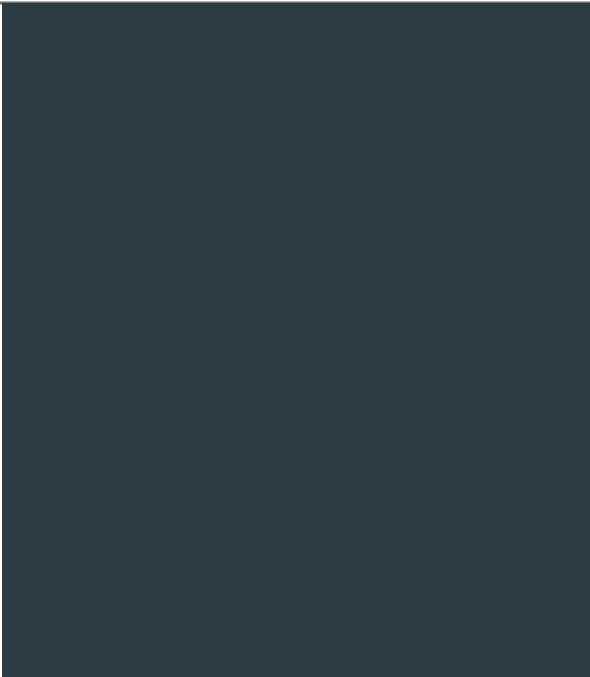




Succesvol Thuiswerken

Scriptie HRM

Wout Willemsen - studentnummer: 152357



Project Succesvol Thuiswerken

Wout Willemsen

152357

wout-w@hotmail.com

0640996111

Human Resource Management

Hogeschool Saxion Enschede

5-11-2021

Managementsamenvatting

Pilkington Nederland is door de coronacrisis begonnen met thuiswerken en wil weten of ze het thuiswerkbeleid goed uitvoeren en waar ze de komende tijd nog rekening mee moeten houden. Het onderzoek gaat over de effectiviteit van het huidige thuiswerkbeleid en mogelijke verbeteringen. Om dit in kaart te brengen zijn er interviews met werknemers van diverse afdelingen afgenomen. De vragen zijn opgesteld op basis van het veranderingsmanagementmodel van Kotter. Zo kon inzichtelijk worden gemaakt of Pilkington Nederland voldoet aan de eisen die Kotter met zijn veranderingsmodel stelt.

Uit het onderzoek is gebleken dat Pilkington Nederland niet voldoet aan de eisen die Kotter stelt, maar wél hetzelfde effect heeft kunnen bereiken als wat met het veranderingsmodel wordt beoogt. Werknemers konden bijvoorbeeld niet de visie van het bedrijf met betrekking tot het thuiswerkbeleid opnoemen, maar alle genoemde voordelen die zij ervaren kwamen haast exact met de visie overeen.

Werknemers zeggen productiever te kunnen werken, raken minder (snel) afgeleid en zijn minder tijd en geld kwijt aan reizen. Toch heeft het thuiswerkbeleid niet alleen maar voordelen. Zo levert thuiswerken spanning op omdat er minder contact met collega's is en zet het de communicatie onder druk omdat er meer gebeld, gemaild en via Teams gesproken wordt. Het betreft hier zowel sociale als zakelijke communicatie. De werkvorm wordt als efficiënter ervaren maar die winst kan snel teniet worden gedaan door deze nadelen. Om die reden zijn er adviezen opgesteld die de risico's op efficiëntieverlies moeten beperken.

Het eerste advies is een standaardregeling voor thuiswerkers, zodat zij allemaal hetzelfde budget krijgen om thuis te kunnen werken. Daarnaast zullen er afspraken over de aan- en afwezigheid moeten worden gemaakt. Zo wordt voorkomen dat thuiswerkers in sociaal isolement terechtkomen, maar blijft het prettige aan thuiswerken (rust en concentratie) intact. Het derde advies borduurt hier op verder en betreft een communicatieplan. Thuiswerkers zijn soms op kantoor nodig of moeten kunnen worden gecontacteerd vanuit kantoor, zodat het werkproces niet wordt verstoord. Helaas worden zij, doordat zij thuiswerken, ook sneller overladen met niet-urgente mailtjes en telefoontjes, waardoor de efficiëntie omlaag gaat. Een communicatieplan moet hier balans in brengen, wat eventueel kan worden aangevuld met afspraken over een andere managementstijl (het vierde advies), zonder de bedrijfscultuur negatief te beïnvloeden.

Pilkington Nederland heeft een prima thuiswerkbeleid, maar heeft ook te maken gekregen met nieuwe risico's die de efficiëntiewinst teniet kunnen doen. Om echt harde conclusies te kunnen trekken zou er vervolgonderzoek moeten komen met een grotere populatie dan in dit onderzoek het geval is. Denk ook aan casestudies bij andere organisaties voor vergelijkingsmateriaal. Pilkington Nederland zou er goed aan doen om over een half jaar tot een jaar het thuiswerkbeleid aan de hand van de overige vier stappen van het verandermodel van Kotter te laten onderzoeken.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting.....	3
1 Aanleiding en onderzoeksopzet	6
1.1 Inleiding	6
1.1.1 Aanleiding	6
1.1.2 Achtergrond: Het coronavirus en de lockdown overleven.....	6
1.1.3 Context: Korte termijn oplossingen en lange termijn problemen.....	6
1.1.3.1 Thuiswerken vóór en ná corona.....	6
1.2 Organisatie Pilkington Nederland	7
1.2.1 Organisatiestructuur	7
1.2.2 Missie/Visie.....	8
1.2.3 Bedrijfscultuur.....	8
1.3 Probleemoriëntatie	9
1.4 Doelstelling	9
1.4.2 Hoofd- en deelvragen.....	9
1.5 Voorwaarden thuissituatie	10
1.6 Thuiswerkbeleid	10
2 Theorie Thuiswerkbeleid	11
2.1 Regels, richtlijnen en kaders voor thuiswerkbeleid	11
2.2 Veranderingsmanagement.....	13
2.4 Doel van het onderzoek.....	17
3.4 Conceptueel model	18
3 Methode Thuiswerkbeleid	19
3.1 Onderzoeksmethode.....	19
3.1.1 Operationalisatie	19
3.1.2 Vragenlijst.....	21
3.1.3 Validiteit.....	21
3.1.4 Betrouwbaarheid	23
3.1.5 Selectiemethode en populatie	23
3.1.6 Dataverzameling en -kenmerken.....	23
3.1.7 Procedure en verloop.....	23
3.1.8 Analysemethode	24
4 Resultaat onderzoek thuiswerkbeleid	25
4.1 Resultaten naar aanleiding van de interviews	25
4.1.1 Urgentiebesef.....	25
5.1.2 Oprichten leidende coalitie.....	26
4.1.3 Creëren van een nieuwe visie	26

5.1.4 Creëren van draagvlak.....	27
5 Conclusie onderzoek thuiswerkbeleid.....	29
5.1 Discussie	30
6 Advies	31
6.1 Advies ter verbetering van het Thuiswerkbeleid	31
6.2 Kosten en baten van de adviezen	33
7 De implementatie	36
7.1 Thuiswerkbeleid.....	36
8 Bronnenlijst	37
9 Bijlage	38
Bijlage 1: Overzicht relevante antwoorden interviews.....	38

1 Aanleiding en onderzoekopzet

1.1 Inleiding

1.1.1 Aanleiding

De directeur en de HR-manager van Pilkington zijn geïnteresseerd in het onderwerp ‘thuiswerken’, dat door het coronavirus natuurlijk in de schijnwerpers is komen te staan. Zij hebben deze werkvorm in moeten voeren, maar zijn onzeker over of ze dit wel goed hebben geïmplementeerd en wat de (lange termijn) risico’s zijn. Want verhoogt thuiswerken wel de productiviteit, doordat er minder gekletst wordt met collega’s? Of daalt de productiviteit juist en wordt men misschien eerder ziek en neerslachtig, als gevolg van een gevoel van stress en eenzaamheid? En is dit in iedere sector, voor elke functie en bij iedere thuissituatie hetzelfde of verschilt dit juist? Dit soort vragen kwamen aan bod bij de oriënterende gesprekken tussen de HR-manager, de directeur van Pilkington Nederland en mij.

1.1.2 Achtergrond: Het coronavirus en de lockdown overleven

Door de komst van het coronavirus in de eerste maanden van 2020 hebben bedrijven en organisaties overal ter wereld ingrijpende veranderingen binnen hun bedrijfsorganisatie moeten doorvoeren. Bedrijven en organisaties werden in maart 2020 geforceerd om de deuren voor onbepaalde tijd te sluiten, om zo besmetting van de eigen werknemers (verder) te voorkomen.

Tegelijkertijd liep de vraag naar veel producten en diensten snel terug, waardoor de productie (of het aanbod van diensten) ook moest worden teruggeschoefd. De Nederlandse overheid sprong bij door bedrijven de mogelijkheid te bieden om aanspraak te maken op een doorbetaleregeling voor werknemers (NOW-regeling), zodat massaontslag (grotendeels) kon worden voorkomen.

De regeling was van tijdelijke aard en dekte niet volledig alle kosten/verliezen, waardoor bedrijven en organisaties haastig opzoek gingen naar manieren om weer operationeel te kunnen worden. De hoofdmotivatie hiervoor is simpel: overleven. Door de essentiële delen van het bedrijfsproces intact te houden (of zo snel mogelijk weer op te starten), probeert men de financiële klap zoveel mogelijk op te vangen.

1.1.3 Context: Korte termijn oplossingen en lange termijn problemen

Er werd door allerlei bedrijven in alle haast van alles bedacht om het werk zo snel mogelijk te kunnen hervatten en sommige ideeën zijn ook direct geïmplementeerd, zonder dat de gevolgen hiervan altijd volledig konden worden overzien. Er wordt nu overal ter wereld gespeculeerd over welke maatregelen goed (zouden kunnen) werken, maar natuurlijk ook over welke maatregelen wellicht toch schadelijk zouden kunnen zijn voor het bedrijf of de werknemer in kwestie.

Thuiswerken als breed geaccepteerde werkvorm bestaat al zeker 30 jaar. Overal ter wereld is er nu een hernieuwde interesse voor deze werkvorm, maar dit is nu grotendeels gedreven door noodzaak. Dat is een belangrijk gegeven voor de rest van dit onderzoek en goed voor de lezer om dit in zijn/haar achterhoofd te houden.

1.1.3.1 Thuiswerken vóór en ná corona

De thuiswerkonderzoeken van **vóór de coronacrisis** gaan voornamelijk over mensen die bewust (en in alle rust) de vrijwillige keuze hebben kunnen maken om thuis te gaan werken. Dat betekent dat er vanuit die werknemers waarschijnlijk al weinig weerstand was en dat ze wellicht vanaf het begin al enthousiast waren over de werkvorm. Dat is in schril contrast met de werknemers die pas **na corona** zijn gaan thuiswerken, zij hadden niet of nauwelijks de keus: ze moesten wel. De resultaten en conclusies uit die ‘post-corona-onderzoeken’ zijn daardoor gedaan op basis van werknemers die hier wellicht nooit zelf voor zouden hebben gekozen.

Aan de ene kant levert dat werknemers op die aangenaam werden verrast en de nieuwe werksituatie inmiddels hebben weten te omarmen. Maar aan de andere kant zijn er ook werknemers die van zichzelf al wisten dat het niet bij ze zou gaan passen. Zij zien hun twijfels en vooroordelen hierdoor alleen maar worden bevestigd.

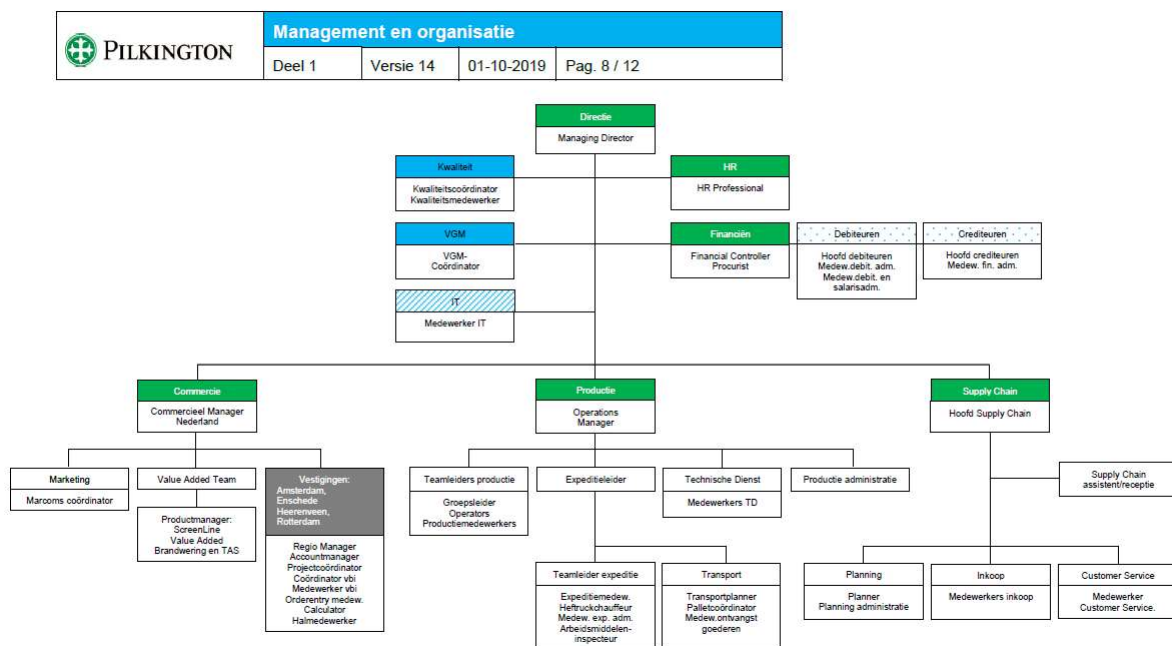
Voor een deel van die tweede categorie werknemers zou het kunnen kloppen dat thuiswerken inderdaad niet bij ze past of dat het simpelweg onmogelijk is om dit goed voor hun specifieke situatie in te richten. Maar voor het andere deel in diezelfde categorie had het misschien wél kunnen passen, maar is het misschien niet goed (overhaast) aangepakt. Daardoor is de eerste ervaring met thuiswerken negatief geworden, terwijl dit niet perse zo had hoeven zijn. Denk bijvoorbeeld aan een sceptische werknemer die eigenlijk prima zou kunnen thuiswerken, maar continu tegen problemen aan is gelopen, zoals: een slechte laptop, een gebrekkige (internet)verbinding, of moeite heeft met het vinden van de juiste balans tussen werk en privé. Met de juiste voorzorgsmaatregelen en hulpmiddelen was er misschien wel een succes van te maken.

