

ERASMUS UNIVERSITEIT

De paradox van Het Nieuwe Werken

De invloed van Het Nieuwe Werken op de work-life balance

Masterscriptie: Arbeid, Organisatie en Management
Student: Christa van Vliet
Studentnummer: 376484
Begeleider: Dr. A. Peper
Tweede lezer: Prof. Dr. P.A. Dykstra

Inhoud

Hoofdstuk 1 Inleiding	3
Hoofdstuk 2 Achtergrond	6
2.1 De geschiedenis van Het Nieuwe Werken volgens Bijl (2009)	6
2.2 Work-life balance	9
2.3 Behoeftte aan tijd-ruimtelijke flexibiliteit	9
2.4 Integratie en separatie	10
2.5 Greedy organizations	11
2.6 Werk-privé conflict	11
2.7 Organisatiecultuur	12
Hoofdstuk 3 Methode	14
3.1 Methode	14
3.2 Beschrijving casus	15
3.2 Vertaling van theorie naar interview	17
Hoofdstuk 4 Resultaten	19
4.1 Resultaten	19
4.1.1 Het Nieuwe Werken	19
4.1.2 Behoeftte aan tijd-ruimtelijke flexibiliteit	26
4.1.3 Invoering van Het Nieuwe Werken	27
4.1.4 Greedy organization	30
4.1.5 Work-life balance	33
4.1.6 Relatie werk en privé	36
4.2. Komen de verwachtingen uit?	38
Hoofdstuk 5 Conclusie en discussie	41
5.1 Conclusie en discussie	41
5.2 Aanbevelingen	43
Bijlage 1: Topiclijst	45
Bibliografie	47

Hoofdstuk 1 Inleiding

De wereld is de laatste veertig jaar veranderd van een relatief stabiele en simpele wereld naar een dynamische en complexe omgeving. Dit is het gevolg van ontwikkelingen als technologie, globalisering, overvloed en individualisering (Bijl, 2009). Daarnaast is er een grote verandering waarneembaar met betrekking tot inrichting en uitvoering van werk. Waar men vroeger voornamelijk in fabrieken of thuis op het land werkte, werken nu veel mensen in de dienstensector en is er een verschuiving van fabrieks- naar kenniswerk waarneembaar. Ook Het Nieuwe Werken is sinds enkele jaren sterk in opkomst. In Bijl (2009) wordt Het Nieuwe Werken omschreven als een visie om effectiever, efficiënter en plezieriger te werken voor zowel de organisatie als de medewerker. Deze visie wordt gerealiseerd door de medewerker centraal te stellen en de medewerker de ruimte en vrijheid te geven om te bepalen hoe men werkt, waar men werkt, wanneer men werkt, waarmee men werkt en met wie men werkt (Bijl, 2009). Technologische ontwikkelingen als internet, Wi-Fi, tablets en smartphones maken Het Nieuwe Werken mogelijk en gemakkelijk. Door deze technologische vindingen is het mogelijk om altijd en overal bereikbaar te zijn en te werken. In vergelijking met enkele jaren geleden is het nu mogelijk om thuis, op de sportclub en zelfs op vakantie met het werk bezig te zijn. Het is tegenwoordig dan ook niet meer vreemd om in het weekend of op vakantie de mail te beantwoorden.

Een andere ontwikkeling is de stijging van de arbeidsparticipatie van vrouwen die samengaat met een toename van het aantal werknemers die arbeid en zorg combineren. Onderzoek laat echter zien dat een groot aantal mensen niet goed in staat is om betaald werk met verplichtingen in de privésfeer te combineren (Geurts, Taris, Demerouti, Dijkers & Kompier, 2002). Werknemers geven dan ook aan steeds meer behoefte te hebben aan meer zeggenschap over waar, wanneer, en hoe men werkt (Cloin & Hermans, 2006). Het Nieuwe Werken kan hiervoor een uitkomst bieden.

Door ontwikkelingen als Het Nieuwe Werken, een toename van het aantal taakcombineerders en het hierdoor continu wisselen van rollen die men vervult in zowel het werk- als privéleven, kan de grens tussen werk en privé vervagen wat gevolgen heeft voor de work-life balance. De work-life balance wordt gedefinieerd als een toestand waarbij de eisen aan iemands baan en persoonlijk leven in evenwicht zijn (Tariq, Aslam, Siddique & Tanveer, 2012). Terwijl vroeger werk voornamelijk belangrijk was om te overleven en als noodzakelijk werd gezien, levert werk tegenwoordig een belangrijke bijdrage aan persoonlijke voldoening. Intrinsieke motivatie is een belangrijkere plaats gaan innemen. Vroeger was het arbeidsleven veel meer gestructureerd doordat men op vaste tijden werkte

en er weinig tot geen sprake was van flexibiliteit. Bovendien waren het voornamelijk de mannen die werkten en de vrouwen die zorgden voor de familie, waardoor er minder noodzaak was voor het vinden van een persoonlijk evenwicht tussen werk en privé. Voor de work-life balance had dit tot gevolg dat men wist waar hij of zij aan toe was en er weinig spanning op kwam te staan. De work-life balance is voor medewerkers die werken met Het Nieuwe Werken niet meer zo vanzelfsprekend. De duidelijke scheiding tussen de werkplek op kantoor en het privéleven thuis is verdwenen. Werk en privé kunnen makkelijker in elkaar overlopen en elkaar beïnvloeden waardoor er een nieuwe balans gezocht moet worden. Wanneer men hier niet in slaagt, kan er een disbalans ontstaan wat zijn gevolg kan hebben op het welzijn van medewerkers.

Naast een toename van taakcombineerders is er ook een toename van de eisen die organisaties aan medewerkers stellen waar te nemen. In de literatuur wordt gesproken over *greedy organizations* (Bartram, Burchielli & Thanacoody, 2008). Deze organisaties worden gezien als hebzuchtig, omdat ze streven naar exclusieve en onverdeelde loyaliteit van hun medewerkers. Het gevolg hiervan is dat er buitensporige eisen aan medewerkers worden gesteld met een betrekking tot hun tijd en inzet doordat medewerkers 24/7 beschikbaar geacht worden te zijn. (Bartram, Burchielli & Thanacoody, 2008). Om te kunnen voldoen aan deze eisen is het noodzakelijk om altijd en overal beschikbaar te zijn en flexibel te werken. Greedy organizations omarmen dan ook Het Nieuwe Werken, omdat werknemers hierdoor in staat zijn om ook buiten de grenzen van de organisatie beschikbaar te zijn.

Veel organisaties bieden inmiddels Het Nieuwe Werken aan hun medewerkers aan. Uit onderzoek van PriceWaterhouseCoopers (2011) blijkt dat eind 2011 circa tien procent van de totale beroepsbevolking HNW-werknemers zijn. De verwachting is dat dit eind 2015 twintig procent is (PWC, 2011). Door middel van de flexibiliteit die Het Nieuwe Werken biedt proberen organisaties om de mismatch die is ontstaan tussen de aard van het werk en de wereld waarin wij leven aan de ene kant en de manier waarop wij werk organiseren, inrichten, aansturen en belonen aan de andere kant, te verkleinen. Deze mismatch is ontstaan doordat men in het industriële tijdperk een model had ontwikkeld om werk uit te voeren in een stabiele omgeving die toegespitst was op de aard van het werk. De wereld is echter steeds complexer en dynamischer geworden en informatie kan in principe altijd en overal geraadpleegd en gewijzigd worden. Voor medewerkers betekent dit dat competenties als analytisch vermogen, netwerken en creativiteit belangrijker zijn geworden (Bijl, 2009). De gedachte achter Het Nieuwe Werken is om de spanning tussen werk en privé te verlichten doordat men meer zeggenschap heeft over hoe men zijn werk en privéleven inricht. De keerzijde van deze flexibiliteit is dat de scheiding tussen werk en privé vervaagt en dit

invloed heeft op de work-life balance. Doordat *greedy organizations* zulke hoge eisen aan hun medewerkers stellen kan er onevenwichtigheid van de work-life balance ontstaan. *Greedy organizations* kunnen namelijk een grote invloed op het privéleven hebben waardoor er geen sprake meer is van een strikte scheiding tussen werk en privé. We kunnen dus spreken van de paradox van Het Nieuwe Werken omdat Het Nieuwe Werken enerzijds bedoeld is om de work-life balance in evenwicht te houden door tegemoet te komen aan de wensen van de werknemers door het bieden van flexibiliteit, maar anderzijds zorgt Het Nieuwe Werken juist voor vervaging van grenzen waardoor er onevenwichtigheid van de work-life balance kan ontstaan. De probleemstelling die hieruit voortvloeit is: *Wat is de invloed van Het Nieuwe Werken op de ervaren work-life balance van medewerkers? En hoe kunnen we deze ervaring interpreteren?*

Door middel van dit onderzoek wil ik de paradox van Het Nieuwe Werken onderzoeken door te kijken naar de invloed die Het Nieuwe Werken heeft op de ervaren work-life balance. Om de probleemstelling te beantwoorden zal ik gebruik maken van kwalitatief onderzoek. Ik heb voor deze manier van onderzoek gekozen, omdat ik de ervaringen van mijn respondenten beter wil begrijpen. Bij Het Nieuwe Werken worden vaak de positieve effecten benadrukt en besproken. Het Nieuwe Werken wordt dan ook voornamelijk gebracht als een oplossing voor het combineren van werk en privé. Het Nieuwe Werken gaat er echter vanuit dat medewerkers een voorkeur hebben voor het integreren van werk en privé, maar integratie is niet voor alle medewerkers hun voorkeursstijl. Voor het verzamelen van mijn data zullen medewerkers geïnterviewd worden die gebruik maken van Het Nieuwe Werken. Mijn onderzoek zal plaatsvinden op de afdeling Shared Service Centrum ICT wat onderdeel uitmaakt van het ministerie van Binnenlandse Zaken. Ik heb voor het ministerie gekozen omdat zij vrij recentelijk Het Nieuwe Werken hebben ingevoerd. Daarnaast is de overheid een voorstander van Het Nieuwe Werken en wil het in de gehele organisatie doorvoeren. Vervolgens heeft de afdeling SSC-ICT, nadat zij gehoord hadden van mijn aanwezigheid op het ministerie, mij benaderd voor een onderzoek op hun afdeling omdat zij meer inzicht willen krijgen over wat de invloed is van Het Nieuwe Werken op de work-life balance van hun medewerkers. De verkregen inzichten vanuit mijn onderzoek kunnen ook van belang zijn voor andere afdelingen waar Het Nieuwe Werken is ingevoerd of waar zij voornemens hebben om dit te doen.

Hoofdstuk 2 Achtergrond

In dit hoofdstuk zullen begrippen die van belang zijn voor mijn onderzoek worden uitgelegd. Ten eerste zal er aandacht worden besteed aan de geschiedenis van Het Nieuwe Werken in relatie tot de work-life balance. Vervolgens zal ik dieper ingaan op de behoefte aan tijd-ruimtelijke flexibiliteit, de work-life balance, de relatie tussen werk en privé en *greedy organizations*. Tot slot zal ik drie vormen van werk-privé conflicten beschrijven en de organisatiecultuur.

2.1 De geschiedenis van Het Nieuwe Werken volgens Bijl (2009)

Bijl (2009) omschrijft Het Nieuwe Werken als een andere manier van werken die zinvoller, effectiever, efficiënter en plezieriger is. Het Nieuwe Werken is dan nog wel een vrij nieuw verschijnsel, maar diverse componenten ervan vinden hun oorsprong in het verleden. Begrippen als empowerment, kantoorinnovatie en dienend leiderschap worden al langere tijd gebruikt. Empowerment kan omschreven worden als het vinden en ontwikkelen van je eigen kracht en is één van de componenten van Het Nieuwe. De essentie van dienend leiderschap ligt volgens Schuijt (2001) in de spanning tussen eigenbelang en het grotere belang. Hoewel dienende leiders zich bewust zijn van hun eigen belang, zetten ze zich toch in voor het grotere belang. Volgens Bruyne (2008) is een van de belangrijkste doelen van kantoorinnovatie het beperken van de kosten of efficiënter omgaan met hetzelfde budget door middel van het aanpassen van de kantooromgeving.

Daarnaast zijn begrippen als netwerkorganisatie, business process management, kennismanagement en zelfsturing belangrijk voor Het Nieuwe Werken. Een netwerkorganisatie is een niet-hiërarchische flexibele organisatie die bestaat uit teams die snel kunnen inspelen op hun omgeving. Business process management kan omschreven worden als het afstemmen van de wensen van de klant om met de beschikbare middelen een dienst of product te leveren. Kennismanagement is het managen van de productiefactor kennis en bij zelfsturing wordt er op resultaat gestuurd en zijn de medewerkers zelf verantwoordelijk voor het bereiken van hun doelen. Flexwerken, telewerken en thuiswerken kunnen gezien worden als de voorlopers van Het Nieuwe Werken. De ontwikkeling van de technologie is echter de belangrijkste ontwikkeling geweest voor de opkomst van Het Nieuwe Werken (Bijl, 2009).

De industriële revolutie zorgde ervoor dat mensen in fabrieken gingen werken. Hiervoor werkte men voornamelijk waar men woonde en was er weinig onderscheid tussen werk en privé. Door de opkomst van de industriële revolutie ontstond er dus een scheiding tussen werk en privé. In de twintigste eeuw ontstonden er naast de fabrieken ook steeds meer

administratieve- en dienstenorganisaties waarbij men steeds meer met hun hoofd moesten werken in plaats van met hun handen. Doordat er echter nog geen sprake was van goede ICT voorzieningen waren de werkzaamheden plaats- en tijdsgebonden (Bijl, 2009).

De afgelopen dertig jaar is de wereld veranderd van een relatief stabiele en simpele omgeving met stabiele producten en diensten tot een complexe en dynamische omgeving met ontelbare producten (Bijl, 2009). De snelle ontwikkeling van de technologie is de eerste oorzaak die hieraan ten grondslag ligt. De ontwikkeling van het internet heeft de meeste grote maatschappelijke gevolgen. Verder zorgt de steeds verbeterende technologie ervoor dat steeds meer handwerk wordt geautomatiseerd. Ook is er door technologie en globalisering een overvloed aan producten en diensten ontstaan waardoor bedrijven zich voortdurend moeten vernieuwen en efficiënter moeten werken (Bijl, 2009).

Naast deze externe omstandigheden is ook de aard van het werk veranderd. Het productiewerk wordt steeds meer uitbesteed aan lagelonenlanden en het werk waarin in toenemende mate een beroep moet worden gedaan op onze kennis, creativiteit en empathie is toegenomen. Ook zorgt de grote concurrentie ervoor dat we ons continu moeten vernieuwen en verbeteren. Organisaties hebben dus steeds meer hoogopgeleide mensen nodig, die altijd en overal kunnen werken om continu innovatieve maatwerkproducten- en diensten te leveren en ontwikkelen. Hierbij werken we steeds meer buiten de grenzen van de afdelingen en organisatie (Bijl, 2009).

Volgens Bijl (2009) is er sprake van een mismatch tussen de aard van het werk en de wereld waarin we leven aan de ene kant, en de manier waarop we dat werk organiseren, inrichten, aansturen en belonen aan de andere kant. Het effectief werken in een complexe, dynamische en digitale omgeving vraagt van de medewerker competenties als analytisch vermogen om problemen te kunnen oplossen en hoofd- en bijzaken te kunnen onderscheiden, netwerken door middel van het leggen en onderhouden van relaties, creativiteit om tot oplossingen en nieuwe ideeën te komen en empathie om je te kunnen inleven in de gevoelens van anderen. Deze competenties komen niet tot nauwelijks voor in het hiërarchische organisatiemodel dat ontwikkeld is in het industriële tijdperk toen er nog sprake was van een stabiele omgeving en men gebonden was aan tijd- en plaatsgebonden werken. De manier waarop we werk organiseren, inrichten, en aansturen is bijna niet mee veranderd en levert geen goed resultaat met de veranderde aard van het werk die vraagt om meer vrijheid, flexibiliteit, vertrouwen en verantwoordelijkheid. Het Nieuwe Werken kan voor vrijheid, flexibiliteit, vertrouwen en verantwoordelijkheid zorgen wat tot gevolg heeft dat de werkomstandigheden zich aanpassen aan de aard van het werk (Bijl, 2009).

