatie worden besproken aan de hand van voorbeelden.

Separatie uit zich in het gescheiden houden van de privé wereld en de zakelijke wereld. Mensen die niet willen dat deze door elkaar heen lopen, proberen deze gescheiden te houden. Zoals in het theoretisch kader al uitgelegd staat, worden de twee

aanpassingsstrategieën, separatie en integratie, niet als twee zwart-wit mogelijkheden beschouwd, maar als uitersten op een schaal. Het is dus goed mogelijk dat respondenten in deze paragraaf aan bod komen, maar in de volgende paragraaf, over integratie, ook.

Respondenten die willen separeren komen voor in verschillende groepen. In het theoretisch kader werd al gesteld dat integratie en separatie twee extremen op een schaal zijn. De verschillende groepen zijn langs de schaal te leggen, iedere groep een stap dichterbij complete integratie.

Ten eerste zijn er respondenten die buiten kantooruren liever niets voor het werk willen doen. Zij proberen de scheiding echt in stand te houden, al lukt dat niet volledig. Het komt voor dat ze toch wat moeten werken, maar ze proberen het zoveel mogelijk te beperken. Neem respondent Nigel. Hij stelt liever niet te werken buiten kantooruren, alleen als het niet anders kan. Hij stelt dat separatie lastig wordt door de apparaten, omdat je toch geneigd bent te kijken als je een signaal krijgt. Respondent Yolante heeft behoefte aan een grens, omdat ze anders blijft werken. Zij hanteert een structuur waar ze zich goed bij voelt.

“Naja, als het moet. Nee maar liever niet inderdaad, nee mm maar ja. Ik zeg al die iPad ligt daar toch, dus als er dan een mailtje komt van die of die. Dan ja. Dan ben je toch heel makkelijk toch even geneigd van ja, denk ik van ah, als ik er nou even naar kijk dan kan hij ook door snap je.” (Nigel).

“Ik merk dat ik dat nodig heb om daar echt een grens te stellen en dat doe ik heel bewust ja. Ik spreek ook niks af, ik kan iemand wel een keer iets brengen, maar ik probeer het heel duidelijk te splitsen. Ik ben nogal georganiseerd. De was is op de woensdag en in het weekend. En op andere dagen gaat hij gewoon niet aan. Dat helpt wel om daar een beetje, ja, ik ben nogal van de structuur. Dat werkt wel. Ik denk dat als je dat allemaal, dan heb je veel te veel schakelmomenten en dat vind ik niet prettig. Werktijd is werktijd. Collega neem ik op 's avonds, mits die op de privé telefoon gaat, adviseurs neem ik niet op. Mails lees ik alleen als het me dermate interesseert, anders morgen weer een dag. Gewoon interesse. Ik ga 's avonds geen mail. Ik denk oké ze hebben gereageerd. Morgen weer een dag.” (Yolante).

Daarnaast zijn er mensen, de tweede groep, die op werkdagen nog best buiten kantooruren willen werken, maar de grens trekken bij het weekend. Respondent Robin wil niet gestoord worden in het weekend, onder geen voorwaarde.

“Pas geleden belde er een in het weekend. Ik zeg hoe voel jij je zelf nou. Over een of ander zakelijk probleem. Ja dan hoef je niet bij mij aan te komen. Kom nou. ‘Ja maar ik heb van de week niet gewerkt’.. ja dat is jou probleem. Dat meen ik serieus. Ik ga nou echt niet. het is weekend. Ik ga niet twee uur inruimen om jou even bij te praten, daar denk ik nog niet aan. Weekend is weekend.” (Robin).

De derde groep respondenten vindt dat het weekend ook als werkdagen gezien kan worden, maar willen op vakantie niet gestoord worden door het werk. Respondent Klaas-Jan legt uit dat de sferen door elkaar heen lopen. Dat gaat eigenlijk heel makkelijk, maar wordt veroorzaakt door de mobiele telefoons, zo denkt hij.

“Avonden weekend, gaat bewust en onbewust. Het is een beetje in elkaar over aan het gaan. En hmm, dat brengen die mobieltjes denk ik ook mee joh. Op momenten dat je een mailtje krijgt, dat kan ‘s avonds een keer binnenkomen, je gaat het toch een keer lezen. Dat is ook met privé zaken hè, als er dan een mailtje binnenkomt ga je dat ook lezen, dus het loopt een beetje door elkaar heen. (...) Op vakantie gaat ‘ie uit. Dan ligt ‘ie gewoon hier, op kantoor. Het grote voordeel is ik heb een eigen mobiel. Dat hou ik wel gescheiden. Op mijn eigen mobieltje kan ik ook wel mijn mail binnen krijgen, maar ik krijg in ieder geval geen telefoontjes erop.” (Klaas-Jan).

De laatste groep respondenten is zelfs op vakantie bereid om met werk gerelateerde zaken bezig te zijn. Respondent Kim gaat op zoek naar een *wifi* punt zodat ze haar mail kan bijwerken en kan zien of ze wat belangrijks mist.

“Dan zit ik dus in België en dan denk ik ‘oo direct krijg ik een hele rekening thuis’. Mijn kinderen hebben zo ‘n punt ontdekt waar gratis wifi is. Hahaha en dan ga ik daar naartoe lopen en dan pak ik even mijn telefoon en kijk ik wat er is.

Onderzoeker: Dus u bent wel gewoon zo met uw werk bezig, ook op vakantie?

Ja en dan denk ik even kijken wat er is. En als er dan iets is wat haast heeft, als het geen haast heeft doe ik het ook niet, maar als het haast heeft dan doe ik dat even snel. Denk ik ah belangrijk, even doorsturen, ja dan doe ik dat gewoon.” (Kim).

De eerste groep, mensen die niets willen doen buiten de ouderwetse kantooruren, is dus de meest extreme separatie vorm. Zij proberen de twee sferen zoveel mogelijk uit elkaar te houden. De meest extreme vorm van separatie komt niet voor onder de respondenten, zij proberen het wel maar worden toch gedwongen iets te integreren. De tweede groep wel, zij proberen de scheiding te handhaven in het weekend en als ze door de week werken in de avond is dat omdat ze zelf iets anders te doen hadden overdag.

Een wezenlijk verschil dat genoemd moet worden, is het verschil tussen externe prikkels en interne prikkels. Uit analyse van de data blijkt dat respondenten het vervelend kunnen vinden om gebeld te worden door een collega wanneer zij actief zijn in de privésfeer. Dit zijn externe prikkels, waar zij weinig aan kunnen veranderen. De telefoon gaat zonder dat ze daar invloed op hebben. Respondenten reageren hier op door middel van een zakelijke telefoon en een privé telefoon. De zakelijke telefoon gaat uit, of wordt niet opgenomen, in privétijd, en andersom. De telefoon werkt dus als het ware als een grensbewaker. Zij kunnen

met een druk op een knop de grens tussen werk en privé herstellen of handhaven. De *voicemail* kan de externe prikkels ondervangen, zodat ze de berichtgeving kunnen terugluisteren wanneer zij met het werk bezig zijn. Interne prikkels komen uit de respondent zelf. Hij of zij wil zelf werken op tijden dat het vroeger niet normaal was. Daarnaast is er nog een nuance. In principe is het binnen krijgen van een email ook een externe prikkel. Echter, men kan dan zelf het moment kiezen het bericht te lezen en wellicht te beantwoorden. Dit zal verder worden uitgelegd in de paragraaf ‘integratie’.

