

Stoeien met woorden

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenis en legitimiteit van het nieuwe werken volgens consultants in Nederland

Eindscriptie Sociologie Master Arbeid, Organisatie & Management

Artikel titel:	Stoeien met woorden
Ondertitel:	Een kwalitatief onderzoek naar de betekenis en legitimiteit van het nieuwe werken volgens consultants in Nederland
Auteur:	Joris Buijs
Studie:	Master Arbeid, Organisatie & Management Faculteit der Sociale Wetenschappen Sociologie Erasmus Universiteit Rotterdam
Scriptiebegeleider:	Prof. dr. Ferry Koster, Erasmus Universiteit Rotterdam
2 ^{de} beoordelaar:	Prof. dr. Romke van der Veen, Erasmus Universiteit Rotterdam
Ingeleverd op:	12-04-2015

<u>Inhoud</u>	Blz.
<u>Samenvatting</u>	<u>4</u>
<u>Abstract</u>	<u>4</u>
<u>1. Inleiding</u>	<u>6</u>
1.1 Centrale vraagstelling	8
1.2 Deelvragen	9
1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	10
1.4 Leeswijzer	10
<u>2. Theoretisch kader</u>	<u>11</u>
2.1 Verwachtingen van rationaliteit en verbetering	11
2.2 Legitimiteit	11
2.3 Discours van managementtrends	12
2.4 Consultants en managementtrends	12
2.4.1 Het selecteren van managementtechnieken	13
2.4.2 Strategiekeuze	13
<u>3. Methode van onderzoek</u>	<u>16</u>
3.1 Literatuurstudie	16
3.2 Diepte-interviews: dataverzameling en interviewontwerp	16
3.3 Data-analyse	17
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek	18
<u>4. Data-analyse</u>	<u>19</u>
4.1 De legitimiteit van het nieuwe werken	19
4.1.1 Demografische verschuiving in de Nederlandse (beroeps)bevolking	20
4.1.2 De economische situatie van de Nederlandse maatschappij	21
4.1.3 Toenemende aandacht voor duurzaamheid vanuit de Nederlandse maatschappij	22
4.1.4 Beantwoording deelvraag 1a	23
4.2 De uitvoering van het nieuwe werken: deel I	24
4.2.1 Beantwoording deelvraag 1b	25

4.3 De betekenis van het nieuwe werken	25
4.3.1 Beantwoording deelvraag 2a	27
4.4 De uitvoering van het nieuwe werken: deel II	27
4.4.1 Beantwoording van deelvraag 2b	29
4.5 De strategiekeuze van respondenten	29
4.5.1 Vasthouden aan het nieuwe werken	31
4.5.2 De opvolger(s) van het nieuwe werken	33
4.5.3 De strategiekeuze van respondenten kritisch bekeken	34
4.5.4 De strategiekeuze van respondenten verklaard	35
4.5.5 Beantwoording centrale vraagstelling	37
<u>5. Conclusie</u>	<u>38</u>
5.1 Discussie	40
<u>Literatuurlijst</u>	<u>41</u>
<u>Bijlage</u>	<u>45</u>

Samenvatting

Deze scriptie richt zich door middel van literatuuronderzoek (Abrahamson, 1996; Abrahamson & Fairchild, 1999) op de strategiekeuze van consultants bij de verspreiding van het nieuwe werken. Er wordt verondersteld dat het nieuwe werken niet zou opleveren wat het belooft, waardoor de legitimiteit ervan afneemt. Op basis van Abrahamson & Fairchild (1999) wordt verondersteld dat consultants die het nieuwe werken aanmoedigen, drie strategieën kunnen volgen om het discours ervan te beïnvloeden. Te weten: 'debunking', 'surfing' of 'sustaining' (Abrahamson & Fairchild, 1999). Uit interviews met consultants blijkt dat de legitimiteit en betekenis die zij geven aan het nieuwe werken volgens hen niet terugkomen in de uitvoering ervan door organisaties. Respondenten blijven vasthouden aan de legitimiteit van het nieuwe werken als manier van werken, ondanks dat organisaties de managementtrend minder legitiem vinden. Volgens respondenten wordt de veronderstelde kritiek op het nieuwe werken verklaard doordat organisaties de managementtechniek verkeerd invoeren. In deze scriptie wordt bewijs gevonden dat respondenten de strategieën 'sustaining' en 'surfing' van Abrahamson & Fairchild (1999) volgen. Uit de data-analyse blijkt echter dat respondenten weinig verbondenheid hebben met de term 'het nieuwe werken'. Zij blijven de betekenis en legitimiteit van het nieuwe werken als manier van werken aanmoedigen, maar bekritisieren de term 'het nieuwe werken'.

Abstract

This thesis uses a literature review to focus on the strategies that consultants use in the dissemination of 'het nieuwe werken' (the new world of work) in The Netherlands. It is assumed that 'het nieuwe werken' doesn't deliver on its promises, which causes a decline in legitimacy. Based on Abrahamson & Fairchild (1999), it is possible to distinguish three strategies that consultants use to alter 'het nieuwe werken' discourse in the downsizing. These strategies are named debunking, surfing and sustaining (Abrahamson & Fairchild, 1999). Interviews with consultants show that they believe that the legitimacy and meaning they have of 'het nieuwe werken' doesn't occur in the implementation by organizations. Respondents advocate the continued use of the management fashion 'het nieuwe werken', despite its supposed problems and decline in legitimacy. Respondents certify the criticism on 'het nieuwe werken' as a way of working by claiming that organizations incorrectly implement the management technique. The findings in this thesis suggest that consultants use sustaining and surfing strategies (Abrahamson & Fairchild, 1999). However, the data analysis shows that respondents aren't committed to the label 'het nieuwe werken'. Consultants continue promoting the legitimacy and meaning of 'het nieuwe werken' as a way of working, but at the same time discrediting the label 'het nieuwe werken'.

“The study of fads and fashions may serve the student of social change much as the study of fruit flies has served the geneticists: neither the sociologist nor the geneticist has to wait long for a new generation to arrive.”

Meyerson & Katz (1957, p. 594)

1. Inleiding

Het nieuwe werken is enkele jaren geleden geïntroduceerd in de Nederlandse samenleving en uitgegroeid tot een populaire managementtechniek. Vanaf de jaren negentig zijn pioniers als Interpolis en Microsoft bezig met het toepassen van alternatieve managementtechnieken die aansluiten bij de kenmerken van de Nederlandse kennis- en diensteneconomie (Powell & Snellman, 2004; Van Doorn & De Wit, 2009). Deze managementtechnieken of vormen van organiseren worden getypeerd als het nieuwe werken. De term ‘het nieuwe werken’ is afkomstig uit een e-mail van Bill Gates genaamd “The New World of Work” (2005). Ondanks de bekendheid van de managementtechniek lijkt het nieuwe werken geen afgebakende betekenis te hebben. De managementtechniek biedt bij de invoering ruimte voor de eigen invulling van organisaties (Van Hoof, 2007; Baane, Houtkamp & Knotter, 2010). Het nieuwe werken lijkt eerder een verzamelnaam of containerbegrip dan een scherp afgebakende managementtechniek.

Het nieuwe werken kan worden omschreven als plaats- en tijdonafhankelijk werken, mogelijk gemaakt door technologie. Een onderdeel hiervan is dat de werkomgeving haar traditionele inrichting en functie verliest. In plaats van een werkplek zouden de fysieke grenzen van de organisatie een ontmoetingsplaats worden die vergaderingen, teambijeenkomsten en borrels faciliteert (Bijl, 2007; Baane, Houtkamp & Knotter, 2010). Medewerkers kunnen elkaar in een ongedwongen sfeer ontmoeten in aangewezen loungeplekken of zichzelf terugtrekken in speciaal ingerichte concentratiewerkplekken. Het gebruik van de werkomgeving zou verband houden met het feit dat medewerkers niet langer gestuurd worden op aanwezigheid. In het nieuwe werken-concept vervullen leidinggevenden de rol van klankbord, begeleider en knooppunt (Bijl, 2007; Doorn & de Wit, 2009). Leidinggevenden sturen medewerkers aan op basis van resultaten en vastgestelde tijdgrenzen. Medewerkers kunnen zelf de werkwijze bepalen die zij gebruiken om afgesproken resultaten op te leveren. Het verrichten van werkzaamheden is niet per definitie gebonden aan een vaste werkplek of werktijd. Er wordt van medewerkers een zelfstandige werkhouding verwacht, in combinatie met creativiteit en probleemoplossend vermogen (SCP, 2004). Het nieuwe werken zou plaats- en tijdonafhankelijk werken mogelijk maken door het gebruik van innovatieve technologieën (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010), zoals tablets, wi-fi, cloudcomputing en *roundtable videoconferencing* (Management Scope, 2011).

Het nieuwe werken veronderstelt dus een eigentijdse werkomgeving, aansturing op basis van resultaten en het gebruik van innovatieve ICT-mogelijkheden. Maar wat zou het nieuwe werken dan precies opleveren voor organisaties? De managementliteratuur veronderstelt dat het nieuwe werken bijdraagt aan de productiviteit van medewerkers en leidt tot prestatieverbetering. Het aanmoedigen van zelfsturing en het delegeren van verantwoordelijkheden zou bijdragen aan de productiviteit en betrokkenheid van werknemers (Reed, 1996; Strikwerda, 2002; SCP, 2004; Van Amelsfoort, 2007; Bergström, Hasselblad & Kärreman, 2009). Daarnaast zou het nieuwe werken kostenbesparingen mogelijk maken. Doordat medewerkers plaats- en tijdonafhankelijk werken zouden organisaties kunnen besparen op kantoorruimte, energiekosten en reiskostenvergoedingen (Bijl, 2007; Baane, Houtkamp & Knotter, 2010).

De invoering van het nieuwe werken is volgens managementliteratuur noodzakelijk voor organisaties om het hoofd te bieden aan een aantal maatschappelijke ontwikkelingen (Bijl, 2007; Baane, Houtkamp & Knotter, 2010). Managementliteratuur stelt dat organisaties zich moeten aanpassen aan de voorkeuren van de aankomende generatie medewerkers. Het

nieuwe werken zou aansluiten bij de veronderstelde voorkeur van die generatie voor plaats- en tijdonafhankelijk werken (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010). Deze medewerkers zijn opgegroeid met het gebruik van sociale media en mobiele technologieën zoals wi-fi, tablets en laptops. Het nieuwe werken zou organisaties in staat stellen hun imago als aantrekkelijk werkgever te verbeteren, zodat talent uit de arbeidsmarkt wordt aangetrokken en kan worden behouden. De economische situatie van de Nederlandse samenleving levert volgens managementliteratuur ook uitdagingen op voor het voortbestaan van Nederlandse organisaties (Bijl, 2007; Baane, Houtkamp & Knotter, 2010). Het nieuwe werken zou bijdragen aan de productiviteit van medewerkers en kostenbesparingen mogelijk maken. Tot slot veronderstelt de managementliteratuur dat de Nederlandse maatschappij de verwachting heeft van organisaties dat zij een bijdrage leveren aan thema's over maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid. Het nieuwe werken zou organisaties in staat stellen te bezuinigen op energiekosten, woon-werkverkeer verminderen en leiden tot een efficiëntere inrichting van kantoorpanden. Wat een bijdrage levert aan het milieuvriendelijke imago van organisaties.

De veronderstelde voordelen van het nieuwe werken lijken zeer interessant voor organisaties. Het is aannemelijk dat dit verband houdt met de populariteit van het nieuwe werken in Nederland. De bekendheid van het nieuwe werken is onder Nederlandse organisaties de afgelopen jaren toegenomen (Blauw Research, 2011). Organisaties als Microsoft, Rabobank, SNS Reaal, KPN en PWC hebben alle een eigen invulling gegeven aan het nieuwe werken-concept. Stichting Het Nieuwe Werken doe je Zelf! is een initiatief van Stichting Natuur en Milieu. Zij hebben met campagnes als “de week van Het Nieuwe Werken” en “Het Nieuwe Werken doe je zo!” bijgedragen aan de verspreiding van de managementtechniek in de Nederlandse samenleving. Diverse platforms zoals Werken2.0, Over Het Nieuwe Werken, Stichting Het Nieuwe Werken Werkt en Stichting Duurzaam Werken hebben ook bijgedragen aan het maatschappelijk agenderen van het nieuwe werken.

Het rapport “Tijden van de samenleving” van de Sociaal-Economische Raad (2011) illustreert de maatschappelijke en politieke relevantie van de managementtechniek. Soortgelijke rapporten van onder andere PWC (2011), TNO (2011), TNS NIPO (2010) en diverse specials zoals van het platform Over Het Nieuwe Werken (2013), onderstrepen de populariteit van het nieuwe werken. Dergelijke rapporten worden veelal uitgevoerd in opdracht van ministeries als dat van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), het voormalige programmaministerie voor Jeugd en Gezin (J&G), het Ministerie van Economische zaken (EZ), het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (I&M) en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Ook in de managementliteratuur is het nieuwe werken een populair onderwerp (Bijl, 2007, 2009, 2011; Baane, Houtkamp & Knotter, 2010). Steeds meer onderzoeken worden gepubliceerd die beweren de effecten van het nieuwe werken op bedrijfsprestaties te meten (Van Rest, 2007; Van Heusden, 2011; Van Dijke, 2012; Kers, 2013).

De populariteit van het nieuwe werken roept de vraag op of de managementtechniek daadwerkelijk oplevert wat het belooft. Uit onderzoek blijkt dat in 2013 steeds meer Nederlandse organisaties het nieuwe werken invoeren, maar dat de weerstand groeit en het enthousiasme afneemt (RSM Erasmus University, 2015). Ook het onderzoek van Profile Dynamics & TNO (2014) is kritisch over de werkelijke voordelen van het nieuwe werken. Wat betekent deze kritiek voor de consultants die het nieuwe werken juist verspreiden en aanmoedigen in de Nederlandse samenleving? Consultants zijn organisaties of individuen die

zich toewijden aan de ontwikkeling en verspreiding van managementkennis (Abrahamson, 1996). Zij worden door organisaties ingehuurd om de invoering van het nieuwe werken te begeleiden. Het is aannemelijk dat consultants er belang bij hebben dat hun interpretatie van het nieuwe werken door organisaties wordt overgenomen. Als organisaties geen vertrouwen hebben in de kennis en kunde van consultants resulteert dit in minder werkgelegenheid voor consultants. Ik vind het daarom interessant te onderzoeken wat de veronderstelde kritiek op het nieuwe werken voor gevolgen heeft voor consultants die het nieuwe werken momenteel aanbevelen bij organisaties.

1.1 Centrale vraagstelling

Deze scriptie is opgezet vanuit de organisatiesociologie, een discipline die zich bezighoudt met het begrijpen en verklaren van het gedrag van organisaties. Ik richt mij in het onderzoek op het nieuwe werken in Nederland. In de inleiding is verondersteld dat het nieuwe werken zich heeft ontwikkeld tot een populaire managementtechniek, maar dat de kritiek op het nieuwe werken toeneemt. Gezien de populariteit van het nieuwe werken is het aannemelijk dat er sprake is van een managementtrend. Vanuit de organisatiesociologie is er de nodige interesse voor het verklaren en begrijpen van managementtrends (Benders & Van Veen, 2001; Newell, Robertson & Swan, 2002; Clark, 2004). Het artikel "Management Fashion" van Eric Abrahamson (1996) behoort tot de meest geciteerde en invloedrijke publicaties binnen de wetenschappelijke literatuur over managementtrends. Abrahamson (1996) probeert een theoretische verklaring te vinden voor de opkomst en ondergang van managementtrends. Het verkrijgen van legitimiteit zou een grote rol spelen bij het volgen van managementtrends door organisaties (Abrahamson, 1996; zie ook Staw & Epstein, 2000). Abrahamson (1996) veronderstelt dat de populariteit en duur van managementtrends wordt beïnvloed door de bemoeienis van consultants. Abrahamson & Fairchild (1999) hebben het artikel van Abrahamson (1996) als theoretisch uitgangspunt genomen voor hun onderzoek. Het onderzoek van Abrahamson & Fairchild (1999) biedt aanknopingspunten om de strategiekeuze van consultants te verklaren als managementtrends niet opleveren wat organisaties ervan verwachten. Consultants kunnen in deze situatie drie strategieën volgen, te weten 'debunking', 'surfing' en 'sustaining' (Abrahamson & Fairchild, 1999). Het artikel van Abrahamson & Fairchild (1999) wordt in deze scriptie gebruikt om de strategiekeuze van consultants bij de verspreiding van het nieuwe werken vast te stellen en te begrijpen. De centrale vraagstelling van deze scriptie luidt:

"Welke van de door Abrahamson & Fairchild (1999) uiteengezette strategieën, te weten (1) 'debunking', (2) 'surfing' en (3) 'sustaining', volgen consultants in Nederland om het hoofd te bieden aan de veronderstelde afname van legitimiteit van het nieuwe werken? En hoe kan de strategiekeuze van consultants worden begrepen vanuit Abrahamson (1996) en Abrahamson & Fairchild (1999)?"