Bij het industriële denken zag men de mens als een vervangbaar en tijdelijk hulpmiddel om de gebreken van de technologie op te vangen. Bij het postindustriële denken kwam echter niet het proces maar de mens centraal te staan. De mens werd de onderscheidende factor die verbeteringen en vernieuwingen kon bedenken. Bij Het Nieuwe Werken wordt de mens niet gezien als een vervangbaar hulpmiddel van het proces, maar wordt het proces gezien als ondersteuning van het werk van de mens. Een goed georganiseerd en geautomatiseerd proces zorgt ervoor dat de mens in staat is om menselijk vermogen als kennis, analyse, creativiteit en empathie in te zetten (Bijl, 2009).

Het Nieuwe Werken gaat uit van het principe dat organisaties effectiever en efficiënter zullen worden doordat medewerkers meer vrijheid krijgen om te bepalen hoe, waar, wanneer, met wie en met welke middelen men zijn werk doet. Bijl (2009) veronderstelt dat deze toegenomen vrijheid het werk zinvoller, leuker en uitdagender maakt. Deze toegenomen vrijheid zorgt ervoor dat de natuurlijke grens tussen werk en privé vervaagt. Men is niet meer van negen tot vijf uur met werk bezig en daarbuiten met zijn privéleven. Doordat er geen sprake meer is van een duidelijke afgebakende grens kan dit tot gevolg hebben dat er een nieuwe balans moet worden gevonden (Bijl, 2009).

Volgens Bijl (2009) speelt ICT een belangrijke rol in Het Nieuwe Werken. Dankzij de ontwikkelingen in de ICT is tijd- en plaatsgebonden werken mogelijk en betaalbaar geworden. Toch moet de waarde van ICT niet overschat worden. Het beschikbaar zijn van ICT betekent niet automatisch Het Nieuwe Werken, maar is afhankelijk van de setting waarbinnen de ICT gebruikt wordt. Het Nieuwe Werken vraagt ook wat van de fysieke werkomgeving. De omgeving moet middelen en diensten bieden die de mens optimaal ondersteunt. Het kantoor moet effectief, efficiënt, een visitekaartje, en een ontmoetingsplek zijn. Ook vraagt Het Nieuwe Werken aanpassing van de organisatie. Om efficiënter, effectiever en met meer plezier te werken moeten het aantal regels en procedures worden teruggebracht. Verder moet er aandacht besteed worden aan de cultuur van de organisatie, waarbij gedacht moet worden aan de kernwaarden van de organisatie en leiderschap. Tot slot vraagt Het Nieuwe Werken ook aanpassing van de mens. Het belangrijkste hierbij is dat er sprake is van wederzijds vertrouwen. Dit is alleen mogelijk als de mentaliteit van zowel de manager als de medewerker wordt aangepast. Dit kan bereikt worden door wederzijdse verwachtingen met betrekking tot resultaten, bereikbaarheid en de wijze van leidinggeven uit te spreken (Bijl, 2009).

Mijn verwachting is dat Het Nieuwe Werken medewerkers flexibiliteit en vrijheid biedt om hun werk in te richten en dit te combineren met hun privéleven. Tegelijkertijd kan Het Nieuwe Werken zorgen voor een vervaging van grenzen waardoor er juist een slechtere work-life balance kan ontstaan. Door de vervaging van natuurlijke grenzen tussen het werk en privéleven moet de medewerker een nieuwe balans vinden. Voor de medewerker betekent dit een balans waarbij men naast het werk voldoende tijd heeft om persoonlijke belangen na te streven. Wanneer de medewerker hier niet in slaagt, kan onevenwichtigheid van de work-life balance ontstaan.

2.2 Work-life balance

De work-life balance wordt gedefinieerd als een toestand waarbij de eisen aan iemands baan en persoonlijk leven in evenwicht zijn. De work-life balance is gebaseerd op de veronderstelling dat iedereen een compleet leven moet kunnen leiden waarbij naast het werk voldoende tijd is om persoonlijke belangen na te streven. Een uitdaging voor HR professionals is om een omgeving te creëren die de work-life balance ondersteunt en medewerkers helpt om een evenwicht te houden in hun professionele en niet professionele leven. Door de economische veranderingen en de eisen die de samenleving stelt is de rol die het werk inneemt veranderd. Wanneer organisaties aandacht hebben voor de work-life balance kan dit eraan bijdragen dat ze voor medewerkers een aantrekkelijke werkgever zijn (Tariq, Aslam, Siddique & Tanveer, 2012).

Mijn verwachting is dat de work-life balance als gevolg van Het Nieuwe Werken in onevenwichtigheid kan raken. Medewerkers zullen een nieuw evenwicht in hun work-life balance moeten vinden om hun tijd en inzet tussen werk en privé te verdelen, zodat ze voldoende tijd hebben om naast het werk persoonlijke belangen na te streven.

2.3 Behoefte aan tijd-ruimtelijke flexibiliteit

De stijging van de arbeidsmarktparticipatie van vrouwen heeft ertoe geleid dat het aantal taakcombineerders van arbeid en zorg sterk is toegenomen. Als gevolg hiervan is er een grotere behoefte ontstaan aan tijd-ruimtelijke flexibiliteit (Peters, den Dulk & van der Lippe, 2008). Tijd-ruimtelijke flexibiliteit wordt omschreven als meer zeggenschap over hoeveel, wanneer en waar men werkt. Deze tijd-ruimtelijke flexibiliteit (deeltijdwerk, flexibele begin- en eindtijden en structureel thuiswerken) kan enerzijds zorgen voor een betere work-life balance waarbij men voldoende tijd heeft om naast het werk persoonlijke belangen na te streven, maar anderzijds kan de tijd-ruimtelijke flexibiliteit (vooral flexibele begin- en eindtijden en thuiswerken), via de extra ruimte die deze flexibiliteit biedt voor overwerk, zorgen voor een slechtere work-life balance (Peters, den Dulk & van der Lippe, 2008).

Volgens Peters, den Dulk & van der Lippe (2008) is de kans dat tijd-ruimtelijke flexibiliteit leidt tot meer overwerk en een grotere kans op onevenwichtigheid van de work-life balance naar verwachting groter voor een bepaald type werknemer. Een voorbeeld hiervan is 'de nieuwe werknemer', die zich enerzijds kenmerkt met de karaktereigenschap veel professionele autonomie om problemen op creatieve wijze op te lossen, maar ook de verantwoordelijkheid draagt om het werk binnen de vaak strakke deadlines af te ronden. In vergelijking met andere werknemers is het waarschijnlijk dat deze 'nieuwe werknemer' vaker in privé-tijd in gedachten met het werk bezig is en ook eerder geneigd is meer overwerk te verrichten (Peters, den Dulk & van der Lippe, 2008). Het Nieuwe Werken biedt 'de nieuwe werknemer' meer mogelijkheid tot het verrichten van overwerk, omdat men meer mogelijkheid heeft om in privé-tijd met werk bezig te zijn.

Mijn verwachting in deze paragraaf is dat werknemers, door onder andere een toename van het aantal taakcombineerders, steeds meer behoefte hebben aan flexibiliteit zodat men voldoende tijd heeft om naast het werk persoonlijke belangen na te streven. Door middel van Het Nieuwe Werken kan deze flexibiliteit geboden worden. Daarnaast verwacht ik dat niet elk type medewerker hier goed mee om kan gaan wat tot gevolg kan hebben dat er onevenwichtigheid van de work-life balance ontstaat.

2.4 Integratie en separatie

Volgens Ashforth, Kreiner & Fugate (2000) vervullen mensen verschillende rollen in hun werk en privéleven. Deze rollen kunnen wisselen van integratie tot separatie. Wanneer iemand de voorkeur heeft voor separatie ziet men werk en privé als twee aparte domeinen en wil men deze twee werelden zoveel mogelijk van elkaar gescheiden houden. Iemand met een voorkeur voor integratie ziet werk en privé niet als twee gescheiden domeinen en deze mogen dan ook in elkaar overvloeien. Doordat men bij separatie werk en privé zoveel mogelijk gescheiden houdt blijft de scheiding tussen de verschillende rollen zichtbaar. Het gevolg hiervan is wel dat de overgang naar andere rollen groter is en het lastiger is om snel tussen verschillende rollen te schakelen. Bij integratie is er een minder duidelijke scheiding tussen de verschillende rollen waardoor het gemakkelijker is om van rol te verwisselen. Een keerzijde hiervan is dat door het vervagen van de grens tussen de verschillende rollen het lastig kan zijn om een rol op een bepaald moment te behouden. De keuze voor integratie of separatie is afhankelijk van de persoonlijke voorkeur van mensen. Separatie en integratie zijn twee uitersten en kunnen gezien worden als ideaaltypen die je in de praktijk vaak niet in de meest pure vorm tegenkomt. Vaak zal het een mengvorm zijn tussen separatie en integratie waarbij wel een voorkeur voor één van de stijlen te zien is.

Mijn verwachting is dat medewerkers een voorkeur hebben voor separatie of integratie om met de spanning op hun work-life balance om te gaan. Op basis van bovenstaande voorkeursstijlen kan ik inventariseren wat de voorkeur van de medewerkers is.

2.5 Greedy organizations

Volgens Bartram, Burchielli & Thanacoody (2008) gaan organisaties in toenemende mate hogere eisen aan hun medewerkers stellen. Deze eisen vertalen zich in het vragen van exclusieve en onverdeelde loyaliteit van hun medewerkers. Dit heeft tot gevolg dat medewerkers hun tijd en inzet maximaal moeten benutten om aan de hoge eisen die de organisatie stelt te kunnen voldoen (Bartram, Burchielli & Thanacoody, 2008). Hiervoor moeten medewerkers altijd en overal bereikbaar zijn en werken buiten de grenzen van de organisatie.

Doordat *greedy organizations* hun medewerkers als het ware verplichten om gebruik te maken van de voorkeursstijl integratie omdat ze exclusieve en onverdeelde loyaliteit verwachten en hierdoor de grens tussen werk en privé kan vervagen, verwacht ik dat medewerkers die werkzaam zijn in *greedy organizations* eerder onevenwichtigheid van de work-life balance kunnen ervaren dan medewerkers die niet in *greedy organizations* werken.

2.6 Werk-privé conflict

Greenhaus en Beutell (1985) definiëren het werk-privé conflict als een conflict dat ontstaat doordat rollen in het werk- en privé domein op de een of andere manier onderling onverenigbaar zijn. Het uitgangspunt is dat werknemers beperkte tijd en energie hebben om beide rollen naar behoren uit te voeren. Deze conflicten ontstaan wanneer de balans tussen het werk en privéleven uit evenwicht raakt. Greenhaus en Beutell (1985) onderscheiden drie vormen van conflict:

-Time-based conflict verwijst naar de tijdsdruk die voortkomt uit de rolinvulling in het ene domein die het fysiek of psychisch niet mogelijk maakt om te voldoen aan de rolverwachtingen in het andere domein. Een voorbeeld van een time-based conflict is een medewerker die door de grote hoeveelheid werk niet in staat is om voldoende tijd aan zijn of haar kinderen te besteden. Men heeft bijvoorbeeld geen tijd om zijn of haar kind naar een sportclub te brengen.

-Strain-based conflict verwijst naar de spanningen zoals angst, depressie en vermoeidheid die worden veroorzaakt doordat de roluitvoering in het ene domein het voor de persoon

bemoeilijkt om te voldoen aan de rolverwachtingen in het andere domein. Een voorbeeld van een strain-based conflict is een medewerker die een grote mate van stress en vermoeidheid ervaart als gevolg van zijn werk en hierdoor niet in staat is om aan de verwachtingen, zoals het onderhouden van sociale contacten, te voldoen.

-Behaviour-based conflict verwijst naar rolgedragingen die specifiek zijn voor het functioneren in het ene domein en onverenigbaar zijn met de verwachtingen omtrent het gedrag dat behoort bij het functioneren in het andere domein. Een voorbeeld van een behaviour-based conflict is op een autoritaire manier leidinggeven in de werksituatie dat niet overeenkomt met een harmonieus gezinsleven. Deze laatste vorm is moeilijker te meten en wordt daarom niet vaak in onderzoek gebruikt (Peters, den Dulk & van der Lippe, 2008).

Mijn verwachting is dat als gevolg van Het Nieuwe Werken de balans tussen het werk- en privéleven uit evenwicht raakt en er hierdoor conflicten ontstaan. Ik zal in mijn onderzoek voornamelijk het time-based conflict en strain-based conflict betrekken en niet het behaviour-based conflict omdat deze laatste vorm moeilijker te meten is.

2.7 Organisatiecultuur

Om werknemers in staat te stellen om werk en privé beter te combineren kan een organisatie Het Nieuwe Werken aanbieden waaronder verschillende arrangementen vallen. In het artikel van Dikkers et al. (2008) wordt gesproken over twee categorieën. De eerste is het inzetten van flexibele regelingen zoals deeltijdwerk en flexibele tijden. En de tweede categorie zijn zorg gerelateerde regelingen waardoor medewerkers in staat zijn om hun zorgverantwoordelijkheden uit te voeren. Hierbij moet gedacht worden aan ouderschapsverlof en gesubsidieerde kinderopvang. Wanneer van deze arrangementen in een organisatie weinig gebruik wordt gemaakt kan dit te maken hebben met een niet ondersteunende organisatiecultuur. Judiesch en Lyness (1999) toonden aan dat het nemen van verlof om zorgverantwoordelijkheden uit te voeren negatief geassocieerd was met latere promoties en salarisverhogingen.

Thompson, Beauvais & Lyness (1999) conceptualiseerden de werk-privé cultuur in drie componenten. Ten eerste de steun van de managers door het tonen van sensitiviteit voor het privéleven van iemand. Wanneer managers hier geen oog voor hebben is het voor medewerkers lastiger om werk en privé te combineren en kunnen medewerkers zich niet begrepen voelen. Het tweede concept omvat de gevolgen voor de carrière en de perceptie van negatieve gevolgen voor de loopbaanontwikkeling wanneer men gebruik maakt van regelingen. Wanneer managers medewerkers het gevoel geven dat het opnemen van ouderschapsverlof ertoe leidt dat dit negatieve gevolgen heeft voor de carrière, zullen

medewerkers minder snel geneigd zijn hier gebruik van te maken. Het derde concept omvat de eisen die gesteld worden met betrekking tot zichtbare aanwezigheid op het werk. Wanneer men streeft op aanwezigheid in plaats van op output en men hierop afgerekend kan worden, is het waarschijnlijk dat men minder snel gebruik zal maken van thuiswerken. De organisatiecultuur kan als bepalend worden gezien voor de perceptie van negatieve gevolgen voor de carrière als gevolg van het gebruik maken van arrangementen om werk en privé beter te kunnen combineren.

Mijn verwachting is dat een organisatiecultuur, die het gebruik maken van arrangementen van Het Nieuwe Werken wel of niet ondersteunt, bepalend zal zijn of een grote invloed zal hebben op het wel of niet gebruik maken van arrangementen om werk en privé beter te combineren. Ik verwacht dit omdat men minder snel geneigd zal zijn om gebruik te maken van arrangementen wanneer dit niet door de organisatiecultuur wordt gesteund.