“Ja je wil de gesprekken zien te voorkomen. Je hoeft niet gebeld te worden tijdens mijn vakantie, maar dat is eigenlijk het enige. Dus op het moment dat mensen gaan mailen, en ik kijk er naar. ja, ik ga ook niet de hele tijd kijken, maar kijk erop en ik denk dat het iets dringends is, dan gaat’ie ook beantwoord worden tijdens de vakantie.” (Klaas-jan).

Maar de ‘waarom’ vraag blijft staan. Wat is de reden dat mensen separeren? Respondent Robin geeft er een hele economische verklaring voor. Hij stelt dat wanneer ze willen dat hij altijd bereikbaar is, ze de beloning maar aan moeten passen. Hij vindt dat hij niet betaald wordt om altijd bereikbaar te zijn en werkt dus alleen de uren waar hij wél voor betaald wordt.

“Ik weet heel goed wanneer ik klaar ben haha. Ik laat m’n eigen niet leiden door dat ding bijvoorbeeld. Die telefoon staat normaal gesproken als ik klaar ben met werken gooi ik die telefoon ook uit. Zo simpel is het. (...) Ja het is goed. daar kijk ik niet naar. Klaar is kan. Dat is als het weer werk tijd is. Er zijn collega’s schijnbaar die nemen dat ding zelfs mee op vakantie. Ja dan ben je gestoord. Denk ik. Als ze nou 24/7 bereikbaar moeten zijn, dan moeten ze de beloning ook aanpassen, zo simpel is het.” (Robin).

Daarnaast noemt men gezondheid als reden. Respondenten die separeren zijn bang dat ze zichzelf voorbij lopen. Ze zijn bang om overspannen te worden, of merken al aan hun lichaam dat ze op moeten passen. Zij proberen door separatie de druk te verlichten. Respondent Tim geeft hieronder dan ook aan dat zijn werk soms te veel tijd opslokt, waardoor hij niet lekker meer in zijn vel zit.

“Het loopt op en dan denk ik dat de bom barst en dan krijg ik, ik heb ook veel last van mijn armen en schouders en druk op mijn borst dat ik veel te gestrest ben. Dat is het nadeel ervan. Ik denk dat je daar fysiek goed mee, mensen zitten hier rond de 50 en boven de 50, dat is heel inspannend. Ik heb ook de afgelopen tijd, net een collega die net een hartaanval heeft gekregen en nog een in Roosendaal, en dan hoor je vaak van daar moet je mee oppassen. Het moet geen 60 uur blijven. (...) Er zijn mensen die daarmee heel goed om kunnen gaan, er is er eentje bij ons en die is wat ADHD klant en die kan dat misschien aan. Ik ben dan wat een rustiger iemand en doordat er in een keer alles explosief apparaten en zo toegang tot de bestanden ineens geen limiet meer is. Dus dan heb ik nu van nou daar moet ik een beetje mee oppassen.” (Tim).

Het onderwerp *boundary management* is complex. Er wordt vaak gesproken over de werksfeer die de privésfeer overneemt, zoals ook hierboven voor gewaarschuwd wordt. Echter, er moet voor worden gewaakt dat het debat omtrent *boundary management* niet alleen vanuit dat perspectief bekeken wordt. Het is natuurlijk ook mogelijk dat de privésfeer de werksfeer overneemt. Respondent Ron geeft aan dat hij de discipline moet hebben om de privésfeer niet de overhand te laten krijgen. Het is makkelijk om, zeker met jonge kinderen, vaak het privé leven voorrang te verlenen. De scheiding tussen werk en privé zal dan gehandhaafd moeten worden om niet het werk uit het oog te verliezen. De uren zullen gemaakt moeten worden en daardoor is het belangrijk de scheiding te behouden.

“Kijk op maandag en dinsdag probeer ik zo veel mogelijk uren te maken en op woensdag donderdag en vrijdag wordt dat al lastig, want op woensdag breng ik ze naar school en dan moet ik ze om kwart over vijf moet ik ook weer terug zijn, want dan gaan we voetballen met z’n drieën zeg maar. Dus ja, dan is het al lastig om die uren te maken. Nou op donderdag is het ook weer half negen brengen en dan haal ik ze om kwart over drie op school op. Nou ja, dat is ideaal, maar dan kom je wel wat uurtjes te kort, en doet moet je dan gewoon ergens anders in halen. En dat was daarvoor niet anders, voor die nieuwe werkplek. Maar ja dat is voor mij nog wel eens een beetje van goh, even die discipline zien te vinden.” (Ron).

In de interviews is het de respondenten gevraagd of ze, met het bereikbaarheidsideaal in het achterhoofd, dachten dat het nog mogelijk was om complete separatie door te voeren in deze tijd. De meeste respondenten dachten dat het door de moderne technologie moeilijk werd, maar dat het niet onmogelijk was. Zo ook respondent Dirk. Hij stelt dat het met de komst van een 24-uurs economie moeilijk wordt om compleet te separeren.

“Wordt lastig hoor. Kijk het is een 24 uren economie. Dus dat wordt lastig. Ik moet zeggen over het algemeen valt het mee. Kijk dan moet ik wel zeggen natuurlijk ik zit bij non-profit. Dus ja ook gemeentes en provincies en waterschappen en dat soort zaken ja ook die zijn ook niet 24 uur open. Die sluiten ook hun deuren. Nou heb ik nog wel wat commerciële bedrijven waar ik kom, maar over het algemeen valt het wel mee dat ik op dit moment gebeld wordt. Maar ik denk dat die overgang wel steeds vager gaat worden hoor, dat het steeds lastiger wordt. Want ja, je zit met overzeese gebieden. Bedrijven die internationaal werken moeten ook doorgang kunnen vinden, dus ja.” (Dirk).

Ook zouden de meeste respondenten het wel accepteren wanneer een collega zou kiezen voor complete separatie, ook wanneer zij zelf wel werken in het weekend of de avond. Complete separatie is dus geen taboe. Het is niet zo dat mensen er op aangekeken worden wanneer zij daarvoor zouden kiezen. De druk om altijd online te zijn wordt minder gevoeld dan verwacht. Respondent Wesley stelt dat het niet de organisatie cultuur is om altijd beschikbaar te zijn.

“Ik heb wel een idee. Sommige collega’s die vinden dat. Dit is mijn werk en nu is het privé en dan is het klaar. Het is mogelijk bij ons. Ja. wordt geen waarde oordeel over gegeven. De cultuur is hier dat iedereen zijn eigen rol heeft en dat we daar geen etiketje op plakken. Dat is mijn mening, zo zie ik het.” (Wesley).

Ook respondent Truus ervaart de druk van het bereikbaarheidsideaal niet. Zij stelt dat haar collega’s weten dat ze haar telefoon uit zet wanneer ze niet werkt, en dat ze dus geen antwoord hoeven te verwachten.