Om tot de beantwoording van de centrale vraagstelling te komen wordt een tweetal deelvragen gesteld. De deelvragen hebben betrekking op de legitimiteit en de betekenis van het nieuwe werken. Beide deelvragen worden kort ingeleid.

1.2 Deelvragen

Het nieuwe werken lijkt een verzamelnaam doordat een scherp afgebakende betekenis ontbreekt. Dat wil zeggen dat de legitimiteit en betekenis van het nieuwe werken niet vanzelfsprekend of eenduidig zijn. Het is daarom noodzakelijk te onderzoeken welke legitimiteit en betekenis consultants geven aan het nieuwe werken. Deelvraag 1a onderzoekt de legitimiteit die consultants geven aan het nieuwe werken:

“1a. Wat zijn volgens consultants de legitimiteitsgronden om het nieuwe werken in te voeren?”

Deelvraag 2a onderzoekt de betekenis die consultants geven aan het nieuwe werken:

“2a. Welke betekenis geven consultants aan de managementtechniek het nieuwe werken?”

In de inleiding is verondersteld dat de legitimiteit van het nieuwe werken door een aantal Nederlandse organisaties wordt betwijfeld. Het nieuwe werken zou niet opleveren wat het belooft. Het is interessant te onderzoeken of volgens consultants hun interpretatie van het nieuwe werken terugkomt in de uitvoering van de managementtechniek door organisaties. Deelvraag 1b is gekoppeld aan deelvraag 1a en onderzoekt of consultants de legitimiteit die zij geven aan het nieuwe werken zien terugkomen in de uitvoering ervan door organisaties:

“1b. Komen volgens consultants de legitimiteitsgronden die zij benoemen om het nieuwe werken in te voeren terug in de uitvoering van de managementtechniek door organisaties?”

Deelvraag 2b is gekoppeld aan deelvraag 2a en onderzoekt of consultants de betekenis die zij geven aan het nieuwe werken zien terugkomen in de uitvoering ervan door organisaties:

“2b. Komt volgens consultants de betekenis die zij geven aan het nieuwe werken terug in de uitvoering van de managementtechniek door organisaties?”

1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

In deze scriptie probeer ik aan de hand van Abrahamson (1996) en Abrahamson & Fairchild (1999) de strategieën van consultants bij de verspreiding van het nieuwe werken vast te stellen en te begrijpen. Daarmee levert de scriptie een bijdrage aan het wetenschappelijke discours van het nieuwe werken en de strategiekeuze van consultants bij de verspreiding van managementtrends.

De interesse in het nieuwe werken vanuit de maatschappij en de politiek maken het aannemelijk dat steeds meer organisaties en medewerkers te maken krijgen met uitingsvormen ervan. Deze scriptie levert een bijdrage aan het discours van het nieuwe werken en verschaft inzicht aan organisaties of individuen die geïnteresseerd zijn in het nieuwe werken.

1.4 Leeswijzer

Het onderzoek is opgedeeld in vijf hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk is een inleiding van de centrale vraagstelling en presenteert de deelvragen van het onderzoek. In het tweede hoofdstuk wordt het theoretisch kader uiteengezet. De onderzoeksopzet van de scriptie komt aan de orde in hoofdstuk drie, gevolgd door de data-analyse in hoofdstuk vier. In de data-analyse worden de deelvragen en de centrale vraagstelling beantwoord. De conclusies die voortkomen uit het onderzoek worden gepresenteerd in hoofdstuk vijf. In hoofdstuk vijf wordt er tevens gereflecteerd op het verrichte onderzoek en worden er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek. Deze scriptie wordt afgesloten met een overzicht van de geraadpleegde literatuur en een bijlage.

2. Theoretisch kader

2.1 Verwachtingen van rationaliteit en verbetering

Volgens Abrahamson (1996) hebben stakeholders de verwachting dat organisaties rationeel worden aangestuurd, gericht op verbetering. Stakeholders zijn individuen of groepen die vanuit een specifiek belang betrokken zijn bij organisaties zoals medewerkers, aandeelhouders, geldschieters en klanten. Een organisatie wordt rationeel aangestuurd als managers de meest efficiënte middelen toepassen om belangrijke doelen te bereiken. Het rationeel aansturen van de organisatie zou volgens stakeholders gericht moeten zijn op het realiseren van verbetering (Abrahamson, 1996). Stakeholders hebben de verwachting dat managementtechnieken zich verbeteren in de loop van de tijd. De veronderstelling daarbij is dat managers ingevoerde managementtechnieken vervangen door innovatieve en verbeterde managementtechnieken. Het invoeren van managementtechnieken is daardoor tijdelijk, anders lijkt er geen verbetering tot stand te komen.

2.2 Legitimiteit

Abrahamson (1996) stelt dat de verwachting van stakeholders dat organisaties rationeel worden aangestuurd, gericht op verbeteringen, problematisch is voor managers. De omstandigheden waarin managers moeten kiezen tussen managementtechnieken worden gekenmerkt door onzekerheid en onduidelijkheid (Abrahamson, 1996). Onzekere en onduidelijke omstandigheden zouden ervoor zorgen dat managers moeite hebben te bepalen wat stakeholders verstaan onder belangrijke doelen, efficiënte middelen en verbetering. Dit is problematisch omdat Abrahamson (1996) veronderstelt dat managers moeten voldoen aan de verwachtingen van stakeholders. Door te voldoen aan de verwachtingen van stakeholders verkrijgen managers legitimiteit. Bij legitimiteit staat het beeld dat stakeholders hebben van de organisatie centraal. Als dat beeld overeenkomt met wat als wenselijk, juist en passend bij de omgeving wordt ervaren, wordt de organisatie als meer legitiem gezien. Managers verkrijgen dus legitimiteit door te doen wat stakeholders van hen verwachten (Abrahamson, 1996). Het is een theoretische aanname van Abrahamson (1996) dat het invoeren van managementtechnieken door managers niet gebeurt vanwege het werkelijk realiseren van verbeteringen, maar vanwege het verkrijgen van legitimiteit. Managers zouden managementtechnieken invoeren zonder dat bedrijfsprestaties noodzakelijkerwijs verbeteren. Dit is tegenstrijdig met de verwachting van stakeholders dat managers de organisatie rationeel aansturen, gericht op verbetering.

Om legitimiteit te verkrijgen worden managers min of meer gedwongen te voldoen aan de verwachtingen die stakeholders van de organisatie hebben (Abrahamson, 1996). Het volgen van managementtrends is volgens Abrahamson (1996) een mogelijkheid voor managers om legitimiteit te verkrijgen, ondanks onzekere en onduidelijke omstandigheden. Onder een managementtrend verstaat Abrahamson (1996) de (tijdelijke) overtuiging van stakeholders dat een managementtechniek legitiem is. Het volgen van managementtrends creëert voor managers de schijnvertoning dat zij voldoen aan de verwachtingen van stakeholders (Abrahamson, 1996). Dit veronderstelt dat het voor managers belangrijk is te weten welke managementtechnieken als meer legitiem worden gezien door stakeholders. In onzekere en onduidelijke omstandigheden creëren de verwachtingen van stakeholders een vraag vanuit managers naar discours (Abrahamson, 1996).

2.3 Discours van managementtrends

De term 'discours' omvat de zoektocht naar de betekenis en legitimiteit van managementtrends. Het discours van managementtrends bestaat uit wat er gezegd en geschreven wordt over managementtechnieken (Abrahamson & Fairchild, 1999). Discours legt dus de nadruk op taalgebruik in gesprekken, discussies en geschreven teksten. Door onzekerheid en onduidelijkheid over de betekenis van managementtechnieken zou er een discours plaatsvinden om te bepalen welke managementtechnieken meer legitiem zijn (Abrahamson, 1996; Abrahamson & Fairchild, 1999). De veronderstelling is daarbij dat managementtechnieken geen scherp afgebakende betekenis hebben (Abrahamson, 1996; Benders & Van Veen, 2001). De betekenis van een managementtechniek is niet vanzelfsprekend, maar biedt ruimte voor de eigen interpretatie van organisaties. Een mogelijk gevolg is het ontstaan van verschillende uitingsvormen van dezelfde managementtechniek.

Volgens Abrahamson (1996) wordt het discours van managementtrends ontwikkeld door trendsetters voor de verspreiding ervan. Trendsetters zijn organisaties of individuen die zich wijden aan het ontwikkelen en verspreiden van managementkennis (Abrahamson, 1996). De categorie trendsetters bestaat uit managementgoeroes, *business schools*, uitgevers van tekstboeken, managementbladen en consultants. Dit onderzoek richt zich op een deel van die trendsetters, te weten consultants. Het is echter aannemelijk dat het discours van managementtrends minder rationeel is dan Abrahamson (1996) beweert (Kieser, 1997; Benders & Van Veen, 2001; Clark, 2004). De betekenis van managementtrends wordt niet alleen bepaald door consultants, maar ontstaat uit de wisselwerking tussen belanghebbenden. Consultants, managers en stakeholders proberen de betekenis van managementtrends te beïnvloeden op basis van eigen voorkeuren, overtuigingen en kenmerken van de organisatie (Benders & Van Veen, 2001). Deze scriptie is gericht op de manier waarop consultants in het discours van het nieuwe werken de betekenis en legitimiteit ervan proberen te beïnvloeden.

2.4 Consultants en managementtrends

Vanuit organisaties bestaat er een terugkerende vraag naar verbeterde managementtechnieken (Abrahamson, 1996; Abrahamson & Fairchild, 1999). Het aanbod van managementtechnieken wordt verzorgd door consultants. Deze organisaties en individuen zijn in een onderlinge strijd verwickeld die moet uitwijzen wie over de meest toonaangevende managementkennis beschikt. Consultants zijn de verspreiders van managementtechnieken en niet noodzakelijkerwijs de bedenkers of uitvinders ervan. Consultants verspreiden managementtrends door het discours ervan te beïnvloeden (Abrahamson, 1996; Abrahamson & Fairchild, 1999; Whitley, 2008). Dit doen zij door managers en stakeholders ervan te overtuigen dat een bepaalde managementtechniek belangrijke doelen zou bereiken door de toepassing van efficiënte middelen (Abrahamson, 1996). Abrahamson & Fairchild (1999) stellen dat het taalgebruik waarmee consultants het volgen van managementtrends aanmoedigen bestaat uit aannames, emoties en overtuigingen. Dit maakt het aannemelijk dat consultants een bepaald belang of gevoel hebben bij managementtechnieken. Consultants kunnen organisaties niet verzekeren dat managementtechnieken daadwerkelijk verbetering realiseren.

2.4.1 Het selecteren van managementtechnieken

De keuze die consultants maken voor een managementtechniek is gerelateerd aan veranderingen uit de omgeving van organisaties (Abrahamson, 1996; Abrahamson & Fairchild, 1999). Consultants veronderstellen dat veranderingen in de omgeving van organisaties een afname van bedrijfsprestaties veroorzaken. Deze veronderstelling is volgens Abrahamson (1996) problematisch voor managers. Stakeholders hebben namelijk de verwachting dat bedrijfsprestaties zich blijven verbeteren (Abrahamson, 1996). Het is volgens Abrahamson (1996) de uitdaging voor consultants om managers ervan te overtuigen dat:

- (a) een verandering in de omgeving zorgt voor een afname van (verwachte) bedrijfsprestaties;
- (b) het een belangrijk doel is de afname van bedrijfsprestaties te voorkomen, omdat stakeholders verbetering verwachten;
- (c) een aangewezen managementtechniek de meest efficiënte middelen toepast om het doel te bereiken.

Het is belangrijk te benadrukken dat consultants proberen managers te overtuigen op grond van aannames, emoties en overtuigingen (Abrahamson & Fairchild, 1999). Dat wil zeggen dat consultants niet kunnen bewijzen dat een werkelijke verandering een afname van bedrijfsprestaties veroorzaakt. Er moet dus een analytisch onderscheid worden gemaakt tussen (a) een werkelijke verandering in de omgeving van organisaties; (b) een discours dat de werkelijke verandering onder de aandacht van managers brengt. Dit versterkt de aanname dat consultants een bepaald belang of gevoel hebben bij managementtechnieken. Consultants zouden er belang bij hebben dat zoveel mogelijk organisaties in staat zijn managementtrends te volgen (Abrahamson & Fairchild, 1999). De veronderstelling daarbij is dat naarmate de populariteit van managementtrends toeneemt, meer organisaties geïnteresseerd zijn in het invoeren van managementtechnieken. Dit zou meer werkgelegenheid opleveren voor consultants. Het ontbreken van een afgebakende betekenis levert een bijdrage aan de succesvolle verspreiding van managementtechnieken (Pruijt, 1998). Doordat iedere organisatie een eigen invulling kan geven aan managementtechnieken, wordt het voor veel organisaties mogelijk managementtrends te volgen.

2.4.2 Strategiekeuze

Abrahamson en Fairchild (1999) veronderstellen dat de gedeelde euforie en populariteit van managementtrends tijdelijk is. Zij stellen dat stakeholders managementtrends minder legitiem vinden als blijkt dat werkelijke resultaten niet voldoen aan hun verwachtingen. Hieruit blijkt dat het volgen van managementtrends wordt ontmoedigd door onderbouwde argumenten en aangetoond bewijs (Abrahamson & Fairchild, 1999). Organisaties maken een vergelijking tussen verwachte resultaten en de werkelijke resultaten die zijn voortgekomen uit de invoering van de managementtechniek. Tegenvallende resultaten worden door Abrahamson & Fairchild (1999) verklaard doordat het volgen van managementtrends is gebaseerd op aannames, emoties en bewondering. Managers zijn niet geïnteresseerd in de verbeteringen die managementtechnieken werkelijk realiseren, maar in de legitimiteit die ermee verkregen wordt (Abrahamson, 1996). Het volgen van managementtrends wordt een doel op zichzelf. Managers zouden zich hierdoor richten op de eenvoudigste aspecten van managementtrends, zodat zij relatief gemakkelijk de managementtrend kunnen volgen om

de gewenste legitimiteit te verkrijgen. Het is aannemelijk dat in zulke omstandigheden het werkelijk verbeteren van bedrijfsprestaties minder snel plaatsvindt. De kans dat gerealiseerde resultaten niet voldoen aan de verwachtingen van stakeholders neemt dan toe.

Als de legitimiteit van managementtrends vermindert, kunnen consultants volgens Abrahamson & Fairchild (1999) kiezen uit drie strategieën om het discours van managementtrends te beïnvloeden. Deze strategieën zijn: 'debunking', 'surfing' of 'sustaining'. De strategiekeuze van consultants wordt door Abrahamson (1996) en Abrahamson & Fairchild (1999) niet expliciet verklaard. Legitimiteit speelt volgens Abrahamson (1996) en Abrahamson & Fairchild (1999) een belangrijke rol bij de strategiekeuze van consultants. Ook hebben eigen belangen en overtuigingen van consultants invloed hebben op hun strategiekeuze (Whittle, 2008). In onderstaande alinea's worden kort de drie genoemde strategieën uiteengezet.

Debunking

Een mogelijk gevolg van een afnemende legitimiteit is dat consultants het volgen van managementtrends ontmoedigen (Abrahamson & Fairchild, 1999). Dit betekent dat consultants in de opkomstfase het volgen van een managementtrend hebben aangemoedigd, maar dat in een latere fase van de levensloop het volgen van dezelfde managementtrend wordt ontmoedigd.

'Debunking' betekent in het Nederlands ontmaskeren. In het discours van de managementtrend beweren consultants dat de managementtrend inefficiënt en onjuist is (Abrahamson & Fairchild, 1999). Consultants beweren dat de managementtechniek niet langer legitiem is en wijzen de invoering ervan af. Er wordt door consultants geen vervangende of opkomende managementtrend aangemoedigd.