Hoofdstuk 3 Methode

3.1 Methode

Op basis van kwalitatief onderzoek is geprobeerd om een antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag wat de invloed is van Het Nieuwe Werken op de ervaren work-life balance. Er wordt onderzocht wat de invloed van Het Nieuwe Werken is op de ervaren work-life balance van medewerkers. Ik heb voor deze manier van onderzoek gekozen, omdat ik graag de ervaringen van mijn respondenten beter wil begrijpen. Een kwantitatief onderzoek is hierbij minder passend, omdat ik hierbij niet door kan vragen op de achterliggende beweegredenen van mijn respondenten en het hierdoor lastiger is om conclusies te trekken.

Het kwalitatief onderzoek bestaat uit het houden van diepte-interviews met medewerkers van de afdeling SSC-ICT, dat valt onder het ministerie van Binnenlandse Zaken. Zij zijn vrij recentelijk overgegaan op Het Nieuwe Werken en waren zelf erg benieuwd naar de invloed die Het Nieuwe Werken heeft op de work-life balance van hun medewerkers. Op basis van het uitgewerkt begrippenkader is een topiclijst opgesteld om de data te verzamelen waarmee ik verwachtte om een antwoord op de onderzoeksvraag te kunnen geven. De interviews zijn opgenomen en uitgetypt in een transcript. Hieruit heb ik vervolgens de data-analyse gedaan. Hierbij heb ik geprobeerd om de quotes onder te verdelen bij de verschillende topics en vervolgens te kijken wat de overeenkomsten, verschillen en opvallendheden waren.

De respondenten zijn door mijn twee opdrachtgevers bij SSC-ICT geselecteerd. Als selectiecriteria hebben zij de afdeling waar iemand werkt, het geslacht, leidinggevend, medewerker of OR-lid gehanteerd om goede afspiegeling van het medewerkersbestand te krijgen. Zij hebben verschillende medewerkers benaderd om te vragen of zij openstonden voor een interview. Wanneer hier akkoord voor was heb ik hen vervolgens benaderd om een afspraak te maken. Dit heeft ertoe geleid dat ik in totaal zestien medewerkers van verschillende afdelingen, leeftijden en functies heb geïnterviewd. De interviews zijn afgenomen op het ministerie van Binnenlandse Zaken. Afhankelijk van de voorkeur van de respondent hebben we de interviews in een afgesloten kamer of in een openbare ruimte afgenomen. De sfeer was informeel en open waardoor ik het als goede gesprekken heb ervaren. De duur van de interviews varieerde van vijftien tot vijftig minuten.

In tabel 1 kunt u kennis maken met de respondenten van mijn onderzoek. Alle respondenten zijn geanonimiseerd en achtergrondkenmerken, zijn in de tabel opgenomen. De gemiddelde leeftijd in de organisatie ligt boven de vijftig jaar. Niet verrassend is dat de gemiddelde leeftijd

van mijn respondenten ook aan de hoge kant is, maar is dit wel een goede afspiegeling van de organisatie.

Gezien het feit dat oudere werknemers al langere tijd volgens de 'oude' manier werken, kan de impact van een verandering voor hen groter zijn. Daarnaast zijn de mannen in de organisatie oververtegenwoordigd wat je terugziet komen bij mijn respondenten. Tot slot vertegenwoordigen mijn respondenten een goede spreiding naar afdeling, functie en OR deelname.

Naam:	Geslacht	Afdeling	Leeftijd	Gezinssituatie
Respondent 1	Vrouw	Advies en projecten	35-40 jaar	Samenwonend, kinderen
Respondent 2	Man	Infrastructuur	55-60 jaar	Samenwonend
Respondent 3	Man	Advies en projecten	45-50 jaar	Samenwonend, kinderen
Respondent 4	Man	Gebruiksondersteuning (en OR)	35-40 jaar	Samenwonend
Respondent 5	Man	Onderhoud en vernieuwing	35-40 jaar	Samenwonend, kinderen
Respondent 6	Man	Netwerkbeheer	40-45 jaar	Samenwonend, kinderen
Respondent 7	Man	Transitie	40-45 jaar	Samenwonend
Respondent 8	Man	Advies en projecten	55-60 jaar	Samenwonend
Respondent 9	Man	Netwerkbeheer	35-40 jaar	Samenwonend, kinderen
Respondent 10	Man	Advies en projecten (en OR)	55-60 jaar	Samenwonend
Respondent 11	Man	Infrastructuur (leidinggevend)	30-35 jaar	Samenwonend
Respondent 12	Vrouw	Gebruiksondersteuning (leidinggevend)	35-40 jaar	Samenwonend, kinderen
Respondent 13	Man	Gebruiksondersteuning (leidinggevend)	35-40 jaar	Samenwonend, kinderen
Respondent 14	Man	Applicaties	30-35 jaar	Samenwonend, kinderen
Respondent 15	Vrouw	Relatiemanagement	35-40 jaar	Samenwonend, kinderen
Respondent 16	Vrouw	Directieadvies en control	55-60 jaar	Samenwonend, kinderen

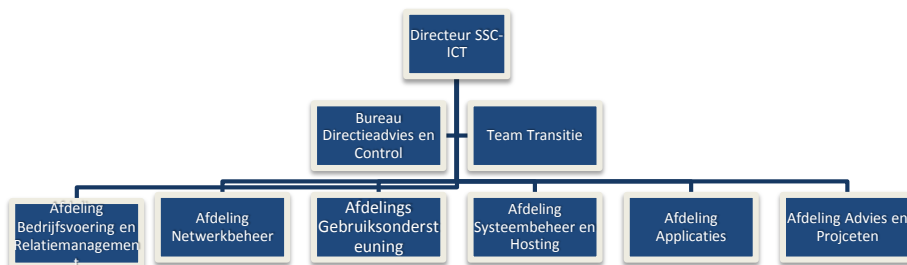
Tabel 1: Overzicht respondenten

3.2 Beschrijving casus

Het onderzoek is uitgevoerd bij SSC-ICT wat staat voor Shared Service Centrum ICT en valt onder Het Directoraat-Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk van het ministerie van Binnenlandse Zaken. Het DGOBR gaat over het rijksbrede beleid op het gebied van personeel en organisatie, ICT informatievoorziening, inkoop, huisvesting en facility management en de uitvoering hiervan. Als integrale Haagse ICT-dienstverlener beheert SSC-ICT nu zo'n 25.000 werkplekken en dit aantal groeit nog steeds. Hiermee zijn ze één

van de grotere werkplekbeheerders binnen de rijksoverheid. Ook verzorgen ze de hosting en housing van diverse bedrijfsspecifieke applicaties. Momenteel ondersteunen ze de ministeries van IenM, VWS, SZW, BZK en Financiën. Zij zorgen ervoor dat de medewerkers van deze ministeries de juiste ICT-middelen hebben en doen bijbehorende ondersteunende en adviserende werkzaamheden op het gebied van systeembeheer, netwerkbeheer, gebruiksondersteuning en het beheer en onderhoud van applicaties. Volgens het uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst (CRD) treden de komende jaren nog andere ministeries toe. Dit heeft tot gevolg dat op de afdeling SSC-ICT medewerkers werken van verschillende departementen en de afdeling blijft groeien.

Zoals in figuur 1 is te zien is SSC-ICT een hiërarchische organisatie die uit verschillende afdelingen bestaat. Binnen deze afdelingen heeft SSC-ICT zelf tijdens de invoering van Het Nieuwe Werken een onderscheid gemaakt tussen specifieke functies die plaats- en tijdgebonden zijn en generieke functies die meer vrijheid hebben en meer gebruik kunnen maken van Het Nieuwe Werken. Het Nieuwe Werken is binnen SSC-ICT circa twee jaar geleden ingevoerd. Dit was voor hen geen vrije keuze. Omdat SSC-ICT in het gebouw van het ministerie van Infrastructuur en Milieu zit en zij overgingen op Het Nieuwe Werken was SSC-ICT genoodzaakt om hierin mee te gaan. Deze overgang hield voor SSC-ICT in dat er een verbouwing heeft plaatsgevonden om een interieur te creëren die voldoet aan de wensen van Het Nieuwe Werken. Dit betekende dat een deel van de oude kamers heeft plaatsgemaakt voor open ruimtes met flexibele werkplekken. Omdat een gedeelte van de generieke functies zich niet leent voor Het Nieuwe Werken, onder andere door vertrouwelijkheid en afhankelijkheid van apparatuur, hebben de generieke functies vaste werkplekken gekregen. Daarnaast zijn er stilteplekken ingericht waar men maximaal twee uur achter elkaar mag zitten. Voor overleg zijn er zogenaamde treincoupés gecreëerd waar men met kleine groepen kan overleggen en men elkaar kan ontmoeten. Omdat de invoering van Het Nieuwe Werken een ingrijpende verandering is geweest heeft de directie geprobeerd om de communicatie rondom deze veranderingen als hoogste prioriteit te beschouwen. Door middel van nieuwsbrieven heeft de directie getracht om iedereen op de hoogte te houden.



Figuur 1: organogram SSC-ICT

3.2 Vertaling van theorie naar interview

De interviews zijn afgenomen aan de hand van een topiclijst die is afgeleid van het uitgewerkt begrippenkader. Bij elke respondent is dezelfde topiclijst gebruikt, maar enkele vragen konden afwijken naar aanleiding van de werk- en privésituatie en eigen input van de respondent.

Als eerste werd gevraagd of de medewerkers de invoering van Het Nieuwe Werken hebben meegemaakt en hoe zij dit hebben ervaren. Vervolgens werd er gevraagd hoe zij invulling geven aan Het Nieuwe Werken. Hierbij zijn verschillende aspecten zoals tijd- en plaatsafhankelijk werken aan bod gekomen. Op deze manier werd er een beeld geschetst over welke verandering er voor de medewerkers heeft plaatsgevonden en hoe zij invulling aan Het Nieuwe Werken hebben gegeven.

Als tweede werd er gevraagd of medewerkers zich gesteund voelen door hun leidinggevende wanneer zij gebruik willen maken van plaats- en tijdonafhankelijk werken en of ze het gevoel hebben dat ze hier verantwoording voor af moeten leggen.

Als derde werd er gevraagd of er behoefte was aan tijd-ruimtelijke flexibiliteit en wat de invloed hiervan is op hun werk- en privéleven. Op deze manier werd inzichtelijk of ze behoefte hadden aan Het Nieuwe Werken en hier dus wel of niet voor openstonden en of dit voor hen betekende dat er bijvoorbeeld meer ruimte kwam voor overwerk.

Daarnaast werd er gevraagd of de work-life balance in evenwicht is doordat men werk en privé goed kan combineren. Ook werd er aandacht besteed aan de invloed van Het Nieuwe Werken op de work-life balance en of men onevenwichtigheid ervaart waardoor er conflicten kunnen ontstaan. Vervolgens werd er ook gevraagd naar de aanwezigheid van beleid vanuit de organisatie om de work-life balance beter in evenwicht te houden. Zoals in paragraaf 2.7 besproken kan dit beleid bestaan uit arrangementen die de medewerker in staat stelt om werk en privé beter te combineren. Door deze topics werd inzichtelijk of men in staat is om de work-life balance in evenwicht te houden en wat de invloed is van Het Nieuwe werken op de ervaren work-life balance van medewerkers.

In het uitgewerkt begrippenkader hebben we de relatie tussen werk en privé besproken en de voorkeursstijlen separatie en integratie die medewerkers hierbij kunnen hebben. Door aan de respondenten te vragen hoe zij de relatie tussen werk en privé omschrijven en wat hun voorkeursstijl is door te vragen of zij werk en privé als twee aparte domeinen zien of dat deze domeinen mogen integreren, is inzichtelijk geworden wat verschillende medewerkers prefereren en kan er een samenhang gevonden worden tussen het uitvoeren van aspecten van Het Nieuwe Werken en de voorkeursstijl van de medewerker.

Vervolgens werd er aan de respondenten gevraagd of zij de organisatie als een *greedy organization* zouden beschrijven en hoe men de onderlinge verwachtingen van de organisatie en collega's ervaart ten opzichte van bereikbaarheid en loyaliteit. Op deze manier werd inzichtelijk of men een *greedy organization* ervaart en kan er gekeken worden of er een samenhang is met de ervaren work-life balance.

Tot slot heb ik de respondenten gevraagd of zij nog opmerkingen hadden of verbeteringen ten opzichte van Het Nieuwe Werken. Deze verbeteringen kan ik meenemen in het advies naar de opdrachtgever.

In bijlage 1 kunt u de topiclijst vinden.

Hoofdstuk 4 Resultaten

4.1 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd van de dataverzameling van het onderzoek aan de hand van de verschillende topics die in het interview zijn behandeld. De resultaten zijn geschreven aan de hand van quotes van de respondenten. De quotes zijn geselecteerd op basis van aansluiting bij het uitgewerkt begrippenkader, het leveren van een toegevoegde waarde bij het verhelderen van de tekst, het inzicht geven in de situatie van de respondenten en helpen bij het beantwoorden van de probleemstelling.

4.1.1 Het Nieuwe Werken

Het concept Het Nieuwe Werken wordt door organisaties op verschillende manieren geïnterpreteerd en uitgevoerd. In onderstaande paragraaf zal ik aan de hand van verschillende onderdelen van Het Nieuwe Werken laten zien op welke manier SSC-ICT Het Nieuwe Werken heeft geïmplementeerd en hoe de medewerkers dit ervaren.

Plaatsonafhankelijk werken

Een deel van de respondenten geeft aan dat het binnen de afdeling SSC-ICT niet voor iedereen mogelijk is om plaatsonafhankelijk te werken. De oorzaak hiervan is de afhankelijkheid van apparatuur die voor bepaalde functies niet verplaatsbaar is. Binnen de SSC-ICT afdeling wordt gewerkt met apparatuur die verschillende ministeries moeten voorzien van hun ICT faciliteiten. Deze apparatuur is gebonden aan een bepaalde plek en door haar grootte niet verplaatsbaar. Daarnaast is bepaalde apparatuur beveiligd en mag deze niet voor iedereen toegankelijk zijn. Als gevolg hiervan zijn sommige medewerkers gebonden aan een vaste plek die enkel te bereiken is met een sleutel. Binnen de afdeling SSC-ICT wordt dan ook gesproken over specifieke functies die plaats- en tijdgebonden zijn en generieke functies die plaats- en tijdonafhankelijk kunnen werken. Daarnaast hebben ze voor de functies waarbij het noodzakelijk is dat men bij elkaar zit een zogenaamd vlekkenplan gecreëerd. Dit houdt een gebied in waar medewerkers met dezelfde functie zitten. Binnen die vlek kan men wel van plek rouleren. Enkele respondenten hebben het over 'dezelfde bloedgroep' wanneer ze het over collega's met dezelfde functie hebben.

"Ik werk op de ICT afdeling en bij ons is een vrij strak vlekkenplan gemaakt op de afdeling. Bij een vlekkenplan zitten bepaalde functies die bij elkaar moeten zitten bij elkaar. Verschillende afdelingen zitten bij elkaar. Dus ik zit sowieso bij dezelfde bloedgroep bij elkaar op dezelfde plek. Het is niet zo dat de ene aan de ene kant en de andere aan de andere kant van het gebouw zit, want dat gaat niet voor ons werk. Want wij hebben monitorsschermen die we in de

gaten moeten houden. Dus wij zijn redelijk plaatsgebonden, maar daarbinnen kunnen we natuurlijk wisselen van bureau. Maar ook dat gebeurt bijna niet meer.”
(respondent 6)

Ook geeft een deel van de respondenten aan met bedrijfsgevoelige informatie te werken waardoor het niet verantwoord is om thuis te werken. Het niet willen nemen van de verantwoording voor het mee nemen van spullen naar huis wordt ook als reden genoemd.