“Ik ervaar die druk niet dat ik ‘s avonds of in het weekend nog bereikbaar moet zijn, ook al als mensen ‘s avonds mij een berichtje sturen, ja prima maar ze weten dat dat ding uitstaat en de meeste mensen weten geloof ik ook wel dat ik dat zo doe. Ik ervaar die druk ook niet en ik zou het heel gek vinden als ik een berichtje stuur en die zit ergens in Italië dat ik een berichtje terug krijg. Dan heb ik ook zoiets van laat dat ding thuis je bent toch op vakantie!” (Truus).

Als er goed gecommuniceerd wordt, dan is het geen probleem dat mensen niet bereikbaar zijn. Respondent Kim stelt dat ze het begrijpt dat mensen separeren, maar dat ze wel wil weten waar ze dan zijn, omdat ze het vervelend vindt als haar collega’s niet goed communiceren. Dit kan tot misverstanden leiden.

“Als je, hoe moet ik dat zeggen, als het maar inzichtelijk is. Snap je. Dan. Als ik het idee natuurlijk krijg van die is echt nooit bereikbaar, die zit alleen maar thuis te werken maar is er nooit. Dan denk ik, dan vind ik het raar snap je. Dus zolang je er transparant over bent, en je dus ook aangeeft waar je bent, net wat ik zeg. Je moet het goed in je agenda laten zien. Maar het kan natuurlijk niet zo zijn dat iemand nooit bereikbaar is. Dat vind ik slecht.” (Kim)

Men hoeft dus niet te integreren onder druk van het bereikbaarheidsideaal, maar blijktbaar wordt er bewust gekozen voor een bepaalde vorm van integratie. Werknemers integreren blijktbaar tot een bepaalde hoogte omdat zij dat zelf willen en niet omdat er druk is van collega’s. De verwachtingen die eerder gesteld zijn in dit onderzoek gesteld zijn omtrent separatie en het bereikbaarheidsideaal kunnen dus worden tegengesproken. Geen enkele respondent kiest ervoor om volledig te separeren, dus blijktbaar zien de respondenten toch voordelen betreffende een bepaalde mate van integratie, waarover meer in de laatste paragraaf. De volgende paragraaf zal deze voordelen bespreken.

4.7 Integratie

Naast het gescheiden houden van de grens tussen werk en privé kunnen werknemers er ook voor kiezen de twee sferen in elkaar over te laten lopen. In deze paragraaf wordt besproken op welke manieren ze dat doen en wordt er een verklaring gezocht voor de integratievormen. Zoals al in het theoretisch hoofdstuk benoemd werd, worden in dit onderzoek de twee verschillende omgangsvormen als extremen in een schaal gezien. Het is

dus goed mogelijk dat dezelfde respondenten als in paragraaf 4.7 in deze paragraaf terug komen, omdat zij niet alleen argumenten voor separatie, maar ook voor integratie hebben.

Wanneer respondenten kiezen voor het integreren van de privésfeer en de werksfeer lopen de beide sferen in elkaar over. De mate waarop ze integreren verschilt onder de respondenten, maar allemaal zien ze de voordelen van het nieuwe werken in. Wanneer ze privé zaken moeten verrichten onder de ouderwetse werktijden is dat heel makkelijk geworden. Zij profiteren dan ook allemaal van de kansen die Het Nieuwe Werken ze op dat gebied geeft. Zo ook respondent Louis, die zijn kinderen op kan halen dankzij Het Nieuwe Werken

“Ik heb drie kleine kinderen, of klein, negen elf en dertien zijn ze. Ja het gebeurt gewoon dat ik om drie uur even thuis moet zijn. dat ik zeg nou, van drie tot vijf, ik haal dat ‘s avonds in. Ik werk tussen acht en tien.” (Louis).

De respondenten geven ook aan dat de vrijheid om zelf de tijd in te plannen hét grote voordeel van Het Nieuwe Werken is. Zij worden vrij gelaten om de werkzaamheden zo in het privéleven in te passen dat het voor zowel werkgever als werknemer voordelig is. Sterker, er is sprake van een paradoxale vrijheid. Werknemers geven aan de ene kant vrijheid op, doordat ze altijd bereikbaar zijn, maar nemen aan de andere kant de vrijheid om het eigen moment en de eigen manier van werken te kiezen. Het gaat dus om een uitruil van vrijheden. De respondenten stellen dat de voordelen groter zijn dan de nadelen. Zij vinden het ontzettend makkelijk om zelf te mogen en kunnen plannen wanneer ze werken. Dat hierdoor de grens tussen werk en privé vervaagd wordt niet als storend ervaren. Dat is de prijs die betaald wordt voor de flexibiliteit. Respondent Yolante ziet dit als een voordeel.

“Dus, ja, ene kant geeft vrijheid. Andere kant merk ik ook wel dat het ook wel een beetje druk levert ook wel. Ik vind dat wel oké. Met name het gemak en de vrijheid die het je ook geeft, vind ik wel enorm opwegen tegen dat je een keer een zakelijk mailtje ziet in het weekend. Dit bevordert mijn werk en ondersteunt. Enorme verbetering.” (Yolante)

Ook respondent Louis ziet dat het een spel van geven en nemen is geworden. Het is moeilijk los te komen van het werk, maar het is fijn en rustgevend om altijd bij je werk te kunnen. Het verlicht de druk.

“Het is geven en nemen, het is ook voor mijzelf geven en nemen. Aan de ene kant geef je dus iets van hé, ik ben er altijd, en wanneer maak ik mijn hoofd nog leeg en ben je los van dat

werk. Aan de andere kant; het geeft ook een soort vrijheid om maandag ochtend na twee weken vakantie binnen te komen, en niet meteen jezelf door 300 mailtjes heen werken weet je wel. Dus dat is, dat is ook prettig. En die vrijheid van ja. Als ik hier om zeven uur binnen kom zegt niemand van goh wat kom je doen. En al kom ik om half tien binnen is dat ook goed zeg maar. Dus dat is.” (Louis).

In de vorige paragraaf werd gesproken over externe en interne prikkels. Respondenten kunnen separeren op externe prikkels, dus telefoon en mail verkeer, maar kunnen integreren op het verrichten van werk waar zij zelf voor kiezen, de interne prikkel. Respondenten stellen dat het werken aan bepaalde onderzoeken of opdrachten ook in het weekend of in de avonden geen probleem is, maar dat ze liever niet gestoord willen worden door telefoon of mail verkeer van klanten of collega's. Externe prikkels worden geblokkeerd, maar interne prikkels worden toegestaan. Respondenten die separeren op externe prikkels kunnen dus integreren op interne prikkels. Zij kunnen dus wel zelf aan het werk gaan wanneer zij daar behoefte aan hebben, maar willen niet gestoord worden van buitenaf. Neem respondent Dirk. Hij probeert zijn grens te bewaken door zijn zakelijke telefoon thuis te laten op momenten dat hij in zijn privésfeer wil zijn, bijvoorbeeld op verjaardagen.