Surfing

De strategie 'surfing' betekent dat consultants het volgen van ingevoerde managementtrends ontmoedigen ten gunste van een opkomende managementtrend (Abrahamson & Fairchild, 1999). Net zoals bij 'debunking' veronderstellen consultants dat managementtrends niet langer legitiem zijn. Consultants verkondigen de ondergang van een ingevoerde managementtrend, maar verspreiden tegelijkertijd de opkomst van een andere.

Sustaining

Het is volgens Abrahamson & Fairchild (1999) niet vanzelfsprekend dat consultants het volgen van managementtrends ontmoedigen als de legitimiteit ervan onder organisaties afneemt. Consultants blijven bij de strategie 'sustaining' vasthouden aan de legitimiteit van managementtechnieken ondanks dat organisaties de managementtrend minder legitiem vinden (Abrahamson & Fairchild, 1999). Consultants tonen betrokkenheid bij de managementtechniek en proberen de levensloop van de managementtrend te verlengen (Abrahamson & Fairchild, 1999).

De strategie 'sustaining' moet echter wel verantwoord worden tegenover managers en stakeholders. Consultants proberen de betekenis van de managementtrend aan te passen, zodat hun keuze voor de strategie 'sustaining' wordt verantwoord (Abrahamson & Fairchild, 1999). Consultants beweren bijvoorbeeld dat organisaties aan bepaalde voorwaarden moeten voldoen om de managementtrend te kunnen volgen. Als de juiste voorwaarden niet aanwezig zijn, is het volgens consultants minder waarschijnlijk dat de

verwachte verbeteringen gerealiseerd worden (Abrahamson & Fairchild, 1999). Deze veronderstelling zorgt ervoor dat het lastiger is voor organisaties de managementtrend te volgen. Consultants proberen de betekenis van de managementtechniek scherper af te bakenen in de hoop tegenvallende prestaties te kunnen verantwoorden. Als organisaties wel voldoen aan de (aangescherpte) voorwaarden die consultants beschrijven, zou het volgen van de managementtrend leiden tot de verwachte prestatieverbetering. Consultants kunnen tegenvallende resultaten ook verklaren door de inzet en betrokkenheid van organisaties te bekritisieren (Abrahamson & Fairchild, 1999). Zij beweren dat organisaties onvoldoende betrokkenheid en inzet hebben getoond bij de invoering van managementtechnieken (Abrahamson & Fairchild, 1999). Door een gebrek aan aandacht en betrokkenheid worden managementtechnieken onjuist ingevoerd. Dat wil zeggen dat volgens consultants de betekenis die zij geven aan managementtechnieken niet terugkomt in de uitvoering ervan door organisaties. De verwachte prestatieverbeteringen worden volgens consultants wel behaald als organisaties de managementtechnieken uitvoeren zoals zij het aanbevelen.

3. Methode van onderzoek

In deze paragraaf wordt de methode van onderzoek uiteengezet. De keuze voor een onderzoeksmethode is afhankelijk van de centrale vraagstelling (Babbie, 2007; Flick, 2009). Deze scriptie probeert de overtuigingen, betekenisgeving en gedragingen van consultants vast te stellen en te begrijpen. Het is hierdoor aannemelijk een kwalitatieve onderzoeksoptzet te kiezen. Kwalitatief onderzoek veronderstelt dat er geen eenduidige of vanzelfsprekende waarheid is (Babbie, 2007; Flick, 2009). Dat wil zeggen dat betrokkenen gedragingen vertonen op basis van de betekenis die zij toekennen aan hun omgeving. Kwalitatief onderzoek probeert de betekenisgeving van betrokkenen te begrijpen vanuit hun gezichtspunt.

Er zijn verschillende methoden om kwalitatief onderzoek uit te voeren (Babbie, 2007; Flick, 2009). In deze scriptie heb ik gekozen voor het afnemen van diepte-interviews. Het afnemen van diepte-interviews geeft goed inzicht in de achtergronden, overtuigingen en beweegredenen van betrokkenen. De scriptie richt zich op de betekenisgeving en strategiekeuze van consultants. Er is dus geen sprake van een historisch-sociologische analyse waarin de betekenisgeving van betrokkenen door de tijd heen wordt onderzocht. Het afnemen van diepte-interviews is namelijk minder geschikt voor een historisch-sociologische analyse (Babbie, 2007).

Voordat de methode van onderzoek verder wordt toegelicht, komt de literatuurstudie aan de orde. De literatuur die is behandeld in de inleiding en het theoretisch kader vormt het uitgangspunt voor het interviewontwerp.

3.1 Literatuurstudie

De onderzoeksoptzet van deze scriptie zit tussen deductief en inductief in. Dat wil zeggen dat een bestaande theorie als leidraad van de scriptie wordt genomen, maar er geen hypothesen worden getoetst. Het artikel van Abrahamson & Fairchild (1999) wordt in deze scriptie gebruikt om de strategiekeuze van consultants te begrijpen. Ik heb het artikel van Abrahamson & Fairchild (1999) ontdekt door het verrichten van een literatuurstudie. Omdat de scriptie zich richt op betekenisgeving en legitimiteit, heb ik gezocht naar literatuur die beide concepten benadrukt bij het begrijpen van de strategiekeuze van consultants. Ik heb aan de hand van de gelezen literatuur over managementtrends en de strategiekeuze van consultants het theoretisch kader opgesteld.

3.2 Diepte-interviews: dataverzameling en interviewontwerp

De scriptie richt zich op de betekenisgeving en strategiekeuze van consultants die het nieuwe werken verspreiden. De onderzoekspopulatie bestaat uit consultants die zich bezighouden met de verspreiding van het nieuwe werken als managementtechniek. Ik heb respondenten gezocht met behulp van de online zoekmachine Google. Het nieuwe werken heeft een toenemende naamsbekendheid in Nederland (Blauw Research, 2011). Het is aannemelijk dat consultants die zich bezighouden met de verspreiding van het nieuwe werken de term 'het nieuwe werken' gebruiken om door geïnteresseerde organisaties gevonden te worden. Met zoekopdrachten als 'het nieuwe werken', 'consultants het nieuwe werken' of 'hnw advies' ben ik op zoek gegaan naar respondenten die op basis van het theoretisch kader interessant zijn voor mijn onderzoek.

Organisaties, stichtingen en individuen zijn per mail benaderd voor deelname aan het onderzoek. Naar schatting is de 'non-response' zo'n 80 procent. Dit betekent dat zo'n 80 procent van de benaderde organisaties, stichtingen en individuen niet wenste deel te nemen

aan mijn onderzoek. De meest voorkomende reden voor het niet deelnemen aan het onderzoek is dat de benaderde organisaties, stichtingen en individuen (te) veel verzoeken krijgen deel te nemen aan afstudeerprojecten. Alle verzoeken worden daarom bij voorbaat afgewezen.

Er is in de onderzoeksopzet geen minimum aantal interviews vastgelegd. Er wordt gestopt met het afnemen van interviews op het moment dat er geen nieuwe informatie wordt verkregen uit de interviews (Glaser & Strauss, 1967). Ik heb in totaal negentien interviews afgenomen met achttien verschillende consultants die werkzaam zijn voor zeventien verschillende adviesorganisaties. Alle negentien interviews zijn afgenomen tussen augustus 2012 en september 2014. Van de negentien interviews is er één interview afgenomen met twee consultants tegelijk (beide consultants zijn werkzaam voor dezelfde adviesorganisatie). Van de achttien verschillende consultants zijn er twee consultants met wie ik twee keer (afzonderlijk) een interview heb afgenomen. De interviews met de consultants vonden telefonisch plaats of op hun werkplek, duurden 20 tot 40 minuten en zijn opgenomen met een 'voice recorder'. De interviews hadden een semi-gestructureerde vorm (Braster, 2000; Flick, 2009). Dat wil zeggen dat voorafgaand aan het interview de onderwerpen, vragen en volgorde van de vragen niet vaststaan. Op basis van de literatuurstudie heb ik een 'topiclijst' opgesteld. Een 'topiclijst' geeft structuur aan het interview, zodat belangrijke onderwerpen in elk geval aan bod komen, maar het interview een vrij verloop heeft. De gestelde vragen zijn 'open vragen', zodat respondenten hun eigen interpretatie en mening kunnen geven en toelichten. De 'topiclijst' is bijgevoegd als bijlage.

3.3 Data-analyse

Met behulp van de geluidsopnamen zijn de interviews uitgeschreven. Vervolgens heb ik geprobeerd de uitgeschreven interviews te coderen. Het coderen of schikken van de verzamelde (ruwe) data zorgt ervoor dat er gestandaardiseerde categorieën ontstaan (Babbie, 2007). In deze scriptie zijn er zowel op voorhand als tijdens het analyseren van de verzamelde data categorieën opgesteld. Ik heb op voorhand, vanuit de centrale vraagstelling en het theoretisch kader, een drietal categorieën opgesteld waarop ik mij concentreer bij het analyseren van de verzamelde data. Deze categorieën zijn gebaseerd op de strategieën 'debunking', 'surfing' en 'sustaining' (Abrahamson & Fairchild, 1999). Ik probeer per categorie vast te stellen of die van toepassing is op de desbetreffende respondent. Dit doe ik door te kijken naar het taalgebruik (meer precies: de woordkeuze), interpretaties en overtuigingen van respondenten. Het taalgebruik van respondenten maakt inzichtelijk of zij hun antwoorden onderbouwen met feiten, aannames of emoties. Tijdens het analyseren van de antwoorden bepaal ik of respondenten het nieuwe werken een legitieme managementtechniek vinden; respondenten de invoering van het nieuwe werken aanmoedigen of ontmoedigen; zij betrokkenheid tonen met de term 'het nieuwe werken'; respondenten een opkomende managementtechniek prefereren boven het nieuwe werken. Vervolgens bekijk ik in welke mate de gegeven antwoorden aansluiten bij de drie strategieën van Abrahamson & Fairchild (1999). Door gebruik te maken van bestaande theorieën bij het opstellen van categorieën wordt voorkomen dat de onderzoeker slechts datgene uit interviews haalt wat opvalt of hij/zij belangrijk vindt (Babbie, 2007). Er zijn tijdens de analyse eveneens categorieën opgesteld. Het herhaaldelijk doorlezen van de verzamelde data zorgt ervoor dat er een aantal categorieën worden onderscheiden. Deze categorieën zijn gebaseerd op de antwoorden van respondenten die het meest voorkomen in de verzamelde data. Aan de hand van deze categorieën wordt vervolgens de verzamelde data gecodeerd.

Het gebruik van citaten uit interviews vindt vertrouwelijk plaats. Dit betekent dat ik de data van respondenten kan identificeren, maar dit niet openbaar maak voor de lezers van deze scriptie. Het presenteren van citaten helpt de bevindingen van de scriptie te ondersteunen. Ik probeer het gebruik van citaten echter te beperken en geef de voorkeur aan parafraseren.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek

Onder een betrouwbaar onderzoek verstaat Babbie (2007) dat dezelfde onderzoeksresultaten worden gevonden als het onderzoek opnieuw wordt uitgevoerd. Deze scriptie is betrouwbaar als de overtuigingen, beweegredenen en ervaringen van consultants nauwkeurig worden vastgelegd. De semi-gestructureerde vorm van de interviews biedt voldoende ruimte te achterhalen wat er bij consultants speelt. Het stellen van open vragen vermindert ook de kans op vertekening of het verkeerd interpreteren van antwoorden die respondenten geven. Ik heb daarom open vragen gebruikt in het interviewontwerp. De interviews zijn, op één interview na, individueel afgenomen. Daarbij zijn de ondervraagde consultants niet werkzaam bij dezelfde adviesorganisaties. Hierdoor is het niet mogelijk geweest voor respondenten elkaar te beïnvloeden of te overweldigen tijdens interviews. De interviews zijn afgenomen door dezelfde persoon wat de kans op interviewer-variantie uitsluit en de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot.

Validiteit heeft betrekking op de geldigheid van het onderzoek. Het betekent dat een onderzoek daadwerkelijk meet wat de bedoeling is (Babbie, 2007). Deze scriptie probeert de betekenis en legitimiteit die consultants geven aan het nieuwe werken te onderzoeken aan de hand van semi-gestructureerde interviews. Er wordt dus gemeten wat consultants verstaan onder het nieuwe werken, wat hun mening is over de geloofwaardigheid van de veronderstelde kritiek op het nieuwe werken en hoe zij met deze kritiek omgaan. Hierdoor lijkt het onderzoek valide. De literatuurstudie is gebruikt om voorafgaand aan het onderzoek kennis te nemen van het nieuwe werken en de strategiekeuze van consultants. Hierdoor was ik voorafgaand aan de interviews op de hoogte van de betekenis en legitimiteit die managementliteratuur geeft aan het nieuwe werken. Dit heb ik als vergelijkingsmateriaal gebruikt voor de betekenis en legitimiteit die consultants geven aan het nieuwe werken. Het opnemen en uitwerken van de interviews draagt ook bij aan de betrouwbaarheid en validiteit van deze scriptie. De informatie verkregen uit de diepte-interviews is tussentijds kritisch geanalyseerd, zodat ik bevindingen en (veronderstelde) verbanden kon toetsen in nog af te nemen interviews. Op deze manier wordt geborgd dat de verzamelde data relevant, compleet en valide is.

4. Data-analyse

In de komende paragrafen worden de bevindingen van het onderzoek beschreven. Daarbij wordt een analyse gemaakt van hoe de verzamelde data zich verhouden tot het theoretisch kader. De bevindingen van deze scriptie zijn voortgekomen uit de afgenomen interviews met consultants. Om die reden worden de bevindingen onderbouwd met citaten van respondenten. De analyse van de verzamelde data komt aan de orde op een daarvoor logische plaats in deze scriptie.

In paragraaf 4.1 en 4.2 komen respectievelijk de deelvragen 1a en 1b over de legitimiteit van het nieuwe werken aan de orde. In paragraaf 4.3 en 4.4 worden de deelvragen 2a en 2b beantwoord. Beide deelvragen hebben betrekking op de betekenis van het nieuwe werken. In paragraaf 4.5 wordt met behulp van de antwoorden op de deelvragen de centrale vraagstelling beantwoord.

4.1 De legitimiteit van het nieuwe werken

Deze subparagraaf probeert een antwoord te geven op deel vraag 1a:

“Wat zijn volgens consultants de legitimiteitsgronden om het nieuwe werken in te voeren?”

Respondenten geven aan dat de omgeving van organisaties de afgelopen decennia is veranderd. Technologische ontwikkelingen zijn volgens respondenten de voornaamste drijfveer die veranderingen in de omgeving van organisaties creëren. Onderstaande citaten van respondenten onderstrepen deze bevinding.

“We leven in een wereld die heel snel verandert. Waarbij de manier van werken en de manier van ondernemen lang niet meer altijd aansluit bij wat de consument en de burgers willen. (...) Er komen allerlei ontwikkelingen aan die ervoor zorgen dat we wat moeten gaan veranderen aan de 20^e-eeuwse kijk op het werk.” (Respondent c1).

“Werk en privé zijn door de komst van allerlei technologische middelen, zoals het internet, drastisch aan het veranderen. Terwijl de manier van werken eigenlijk niet meer voldoet. We hebben bedacht dat we van 09.00 tot 17.00 uur naar kantoor komen, omdat het wel zo handig was met de tijd van de fabriek. (...) Ik denk dat de oude manier van werken niet meer voldoet. Dat het niet het maximale uit mensen haalt.” (Respondent c2).

Het beeld dat respondenten schetsen is dat traditionele vormen van organiseren niet langer legitiem zijn in de huidige maatschappij. Traditionele vormen zouden niet geschikt zijn om verbetering te realiseren. Volgens respondenten heeft dit te maken met veranderingen in de omgeving van organisaties.

Uit de interviews blijkt dat respondenten vinden dat organisaties zich moeten aanpassen aan ontwikkelingen in hun omgeving. Deze bevinding komt overeen met een verwachting op basis van het theoretisch kader. De keuze die consultants maken voor een managementtechniek is gerelateerd zijn aan veranderingen uit de omgeving van organisaties (Abrahamson, 1996; Abrahamson & Fairchild, 1999). Consultants proberen organisaties ervan te overtuigen dat het wenselijk, juist en passend is zich aan te passen aan de veranderingen in hun omgeving. De legitimiteit van managementtechnieken wordt door

consultants dus gerelateerd aan veranderingen in de omgeving van organisaties (Abrahamson, 1996; Abrahamson & Fairchild, 1999). De veronderstelling daarbij is dat het aanpassen van organisaties aan deze veranderingen leidt tot verbetering.