1.2 Organisatie Pilkington Nederland

Opgericht in 1826 heeft Pilkington zich ontwikkeld tot internationaal toonaangevend glasproducent. In 1893 is Holst Glas als zelfstandig bedrijf in Enschede opgericht. In 1980 is Holst Glas overgenomen door Flachglas. En in 1995 volgde de overname door Pilkington. In 2006 is Pilkington door de NSG Group overgenomen. De NSG Group vervaardigt glas voor de bouw-, auto- en specialiteitenglasmarkt in 30 landen op vier continenten. Wereldwijd heeft de NSG Group circa 26.150 medewerkers en verkoopvestigingen in meer dan 100 landen. Pilkington Nederland is een onderdeel van de NSG Group en heeft circa 120 medewerkers. Naast de productielocatie in Enschede zijn er vier vestigingen in het land voor de verkoop, deze zijn gevestigd in Heerenveen, Enschede, Amsterdam en Rotterdam (Pilkington Nederland, 2020).

1.2.1 Organisatiestructuur

In de onderstaande organogram is in een oogopslag te zien hoe de organisatiestructuur van Pilkington Nederland eruit ziet.



De organisatiestructuur kenmerkt zich grotendeels als een machinebureaucratie, met enkele elementen van een adhocratie. Dit komt door het glasproductieproces en de toepassingen die Pilkington verder aanbiedt. Het basisproductieproces bestaat namelijk, van begin tot eind, uit een gestandaardiseerd proces dat één enkel product oplevert: een glasplaat van een specifiek (groot) formaat. De glasplaat is zowel een kant-en-klaar product als een basiscomponent voor de complexere producten die Pilkington aanbiedt. Een breed scala aan complexere producten vereist ook een adhocistische aanpak. Het door de klant gewenste product kan namelijk op maat worden gemaakt, op een specifiek moment worden geleverd en tegen een vooraf afgesproken prijs worden verkocht. Dit zorgt voor een 'disruptie' in de standaard werkzaamheden, waardoor er continu nauw contact tussen verschillende afdelingen (maar ook tussen Pilkington en de klant) nodig is. In de

meeste gevallen bedienen zij hierdoor ook minimaal twee compleet verschillende markten. De standaard ruiten en enkele complexe producten zijn gericht op particulieren, maar het merendeel van de complexe producten is gericht op projecten voor zakenklanten. Een particulier wil bijvoorbeeld een paar ruiten van dubbelglas hebben, terwijl een projectontwikkelaar een ziekenhuis gaat bouwen en nog niet weet welke brandveilige glassoort hij nodig heeft, laat staan welke afmetingen.

Om die reden is de macht redelijk geconcentreerd bij de technostaf, al ligt de formele macht nog altijd bij de top. Op operationeel niveau is vrijwel alles aan het proces en de bijbehorende systemen gestandaardiseerd en geformaliseerd. Leidinggevend stemmen de planning en voortgangscntrole af met de technostaf, want zij hebben kennis over de systemen, contact met de klant en kennis over het te realiseren project.

1.2.2 Missie/Visie

Pilkington Nederland biedt duurzame oplossingen voor energiebesparing, zonwering, geluidwering, brandwering, maar ook veiligheid en bescherming. Daarnaast voorzien zij in een ruim assortiment beglazingsartikelen zoals kit, glaslatten en stelblokjes. Zij leveren business-to-business en hun relaties zijn glaszetters, aannemers, schilders, kozijnfabrikanten en gevelbouwers, maar ook architecten en overheden.

Pilkington Nederland beschrijft zichzelf als een informeel no-nonsense bedrijf. “We leveren kwaliteit, hanteren korte lijnen met de klant en doen wat we zeggen”, aldus Pilkington Nederland. Vanuit hun eigen kenniscentrum geven zij regelmatig trainingen waar zij hun relaties informeren over de laatste ontwikkelingen op het gebied van isolatieglas en wet- en regelgeving. Telkens staat een actueel thema centraal: nieuwe ontwikkelingen op het gebied van brand- of zonwerend glas, maar ook de laatste veranderingen in het Bouwbesluit. Aandacht voor duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen is verankerd in deze organisatie. De essentie van hun duurzaamheidsbeleid is dat elke medewerker en leverancier bij beslissingen een zorgvuldige afweging maakt tussen mens, bedrijf en omgeving. Door het maken van bewuste keuzes willen zij een belangrijke rol spelen in het maken van een betere wereld.

1.2.3 Bedrijfscultuur

Uit de verschillende onderzoeken die door stagiaires bij Pilkington zijn uitgevoerd kwam volgens de HR-manager naar voren dat er bij het bedrijf een duidelijke familiecultuur heerst. De voornaamste reden die hiervoor wordt gegeven is het feit dat de meeste werknemers al lang bij het bedrijf werkzaam zijn en dus vele dienstjaren achter de rug hebben. Hierdoor kennen ze de afdelingen en de werknemers op die afdelingen door en door. Dit heeft een positieve uitwerking op het HR-beleid omdat er maatwerk kan worden geleverd voor de werknemers. Het management kent de persoonlijke situatie van iedere werknemer in de meeste gevallen namelijk erg goed. Een negatief aspect hiervan is dat er soms teveel maatwerk wordt geleverd, waardoor andere werknemers soms het gevoel kunnen krijgen dat anderen een voorkeursbehandeling krijgen. Een ander negatief aspect van deze familiecultuur is dat sommige werknemers lang op één afdeling blijven werken, waardoor men minder oog heeft voor het hele bedrijf en meer voor de eigen afdeling. Om deze redenen is er een langzame kentering ingezet richting een marktgeörienteerde cultuur. Pilkington wil de goede aspecten van de familiecultuur behouden en de negatieve aspecten ‘afbuigen’. Werken richting een marktgeörienteerde cultuur zorgt ervoor dat er minder maatwerk wordt geleverd op het gebied van arbeidsvoorwaarden en HR-gerelateerde regelingen, maar wordt vervangen door gunstige en gestandaardiseerde regelingen. Ook betekent dit een poging om werknemers minder gericht te laten zijn op alleen hun eigen afdeling en actief mee te denken met de verschillende afdelingen in de rest van het bedrijf. Zo werken ze bij Pilkington dus richting een gezonde mix: een ‘marktgeörienteerde familiecultuur’.

1.3 Probleemoriëntatie

Pilkington Nederland werd door de coronapandemie, net als de rest van de wereld, genoodzaakt om zoveel mogelijk thuis te werken. Dat bleek voor Pilkington een grote uitdaging te zijn, want het gaat hier om een productiebedrijf en het merendeel van de werknemers is productiemedewerker. Voor hen is het onmogelijk om thuis te werken maar het is voor Pilkington ook lastig om niet-productiemedewerkers vanuit huis te laten werken. De bedrijfscultuur maakt dat productiemedewerkers voor zo'n beetje iedere vraag langskomen op kantoor en in veel gevallen kiezen voor direct contact met hun leidinggevendenden of kantoorpersoneel. Ook het ondersteunende personeel heeft de voorkeur voor deze manier van communiceren onder elkaar en tussen de afdelingen. Nu het concept van thuiswerken werd geïntroduceerd en grootschalig is ingezet, blijkt hier een grote uitdaging te liggen. Het is voor Pilkington Nederland nog niet helemaal duidelijk wie er thuis kan werken, wat voor effect thuiswerken gaat hebben op de bedrijfsvoering en of overgaan op (zoveel mogelijk) thuiswerken überhaupt wel wenselijk is. Werknemers die gewend zijn om veel met elkaar te communiceren en snel tussen gesprekken kunnen schakelen (tussen het telefoneren door iemand even aanwijzingen geven, bijvoorbeeld) zouden dan ineens heel anders moeten gaan werken. Op dezelfde manier blijven communiceren terwijl bijna iedereen thuiswerkt, zou dan namelijk leiden tot een vernauwing van de 'bandbreedte': personeel dat snel even wat wil overleggen en gaat bellen in plaats van even langs te komen, loopt een grote kans om in de wacht te worden gezet.

1.3.1 Thuiswerken tot een succes maken

Zodra helder is welke functies geschikt zijn (en ook rendabel zijn om zo in te gaan richten), zal er worden onderzocht of die vorm van thuiswerken ook aantrekkelijk is voor (potentiële) werknemers in die functies. Op die manier hoopt Pilkington de juiste persoon met de juiste thuiswerksituatie, de mogelijkheid te kunnen bieden om in de juiste functie thuis te kunnen gaan werken.

1.4 Doelstelling

De verwachting is dat er binnen Pilkington functies zijn die prima vanuit huis kunnen worden uitgevoerd maar aangezien het een productiebedrijf is: zeker niet allemaal. Het management van Pilkington Nederland beschikt echter niet over de kennis en de middelen om een betrouwbare analyse te maken die kan (helpen) bepalen of een functie, de werknemer en zijn thuissituatie geschikt zijn voor de werkvorm van thuiswerken.

1.4.1: Succesvol thuiswerken bij Pilkington

Er zal een thuiswerkbeleid moeten worden gemaakt en worden geïmplementeerd. Het doel van dit onderzoek is daarom te achterhalen op welke manier Pilkington dit beleid succesvol kan vormgeven. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag: Op welke manier kan Pilkington Nederland een succesvol thuiswerkbeleid implementeren?

1.4.2 Hoofd- en deelvragen

Hoofdvraag:
Wat is er voor Pilkington Nederland nodig om een succesvol thuiswerkbeleid te implementeren?
Theoretische deelvragen:
Wat is er vanuit de literatuur bekend over thuiswerken en het implementeren van een thuiswerkbeleid?
Empirische deelvragen:
Hoe kan Pilkington Nederland het thuiswerkbeleid het beste opzetten volgens de werknemers die ermee te maken zullen krijgen?
Analytische deelvragen:
Hoe kunnen de bevindingen vanuit de literatuur gekoppeld worden aan de empirische bevindingen?
Adviserende deelvraag:
Op welke manier kan Pilkington Nederland een succesvol thuiswerkbeleid implementeren?

Tabel 1.

1.5 Voorwaarden thuissituatie

1.5.1 Arbeidsvoorwaarden

Uit het Arbeidsomstandighedenbesluit van de overheid (zie: <https://wetten.overheid.nl>) blijkt dat er een aantal basisvoorwaarden zijn waaraan de thuiswerkplek en de persoonlijke situatie van de werknemer minimaal moet voldoen. Pilkington heeft deze voorwaarden voor de thuiswerkplek al verwerkt in een checklist voor thuiswerken. Voor de thuiswerkplek is er: een thuiswerkreglement (zie bijlage); een aparte ruimte nodig; met voldoende rust; een ergonomisch bureau & bureaustoel; voldoende verlichting en; de mogelijkheid de lichtinval te regelen. Qua digitale middelen zijn de volgende zaken van belang: een laptop; mobiel; internetverbinding; beeldscherm; toetsenbord & muis. Dit zegt echter alleen iets over de basisvoorwaarden en niets over eventuele bijkomende voorwaarden voor mensen met een bepaalde persoonlijkheid. Daarover meer in 2.2.5.3: *Maatwerk voor verschillende persoonlijkheden*.

1.5.2 Autonomie voor de werknemer

Uit de theorie van Crosbie & Moore (2004) is gebleken dat een bepaalde mate van autonomie voor de werknemer nodig is om fatsoenlijk te kunnen thuiswerken. De werknemer moet namelijk in staat zijn om een balans te kunnen vinden tussen werk en privé en dit zien te behouden. Dat betekent dan niet alleen dat de werknemer hier de vaardigheden voor moet hebben, maar ook dat de werknemer de kans moet krijgen om deze vaardigheden in te kunnen zetten. In de thuiswerkchecklist van Pilkington (zie bijlage) wordt de mogelijkheid geboden om werkdagen aan te geven en is er de mogelijkheid om eventuele (veiligheids-)risico's te benoemen. Over deze aspecten kunnen afspraken worden gemaakt en worden vastgelegd.

1.5.3 Kenmerken functie

Functies die volgens Dingel & Neiman (2020) waarschijnlijk geschikt zijn om vanuit huis te kunnen uitvoeren zijn de zogeheten 'kantoorfuncties'. Dit zijn functies die voor het overgrote deel worden gedaan met een computer op kantoor. Productiefuncties die bijvoorbeeld vereisen dat de werknemer fysiek aanwezig moet zijn in de productiehhal en met (zware) machines moet werken, zijn sowieso niet geschikt. Omdat kantoorfuncties meestal minimaal een HBO-opleiding vereisen, lijken de eisen van (minimaal) een HBO-diploma, in combinatie met de eis voor een computer, twee goede (maar niet de enige) indicatoren te zijn voor de geschiktheid van de functie voor thuiswerken.

In de praktijk (vooral bij Pilkington) is het echter zo dat de werknemers in deze kantoorfuncties vaak korte communicatielijnen hebben met de productie-afdelingen en daar ook op zijn ingesteld. Dit kan betekenen dat het technisch gezien wel mogelijk is om dergelijke functies vanuit huis te doen, maar dat dit een enorme verandering betekent voor de werknemers in kwestie. Hun hele manier van onderling communiceren zou mogelijk moeten worden aangepast.

1.6 Thuiswerkbeleid

1.6.1 Grenzen van thuiswerkbeleid

Volgens Van Veldhoven & Van Gelder (2020) is er geen "universele reactie op thuiswerken", waarmee zij bedoelen dat er geen alomvattend beleid voor thuiswerken te creëren valt. Er zijn functies die vanuit huis kunnen worden gedaan en er zijn werknemers die (minder) goed om kunnen gaan met thuiswerken. Geen enkele functie is exact hetzelfde. Geen enkele werknemer is exact hetzelfde en geen enkele thuissituatie is exact hetzelfde. Om die reden pleiten Van Veldhoven & Van Gelder voor maatregelen die zoveel mogelijk ruimte laten voor individuele voorkeuren en situaties. Die ruimte is echter niet onbegrensd. Maatregelen voor het thuiswerkbeleid zouden wat hen betreft optimaal zijn als er een grens wordt getrokken tussen werk en privé. Te weinig vrijheid voor de werknemer (bijvoorbeeld door een overdaad aan controle vanuit de werkgever) werkt averechts. Maar te veel vrijheid kan ervoor zorgen dat werknemers volledig opgaan in hun werk, ten koste van hun privésituatie. Op den duur zou dat ertoe kunnen leiden dat werknemers ongelukkig raken en overwerkt worden, waardoor de productiviteit afneemt ze uiteindelijk zelfs uit zouden kunnen vallen.