“Ik kan mijn werk niet altijd thuis doen, want er zijn vaak ook dingen waar ik beter niet mee over straat kan lopen en daar ga ik dan ook niet mee over straat lopen.” (respondent 3)

Daarnaast geeft een deel van de respondenten aan dat de informatie waarmee zij werken zo vertrouwelijk en gevoelig is dat zij deze niet even onbeheerd achter mogen laten. Voor de invoering van Het Nieuwe Werken zaten ze op één plek met collega's met dezelfde functie en op deze manier konden ze op elkaar hun spullen letten en vertrouwelijke informatie met elkaar bespreken. Omdat er na de invoering van Het Nieuwe Werken in theorie geen vaste plekken zijn, moet men continu zijn of haar spullen meenemen wanneer de werkplek verlaten wordt en is overleggen over vertrouwelijke informatie niet gemakkelijk geworden.

“Onze functie is door HNW er niet gemakkelijker op geworden. Wij hebben hier nu wel een kamer gekregen die we af kunnen sluiten, een soort opslagkamer waar ook onze kluis staat. Als we bijvoorbeeld gaan eten zet ik mijn tas met al mijn spullen ook in die ruimte met de deur op slot. Ik heb weleens geroepen, de printer staat hier, de kamer waar we zitten staat meestal aan het eind van de gang, eigenlijk moet ik als ik naar de printer loop al mijn spulletjes meenemen. Want er kan altijd iemand je kamer oplopen en dan kan er informatie lekken. Ik ga daarom altijd zo staan bij de printer dat ik wel een oogje op de kamer heb. Ook als je naar het toilet moet, moet alles opgeborgen worden. Dit soort zaken maakt het er niet gemakkelijker op. Je krijgt wel opmerkingen van daar gaan ze weer de Bob de Bouwers. Maar ik wil niet het verwijt krijgen dat we informatie gelekt hebben. De flexplekken zijn voor ons wel een probleem. Maar we zoeken elkaar wel op. [...] Andere collega's weten ook gewoon van: nee hier zit de security, want je wilt toch vertrouwelijke dingen met elkaar kunnen afstemmen. In deze kamer kunnen we gewoon de deur dichtgooien. Andere collega's weten ook dat we geen eigen kamer meer hebben, maar wel graag bij elkaar willen zitten.” (respondent 3)

Uit de interviews blijkt dat het plaatsafhankelijk werken op kantoor door veel respondenten niet uitgevoerd wordt. De oude afgesloten ruimtes zijn in de meeste gevallen veranderd in open ruimtes met bureaus waar men kan gaan zitten waar hij of zij wil. Men heeft geen eigen kasten meer en er wordt gewerkt met het clean desk principe. Dit zou betekenen dat iedereen op elke gewenste plek zou kunnen gaan zitten. In de praktijk blijkt echter dat veel respondenten weer dagelijks op dezelfde plek gaan zitten en deze bureaus vullen met persoonlijke spullen zoals fotolijstjes. Het streven naar plaatsafhankelijk werken op kantoor waarbij verschillende functies bij elkaar zitten wordt dus niet behaald. Als reden hiervoor geven de meeste respondenten aan dat ze graag bij mensen met dezelfde

bloedgroep willen zitten zodat ze gemakkelijk kunnen overleggen. Daarnaast geeft een groot deel van de respondenten aan dat ze het graag bij het oude vertrouwde willen houden en het fijn vinden als ze elke dag dezelfde plek hebben.

“Ik heb HNW beschouwd als een zinloze operatie. Ik zie het nu ook dat heel veel mensen altijd op dezelfde plek zitten. Je ziet weer foto’s van de kinderen, plantjes etc.” (respondent 2)

“Klopt, vaste flexplekken hebben we zeg maar. Dat komt ook, dat is logisch, dat is op volgorde van binnenkomst. Bij Financiën was ik iemand die redelijk laat binnenkwam, ik kom meestal rond half 9 binnen, en hier ben ik een van de eerste die binnenkomt. Hier kan ik gewoon in feite gaan zitten waar ik wil en dan kies ik altijd hetzelfde plekje. En zo komt de volgende binnen en de volgende binnen.” (respondent 5)

Omdat het management ook heeft ervaren dat veel mensen met dezelfde functie bij elkaar gaan zitten hebben ze het vlekkenplan geïntroduceerd. Dit betekent dat bepaalde functies in een bepaald gebied bij elkaar mogen gaan zitten.

“Je vergroeit weer naar een redelijk vaste plek. Dat is niet bezwaarlijk, maar dat brengt het werk van ons mee. Je hebt een aantal mensen op dezelfde kamer die dezelfde taal praten en dezelfde bloedgroep hebben. Je moet communicatie met elkaar hebben. Als je dat uit elkaar gaat trekken, dat werkt voor ons werk niet. Dat hebben ze wel ingezien, en ze hebben daar een vlekplan voor gemaakt, jullie mogen bij elkaar zitten en jullie mogen bij elkaar zitten.” (respondent 6)

Naast plaatsonafhankelijk werken op kantoor is ook thuiswerken een onderdeel van het plaatsonafhankelijk werken. Uit de interviews blijkt dat de medewerkers hier verschillend mee omgaan. Zo geeft een deel van de respondenten aan geen behoefte te hebben aan thuiswerken en willen ze hun werkuren op vaste tijden maken op kantoor of bij de klant. Zo geeft respondent één aan dat ze veel waarde hecht aan privétijd en daarom zoveel mogelijk op kantoor wilt werken.

“Ik werk meestal toch wel gewoon op kantoor en ik probeer wel zoveel mogelijk tijdens kantoortijden te blijven werken, omdat ik ook waarde hecht aan privétijd. Ik ben dan wel een persoon die regelmatig mijn mail checkt ook al ben ik vrij en daar ga ik daar als volgt mee om. Als iemand mij echt nodig heeft zal ik reageren en anders zal ik even wachten. Dus vrije momenten waarop ik denk even kijken wat er is, maar het voelt niet als een verplichting. Het is meer mijn natuur.” (respondent 1)

Er zijn daarentegen ook respondenten die aangeven graag thuis te werken. Sommige respondenten werken op vaste dagen thuis en een ander deel van de respondenten geeft aan thuis te werken wanneer men geconcentreerd en zonder te worden gestoord wil werken of wanneer dit beter uitkomt met de privésituatie.

“Dat is pas een kleine verandering voor mij gekomen, toen ik hier kwam werken. Ik kan natuurlijk altijd dingen in de trein uitwerken, maar ze willen hier niet een vaste thuiswerkdag

geven. Dat is prima. Maar ik kan af en toe wel thuiswerken. Wat ik meestal doe, ik woon in Tiel dat is misschien wel even handig om te weten, dat is hier best wel even vandaan en al mijn huisarts, tandarts en dat soort voorzieningen zitten allemaal in Tiel, dus dat combineer ik meestal. Dus als ik een dag wil thuiswerken omdat ik naar de tandarts moet dan kan dat ook. En voor mij is er nu verandering in de situatie gekomen, dat het voor mij handiger is om wat vroeger thuis te zijn en ik heb nu afgestemd dat ik dus iedere dag een uur eerder naar huis toe kan en ik dat uur weer later op de avond inhaal zeg maar. Dus ik ga nu om 16 uur naar huis, dan ben ik om half 6 thuis en dan kan ik thuis even meehelpen en dan gaat het gezin verder en dan haal ik dat uurtje in, het zij even mijn email nog opruimen, stukken lezen, toch nog even doortypen. Dus die mogelijkheden zijn hier wel zeg maar.” (respondent 5)

Een deel van de respondenten heeft aangegeven wel thuis te willen werken maar dat dit onvoldoende gebeurt, omdat zij zich niet gesteund voelen door hun leidinggevende. Enkele respondenten geven ook aan dat zij toestemming moeten vragen om thuis te mogen werken en hebben het gevoel dat zij hiervoor verantwoording moeten afleggen. Zoals Thompson et al. (1999) stelden bestaat de werk-privé cultuur uit drie componenten die mede bepalen in welke mate medewerkers gebruik van arrangementen om werk en privé beter te kunnen combineren. Wanneer de werk-privé cultuur, die onder andere gecreëerd wordt door de stijl van leidinggeven, medewerkers niet ondersteunt in het gebruik maken van deze arrangementen om werk en privé beter te kunnen combineren, is de kans dat respondenten hiervan gebruik maken kleiner.

“Je moet je agenda bijhouden en je uur registratie, je rapportages bijhouden. Je moet gewoon heel veel doen om te verantwoorden dat je er niet bent. En je werk moet gewoon doorgaan. Ik heb de indruk dat we meer moeten gaan rapporteren en verantwoorden dan voor de invoering van HNW.” (respondent 10)

Blijkbaar heerst er in de organisatie nog teveel angst dat leidinggevenden werknemers niet voldoende kunnen controleren wanneer ze niet aanwezig zijn op kantoor. Hieruit zouden we kunnen afleiden dat er nog te weinig op output wordt gestuurd wat een gevolg kan zijn van het ontbreken van vertrouwen.

“Ik zou graag meer thuis willen werken, maar ik merk gewoon dat de organisatie daar nog niet klaar voor is. Ik vind dat er heel veel werkzaamheden gewoon thuis gedaan kunnen worden. Ik werk soms liever thuis, want hier komen toch heel veel mensen langs voor een praatje pot. En de vele open ruimtes, als je daar zit, je hebt geen deur, niet dat ik graag mijn deur dicht wil hebben want die heb ik graag open, maar je hebt wel momenten dat je echt gewoon even bezig bent. [...] De vrijheid om thuis te werken, er is heel veel angst, doen ze thuis hun werkzaamheden wel goed. Er is heel erg de gedachte van sociale controle. Dat ze hier dan zitten te internetten of zitten te roken, dat maakt niet uit, maar als je dan thuiswerkt dan is het raar. Terwijl ik vind dat je moet managen op output. Het boeit mij niet wanneer je het doet. Als wij een afspraak maken met elkaar, van mijn part ga je het 's nachts doen. En dat is iets dat leeft hier nog niet. Je moet vertrouwen hebben, je moet wederzijds vertrouwen hebben. “ (respondent 11)

Daarnaast sluit de organisatiecultuur niet aan bij de cultuur die medewerkers nodig hebben om Het Nieuwe Werken goed uit te kunnen voeren. Flexibele regelingen zoals thuiswerken en flexibele begin- en eindtijden zijn in theorie aanwezig, maar door de heersende organisatiecultuur die dit niet ondersteunt, durft men hier niet voldoende gebruik van te maken wat tot gevolg heeft dat men niet meer thuiswerkt. Respondent elf geeft aan geen zin meer te hebben in gezeur en dat dit voor hem de reden is om niet meer thuis te werken.

"Ik heb ook hele discussies met mijn afdelingshoofd. Ik werk ook niet meer thuis. Ik heb gewoon geen zin meer in dat gezeik. Dit betreft dan mijn directe afdelingshoofd die zegt dat ik te vaak thuis werk. Dat kan best zo zijn, maar ik zit niet voor niets thuis. Ik zit thuis omdat ik heel veel stukken moet schrijven en hier word ik continu lastig gevallen dus ik kom er elke keer niet aan toe. Dan heb ik liever dat ik één dag thuis zit en dingen afhandel. Maar hij zegt, ik wil graag dat teamleiders beschikbaar zijn en ze daar terecht kunnen. Maar ik ben ook gewoon bereikbaar. Elke keer kwam deze discussie terug dus ik ben er klaar mee en ga gewoon niet meer thuiswerken. Het scheelt mij echt 2 uur reistijd op een dag. En nu krijg je soms de vraag, waarom ga je niet thuis zitten, maar ik doe het niet meer. Ik heb geen zin meer in die discussies." (respondent 11)

Naast de bureaus zijn er bij de invoering van Het Nieuwe Werken ook ankerpunten, stilteplekken en belhokken gerealiseerd. Ankerpunten zijn openbare ruimtes met grote vergadertafels, zitjes en de eerder genoemde treincoupés. Veel respondenten zijn erg enthousiast over de ankerpunten. De ankerpunten zijn plekken waar medewerkers elkaar kunnen ontmoeten en kunnen werken. De ankerpunten zijn ingericht om met elkaar of alleen te kunnen werken. Er wordt aangegeven dat het gemakkelijker en informeler is om elkaar te ontmoeten door de komst van de ankerpunten. Ook zijn er stilteplekken ingericht die geschikt zijn voor één medewerker waar hij of zij ongestoord kan werken. De voorwaarde van deze plek is dat je er maximaal 2 uur per dag mag werken. Veel respondenten geven aan de stilteplekken fijn te vinden, maar de beschikbaarheid van deze plekken is te gering. Tot slot zijn er belhokken waarbinnen men kan telefoneren. Veel respondenten geven aan deze belhokken niet te gebruiken, omdat je er niet vertrouwelijk kunt bellen en het erg gehorig is.

"En dat vind ik ook het leuke van de ankerpunten, dat je mensen elkaar ziet opzoeken in een verband. Waar het vroeger wat toevalliger was, is het nu wat georganiseerde. Maar ik heb het gevoel dat mensen het ook wat sneller doen. Naast de wandelgangen en koffieautomaten heb je nu een tussenvorm met treinzitjes. Het is allemaal net wat informeler." (respondent 8)

"De stilteplekken worden om 07.00 uur 's morgens al ingepikt." (respondent 3)

Door het plaats- en tijdonafhankelijk werken is het niet meer mogelijk om goed te sturen op aanwezigheid. In plaats hiervan zal er een omslag gemaakt moeten worden naar het sturen op resultaat. Een deel van de respondenten geeft aan dat er al op resultaat gestuurd wordt.

Of er op resultaat wordt gestuurd blijkt wel erg afhankelijk te zijn van de afdeling waar iemand werkt en de leidinggevende.

“Zolang men zegt je mag niet thuiswerken, dan willen ze gewoon dat je 8 uur achter je bureau zit en ik vind het belangrijk dat de stukken die ik oplever of een project, goed wordt afgerond. Ja, ik weet het niet, nu hierbij Binnenlandse Zaken zeg maar heb ik het idee dat ze meer naar het resultaat kijken. Ik heb het idee dat ze bij Financiën, dat ze meer naar de aanwezigheid kijken, van ja hij zit achter zijn bureau, prima.” (respondent 5)

“Er wordt zeker op resultaat gestuurd. Maar ik denk dat het echt verschilt in wie er boven je staat. Ik kan mij voorstellen dat er leidinggevend zijn die dat nog niet kunnen. Maar dat is mijn interpretatie.” (respondent 12)

Tijdonafhankelijk werken

Naast plaatsafhankelijk werken is ook tijdonafhankelijk werken een belangrijk onderdeel van Het Nieuwe Werken. Bij tijdonafhankelijk werken moet gedacht worden aan flexibele begin- en eindtijden en werken in het weekend en avonden. Het blijkt dat een deel van de respondenten niet in staat is om tijdonafhankelijk te werken omdat zij gedreven worden door klanten en er van hen verwacht wordt dat zij op bepaalde tijden bereikbaar zijn en zijn gebonden aan openingstijden. Dit speelt voornamelijk bij de helpdeskmedewerkers.

“Nee, wij worden door de klant gedreven, als de klant problemen heeft dan moeten wij daarop anticiperen. Dus wij kunnen niet zeggen, van nou ik ga maar thuiswerken. Wij hebben nog steeds dezelfde openingstijden. Wij moeten minimaal van 9-17 aanwezig zijn. En ja, ik kan dus wel zeggen van ik ga tot 19.00 uur doorwerken, maarja als er dan niemand is die belt of tenminste niemand die een telefoontje aanneemt of niemand die mij kan benaderen. Ja, dan zit ik gewoon voor niks op mijn werk. Dus voor onze discipline was dat niet mogelijk.” (respondent 4)

En deel van de respondenten geeft aan dat het qua functie wel mogelijk is om tijdonafhankelijk te werken, maar dat zij zelf de voorkeur hebben om op vaste tijden te werken. Zij hebben de voorkeur voor een vast ritme en hebben niet de behoefte om gebruik te maken van flexibele werkuren.