Maar welke veranderingen in de omgeving van organisaties geven volgens respondenten de invoering van het nieuwe werken legitimiteit? Uit de interviews blijkt dat respondenten drie veranderingen in de omgeving van organisaties noemen, die de invoering van het nieuwe werken meer legitiem maken. Deze veranderingen zijn:

- (a) demografische verschuiving in de Nederlandse (beroeps)bevolking;
- (b) de economische situatie van de Nederlandse maatschappij;
- (c) toenemende aandacht voor duurzaamheid vanuit de Nederlandse maatschappij.

Bovenstaande veranderingen zijn voortgekomen uit het coderen van de verzamelde data. Dit betekent dat deze veranderingen de meest voorkomende antwoordcategorieën zijn in de interviews. Het is dus niet zo dat iedere respondent één of meer van de genoemde veranderingen heeft genoemd tijdens de afgenomen interviews.

De legitimiteitsgronden die respondenten geven aan het nieuwe werken lijken overeen te komen met die van de managementliteratuur (Bijl, 2007; Baane, Houtkamp & Knotter, 2010). In de inleiding is aan de orde gekomen dat de invoering van het nieuwe werken zou passen bij de voorkeuren van de aankomende generatie medewerkers, het hoofd biedt aan de economische crisis en een bijdrage levert aan duurzame vormen van organiseren (Bijl, 2007; Baane, Houtkamp & Knotter, 2010). Deze bevinding kan twee dingen betekenen: (a) consultants hebben de managementliteratuur tot zich genomen en de gegeven betekenis en legitimiteit van het nieuwe werken overgenomen; (b) er is werkelijk een verband tussen de genoemde maatschappelijke veranderingen en de opkomst van het nieuwe werken.

4.1.1 Demografische verschuiving in de Nederlandse (beroeps)bevolking

Respondenten geven aan dat er de komende jaren in Nederland een krappe arbeidsmarkt ontstaat. Dat wil zeggen dat het aanbod van arbeid zou gaan afnemen als gevolg van de vergrijzing in Nederland. De term 'vergrijzing' gebruiken respondenten om aan te geven dat de bevolkingssamenstelling verandert. Het aandeel ouderen in de bevolking neemt toe volgens hen. Respondenten geven aan dat deze demografische verschuiving ervoor zorgt dat organisaties in een onderlinge strijd verwickeld raken over wie de meest talentvolle medewerkers kan aantrekken en behouden. In managementliteratuur wordt de veronderstelde strijd tussen organisaties om talent de 'war for talent' genoemd (zie Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels, 1998; Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001).

Respondenten stellen dat het imago van organisaties als aantrekkelijke werkgever belangrijk is in de strijd met concurrerende organisaties. Aantrekkelijk werkgeverschap zou organisaties beter in staat stellen talentvolle medewerkers aan te trekken en te behouden. Het nieuwe werken wordt door respondenten gezien als middel om het imago van organisaties als aantrekkelijke werkgever te verbeteren. De veronderstelling daarbij is dat de managementtechniek aansluit bij de voorkeuren van de aankomende generatie medewerkers voor plaats- en tijdonafhankelijk werken.

“Maar je wilt ook je aantrekkelijkheid als werkgever bewaren. Dat kan soms niet door in een oud gebouw met lange gangen en hokjes te blijven zitten. Zeker als het al niet zo’n sexy beroep is. Dan moet je iets anders doen om die mensen naar je toe te halen. Dat kan best zijn door een heel nieuw modern pand neer te zetten en je daarmee te afficheren. Dat je een werkgever bent die op basis van het nieuwe werken banen aanbiedt. Daar zullen mensen zoals jij [*de onderzoeker*] sneller op afkomen dan wanneer je een of andere stoffige oude kantoordoos in Rijswijk moet betrekken. Dat is minder aantrekkelijk.” (Respondent c3).

“Werkgevers die over vijf, zes jaar dus nog talent uit de markt willen kunnen aantrekken, die moeten tegen die tijd het imago hebben van aantrekkelijke werkgever. Dat is iets waar je jarenlang in moet investeren, want dat krijg je niet door een advertentiecampagne. Dat is vaak gebaseerd op werknemerstevredenheid. Als de werknemerstevredenheid toeneemt, dan verbetert meestal ook het imago van de werkgever als aantrekkelijke werkgever. Nou blijkt dat de *driver* van werknemerstevredenheid hem vooral zit in de flexibele omgang met werktijd. (...) Werkgevers die toestaan dat werknemers flexibel met hun werktijden omgaan, wat ook een attribuut is van het nieuwe werken, krijgen dus tevreden werknemers. En werknemerstevredenheid leidt tot een verbeterd imago van de werkgever.” (Respondent c4).

Het nieuwe werken levert volgens respondenten een bijdrage aan het imago van organisaties als aantrekkelijke werkgever. Deze aanname wordt door hen onderbouwd doordat het nieuwe werken gebruikmaakt van innovatieve en aansprekende ICT-mogelijkheden die medewerkers in staat stellen plaats- en tijdonafhankelijk te werken.

4.1.2 De economische situatie van de Nederlandse maatschappij

Respondenten veronderstellen dat de huidige economische situatie in Nederland ervoor zorgt dat het rendement van organisaties onder druk staat. De economische crisis en een toenemende internationale concurrentie worden door respondenten genoemd als ontwikkelingen die het rendement van organisaties beïnvloeden. Het voortbestaan van organisaties is volgens hen afhankelijk van de mate waarin organisaties in staat zijn de productiviteit van medewerkers te verhogen en kostenbesparingen te realiseren.

In de inleiding van deze scriptie is aan de hand van managementliteratuur verondersteld dat de invoering van het nieuwe werken bijdraagt aan de productiviteit van medewerkers en kostenbesparingen mogelijk maakt. Uit de interviews blijkt dat respondenten deze verwachting delen. Volgens respondenten zorgt het nieuwe werken ervoor dat medewerkers worden uitgedaagd en aangespoord een ondernemende houding aan te nemen. De veronderstelling daarbij is dat het uitdagen van medewerkers bijdraagt aan de productiviteit van medewerkers.

“De essentie van het nieuwe werken is het uitdagen van werknemers met een negen-tot-vijfmentaliteit meer ondernemend te zijn. Dus als een soort ondernemer binnen een eigen bedrijf. Je nodigt werknemers uit een ‘zzp-profiel’ aan te nemen binnen het bedrijf.” (Respondent c4).

“Omdat we uit praktijkervaring weten dat als medewerkers meer betrokken zijn bij wat ze doen, uiteindelijk ook organisatieresultaten beter worden. (...) Want betrokkenheid en productiviteit zijn aan elkaar gekoppeld. Als mensen het leuk vinden wat zij doen dan werken ze harder, zijn ze meer productief en verdient de organisatie meer geld.” (Respondent c7).

Uit bovenstaande citaten blijkt dat respondenten ervan overtuigd zijn dat de productiviteit van medewerkers toeneemt als zij meer worden uitgedaagd, verantwoordelijkheid krijgen en plezier hebben in hun werk. Deze overtuiging is in overeenstemming met een verwachting op basis van de managementliteratuur. Het aanmoedigen van zelfsturing en het delegeren van verantwoordelijkheden zou bijdragen aan de productiviteit en betrokkenheid van werknemers (Reed, 1996; Strikwerda, 2002; SCP, 2004; Van Amelsfoort, 2007; Bergström, Hasselbladh & Kärreman, 2009).

Volgens respondenten levert het nieuwe werken een bijdrage aan de productiviteit van medewerkers, maar maakt de managementtechniek ook diverse kostenbesparingen mogelijk. De veronderstelling daarbij is dat plaats- en tijdonafhankelijk werken zorgt voor een besparing op onder andere kantoorruimte, energiekosten en papierverbruik. De aanwezigheid van medewerkers op kantoor zou niet meer vanzelfsprekend zijn. Respondenten geven aan dat kantoorruimte daardoor efficiënter kan worden ingericht en er bespaard kan worden op energieverbruik. Om plaats- en tijdonafhankelijk werken mogelijk te maken, is het noodzakelijk documenten digitaal te beheren. Hierdoor kunnen bevoegde medewerkers op ieder moment en vanaf iedere werkplek toegang krijgen tot benodigde gegevens. Dit maakt het volgens respondenten mogelijk te besparen op papierkosten. Ondanks de verwachting dat het nieuwe werken kostenbesparingen oplevert, trekken respondenten de legitimiteit ervan in twijfel. Uit onderstaande citaten blijkt dat respondenten kostenbesparingen als prettig neveneffect zien.

“Op zich is er niks mis met bezuinigen of minder werkplekken inzetten. Maar dan moet je het zo communiceren en niet een hip het-nieuwe-werken-sausje eroverheen gooien.” (Respondent c1).

“Dus een enorme kostenbesparing en veel bedrijven kunnen de verleiding niet weerstaan het om die reden te gaan invoeren. Wat in een tijd van recessie natuurlijk niet onlogisch is. Maar het is wel de verkeerde reden. Wij zien kostenbesparing als een mooie bijvangst.” (Respondent c4).

“Je ziet dat veel mensen het [*nieuwe werken*] zien als een manier om kosten te besparen. Dat kan, maar niet als enige wat mij betreft.” (Respondent c9).

4.1.3 Toenemende aandacht voor duurzaamheid vanuit de Nederlandse maatschappij

Respondenten geven aan dat in de Nederlandse maatschappij vraagstukken over duurzaamheid hoog op de maatschappelijke agenda staan. Zij veronderstellen dat dit gevolgen heeft voor de bedrijfsvoering van organisaties. Organisaties moeten in hun vorm van organiseren aandacht geven aan duurzame vormen van organiseren. Respondenten bedoelen hiermee dat de Nederlandse maatschappij de verwachting heeft dat organisaties milieubewust te werk gaan.

“Dat we moeten blijven nadenken over hoe we onze kluit van een planeet goed vormgeven. Hoe je ervoor zorgt dat je niet onnodig veel reisbewegingen maakt. Hoe kun je zorgen dat er op een verantwoordelijke manier wordt omgegaan met mensen en middelen? En daar past dit [*het nieuwe werken*] ook in.” (Respondent c6).

In de interviews wordt beweerd dat het nieuwe werken een middel is voor bedrijven een positieve bijdrage te leveren aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zo zou het nieuwe werken zorgen voor besparingen op het energieverbruik van organisaties en de afname van woon-werkverkeer. De afname van woon-werkverkeer relateren respondenten aan een afname van filevorming en daarmee de uitstoot van koolstofdioxide.

4.1.4 Beantwoording deelvraag 1a

Respondenten relateren de legitimiteit van het nieuwe werken aan een drietal veranderingen in de omgeving van organisaties. De genoemde veranderingen zijn:

- (a) demografische verschuiving in de Nederlandse (beroeps)bevolking;
- (b) de economische situatie van de Nederlandse maatschappij;
- (c) toenemende aandacht voor duurzaamheid vanuit de Nederlandse maatschappij.

Respondenten geven aan dat de invoering van het nieuwe werken: (a) een bijdrage levert aan het imago van organisaties als aantrekkelijke werkgever; (b) aansluit bij de voorkeuren van de aankomende generatie medewerkers voor plaats- en tijdonafhankelijk werken; (c) de productiviteit van medewerkers verhoogt; (d) kostenbesparingen realiseert; (e) gericht is op een duurzame vorm van organiseren.

Uit de interviews blijkt dat respondenten geen bewijs of feiten aandragen waarop hun verwachting van het nieuwe werken is gebaseerd. Dit betekent dat respondenten veronderstellen dat het nieuwe werken een legitieme managementtechniek is. Doordat er geen bewijs wordt aangedragen, is het aannemelijk dat respondenten de veronderstelde voordelen van het nieuwe werken niet kunnen bewijzen. Blijkbaar hebben respondenten een bepaald belang of gevoel bij het nieuwe werken en vinden zij het belangrijk de invoering van de managementtechniek aan te moedigen. Onderstaand citaat ondersteunt deze aanname:

“We zijn niet begonnen met een *business case*, en met we bedoel ik [*naam organisatie*]. We hebben niet gezegd: we moeten zoveel besparen. We zijn eigenlijk begonnen met het geloof zoals Interpolis en Rabobank. We gaan het gewoon doen en dan levert het vanzelf wel resultaat op. (...) Natuurlijk zijn wij ook gaan kijken bij de ‘Interpolissen’ en ‘Rabobanken’ van deze wereld. Alleen we geloofden er wel in dat het nieuwe werken een positief effect zou hebben. Dus ik vond het wel stoer dat de CEO zei: ‘We gaan het gewoon doen’.” (Respondent c11).

De aannames van respondenten en de bewondering die zij hebben voor het nieuwe werken zijn in overeenstemming met een verwachting gebaseerd op het theoretisch kader. In het theoretisch kader is aan de orde gekomen dat het discours waarmee consultants managementtechnieken aanmoedigen gebaseerd is op aannames, emoties en bewondering

(Abrahamson & Fairchild, 1999). De interviews in deze scriptie ondersteunen deze verwachting.

4.2 De uitvoering van het nieuwe werken: deel I

In deze subparagraaf probeer ik een antwoord te geven op deel vraag 1b:

“Komen volgens consultants de legitimiteitsgronden die zij benoemen om het nieuwe werken in te voeren terug in de uitvoering van de managementtechniek door organisaties?”

Respondenten relateren de legitimiteit van het nieuwe werken aan een drietal veranderingen in de omgeving van organisaties. Deze veranderingen zijn aan de orde gekomen in paragraaf 4.1. Zien respondenten deze legitimiteitsgronden terugkomen in de uitvoering van de managementtechniek door organisaties? Respondenten trekken de manier waarop sommige organisaties het nieuwe werken toepassen in twijfel. Zij veronderstellen dat een groot deel van de Nederlandse organisaties de managementtechniek invoert als middel om kosten te besparen.

“Je ziet dat organisaties veelal kijken naar het reduceren van kosten en dat daar de brug met het nieuwe werken te maken is. (...) Over het algemeen heeft men er wel van gehoord, maar levert het in deze tijd van crisis toch vaak een bezuiniging op als je naar minder vierkante meters toe kan.” (Respondent c3).

“Ik vraag me af of de intenties van de meeste bedrijven wel goed zijn. Ik denk dat de intenties van 75 procent van de bedrijven louter gericht is op kostenbesparing. Om niet iedereen meer een eigen kantoor te geven.” (Respondent c13).

Kostenbesparing is volgens respondenten een neveneffect van het nieuwe werken. Eventuele besparingen zouden op zichzelf het nieuwe werken geen legitimiteit verschaffen. Respondenten zien echter in de praktijk dat organisaties zich richten op de aspecten van het nieuwe werken die op de korte termijn kostenbesparingen opleveren. Volgens respondenten wordt het nieuwe werken door organisaties nauwelijks ingevoerd om het hoofd te bieden aan de ‘vergrijzing’ van de beroepsbevolking of vanwege de toenemende aandacht voor duurzaamheid. Organisaties hebben volgens respondenten, naast de veronderstelde kostenbesparingen, nog een andere reden voor het invoeren van het nieuwe werken. De managementtechniek zou worden ingevoerd, omdat andere organisaties in de omgeving dit doen.

“Ik heb ook het idee dat organisaties ermee beginnen, omdat ze er wat over gehoord hebben of omdat collega-bedrijven het doen. (...) Dat is voor een gedeelte iedereen doet het, dus wij doen het ook.” (Respondent c1).

“Omdat ze op de Rotary Club en de golfbaan horen van een andere CEO dat ze het nieuwe werken invoeren.” (Respondent c8).

“Maar de reden waarom de meeste bedrijven dat doen [*het nieuwe werken invoeren*] is omdat ze het horen van anderen of concurrenten doen het. En dan moeten wij dat ook.” (Respondent c8).