1.6.2 Managementstijl bij thuiswerkbeleid

Het invoeren van een thuiswerkbeleid vereist een bepaalde managementstijl die waarschijnlijk afwijkt van de stijl die momenteel bij Pilkington Nederland wordt gehanteerd. Voor de coronacrisis was het zo dat leidinggevend en managers rechtstreeks met elkaar en hun personeel in contact konden komen. Een acute 'snelle vraag' kon vrijwel direct, tussen de werkzaamheden door, worden gesteld. Men kreeg meestal direct antwoord of werd ervan verzekerd dat er snel op terug zou worden gekomen. Dat zorgde voor een situatie waar managers en leidinggevend gewend zijn geraakt aan een hoge mate van controle, die niet als indringend of verstorend werden ervaren (werknemers konden na het beantwoorden van de vraag immers direct weer verder met waar ze mee bezig waren).

De coronacrisis zorgde voor een context die maakt dat die managementstijl niet langer effectief (of zelfs gewenst) is. Iedereen die thuiswerkt maakt namelijk meer aanspraak op (digitale) communicatiemiddelen. Het snelle contact tussen collega's op de afdeling is verdwenen. Voor iedere ('snelle') vraag moet de telefoon worden gepakt of een mailtje worden geschreven. Voor werknemers die veel moeten communiceren is dat ineens een tijdrovende aangelegenheid geworden, waar de controle van leidinggevend en managers nog eens bovenop komt. Hierdoor ontstaat het risico dat thuiswerkers te weinig autonomie ervaren en minder effectief zijn dan als ze gewoon op kantoor zouden zijn gaan werken.

1.6.3 Thuiswerkbeleid na de coronacrisis

Bij het invoeren van een thuiswerkbeleid ontkomt Pilkington Nederland niet aan de context van de coronacrisis. Om een thuiswerkbeleid in te voeren dat ook na de coronacrisis overeind blijft staan, zullen er mogelijk maatregelen moeten worden getroffen. Werknemers werden door overheidsmaatregelen geforceerd om thuis te werken. Dat betekent dat werknemers die er wellicht nooit zelf voor zouden hebben gekozen, ineens in een situatie terechtkwamen waar ze geen controle over hebben gehad. Daarnaast moest alles op stel en sprong worden geregeld, waardoor de thuiswerkplek en -situatie niet optimaal kon worden ingericht. Dit heeft mogelijk negatieve gevolgen voor een toekomstig thuiswerkbeleid, omdat de eerste ervaring met thuiswerken wel eens negatief kan zijn geweest.

Een duurzaam thuiswerkbeleid dat ook na de coronacrisis overeind moet blijven, zal het effect van deze negatieve ervaringen weg moeten nemen door ze in de toekomst te voorkomen. Hiervoor moeten ze eerst in kaart worden gebracht.

2 Theorie Thuiswerkbeleid

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd voor welke theorie is gekozen om thuiswerkbeleid te onderzoeken. Het sluit af met een conceptueel model en de deelvragen van dit gedeelte van het onderzoek.

2.1 Regels, richtlijnen en kaders voor thuiswerkbeleid

In het vorige hoofdstuk is aangegeven waar een thuiswerkbeleid aan moet voldoen om fatsoenlijk te kunnen worden geïmplementeerd. Het doel van het thuiswerkbeleid moet zijn om werknemers enthousiast te maken voor thuiswerken, óók wanneer de coronacrisis voorbij is. Dat betekent volgens Van Veldhoven & Van Gelder (2020) dat het thuiswerkbeleid minimaal moet voldoen aan de volgende randvoorwaarden, die vervolgens uitgebreid zullen worden toegelicht:

1. Een definitie van een optimale thuiswerksituatie en de minimale eisen die hieraan worden gesteld (arbeidsvoorwaarden);
2. Een ingekaderd thuiswerkbeleid waar rekening wordt gehouden met de eisen van werkgever en werknemer, met als doel ervoor te zorgen dat thuiswerken aantrekkelijk wordt (en blijft) voor beide partijen;
3. Afspraken of richtlijnen voor het aantrekkelijk maken (of houden) van het thuiswerkbeleid na de coronacrisis (duurzaam thuiswerkbeleid).

2.1.1 Arbeidsvoorwaarden thuiswerkbeleid

Omdat thuiswerken een aparte werkvorm is, met mogelijke voor- en nadelen voor werknemer en werkgever, dienen er regels te worden opgesteld vanuit het bedrijf. Dit betekent dat het een en ander vast moet worden gelegd in een reglement.

Een optimale thuiswerksituatie is er een waar zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met de individuele voorkeuren van de thuiswerkende werknemer, waarbij de privésituatie zoveel mogelijk onaangetast blijft en er geen productiviteitsverlies optreedt (Van Veldhoven & Van Gelder, 2020). Dat betekent zoveel mogelijk autonomie voor de werknemer, zolang de resultaten er niet onder lijden.

Om dit te kunnen bewerkstelligen moet er allereerst overeengekomen worden dat thuiswerken voor de werknemer vrijwillig is. Vervolgens moet worden vastgesteld of het werk passend is voor thuiswerken (lees: kan het werk thuis worden gedaan en kan het bedrijf het zich veroorloven dat de werknemer niet op kantoor is). Daarna moet worden vastgesteld of er een thuiswerkplek kan worden ingericht. Is er bijvoorbeeld een aparte ruimte in huis, zodat men veilig met gevoelige informatie kan werken en niet zal worden gestoord door sociale contacten tijdens werk? Heeft die plek ook ruimte voor een bureau en bureaustoel en is er voldoende licht? Kan de werknemer in alle benodigdheden worden voorzien om zijn werk thuis uit te voeren (laptop, mobiel, internetverbinding, beeldscherm, toetsenbord en muis, etc.)?

2.1.2 Kaders voor aantrekkelijk thuiswerkbeleid

Als aan alle arbeidsvoorwaarden kan worden voldaan, zou men in principe thuis kunnen werken. Hier liggen echter gevaren op de loer. Een werknemer kan bijvoorbeeld helemaal opgaan in zijn werk, waardoor de werk/privébalans en zijn eigen gezondheid in het geding komen. Of een werknemer voert zijn taken niet naar behoren uit omdat er toch niet gecontroleerd wordt. De werknemer moet in die zin tegen zichzelf beschermd worden, zonder afbreuk te doen aan de autonomie die hij ervaart.

De belangrijkste aanbevelingen die Van Veldhoven & Van Gelder (2020) geven zijn:

1. **Het tegengaan van virtualisering.** Hiermee wordt bedoeld het begrenzen van virtuele werkactiviteiten (of: het voorkomen van scherm-gebonden, bewegingsarm werk). Dit kan door: face-to-face contact te stimuleren; lichaamsbeweging te bevorderen; Informele activiteiten te organiseren (en deelname hieraan te stimuleren), en; bewustzijn te creëren voor zelfregulatie (lees: bewust kiezen voor afwisseling van (werk-)activiteiten en het nemen van pauzes).
2. **Het tegengaan van het wegvallen van de zinvolle kanten van het werk.** De kans bestaat dat thuiswerkers de inhoud van hun werk minder leuk gaan vinden en dat de kwaliteit van (werk-)relaties afneemt. Van Veldhoven & Van Gelder stellen voor individuele werknemers te monitoren, “al dan niet via het inschakelen van stafdiensten en/of contractors (Arbo/HRM/bedrijfsmaatschappelijk werk/bedrijfspsycholoog)”.

Zij waarschuwen echter ook voor het probleem van de controlerende manager. In het vorige hoofdstuk werd de huidige managementstijl bij Pilkington Nederland omschreven, die voldoet aan deze omschrijving. In een andere aanbeveling pleiten zij voor het aanpassen van de managementstijl. Geparafraseerd: ‘Als managers en leidinggevendens vertrouwen hebben (en dit ook uiten) in de werknemer, kan het efficiëntieverlies worden beperkt. Één van de manieren waarop dit zou kunnen is door aan te sturen op meer samenwerking (afstemming van werkzaamheden) en aansturen op resultaat’.

De eerste twee aanbevelingen hebben een duidelijk controlerend karakter en lijken daarmee in te druisen tegen de aanbeveling voor een andere, minder controlerende, managementstijl. Hier zal dus een balans moeten worden gevonden in het thuiswerkbeleid. Een manager of leidinggevende die de werknemer het vertrouwen geeft dat er resultaatgericht zal worden gewerkt, hoeft op dat vlak geen controlerende houding aan te nemen. Hij kan dan afspreken om op vaste momenten contact op te nemen met de thuiswerker en alleen te vragen naar niet werk-inhoudelijke zaken. Bijvoorbeeld hoe het thuiswerken bevalt, of de werknemer wel voldoende pauze neemt en of de

werknemer al een half uur heeft gewandeld vandaag. Op die manier wordt aan alle drie de aanbevelingen voldaan: de autonomie van de werknemer blijft intact, de managementstijl blijft resultaatgericht, virtualisering en het wegvallen van de zinvolle kanten van het werk worden beide tegengegaan.

2.1.3 Duurzaam thuiswerkbeleid

Om ervoor te zorgen dat het thuiswerkbeleid na de coronacrisis ook blijft bestaan (en daarmee 'duurzaam' wordt) is het essentieel om de ervaringen van werknemers, die op stel en sprong tijdens de coronacrisis thuis moesten werken, mee te nemen. Op die manier kan worden geleerd van de zaken waar zij tegenaan liepen en kan worden voorkomen dat thuiswerkend personeel na de coronacrisis liever weer op kantoor wil komen werken.

2.2 Veranderingsmanagement

Door het schrijven van een beleidsadvies kan de ideale (of optimale) situatie worden gecreëerd voor thuiswerkbeleid. Maar om het beleid daadwerkelijk geïmplementeerd te krijgen, dient het advies te worden gebaseerd op een effectief veranderingsmanagementmodel.

Veranderingsmanagement is gericht op het teweegbrengen van een strategische, organisatorische of beleidsmatige verandering in een organisatie. De meeste theorieën bevatten een aantal noodzakelijke stappen die moeten worden doorlopen om te garanderen dat deze verandering niet alleen plaatsvindt maar ook op de lange termijn structureel blijft ingebed. Het gaat dus om het proberen te bewerkstelligen van een blijvende verandering. Om die reden is er naar diverse veranderingsmanagementtheorieën gekeken.

2.2.1 Organisatieverandering: model Lewin

Allereerst wordt één van de oudste veranderingsmanagementtheorieën onderzocht, namelijk Kurt Lewins' *Change Management Model* (1951). Verandering is volgens hem een moeilijke reis met veel obstakels en met meerdere transitie-stadia. Hij legde zijn model uit aan de hand van een ijsblokje. In het eerste stadium dient men te ontdooien ('*Unfreeze*'). De organisatie dient klaar te worden gemaakt voor een bepaalde verandering. Hij noemt communicatie als essentieel onderdeel voor dit stadium. Ideeën kunnen worden geopperd, waardoor de verandering een bepaalde vorm aanneemt. Vervolgens kan er steun worden gezocht voor de gewenste verandering, zodra deze helder geformuleerd is.

Het tweede stadium is '*Change*' (Transitie). Hier wordt de verandering daadwerkelijk geïmplementeerd en dit vereist zorgvuldige planning en heldere communicatie. Ook dienen voorstanders van de verandering actief te worden betrokken bij de implementatie, om het draagvlak zo groot mogelijk te houden. Dit is één van de moeilijkste stadia van het model, omdat er veel onzekerheden zijn en mensen bang kunnen worden voor de consequenties van de verandering.

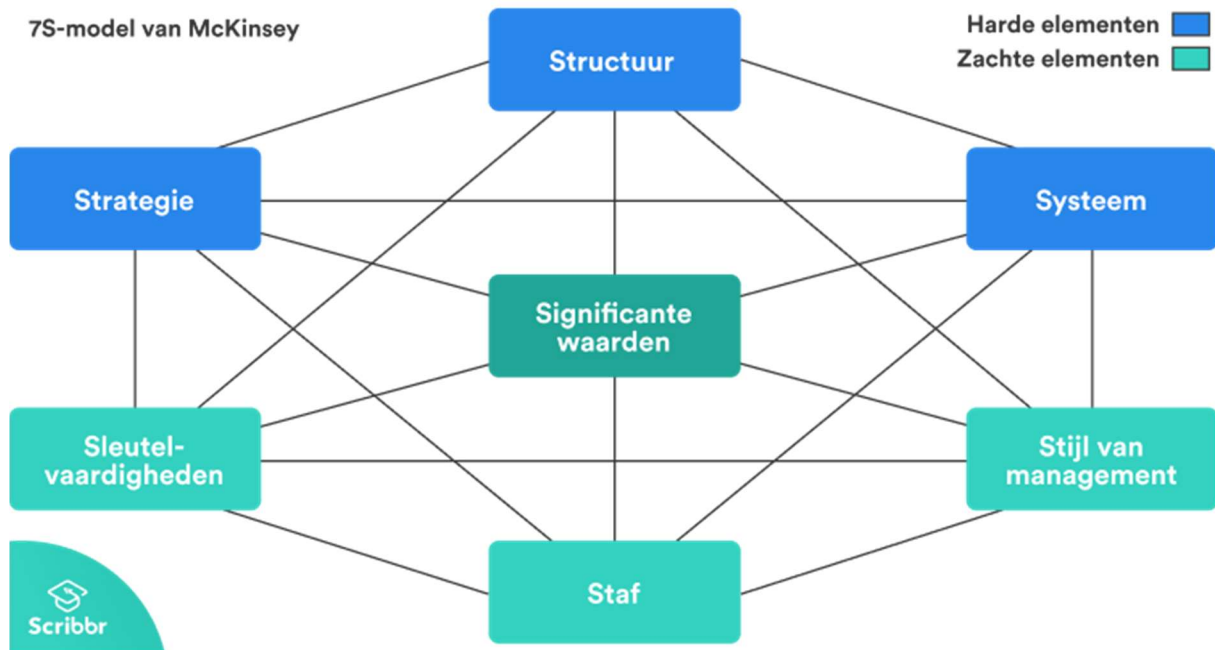
Het derde stadium is '*Refreezing*' en consolideert de verandering. In dit stadium is de verandering het nieuwe normaal geworden en accepteert men dus de nieuwe realiteit. Medewerkers die mee hebben geholpen aan de transitie moeten worden beloond en erkend. Vervolgens kunnen er maatregelen worden genomen om de acceptatie van de nieuwe realiteit te blijven belonen. Op die manier loont het om mee te gaan met de verandering en blijft het draagvlak groot.

Volgens Branch (2002, p.4) kan Lewins' veranderingsmodel worden toegepast op gedrag, houdingen en vaardigheden van werknemers binnen een organisatie. Ook kan het worden toegepast op bestaande organisatiestructuren, -systemen en -processen. Daarnaast kan het ook worden gebruikt om de organisatiecultuur en interpersoonlijke stijl van werknemers te veranderen.