“Als ik naar een verjaardag ben of dat soort zaken, want dat kan ook dat je 's avonds weg bent voor dat soort zaken, dan neem ik hem niet mee, hij ligt wel op de oplader. Hij staat gewoon aan. Dus kan wel zien als ik thuis kom van hem of dat er iemand gebeld heeft of zo. Maar dan neem ik hem niet mee. Maar uhm nee dat sluit ik inderdaad af. Op vakantie of ergens op visite gaan dan heb ik hem niet bij. Privé telefoon bij en niet de zakelijke.” (Dirk).

Toch werkt hij wel vanuit huis, in het weekend en in de avonden. Hij integreert zijn werk regelmatig in zijn privéleven, maar alleen wanneer hij daar behoefte aan heeft. Hij doet dit zodat hij in alle rust zijn werk kan voorbereiden voor de volgende dag. Het geeft een gevoel van rust wanneer het werk af is.

“Wat ik net zeg met mijn rapportages. Als die rapportage niet af is en ik ben hier bezig met die rapportage dan is het op een gegeven moment zes uur en dan moet je het gebouw uit zijn. En dan is het afgesloten en dan start ik thuis echt niets meer op. Deed ik vroeger wel, maar nu niet meer. Zit ik thuis en mijn rapportage is nog niet af voor het avond eten. Dan laat ik mijn computer staan, we gaan eten en dan werk ik toch nog even door zodat ik zeker weet van het is klaar, dan hoef ik er niet opnieuw naar toe te kijken. En dat kan een half uurtje langer zijn, maar het kan ook twee uur langer zijn. Maar dan is het af, dan is het klaar. Dan is het afgesloten dan ben ik er ook klaar mee.” (Dirk).

De reden hierachter is dat ze er dan zelf voor kunnen kiezen om de grens tussen werk en privé vorm te geven, in plaats van dat andere personen ervoor kiezen om de grens van de respondenten vorm te geven, door contact te zoeken. Voor enige nuance is het noodzakelijk

op te merken dat respondenten bellen vaak erger vinden dan mailen, omdat ze er zelf voor kunnen kiezen de mail te openen.

“Net als afgelopen tijd en de komende weken uhm, veel bedrijven bezoeken heb. Moet ik regelen. En dan als ik dan in het weekend dan naar de email kan checken, dan is dat uhm, dan ga ik, ja, dat is voor mij een voorwaarde om goed te kunnen blijven functioneren.” (Arjen).

In het verlengde daarvan, externe prikkels worden door andere respondenten niet als negatief ervaren. Zij vinden het prima dat collega's bellen of mailen. Respondent Kim vindt het zelfs zo belangrijk om bij te blijven dat zij op vakantie opzoek gaat naar een *wifi* spot om haar email bij te werken. Zij doet dit omdat ze het leuk vind om op de hoogte te blijven.

“Dan zit ik dus in België en dan denk ik oo direct krijg ik een hele rekening thuis. Mijn kinderen hebben zo'n punt ontdekt waar gratis wifi is. Hahaha en dan ga ik daar naartoe lopen en dan pak ik even mijn telefoon en kijk ik wat er is.” (Kim).

Het integreren van de werksfeer en de privé sfeer gaat vaak onbewust. Mensen die er geen moeite mee hebben letten er ook eigenlijk niet op. Het gaat vanzelf. Respondenten geven aan dat ze eigenlijk op de automatische piloot de twee sferen beheren. Er is dus eigenlijk geen grens bewaking meer aanwezig. Alsof het verdrag van Schengen toegepast is op het *boundary management* lopen de twee sferen in elkaar over. Vrij verkeer van wer kzaken in de privéwereld en andersom.

“Bij mij gaat het in ieder geval vrij automatisch, maar ja joh als ik naar de laatste 20 jaar kijk ben ik eigenlijk al 20 jaar met Het Nieuwe Werken bezig. Het is dus eigenlijk het oude werken geworden, of hetzelfde werken. Er is ook niet zo heel veel verandert.” (Klaas-Jan).

Als mogelijke verklaring voor integratie komt betrokkenheid naar voren. Betrokken medewerkers willen het beste voor de organisatie en willen niet dat de naam van de Belastingdienst te grabbel gegooid wordt. Ze ervaren het bijvoorbeeld als vervelend wanneer de Belastingdienst negatief in het nieuws komt. De betrokkenheid zorgt ervoor dan men extra gedreven is het werk goed te doen. Doordat respondenten zo betrokken zijn, komt het voor dat de balans tussen werk en privé zo nu en dan meer naar de werksfeer valt. Onder de respondenten wijst zich dit ook uit. De respondent die stelde niet zo betrokken te zijn is ook degene die het meest separatistisch bleek. Anderen respondenten, die zelf stellen erg

betrokken te zijn bij de organisatie, lieten ook een hoge mate van integratie zien. De antwoorden komen wat dat betreft overeen met de verwachting.

“Kijk als mensen niet betrokken zijn en inderdaad om vier uur de deur dicht gooien, ja, ja. Maar dat hoeft niets te zeggen natuurlijk over zijn kwaliteiten. Dat is ieder zijn keus. Nee dat is moeilijk oordelen denk ik hoor. Hebben mensen ook gelijk in.

Onderzoeker: Maar voor u persoonlijk is de betrokkenheid een drijfveer om toch nog de email te lezen of telefoon op te nemen?

Ja, ja. Ja, hmhm, ja je weet niet, je moet wel inschatten of het prioriteit is ja of nee. En wat ik al zeg, is het prioriteit dan probeer ik dat zo snel mogelijk af te handelen. Het is zo divers joh. Wat we de laatste jaren meegenomen, zijn heel veel bedrijven in de problemen gekomen, financieel, dan moeten ze bijvoorbeeld aanslagen loonheffing betalen, ze krijgen nog wat belasting terug. Dan bellen ze, kunnen we wat regelen want we krijgen nog belasting terug, en de liquiditeit is slecht. Daar zijn ook regeltjes voor. Ja die bedrijven willen snel antwoord, dus dan wil je dat forceren, nja forceren, dan wil je sneller meewerken. Dus dat is één die betrokkenheid, en twee kijk je daarom misschien in die mailtjes ook. Dus betrokkenheid ja.”
(Stefan).

Betrokkenheid zorgt blijkbaar voor dat mensen een hogere mate van integratie laten zien. De betrokkenheid kan mogelijk leiden tot een te hoge werkdruk. Medewerkers willen het werk goed doen, maar krijgen het in de tijd die er voor staat niet voor elkaar. De medewerkers integreren daardoor het werkleven in de privésfeer. Zodoende kunnen ze toch voldoen aan de werkdruk. De Belastingdienst treft geen regelingen en maakt geen afspraken met de werknemers, waardoor ze zelf verantwoordelijk zijn voor de bewaking van de grens. Dit neigt naar het concept van een *greedy organisation* (Bartram et al., 2008), waar de organisatie bewust of onbewust de werknemers steeds meer en meer de organisatie in trekt. Door de mogelijkheden van Het Nieuwe Werken kunnen werknemers altijd bij het werk, zonder beperkingen van de organisatie kan dat uitmonden in een werkweek met meer uur dan contractueel afgesproken is.