Respondenten vermoeden dat organisaties kopieergedrag vertonen en het nieuwe werken invoeren omdat het een populaire managementtechniek is. Dit zou betekenen dat de invoering van het nieuwe werken door organisaties niet gebeurt omdat zij zich willen aanpassen aan veranderingen uit hun omgeving. Respondenten geven aan dat organisaties de managementtrend het nieuwe werken volgen, omdat andere organisaties in de omgeving dit ook doen. Deze bevinding is in lijn met de verwachting gebaseerd op de artikelen van Abrahamson (1996) en Abrahamson & Fairchild (1999). Zij veronderstellen dat het invoeren van managementtechnieken door managers niet gebeurt vanwege het werkelijk realiseren van verbeteringen, maar vanwege het verkrijgen van legitimiteit. Blijkbaar heeft de populariteit van het nieuwe werken de managementtechniek een bepaalde legitimiteit gegeven. Het is aannemelijk dat de legitimiteit van het nieuwe werken toeneemt als aansprekende organisaties zoals Interpolis, Microsoft en Rabobank de managementtechniek invoeren. Door de managementtrend van het nieuwe werken te volgen hopen organisaties zich dezelfde legitimiteit te verschaffen. Deze theoretische aanname wordt ondersteund door de verzamelde data uit de interviews.

4.2.1 Beantwoording deelvraag 1b

Van de drie legitimiteitsgronden die consultants geven aan het nieuwe werken, zien zij er één terugkomen in de uitvoering van het nieuwe werken door organisaties. Dit is de veronderstelde kostenbesparing die de invoering van het nieuwe werken mogelijk maakt. Respondenten geven echter aan dat kostenbesparing op zich geen legitimiteit geeft aan het nieuwe werken. Naast de veronderstelde kostenbesparingen, beweren respondenten dat organisaties het nieuwe werken invoeren omdat andere organisaties in de omgeving dit doen. Dit kan begrepen worden aan de hand van Abrahamson (1996) en Abrahamson & Fairchild (1999). Organisaties zouden op zoek zijn naar legitimiteit, waaraan het realiseren van verbetering ondergeschikt is.

Uit de interviews blijkt dat organisaties zelf bepalen welke aspecten van het nieuwe werken zij invoeren. Dit lijkt in overeenstemming met een verwachting gebaseerd op het theoretisch kader. In het theoretisch kader is aan de hand van Kieser (1997), Benders & Van Veen (2001) en Clark (2004) verondersteld dat consultants, managers en stakeholders selectief zijn in het volgen van managementtrends. Dit betekent dat zij bepaalde aspecten van een managementtechniek wel overnemen en bepaalde aspecten negeren. De verzamelde data uit de interviews ondersteunen deze verwachting.

In paragraaf 4.3 en 4.4 wordt onderzocht welke betekenis respondenten geven aan het nieuwe werken; of zij deze betekenis zien terugkomen in de uitvoering ervan door organisaties.

4.3 De betekenis van het nieuwe werken

In deze subparagraaf probeer ik een antwoord te geven op deel vraag 2a:

“2a. Welke betekenis geven consultants aan de managementtechniek het nieuwe werken?”

De betekenis die respondenten geven aan het nieuwe werken is niet scherp afgebakend. Dat wil zeggen dat de betekenis ervan ruimte biedt voor een eigen interpretatie. Het ontbreken van een scherp afgebakende betekenis is kenmerkend voor managementtrends (Abrahamson, 1996; Benders & Van Veen, 2001).

“De manier van werken aanpassen aan de veranderende wereld.” (Respondent c1).

“Het nieuwe werken gaat over het opheffen van de blauwdruk.” (Respondent c2).

“In zijn algemeenheid is het nieuwe werken een containerbegrip en het staat eigenlijk voor een andere vorm van bedrijfsvoering. Een vorm die typisch eenentwintigste eeuw is.” (Respondent c4).

“Het past natuurlijk ook heel goed in de huidige tijdgeest als je de maatschappelijke ontwikkelingen bekijkt en welke technologische mogelijkheden er zijn.” (Respondent c9).

Uit bovenstaande citaten blijkt dat respondenten de betekenis van het nieuwe werken op ieder een eigen manier verwoorden. In de data komt naar voren dat bepaalde respondenten het nieuwe werken verwoorden als een managementtechniek, terwijl andere kiezen voor een werktaal of een bepaalde mate van vakmanschap. Toch is het mogelijk uit de verzamelde data gelijkenissen te ontdekken. Respondenten geven namelijk aan dat het nieuwe werken wordt gezien als typisch iets van deze tijd. De veronderstelling daarbij is dat het nieuwe werken past bij de huidige veranderingen in de omgeving van organisaties en mogelijk wordt gemaakt door nieuwe ICT-mogelijkheden. Een klein gedeelte van de respondenten verwoordt de invoering van het nieuwe werken als een onvermijdelijk verschijnsel:

“Het is net als de zwaartekracht. Het gaat toch wel gebeuren. Organisaties die niet overgaan worden weggeconcurrerd en gaan failliet doordat andere organisaties wel met hun tijd meegaan.” (Respondent c2).

Het merendeel van de respondenten formuleert bovenstaande gedachte echter iets genuanceerder. Het nieuwe werken omvat volgens respondenten verschillende vormen van organiseren die afwijken van traditionele werkvormen. In enge zin betekent het nieuwe werken voor respondenten plaats- en tijdonafhankelijk werken, zo blijkt uit de data. De invulling die organisaties aan het nieuwe werken geven is volgens respondenten afhankelijk van hun doelstellingen, omgeving en unieke kenmerken. Respondenten benadrukken dat een blauwdruk of sjabloon van het nieuwe werken ontbreekt. Dit is volgens respondenten logisch, omdat organisaties onderling verschillen en op basis van hun eigen kenmerken het nieuwe werken moeten invoeren. Ondanks het ontbreken van een scherp afgebakende betekenis, blijkt uit de verzamelde data dat respondenten drie kernaspecten toebedelen aan het nieuwe werken. Namelijk huisvesting, een specifieke aansturing van medewerkers en ICT-mogelijkheden. Respondenten geven dezelfde kernaspecten aan het nieuwe werken als de behandelde managementliteratuur. In de inleiding is aan de orde gekomen dat in het nieuwe werken-concept: (a) de werkomgeving haar traditionele inrichting en functie verliest (Bijl, 2007; Baane, Houtkamp & Knotter, 2010); (b) medewerkers worden aangestuurd op

resultaten (Bijl, 2007; Doorn & de Wit, 2009); (c) innovatieve ICT-mogelijkheden plaats- en tijdonafhankelijk werken ondersteunen (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010).

Uit de interviews blijkt dat respondenten de aansturing van medewerkers het belangrijkste aspect van het nieuwe werken vinden. Respondenten stellen dat medewerkers worden aangestuurd op basis van resultaten in plaats van op aanwezigheid. De manier van werken of werkstijl bepalen medewerkers zelf. De aansturing van medewerkers is volgens respondenten het belangrijkste, maar ook het moeilijkste aspect van het nieuwe werken. Huisvesting en ICT-mogelijkheden zijn volgens hen randvoorwaardelijk. Met andere woorden: respondenten geven aan dat huisvesting en ICT het nieuwe werken mogelijk maken, maar dat het succes van het nieuwe werken afhankelijk is van de manier waarop medewerkers worden aangestuurd.

*“A fool with a tool is still a fool”, heb ik ergens weleens gelezen. Als je niet weet hoe je de techniek moet gebruiken, de techniek niet integreert in je bedrijfsprocessen. Als je mensen niet helpt effectief te vergaderen op afstand. Of niet helpt hun dag anders in te delen waardoor ze hun werk afkrijgen in plaats van een *to-do list* mee naar huis te nemen. Dan blijft het gewoon techniek. Techniek krijgt pas een functie als je het slim weet toe te passen.” (Respondent c5).*

“Omdat het zo’n containerbegrip is geworden zegt de een: ‘Goh, ik geef iedereen een iPad, dat is voor mij het nieuwe werken’. De ander zegt: ‘Ik sla wat wandjes eruit, krijgen we kantoortuinen en dat is voor mij het nieuwe werken’. Zo geeft iedereen zijn eigen invulling eraan. Voor mij gaat het dus veel verder en breder. En hebben die wandjes en IT er vooral mee te maken dat je mensen faciliteert, zodat zij zo goed mogelijk kunnen werken. Daar past bij dat je resultaatgericht stuurt. Daar past ook bij dat je mensen ruimte geeft over waar en wanneer ze werken. Als je iedereen een iPad geeft, vraag ik me af of dat de nieuwe manier van werken is of dat we een IT-oplossing hebben voor mensen.” (Respondent c9).

Ondanks dat respondenten veel waarde hechten aan de aansturing van medewerkers, blijven zij benadrukken dat het nieuwe werken het meest succesvol is als de drie kernaspecten ervan integraal worden ingevoerd.

4.3.1 Beantwoording deelvraag 2a

De betekenis die respondenten geven aan het nieuwe werken is niet scherp afgebakend. Zij geven aan dat de unieke kenmerken van organisaties bepalen op welke manier het nieuwe werken wordt ingevoerd. De waardering die respondenten geven aan de benoemde kernaspecten, te weten huisvesting, specifieke aansturing van medewerkers en ICT-mogelijkheden, is ongelijk. Volgens respondenten is het resultaatgericht aansturen van medewerkers het meest bepalend voor het succes van de managementtechniek. Huisvesting en ICT-mogelijkheden vinden respondenten meer randvoorwaardelijk.

4.4 De uitvoering van het nieuwe werken: deel II

In het verlengde van deelvraag 2a, onderzoekt deelvraag 2b of respondenten de betekenis die zij geven aan het nieuwe werken zien terugkomen in de uitvoering ervan door organisaties. Deelvraag 2b luidt:

“Komt volgens consultants de betekenis die zij geven aan het nieuwe werken terug in de uitvoering van de managementtechniek door organisaties?”

Respondenten geven aan dat het nieuwe werken door organisaties voornamelijk is ingevoerd als thuiswerken. De nadruk, volgens respondenten, wordt gelegd op het herinrichten van kantoren en het aanschaffen van innovatieve ICT-mogelijkheden. Met andere woorden: organisaties kopen nieuwe meubels en laptops, vaste werkplekken worden afgeschaft en er worden vaste thuiswerkdagen ingepland. Respondenten stellen dat investeringen in het resultaatgericht aansturen van medewerkers beperkt zijn of ontbreken bij organisaties.

“Ik denk dat in heel veel gevallen het nieuwe werken wordt uitgelegd als thuiswerken. Dat bedrijven zeggen wij moeten het nieuwe werken gaan invoeren en dan is het de bedoeling dat mensen minimaal één dag in de week thuis gaan werken. Of dat het nieuwe werken inhoudt dat er geen vaste werkplekken meer zijn. Dat iedereen een eigen werkplek mag zoeken en dat er een beter koffieapparaat komt. In heel veel gevallen wordt er teveel gedacht vanuit een bepaald sjabloon. Een bepaalde oplossing waarbij bedrijven dan denken: als we dat dan maar gedaan hebben, dan hebben we het nieuwe werken ingevoerd.” (Respondent c1).

“Wat ik uiteindelijk zie gebeuren is dat er vaak een nieuwe werkomgeving wordt gecreëerd. De stoelen en tafels worden wegbezuinigd. Er wordt bespaard op kantoorruimte. Maar dat de flexibiliteit, de zeggenschap en het vertrouwen ontbreekt. Wat mij betreft heet dat niet het nieuwe werken maar het nieuwe bezuinigen. Ik zie weinig grote organisaties die daadwerkelijk de blauwdruk hebben durven loslaten. Meestal komt er een nieuwe blauwdruk voor in de plaats met nog steeds weinig zeggenschap en vertrouwen.” (Respondent c2).

De betekenis die respondenten geven aan het nieuwe werken komt volgens hen niet terug in de uitvoering ervan door organisaties. Volgens respondenten past de manier waarop organisaties hun medewerkers aansturen niet bij de betekenis van het nieuwe werken. Het resultaat is dat organisaties beweren het nieuwe werken te hebben ingevoerd, maar dat zij zich volgens respondenten hebben beperkt tot de aspecten huisvesting en ICT-mogelijkheden. Een aantal respondenten geeft hiervoor een verklaring:

“Dat is ook het meest lastige, het veranderen van gedrag. Een gebouw kun je vastpakken en zeggen: ik sla er een wandje uit. Een iPad kun je ook vastpakken. Maar gedrag dat zit tussen de oren. Dat is het moeilijkste om te veranderen.” (Respondent c9).

“Bricks [*huisvesting*] en bytes [*ICT-mogelijkheden*] zijn heel concreet. Dat zijn dingen die moet je gewoon regelen. Dat is ook heel tastbaar. Je moet met laptops gaan werken. Je moet je software in de cloud zetten, zodat je overal altijd bij kan. Je moet je kantoorinrichting aanpassen. Want je kan wel zeggen dat iedereen moet gaan flexwerken, maar als je nog steeds eenpersoonskamers hebt, schiet het ook niet op. Dat zijn meer randvoorwaardelijke zaken die heel concreet en tastbaar zijn. Het

organisatievraagstuk is wat ingewikkelder. Dat vergt verandering van gedrag van mensen en dat zijn vaak ook ingewikkelde trajecten.” (Respondent c10).

Het aansturen van medewerkers is volgens respondenten lastiger te veranderen dan het veranderen van de kantoorinrichting of het aanschaffen van ICT-mogelijkheden. De veronderstelling daarbij is dat huisvesting en ICT-mogelijkheden tastbaar en makkelijker te realiseren zijn. Deze veronderstelling kan worden ondersteund aan de hand van het theoretisch kader. In het theoretisch kader is aan de orde gekomen dat managers streven naar het verkrijgen van legitimiteit (Abrahamson, 1996). Hierdoor zouden managers zich richten op de eenvoudigste aspecten van managementtrends, zodat managementtrends gemakkelijk gevolgd kunnen worden om de gewenste legitimiteit te verkrijgen. Doordat managementtrends geen scherp afgebakende betekenis hebben, is het voor veel (verschillende) organisaties mogelijk managementtrends te volgen (Abrahamson, 1996; Benders & Van Veen, 2001).

Uit de interviews blijkt dat respondenten veronderstellen dat organisaties het nieuwe werken invoeren omdat andere organisaties dit doen. Het is aannemelijk dat organisaties het nieuwe werken invoeren omdat de managementtechniek een bepaalde legitimiteit heeft gekregen. Volgens respondenten zijn de huisvesting en ICT-mogelijkheden de makkelijkste aspecten van het nieuwe werken om in te voeren. Doordat organisaties zich richten op de huisvesting en ICT-mogelijkheden kunnen zij de managementtrend van het nieuwe werken volgen in de hoop legitimiteit te verkrijgen. Het resultaatgericht aansturen van medewerkers en het geven van verantwoordelijkheid aan medewerkers is volgens respondenten lastiger te realiseren. Het is aannemelijk dat organisaties dit aspect van het nieuwe werken daardoor minder aandacht geven. De veronderstelling daarbij is dat het veranderen van de aansturing van medewerkers veel tijd en moeite kost, terwijl organisaties juist gemakkelijk en snel aan de managementtrend van het nieuwe werken willen deelnemen.

4.4.1 Beantwoording van deelvraag 2b

Over het algemeen zijn de respondenten teleurgesteld in de manier waarop organisaties invulling geven aan het nieuwe werken. Organisaties zouden bij de invoering van het nieuwe werken de nadruk leggen op huisvesting en ICT-mogelijkheden. Respondenten zien deze aspecten van het nieuwe werken als randvoorwaardelijk. De nadruk bij het nieuwe werken moet volgens hen liggen op de specifieke aansturing van medewerkers, gericht op het geven van verantwoordelijkheid en het beoordelen van prestaties op basis van resultaten.

4.5 De strategiekeuze van respondenten

Uit de verzamelde data blijkt dat respondenten onderling een vergelijkbare betekenis en legitimiteit geven aan de managementtechniek het nieuwe werken. In de interviews gebruiken respondenten verschillende woordkeuzes of hechten zij verschillende waarde aan bepaalde kenmerken van het nieuwe werken. Toch zijn hun antwoorden eerder complementair aan elkaar dan dat bepaalde antwoordcategorieën elkaar uitsluiten. Het is opmerkelijk te noemen dat respondenten vrijwel hetzelfde beeld hebben van het nieuwe werken. Een beeld dat ook sterk overlapt met de manier waarop het nieuwe werken door managementliteratuur wordt omschreven. De betekenis die respondenten geven aan het nieuwe werken is gevarieerd, maar heeft gemeenschappelijk dat het nieuwe werken eigentijds is en op verschillende manieren toepasbaar. De nadruk wordt vooral gelegd op de zachte kant van het nieuwe werken, ofwel de aansturing van medewerkers. Het is een

veronderstelling dat respondenten meer waarde hechten aan de aansturing van medewerkers tijdens de invoering van het nieuwe werken, omdat dit aspect volgens hen te weinig aandacht krijgt bij de invoering van het nieuwe werken door organisaties. Uit de strategiekeuze van respondenten moet blijken of deze veronderstelling juist is. Daarnaast hebben de geïnterviewde consultants gemeenschappelijk dat hun adviesorganisaties zich toelagen op het gedrag van organisaties. Het is aannemelijk dat het advies van respondenten zich hierdoor minder richt op zaken als ICT-mogelijkheden en huisvesting. Deze verklaring wordt door een respondent verwoord met de uitdrukking 'preken voor eigen parochie'. Deze uitdrukking betekent dat iemand opkomt voor het eigen belang.