De tekortkoming van het model van Lewin is dat het gericht is op geplande verandering. Dit model zou prima kunnen werken als er geen coronacrisis was en Pilkington Nederland ervoor zou kiezen om een thuiswerkbeleid in te gaan voeren. Maar doordat werknemers vanwege overheidsmaatregelen ineens thuis moesten gaan werken, is de stap '*Unfreeze*' wel heel abrupt gekomen. Er was geen tijd voor het zoeken naar steun en het zorgvuldig plannen en communiceren van een thuiswerkbeleid.

2.2.2 Organisatieverandering: 7S-model McKinsey

Een ander veel gebruikt veranderingsmodel is het 7S-model van McKinsey, de naam verwijzend naar de firma en niet de auteurs (Waterman & Peters, 1980). Het model wordt veel gebruikt om organisatorische veranderingen te bewerkstelligen op basis van inzichten in de sterktes en zwaktes van een organisatie. Het 7S-model combineert rationele en emotionele elementen in de analyse. '7S' verwijst naar de zeven factoren die allemaal beginnen met de letter 'S' en ieder een eigen stap vormen van het model.



Figuur 2.

Kern van het model

De eerste stap is 'Significante waarden' (*Shared Values*) en is bedoeld om de visie en cultuur van organisatie en werknemers in kaart te brengen. Is er bijvoorbeeld sprake van een resultaatgerichte of van een procesgerichte cultuur?

Rationele ('harde') elementen

De tweede factor is Strategie (*Strategy*). Hier is het doel om te achterhalen of er een geformuleerde missie is vanuit de organisatie en of hier een brede overeenstemming over is. Wordt er in de praktijk gehandeld naar de geformuleerde missie en waaruit blijkt dat?

De derde factor is Structuur (*Structure*). Hier wordt geprobeerd om de structuur van de organisatie in kaart te brengen en te kijken welke groeperingen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden er zijn. Hiermee kan worden geïdentificeerd wie de verandering in gang moet zetten, wie er door worden beïnvloed en of er bijvoorbeeld mensen, functies/taken en bevoegdheden missen.

Als vierde komt Systeem (*System*) en betreft het in kaart brengen van de systemen waarmee wordt gewerkt. Denk aan ICT-, HR-, financiële- en communicatiesystemen. Maar ook (informele) werkwijzen, afspraken, voorschriften en procedures binnen de organisatie. Het brengt de context in beeld waarmee men binnen de organisatie moet werken en laat zien hoe dit mogelijk van invloed kan zijn op de gewenste verandering.

Emotionele ('zachte') elementen

De vijfde factor is Staf (*Staff*) en analyseert het personeel van een organisatie. In deze stap wordt gekeken naar opleidingsniveau, motivatie, flexibiliteit, verzuim, diversiteit etc. Het brengt de kwaliteiten en tekortkomingen van het huidige personeel in beeld.

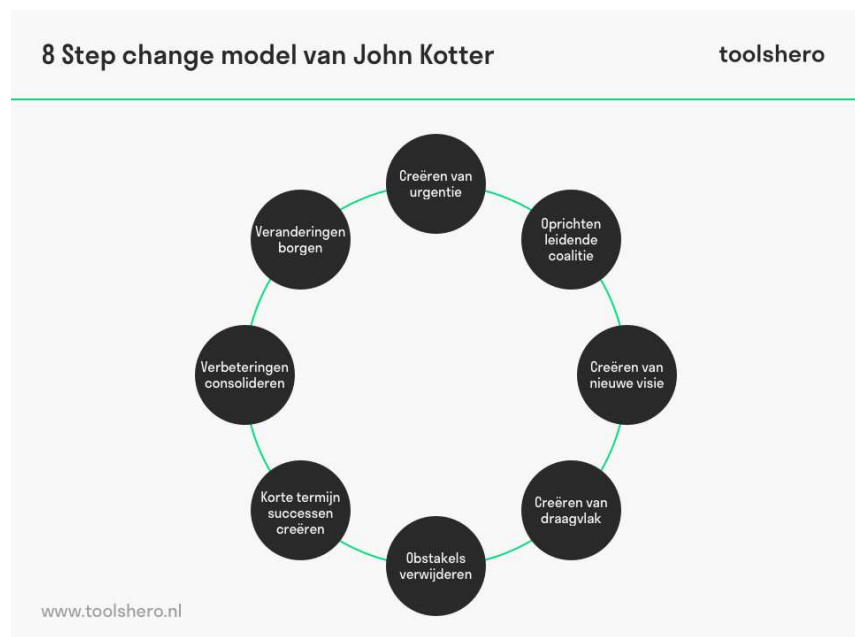
De zesde factor is Stijl ('Style') en heeft betrekking op de leiderschapsstijl binnen een organisatie. Mochten alle voorgaande factoren in orde zijn voor een organisatieverandering, maar blijkt de leiderschapsstijl ervoor te zorgen dat het personeel niet mee wil werken, dan komt de organisatieverandering moeilijk (of zelfs helemaal niet) van de grond. Afhankelijk van de organisatieverandering zal de leiderschapsstijl mogelijk moeten worden aangepast, op basis van de informatie van de voorgaande stappen. Het 7S-model identificeert een aantal typen leiderschapsstijlen, ieder met eigen voor- en nadelen. Op basis van de voorgaande stappen kan worden bepaald welke leiderschapsstijl het beste past bij de gewenste verandering en welke leiderschapsstijl(en) juist moeten worden vermeden.

De zevende en laatste factor is Sleutelvaardigheden ('(Unique) Selling Points'). Hier identificeert men de aspecten waar de organisatie in uitblinkt en/of zich onderscheidt van andere ondernemingen. Ook wordt bekeken of het bedrijf deze sleutelvaardigheden communiceert naar klanten. Het is belangrijk om hiernaar te kijken, want het zou zonde zijn als de organisatieverandering deze sleutelvaardigheden zou ondermijnen. In de ideale situatie wordt de gewenste verandering zo ingevuld dat deze de bestaande sleutelvaardigheden complimenteert of er zelfs nieuwe aan toevoegt.

Hoewel het 7S-model een prima model is om organisatieveranderingen mee in gang te zetten, is deze voor het invoeren van een thuiswerkbeleid te rigoureu. Het thuiswerkbeleid is in technische zin slechts een aanvulling op de bestaande werkvormen binnen de organisatie en niet een complete organisatieverandering. Daar komt bij dat deze organisatieverandering al in gang is gezet. Men moet dus roeien met de riemen die ze hebben en proberen daar vervolgens langdurig (duurzaam) beleid voor te creëren. Het 7S-model is bedoeld voor het uiteindelijk in gang zetten van een organisatieverandering en niet voor het analyseren en bijsturen van een verandering die al plotseling in gang is gezet en waar het doel eigenlijk continuering van het beleid is.

2.2.3 Organisatieverandering: model Kotter

Een van de meest bekende modellen voor organisatieverandering is die van Kotter (1996). Op strategisch niveau legt hij in acht stappen uit wat er vanuit het management moet gebeuren om de organisatieverandering tot een succes te maken (zie figuur 3).



Figuur 3.

Het is de bedoeling om aan de hand van het veranderingsmodel van Kotter te komen tot een werkbaar strategie voor Pilkington om thuiswerken te kunnen implementeren. Iedere stap zal worden uitgewerkt aan de hand van de informatie die in het onderzoek naar voren komt. Wanneer

er bij een volgende stap nieuwe informatie opduikt die relevant is voor een vorige stap, dan moet het hele plan mogelijk opnieuw worden bijgesteld.

Stap 1: Creëren van urgentie

Om een veranderingsprogramma te kunnen beginnen is er motivatie nodig (Kotter, 1996). Werknemers moeten de voordelen kunnen zien en begrijpen waarom de verandering wordt ingezet. Het is daarbij belangrijk om urgentiebesef te creëren en te onderhouden. Maar ook om transparant te zijn over welke afwegingen er zijn gemaakt die hebben geleid tot de keuze om de verandering in te voeren.

Kotter benadrukt emotie, in plaats van alleen ratio, als de drijvende kracht voor succesvolle verandering. Urgentiebesef wordt gegenereerd door hoop, vertrouwen, optimisme en enthousiasme te stimuleren.

Stap 2: Oprichten leidende coalitie

Een invloedrijke groep werknemers, aangestuurd door een leider, formuleert de wijze waarop de organisatie dient te veranderen. Daarbij is het belangrijk om de rest van de organisatie te kunnen overtuigen van de meerwaarde die de verandering teweegbrengt.

Weerstand en obstakels moeten in kaart worden gebracht en worden geadresseerd. Werknemers moeten het idee krijgen dat er goed over de veranderingen is nagedacht en dat hun signalen niet worden genegeerd of verkeerd zijn geïnterpreteerd.

Stap 3: Creëren van nieuwe visie

De nieuwe visie dient helder te worden geformuleerd zodat voor iedereen duidelijk is wat de organisatie binnen een bepaalde termijn wil bereiken. De input van werknemers dient serieus te worden genomen voor het uitstippelen van de nieuwe visie. Ideeën van werknemers kunnen hierin worden verwerkt en helpt zo meer draagvlak te creëren voor het plan. Dat betekent dat er ook zal moeten worden toegelicht waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt.

Stap 4: Creëren van draagvlak

Meningen, zorgen, angsten en ideeën van werknemers zullen zoveel mogelijk kenbaar moeten worden gemaakt. Het is namelijk van groot belang dat de uiteindelijke visie volledig in het hele bedrijf wordt opgenomen, ook door werknemers die er niet direct zelf mee te maken krijgen.

Stap 5: Obstakels verwijderen

Obstakels die de visie kunnen ondermijnen moeten het hoofd worden geboden. Dat betekent de obstakels veranderen of desnoods te verwijderen. Het verzet identificeren en de precieze oorzaak hiervan kunnen achterhalen is daarbij van essentieel belang.

Stap 6: Korte termijn successen creëren

Korte termijn doelstellingen opstellen helpt om succes te kunnen definiëren. Het geeft een signaal naar de organisatie dat men op de goede weg zit. Erkenning en beloning voor werknemers die bijdragen aan het realiseren van de visie creëert een gevoel van momentum voor het veranderingsproces. De werknemers moeten voelen en denken: 'we zitten op de goede weg en dat komt deels door mij'.

Stap 7: Verbeteringen consolideren

Organisaties die een veranderingsproces in gang zetten moeten oppassen dat ze korte termijn succes niet verwarren met succes op de lange termijn. De verandering moet 'inslijten' in de bedrijfscultuur en moet het nieuwe normaal worden. Dat betekent dat er moet worden gemonitord wat de effecten van de verandering na verloop van tijd zijn en dat er op tijd moet worden gesignaleerd waar verbetering mogelijk is en welke risico's er zijn of nog kunnen worden ingeperkt.

Stap 8: Veranderingen waarborgen

Veranderingen die een verbetering met zich meebrengen moeten behouden worden. De normen en waarden moeten overeenkomen met de nieuwe visie en het gedrag van werknemers moet hier automatisch op aansluiten. Dat betekent dat er veel zal moeten worden geëvalueerd zodat de verandering ook sneller de nieuwe norm kan worden.

Omdat Pilkington zinspeelt op een blijvende verandering is het organisatieveranderingsmodel van John Kotter (1996) geschikt om als leidraad te nemen. Waar het Lewin- en het 7S-model uitgaan van een vooraf geplande verandering, kan het model van Kotter ook worden gebruikt voor een verandering die door een acute noodzaak al in gang is gezet. Door alleen de eerste stappen van het model te gebruiken kan worden achterhaald of de gewenste verandering op de goede weg is. Dit sluit ook aan bij de vraag van Pilkington die, vanwege de coronacrisis, al moest beginnen met de verandering. Hierdoor is hun vraag meer gericht op de praktische invulling van het thuiswerkbeleid: de *'do's & don'ts'*. Maar bij die praktische invulling is het wel van belang dat rekening wordt gehouden met de stappen die uiteindelijk zullen moeten volgen. Het veranderingsmodel van Kotter zal dus alleen worden gebruikt als noodzakelijke context voor de uitkomsten en adviezen van dit onderzoek voor de lange termijn. In andere woorden: Als Pilkington de eerste vier stappen goed heeft doorlopen, kan men na de coronacrisis de overige stappen met enige zekerheid goed doorlopen.

2.4 Doel van het onderzoek

Het doel is om de aanwezigheid van de eerste vier stappen van het veranderingsmodel van Kotter te onderzoeken aan de hand van interviews en om te kijken in hoeverre deze bijdragen aan de gewenste beleidsverandering. De eerste vier stappen zijn: urgentiebesef; het oprichten van een leidende coalitie; het creëren van een nieuwe visie en; het creëren van draagvlak. Stap vijf tot en met acht van het Kotter-model gaan over het moment dat de verandering al is ingezet en zijn dus nu nog niet van toepassing, aangezien Pilkington het beleid nog in moet gaan voeren. Deze stappen zullen om die reden dus niet worden meegenomen in het onderzoek, maar worden wel meegenomen bij het advies.

3.4 Conceptueel model



Figuur 4.

3 Methode Thuiswerkbeleid

3.1 Onderzoeksmethode

Het onderzoek zal de vorm aannemen van een vragenlijst met twintig open vragen en ruimte voor toelichting op de gegeven antwoorden. Pilkington wil draagvlak creëren, wat betekent dat zij zoveel mogelijk obstakels, risico's en weerstand tegen het thuiswerkbeleid het hoofd willen kunnen bieden. De vragen zijn opgesteld aan de hand van de eerste vier stappen van het veranderingsmodel van Kotter.

3.1.1 Operationalisatie

Urgentiebesef (vraag 1, 2a, 2b, 3a, 3b en 4)

De eerste stap van het veranderingsmodel, urgentiebesef, gaat er vanuit dat er motivatie (door positieve emoties, zie 3.3.2: stap 1) nodig is vanuit de werknemer om het nut en de noodzaak van de voorgestelde verandering in te zien. Om die reden zijn de eerste zes vragen gericht op de interpretatie van de respondenten van het thuiswerkbeleid. Door te vragen naar de voor- en nadelen die zij voor zowel zichzelf als de organisatie zien (vragen 1 t/m 3b), kan worden achterhaald wat hen motiveert om thuiswerken te overwegen. Daarnaast zal worden gevraagd of de respondent het thuiswerkbeleid ziet als noodzaak voor de organisatie (vraag 4), omdat 'noodzaak' per definitie als iets urgents kan worden beschouwd. Als de respondenten antwoorden op een manier waarbij zij aangeven dat de voordelen opwegen tegen de nadelen, en zij vanwege de door hun genoemde voordelen zijn gaan thuiswerken (of dat overwegen), dan kan worden geconcludeerd dat er voldoende urgentiebesef is onder de respondenten.