“Het moet vanuit jezelf komen. Er is niemand die mij verplicht om dit te doen. Het enige wat er vanuit de organisatie moet komen is dat mijn pakket moet verminderen. Ze hebben dat al beloofd, het zou naar 40 gaan. Ik heb gewoon een heel intensief pakket. (...) Je moet dan een streng regime voor jezelf invoeren zeg maar. Nee, maximaal tot zes uur en dan stop ik ermee anders ga je gewoon door en door en dan stuur ik 's avonds naar collega's een mailtje ofzo en dan krijg ik een mailtje terug en dan denk ik hé die zijn ook nog bezig of die hebben de computer nog aan.” (Tim).

4.8 Alternatieve omgangsstrategieën

In deze paragraaf wordt gezocht naar alternatieve omgangsvormen. Eerder werden al de omgangsvormen separatie en integratie van Nippert-Eng (1996) besproken. Hoe kunnen mensen nog meer om gaan met de toenemende spanning in het *boundary management*. De alternatieve omgangsvormen worden gezocht met behulp van de theorie van Lipsky (2010). Het voorbeeld zoals gegeven in het theoretisch kader wordt nog eenmaal herhaald, om duidelijk te maken naar welk mechanisme er gezocht wordt in deze paragraaf.

Het voorbeeld betrof een man van 55 jaar oud. Deze man werkt al lange tijd bij de Belastingdienst en moet nu mee in Het Nieuwe Werken. Eigenlijk trekt hij het niet goed om buiten kantooruren met zijn werk bezig te zijn. Er zou gesteld kunnen worden dat de man meer van separatie is dan van integratie. Doordat zijn collega's wel werken buiten kantooruren en hem daarbij betrekken, krijgt hij toch werk in zijn privédomen. Om zijn *boundary management* in stand te houden kan hij wellicht gebruik maken van een van de aanpassingsstrategieën uit de literatuur van Lipsky, door bijvoorbeeld zijn taak te herdefiniëren en zich te verschuilen achter de regels van het aantal uur dat hij al gewerkt heeft. Het is immers niet meer zijn taak om in het weekend met zijn werk bezig te zijn als hij al 40 uur gewerkt heeft. De aanpassingsstrategieën van Lipsky zouden op deze momenten dus een uitkomst bieden voor separatisten om te helpen hun *boundary management* in stand te houden.

Er moet dus ten eerste gesteld worden dat dit voorbeeld alleen opgaat bij mensen die een hoge mate van separatie laten zien. Werknemers die integratie als aanpassingsstrategie kiezen hebben sowieso geen behoefte aan het in stand houden van de grens tussen werk en privé. Het precieze voorbeeld is niet gevonden in de interviews, wel zijn er aanleidingen om te denken dat de aanpassingsstrategieën van Lipsky helpen met het in stand houden van de grens tussen werk en privé voor diegene die dat willen. Waar de omgangsvormen van Nippert-Eng (1996) vooral laten zien hoe men om kan gaan met druk op het *boundary management* geeft de theorie van Lipsky (2010) meer inzicht in de manier waarop men dat dan doet. Het herinrichten van werk en herdefiniëren van taak helpt separatisten om de grens te bewaken. Zo blijkt ook uit de quote van respondent Arjen. Hij wil liever niet in het weekend werken, en past soms zijn werk en taak daarop aan wanneer het te veel wordt.

“Vorige week vrijdag. Was ik de hele dag bij een bedrijf geweest. En dan ‘s ochtends had ik een poos met de directie. En daarnaast heb ik een hele poos stukken zitten bekijken en heb ik een verslag gemaakt en aan het eind van het bezoek heb ik nog een aantal vragen gesteld. Even heel kort, een beetje STENO. En dat heb ik dus niet meer uitgewerkt vrijdag. En

vanmorgen heb ik gezegd tegen een collega van dit is wat of klaar is. En het andere moet ik nog even voor gaan zitten en dat komt maandag of anders dinsdag of anders woensdag. Dus wat dat betreft denk ik van het is goed. ik heb mijn uren meer dan gedraaid.” (Arjen).

Het is niet zo dat de medewerkers de uren precies afklokken, maar ze proberen wel de grens te stellen na het aantal uur en verschuiven de taken die nog over zijn dan naar de week daarna. Dit is geen probleem vaak, omdat het werk niet echt gebonden is aan harde deadlines, maar de werkdruk altijd aanwezig is.

“Het is niet zo dat ik zal ik maar zeggen met een stopwatch in de hand. Dat niet. Nee, gewoon iedereen krijgt de aandacht die hij verdient. Zo simpel is het. Maar na 40 uur is het volgende week.” (Robin).

Er is dus wel aanleiding om te denken dat separatisten de aanpassingsstrategieën van Lipsky (2010) gebruiken om de grens tussen werk en privé te handhaven. Echter, men kan stellen dat het simpelweg de theorie van Lipsky is die gehanteerd wordt. Dat kan, inderdaad. Maar dat neemt niet weg dat Lipsky's theorie dus ook in een nieuwe organisatie vorm nog steeds van toepassing is. Het Nieuwe Werken verandert vele zaken in de organisatie, maar werknemers in de publieke dienstverlening blijven de werkdruk verlagen, zelfs wanneer ze ieder moment van de dag kunnen werken.

4.9 Verwachtingen

Voor het onderzoek waren er verwachtingen. Er werd verwacht dat de meeste respondenten zouden kiezen voor het verdedigen van de grens tussen werk en privé, separatie. Deze verwachting is voor de helft uitgekomen. Zoals gemeld maken respondenten een scheiding tussen externe en interne prikkels. De meeste van de respondenten in dit onderzoek vinden het storend om via externe prikkels gestoord te worden wanneer zij niet bezig zijn met het werk. Echter, zij vinden het niet erg om buiten de oude kantooruren, bijvoorbeeld in het weekend, zelf te werken aan enkele opdrachten. De interne prikkel om te werken wordt niet als storend ervaren. De externe prikkel wel. Verdedigen de werknemers dan grens? Ja, in principe wel. Zij gebruiken vaak twee telefoons, zodat zij in de privésfeer kunnen kiezen voor het uitzetten van de zakelijke telefoon. Hierdoor nemen ze de externe prikkel weg en verdedigen ze de grens tussen werk en privé. Aan de andere kant mag er gesteld worden dat de grensbewaking niet sterk is, omdat werknemers toch veel thuis, in de avonden en de weekenden werken. De voordelen van de vrijheid van Het Nieuwe Werken zijn groter dan de nadelen en dus vinden de medewerkers het prima thuis, buiten kantooruren, werk te

verrichten. Op deze manier wordt de grens dus niet bewaakt. Deze nuance dient benadrukt te worden, omdat het inzicht geeft in de beweegredenen van de werknemers. Respondenten laten over het algemeen toch een redelijke mate van integratie zien. Er was maar een respondent die probeerde zo veel mogelijk te separeren, en zelfs dat lukte niet volledig. In principe mag er dus gesteld worden dat men de separatiestrategie niet volledig toepast, maar dat ook de integratietheorie niet in de meest extreme vorm wordt doorgevoerd.