Maar wat betekent de vastgestelde eensgezindheid van respondenten voor hun strategiekeuze? Een bevinding van deze scriptie is dat de legitimiteit en betekenis die respondenten geven aan het nieuwe werken volgens hen niet terugkomen in de uitvoering ervan door organisaties. Blijkbaar hebben respondenten (consultants) en (vertegenwoordigers van) organisaties die het nieuwe werken toepassen een verschillende interpretatie van dezelfde managementtechniek. Deze bevinding wordt begrepen aan de hand van twee verwachtingen uit het theoretisch kader. Organisaties zouden (a) selectief aspecten van aangeboden managementtechnieken overnemen (Benders & Van Veen, 2001); (b) doordat managementtrends geen scherp afgebakende betekenis hebben, kunnen organisaties een eigen invulling eraan geven (Abrahamson, 1996). Beide verwachtingen onderstrepen dat er een discours plaatsvindt om de betekenis en legitimiteit van managementtrends vast te stellen (Abrahamson, 1996; Abrahamson & Fairchild, 1999).

Volgens respondenten richten organisaties zich op de huisvesting en ICT-mogelijkheden bij de invoering van het nieuwe werken. Respondenten veronderstellen dat beide aspecten de makkelijkste aspecten van het nieuwe werken-concept zijn om in te voeren. Deze veronderstelling is in overeenstemming met een verwachting gebaseerd op het theoretisch kader. In het theoretisch kader is aan de orde gekomen dat managers streven naar het verkrijgen van legitimiteit (Abrahamson, 1996). Hierdoor richten managers zich op de eenvoudigste aspecten van managementtrends, zodat managementtrends gemakkelijk gevolgd kunnen worden om de gewenste legitimiteit te verkrijgen.

Het is interessant de geconstateerde verschillen in betekenis en legitimiteit te relateren aan de veronderstelde kritiek op het nieuwe werken. In de inleiding is aangegeven dat er twijfels bestaan of het nieuwe werken als manier van werken daadwerkelijk oplevert wat het belooft. De veronderstelling daarbij is dat tegenvallende verwachtingen ervoor zorgen dat organisaties managementtechnieken als minder legitiem zien (Abrahamson & Fairchild, 1999). Uit de interviews blijkt dat respondenten de toename van kritiek op het nieuwe werken erkennen. Maar betekent dit dat respondenten het eens zijn met de veronderstelde kritiek? En tot welke strategiekeuze leidt dit?

Deze paragraaf geeft antwoord op de centrale vraagstelling van deze scriptie:

“Welke van de door Abrahamson & Fairchild (1999) uiteengezette strategieën, te weten (1) ‘debunking’, (2) ‘surfing’ en (3) ‘sustaining’, volgen consultants in Nederland om het hoofd te bieden aan de veronderstelde afname van legitimiteit van het nieuwe werken? En hoe kan de strategiekeuze van consultants worden begrepen vanuit Abrahamson (1996) en Abrahamson & Fairchild (1999)?”

4.5.1 Vasthouden aan het nieuwe werken

Respondenten erkennen de veronderstelde kritiek op het nieuwe werken, maar zijn het erover eens dat de veronderstelde kritiek onterecht is. Zij zien het nieuwe werken nog steeds als een legitieme managementtechniek. Respondenten verklaren de veronderstelde kritiek op het nieuwe werken doordat organisaties de managementtechniek verkeerd invoeren. Het gevolg hiervan zou zijn dat organisaties teleurgesteld raken in het nieuwe werken-concept. Respondenten geven onderling verschillende verklaringen voor de veronderstelde kritiek op het nieuwe werken. De drie meest voorkomende verklaringen (antwoordcategorieën) komen aan de orde in deze subparagraaf.

Allereerst schetst een aantal respondenten het beeld dat organisaties een beperkte interpretatie van het nieuwe werken hebben. Respondenten vinden dat organisaties het nieuwe werken als manier werken vooral invoeren als thuiswerken. Dit zorgt ervoor dat het nieuwe werken niet de verbetering realiseert die organisaties ervan verwachten.

“In theorie is het nieuwe werken natuurlijk een fantastisch concept. Maar als het in de praktijk alleen maar neerkomt op bezuinigen op huisvesting, dan ga je gefrustreerd raken en denken jammer dat we er niet een stap verder mee kunnen zetten.” (Respondent c13).

“Ik denk dat bij heel veel bedrijven het nieuwe werken op een slechte manier wordt ingevoerd. Medewerkers krijgen de boodschap we sluiten één derde van het kantoor en jullie moeten allemaal gaan thuiswerken. Maar krijgen daar niet de goede voorzieningen voor. Of er wordt een andere manier van leidinggeven ingevoerd en de leidinggevendenden zitten volledig in de controlemodus en werknemers mogen haast niks. Daar balen mensen van natuurlijk. In mijn ogen gebeurt dat bij teveel bedrijven dat het op een foute manier wordt ingevoerd en dat de negatieve gevolgen voor de medewerkers groter zijn dan de positieve gevolgen voor het bedrijf.” (Respondent c14).

Kortom, organisaties realiseren volgens respondenten niet de verwachte voordelen van het nieuwe werken als managementtechniek doordat zij het op een onjuiste manier invoeren. Zij vinden dat de nadruk meer moet liggen op de specifieke aansturing van medewerkers, in plaats van op het aanschaffen van kantoormeubels en innovatieve technologieën.

Sommige respondenten geven aan dat managers een sleutelrol vervullen bij een succesvolle invoering van het nieuwe werken. Zij geven aan dat aansturen op resultaten, het aanmoedigen van samenwerking en het bewaken van tijdslimieten belangrijke maar ook moeilijke aspecten van het nieuwe werken zijn. Respondenten veronderstellen dat managers moeite hebben verantwoordelijkheden te delegeren aan medewerkers. Als organisaties meer aandacht besteden aan de aansturing van medewerkers, gericht op de sleutelrol van managers, verwachten respondenten dat het nieuwe werken oplevert wat het belooft.

“Wat ik vaak aanhaal, is dat in de grote boze buitenwereld, buiten de organisatie, je medewerkers hebt die hypotheek afsluiten, kinderen opvoeden, sportclubs besturen, prachtige kunstwerken maken, noem maar op. Hoeveel van die talenten benut je nou echt als organisatie? Over het algemeen is het maar een heel beperkt deel daarvan. Vaak boxen we mensen enorm in en krijgen ze een kubieke centimeter

waarbinnen zij mogen opereren. Dat is zonde en betekent dat er nog veel potentie in organisaties zit die niet benut wordt.” (Respondent c6).

“Bij de meeste organisaties begint het bij de huisvesting en komen ze er na een paar jaar achter, als ze alle bureaus hebben weggehaald, dat ze ook iets moeten veranderen in de stijl van leidinggeven. (...) Cruciaal is dat je veel meer op resultaat stuurt, veel meer vertrouwen geeft en verantwoordelijkheid overdraagt. Vaak zijn het ook holle woorden. Dan zeggen ze in de organisatie: we gaan medewerkers meer verantwoordelijkheid geven. Mijn vraag is dan altijd: van wie pak je die verantwoordelijkheid dan af? Want verantwoordelijkheid ligt niet in de kast. Kan je niet uitdelen. Kan je niet kopen. Dat zit ergens bij iemand. Dus als je zegt: we gaan medewerkers meer verantwoordelijkheid geven, dan zou mijn logische conclusie zijn dat de managers in de organisaties minder verantwoordelijkheid krijgen. Maar dat verandert meestal niks. Dus het zijn vaak holle woorden in dat opzicht.” (Respondent c14).

Naast de veronderstelling dat organisaties het nieuwe werken verkeerd invoeren, vinden bepaalde respondenten dat organisaties de invoering van het nieuwe werken de tijd moeten geven. Zij geven aan dat het nieuwe werken als manier van werken breekt met traditionele vormen van organiseren. De veronderstelling daarbij is dat organisaties, managers en medewerkers de tijd nodig hebben om de managementtechniek een invulling te geven die past bij de eigen organisatie en omgeving.

“Maar nu komen we in de fase dat het moeilijk is. Dat de verandering pijn doet en mensen uit hun comfortzone zijn en niet weten wat ervoor in de plaats komt. We moeten een nieuwe comfortzone zien te vinden en dus gaan mensen opzoek naar een nieuwe blauwdruk. Ik vergelijk het wel eens met een dictatuur. Als de dictator is verdreven hoor je eerst iedereen juichen en vervolgens wordt er gezegd: Het enige wat het heeft gebracht is onzekerheid. En uiteindelijk verlangen ze weer naar de dictator. Want toen wisten ze waar ze aan toe waren. Ik denk dat in die fase we nu met het nieuwe werken en de vernieuwingen zijn aanbeland. Iedereen die in een democratie leeft, kan je vertellen dat het ook niet ideaal is. Maar iemand die als comfortzone een democratie heeft, zou die nog terugverlangen naar een dictatuur?” (Respondent c2).

“Als je terugkijkt naar de industriële revolutie, zo’n 150 jaar geleden, toen zag je ook dat naarmate de stoommachines oprukten de weerstand toenam. Er zijn historici die aangeven dat na elke grote verandering er een jaar of twintig, dertig grote turbulentie ontstaat. Zie je veel discussie en debat. Waarom? Omdat bestaande zaken waar mensen vertrouwd mee zijn of macht aan ontlene gaan verdwijnen. Dus je ziet nu in organisaties waar het nieuwe werken goed wordt ingevoerd, dat bijvoorbeeld het middenmanagement weerstand biedt omdat ze zien dat hun functie verandert en zij hun macht aan het kwijtraken zijn.” (Respondent c14).

“Nou, ik denk dat één van de belangrijkste dingen tijd is. Dat je eraan begint en iedereen de tijd geeft om erin te groeien, om ermee om te gaan, om te zien wat je nu zelf moet vormgeven.” (Respondent c15).

Uit de interviews blijkt dat respondenten de veronderstelde kritiek op het nieuwe werken proberen te weerleggen. Zij delen niet de mening van sommige organisaties dat de legitimiteit van het nieuwe werken als managementtechniek afneemt. Respondenten erkennen de veronderstelde kritiek op het nieuwe werken, maar weerleggen de kritiek door te beweren dat organisaties de managementtechniek onjuist invoeren. Deze bevinding suggereert dat respondenten kiezen voor de strategie 'sustaining'. De strategie 'sustaining' betekent dat consultants vasthouden aan de legitimiteit van een managementtrend ondanks dat organisaties het volgen van de managementtrend minder legitiem vinden (Abrahamson & Fairchild, 1999). Uit bovenstaande analyse blijkt dat de antwoorden van respondenten aansluiten bij de strategie 'sustaining'. Deze bevinding heeft betrekking op het merendeel van de respondenten in dit onderzoek.

4.5.2 De opvolger(s) van het nieuwe werken

Naast de strategiekeuze 'sustaining' kiest een tweetal respondenten voor de strategie 'surfing'. De strategie 'surfing' betekent dat consultants het volgen van ingevoerde managementtrends ontmoedigen ten gunste van opkomende managementtrends (Abrahamson & Fairchild, 1999). Uit de interviews blijkt dat een tweetal respondenten een poging onderneemt een opvolger voor het nieuwe werken te introduceren, te weten 'duurzaam werken' en 'het nieuwe werken Next Level'. Op de website van Forum Duurzaam Werken wordt duurzaam werken kort geïntroduceerd:

"De geschiedenis van 2002 herhaalt zich in 2012. Best practice koplopers uit onze achterban geven aan, dat voor hen het nieuwe werken niet nieuw meer is. De hype gaat ervan af en het begrip het nieuwe werken begint voor de early adapters wat sleets te worden. Zij worstelen met nieuwe vragen, zoals sociale binding met de werkgever, spreiding van de aanwezigheid op kantoor over de gehele week door verleiden en positieve prikkels, zodat het kantoor op woensdag en vrijdag ook bezet is en de dinsdagen en donderdag wat minder druk worden. Ook het versnellen van de gedragsverandering van werknemers krijgt meer aandacht, zodat ook baten op werkgevers- en maatschappelijk niveau sneller gerealiseerd worden." (Forum Duurzaam Werken, 2014).

Dit citaat veronderstelt dat door de invoering van het nieuwe werken als manier van werken er nieuwe uitdagingen voor organisaties zijn ontstaan. Uitdagingen die blijkbaar niet door de managementtechniek zelf kunnen worden opgelost, maar wel met de invoering van duurzaam werken. In het interview met een vertegenwoordiger van Forum Duurzaam Werken wordt duurzaam werken als opvolger van de managementtechniek het nieuwe werken gepresenteerd. Het nieuwe werken, zo wordt veronderstelt, heeft niet gebracht wat er op voorhand van werd verwacht. De invoering van duurzaam werken zou de gebreken van het nieuwe werken herstellen en oplossingen bieden voor nieuwe uitdagingen. De introductie van 'het nieuwe werken Next Level' bevat eenzelfde boodschap:

"Veel organisaties zijn de afgelopen jaren enthousiast met Het Nieuwe Werken van start gegaan. Vooral op het gebied van ICT (Bytes) en Facilitaire zaken (Bricks) zijn grote stappen gezet. Onderzoek toont echter aan dat het niet de harde waarden zijn die het succes van HNW bepalen, maar de zachte waarden; ons gedrag.

Vernieuwingen op het gebied van mentaliteit- en gedragsverandering (Behavior) blijken echter de grote uitdaging. Organisaties lopen tegen de vraag aan hoe ze de mentaliteit, de houding en het gedrag van hun werknemers kunnen veranderen. Hoe brengen we de cultuuromslag teweeg waar Het Nieuwe Werken om vraagt? Een cultuur waarin medewerkers en leidinggevendenden samenwerken op basis van slim vertrouwen.” (Stichting Het Nieuwe Werken Werkt!, 2015).

Het idee van duurzaam werken en het nieuwe werken Next Level is dat organisaties hun medewerkers meer aansturen op een manier die zou passen bij het nieuwe werken als manier van werken. Een manier van werken die gericht is op kennisdeling en het resultaatgericht aansturen van medewerkers. Beide respondenten geven de voorkeur aan het invoeren van respectievelijk duurzaam werken en het nieuwe werken Next Level.

4.5.3 De strategiekeuze van respondenten kritisch bekeken

In het theoretisch kader is aan de orde gekomen dat in het discours betekenis wordt gegeven en legitimiteit wordt verleend aan managementtrends. De veronderstelling daarbij is dat managementtrends geen scherp afgebakende betekenis hebben (Abrahamson, 1996; Benders & Van Veen, 2001). Doordat consultants, managers en stakeholders van organisaties een eigen invulling kunnen geven aan managementtrends, wordt middels het discours vormgegeven aan de betekenis en legitimiteit van managementtrends (Abrahamson, 1996; Abrahamson & Fairchild, 1999).

Uit de interviews blijkt dat de legitimiteit en betekenis die respondenten geven aan het nieuwe werken volgens hen niet terugkomt in de uitvoering ervan door organisaties. Toch houdt het merendeel van de respondenten vol dat de managementtechniek het nieuwe werken oplevert wat het belooft. Maar wat betekent het veronderstelde verschil in betekenis en legitimiteit voor de bruikbaarheid van de term ‘het nieuwe werken’ volgens respondenten? Respondenten geven aan dat de term ‘het nieuwe werken’ voor hen een instrumentele waarde heeft. De term wordt gebruikt als het respondenten uitkomt. Uit onderstaande citaten blijkt dat respondenten weinig betrokkenheid hebben met de term ‘het nieuwe werken’.