Oprichten leidende coalitie (vraag 5 t/m 7)

De tweede stap van het veranderingsmodel gaat uit van de noodzaak voor een leidende coalitie, die de verandering door probeert te voeren. Daarbij is het volgens de theorie belangrijk dat werknemers weten wie er verantwoordelijk is voor het beleid en of werknemers vertrouwen hebben in deze leider(s). Om die reden is er gevraagd of de respondent weet wie er verantwoordelijk is (vraag 5), of de respondent vertrouwen heeft in deze leidende coalitie (vraag 6) en wordt er gevraagd of er wat de respondent betreft nog iemand mist bij dit gezelschap (vraag 7). Zo wordt duidelijk of de coalitie voldoende zichtbaar of herkenbaar is, of er voldoende vertrouwen is en of de coalitie wat de respondent betreft compleet is. Als op al deze vragen positief wordt gereageerd (Duidelijk benoemen van namen of functies, voldoende vertrouwen en geen aanvulling op de leidende coalitie of hun ideeën) dan kan de leidende coalitie als voldoende aanwezig en competent worden beschouwd.

Creëren van een nieuwe visie (vraag 8 t/m 10)

De derde stap van het veranderingsmodel gaat uit van de noodzaak voor een heldere visie van de leidende coalitie voor de beleidsverandering (Hoe denkt deze coalitie dat het beleid eruit moet gaan zien?). Om te toetsen of de leidende coalitie hun visie helder en voldoende heeft gecommuniceerd naar de werknemers, zijn er een drietal vragen opgesteld. Allereerst wordt er gevraagd of het voor de respondent duidelijk is wat de organisatie wil met de nieuwe visie en wat dit voor de medewerkers betekent (vraag 8). Op die manier krijgen respondenten de kans om hun interpretatie van de uitgestippelde visie te formuleren en de effecten ervan te benoemen. Zo kan worden getoetst of de intentie van de leidende coalitie ook door werknemers op dezelfde manier wordt geïnterpreteerd. Vervolgens wordt er gevraagd of de respondent tevreden is over de visie van de leidende coalitie en of hij/zij hier verbeterpunten voor heeft (vraag 9). Dit biedt mogelijke inzichten in of de leidende coalitie voldoende heeft geluisterd naar de wensen van de medewerkers. De laatste vraag van dit onderdeel is gericht op wat de respondent doet met de uitgesproken visie van de leidende coalitie. Door te vragen of de respondent zelf ook de visie of het beleid bespreekt met collega's (vraag 10), kan mogelijk worden vastgesteld of de beleidsverandering ook breed wordt gesteund (Als het beleid zó goed is voor de werknemers, dan raden ze dit waarschijnlijk ook aan elkaar aan, is de gedachte). Als er positief wordt gereageerd op de visie ('de organisatie wil mij (in deeltijd) thuis laten werken, een aantal benodigdheden vergoeden en mij meer autonomie geven'), er geen tot weinig verbeterpunten zijn en het thuiswerkbeleid ook met collega's wordt besproken (of zelfs aangeraden) dan kan waarschijnlijk worden geconcludeerd dat de leidende

coalitie een heldere visie heeft, deze duidelijk heeft gecommuniceerd en ook breed gedragen wordt onder de werknemers.

Creëren van draagvlak (vraag 11 t/m 17)

De belangrijkste van de vier stappen is het creëren van draagvlak voor het beleid. Dat is waar men met de eerste drie stappen ook naartoe werkt. Om te kunnen bepalen of er voldoende draagvlak is voor het thuiswerkbeleid, wordt de respondent gevraagd of het nieuwe beleid een verbetering is ten opzichte van de situatie van voor de verandering (vraag 11). Een positieve verandering heeft namelijk breed draagvlak, terwijl een negatieve verandering op weinig draagvlak hoeft te rekenen. Ook wordt gevraagd of de leidende coalitie (in de vragen ‘de organisatie’ genoemd) weerstand of obstakels over het hoofd dreigt te zien (vraag 12). Het nieuwe beleid brengt namelijk een nieuwe realiteit met zich mee, die mogelijk eerst als positief werd gezien maar na verloop van tijd ook nieuwe problemen met zich mee kan brengen. Als de leidende coalitie eventuele nieuwe problemen niet op tijd het hoofd heeft kunnen bieden, dan ontstaat daardoor een risico op ondermijning van het draagvlak. Om te voorkomen dat de respondent alleen vanuit zijn/haar eigen perspectief reageert, is er ook een vraag opgenomen die de respondent forceert om te redeneren vanuit de rest van zijn/haar afdeling (vraag 13). Op die manier wordt niet alleen het draagvlak bij de respondent gemeten, maar kan er ook inzicht worden verkregen in hoe hoog de respondent denkt dat de mate van draagvlak bij anderen is. En door het eerste deel van de vraag open te laten, maar het tweede deel enigszins te sturen met een aantal begrippen (‘praktische uitvoering’, ‘communicatie’, ‘leiding geven’, ‘proces’, ‘sfeer’), wordt de respondent waarschijnlijk aangespoord om te antwoorden bij het begrip dat het meest aanslaat bij hetgeen de respondent het meest is opgevallen. Bij het creëren en behouden van draagvlak is het volgens Kotter (1996) ook belangrijk dat er voldoende inspraak is vanuit werknemers en dat er iets met hun signalen wordt gedaan. Om die reden is vraag 14 opgesteld: ‘Heeft het voor uw gevoel zin om uw mening te laten horen met betrekking tot het thuiswerkbeleid? Waaruit blijkt dit?’ Omdat draagvlak niet uitsluitend voortvloeit uit maatregelen die de leidende coalitie neemt, maar ook wordt bepaald door sociale aspecten zoals de mening van collega’s, is vraag 15 opgesteld. Door te vragen naar de mening van collega’s als de respondent zou besluiten om thuis te werken, kan mogelijk worden achterhaald in hoeverre de mening van collega’s van invloed is op het draagvlak voor het thuiswerkbeleid. Nadat de respondent vragen heeft beantwoord over het draagvlak op de afdeling en onder (directe) collega’s, wordt dit opgevolgd door vraag 16: ‘Is er voor uw gevoel een breed draagvlak in de organisatie voor een thuiswerkbeleid?’ Door de vraag met “Is er voor uw gevoel...” te beginnen wordt een poging gedaan om te vermijden dat de respondent met ‘Ik weet het niet’ zal antwoorden, omdat de mate van draagvlak een subjectieve ervaring is en moeilijk gekwantificeerd kan worden. Ook wordt op deze manier de drempel om te antwoorden een stuk lager aangezien er nu slechts naar een mening of een indicatie wordt gevraagd en niet naar concrete bewijzen of harde data. Als laatste wordt de respondent gevraagd wat de organisatie zou kunnen doen om het draagvlak voor thuiswerken te vergroten (vraag 17). Deze vraag is bedoeld om eventuele extra input voor de organisatie te verkrijgen en als extra mogelijkheid om eerdere vragen over draagvlak aan te vullen, aangezien de respondent op dit punt door eerdere vragen is gestimuleerd om na te denken over dit thema.

Persoonlijke opvattingen over thuiswerken (vraag 18 t/m 20)

Om te kunnen bepalen of de respondenten ook na de coronacrisis nog zo positief zouden zijn over het thuiswerkbeleid, zijn er twee vragen gesteld over het beleid ná de coronacrisis. Als respondenten aangeven dat zij ook na de coronacrisis vrijwillig zouden willen (blijven) thuiswerken (vraag 18), dan kan dat een extra indicatie zijn voor voldoende draagvlak op de lange termijn. Als respondenten bij vraag 19 aangeven dat ze het niet fijn zouden vinden als thuiswerken zou worden verplicht, dan geeft dat een duidelijke grens aan voor het draagvlak voor thuiswerken. Maar als de respondenten aangeven dat verplicht thuiswerken geen obstakel voor ze is, dan kan dat juist weer een indicatie zijn voor de grote mate van draagvlak op dit moment en voor in de toekomst. Ook biedt deze vraag de mogelijkheid voor de respondent om de ideale situatie te benoemen, wat weer mee kan worden genomen als advies voor de organisatie. De laatste vraag (20) is bedoeld voor respondenten die vrijwel uitsluitend negatief hebben geantwoord over het thuiswerkbeleid. Deze vraag is bedoeld om inzicht te krijgen in wat er (specifiek) voor hen nodig zou zijn om alsnog over

te gaan op thuiswerken, maar zal worden overgeslagen als de respondent aan heeft gegeven al thuis te werken, hier positief over is en dat te willen blijven doen.

3.1.2 Vragenlijst

De vragenlijst is zo opgesteld dat de respondent direct uitleg krijgt over het concept van thuiswerken en het doel van het onderzoek. Op deze manier wordt geprobeerd de respondent aan te sporen om de vragen zo uitgebreid mogelijk toe te lichten en te laten begrijpen welke informatie relevant zou kunnen zijn voor het onderzoek. Om er zeker van te zijn dat de vragen eerlijk worden beantwoord is er gekozen voor het anonimiseren van de respondenten. De verwachting is dat dit eventuele angst voor repercussies vanuit leidinggevendenden of collega's wegneemt én zorgt voor minder sociaal wenselijke antwoorden.

De vragenlijst zelf bestaat uit twee delen. De eerste twaalf vragen zijn verspreid over de eerste vier stappen van Kotter. Er is gekozen voor de titels: 'Creëren van urgentie', 'Oprichten leidende coalitie', 'Creëren van een nieuwe visie' en 'Creëren van draagvlak', om het doel van de vragen te benadrukken. De onderwerpen hebben elk ook een korte uitleg om het doel verder toe te lichten.

Na deze vier onderwerpen komt het tweede deel van de vragenlijst genaamd: 'Persoonlijke opvattingen over thuiswerken'. Dit onderdeel bestaat uit verschillende typen vragen en is bedoeld om de houding van de werknemer tegenover thuiswerken te toetsen en om inzicht te krijgen in de sfeer/houding die er hangt rondom het in te voeren thuiswerkbeleid.

Door met verschillende kleuren te werken in de lay-out is er een poging gedaan om de hele vragenlijst overzichtelijk te maken en de verschillende onderdelen duidelijk van elkaar te scheiden.

3.1.3 Validiteit

De vragen zijn opgesteld met de intentie om datgene te meten wat ten grondslag ligt aan de variabelen van de eerste vier stappen van het veranderingsmodel van Kotter.

Voor **Stap 1: 'Urgentiebesef'** betekent dit dat er bij de antwoorden zal worden gelet op uitingen van: hoop, vertrouwen, optimisme, enthousiasme en signalen die erop duiden dat dit wordt gestimuleerd.

Voor **Stap 2: 'Leidende coalitie'** wordt gelet op tekenen van enthousiasme vanuit werknemers over de organisatie en het beleid. En of er sprake is van een activerend beleid vanuit de organisatie richting de medewerkers.

Voor **Stap 3: 'Creëren van een nieuwe visie'** wordt gelet op: tekenen die de noodzaak van het beleid onderstrepen; wat volgens de respondent het gewenste gedrag is bij het thuiswerkbeleid en of dit overeenkomt met wat de organisatie hierover heeft beweerd, en; of de respondent dezelfde naam/functie/management(-laag) benoemt als de verantwoordelijken voor het thuiswerkbeleid.

Voor **Stap 4: 'Creëren van draagvlak'** wordt getoetst of er: onzekerheid, angst of wantrouwen is met betrekking tot het thuiswerkbeleid; of respondenten het idee hebben dat ze voorgenoemde zorgen veilig kunnen uiten richting collega's of verantwoordelijken voor het thuiswerkbeleid; en of leidinggevendenden openstaan voor eventuele kritiek op het thuiswerkbeleid.

De indrukvaliditeit is hoog omdat er een interview-vragenlijst is ontwikkeld met vragen die trachten de eerder genoemde stappen van Kotter meetbaar te maken. En omdat de vragen zo zijn opgesteld dat er ruimte is voor uitgebreide antwoorden, neemt de kans toe dat er waardevolle informatie naar voren komt. Daarnaast is de vragenlijst gebaseerd op twee voorbeelden van andere vragenlijsten over hetzelfde onderwerp (verandermodel van Kotter).

Ook is de inhoudsvaliditeit redelijk hoog te noemen, omdat de vragen aansluiten op de bestaande theorie. Deze zou waarschijnlijk wel hoger kunnen als er gebruik zou zijn gemaakt van eerder gevalideerde vragen en meetinstrumenten uit betrouwbare onderzoeken. Dat is ook de reden dat de begripsvaliditeit (ook wel constructvaliditeit genoemd) niet erg hoog is. De te meten begrippen zijn weliswaar geoperationaliseerd, maar omdat er open vragen worden gesteld is er ruimte voor elk mogelijk antwoord, waardoor dit eerst geïnterpreteerd zal moeten worden. En daar zit nou juist het risico in, dat er door het geïnterpreteerde antwoord mogelijk iets anders wordt gemeten dan

eigenlijk de bedoeling is. Maar door de antwoorden te transcriberen en te coderen kan wel voor anderen inzichtelijk worden gemaakt of de interpretatie logisch is en klopt.

De criteriumvaliditeit (de samenhang tussen twee testresultaten) is matig, aangezien respondenten antwoorden hebben gegeven die laten zien dat ze de vragen grotendeels op dezelfde manier interpreteren. Daarmee kan alleen worden vastgesteld dat de concurrentievaliditeit (correlatie van resultaten met resultaten van gelijke tests) hoog is. De predictieve validiteit is matig, aangezien de voorbeelden van eerdere tests (op basis van dezelfde theorie) ook niet gevalideerd zijn.

De ecologische validiteit (mate waarin de meetresultaten representatief zijn voor de alledaagse praktijk en dus niet alleen gelden binnen de testomgeving) is hoog. De vragen zijn gericht op het krijgen van antwoorden die de dagelijkse realiteit weergeven. Ook worden de respondenten aangemoedigd om na te denken over hun antwoorden in een situatie waar het coronavirus (en dus de coronamaatregelen) nauwelijks tot geen rol (meer) spelen. Daarnaast worden de interviews via Teams afgenomen, waardoor er niemand meeluistert of anderszijds toegang heeft tot het interview. Daardoor is de kans op sociaal wenselijke antwoorden klein.