Voor het bereikbaarheidsideaal wordt weinig bewijs gevonden. Er werd verwacht dat men vanwege de druk van collega's niet zou kunnen separeren. Echter, de cultuur binnen de organisatie is er niet naar om druk op elkaar uit te oefenen. Men heeft elkaar simpelweg niet zo vaak nodig buiten kantooruren. Hierdoor treden er ook weinig spanningen op. De verwachting was dat men de spanning in het *boundary management* zou voelen, maar een groot aantal respondenten stelde daar geen last van te hebben. Voor enkele respondenten was er wel sprake van spanning. Zij stelden dat ze goed moesten opletten zichzelf niet voorbij te lopen, door dat ze altijd met het werk bezig konden zijn nu. De theorie van een *greedy organisation* maakt hier zijn opwachting. De organisatie heeft geen afspraken of richtlijnen gemaakt omtrent *boundary management*, waardoor de werknemers op zichzelf aangewezen zijn het *boundary management* vorm te geven. De werknemers die dit niet of nauwelijks lukt werken dus in overvloed, omdat ze geen rem hebben niet te werken. Ondanks dat de Belastingdienst geen *greedy organisation* wil zijn, leidt het niet hebben van richtlijnen toch tot het overwerken van werknemers. Ze geven de medewerkers de mogelijkheid om zich volledig toe te wijden aan de organisatie.

Er werd verwacht dat er anderen aanpassingsstrategieën te vinden zouden zijn. Dit blijkt achteraf moeilijk te constateren. Wel blijkt dat werknemers die een hoge mate van separatie laten zien geneigd zijn de omgangsstrategieën van Lipsky (2010) te gebruiken om de grens bewaking kracht bij te zetten. Het lijkt erop dat Lipsky en Nippert-Eng (1996) elkaar aanvullen. Nippert-Eng geeft aan welke omgangsvormen er zijn en Lipsky geeft aan hoe deze tot stand komen.

De laatste verwachting van dit onderzoek was dat betrokkenheid een verklaring zou kunnen zijn voor integratie. Mensen die een hoge mate van betrokkenheid zouden laten zien zouden ook eerder geneigd zijn een hoge mate van integratie door te voeren. Dit blijkt ook te kloppen. De respondent die stelde niet zo betrokken te zijn, was ook de meest separatistische respondent. Daarnaast waren de zelfverklearde betrokken respondenten wel bereid te integreren.

Samenvattend, Nippert-Eng (1996) en haar aanpassingsstrategieën zijn zeker waarneembaar, maar niet in extreme vorm. Het hanteren van separatie en integratie als schaal geeft de nuance die nodig is om te verklaren hoe werknemers hun *boundary management* vormgeven.

5. Conclusie en Discussie

Dit onderzoek begon met introductie van de mogelijke problemen die Het Nieuwe Werken met zich mee kon brengen. Met de komst van alle apparatuur die het plaats- en tijd onafhankelijk werken mogelijk maken ligt er een gevaar op de loer. Werknemers kunnen mogelijk de grens tussen werk en privé, zoals die voorheen aanwezig was, niet meer behouden. De grens verplaatst, of vervaagt zelfs. Aan de hand van bestaande literatuur, zoals Ashforth (2000), Perlow (2012) en Nippert-Eng (1996) werd verwacht dat er spanningen in het *boundary management* van werknemers zouden ontstaan door invoering van Het Nieuwe Werken. De onderzoeksvraag die daar bij past had betrekking op de grensbewaking. De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidde als volgt; *Hoe bewaken werknemers de grens tussen werk en privé na de invoering van Het Nieuwe Werken in hun organisatie? En hoe zijn verschillen in manieren van boundary management te verklaren?*

Aan de hand van Nippert-Eng (1996) werden twee verschillende omgangsvormen voor grensbewaking gevonden. Deze verschillende omgangsvormen zijn separatie, het totaal uit elkaar houden van de werk en de privésfeer, en integratie, het in elkaar over laten lopen van de werksfeer en de privésfeer. Werknemers gebruiken de omgangsvormen om het *boundary management* vorm te geven. In dit onderzoek zijn de twee omgangsvormen als uitersten op een schaal gebruikt. Men kan dus een bepaalde mate van separatie of een bepaalde mate van integratie laten zien. Noch volledige integratie, noch volledige separatie zijn waargenomen. Dat leidt er dus toe dat geconcludeerd mag worden dat het inderdaad gaat om een schaal, waar mensen een bepaalde mate van integratie of een bepaalde mate van separatie kunnen laten zien. De twee omgangsvormen mogen dus als ideaal typen gezien worden, welke in de complexiteit van de werkelijkheid niet gevonden worden.

Uit de interviews kwam naar voren dat de werknemers de grens tussen werk en privé niet volledig separatistisch bewaken. Zij werken allemaal met een laptop en een *smartphone*, sommigen hebben een *tablet*. Het merendeel van de respondenten beschikte wel over twee telefoons. Een zakelijke telefoon, welke aanstond tijdens werktijd, en een privé telefoon. Zo konden ze de twee sferen toch uit elkaar houden. Echter, er werd toch veel buiten de ouderwetse kantooruren gewerkt. Werknemers gaven aan dat ze de externe prikkel graag weg

wilden nemen, door middel van het uitzetten van de telefoon of de tablet. Zo waren ze onbereikbaar voor collega's of klanten, al hadden de directe collega's ook vaak het privé nummer waarop men nog kon bellen in noodgevallen.

De *smartphone* zou een middel zijn waardoor men spanningen in het *boundary management* zou kunnen ervaren. Dit blijkt echter een middel waarmee men de spanningen kan laten afnemen. Door de telefoon uit te zetten kan men de externe prikkel weg nemen. Zodoende worden zij niet gestoord wanneer zij dat niet willen. Het lijkt erop dat de *smartphone* dient als een schakel apparaat, waarmee men schakelt tussen de werksfeer en de privésfeer. Het onderzoek van Golden en Geisler (2007) gaf al aan dat een *PDA* datzelfde effect kon hebben. Bewijzen voor die bevindingen worden ook in dit onderzoek gevonden.

Toch wilden werknemers wel buiten kantooruren werkzaam zijn. De interne prikkel om te werken werd niet als storend ervaren. Het ging vaak automatisch en onbewust. Werknemers zien dat de voordelen van Het Nieuwe Werken groter zijn dan de nadelen, en nemen de druk op het *boundary management* dan voor lief. Het lijkt dat men de vrijheid om altijd bereikbaar te zijn opgeeft, zodat men de vrijheid om zelf te bepalen waar en wanneer men werkt kan nemen. Betrokken medewerkers zijn meer geneigd om de sferen te integreren. Zij willen het beste voor de organisatie en vinden het dan minder erg om in het weekend of op vakantie gestoord te worden.

Werknemers die toch een bepaalde mate van separatie laten zien doen dit bewust. Door Het Nieuwe Werken kunnen zij in principe altijd bij hun werk. Zij moeten oppassen voor de valkuil dat ze te veel uren draaien, zonder daar voor betaald te worden. Een van de respondenten gaf ook aan dat hij de beloning niet voldoende vond voor integratie. Een andere reden was een gezondheidsreden. Door de hoge werkdruk worden er velen uren gewerkt door de werknemers. In samenwerking met Het Nieuwe Werken kan dit leiden tot stress, wat schadelijk voor de gezondheid kan zijn. Respondenten gaven aan op de rem te moeten trappen en de grens te moeten bewaken, omdat ze zichzelf anders verliezen in het werk.