“Ik ben nog heel ouderwets en ik houd mij echt nog aan de tijden ergens tussen de 8-18 uur. Dat is mijn flexibele tijd. Daarnaast gaat gewoon de telefoon uit en in het weekend ook.” (respondent 13)

Er zijn echter ook respondenten die het fijn vinden om hun eigen tijd in te delen en zich niet houden aan de oorspronkelijke tijden van 9.00 tot 17.00 uur. Zij geven aan dat zij het fijn vinden om hun werkuren naar eigen behoefte in te vullen. Dit betekent bijvoorbeeld dat zij op

bepaalde dagen later beginnen en langer doorwerken of de ene dag meer uren maken dan de andere dag.

“Flexibele tijden zou wel kunnen als je dat met collega’s gewoon regelt zodat er wel enige bezetting. Maar het is niet zo dat je strikt om 8.30 binnen moet zijn. De ene begint om 7 uur en de andere om 9 uur. Als je maar wel je uren maakt.” (respondent 14)

Verder geeft een deel van de respondenten aan dat het werken in avonden en het weekend niet het gevolg is van Het Nieuwe Werken, maar dat dit gewoon gezien moet worden als overwerk. Het is voor hen niet een bewuste keuze om op deze tijdstippen te werken, maar ze worden hiertoe gedwongen door de hoeveelheid werk.

“We zijn af en toe `s avonds en in het weekend bezig, maar dat heeft niets met HNW te maken, maar is gewoon overwerk. Dus qua flexibiliteit dat je zegt ik werk dinsdag minder en ik ga dat `s avonds thuiswerken, helaas niet. Dat zouden we wel graag willen.” (respondent 14)

De mate waarin de medewerkers gebruik maken van tijdonafhankelijk werken is ook afhankelijk van de betreffende leidinggevende. Zo geeft een deel van de respondenten aan dat zij hier wel of geen gebruik van maken afhankelijk van de houding van de leidinggevende ten opzichte van tijdonafhankelijk werken. Wanneer een leidinggevende zijn/haar medewerkers het vertrouwen en de vrijheid geeft om tijdonafhankelijk te werken zullen medewerkers eerder geneigd zijn om hiervan gebruik te maken. Omdat er nogal wat verdeeldheid heerst onder de verschillende leidinggevendenden durven niet alle leidinggevendenden volledig het concept van Het Nieuwe Werken te steunen in angst voor discussies met andere leidinggevendenden.

“Ik vind dat je moet managen op output. Het boeit mij niet wanneer je het doet. Als wij een afspraak maken met elkaar, van mijn part ga je het `s nachts doen. En dat is iets dat leeft hier nog niet. Je moet vertrouwen hebben, je moet wederzijds vertrouwen hebben. We moeten er wel gezamenlijk voor zorgen dat de business gewoon kan blijven gaan en de klanten geholpen worden bij storingen. Je moet dus wel een basisbezetting hebben op locatie. En als de rest thuiswerkt dan is het prima.” (respondent 11)

“Ik heb jongens die komen wat later binnen, en ja ik heb daar geen problemen mee. Ik weet dat hij heel vaak `s avonds ook bezig is en als ik hem nodig heb dan staat hij klaar. Ik merk binnen mijn team dat het werkt en dat zij behoefte hebben aan wat meer vrijheid. Maar ik ben wel een beetje afhankelijk van andere afdelingshoofden. Als ik compleet de andere kant op ga krijg ik weer discussies van waarom mogen zij wel. Ik heb iedereen een smartphone gegeven en de hel brak uit hier. De oudere/conventionele managers hebben zoiets van hier werk je, dus geen discussie. En dat is niet van deze tijd. En juist, wij willen ook verjongen, zo gaan wij nooit verjongen.” (respondent 11)

Faciliteiten

Om plaats- en tijdonafhankelijk te kunnen werken is het noodzakelijk dat hiervoor faciliteiten worden aangeboden. Hierbij moet gedacht worden aan smartphones om overal en altijd bereikbaar te zijn en overal mail te kunnen lezen en te beantwoorden. Daarnaast kunnen laptops en tablets gefaciliteerd worden die medewerkers in de gelegenheid stellen om overal en altijd te kunnen werken. Daarnaast moet men ook altijd toegang hebben tot het netwerk. Veel respondenten geven aan dat Het Nieuwe Werken onvoldoende gefaciliteerd wordt. Zo hebben veel medewerkers geen smartphone, laptop of tablet wat het plaats- en tijdonafhankelijk werken niet vergemakkelijkt.

“Wat zou kunnen verbeteren is dat de medewerkers een tablet et cetera kunnen krijgen, zodat ze beter gefaciliteerd worden in Het Nieuwe Werken.” (respondent 8)

Omdat door Het Nieuwe Werken medewerkers minder gemakkelijk vindbaar zouden zijn hebben ze de communicator geïntroduceerd. Dit is een programma op de computer die aangeeft waar iemand zich bevindt. Dit werkt alleen als de medewerker elke keer als hij of zij zich verplaatst invult waar en op welke plek die zit. Veel respondenten geven aan dat de communicator niet goed werkt omdat die niet consequent en exact wordt ingevuld.

“De communicator werkt niet voldoende, mensen zetten hem of niet aan of zetten erin dat ze op een flexplek op de 4^e zitten en dan loop je nog steeds naar ze te zoeken.” (respondent 2)

4.1.2 Behoeftte aan tijd-ruimtelijke flexibiliteit

De verwachting uit de literatuur is dat medewerkers door het toegenomen aantal taakcombineerders steeds meer behoefte hebben aan tijd-ruimtelijke flexibiliteit. Doordat medewerkers zorg- en werktaken moeten combineren zou flexibiliteit hen beter in staat stellen om hierin een balans te vinden. Een deel van de respondenten geeft aan hier inderdaad behoefte aan te hebben en door deze flexibiliteit een betere balans te kunnen creëren tussen werk en privé.

“Ja ik had behoefte aan flexibiliteit en ik heb de afgelopen weken, dat is wel heel toevallig dat wij elkaar nu spreken, want de afgelopen 3 weken heb ik heel erg flexibel gewerkt voor mijn doen, dat ik af had gesproken dat ik om 11 uur op mijn werk kwam en tijd daar voorafgaand uiteraard thuis mijn werk invul en `s middags om een uur of half 3 naar huis toe ga en die uren thuis ook weer doorwerk. En ik moet zeggen, ik vond het wel heel prettig, ik zou het niet iedere dag willen want soms heb je er gewoon behoefte aan uiteraard om collega's te zien en fysieke afstemming te hebben met elkaar. Maar wat ik er heel prettig aan vond was dat ik niet gestoord werd, ik kon gewoon even doortypen, gewoon even doorlezen, niet dat er weer iemand aan je bureau zat” (respondent 5)

Een ander deel van de respondenten geeft echter aan hier geen behoefte aan te hebben. Als redenen geven zij aan dat ze de oude situatie wel prima vonden, een vast ritme willen, niet van veranderingen houden of er zijn persoonlijke omstandigheden die ervoor zorgen dat ze hier geen behoefte aan hebben.

“Nee, nou komt dat wel door een aantal zaken. Bij een aantal mensen bij mij op de afdeling, die zijn op leeftijd en die hebben behoefte gewoon aan vastigheid, die willen gewoon binnenkomen, koffie hebben en gaan werken. En bij mij komt er nog eens bij dat ik een psychische aandoening waardoor ik heel erg rigide denk. Ik kan er al niet tegen als ik bij een kamer kom en alle werkplekken zijn bezet. Dan word ik altijd heel nerveus en mijn dag begint dan heel slecht. Dus voor mij had het sowieso al een impact.” (respondent 4)

4.1.3 Invoering van Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken zoals ze dat nu kennen is binnen SCC-ICT circa twee jaar geleden ingevoerd. De beweging naar Het Nieuwe Werken is langzaam binnen de gehele overheid waarneembaar. Zoals eerder is vermeld, zit SCC-ICT in het gebouw van het ministerie van Infrastructuur en Milieu en de laatsten gingen over op Het Nieuwe Werken. SCC-ICT was dus genoodzaakt om mee te gaan naar het concept van Het Nieuwe Werken. Verschillende respondenten hebben aangegeven dat ze de invoering van Het Nieuwe Werken als een verplichting hebben ervaren. Veel respondenten hebben er dan ook geen behoefte aan en zien de noodzaak er niet van. Ook wordt er door respondenten aangegeven dat ze het gevoel hadden dat Het Nieuwe Werken van bovenaf niet voldoende gesteund werd. Het management moest mee met Het Nieuwe Werken maar stond volgens verschillende respondenten niet achter de invoering wat vervolgens weer zijn uitwerking heeft gehad op de uitvoering van Het Nieuwe Werken.

“Bij de overheid is het een groot verschijnsel en heeft het veel energie gekost om ambtenaren mee te laten sturen met veranderingen. En dit bracht weerstand, want mensen waren gewend om hetzelfde werk te doen, met dezelfde collega's, dezelfde vaste route. En het heeft ook te maken met de natuur van de mens die altijd houdt van vastigheid en zekerheid en precies weet waar je aan toe bent. Binnen de hele rijksoverheid zien we wel dat je gevraagd wordt of opgelegd wordt dat je anders moet gaan denken. Anders val je buiten de boot. Ik heb persoonlijk absoluut geen moeite. Ik ben er zelfs een voorstander van. Ik adviseer mijn afdeling om mee te gaan en verder te gaan met ontwikkelingen, innovaties en veranderingen. Dus van aard ben ik ook heel erg van veranderingen en innovaties.” (respondent 9)

“We zijn niet zo goed voorbereid, er is wel verteld wat er ging komen, maar niet wat het ging betekenen. Onze organisatie heeft ook zoiets van ja, ja, de hoofdbewoner van het pand heeft het besloten en wij moeten meedoen. De directie moest meedoen. En je ziet ook zelf, we hoefden als SSC-ICT niet mee te doen met HNW want er is voldoende werkplek. We hebben meer werkplekken dan mensen, dus het is helemaal geen issue.” (respondent 10)

Respondenten geven aan dat ze niet het gevoel hebben dat het gehele concept van Het Nieuwe Werken is ingevoerd. Het interieur is verfraaid en ze zijn gedeeltelijk naar flexplekken gegaan, maar aan de houding van de leidinggevenden is niets tot weinig veranderd. Hierdoor is het voor de medewerkers niet mogelijk om Het Nieuwe Werken zoals het bedoeld is uit te voeren. Respondent veertien geeft aan dat er nog steeds op aanwezigheid wordt gestuurd waardoor hij van mening is dat Het Nieuwe Werken niet volledig uitgevoerd wordt.

“Als ik heel eerlijk ben, als je kijkt naar HNW wat het precies, heb ik het idee dat we naar flexplekken zijn gegaan en dat we ruimtes hebben gecreëerd die heel mooi gestoffeerd zijn en heel fijn zijn om te overleggen en gesprekken te houden, wat echt wel een toegevoegde waarde is. Maar verder HNW, je merkt nog steeds managers in dezelfde houding blijven zitten van; je moet aanwezig zijn. Ze sturen niet op resultaat maar aanwezigheid.” (respondent 14)

Niet alle respondenten hebben een verandering ervaren. Een gedeelte van de respondenten geeft aan dat er voor hen niets is veranderd. Zij werkten al voor een gedeelte flexibel en doen dit na de invoering nog steeds. Dit zijn voornamelijk de medewerkers met generieke functies die minder plaatsgebonden zijn en veelal op projectbasis werken.

“Ik heb er niet zoveel verschil in ervaren, omdat wij op de afdeling al flexplekken hadden en vanaf het moment dat je hier bent komen werken was het 's morgens al van goh daar is een plek daar ga ik zitten. Ik heb er niet zoveel verandering in gezien. Alleen vond ik het, maarja dat is mijn persoonlijke mening, mooi dat er dingen werden opgeknapt. Omdat er functionelere inrichting kwam zoals ankerpunten die er nog niet waren. En het werken, ja ach je had al geen vast bureau. Dus daar vind ik het niet zo veranderd.” (respondent 1)

Een ander deel van de respondenten heeft niet veel van de verandering ervaren omdat zij voor het grootste gedeelte op de oude manier zijn blijven werken. Zij hebben zich vastgehouden aan de oorspronkelijke werktijden en werken ook niet plaatsonafhankelijk. Deze groep werknemers heeft geen behoefte aan flexibiliteit en doordat Het Nieuwe Werken niet consequent wordt doorgevoerd en gesteund door het management is het mogelijk om op de oude manier te blijven werken. Er zijn dan ook medewerkers die zich er tegen verzet hebben.

“Ik vond de invoering niet leuk. Het ging echt met verzet en ik ben er nog steeds absoluut niet enthousiast over. Het feit dat je geen eigen plek meer zou mogen hebben staat mij echt tegen.” (respondent 2)

Hoe de invoering verder is ervaren is heel persoonlijk. De reacties van de respondenten wisselen van chaotisch, rommelig en leuk tot prima. Respondenten geven aan dat de chaotische ervaring voor een deel komt door een gebrek aan communicatie. Mensen weten

niet wat er van hen verwacht wordt en er ontstaat geroezemoes. Dit is opmerkelijk te noemen omdat er ook is aangegeven dat communicatie heel veel aandacht en prioriteit heeft gekregen bij de invoering van Het Nieuwe Werken.

"Hoe heb ik die verandering ervaren, nou nogal chaotisch eigenlijk. Er was veel over te doen, het komt vrij afstandelijk over, het is ergens bedacht en vervolgens hoor je allerlei geroezemoes van HNW, HNW en dat wordt dan een buzzwoord en dan vervolgens wordt je ermee geconfronteerd en heel veel teamleiders weten vaak ook niet wat er van hun verwacht wordt. Dus ik heb het ervaren als behoorlijk chaotisch. En er zijn wel trainingen gehouden, maar die worden dan achteraf gehouden. Mensen worden van tevoren heel erg nerveus, want ja wat wordt er van hun verwacht. Teamleiders kunnen geen antwoord geven. En als het er eenmaal is en je eigenlijk niet kunt zeggen van ja, maar dat gaat voor ons niet werken. Ja, dan worden er cursussen gegeven met hoe gaan we ermee om." (respondent 4)

"Ik zat in een dubbele rol, omdat ik enerzijds als bewoner en medewerker en tegelijkertijd was ik ook schokker. Dit was special point of contact. Ik was vanuit ICT van het programma van HNW diegene die moest zorgen dat het allemaal ging gebeuren daar. Voor de hele afdeling ICT. Vanuit ICT was het mijn project. Ik heb echt wel moeten trekken en sleuren om ervoor te zorgen dat het ging gebeuren. Ik deed alles. Dat betekent, ik heb een keer een presentatie gehouden voor het hele bedrijf en toen heb ik gezegd bij HNW gaat het om drie dingen, communicatie, communicatie en communicatie. Over wat, hoe, met wie, wat krijg je, wat krijg je niet, wat mag je, wat mag je niet, spelregels. Ook meegedacht met het ontwerp, de verdeling generiek/specifiek. Dus van A tot Z. Het totaalplaatje." (respondent 7)

Wat door verschillende respondenten als vervelend wordt ervaren is dat er geen kasten en ladeblokken meer aanwezig zijn na de invoering. Er zijn wel kluisjes waar de medewerkers gebruik van kunnen maken, maar deze zijn erg klein en daardoor wordt er weinig gebruik van gemaakt. Wat men hierin duidelijk ziet terugkomen is dat medewerkers de verandering op zich spannend vinden en zich zorgen kunnen maken om kleine praktische zaken.