“Die hele blauwdruk moet afgeschaft worden wat mij betreft. Ik vind dat het nieuwe werken nieuw blijft. Dat is de hele boodschap ervan. Maar dat is niet de associatie die mensen erbij hebben. Ik ben pragmatisch ingesteld. Als het ophoudt, als de associatie verkeerd is, dan noem ik het toch anders.” (Respondent c2).

“Het maakt mij geen ruk meer uit hoe je het noemt. Het is een aantal jaar geleden ‘het nieuwe werken’ genoemd. Dat was toen de beste term. Die term is uitgehold en eigenlijk niet zoveel meer waard. En hoe lang kan iets nieuw blijven? Het Nieuwe Testament is de enige marketingterm waarbij het woord ‘nieuw’ het enkele eeuwen heeft doorstaan.” (Respondent c12).

“Ik vind die term helemaal niet zo belangrijk. Ik denk dat we meer een onderscheid gaan krijgen tussen organisaties die echt het concept het nieuwe werken in de praktijk brengen. En die komen een stap verder, omdat onze omgeving steeds sneller verandert. Ten opzichte van organisaties die alleen maar bezuinigingen daarmee willen realiseren. Die gaan het daarmee niet redden.” (Respondent c13).

Het gebruik van de term ‘het nieuwe werken’ is volgens respondenten voornamelijk aantrekkelijk vanwege de naamsbekendheid. Sommige respondenten gebruiken de term ‘het nieuwe werken’ om via zoekmachines als Google, Bing en Yahoo op internet gevonden te worden door geïnteresseerden. Respondenten geven aan dat zij weinig betrokkenheid hebben met de term zelf, maar dat zij hun interpretatie van het nieuwe werken blijven steunen. Deze bevinding veronderstelt dat respondenten een onderscheid maken tussen de term ‘het nieuwe werken’ en het nieuwe werken als manier van werken. Onderstaande citaten ondersteunen deze bevinding.

“Het blijft toch een beetje stoeien met woorden en namen. Het gaat misschien iets anders heten. Maar als we teruggaan naar de kern, het menselijk gedrag en de zoektocht naar andere manieren van werken en samenwerken, maakt het niet zoveel uit welk naampje je eraan geeft.” (Respondent c1).

“Iedereen wil natuurlijk mee blijven spelen op de markt. En dan komt de vraag: op welke manier kan ik het beste mijn boodschap verpakken? Dan komt er een termwijziging en een identiteitswijziging, maar dat is eigenlijk een marketing- en communicatievraagstuk en heeft denk ik weinig te maken met het nieuwe werken.” (Respondent c5).

Het lijkt erop dat respondenten voor de keuze staan of zij met de term ‘het nieuwe werken’ de gewenste betekenis en legitimiteit ervan kunnen laten terugkomen in de uitvoering van de managementtechniek door organisaties. Met andere woorden: kan de manier van werken die respondenten willen overbrengen op organisaties nog verspreid worden met de term ‘het nieuwe werken’? De geringe betrokkenheid met de term ‘het nieuwe werken’ maakt het aannemelijk dat respondenten niet gebonden zijn aan de term. Dit betekent dat respondenten hun interpretatie van het nieuwe werken als manier van werken ook onder een andere term kunnen aanmoedigen. Bijvoorbeeld in de hoop dat de uitvoering ervan door organisaties meer overeenkomt met de betekenis en legitimiteit die respondenten aan de managementtechniek geven. Wanneer kritisch gekeken wordt naar de eerder genoemde managementtechnieken duurzaam werken en het nieuwe werken Next Level, wordt geconstateerd dat er sprake is van het principe ‘oude wijn in nieuwe zakken’. In andere woorden: respondenten creëren de schijnvertoning dat er sprake is van verschillende managementtechnieken, terwijl in werkelijkheid de betekenis ervan niet verschilt. In de interviews en literatuurstudie wordt duidelijk omschreven dat het aansturen van medewerkers op basis van verantwoordelijkheid en vertrouwen, gericht op resultaat, een kernaspect is van het nieuwe werken als manier van werken. Duurzaam werken en het nieuwe werken Next Level verschillen inhoudelijk niet van de betekenis die managementliteratuur en respondenten geven aan de managementtechniek het nieuwe werken. Doordat beide managementtechnieken echter als opvolger van het nieuwe werken worden gepresenteerd, lijkt er toch sprake te zijn van de strategiekeuze ‘surfing’.

4.5.4 De strategiekeuze van respondenten verklaard

Als de legitimiteit van managementtrends vermindert, kunnen consultants volgens Abrahamson & Fairchild (1999) kiezen uit de strategieën ‘debunking’, ‘surfing’ of ‘sustaining’ om het discours van managementtrends te beïnvloeden. In het artikel van Abrahamson &

Fairchild (1999) wordt er geen verklaring gegeven voor de strategiekeuze van consultants. De strategiekeuze 'surfing' is echter wel te verklaren aan de hand van het gedachtegoed van Abrahamson (1996) en Abrahamson & Fairchild (1999). Consultants zouden er belang bij hebben dat zoveel mogelijk organisaties managementtrends volgen. De veronderstelling daarbij is dat naarmate de populariteit van managementtrends toeneemt, meer organisaties geïnteresseerd zijn in het invoeren van managementtechnieken. Dit zou meer werkgelegenheid opleveren voor consultants. Abrahamson (1996) geeft aan dat organisaties managementtrends volgen in de hoop legitimiteit te verkrijgen. Het is aannemelijk dat consultants managementtrends aanmoedigen die door organisaties legitiem worden bevonden. Dit vergroot namelijk de kans dat organisaties het advies van consultants overnemen om managementtechnieken in te voeren. Als de legitimiteit van managementtrends afneemt zullen consultants op zoek gaan naar meer legitieme managementtrends om aan te moedigen. Dit gedachtegoed, gebaseerd op Abrahamson (1996) en Abrahamson & Fairchild (1999), is mogelijk van toepassing op de respondenten in dit onderzoek die de strategie 'surfing' volgen. De legitimiteit van het nieuwe werken neemt af onder organisaties, waardoor een tweetal respondenten op zoek gaat naar managementtechnieken die meer legitiem zouden zijn. Uit de interviews blijkt inderdaad dat deze respondenten de invoering van het nieuwe werken ontmoedigen, ten gunste van alternatieve managementtechnieken. Het is belangrijk op te merken dat de afname van legitimiteit niet zozeer betrekking heeft op het nieuwe werken als manier van werken. Immers de managementtechnieken duurzaam werken en het nieuwe werken Next Level bevatten dezelfde inhoud als de managementtechniek het nieuwe werken. Het is voornamelijk de term 'het nieuwe werken' en daarmee de wijze waarop de managementtechniek wordt gepresenteerd, die minder legitiem wordt bevonden door respondenten.

De strategiekeuze 'sustaining' is lastiger te verklaren aan de hand van Abrahamson (1996) en Abrahamson & Fairchild (1999). Het is namelijk opvallend dat respondenten vasthouden aan het nieuwe werken, terwijl bij organisaties het enthousiasme over het nieuwe werken afneemt en de kritiek erop toeneemt. In het theoretisch kader is aan de orde gekomen dat de strategiekeuze van consultants ook wordt bepaald door hun eigen belangen en overtuigingen (Whittle, 2008). Maar welk belang hebben respondenten bij het vasthouden aan het nieuwe werken? Gezien de geringe betrokkenheid met de term 'het nieuwe werken', is het de vraag of respondenten daadwerkelijk de strategie 'sustaining' volgen. De strategie 'sustaining' houdt in dat consultants de levensduur van managementtrends proberen te verlengen door de legitimiteit ervan een nieuwe prikkel te geven. Respondenten geven echter aan dat zij het onbelangrijk vinden met welke term de inhoud van het nieuwe werken wordt verspreid. Het is aannemelijk dat door de veronderstelde kritiek op het nieuwe werken de legitimiteit van de term 'het nieuwe werken' is afgenomen. Wellicht dat hierdoor de term 'het nieuwe werken' haar aantrekkingskracht heeft verloren en minder interessant wordt voor consultants om zich ermee te verbinden. Een aantal respondenten geeft aan dat zij bewust de term 'het nieuwe werken' vermijden op hun website, omdat de term volgens hun een negatieve beeldvorming oproept bij organisaties en het commercieel gezien weinig waarde meer heeft. Met dit laatste punt wordt bedoeld dat het volgens respondenten lastig is om met de term 'het nieuwe werken' opdrachten binnen te halen bij klanten. Deze respondenten maken bewust de keuze de term 'het nieuwe werken' niet te gebruiken vanuit hun eigen belang. Namelijk het vergroten van de kans om opdrachten binnen te halen. De term 'het nieuwe werken'

wordt alleen gebruikt als het respondenten uitkomt, bijvoorbeeld wanneer een klant specifiek vraagt naar advies over het nieuwe werken. Respondenten blijven echter wel vasthouden aan het nieuwe werken als manier van werken. Hiermee wordt bedoeld dat het nieuwe werken als manier van werken nog steeds legitiem wordt bevonden en blijkbaar kan opleveren wat het beloofd. Zoals eerder is aangegeven, het is de term 'het nieuwe werken' die minder legitiem wordt bevonden door respondenten. Het nieuwe werken als manier van werken vinden respondenten nog steeds legitiem.

4.5.5 Beantwoording centrale vraagstelling

In het theoretisch kader is op basis van Abrahamson & Fairchild (1999) onderscheid gemaakt tussen drie strategieën die consultants kunnen volgen als organisaties vinden dat de legitimiteit van managementtechnieken afneemt. Deze strategieën zijn 'debunking', 'surfing' en 'sustaining' (Abrahamson & Fairchild, 1999). Uit de interviews blijkt dat de meeste respondenten de strategie 'sustaining' volgen. Maar er is ook vastgesteld dat een tweetal respondenten de strategie 'surfing' volgen. Deze bevindingen worden kort toegelicht.

Respondenten blijven over het algemeen vasthouden aan de legitimiteit van het nieuwe werken als manier van werken, ondanks dat organisaties de managementtrend minder legitiem vinden. Deze aanpak heeft overeenkomsten met de strategie 'sustaining' van Abrahamson & Fairchild (1999). Respondenten proberen de veronderstelde kritiek op het nieuwe werken te weerleggen. Zij vinden dat organisaties het nieuwe werken invoeren als thuiswerken. Dit zorgt volgens respondenten ervoor dat het nieuwe werken niet oplevert wat organisaties ervan verwachten. Ook beweren respondenten dat organisaties weinig aandacht geven aan het aansturen van medewerkers op basis van resultaten en verantwoordelijkheid. Respondenten schetsen het beeld dat zaken als huisvesting en ICT vaak geregeld zijn, maar dat leidinggevend hun medewerkers nog op een traditionele manier aansturen. Dat wil zeggen dat medewerkers weinig verantwoordelijkheid krijgen, niet worden beoordeeld op basis van resultaten en weinig keuzevrijheid hebben om te bepalen waar en wanneer zij werken. Tot slot zou de invoering van het nieuwe werken tijd nodig hebben. Respondenten veronderstellen dat de 'nieuwe' manier van werken radicaal verschilt van traditionele vormen van organiseren, waardoor organisaties tijd nodig hebben om te wennen aan de organisatieverandering.

Er zijn echter aanwijzingen te vinden in de interviews die veronderstellen dat respondenten ook een vorm van de strategie 'surfing' volgen. De strategie 'surfing' betekent dat consultants het volgen van ingevoerde managementtrends ontmoedigen ten gunste van opkomende managementtrends (Abrahamson & Fairchild, 1999). Een minderheid van de respondenten geeft aan dat de managementtechnieken duurzaam werken en het nieuwe werken Next Level de opvolgers van het nieuwe werken zijn.

Op basis van de verzamelde data wordt geconcludeerd dat respondenten hun interpretatie van het nieuwe werken blijven steunen, maar dat de verbondenheid met de term 'het nieuwe werken' zwak is. Deze constatering verklaart de keuze van bepaalde respondenten om te kiezen voor het principe oude wijn in nieuwe zakken. Managementtechnieken als duurzaam werken en het nieuwe werken Next Level verschillen inhoudelijk niet van het nieuwe werken. Maar door een andere benaming en presentatie lijkt er wel sprake van verschillende managementtechnieken. Het is aannemelijk dat respondenten hopen dat door de specifieke manier van werken te voorzien van een andere verpakking, de uitvoering ervan door organisaties meer overeenkomt met de inhoud die respondenten eraan geven. Blijkbaar zijn de andere respondenten er nog niet van overtuigd

dat duurzaam werken en het nieuwe werken Next Level kunnen uitgroeien tot managementtrends. De meningen van respondenten zijn nog verdeeld en terughoudend. Vrijwel alle respondenten kiezen ervoor het gebruik van de term 'het nieuwe werken' af te wijzen. Maar zij blijven wel overtuigd van het nieuwe werken-concept als legitieme manier van werken. Het lijkt erop dat respondenten wachten op een alternatieve term waarmee het nieuwe werken als manier van werken kan worden gepresenteerd. Het nieuwe werken is dood, lang leve het nieuwe werken!

5. Conclusie

In deze scriptie is gekeken naar de strategiekeuze van consultants bij de verspreiding van het nieuwe werken. Er is verondersteld dat er de nodige kritiek is op het nieuwe werken vanuit organisaties. Het nieuwe werken zou niet opleveren wat het belooft, waardoor de legitimiteit van de managementtechniek afneemt. Abrahamson & Fairchild (1999) geven aan dat consultants, die het nieuwe werken aanmoedigen, drie mogelijkheden hebben het discours van het nieuwe werken te beïnvloeden. Namelijk het volgen van de strategieën 'debunking', 'surfing' of 'sustaining' (Abrahamson & Fairchild, 1999).

Uit de data-analyse wordt geconcludeerd dat respondenten dezelfde legitimiteit en betekenis geven aan het nieuwe werken als de managementliteratuur. Geïnterviewde consultants relateren de legitimiteit van het nieuwe werken aan de 'vergrijzing' van de Nederlandse (beroeps)bevolking, de economische situatie van de Nederlandse maatschappij en de nodige aandacht voor duurzaamheid en verantwoord ondernemen. Deze bevinding komt overeen met een verwachting op basis van Abrahamson (1996) en Abrahamson & Fairchild (1999). De keuze die consultants maken voor een managementtechniek zou volgens hen gerelateerd zijn aan veranderingen uit de omgeving van organisaties. Respondenten geven echter aan dat organisaties het nieuwe werken invoeren vanwege kostenbesparingen en omdat andere organisaties in de omgeving de managementtechniek invoeren.

De betekenis die respondenten geven aan het nieuwe werken is niet scherp afgebakend of vanzelfsprekend. Het ontbreken van een scherp afgebakende betekenis is kenmerkend voor managementtrends (Abrahamson, 1996; Benders & Van Veen, 2001). Respondenten verwoorden de betekenis van het nieuwe werken verschillend. Maar het nieuwe werken betekent volgens respondenten in enge zin plaats- en tijdonafhankelijk werken. Uit de verzamelde data wordt geconcludeerd dat het nieuwe werken drie kernaspecten heeft, te weten huisvesting, specifieke aansturing van medewerkers en ICT-mogelijkheden. Respondenten onderstrepen het belang van het resultaatgericht aansturen van medewerkers en het delegeren van verantwoordelijkheden. De kernaspecten huisvesting en ICT-mogelijkheden zouden volgens hen randvoorwaardelijk zijn. Het is aannemelijk dat de geïnterviewde zich meer richten op de aansturing van medewerkers, omdat hun adviesbureaus gericht zijn op organisatiegedrag. De betekenis die respondenten geven aan het nieuwe werken komt volgens hen niet terug in de uitvoering ervan door organisaties. Organisaties zouden medewerkers te weinig aansturen op resultaten en bovendien te weinig vertrouwen en verantwoordelijkheid geven. Respondenten geven aan dat organisaties bij de invoering van het nieuwe werken de nadruk leggen op de kantoorinrichting en het aanschaffen van ICT-mogelijkheden. Deze bevinding is verklaard aan de hand van Abrahamson (1996). Het volgen van managementtrends door organisaties zou niet gericht zijn op het realiseren van verbetering, maar op het verkrijgen van legitimiteit (Abrahamson, 1996). Hierdoor zouden organisaties zich richten op de eenvoudigste aspecten

van managementtrends om gemakkelijk de gewenste legitimiteit te verkrijgen. Het aanpassen van de kantoorinrichting en het aanschaffen van ICT-mogelijkheden zijn volgens respondent de makkelijkste aspecten van het nieuwe werken.