Vanuit de theorie werd eigenlijk verwacht dat er veel spanningen in het *boundary management* op zouden treden. Denk hierbij aan de theorieën van Ashforth (2000), Perlow (2012) en Nippert-Eng (1996). Dit blijkt in de praktijk minder het geval. De spanningen zijn er wel, maar veel medewerkers hebben er geen last van. Een enkeling wordt het soms teveel. De overige medewerkers zien vooral de voordelen van Het Nieuwe Werken. Er is sprake van een paradoxale vrijheid. Aan de ene kant geven de medewerkers de vrijheid op om los te komen van het werk, doordat ze altijd bereikbaar zijn. Aan de andere kant nemen ze daardoor de vrijheid om het werk zo in te delen dat het voor hen zelf het beste uitkomt. Of dat in het

weekend of in de avond is maakt niet meer uit. Die vrijheid en de voordelen die daar mee samengaan worden belangrijker geacht dan de nadelen die er aan Het Nieuwe Werken gekoppeld worden. Dit is eigenlijk ook de verklaring voor de verschillende manieren van *boundary management*. De voordelen worden door veel werknemers belangrijker gevonden dan de nadelen, maar wanneer mensen de nadelen meer gaan benadrukken zal dat leiden tot separatie. Zolang de werknemers de voordelen zullen ervaren, zullen zij er een *boundary management* op na houden dat vooral gestaafd is op integratie. Wanneer zij de nadelen gaan merken, doordat ze zichzelf bijvoorbeeld verliezen in het werk, kan het *boundary management* worden aangepast.

Wat betekent dit nou voor Het Nieuwe Werken en de organisaties? Het is goed mogelijk om Het Nieuwe Werken zonder grote problemen in te voeren, mits aan een aantal voorwaarden wordt voldaan, zoals het maken van afspraken omtrent *boundary management* en goede begeleiding bij de implementatie, zodat alle werknemers weten hoe de apparaten werken. De spanningen in het *boundary management* lijken mee te vallen en over het algemeen willen mensen zelf verantwoordelijk zijn voor de manier waarop ze invulling geven aan de grens bewaking. Voor organisaties is het belangrijk dat zij richtlijnen opzetten, zodat de werknemers die er wel moeite mee hebben niet aan hun lot over gelaten worden. De een gaat makkelijker om met veranderingen dan de ander, waardoor het voor organisaties lastig is om een lijn te trekken. Het is aan de manager om te zien op welke manier de werknemer of werknemster het best tot zijn of haar recht komt. Richtlijnen zouden daarbij kunnen helpen. Ook is het verstandig meer begeleiding te geven bij het implementeren van de mogelijkheden van Het Nieuwe Werken. Werknemers die begeleiding missen zullen niet alle mogelijkheden van de nieuwe organisatievorm benutten.

Daarnaast is het inderdaad een bezuiniging om over te stappen op Het Nieuwe Werken. Bij de Belastingdienst gaat een aantal kantoren dicht en centraliseert het werk zich op verschillende plekken. Hierdoor bespaart de Belastingdienst de kosten van de kantoren. De werknemers worden samengevoegd, waardoor niet voor iedereen meer plek is. Dit leidt ertoe dat de sociale contacten, en daarmee de sociale contracten, die voorheen bestonden nu vervagen of zelfs vervallen. Nieuwe sociale contracten dienen gemaakt te worden, maar collega's zien elkaar steeds minder op kantoor. Werknemers waren al jaren werkzaam met dezelfde collega's en wisten wat ze aan die mensen hadden. Zo wist de een dat de ander er niet van gediend was om in het weekend gebeld te worden. Dat soort onuitgesproken afspraken verdwijnen nu. Wanneer een nieuwe collega dan toch in het weekend belt, kan dat leiden tot spanningen in de grensbewaking.

Dit onderzoek is gebaseerd op zeventien interviews. Het waren diepte interviews om achter de verschillende beweegredenen van werknemers te komen. Waarom handelen ze zoals zij doen. Kwalitatief onderzoek leent zich uitstekend voor dat doel. Echter, het onderzoek is moeilijk generaliseerbaar, waardoor men voorzichtig moet zijn met het trekken van conclusies. Zeventien respondenten zijn te weinig om algemene uitspraken te doen over het effect van Het Nieuwe Werken op *boundary management*. Het onderzoek heeft binnen de Belastingdienst plaats gevonden. De Belastingdienst is een overheidsinstelling. In het bedrijfsleven kunnen resultaten anders uitvallen, omdat daar vaak een andere cultuur heerst. Het loon is daar vaak hoger, waardoor men wellicht bereid is om werk en privé meer te laten integreren. In dit onderzoek kwam ondermeer naar voren dat een werknemer het salaris niet hoog genoeg vond om werk en privé te laten integreren. Wanneer men in het bedrijfsleven meer salaris betaald, is het mogelijk dat dit argument weg valt. Naast het verschil tussen een overheidsinstelling en het bedrijfsleven moet ook opgemerkt worden dat de gemiddelde leeftijd binnen de Belastingdienst hoog is. De organisatie vergrijst snel. Organisaties met een lagere gemiddelde leeftijd zullen wellicht minder problemen hebben met de implementatie van Het Nieuwe Werken, omdat werknemers wellicht meer affiniteit met technologie hebben.

De resultaten geven voldoende aanleiding voor nieuwe studies in deze richting. Wellicht kan kwantitatief vervolg onderzoek zorgen voor algemenere conclusies, zodat de invloed van Het Nieuwe Werken op het *boundary management* nog beter geduid kan worden.

Ook geeft dit onderzoek aanleiding om de rol van de manager met de verandering naar Het Nieuwe Werken onder de loep te nemen. De rol van de leidinggevende is aan het veranderen. De verandering van de rol van de manager kan belangrijk zijn voor verschillende organisaties, en onderzoek in die richting zou kunnen helpen mogelijke problemen en verschillen te duiden.

6 Literatuurlijst

- Ashforth, B.E., Kreiner G.E., Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Bartram, T., Burchielli, R., & Thanacoody, R. (2008). Work-family balance or greedy organisations? La Trobe University, 1-11.
- Bijl, D. (2009). Aan de slag met het nieuwe werken. Par CC: Zeewolde.
- Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: The dark side of managerialistic "enlightenment". *Public Administration*, 87, 892-909.
- Fleming, P. & Spicer, A. (2004). 'You can check out anytime, but you can never leave': Spatial boundaries in a high commitment organization. *Human Relations*, 57, 75-94.
- Giarruso, R., Richlin-Klonsky, J., Roy, W.G., Strenski, E. (2008). *A Guide To Writing Sociology Papers*. 6th edition. New York: Worth Publishers.
- Golden, A.G. & Geisler, C. (2007). Work-life boundary management and the personal digital assistant. *Human Relations*, 60, 519-551.
- Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. 30th anniversary expanded ed. New York: Russell Sage Foundation.
- Nippert-Eng, C. E. (1996). *Home and work : negotiating boundaries through everyday life*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Perlow, L. A. (2012). *Sleeping with your smartphone : how to break the 24/7 habit and change the way you work*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.