"Ik heb weinig meegemaakt van de invoering van Het Nieuwe Werken. Alleen wel dat we nu geen kasten of ladeblokken meer hebben en dat is heel vervelend. Misschien komt het wel doordat ik al te lang hier zit. Ik had namelijk een bijzondere grote collectie documenten, 2 hele kasten vol, en vlak voor de invoering van HNW heb ik dat opgeschoond tot 2 planken en dat moet nu in een kleine kast. Vooral de praktische overwegingen staan mij dus tegen." (respondent 2)

"Ja, ik vind het wel leuk, ik houd van vernieuwing en vind het altijd wel leuk als er wat gebeurt en ook om te kijken wat het met mensen doet. Sommige die waren helemaal paranoia omdat ze hun ladeblok kwijt zijn. En ja dan ga je in gesprek met die mensen van waarom ben je boos wat is het probleem. En dan zeggen ze ja die is van mij. Nou A hij is niet van jou want hij is van het bedrijf, maar wat is er nou zo belangrijk aan. Ja, er zitten allemaal dingen van mij in, nou en dan trek je hem open en dan zit er allemaal troep in. En wat ik dan grappig vind is dat niemand het later meer heeft over een ladeblok. Dus dat vind ik wel grappig om te zien bij de mensen. En voor mezelf, ja het heeft mij ook wel geholpen, want voorheen zat ik met alle teamleiders op één kamer en nu zwerf ik wat meer over alle afdelingen heen. Het voordeel is dat ik ook wat meer bij mijn mensen op de kamer ga zitten en hierdoor sneller door hebt wat er speelt en ik krijg meer gevoel met de werkvloer." (respondent 11)

4.1.4 Greedy organization

Of er bij SSC-ICT sprake is van een *greedy organization* zijn de meningen verdeeld. Een deel van de respondenten geeft aan dat zij SSC-ICT als een *greedy organization* ervaren. De voornaamste redenen die hiervoor worden genoemd zijn de constante drang om informatie te checken, loyaliteit aan de organisatie en de interne cultuur. Deze constante drang wordt door respondent één niet gelijk als iets negatiefs gezien.

“Ik vind het absoluut een greedy organization. Ik zie het zelf als iets positief, gelieerd aan een bepaalde cultuur, interne cultuur. Als je met zijn allen die loyaliteit hebt, dan maak je gewoon mooie dingen. Ik zie het niet als negatief. Je moet gewoon je eigen grenzen bewaken in die zin dat als het je te gortig word je je mond moet opentrekken”. (respondent 1)

Een deel van de respondenten geeft aan dat de invoering van Het Nieuwe Werken er niet voor heeft gezorgd dat SCC-ICT meer als een *greedy organization* wordt ervaren. Het Nieuwe Werken biedt echter wel meer ruimte voor overwerk en maakt het meer mogelijk om meer te eisen van medewerkers, maar er wordt aangegeven dat dit ook met een stukje betrokkenheid en het bewaken van je eigen grenzen te maken heeft.

“Ik denk uiteindelijk niet, dat dat heel erg veranderd is sinds echt HNW. Mensen die toch al in de trein extra dingen doen, thuis nog een keer de mail openen en nog een keer kijken naar knipperende lampjes, die doen dat ook nog steeds. En andere mensen die gewend waren om gewoon om 8 uur te beginnen en 16 uur te stoppen doen dat ook nog steeds. Ik zie daar dus niet veel verandering in. De gemiddelde leeftijd is boven de 50 en je merkt als je wat jongere generaties bij je krijgt werken, dat mensen daar anders mee omgaan, omdat ze al gewend zijn om meer flexibeler te werken.” (respondent 8)

Het deel van de respondenten dat aangeeft dat zij geen *greedy organization* ervaren vindt het niet noodzakelijk om 24 uur per dag bereikbaar te zijn en vindt dat dit ook niet als een verplichting gezien kan worden. Verwachtingen rondom beschikbaarheid gebeurt veelal in overleg en men is in de gelegenheid om zijn of haar eigen grenzen te bewaken.

“24/7 per dag bereikbaar zijn is hier niet aan de orde. Bij ons was het een keuze om mails door de weeks of in het weekend te lezen. Maar het absoluut geen verplichting. Daar gaan wij heel vrijwillig mee om. Het is niet zo dat als je een mail in het weekend verstuurd dat je daarop afgerekend wordt. Die cultuur kennen wij niet. Alles gebeurt altijd in goed overleg en is per zaak afhankelijk. Als er bijvoorbeeld een bepaalde deadline op zit. En dan wordt er vriendelijke verzocht of je in de gelegenheid bent om een weekend daaraan te besteden. Maar dat wordt dus altijd in goed overleg gedaan” (respondent 9)

Verwachtingen bereikbaarheid

De verwachtingen qua bereikbaarheid naar elkaar ervaren de respondenten verschillend. Vaak hebben ze hier geen specifieke afspraken over gemaakt. Een deel van de respondenten geeft aan dat ze mailen in het weekend zoveel mogelijk proberen te beperken en er niet de verwachting bestaat dat men een mail die zondagavond is verzonden op maandagochtend al heeft gelezen. Uit nieuwsgierigheid wordt er soms toch gekeken, maar dit voelt voor hen niet als een verplichting.

“Nee, die verwachting heb ik niet. En ik heb die verwachting ook niet van collega’s en ik moet zeggen dat sinds ik die Ipad heb, kijk ik ook op zondag even snel in de mail om te zien wat er al staat. Ik zal niet zeggen dat ik het meteen ga doen, maar ik kijk altijd wel of er belangrijke dingen tussen zitten waar ik morgen wat mee moet. Maar mijn werk is niet zo dat ze mij in het weekend nodig hebben. Dat is toch een soort dwang ofzo, dan kijk je gewoon. Maar dan ligt die op de tafel en dan hoor ik het geluidje en dan ga ik toch even kijken wat het is, dat ik nieuwsgierig ben”. (respondent 5)

“Aan de ene kant is die verwachting er wel, maar andersom ook niet. Als het niet gebeurd is het ook geen grote ramp. Dus ik denk niet dat die verwachting er heel erg in zit, maar het sluipt er wel in. Dat is dan wat ik persoonlijk merk, vanuit mijn omgeving naar mij toe. Ik ben daar zelf vrij consequent in dat ik dingen niet echt ga uitzetten in het weekend, of vragen ga stellen die ik beantwoord moet hebben in hun vrije tijd.” (respondent 8)

Er is echter een deel van de respondenten dat aangeeft dat deze verwachting er wel degelijk is. Het is niet zozeer met elkaar afgesproken, maar de ongeschreven regel is er wel. Wanneer men dit niet zou doen zou betrokkene op een achterstand staan en belangrijke zaken kunnen missen. De verwachting dat men 24/7 bereikbaar moet zijn wordt door een groot deel van de respondenten wel ervaren.

“Dat is de ongeschreven verwachting toch wel. Als ik maandagmorgen teamoverleg heb en vergeten ze de stukken te versturen, dan krijg je zondagavond de stukken en dan wordt er wel verwacht dat je het gelezen heb. Het wordt niet gevraagd als zodanig, maar het is wel de verwachting.” (respondent 7)

“Maar het tegenstrijdige is dat ook het traditionele management dat heel traditioneel vasthoudend en star is, die niet de mindset heeft van de flexibiliteit, die verwachten wel dat je je mailtjes om zondagavond half 11 hebt gelezen voor de vergadering van maandag om 9 uur.” (respondent 7)

“Ja ik merk die verwachting wel. Ik zit de laatste tijd ook in het MT en daar merk ik het wel. Managers die ook wat meer zeg maar ook in de avonduren met elkaar mailen, dus daardoor mis je wel een aantal zaken, want ze zijn eigenlijk al aan het onderhandelen met elkaar. En dat mis je, want dan kom je op maandagochtend binnen en dan weet je totaal niet waar het overgaat. Dus dan moet je je eerst inlezen en dan loop je een achterstand op. Je wordt bijna gedwongen om het wel te gaan doen. Soms wel. En dat herken ik ook wel een beetje, toen

HNW eigenlijk het woord nog uitgevonden moet worden, toen werkte ik in een ziekenhuis en toen getrouwd, kindjes en dan was er een student die gewoon een nacht doorwerkte en dan kwam je binnen en dan was het al opgelost. Dat is heel lastig en hou je toch wel. Als een aantal mensen, maar dat is eigenlijk met alles, ook met informatie, in het rokersgedeelte wordt het bijvoorbeeld ook besproken. Als je daar niet in mee gaat mis je gewoon heel veel en dat is eigenlijk met HNW hetzelfde. Als de mensen zeg maar inderdaad in de avonduren en in het weekend doorgaan en jij niet, ja dan sta je op een achterstand. Maar ik blijf het proberen om het te scheiden.” (respondent 13)

Werkdruk

De invoering van Het Nieuwe Werken biedt door de toegenomen flexibiliteit meer kansen voor overwerk en het continu bereikbaar moeten en willen zijn. Een groot deel van de respondenten ervaart een toegenomen werkdruk. Volgens de meesten van hen is dit niet te wijten aan de invoering van Het Nieuwe Werken maar voornamelijk aan veranderingen die zich voordoen bij de Rijksoverheid en het onderdeel SSC-ICT.

De werkdruk heeft niets te maken met HNW. Je hebt juist te maken met veranderingen van Rijksoverheid in het geheel. En daardoor is de werkdruk de afgelopen jaren erg toegenomen. Toen ik in dienst kwam waren we met 40 man en nu met bijna 700 man. We hebben nu bijna 25.000 werkplekken om te beheren met bijna dezelfde middelen. We moeten dus meer doen met minder. De werkdruk is nog steeds hoog en iedere afdeling gaat daar anders mee om. Het is hoe je er zelf mee omgaat, hoe je het zelf kan managen. Ondernemend zijn en de structuur van werken. Vroeger was het gele briefjes daar en daar.” (respondent 9)

Onderlinge afspraken

Ondanks de veranderingen die zich hebben voorgedaan in de organisatie zijn er weinig afspraken gemaakt over de onderlinge verwachtingen naar elkaar. Men gaat voornamelijk uit van ongeschreven verwachtingen van en naar elkaar. Het gevaar van het gebrek van het uitspreken van verwachtingen is dat men een verplichting kan ervaren van het continu bereikbaar moeten zijn wat weer gevolgen kan hebben voor de work-life balance. Respondent acht verbaast zich er eigenlijk wel over dat deze verwachtingen nooit zijn besproken.

“Nee, gek genoeg niet. Dat zou wel goed zijn denk ik om te doen. We hebben wel nu wat thema’s vanuit het MTO. Dus daar zijn we wel mee bezig, werkdruk, werkplezier etc. Maar gek genoeg dit onderwerp is daar niet expliciet boven tafel gekomen. Misschien dat het team het toch al een beetje gewend is. Dat het al meer op afstand van elkaar werkt.” (respondent 8)

“De verwachtingen zijn nog niet heel erg besproken. Wat je merkt is dat telefoons al een tijdje leeft en dat zijn ze ook wel gewend. Maar er is nog niet de verwachting neergelegd, van joh zondagavond verwachten wij antwoord van jou. Maar je hebt ook whatsapp, ik heb met een zoi van die gasten een groep omdat ik dat praktisch vind. Dus onbewust zie je gewoon dat het er steeds meer insluipt en daar kleeft wel een gevaar aan. Het wordt denk ik steeds moeilijker om je werk en privé gescheiden te houden. Ik denk dat dat helemaal niet zo erg is

als je met elkaar dat gewoon een bepaalde balans in kan vinden. Dat je kunt zeggen ik ben vanavond lang bezig geweest, ik begin morgen wat later.” (respondent 11)

4.1.5 Work-life balance

Invloed van Het Nieuwe Werken op de work-life balance

De invloed van Het Nieuwe Werken op de work-life balance wordt door respondenten verschillend ervaren. Een deel van de respondenten ervaart na de invoering van Het Nieuwe Werken geen verandering op de work-life balance. Het Nieuwe Werken heeft er voor hen niet toe geleid dat ze iets anders zijn gaan doen wat zijn weerslag heeft op de work-life balance. Dat er geen verandering wordt ervaren kan volgens een deel van de respondenten komen doordat het gehele concept van Het Nieuwe Werken niet consequent is doorgevoerd. Dit heeft tot gevolg dat er voor een deel van de respondenten niet veel is veranderd en hierdoor niet voor een verandering zorgt op de work-life balance.

“Nee, de work-life balance is voor mij niet veranderd. Voor ons gevoel is het, en dat vind ik ook wel grappig omdat ik bij mijn vorige werkgever exact hetzelfde zag, het wordt HNW genoemd maar in wezen gaan we gewoon flexwerken binnen flexplekken. En voor ons team zelf heeft het helemaal niets uitgemaakt, want je zit weer met hetzelfde team op dezelfde plek. Ook afhankelijk van wie het eerste binnenkomt. En daar hebben wij zelf geen probleem mee. Het ziet er nu allemaal wel leuk uit, maar dat voegt niet veel toe aan HNW. Want ik denk als je HNW ook doet, dat je middelen ter beschikking zou moeten stellen of thuis op je computer zou moeten kunnen doen. Hier kan verbetering plaatsvinden.” (respondent 14)

“Ja nogmaals het is misschien een beetje een saai verhaal, maar ik zie er geen verschil in. Het is niet zo van nou... HNW is geïntroduceerd en ik doe nu heel veel dingen anders. Ik doe eigenlijk helemaal niets anders. En daarom ben ik misschien een saai voorbeeld. Ik ben ook van mening dat het toch in de persoon zelf zit, en ja als jij gewoon zelf je grenzen niet bewaakt heb je daar misschien last van. Maar of daar dan de oorzaak HNW achterligt, ik denk misschien een klein beetje, maar het zit gewoon voor een groot gedeelte in de persoonlijkheid denk ik. En nogmaals ik ben gewoon gewend dat je vanuit huis ook gewoon kan werken. Je hoeft niet per se hier te zijn. Heb je vergadering om half 9, dan ben je hier om half 9, heb je tijd om thuis eerste de mail te doen dan doe je dat thuis. Ik vind het wel meerwaarde om heel veel op kantoor te komen, omdat ik veel samen wil werken met collega's en dat vind ik wel treffen in het kantoorpand zelf. Dat het door HNW werken wel gemakkelijker is geworden. Ik vind thuiswerken saai. En pas het eigenlijk alleen maar toe op momenten dat ik een projectplan moet schrijven of geconcentreerd moet zijn en dat ik hier even niet gestoord of wat ook wil worden. Maar voor de rest ben ik eigenlijk altijd wel op kantoor te vinden.” (respondent 1)

Een ander deel van de respondenten geeft aan dat Het Nieuwe Werken een positieve invloed heeft op hun work-life balance. Door de invoering van Het Nieuwe Werken zijn zij beter in staat om een invulling te geven aan hun werk- en privéleven. Doordat zij meer flexibiliteit hebben zijn zij in staat om bepaalde keuzes te maken waardoor zij naast hun werk voldoende tijd hebben om hun persoonlijke belangen na te streven. Respondent zeven kan

bijvoorbeeld door Het Nieuwe Werken gemakkelijker tijd doorbrengen met zijn vrouw en een pauze nemen om even te sporten wanneer hij ergens in zijn werk vastloopt.

“De invloed van Het Nieuwe Werken op mijn work-life balance is in mijn geval perfect. Ik was bijvoorbeeld 1.5 week uit de roulering doordat ik een zere enkel had, maar met een Ipad op schoot en telefoon erbij ging het werk wel gewoon door. Ik heb een aantal conference calls gehad, geskypd. De balans is prima. Wat ik dan weleens fijn vind, 60 procent van mijn tijd zit ik plannen te maken of te beoordelen. Dan begin ik een plan en dan loopt het voor geen meter en dan ga ik fietsen in de polder en dan 's avonds pak ik het weer op en dan lukt het wel perfect. En mijn vrouw die werkt ook heel flexibel in de zorg op zichzelf, dus dan is ze het ene moment weer thuis en het andere moment weer niet. En als ik dan thuis werk en zij is er, dan zeggen we nou zullen we samen even gaan lunchen ergens. Dan maak ik het werk de volgende dag af en anders haal ik het ergens het weekend in. In die zin, wat je wel ziet, het gevaar, dat het werk en privé vloeit langzaam in elkaar over. Als je thuis zit en je krijgt een mailtje, dan kan je het bijna niet laten om te kijken. Het enige waar ik echt niets doe is in de vakantie. Dan heb ik wel mijn Ipad mee, omdat ik altijd wil weten wat er speelt, en wat ik doe aan het eind van de avond, dan pak ik de mailtjes even door, en dan denk ik oké niets bijzonders wat mijn aandacht vraagt. In tegenstelling tot sommige collega's en ook weer het management die weer reageert, maar dat doe ik niet. In de vakantie laat ik het wel los”.
(respondent 7)

Ervaren spanning op de work-life balance

Een groot deel van de respondenten geeft aan dat de werk-privé conflicten, zoals beschreven door Greenhaus en Beutell (1985), voor hen niet in grote mate van toepassing zijn. Dit is echter niet voor iedereen vanzelf gegaan. Een deel geeft aan dat ze hiervoor wel moeten hebben vechten. Verder geeft een deel van de respondenten aan dat ze wel continu bezig zijn om hun eigen grenzen te bewaken zodat er geen spanning optreedt op hun work-life balance.