Er wordt geconcludeerd dat de betekenis en legitimiteit die respondenten geven aan het nieuwe werken volgens hen niet terugkomt in de uitvoering ervan door organisaties. Deze bevinding bevestigt de theoretische aanname dat organisaties selectief zijn in het overnemen van managementtrends en aspecten van managementtrends (Kieser, 1997; Benders & Van Veen, 2001; Clark, 2004). Deze scriptie laat zien dat er een discours plaatsvindt om de betekenis en legitimiteit van het nieuwe werken vast te stellen. Volgens het merendeel van de respondenten wordt de veronderstelde kritiek op het nieuwe werken verklaard doordat organisaties de managementtechniek verkeerd invoeren. De verwachte voordelen van de managementtechniek zouden niet worden gerealiseerd als bij de invoering ervan alleen aandacht wordt besteed aan het imiteren van andere organisaties, kostenbesparingen, huisvesting en ICT-mogelijkheden. Volgens respondenten moeten organisaties zich juist richten op de specifieke aansturing van medewerkers. Respondenten blijven vasthouden aan de legitimiteit van het nieuwe werken als manier van werken, ondanks dat organisaties de managementtrend minder legitiem vinden. Er wordt geconcludeerd dat het merendeel van de respondenten de strategie 'sustaining' van Abrahamson & Fairchild (1999) volgt. Aan de hand van Whittle (2008) is verondersteld dat de strategiekeuze van consultants mede afhangt van eigen belangen en overtuigingen. In deze scriptie is beweerd dat respondenten bewust het gebruik van de term 'het nieuwe werken' vermijden, omdat het volgens hun door organisaties verkeerd wordt ingevoerd en de term weinig waarde heeft op het gebied van commercie en marketing. Kortom, respondenten die de strategie 'sustaining' volgen maken een verschil tussen de inhoud van het nieuwe werken als managementtechniek en de term 'het nieuwe werken'. Zij blijven de betekenis en legitimiteit van het nieuwe werken als manier van werken aanmoedigen, maar bekritisieren de term 'het nieuwe werken'.

Op basis van de verzamelde data wordt geconcludeerd dat twee van de achttien respondenten de strategie 'surfing' volgen. Deze respondenten geven de voorkeur aan alternatieve managementtechnieken, te weten duurzaam werken en het nieuwe werken Next Level. Aan de hand van Abrahamson (1996) en Fairchild (1999) is deze strategiekeuze te verklaren. Managementtechnieken worden door organisaties ingevoerd om legitimiteit te verkrijgen (Abrahamson, 1996; Abrahamson & Fairchild, 1999). Consultants zullen daarom managementtechnieken verspreiden die organisaties legitiem vinden, zodat de kans groter is dat organisaties het advies van consultants overnemen om managementtechnieken in te voeren.

Er wordt geconcludeerd dat het nieuwe werken als manier van werken nog voldoende legitimiteit heeft onder respondenten, maar dat de term 'het nieuwe werken' door hun wordt afgewezen. Het principe van oude wijn in nieuwe zakken biedt de mogelijkheid voor respondenten om het nieuwe werken als manier van werken te blijven aanmoedigen, ondanks dat de term 'het nieuwe werken' haar legitimiteit heeft verloren. Dat wil zeggen dat respondenten de betekenis en legitimiteit van het nieuwe werken-concept voorzien van een andere term (verpakking), in de hoop dat de uitvoering ervan door organisaties meer overeenkomt met de eigen interpretatie. Termen als 'duurzaam werken' en 'het nieuwe werken Next Level' lijken eerste pogingen om het nieuwe werken onder een alternatieve term te verspreiden. Respondenten zijn echter nog verdeeld over een geschikte term waarmee het nieuwe werken als manier van werken gepresenteerd kan worden.

Hierdoor blijven respondenten enigszins terughoudend en blijven zij losjes verbonden met de term 'het nieuwe werken'.

5.1 Discussie

Deze scriptie heeft de artikelen van Abrahamson (1996) en Abrahamson & Fairchild (1999) als uitgangspunt genomen. Abrahamson (1996) en Abrahamson & Fairchild (1999) veronderstellen dat het volgen van managementtrends door organisaties niet gericht is op het realiseren van verbetering, maar op het verkrijgen van legitimiteit. Uit de data-analyse blijkt dat legitimiteit inderdaad een rol speelt bij de invoering van het nieuwe werken. De belangrijkheid van legitimiteit komt onder andere terug in de strategiekeuze van consultants. De ondervraagde consultants lijken de legitimiteit van het nieuwe werken als manier van werken te willen verlengen door de betekenis ervan te verspreiden onder een alternatieve term. De term 'het nieuwe werken' zou hiervoor niet meer geschikt zijn, omdat organisaties bij de invoering van de managementtechniek te weinig aandacht besteden aan het delegeren van verantwoordelijkheden en het resultaatgericht aansturen van medewerkers. Het principe 'oude wijn in nieuwe zakken' lijkt van toepassing. Consultants vinden het nieuwe werken als manier van werken nog legitiem, maar twijfelen aan de legitimiteit van de term 'het nieuwe werken'. Deze scriptie is een aanvulling op Abrahamson & Fairchild (1999) doordat het de strategiekeuze van consultants probeert te verklaren. Verder laat de scriptie zien dat legitimiteit zowel betrekking heeft op de presentatie (verpakking) van managementtechnieken als op de inhoud ervan. Beide aspecten, presentatie en inhoud, van dezelfde managementtechniek kunnen een andere mate van legitimiteit hebben. Dit heeft gevolgen voor de strategiekeuze van consultants.

Bovenstaande bevinding veronderstelt dat consultants bewust overwegen het principe van 'oude wijn in nieuwe zakken' te volgen in de hoop de betekenis van het nieuwe werken te blijven verspreiden. Maar is het volgen van strategieën daadwerkelijk een bewuste keuze van consultants, of zijn er ook irrationele factoren die de strategiekeuze van consultants beïnvloeden? Vervolgonderzoek kan zich richten op de overwegingen die consultants maken bij de keuze voor strategieën (zoals Whittle, 2008) als aanvulling op Abrahamson & Fairchild (1999).

In deze scriptie is er bewust voor gekozen om het beeld dat consultants hebben van het nieuwe werken centraal te stellen. Er is gevraagd naar de mening die consultants hebben over de veronderstelde kritiek op het nieuwe werken en de manier waarop organisaties de managementtechniek invoeren. In de beleving van consultants verschilt de uitvoering van het nieuwe werken door organisaties van de interpretatie die zij ervan hebben. Het is voor de opzet van deze scriptie irrelevant of dit beeld waar of onwaar is. Om meer inzicht te krijgen in het discours van het nieuwe werken en de rol van consultants, kan vervolgonderzoek zich richten op de manier waarop organisaties het advies van consultants overnemen. Dit geeft inzicht in hoe organisaties tegen consultants aankijken en draagt bij aan de kennis over de verspreiding en adoptie van het nieuwe werken.

Op basis van de onderzoeksresultaten is het aannemelijk dat de legitimiteit en populariteit van het nieuwe werken in Nederland de komende jaren afneemt, ten gunste van een opkomende managementtrend. Het is momenteel nog onbekend welke managementtrend dit gaat zijn. Vervolgonderzoek kan zich verdiepen in de rol van consultants bij de opkomst van het nieuwe werken zijn opvolger en het bijbehorende discours.

Literatuurlijst

- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *The Academy of Management Review*, 21 (1), 254-285.
- Abrahamson, E. & Fairchild, G. (1999). Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*, 44, 708-740.
- Amelsfoort, P. van (2007). *Als het hek van de dam is, lopen de schapen overal*. Afscheidsrede, Radboud Universiteit Nijmegen.
- Baane, R., Houtkamp, P. & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werk ontrafeld. Over Bricks, Bytes and Behavior*. Assen: Van Gorcum en Stichting Management Studies.
- Babbie, E.R. (2007). *The practise of Social Research*. Wadsworth: Thomson
- Benders, J. & Veen, K. van (2001). What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions. *Organization*, 8 (33), 33-53.
- Bergström, O., Hasselbladh, H. & Kärreman, D. (2009). Organizing disciplinary power in a knowledge organization. *Scandinavian journal of management*, 25, 178-190.
- Bijl, D. (2007). *Het nieuwe werken: Op weg naar een productieve kenniseconomie*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: PAR CC.
- Bijl, D. (2011). *The New Way Of Working: Creating sustainable performance and joy at work*. Zeewolde: PAR CC.
- Blauw Research (2011). *Campagne Het Nieuwe Werken: Resultaten 0- en 1-meting*. Verkregen op 25 september, 2012, van http://www2.natuurenmilieu.nl/media/289974/rapportage_blauw_research_hnw_doe_je_zelf.pdf.
- Braster, J.F. (2000). *De kern van casestudy's*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. & Michaels, E.G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- Clark, T. (2004). The fashion of management fashion: a surge too far?. *Organization*, 11 (2), 297-306.
- Dijke, G. van (2012). *Het Nieuwe Werken: op handen gedragen?: een empirische studie naar het effect van Het Nieuwe Werken op teamprestaties*. Ongepubliceerde masterscriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam, Nederland.

- Doorn, M. van & Wit, M. de (2009). *Nieuwerwets: Verbindend Werken*. Houten: Springer Uitgeverij.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. Los Angeles, London: Sage Publications.
- Forum Duurzaam Werken (2014). *Forum Duurzaam Werken*. Verkregen op 2 februari, 2014, van <http://www.forumduurzaamwerken.nl/>.
- Gates, B. (2005). *The New World of Work*. Verkregen op 30 juli, 2012, van <http://www.microsoft.com/mscorp/execmail/2005/05-19newworldofwork.mspx>.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Heusden, S. van (2011). *De effecten van Het Nieuwe Werken op de arbeidsbeleving: een onderzoek naar de gevolgen van Het Nieuwe Werken op de ervaren arbeidsbeleving van medewerkers binnen Nederlandse gemeenten*. Ongepubliceerde masterscriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam, Nederland.
- Hoof, J. van (2011). Het nieuwe werk ontrafeld. Over Bricks, Bytes and Behavior [boekrecensie]. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 27 (2), 236-238.
- Kers, L. (2013). *De effecten en bevorderende factoren van het nieuwe werken. Ervaringen van medewerkers van de Universiteit Twente*. Ongepubliceerde masterscriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam, Nederland.
- Kieser, A. (1997). Rhetoric and Myth in Management Fashion. *Organization*, 4 (49), 49-74.
- Management Scope (2011). *Mooi meegenomen*. Verkregen op 12 juni, 2014, van <http://managementscope.nl/magazine/archief/MS%2012%202011%20-%20DEF.pdf>.
- Meyerson, R. & Katz, E. (1957). Notes on a natural history of fads. *American Journal of Sociology*, 62 (6), 594-601.
- Michaels, E.M., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Verkregen op 4 februari, 2015, van http://books.google.nl/books?id=simZCd_YUC4C&dq=war+for+talent&lr=&hl=nl&source=gbs_navlinks_s.
- Newell, S., Robertson, M. & Swan, J. (2002). Management Fads and Fashions. *Organization*, 8 (5), 5-15.
- Over het Nieuwe Werken (2013). *Over het Nieuwe Werken*. Verkregen op 12 juni, 2014, van http://issuu.com/bbvakmedianet/docs/ohnw_2013.

- Powell, W.W. & Snellman, K. (2004). The Knowledge Economy. *Annual Review of Sociology*, 30, 199-220.
- Profile Dynamics & TNO (2014). *Van Nieuw naar Beter Werken*. Verkregen op 12 december, 2014, van <http://www.profiledynamics.nl/nl/whitepapers/het-nieuwe-werken>.
- Pruijt, H. (2000). Performance and quality of working life. *Journal of Organizational Change Management*, 13 (4), 389-400.
- PWC (2011). *Een verkenning van macro-economische effecten van Het Nieuwe Werken*. Verkregen op 12 juni, 2014, van file:///C:/Users/jorisb/Downloads/Verkenning_van_de_macro-economische_effecten_van_Het_Nieuwe_Werken.pdf.
- Reed, M.I. (1996). Expert power in late modernity: An empirical review and theoretical synthesis. *Organization studies*, 17 (4), 573-597.
- Rest, M. van (2011). *Het Nieuwe Werken en Kwaliteit van de Arbeid: een onderzoek naar de gevolgen van Het Nieuwe Werken voor het welzijn van werknemers*. Ongepubliceerde masterscriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam, Nederland.
- Rotterdam School of Management Erasmus University (2015). *De staat van Het Nieuwe Werken: Resultaten van de Nationale HNW Barometer 2013*. Verkregen op 3 maart, 2015, van http://www.irim.eur.nl/fileadmin/centre_content/new_ways_of_working/Erasmus_Work_Research_Briefing_7.pdf.
- SCP (2004). *In het zicht van de toekomst: Sociaal en Cultureel Rapport 2004*. Den Haag: SCP.
- Sociaal-Economische Raad (2011). *Tijden van de samenleving: Slimmer organiseren van tijd en plaats van arbeid en dienstverlening*. Verkregen op 2 oktober, 2012, van http://www.ser.nl/~media/DB_Advies/2010_2019/2011/b29686.ashx.
- Staw, B.M. & Epstein, L.D. (2000). What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay. *Administrative Science Quarterly*, 45 (3), 523-556.
- Stichting het nieuwe werken werkt! (2015). *Het Nieuwe Werken Next Level*. Verkregen op 15 februari, 2015, van <http://www.hetnieuwewerkenwerkt.nl/2014/09/het-nieuwe-werken-next-level/>.
- Strikwerda, J. (2002). *Postmodernisme, postmoderne organisaties en implicaties voor management control*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- TNO (2011). *Het Nieuwe Werken bij het Rijk: Ervaringen uit de praktijk*. Verkregen op 12 juni, 2014, van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en->

publicaties/rapporten/2011/03/14/het-nieuwe-werken-bij-het-rijk-ervaringen-uit-de-praktijk.html.

TNS NIPO (2010). *Nederland klaar voor het Nieuwe Werken: Onderzoek in het kader van de 'Week van het Nieuwe Werken'*. Verkregen op 12 juni, 2014, van file:///C:/Users/jorisb/Downloads/rapportage-het-nieuwe-werken-pdf.pdf.

Whittle, A. (2008). From flexibility to work-life balance: exploring the changing discourses of management consultants. *Organization*, 15 (4), 513-534.

Bijlage

Topiclijst

Beste respondent,

Allereerst hartelijk dank voor uw medewerking aan mijn afstudeerscriptie. Deze scriptie is opgezet vanuit de organisatiesociologie, een discipline die zich bezighoudt met het begrijpen en verklaren van het gedrag van organisaties. Ik doe onderzoek naar het nieuwe werken in Nederland, gericht op de rol van consultants bij de verspreiding ervan. Het is voor mij interessant te begrijpen welke interpretatie u heeft van het nieuwe werken.

Het interview duurt ongeveer 30 minuten met een uitlooptijd van 10 minuten. De onderwerpen die in de interviews worden behandeld hebben betrekking op de betekenis en legitimiteit van het nieuwe werken. Heeft u er bezwaar tegen dat ik het interview opneem in verband met de uitwerking en analyse van het interview?

Begin interview.

Vragen:

- a) Kunt u zich kort voorstellen, waarbij u in ieder geval uw leeftijd, functie, organisatie en werkervaring benoemt?
- b) Wat verstaat u onder de managementtechniek het nieuwe werken?
- c) Wat verklaart volgens u de opkomst van het nieuwe werken?
- d) Wat ziet u als voornaamste reden(en) het nieuwe werken in te voeren?
- e) Op grond van welke reden(en) wordt het nieuwe werken, volgens u, door organisaties ingevoerd?
- f) Ziet u een toename van veronderstelde kritiek op het nieuwe werken?
- g) Zo ja, kunt u deze veronderstelde kritiek verklaren?
- h) Vindt u dat de betekenis en legitimiteit van het nieuwe de afgelopen tien jaar is veranderd?
- i) Denkt u dat we over vijf of tien jaar nog praten over het nieuwe werken?
- j) Wat vindt u van de term 'het nieuwe werken'?
- k) Heeft u zelf nog vragen of aanvullingen op hetgeen in het interview besproken is?

Bovenstaande vragen dienen als richtlijn voor het interview. Het interview heeft een vrij verloop waarbij de antwoorden van de respondenten richting geven aan het interview.

Einde interview.