Er zijn tijdens de interviews pogingen gedaan om de discriminante validiteit (of de resultaten daadwerkelijk veroorzaakt zijn door onderzochte variabelen) te waarborgen, door gestelde vragen te verduidelijken, toe te lichten, of binnen een bepaalde context te plaatsen. Daarnaast zijn de opgestelde vragen voorgelegd aan de scriptie-begeleiders en zij hebben deze goedgekeurd. Er is echter geen poging gedaan om na de interviews ook te kijken naar eventuele andere variabelen die van invloed zouden kunnen zijn op de gegeven antwoorden.

De interne validiteit is waarschijnlijk niet erg hoog, omdat moeilijk kan worden vastgesteld of de resultaten ook daadwerkelijk het gevolg zijn opzettelijke manipulatie. Tijdens de interviews is er geprobeerd om zo min mogelijk te sturen en zoveel mogelijk ruimte te bieden voor antwoorden/informatie. Alleen wanneer er antwoorden werden gegeven die niet in de buurt kwamen bij wat de vraag probeerde te achterhalen, is er gebruik gemaakt van manipulatie. Dit gebeurde door door te vragen en voorbeelden te noemen om de vraag te verduidelijken. Hierdoor werd weliswaar meer (waardevolle) informatie verkregen, maar heeft er ook voor gezorgd dat de respondent in een bepaalde richting is gaan denken, waardoor andere aspecten mogelijk niet werden benoemd.

Ook zijn de respondenten vooraf geselecteerd om van alle kantoorafdelingen een werknemer te krijgen (zie 4.1.5), waardoor de kans op systematische fouten is toegenomen. Het betreft namelijk allemaal respondenten die al ervaring hebben met thuiswerken tijdens de coronapandemie. Dit heeft op zichzelf al mogelijk invloed gehad op de houding tegenover thuiswerken, maar wordt nog eens versterkt door de pandemie. In plaats van 'opvattingen over thuiswerken' te onderzoeken, is er dus eigenlijk 'opvattingen van ervaren thuiswerkers over thuiswerken tijdens de coronapandemie' onderzocht. Hier is echter in de vragenlijst wel rekening mee gehouden, door ook vragen te stellen over hoe de respondenten denken dat hun houding tegenover thuiswerken zal zijn ná de coronapandemie.

Op basis van de grootte van de steekproef (8 respondenten) kunnen de resultaten van dit onderzoek niet gegeneraliseerd worden naar populaties buiten Pilkington Nederland, waardoor de externe validiteit op dat vlak laag is. Voor de populatie binnen het bedrijf zelf (het kantoorpersoneel) is de steekproef wél extern valide, aangezien het kantoorpersoneel uit slechts 21 personen bestaat. De steekproef representeert dus iets meer dan een derde van het totale kantoorpersoneel van Pilkington Nederland en iedere afdeling is gerepresenteerd in het onderzoek. De externe validiteit kan wel worden verhoogd door de onderzoekspopulatie uit te breiden naar al het kantoorpersoneel en het onderzoek na een periode van een half jaar (of langer) te herhalen. Ook het herhalen van het onderzoek als de coronapandemie voorbij is zal de externe validiteit kunnen verhogen.

3.1.4 Betrouwbaarheid

De mate van betrouwbaarheid van dit onderzoek is redelijk hoog. Alle interviews zijn op dezelfde manier afgenomen en de vragen werden duidelijk gesteld. Alle respondenten interpreteerden de vragen op dezelfde manier. Wanneer een vraag toch onduidelijk leek, is door de interviewer van de gelegenheid gebruik gemaakt om deze toe te lichten.

De betrouwbaarheid zou verder kunnen worden verhoogd door sommige vragen uit de vragenlijst te herzien, of een instructie voor de interviewer toe te voegen om door te vragen. Dit komt door het feit dat enkele respondenten bij slechts een enkele vraag al zoveel informatie gaven, dat latere vragen eigenlijk overbodig waren.

Een andere manier om de betrouwbaarheid verder te vergroten, is door de respondent bij sommige vragen duidelijke instructies te geven over wat er precies gevraagd wordt. Het risico hierbij is dat de respondent een bepaalde kant uit wordt gestuurd, wat kan leiden tot *confirmation bias* (de interviewer geeft een richting voor het antwoord aan en krijgt ook precies dit antwoord, terwijl de respondent wellicht iets anders had willen antwoorden).

In elk geval kan de vragenlijst door ieder ander en bij ieder willekeurig bedrijf worden afgenomen. De herhaalbaarheid van het onderzoek is gewaarborgd, ook doordat de interviews zijn getranscribeerd. Voor eventueel vervolgonderzoek zouden deze (geanonimiseerd) vrijgegeven kunnen worden.

3.1.5 Selectiemethode en populatie

Er is gekozen voor een selecte steekproef. Om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen vanuit alle afdelingen van Pilkington Nederland die eventueel met thuiswerken te maken krijgen, is er specifiek gekozen voor de quotumsteekproef. Zo kan er van (bijna) iedere afdeling iemand met een leidinggevende functie en een afdelingsmedewerker worden geïnterviewd. De reden hiervoor is dat op deze manier de meeste kans bestaat dat er vanuit verschillende invalshoeken wordt geantwoord op de vragen, waardoor er mogelijk een completer beeld ontstaat waarover kan worden geadviseerd.

De onderzoekspopulatie bestaat uit 8 respondenten, verdeeld over de afdelingen: Directie (management, 1), Transport Planning (werknemer, 1), Commercie (management, 2), Verkoop Binnendienst (werknemer, 1), Finance (werknemer, 1) en Supply Chain (manager en werknemer, 2).

3.1.6 Dataverzameling en -kenmerken

Literatuuronderzoek: Er is gebruik gemaakt van de theorie van John Kotter over veranderingsmanagement (1996). Daarnaast is er literatuur geraadpleegd over de voor- en nadelen van thuiswerken als werkvorm.

Interviews: De vragen zijn opgesteld aan de hand van de eerste vier stappen van Kotter's verandermodel (beleid) en eerder onderzoek over thuiswerken. Om zoveel mogelijk informatie te krijgen zijn de interviews semi-gestructureerd en afgenomen bij 8 respondenten. Deze interviews zijn gefilmd en getranscribeerd.

3.1.7 Procedure en verloop

De interviews zijn goed verlopen. Voor iedere respondent werd een afspraak gemaakt via Outlook en bevestigd of op tijd veranderd, zodat alle acht de respondenten het interview via Teams hebben kunnen doen. Bij één respondent moest het interview worden ingekort, waardoor de laatste drie vragen niet konden worden gesteld. Wat verder opviel was dat respondenten soms dubbele antwoorden gaven omdat ze al meer informatie gaven dan in eerste instantie werd gevraagd. Dit heeft ertoe geleid dat sommige vragen iets anders moesten worden gesteld of op specifiekere aspecten van de vraag moest worden ingegaan, om nieuwe informatie te verkrijgen. De respondenten deden zelf ook vaak een poging om hun eerdere antwoorden uit te breiden (bijvoorbeeld door nóg een ander voor- nadeel te benoemen die ze bij een eerdere vraag nog niet hadden benoemd). Toch werden alle interviews, op één na, binnen een tijdsbestek van maximaal 35 minuten afgenomen. Één interview duurde 48 minuten.

3.1.8 Analysemethode

Omdat het interview uit open vragen bestaat zullen er verschillende antwoorden worden gegeven (tekstuele data). Om die reden zullen de resultaten uit nominale data bestaan. Er zal worden geprobeerd om de antwoorden te interpreteren, te labelen en te categoriseren aan de hand van de genoemde criteria in 4.1.1 Operationalisatie (bijvoorbeeld wanneer veel respondenten ongeveer dezelfde antwoorden geven). Het betreft hier dus een thematische analyse van kwalitatieve data. Daarnaast zal worden gekeken of het antwoord als positief of negatief kan worden geïnterpreteerd, zodat dit ook kan worden meegenomen als antwoordcategorie.

Omdat de interviewvragen zo waren opgesteld dat er naar persoonlijke en organisatorische voor- en nadelen van thuiswerken werd gevraagd, leverde dit verschillende antwoordcategorieën op. De antwoordcategorieën zijn verdeeld in drie categorieën en vier subcategorieën. De eerste categorie is 'Voordelen' genoemd en beslaat alle antwoorden die positief zijn over het onderwerp thuiswerken. Deze voordelen worden verder onderverdeeld in subcategorie 1: 'Psychologisch' en subcategorie 2: 'Praktisch'. Voor de tweede hoofdcategorie ('Nadelen') geldt hetzelfde. Ook hier zijn twee subcategorieën, genaamd 'Praktisch' en 'Sociaal'. De derde en laatste hoofdcategorie heet 'Draagvlak'.

Voor iedere (sub-)categorie zijn een aantal kernwoorden/-begrippen opgesteld die in de antwoorden voorkomen of de lading dekking van het antwoord (volgens de interpretatie van de onderzoeker). Soms komt het voor dat hetzelfde begrip in meerdere categorieën voorkomt. Het is in dat geval een kwestie van interpretatie van het antwoord onder welke categorie dit antwoord precies valt. Bij de categorie 'Draagvlak' is geen onderscheid gemaakt tussen de positieve houding van de respondent zelf en het idee dat de respondent heeft over het draagvlak op organisatieniveau.

Wanneer een antwoord één of meerdere begrippen van de (sub-)categorieën bevat, wordt deze aan de zijkant van het schema gemarkeerd met de corresponderende kleur van de subcategorie, evenals het zinsdeel in de tekst.

4 Resultaat onderzoek thuiswerkbeleid

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. Omdat met de geïnterviewde werknemers is afgesproken dat zij anoniem zouden blijven, zullen zij worden aangeduid met 'werknemer [getal]' wanneer er wordt verwezen naar antwoorden.

4.1 Resultaten naar aanleiding van de interviews

Er is onderzoek gedaan naar hoe werknemers aankijken tegen het ingevoerde thuiswerkbeleid bij Pilkington, wat hun ervaringen zijn, welke voor- en nadelen zij zien en of er draagvlak voor het beleid is. Zie bijlage voor een volledig overzicht van de geparafraseerde antwoorden op iedere vraag. Vanwege de open vragen werd er soms ook antwoord gegeven op een eerdere vraag bij het antwoord op een andere vraag.

4.1.1 Urgentiebesef

De voor- en nadelen van thuiswerken

Bij alle geïnterviewde medewerkers werden duidelijke voordelen van thuiswerken genoemd en erkend. Het meest uitgesproken voordeel was 'flexibiliteit' (8 keer), waarmee werd bedoeld dat men meer regie ervaarde over hun tijdsindeling (niet vroeg op hoeven staan en zelf kunnen bepalen wanneer men begint met werken).

De volgende antwoorden werden door alle geïnterviewden minimaal één keer gegeven als persoonlijk voordeel voor de werknemer:

Persoonlijke voordelen	Toelichting
'Minder reisen maken';	
'niet zo vroeg op hoeven te staan';	
'de eigen werktijd kunnen indelen' en;	
'productiever zijn'	Geconcentreerder kunnen werken, minder afleiding door collega's en meer werk kunnen verzetten dan normaal.

Genoemde voordelen van thuiswerken specifiek voor de organisatie zijn:

Organisatievoordelen	Toelichting
'kostenbesparing'	De organisatie hoeft minder reiskosten te vergoeden en minder energie te verbruiken op kantoor.
'duurzaamheid'	De organisatie hoeft minder benzine te vergoeden, minder energie te verbruiken en gas te verstoken op kantoor.
'minder kantoorruimte nodig'	
'aantrekkelijke arbeidsvoorwaarde voor nieuwe werknemers'.	

De genoemde persoonlijke nadelen voor de geïnterviewde werknemers zijn:

Persoonlijke nadelen
'verlies van contact met collega's';
'lastiger communiceren';
'planning vereist voor werk en werkcontact';
'risico op verstoring werk-/privébalans';
'risico op ongelijke behandeling door maatwerk met betrekking tot thuiswerk(-situaties)'

Urgentiebesef

Het invoeren van een thuiswerkbeleid werd bij slechts de helft van de respondenten (allen leidinggevend) gezien als noodzaak of omschreven als een 'nieuwe realiteit'. De andere helft van de respondenten zag het niet (perse) als noodzakelijk maar wel als wenselijk. In alle gevallen werd hierbij wel benadrukt dat de optie vrijblijvend zou moeten zijn en niet verplicht zou moeten worden.

Wel is overduidelijk dat de respondenten een goed beeld hebben van de voor- en nadelen van thuiswerken, maar dat de voordelen voor hen opwegen tegen de nadelen. Het urgentiebesef is duidelijk aanwezig, maar komt vooral door de coronacrisis. Toch geven bijna alle respondenten aan dat zij ook na de coronacrisis graag thuis zouden willen werken. Daarmee lijkt het effect van urgentiebesef, dat volgens Kotter (1996) teweeg zou moeten worden gebracht, bereikt.

5.1.2 Oprichten leidende coalitie

Er worden sterk uiteenlopende antwoorden gegeven op de vraag wie er verantwoordelijk zijn voor het opzetten van het thuiswerkbeleid:

Antwoorden
'de HR-manager'
'mijn leidinggevende'
'het MT',
'iedereen',
'HR-manager én MT'
'weet ik niet precies'

Vertrouwen in management

Ondanks deze diversiteit aan antwoorden zegt iedereen er wel vertrouwen in te hebben dat het thuiswerkbeleid goed genoeg (naar hun maatstaven) zal worden vormgegeven. Ook heeft iedereen aangegeven dat er wat hen betreft niemand (met een bepaalde visie) ontbreekt om te helpen het thuiswerkbeleid verder vorm te geven. Alle 8 geïnterviewden geven aan dat zij het idee hebben dat er voldoende mogelijkheid is om kritiek te geven op (thuiswerk-)beleid. Slechts een enkele respondent geeft aan er niet in te geloven dat er ook daadwerkelijk iets met die kritiek zal worden gedaan. Werknemer 3 zegt: "Ik denk je kunt je hoofd tegen een muur slaan en je kunt het zeggen, maar er gebeurt niks."

Hoewel er vanuit de respondenten dus geen duidelijk zicht is op de 'leidende coalitie', hebben zij overduidelijk wel het idee dat er een leidende coalitie is en dat zij hierdoor gehoord zullen worden. Volgens de theorie van Kotter zou de leidende coalitie op de voorgrond moeten optreden en duidelijk zichtbaar moeten zijn, maar dat lijkt bij Pilkington niet perse noodzakelijk te zijn. Het feit dat er een leidende coalitie is, ook al is die niet duidelijk in beeld, heeft blijkbaar hetzelfde effect.