“Ik heb wel hard voor mijn balans werk/privé moeten vechten. De directeur had soms zoiets van waar is Bert? Iedereen gelijk in paniek. Dan heb ik zoiets van joh dan moet je mij bellen. Doe eens rustig man.
(respondent 6)

En dan zegt hij van joh waar was je? En dan zeg ik van stuur je op aanwezigheid of resultaat en dan zegt hij beide. Op dit niveau? Waar gaat het over. Dan geeft je het ook even terug. Dat soort signalen helpen weer om de mindset bij te stellen. Een van de eerste dingen die we ook gezegd hebben is voorbeeldgedrag, de directeur heeft geen eigen kamer. Wat we doen is, we hebben een spreekkamer die gekoppeld is aan de agenda van de directeur. Het heeft niet lang geduurd of de spreekkamer is weer zijn eigen kamer geworden. We hebben nu een waarnemend directeur en volgens mij is die niet zo gecharmeerd van HNW. Dus als je kijkt naar de doorontwikkeling van het concept is de continuïteit van het management kritisch. Nu heb je opeens een hele nieuwe managementlaag met een hele andere mindset dus eigenlijk begin je weer opnieuw.” (respondent 7)

Een deel van de respondenten geeft aan dat ze ervaren dat door Het Nieuwe Werken de grens tussen werk en privé vervaagt waardoor het noodzakelijker is om hun eigen grenzen te bewaken. Een van de redenen hiervoor is dat het makkelijker is om informatie te checken.

“Ik ervaar geen spanning op mijn work-life balance. Maar eerlijk gezegd zou ik dat thuis heel natuurlijk moeten checken. De kinderen zijn inmiddels de deur uit. Maar sinds ik deze laptop heb is de neiging om hem open te klappen om even op kantoor te kijken wel toegenomen. De grens vervaagt toch wel tussen werk en privé. Vroeger moest ik echt naar boven om aan te loggen en met deze laptop gaat het zoveel makkelijker. Zelfs voordat ik naar kantoor fiets kijk ik soms nog even. Daardoor ben ik niet harder gaan werken, maar wel efficiënter.”
(respondent 2)

Beleid organisatie om work-life balance te bewaken

Door de invoering van Het Nieuwe Werken kan de balans tussen werk en privé verstoord raken. Voor de organisatie en medewerkers kan het van belang zijn om een beleid te voeren dat gericht is op het in evenwicht houden van de work-life balance. Op deze manier investeert de organisatie in de vitaliteit en inzetbaarheid van haar medewerkers. SSC-ICT heeft momenteel geen beleid dat gericht is op de work-life balance. Volgens een deel van de respondenten houdt de organisatie zich niet bezig met de work-life balance van haar medewerkers en zullen ze het juist fijn vinden als ze extra werken en hierdoor de doorlooptijd korter wordt.

“Nee, ze zullen er niks van zeggen als wij ook gewoon in de weekenden bezig zijn met het werk. Dat vinden ze prima, want daarmee is de doorlooptijd korter, klant sneller tevreden et cetera.” (respondent 3)

Een deel van de respondenten denkt wel dat er behoefte is aan een beleid dat gericht is op de work-life balance, omdat ze bewust bezig zijn met het indelen van hun vrije tijd. Door de veranderende werkomgeving moet elke medewerker een balans vinden om voldoende tijd te hebben naast het werk om persoonlijke belangen na te streven en een beleid van de organisatie dat hierop gericht is kan hierbij helpen.

*“In woord zal de organisatie misschien beleid hierop hebben, maar daar zie ik dan weinig van terug.
Of daar binnen de organisatie behoefte aan is, ja dat denk ik wel gezien het feit vooral nu de afdeling waar ik nu werk iedereen een vrije dag in de week heeft. Dus iedereen heeft wel behoefte om zijn vrije tijd anders in te delen.”* (respondent 4)

Het verbeteren van de work-life balance wordt door een deel van de respondenten gezien als iets wat zich af hoort te spelen tussen de manager en de medewerker. Een beleid vanuit de organisatie dat hierop gericht is vinden zij niet noodzakelijk.

“De werk en privé balans vind ik echt een zaak tussen de managers/teamleiders en medewerkers. Die zijn daar verantwoordelijk voor, vind ik zelf persoonlijk.” (respondent 16)

Kunt u werk en privé goed combineren?

Op de vraag of men werk en privé goed kan combineren wordt wisselend geantwoord. Een deel van de respondenten geeft aan hier weleens moeite mee te hebben. Dit komt ook voort uit een stukje betrokkenheid en nieuwsgierigheid waardoor men moeite heeft om de grens tussen werk en privé te bewaken.

“Ik heb een paar maanden geleden een laptop gekregen en daarmee is het moeilijker geworden om werk en privé gescheiden te houden, want het is makkelijker om even iets snel te doen.” (respondent 2)

“Het is weleens lastig. Want het is niet alleen stukken die je aangereikt krijgt van je collega’s, ook maak ik veel gebruik van externe bronnen. Internet is één van de eerste zaken wat ik ’s morgens doe. Ik kijk op securitynet en Nu.nl. En wij hebben ook interne bronnen die informatie levert en ik volg Twitter ook. Onder werktijd kom je er niet altijd aan toe, maar in het weekend en ’s avonds wel. Ook onder een filmonderbreking kijk ik soms wel even snel wat er gaande is. Maar dat probeer ik zo min mogelijk te doen. Maarja in het weekend lees je ook weleens wat wat toch weer met security te maken heeft en dan is het weleens lastig om niet te doen. Maar dan stuur ik het door naar mijn postbus en lees ik het maandag.” (respondent 3)

4.1.6 Relatie werk en privé

Er zijn respondenten die een strikte scheiding tussen werk en privé willen houden. Zij zien dit echt als twee aparte domeinen en willen niet dat deze twee domeinen integreren. Deze groep respondenten heeft dus een voorkeur voor het separeren van werk en privé. Er is daarentegen een groep respondenten die werk en privé niet als twee aparte domeinen beschouwt. Hun voorkeursstijl is dat werk en privé mogen integreren. De relatie tussen werk en privé is dus afhankelijk van de voorkeursstijl van de medewerker. De voorkeur voor integratie en separatie zijn ideaaltypen en kom je niet altijd zo tegen. Er is ook een groep respondenten die een voorkeur heeft voor een mix tussen integratie en separatie. In de praktijk is de keuze voor separatie of integratie volgens een deel van de respondenten ook afhankelijk van hoe de organisatie zich opstelt tegenover de relatie tussen werk en privé.

“Dat is wel interessant want daar heb ik niet zo zeer over nagedacht. Maar ik merk wel dat als ik hier de deur uitloop, dan ben ik echt naar huis. Dan ga ik niet, ik heb geen behoefte om thuis nog zaken te gaan zitten doen. Maar als het zou kunnen integreren, als mijn leidinggevende daar flexibeler mee om zou gaan, want ik merk dat ik een aantal afspraken heb waarvan ik denk; had ik dat maar op een andere manier kunnen inhalen ofzo, dus ’s morgens iets eerder beginnen te werken of vanuit huis dingen zou kunnen doen, dan kan ik nog even een afspraak meepakken. Ik denk wel dat ik dat wel fijn had gevonden als daar wat

makkelijker mee omgegaan zou gaan. Maar dat is nog vanuit management, vanuit management wordt daar nogal rigide mee omgegaan.” (respondent 4)

“Voor mij mag het wel integreren dat vind ik helemaal niet erg. Maar dan moet je wel echt integreren en dan niet; stel ik begin om 10 uur `s ochtends dat allemaal mensen mijn aanstaren en zeggen van joh heb je een tropenrooster. Nee, ik heb gewoon thuis gezeten in het begin, ja, ja, dat soort discussies krijg je.” (respondent 11)

Separeren

Een deel van de respondenten geeft de voorkeur aan een strikte scheiding tussen werk en privé. Zaken die te maken hebben met het werk proberen zij zoveel mogelijk daar te doen en privé-zaken proberen zij van het werk gescheiden te houden. Toch geven sommige respondenten aan dat zij, ondanks de voorkeur voor separatie, bepaalde dingen van het werk wel thuis willen doen omdat dit voor hen beter uitkomt. Wanneer het in het voordeel van de respondent is willen zij toch soms overgaan tot integratie. Omdat deze groep respondenten een voorkeur heeft voor een scheiding tussen werk en privé zullen de verschillende rollen elkaar niet zo snel afwisselen waardoor de grens tussen werk en privé minder snel vervaagt.

“Ik zie ze echt wel al apart, omdat ik voor mezelf vrije tijd heel belangrijk vind. Ik wil het echt gescheiden houden, maar ik wil wel de leuke dingen van HNW eruit plukken. Want ik ben een avondmens en kan stukken doorlezen `s avonds veel sneller dan in de ochtend. Als ik echt stukken moet lezen, moet ik het thuis gaan doen als ik echt niet gestoord wil worden.” (respondent 3)

“Persoonlijk vind ik het erg fijn als mijn privé gescheiden blijft van werk. Wat ik wel fijn vind is dat je bijvoorbeeld kan zeggen; ik werk bijvoorbeeld thuis en in de pauze ga ik even wat boodschappen doen. En dat ik die uren dan later inhaal. Ik zou niet willen dat ik `s avonds steeds gebeld kan worden. Dat er een bepaalde verwachting is. Ik heb ook bewust voor gekozen om ook niet een beroep te hebben waarbij je in continu diensten zou werken.” (respondent 14)

“Voor mij, ik heb 2 telefoons, dus voor mij is zakelijk en privé gescheiden houden heel belangrijk. Dan zijn er heel veel mensen die dat vermengen, maar dat doe ik expres niet. Omdat ik tijd privé ook privé wilt houden. Dus in die zin is die scheiding belangrijk. In het weekend werk ik dan ook niet zo heel veel moet ik wel zeggen. Maar het is niet zo dat ik het vermijd. Als ik denk dat het nodig is dat ik het doe en dat geldt ook voor de avonden, dat gebeurt wel. Maar dat doe ik ook alleen maar als ik vind dat ik iets voor mij belangrijk of bedrijf belangrijk is. En in andere gevallen doe ik het gewoon niet.” (respondent 15)

Integreren

Een deel van de respondenten geeft de voorkeur aan het integreren van werk en privé. Zij hebben er dan ook geen moeite mee om in het weekend en de avonden met werktaken

bezig te zijn. Daar tegenover staat dat zij ook de flexibiliteit verwachten om privé zaken onder de kantoortijden te integreren. Omdat deze groep respondenten vaker wisselt van verschillende rollen doordat zij geen strikte scheiding tussen werk en privé hanteren zal de grens tussen werk en privé sneller vervagen waardoor zij meer aandacht moeten besteden om naast het werk voldoende tijd te hebben om persoonlijke belangen na te streven.

“Ik zou het mixen en vermengen in elkaar. En als het wel zo als in normale situatie mijn vrouw niet thuis zou zijn en dan pas om half 6 thuis zou zijn en als ik dan om 16 uur thuis kom zou ik gelijk mijn laptop opklappen en mijn uren vullen en er wel naar streven om ook in de avond een stukje tussen werk en privé te houden. Maar ja, ik heb op mijn Ipad ook mijn mail zitten en als ik nu bijvoorbeeld wel tot 17 uur op mijn werk ben en dat einde werk is voor mij dan zit ik ook 1.5 uur in de trein terug naar huis toe en dan zal ik niet zeggen dat ik 1.5 uur lang in mijn eigen tijd werk zit te doen. Maar als ik dat geluidje hoor van je hebt nu een nieuw mailtje, dan kijk ik altijd wel. En als het iets is wat kort en bondig is en ik meteen kan beantwoorden dan behandel ik dat meteen af. In dacht opzicht, of dat dat vermenging is van werk en privé... het vervaagt wel, het is niet meer een heel strak blok van half 9 tot 5. En dat vind ik ook niet erg, want ik weet ook, dat wist ik al langer natuurlijk, maar op het moment dat ik naar de tandarts, ziekenhuis of wat dan ook moet en ik wil thuiswerken dat dat dan ook op die manier vermengd kan worden en dat is prima”. (respondent 5)

“De voorkeur voor mij persoonlijk, mijn vrouw zit ook in de ICT tak, zij is ook bekend met onregelmatig werken soms, in avonduren en weekenden. Nee, ik kan het combineren. Dus ik heb er geen moeite mee. Dat heeft geen negatieve invloed gehad om mijn werk-privé balans.” (respondent 9)

Wisselwerking tussen werk en privé

Het uitgangspunt van Het Nieuwe Werken is dat werk in privé integreert en privé in werk. Het zou een wisselwerking tussen deze twee domeinen moeten zijn. Een deel van de respondenten geeft echter aan dat zij deze wisselwerking niet voldoende ervaren. Zij ondervinden dat werk voornamelijk in privé integreert, maar privé naar hun mening onvoldoende in werk.