Internet bronnen

- Youtube. (2012). Het Nieuwe Werken bij de Belastingdienst.
<http://www.youtube.com/watch?v=IEdEDtgbMY4>

Bijlage 1: Brief voor benadering respondenten

Wie ben ik?

Ik ben Bram van Doorn, een student van 22 jaar en woonachtig in Breda. Vorig jaar heb ik met succes de Bachelor Sociologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam afgesloten. Momenteel volg ik een Master Sociologie; Arbeid, Organisatie en Management, ook aan de EUR. Deze master plaatst organisaties, arbeid en productie in een sociaal kader. Velen zien productie en arbeid in getallen en formules. Mijn studie poogt deze onderdelen meer te zien in het licht van sociale relaties, netwerken, instituties en beslissingsvrijheden. Naast mijn studie ben ik part-time werkzaam bij Makro Breda, als ploegleider en medewerker quality control. Voor mijn afstuderen werk ik momenteel aan een scriptie over *Het Nieuwe Werken*.

Het onderzoek!

De omvorming van de belastingdienst naar een organisatie waar *Het Nieuwe Werken* de standaard is, is enkele weken geleden voltooid. U heeft het waarschijnlijk gemerkt aan verschillende dingen, zoals de DWB apparatuur waar u nu mee werkt en de metamorfose van uw eigen bureau naar flex-werkplek. Deze zaken zijn onderdeel van *Het Nieuwe Werken* en maken voor u een wezenlijk verschil in uw manier van werken. Mijn onderzoek richt zich op uw ervaringen omtrent *Het Nieuwe Werken*. U kunt nu overal waar u bent, bijvoorbeeld vanuit uw eigen huis, werken. Aan de andere kant heeft u geen vaste werkplek meer op kantoor en zijn uw werktijden wellicht een stuk flexibeler geworden. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat de scheiding tussen uw werk en uw privé verandert of in sommige gevallen zelfs vervaagt. U heeft het misschien zelf niet door of u bent er heel bewust mee bezig, maar zeker is dat u de scheidslijn tussen uw werk en uw privé op een bepaalde manier vorm geeft. Mijn onderzoek probeert te achterhalen hoe u dat doet, en waarom u dat doet. Loopt u tegen bepaalde problemen aan of gaat de overgang naar *Het Nieuwe Werken* vlekkeloos?

Kunt u mij helpen?

Voor het onderzoek ben ik opzoek naar respondenten die aan een aantal criteria voldoen. Werkt u minimaal een dag in de week thuis, bent u buiten kantooruren (maandag t/m vrijdag 09:00-17:00) ook met uw werk bezig en maakt u gebruik van de technologische hulpmiddelen die de Belastingdienst u aangeboden heeft? Dan ben ik opzoek naar u. In een interview dat ongeveer een half uur zal duren zullen we het hebben over de veranderingen die u doormaakt en de manier waarop u uw werk en privé gescheiden houdt, of juist niet. De interviews zullen natuurlijk vertrouwelijk behandeld worden en u zult absoluut anoniem blijven. De interviews zullen in de laatste week van april en de eerste week van mei afgenomen worden op het belastingkantoor in Breda. Bent u geïnteresseerd en vindt u het leuk een enthousiaste student verder te helpen, dan hoor ik graag van u.

Om deel te nemen aan het onderzoek kunt u op dit bericht reageren. Ik zal dan contact met u opnemen en een afspraak met u maken.

Alvast bedankt voor uw tijd en medewerking.

Met vriendelijk groet,

Bram van Doorn

Bijlage 2: Vragenlijst voor interviews.

Deze vragen hebben als leidraad voor de interviews gediend. Vragen zijn in sommige gevallen uitgebreid. Ieder interview is uniek, maar dit was de basis.

Interview +/- 30 minuten

Algemene introductie

- Wie bent u?
- Wat is uw opleidingsniveau?
- Wat is uw burgerlijke status?
- Wat is uw functie binnen de Belastingdienst?

De onderdelen van Het Nieuwe Werken

- Bent u bekend met (de onderdelen van) HNW/TPAW?
- Welke onderdelen van HNW gebruikt u? (apparaten, tijd onafhankelijk, plaats onafhankelijk)
- Wat vindt u tot nu toe van de mogelijkheden die u aangeboden hebt gekregen? Helpen ze u bij het werk? Wat zijn uw ervaringen tot dusver?

Situatie voor invoering van Het Nieuwe Werken

- Kunt u mij vertellen hoe uw werksituatie was voor de invoering van Het Nieuwe Werken?
- Hoe deelde u uw werktijd in?
- Op welke manier hield u werk en privé gescheiden toentertijd? Of liet u beide in elkaar overlopen? (+ uitleg begrippen werk en privé)

Verandering naar Het Nieuwe Werken

- Hoe heeft u de overstap naar het HNW/TPAW ervaren?
- Wat heeft u gemerkt met betrekking tot de verandering naar HNW/TPAW?
- Hoe ervaart u de nieuwe manier van werken?
- Wat ziet u als voordelen en nadelen van HNW/TPAW?

Grensbewaking privésfeer vs. Werksfeer

- Heeft u veranderingen gemerkt in de omgang met de scheiding tussen uw werklevens en uw privéleven door de invoering van HNW?
- Ervaart u soms spanningen tussen uw werk en uw privé?
 - Zo ja, waar denkt u dat deze spanningen aan toe te schrijven zijn?

- Zo nee, waarom niet?

Integratie of separatie?

- Kiest u voor het in elkaar over laten lopen van uw werksfeer en privésfeer, of houdt u ze gescheiden?

- Waarom kiest u voor integratie/separatie?

- Bij separatie: Hoe denkt u over een complete separatie? Is dat mogelijk volgens u?

- Kiest u bewust voor de wijze waarop u uw grens bewaakt, dan wel over laat lopen, of gaat dit automatisch?

- Waarom kiest u bewust voor de aanpak?

- Waarom denkt u dat het automatisch gaat?

Alternatieve strategieën van Lipsky

- Heeft u een duidelijk definitie van uw werk, uw cliënten en uw taak? (uitleg vereist over theorie van Lipsky)

- Als u de grens tussen werk en privé wil handhaven, gaat u dan anders om met uw werk, uw taak of uw cliënten?

- Waarom doet u dat (niet)?

Betrokkenheid als verklaring voor integratie?

- Op welke manier zou u uw betrokkenheid bij de Belastingdienst omschrijven?

- Vindt u uzelf een betrokken medewerker? En waarom?

- Op welke manier denkt u dat uw betrokkenheid invloed heeft op de manier waarop u uw grens tussen werk en privé vorm geeft?

Afspraken?

- Zijn er afspraken of richtlijnen gemaakt met de organisatie over *boundary management*?

- Zijn er afspraken of richtlijnen gemaakt met de collega's over *boundary management*?