4.1.3 Creëren van een nieuwe visie

De nieuwe visie

7 van de 8 respondenten geven aan dat zij vinden dat de organisatie duidelijk is geweest over de nieuwe visie en wat dit voor de medewerkers betekent. Alleen werknemer 4 zegt: "Ik moet eerlijk zeggen dat ik niet precies weet wat onze nieuwe visie is. Als ik heel eerlijk ben, ik heb er wel mailtjes over gehad, maar meestal ben ik daar een beetje *catch up* aan het doen op het moment dat dat gaat spelen."

Ideale thuiswerksituatie

Ondanks het feit dat de respondenten deze nieuwe visie niet concreet benoemen, omschrijven zij allemaal dezelfde praktische uitwerking ervan: 'Zoveel mogelijk 2 à 3 dagen thuiswerken, waarbij de organisatie de medewerker zoveel mogelijk tegemoet probeert te komen door maatwerk te leveren.' Met maatwerk worden praktische zaken bedoeld als het regelen van een monitor, printer, werktelefoon, financiële vergoeding en budget voor een bureau en bureaustoel.

Tevredenheid en verbeterpunten

7 van de 8 respondenten is tevreden over deze regeling. Één respondent is ontevreden over het feit dat hij geen werktelefoon heeft gekregen en dat zijn telefoonkosten niet worden gedekt. Maar omdat de respondent zelf erkent dat zijn situatie anders is, heeft hij geen verbeterpunten voor dit (financiële) aspect van het thuiswerkbeleid. Dit geldt ook voor de andere respondenten. Waar door de helft van de respondenten wél verbeterpunten voor werden aangedragen, is het communicatiebeleid. Het eerder benoemde obstakel van telefonische en digitale beschikbaarheid (Teams), gepaard met een verlies van contact tussen collega's, is een terugkomend antwoord bij iedere respondent.

Bespreken van thuiswerken

Ook geeft iedere respondent aan wel eens de mogelijkheid tot thuiswerken te bespreken met collega's. Alle vier de respondenten met een leidinggevende positie beschouwen thuiswerken als een werkvorm die ze als voorbeeld moeten uitdragen naar hun werknemers. Zij praten voornamelijk over thuiswerken binnen de context van functioneringsgesprekken en evaluaties: 'Hoe bevalt het thuiswerken?' En ze bespreken thuiswerken als arbeidsvoorwaarde met (nieuwe) werknemers. Daarnaast bespreken zij met collega's, net als de overige vier respondenten, het thuiswerkbeleid zelf ook. De aard van dergelijke gesprekken gaat dan over hoe het ze zelf bevalt en uit vragen beantwoorden van collega's. De respondenten die geen leidinggevende functie hebben zeggen zelf erg tevreden te zijn over thuiswerken en beschouwen het als een aanrader, maar raden het in de praktijk niemand daadwerkelijk aan omdat thuiswerken voor iedereen als een persoonlijke en vrije keuze wordt gezien.

Het creëren van een nieuwe visie

Hoewel de visie niet duidelijk gecommuniceerd is (of niet aandachtig werd gelezen door de respondenten), blijkt de praktijk een goede leermeester. Respondenten weten het effect van het beleid te benoemen, hoe zij het graag invullen en wat voor hen de ideale situatie zou zijn. Het doel dat Kotter met zijn derde stap van het verandermodel probeert te bereiken, lijkt bij Pilkington te zijn bereikt.

5.1.4 Creëren van draagvlak

Effectief en productiever

Alle respondenten geven aan dat het gedeeltelijk thuiswerken (vanwege de coronapandemie) minimaal net zo effectief is als voor de pandemie. Ze doelden hiermee op een hogere productiviteit, zoals verder in de alinea zal worden toegelicht. Twee respondenten gaven aan dat het in het begin wat moeizaam ging omdat de werkvorm nieuw was voor hen en de thuiswerkplek nog moest worden ingericht. 5 van de 8 respondenten gaven aan dat zij denken dat deze manier van werken misschien nog wel effectiever/productiever is als voor de pandemie. Redenen die zij geven zijn:

Redenen
'flexibele tijdsindeling'
'meer concentratie'
'minder afleiding'
'efficiënter werken'

Geen serieuze weerstand tegen thuiswerkbeleid

Zes respondenten geven aan geen serieuze weerstand of obstakels te merken bij het thuiswerkbeleid. Drie respondenten geven aan dat er in het algemeen of specifiek vanuit de productie-afdeling wel enige weerstand tegenover het thuiswerkbeleid is. Zij geven aan dat thuiswerken door enkelen wordt gezien als 'een vrije dag' voor de thuiswerker. Onder het kantoorpersoneel wordt dit volgens de respondenten ook zo gezegd, maar niet op een serieuze manier. De opmerkingen vanuit de productie-afdeling worden wel als negatief beschouwd, maar niemand van de respondenten erkent dit als serieuze weerstand waar negatieve gevolgen uit voort zouden kunnen komen.

Alle 8 respondenten geven aan dat er voldoende mogelijkheden zijn om hun mening te laten horen, al zijn 2 respondenten er niet zeker van dat er ook altijd iets mee gedaan wordt. De mening van collega's omtrent thuiswerken is ook van belang voor de respondenten. De mening van anderen weegt minder zwaar als het gaat om het besluit om in deeltijd te gaan thuiswerken, maar weegt zwaarder mee als het zou gaan om volledig thuiswerken of op dagen waarvan het wenselijk is dat de werknemer op kantoor is, bijvoorbeeld vanwege een aantal belangrijke afspraken.

Rust en concentratie versus sociaal contact

Alle respondenten geven aan dat ze meer rust en concentratie ervaren tijdens het thuiswerken, maar dat tegelijkertijd de sfeer en het contact met collega's minder is geworden. Dit wordt als een groot gemis ervaren en is ook de hoofdreden voor het feit dat 4 respondenten niet verplicht volledig (vijf dagen in de week) thuis zouden willen werken. De respondenten zijn positief over de mogelijkheid om via Teams te communiceren, maar erkennen tijdens het interview dat dit niet even goed is als persoonlijk contact met collega's.

Voldoende draagvlak voor thuiswerkbeleid

Qua draagvlak zijn alle respondenten het er wel over eens dat dit voldoende aanwezig is bij (het kantoorgedeelte van) Pilkington. Ze doelen dan wel op gedeeltelijk thuiswerken en de vrijblijvendheid van de keuze. Over wat de organisatie zou kunnen doen om het draagvlak (verder) te vergroten zijn de meningen verdeeld. 7 van de 8 respondenten zijn ervan overtuigd dat er al veel (of genoeg) wordt gedaan om draagvlak te creëren. 2 respondenten zouden graag een tegemoetkoming willen zien voor de aanschaf van praktische zaken (zoals een bureau of bureaustoel). Een enkele respondent meent dat er beter mag worden gecommuniceerd over het thuiswerkbeleid richting de niet-thuiswerkers. Alle respondenten zullen ook na de coronacrisis gedeeltelijk thuis willen blijven werken. Hieruit kan wel worden afgeleid dat er voldoende draagvlak voor het thuiswerkbeleid is onder de werknemers van Pilkington.

5 Conclusie onderzoek thuiswerkbeleid

Urgentiebesef

Uit de resultaten van de interviews blijkt dat er voldoende urgentiebesef voor het overgaan naar thuiswerken heerst bij de werknemers. De werkvorm wordt weliswaar door niemand als absolute noodzaak gezien, maar iedereen accepteert wel het idee dat het (ook na de coronacrisis) een blijvende verandering is.

Leidende coalitie

Er heerst onder de werknemers enige onduidelijkheid over wie of wat precies de ‘leidende coalitie’ vormen. Tegelijkertijd wordt wel door iedereen aangegeven dat zij vertrouwen hebben in de organisatie om het thuiswerkbeleid zo goed mogelijk vorm te geven. Om die reden heeft niemand een werknemer noch een idee/visie aangedragen die het thuiswerkbeleid een andere richting zou (willen) geven. Dus ondanks dat de leidende coalitie niet voor iedereen duidelijk in beeld is, lijkt dit geen obstakel te zijn voor het succesvol implementeren van het thuiswerkbeleid.

Visie

Over de visie en de manier waarop die is gecommuniceerd lijkt enige onduidelijkheid te bestaan. Werknemers zijn gevraagd of de visie wat hen betreft duidelijk is, maar zij beantwoordden deze vooral in termen van arbeidsflexibiliteit. Echter, wanneer er wordt gekeken naar welke voordelen zij bij andere vragen benoemen, komen deze exact overeen met de door Pilkington genoemde doelen in de conceptversie van het thuiswerkreglement:

“Pilkington Nederland B.V. stelt haar medewerkers in de gelegenheid om thuis te werken met als doel;

- Medewerkers in staat te stellen werk en individuele levensstijl beter te combineren;*
- het bereiken van een hoger niveau van arbeidsvreugde door meer eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers bij het ontwerpen en uitvoeren van het werk;*
- de kwaliteit en productiviteit van het werk verbeteren en zo het concurrentievermogen van het bedrijf vergroten.”*

Het lijkt er dus op dat de communicatie vanuit Pilkington nagenoeg exact overeenkomt met de ervaringen van werknemers, maar dat de visie niet eenduidig gereproduceerd kan worden. Dit zou kunnen komen door de vraagstelling (Vraag 8: “Is het voor u duidelijk wat de organisatie wilt met de nieuwe visie en wat dit voor de medewerkers betekent? Graag toelichten.”). Wellicht is de term ‘visie’ niet duidelijk genoeg (of juist te breed) of komt het door de manier waarop de vraag is gesteld. Het zou ook kunnen dat de communicatie vanuit de organisatie nauwelijks aandachtig (maar juist vluchtig) wordt gelezen. Voor de praktijk maakt dit echter weinig uit, want de visie van Pilkington wordt door de thuiswerkende medewerkers vrij precies ervaren zoals omschreven (en dus zoals beoogd).

Draagvlak

Deze grotendeels positieve ervaringen dragen zeer waarschijnlijk ook bij aan (de al hoge mate van) draagvlak voor het thuiswerkbeleid. Dit komt voornamelijk door de ervaren autonomie bij het indelen van de werktijd (flexibiliteit), de ervaring van gelijke of zelfs toegenomen productiviteit en de vervulde wens van deeltijd thuiswerken (2 à 3 dagen thuis en 2 à 3 dagen op kantoor werken).

Draagvlak zou op twee manieren snel kunnen worden ondermijnd. De eerste manier is als er zou worden overgegaan op verplicht voltijd thuiswerken (zonder dat de coronapandemie of overheidsregels dit dicteren). Werknemers zijn namelijk erg gehecht aan contact met collega's en de structuur van deeltijd thuiswerken. De tweede manier is door invasieve vormen van controle (denk aan: herhaaldelijk bellen hoe het er voor staat, of; waarom er niet direct wordt opgenomen).

Communicatie

Werknemers hebben aangegeven dat communicatie erg belangrijk is voor de dagelijkse gang van zaken. ‘Snelle communicatie’ (collega’s op kantoor aanspreken voor een korte vraag) is door thuiswerken lastiger en dit wordt als een groot gemis ervaren. Communicatie verloopt in die context voornamelijk via telefonie, Teams en email. Wanneer leidinggevenden extra veel zouden gaan controleren, levert dit twee problemen op. Ten eerste zou dat een signaal naar de thuiswerkende medewerker af kunnen geven van wantrouwen. En ten tweede zou dat extra druk gaan leggen op de communicatie. Beide problemen zouden ernstig productiviteitsverlies tot gevolg kunnen hebben.

5.1 Discussie

Het model van Kotter schrijft bij de eerste vier stappen voor dat duidelijk moet worden gecommuniceerd over de voordelen, de afwegingen en beweegredenen van de organisatie, en de visie voor de verandering. Uit het onderzoek blijkt echter dat praktische ervaring met de beleidsverandering hetzelfde effect lijkt te hebben als goed communiceren. Het is namelijk opvallend dat Pilkington het thuiswerkbeleid heeft ingevoerd op een manier die nauwelijks voldoet aan de eerste vier stappen van het verandermodel van Kotter. Qua communicatie zijn de voorgenoemde onderdelen niet overal even duidelijk geland bij de werknemers (ze zijn bijvoorbeeld niet in staat om de exacte visie of de beweegredenen van de organisatie te herproduceren als hen daarnaar gevraagd wordt). Maar zij kunnen de effecten van dit beleid wel goed benoemen omdat ze dit zelf hebben ervaren.

Het zou kunnen dat voor het thuiswerkbeleid de coronacrisis een ‘geluk bij een ongeluk’ is geweest, omdat werknemers, die niet openstonden voor thuiswerken, nu door overheid en werkgever ineens verplicht werden om thuis te werken. Er was op dat moment geen goede en overtuigende communicatie nodig, want er was niet echt een andere optie dan thuiswerken. Dat maakt dat de conclusies en adviezen uit dit onderzoek niet zomaar overgenomen of toegepast kunnen worden op andere bedrijven en organisaties die na de coronacrisis overwogen om te beginnen met thuiswerken.

Het blijft überhaupt nog maar de vraag hoe representatief dit onderzoek is, aangezien er slechts acht respondenten meededen aan de interviews. De respondenten kwamen weliswaar uit verschillende afdelingen en functies, maar de populatie is simpelweg te klein om echt harde conclusies te kunnen trekken. Pilkington zou er wat dat betreft goed aan doen om vergelijkbare onderzoeken met grotere populaties (>1.000 respondenten en het liefst binnen de overkoepelende organisatie NSG Group) uit te laten voeren en te raadplegen voor representatievere conclusies.

Mocht Pilkington Nederland (of NSG Group) geïnteresseerd zijn in vervolgonderzoek, dan zouden ze er goed aan doen om de gebruikte vragenlijst te herzien. Uit de interviews bleek namelijk dat er veel dezelfde antwoorden werden gegeven op verschillende vragen, waardoor men in herhaling viel. Dit was voornamelijk het geval bij vragen over voor- en nadelen van thuiswerken voor de organisatie en persoonlijk. Dit kan echter ook aan enkele (enthousiaste) respondenten liggen die de onderzoeker maar al te graag te woord wilden staan en blij waren met deze (voor hun nieuwe) werkvorm.

6 Advies

6.1 Advies ter verbetering van het Thuiswerkbeleid

Thuiswerkbeleid volgens Kotter

Vanuit het oogpunt van het verandermanagement-model van Kotter (1996) hoeft er nauwelijks iets veranderd te worden. Het urgentiebesef, de visie en het draagvlak zijn er, mede dankzij de verplichte overheidsmaatregelen als gevolg van de coronacrisis, waardoor de voordelen van thuiswerken concreet konden worden ervaren. Er is geen duidelijk zicht op een leidende coalitie, maar aangezien het beleid zo positief is ontvangen en de voor- en nadelen zo duidelijk merkbaar zijn voor iedereen, is het maar de vraag of er echt iets aan het duidelijk in beeld brengen van de leidende coalitie moet worden gedaan. Om het draagvlak nog verder te vergroten is het verstandig om hier wel iets mee te doen, bijvoorbeeld door duidelijk uit te leggen wie er verantwoordelijk is/zijn voor het thuiswerkbeleid, wie er uiteindelijk beslist en waar men terecht kan voor vragen, opmerkingen, kritiek of verbeterpunten.