“Ik vind dat het werk veel meer doordringt in het privéleven. Het werkt nu maar één kant op. Het is veel meer mogelijk om in contact te blijven en op de één of andere manier doe je dat dan ook.” (respondent 10)

4.2. Komen de verwachtingen uit?

Ik ben dit onderzoek met een aantal verwachtingen begonnen. Er werd verwacht dat organisaties Het Nieuwe Werken invoeren om de spanning tussen werk en privé te verlichten. Het Nieuwe Werken biedt de medewerkers flexibiliteit en vrijheid om hun werk in te richten en dit te combineren met hun privéleven. Deze verwachting gaat niet op voor de onderzochte organisatie. De invoering van Het Nieuwe Werken was voor hen namelijk geen

vrijwillige keuze. Omdat zij huurder zijn van een pand dat overging op Het Nieuwe Werken waren zij genoodzaakt om mee te gaan. De voornaamste beweegreden achter de invoering van Het Nieuwe Werken was dus niet om medewerkers flexibiliteit en vrijheid te bieden. De invoering van Het Nieuwe Werken kan als het ware gezien worden als een verplichting. Er werd ook verwacht dat Het Nieuwe Werken zou zorgen voor een vervaging van grenzen waardoor er onevenwichtigheid van de work-life balance kan ontstaan. Deze verwachting komt gedeeltelijk uit. Respondenten hebben inderdaad aangegeven dat Het Nieuwe Werken zorgt voor een vervaging van grenzen. Het Nieuwe Werken heeft er namelijk toe geleid dat niet iedereen meer op de oorspronkelijke tijden tussen acht en vijf uur werkt en de medewerkers werken meer in de avonduren en in het weekend. Een gedeelte van de medewerkers is flexibeler gaan werken en een deel van de medewerkers deed dit ook al voor de invoering van Het Nieuwe Werken. Er zijn echter ook medewerkers die er bewust voor gekozen hebben om niet anders te gaan werken na de invoering. Veel respondenten spreken niet zozeer van een slechtere work-life balance, maar geven wel aan dat ze hun grenzen bewuster moeten bewaken. De respondenten ervaren wel een hogere werkdruk, maar dit is te wijten aan organisatorische veranderingen. De verwachting dat medewerkers een voorkeursstijl hebben om met de relatie tussen werk en privé om te gaan blijkt uit te komen. Het blijkt inderdaad dat medewerkers een voorkeur hebben voor integratie of separatie. In de meest pure vorm kom ik ze echter niet tegen, het blijkt vaak een mengvorm met wel een voorkeur voor één van de omgangsstijlen. De verwachting dat men in *greedy organizations* eerder onevenwichtigheid van de work-life balance ervaart komt gedeeltelijk uit. Of er sprake is van een *greedy organization* zijn de meningen namelijk over verdeeld. Het deel van de respondenten die de organisatie als een *greedy organization* bestempelt, ervaart wel een constante drang om informatie te checken en loyaal te zijn aan de organisatie. Zij benadrukken ook het belang van het bewaken van je eigen grenzen ter voorkoming van onevenwichtigheid van de work-life balance. De kans op een onevenwichtige work-life balance in een *greedy organization* is groter omdat men als het ware verplicht wordt tot het integreren van werk en privé. De verwachting dat als gevolg van Het Nieuwe Werken er een conflict tussen het werk- en privéleven ontstaat, komt in mijn onderzoek niet uit. Het blijkt dat mijn respondenten als gevolg van Het Nieuwe Werken geen grotere spanning tussen werk en privé ervaren waardoor er geen conflicten ontstaan tussen werk en privé. De laatste verwachting dat de organisatiecultuur bepalend zal zijn of een grote invloed zal hebben op het wel of niet gebruik maken van arrangementen om werk en privé beter te combineren blijkt te kloppen. Respondenten hebben aangegeven dat de organisatiecultuur hen niet ondersteunt in het uitvoeren van Het Nieuwe Werken. Deze organisatiecultuur wordt onder andere gecreëerd door de houding van de directie en de leidinggevenden ten opzichte van Het Nieuwe Werken en zijn voor medewerkers bepalend in

welke mate zij gebruik maken van de arrangementen die Het Nieuwe Werken biedt om werk en privé beter te kunnen combineren.

Hoofdstuk 5 Conclusie en discussie

5.1 Conclusie en discussie

Dit onderzoek is begonnen met de veranderende wereld en Het Nieuwe Werken dat hiervoor een uitkomst kan bieden. De gedachte achter Het Nieuwe Werken is om de spanning tussen werk en privé te verlichten doordat men meer zeggenschap heeft over hoe men zijn werk en privéleven inricht. De keerzijde van deze flexibiliteit is dat de scheiding tussen werk en privé vervaagt en dit invloed kan hebben op de work-life balance. We kunnen dus spreken van de paradox van Het Nieuwe Werken omdat Het Nieuwe Werken enerzijds bedoeld is om de work-life balance in evenwicht te houden door tegemoet te komen aan de wensen van de werknemers door het bieden van flexibiliteit, maar anderzijds zorgt Het Nieuwe Werken juist voor vervaging van grenzen waardoor er onevenwichtigheid van de work-life balance kan ontstaan. De probleemstelling die hieruit voortvloeit is: *Wat is de invloed van Het Nieuwe Werken op de ervaren work-life balance van medewerkers? En hoe kunnen we deze ervaring interpreteren?*

Aangezien Het Nieuwe werken ervoor kan zorgen dat de grens tussen werk en privé vervaagt, is het belangrijk om de work-life balance in evenwicht te houden. De work-life balance wordt gedefinieerd als een toestand waarbij de eisen aan iemands baan en persoonlijk leven in evenwicht zijn (Tariq, Aslam, Siddique & Tanveer, 2012). Om de work-life balance in evenwicht te houden is het van belang dat men zijn of haar eigen grenzen bewaakt. Een groot gedeelte van de respondenten in het onderzoek heeft aangegeven dat na de invoering van Het Nieuwe Werken de grens tussen werk en privé meer vervaagd is. Dit is te wijten aan flexibelere werktijden en *mobile devices*. Dit geldt echter niet voor iedereen omdat niet iedereen voldoende gefaciliteerd wordt om gemakkelijk buiten kantoor te kunnen werken wat het lastiger maakt om altijd en overal bereikbaar te zijn.

Volgens Ashforth et al. (2000) vervullen mensen verschillende rollen in hun werk- en privéleven. Deze rollen kunnen gezien worden als een continue spanning van hoge separatie naar hoge integratie. De stijlen integratie en separatie kunnen gezien worden als ideaaltypen en ben ik bij mijn respondenten niet in deze meest pure vorm tegenkomen. De keuze voor integratie of separatie is afhankelijk van de persoonlijke voorkeur van de respondenten. Bij mijn respondenten ben ik een mengvorm van integratie en separatie tegengekomen. Wat ik hierbij wel zag is dat men een voorkeur had voor één van de omgangsstijlen. De mate waarin mijn respondenten van Het Nieuwe Werken gebruik hebben gemaakt verschilt heel erg persoon. Een van de redenen hiervan is de voorkeursstijl van de respondenten.

Wanneer een respondent een voorkeur had voor integratie maakt men meer gebruik van Het Nieuwe Werken. De respondenten die een voorkeur hadden voor separatie probeerden zo min mogelijk aspecten van Het Nieuwe Werken door te voeren

De reden dat het voor respondenten mogelijk was om niet zoveel aspecten van Het Nieuwe Werken door te voeren had te maken met het draagvlak van Het Nieuwe Werken: dat ontbrak onder de directie en de leidinggevenden. Door oorzaak hiervan kan zijn dat het voor de directie geen bewuste keuze was en zij niet voldoende openstonden om het gehele concept van Het Nieuwe Werken uit te voeren. Deze gedwongen invoering betekende dat respondenten niet 'gedwongen' werden om aspecten van Het Nieuwe Werken zoals flexibele begin- en eindtijden uit te voeren. Sommige respondenten hebben de houding van de directie en leidinggevenden zelfs als ontmoedigend ervaren en gaven aan dat dit één van de redenen was om aspecten van Het Nieuwe Werken zoals thuiswerken niet uit te voeren. De medewerkers die wel aspecten van Het Nieuwe Werken doorvoerden gaven vaak aan dat ze dit voor de invoering ook al deden.

Vanuit de theorie over *greedy organizations* werd verwacht dat men verplicht wordt om te integreren omdat men exclusieve en onverdeelde loyaliteit van hun medewerkers eist. Een deel van de respondenten ervaart een *greedy organization* vanuit een constante drang om informatie te checken en loyaliteit aan de organisatie. Sommige van de respondenten zien dit als een ongeschreven verwachting. Zij benadrukken hierbij wel het belang om je eigen grenzen te bewaken ter voorkoming van onevenwichtigheid van de work-life balance. Voor medewerkers die niet de voorkeur hebben voor integratie kan een *greedy organization* eerder voor onevenwichtigheid van de work-life balance zorgen omdat men verplicht wordt tot het integreren van werk en privé. Omdat men in de onderzochte organisatie niet verplicht wordt tot integratie kan ik hier geen uitspraken over doen.

Het Nieuwe Werken heeft bij mijn respondenten niet veel invloed gehad op de work-life balance. De respondenten die een voorkeur hebben voor integratie konden aspecten van Het Nieuwe Werken doorvoeren en het gedeelte van de respondenten die een voorkeur voor separatie heeft kon, omdat Het Nieuwe Werken niet voldoende draagvlak had onder het management, vele aspecten van Het Nieuwe Werken niet doorvoeren.

Omdat Het Nieuwe Werken de voorkeursstijl integratie prefereert zullen medewerkers die deze voorkeursstijl niet prefereren het meeste moeite moeten doen om te streven naar voldoende tijd om naast het werk hun persoonlijke belangen na te streven. Doordat medewerkers die de voorkeursstijl separatie prefereren deze grotendeels konden uitvoeren,

heeft Het Nieuwe Werken in mijn onderzochte organisatie geen grote invloed op de ervaren work-life balance.

De data voor dit onderzoek zijn verzameld aan de hand van zestien diepte-interviews om de ervaringen van de respondenten te kunnen achterhalen en te begrijpen. Een nadeel van kwalitatief onderzoek is dat de resultaten moeilijk generaliseerbaar zijn omdat er relatief een gering aantal medewerkers betrokken zijn bij het onderzoek. Wanneer men bij een eventueel vervolg onderzoek gebruik maakt van kwantitatief onderzoek door bijvoorbeeld het afnemen van enquêtes, kan men hieruit representatievere conclusies trekken. Daarnaast kan het goed zijn om te onderzoeken waar de houding en gedragingen van de directie en leidinggevenden vandaan komen, en hoe er meer draagvlak gecreëerd kan worden waardoor Het Nieuwe Werken beter tot zijn recht kan komen.

5.2 Aanbevelingen

Aan de opdrachtgever zou ik het advies willen geven om als eerste draagvlak onder de directie en leidinggevenden te creëren. Omdat er sprake is van een hiërarchische organisatie is het van belang dat de uitvoering van Het Nieuwe Werken top-down gaat. Wanneer de top Het Nieuwe Werken ondersteunt, worden medewerkers aangemoedigd om aspecten van Het Nieuwe Werken uit te voeren en hoeft men minder verantwoording af te leggen wat de drempel om flexibel te werken verlaagt. Uit het onderzoek kwam het ontbreken van steun van de leidinggevenden naar voren als één van de belangrijkste redenen waarom medewerkers zich niet gesteund voelden om Het Nieuwe Werken uit te voeren. Wanneer medewerkers het gevoel hebben dat ze de vrijheid en verantwoording krijgen om thuis te werken zullen ze dit eerder doen.

Daarnaast is het belangrijk om met elkaar in gesprek te gaan en te blijven over de onderlinge verwachtingen van en naar elkaar. Uit het onderzoek is gebleken dat er nogal wat onduidelijkheid heerst over de onderlinge verwachtingen tussen medewerkers onderling en tussen medewerker en leidinggevende. Deze verwachtingen zijn nooit naar elkaar uitgesproken. Ook zitten de leidinggevenden niet op één lijn waardoor er tussen de verschillende teams grote verschillen zijn in de uitvoering van Het Nieuwe Werken. Dit geeft de medewerkers onduidelijkheid en ook leidinggevenden durven niet teveel van elkaar af te wijken.

Verder moet er meer op output gestuurd worden. Momenteel wordt dit nog te weinig gedaan door een gebrek aan vertrouwen waardoor medewerkers continu verantwoording moeten afleggen wanneer zij thuis willen werken. Dit leidt er toe dat medewerkers geen zin meer

hebben om thuis te werken omdat dit teveel gedoe met zich meebrengt. De leidinggevenden zullen hun stijl van leidinggeven moeten aanpassen en hun medewerkers het vertrouwen geven om flexibel te kunnen werken.

Ook is er uit het onderzoek gebleken dat een deel van de respondenten behoefte heeft aan een beleid van de organisatie dat gericht is op het verlichten van de spanning tussen werk en privé. Ik wil de organisatie adviseren om hier aandacht aan te besteden zodat men investeert in de vitaliteit en inzetbaarheid van haar medewerkers.

Tot slot zou de organisatie hun medewerkers beter kunnen faciliteren door middel van *mobile devices* waardoor het uitvoeren van Het Nieuwe Werken gemakkelijker wordt.

Bijlage 1: Topiclijst

Context

Geslacht

- Leeftijd
- Functie
- Gezinsamenstelling

Het Nieuwe Werken

- Invoering meegemaakt? Hoe was het voor? En tijdens?
- Hoe vormgegeven?
- Wat betekent het voor u/ hoe heeft u het ingericht?
- Kunt u zelf bepalen wanneer u uw werktaken uitvoert?
- Wat zijn de verwachtingen van de organisatie m.b.t. HNW?

Organisatiecultuur

- Moet u verantwoording afleggen als u bijvoorbeeld thuis wilt werken?
- Voelt u zich gesteund door uw leidinggevende wanneer u bijvoorbeeld plaats- en tijdonafhankelijk wilt werken?

Behoeftte aan tijd-ruimtelijke flexibiliteit

- Heeft/had u behoefte aan flexibiliteit?
- Biedt flexibiliteit ruimte voor extra overwerk en het integreren van werk en privé?

Work-life balance

- Bent u van mening dat u werk en privé goed kunt combineren (work-life balance in evenwicht is)?
- Wat voor invloed heeft HNW op uw werk en privéleven? Is er een verandering opgetreden?
- Ervaart u spanningen?
- Ervaart u conflicten tussen werk en privé? (Time-based conflict verwijst naar de tijdsdruk die voortkomt uit de rolinvulling in het ene domein die het fysiek of psychisch niet mogelijk maakt om te voldoen aan de rolverwachtingen in het andere domein). (Strain-based conflict verwijst naar de spanningen zoals angst, depressie en vermoeidheid die worden veroorzaakt doordat de

roluitvoering in het ene domein het voor de persoon bemoeilijkt om te voldoen aan de rolverwachtingen in het andere domein).

- Is er beleid gericht op het in evenwicht houden van de work-life balance?
- Waardoor kan uw werk en privéleven beter in evenwicht komen?

Relatie tussen werk en privé

- Hoe zou u de relatie tussen werk en privé omschrijven?
- Ziet u werk en privé als twee domeinen die in elkaar kunnen integreren?
- Ziet u werk en privé als twee aparte domeinen en wilt u deze gescheiden houden? (separeren)

Greedy organizations

- Verwacht de organisatie dat u buiten de kantooruren bereikbaar bent?
- Zijn er onderlinge verwachtingen met betrekking tot bereikbaarheid? (een mail die zondagavond verzonden is, moet die maandagochtend gelezen zijn)
- Verwacht de organisatie flexibiliteit van u?
- Hoe stelt de organisatie zich op?

Bibliografie

- Ashforth, B.E., Kreiner G.E., Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 25(3), 472-491
- Bartram, T., Burchielli, R., & Thanacoody, R. (2008). Work-family balance or greedy organisations? *La Trobe University*, 1-11.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Par CC: Zeewolde.
- De Bruyne, E. (2008). *Findconclusies workshops Implementatie Effectieve Kantoorinnovatie*. Center for People and Buildings.
- Cloin, M. & Hermans, B. (2006). Onbetaalde arbeid en de combinatie van arbeid en zorg. In W. Portegijs, B. Hermans & V. Lalta (red.). *Emancipatiemonitor 2006*. Den Haag: SCP.
- Dijkers, J., Geurts, S., Dulk, L. den, Peper, A., Taris, T.W. & Kompier, M. (2007). Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work-home interaction. *Work and Stress*, 21(2), 155-172.
- Geurts, A. E., Taris, T. W., Demerouti, E., Dijkers, J. & Kompier, M. A. (2002). Waar werk en privé elkaar raken: de stand van zaken. *Gedrag & Organisatie*, 15 (3), 163-183.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41,2.
- Judiesch, M. K., & Lyness, K. S. (1999). Left behind? The impact of leaves of absence on manager's career success. *Academy of Management Journal*, 42, 641/651.
- Peters, P., den Dulk, L., & van der Lippe, T. (2008). Effecten van tijd-ruimtelijke flexibiliteit op de balans tussen werk en privé. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 24 (4), 341-362
- PWC, (2011). Een verkenning van macro economische effecten van Het Nieuwe Werken. Verkregen op 22 april 2014 van <http://www.accountancynieuws.nl/Uploads/Files/rapport-economische-baten-hnw.pdf>
- Schuijt, L. (2001). Met ziel en zakelijkheid. Paradoxen in leiderschap (*Scriptum management*).
- Tariq, A., Aslam, H. D., Siddique, A., & Tanveer, A. (2012). Work-life balance as a best practice model of human resource management: a win-win situational tool for the employees and organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3(1), 577- 585.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392/415.

Formatted: English (United Kingdom)

Formatted: English (United Kingdom)