Eerste advies: standaardregeling

Hoewel het beleid in hoofdlijnen prima voor elkaar is, brengt dit wel nieuwe uitdagingen met zich mee. Bij de werknemers lijkt er namelijk enige onduidelijkheid te bestaan over de vergoedingen en regelingen rondom thuiswerken. Dit zou verholpen kunnen worden door een duidelijk overzicht te maken van een standaardpakket op basis van een bepaald budget. Op die manier is voor iedereen duidelijk hoeveel geld Pilkington er aan uit wil geven, wat de keuzemogelijkheden zijn en waar de thuiswerker (minimaal) zelf voor moet zorgen. Zo wordt de schijn van ongelijke behandeling waarschijnlijk grotendeels weggenomen, vooral als de beweegredenen voor bepaalde keuzes er ook bij worden vermeld.

Een eerste stap die zou kunnen worden genomen is door het opstellen van een vast budget voor alle behoeften waar een gemiddelde thuiswerker recht op heeft. De HR-manager en het MT zouden het hier over eens moeten worden. Vervolgens is het aan de HR-manager om dit duidelijk te communiceren. Daarbij moet worden gelet op het feit dat het een investering is vanuit de organisatie, en niet een 'cadeautje' voor de thuiswerker. Dit kan bijvoorbeeld door erbij te vermelden dat de thuiswerker de behoeften voor thuiswerken weer in moet leveren als diegene niet langer thuiswerkt of werkzaam is voor Pilkington. Het concrete effect dat hiermee wordt bereikt, is het wegnemen van het sentiment dat thuiswerkers worden voorgetrokken en allerlei extraatjes krijgen die een kantoormedewerker niet 'krijgt'. Op die manier wordt de kans dat het draagvlak wordt ondermijnd, verkleind.

Ook kan er gekozen worden voor een optiepakket. Iemand die al een bureau, bureaustoel en monitor heeft, hoeft deze niet ook nog eens aangereikt te krijgen vanuit het bedrijf. Maar om het eerlijk te houden, kan deze werknemer wellicht andere (duurdere) artikelen krijgen of een extra eenmalige vergoeding ontvangen. Op die manier krijgt iedereen hetzelfde bedrag of artikelen van gelijke waarde.

Tweede advies: planning voor thuiswerkers

Het huidige thuiswerkbeleid zorgt er ook voor dat er spanning is ontstaan bij de sfeer op kantoor en het werkproces. Beide zijn een gevolg van de mogelijkheid om thuis te kunnen werken en de daaruit volgende noodzaak om op een andere manier met elkaar te communiceren (telefonie, Teams, mail). Beide problemen kunnen grotendeels worden verholpen door in te zetten op een duidelijke planning voor iedere thuiswerker. Door het werk zo in te delen dat de taken waarbij geen communicatie met anderen nodig is thuis worden gedaan, en de taken waarbij dit wél nodig/handig is op kantoor te doen, blijft de sfeer en collegialiteit waarschijnlijk intact en vermindert het de druk op de communicatiebandbreedte (de hoeveelheid contact die men aan kan). Er zijn dan namelijk minder telefoontjes, mailtjes en Teams-afspraken nodig. Hiervoor is het van belang dat werknemers met hun leidinggevenden, en onder elkaar, afspreken wie wanneer op kantoor aanwezig is.

Wederom dient het MT een besluit te nemen over wie van zijn/haar afdeling thuiswerkt en wanneer, maar óók wanneer de werknemer in kwestie weer op kantoor zal zijn. Deze roosters dienen zij te delen met leidinggevenden van andere afdelingen, zodat voor iedereen inzichtelijk is

wie wanneer aanwezig is en ook bereikbaar is. Deze planning is onderdeel van het derde advies: het communicatieplan.

Derde advies: communicatie(-plan)

Het is echter onwaarschijnlijk dat het tweede advies het volledige antwoord is voor dit probleem. De druk op de communicatiebandbreedte zal ook met deze oplossing een punt van aandacht blijven. De makkelijkste oplossing zou zijn om één communicatiesysteem te hanteren, of een overzichtelijke manier waar de aanwezigheid/beschikbaarheid van de werknemer op te zien is voor de collega's, maar dat vereist waarschijnlijk ook een hele beleidsverandering én/of een dure investering. Op de korte termijn is het wellicht een optie om afspraken te maken (zie tweede advies) over waar een thuiswerker wel en niet voor gebeld mag worden en op welke tijden.

Er zal dus met iedere werknemer die thuiswerkt afgesproken moeten worden wanneer diegene thuiswerkt en op welke momenten van de dag hij/zij ergens voor gebeld mag worden. Deze tijden zouden kunnen worden ingedeeld volgens enkele categorieën. Een categorie 'alleen urgent' en een categorie 'non-urgent'. Een werknemer dient in de meeste gevallen namelijk altijd wel bereikbaar te zijn. De categorie 'alleen urgent' zou men op de afdeling zelf in kunnen vullen wat dit precies in moet houden. Denk bijvoorbeeld aan uitsluitend telefoontjes voor een bepaalde afspraak of voor een beslissing die acuut moet worden genomen. Bellen om te kijken of iemand zijn/haar mailtje al heeft beantwoord, zou natuurlijk niet onder 'alleen urgent' moeten vallen.

Er zou gekeken kunnen worden naar wanneer op de dag men kritische beslissingen moet nemen, om zo in kaart te kunnen brengen wanneer men het beste alleen urgente communicatie tot stand dient te brengen. Dit verschilt natuurlijk per afdeling, dus de grootste winst kan hiermee gemaakt worden als iedere afdeling de 'alleen urgent'-categorie op dezelfde tijden in kan plannen.

Iedere werknemer zou dit voor zichzelf moeten vaststellen. De leidinggevende van iedere afdeling zou vervolgens deze informatie moeten verzamelen en dit tijdens een MT-bespreking naast de informatie van andere leidinggevendens moeten leggen, om zo alles af te kunnen stemmen. Hierbij zou duidelijk moeten worden gemaakt dat het om voorkeuren gaat, aangezien er binnen het bedrijf en binnen iedere afdeling kritische momenten kunnen zijn, die altijd voorrang zouden moeten krijgen. Het doel is ook niet om dit communicatieplan tot de letter uit te voeren en strakke planningen te eisen waar niet van mag worden afgeweken. Het doel is om de communicatiebandbreedte zo efficiënt mogelijk te gebruiken, omdat het hele bedrijf hier profijt van kan hebben.

Vierde advies: Aanpassen managementstijl

Om alle genoemde adviezen goed te kunnen implementeren is er een aanpassing van de managementstijl nodig. Deze stijl van kort contact en snel controleren heeft lange tijd goed gewerkt voor Pilkington Nederland, maar werkt averechts voor de werkvorm van thuiswerken. Door het opvolgen van bovengenoemde adviezen kan het zo zijn dat de managementstijl vanzelf wordt aangepast, maar als dat niet het geval is moeten er stappen worden ondernomen.

Het zou goed zijn om bewustzijn te creëren bij managers en leidinggevendens over de hoeveelheid onnodig contact en overmatige controle vanuit hun kant richting thuiswerkers. Omdat iedere afdeling en iedere werknemer verschilt, kunnen de managers en leidinggevendens waarschijnlijk zelf het beste inschatten wat wel en niet noodzakelijk is. Door dit tijdens vergaderingen te bespreken en hier een actief punt van te maken, kunnen zij wellicht tot inzichten komen.

Dit kan door de HR-manager een actiepoint in te laten brengen: 'verminder onnodige controle en contact'. Het zou bijvoorbeeld kunnen helpen als managers en leidinggevendens een logboek bijhouden van hun contact- en controlemomenten. Door een tijdje bij te houden wie er om welke reden is gecontacteerd en wat daarvan het resultaat is, wordt uiteindelijk inzichtelijk welk contact onnodig bleek. Deze resultaten zouden managers en leidinggevendens met elkaar kunnen delen, om elkaar er beter bewust van te maken waar ze op kunnen letten om het contact en de controle optimaal te houden.

Het uiteindelijke doel moet zijn dat managers, leidinggevendens en thuiswerkende werknemers resultaatgericht werken, waardoor controle minder noodzakelijk is. En omdat het binnen Pilkington

Nederland vrijwel direct opvalt wanneer iemand zijn/haar werk niet heeft gedaan, zou dit prima moeten passen binnen de bedrijfscultuur. Verminderde controle levert dan meer ervaren vertrouwen bij de werknemers op en hogere productiviteit (of minder productiviteitsverlies). Zie ook 'Adviezen binnen de context van een familiecultuur'.

Adviezen binnen de context van een familiecultuur

De bovenstaande adviezen zouden een redelijke impact kunnen hebben op de huidige familiecultuur die heerst binnen Pilkington Nederland. Toch is er geprobeerd om de eventuele negatieve gevolgen van de adviezen voor de familiecultuur te beperken, omdat deze cultuur voor Pilkington Nederland op grote waarde wordt geschat, zo blijkt uit de interviews. Alle adviezen moeten dan ook worden gelezen met de intentie om de familiecultuur te behouden. Wanneer er bijvoorbeeld wordt gesproken over het beperken van 'onnodig contact', wordt hiermee niet bedoeld dat er alleen strikt noodzakelijk contact mag worden gevoerd. Even vragen hoe het met iemand is, valt wel degelijk onder 'noodzakelijk contact'. Het doel is dan om het tot een minimum te beperken, zodat er een balans wordt gevonden tussen behoud van efficiëntie en het behoud van sociaal contact (één van de pijlers van de familiecultuur).

Het vierde advies, het veranderen van de managementstijl, zou juist zelfs bevorderlijk kunnen zijn voor de familiecultuur. Managers en leidinggevendenden die zo min mogelijk onnodige controles uitvoeren en om die reden contact zoeken, geven juist een signaal van vertrouwen aan hun thuiswerkende werknemers. Wanneer dit voldoende terug is gedrongen en managers of leidinggevendenden wél contact zoeken, kan dat voor de thuiswerker in de meeste gevallen maar twee dingen betekenen. De eerste is dat er noodzakelijk werkcontact is (een spoedgeval bijvoorbeeld). De tweede is dat de manager of leidinggevende alleen even vraagt hoe het met de werknemer zelf gaat.

Centrale rol HR-manager

Voor het implementeren van deze vier adviezen is noodzakelijk dat de HR-manager een leidende rol aanneemt bij de implementatie en het 'gezicht van de verandering', het centrale aanspreekpunt, wordt. Dit zorgt ervoor dat wat in het MT wordt besproken en wordt afgesproken, ook eenduidig door alle leidinggevendenden kan worden uitgedragen. Op die manier kunnen leidinggevendenden en werknemers altijd feedback geven aan de HR-manager, met de zekerheid dat er verantwoordelijkheid voor wordt gedragen en er (hoogst waarschijnlijk) ook iets mee gedaan wordt. Dit bouwt ook een extra zekerheid in bij het implementeren van het beleid. Wanneer een leidinggevende meent het beleid goed te volgen, maar werknemers van verschillende afdelingen een verschil in de uitvoering merken, dan is er een kanaal (de HR-manager) om dit aan te geven.

De HR-manager kan de leidinggevendenden ook begeleiden met de afstemming van het beleid. Hij heeft contact met alle afdelingen en kan daardoor in de gaten houden wat de gehanteerde normen op iedere afdeling zijn en in welke mate deze verschillen van de andere afdelingen. Ook biedt dit de HR-manager de kans om nuttige informatie/feedback direct mee te geven aan andere afdelingen, zodat zij niet tegen eenzelfde probleem aanlopen, mocht dit voorkomen.

6.2 Kosten en baten van de adviezen

Vooraf: onzekerheid over kosten en -besparing

Voor alle drie de adviezen geldt dat de eventuele kosten lastig uit te drukken zijn in geld. Dit komt door de vele variabelen (en dus onzekerheden) waar Pilkington mee te maken heeft. Zo verschilt het per werknemer en per afdeling wat voor middelen een thuiswerker nodig heeft en al in bezit heeft. Ook is moeilijk in geld uit te drukken hoeveel efficiënter een werknemer wordt als diegene minder gestoord wordt door niet urgente telefoontjes en mailtjes. De verwachting is echter wel dat het implementeren van deze adviezen zal leiden tot een efficiënter werkproces, die sowieso opweegt tegen de (waarschijnlijk) lage kosten die er voor moeten worden gemaakt.

Werkkostenregeling (WKR) voor 2021 en 2022

Het beste zou zijn om al deze zaken aan te schaffen via de werkkostenregeling (WKR). Onder normale omstandigheden zou de onbelaste vergoeding (de zogeheten 'vrije ruimte') moeten worden geconstateerd op basis van de totale loonsom van alle medewerkers samen, waarvan 1,18% mag

onbelast worden besteed. Over alles boven dat bedrag betaalt men 80% belasting. Gelukkig is de vrije ruimte voor 2021 verhoogd, als crisismaatregel tijdens corona. In plaats van 1,18% als limiet wordt nu 3% van alles onder de eerste €400.000 van de totale loonsom als belastingvrije limiet beschouwd (oftewel de eerste €12.000 mag belastingvrij worden besteed als de totale loonsom €400.000 of hoger is). Het percentage van 1,18% belastingvrije limiet geldt pas voor de totale loonsom boven de €400.000 euro. Voor 2022 wordt het belastingvrije deel €6.800 (1,7%) voor de eerste €400.000 van de totale loonsom (rijksoverheid.nl).

Opgesomd:

- De eerste €400.000 euro van de totale loonsom zorgt voor 3% 'vrije ruimte' = €12.000 euro.
- Een totale loonsom boven de €400.000 euro heeft een 'vrije ruimte' van 1,18%.
- In 2022 wordt de 3% vrije ruimte voor een loonsom tot €400.000 euro verlaagd naar 1,7% (€6.800).

Het is aan de HR-manager om samen met de afdeling Finance invulling te geven aan deze werkkostenregeling met betrekking tot het thuiswerkbeleid. Dit betekent dat er geïnventariseerd moet worden hoeveel mensen er willen thuiswerken en hoeveel aanspraak zij op de werkkostenregeling kunnen of moeten maken. Hierdoor kan het zo zijn dat het wellicht een optie is om sommige toekomstige thuiswerkers pas in 2022 te laten thuiswerken, om kosten te besparen.

Advies 1

De kosten voor de standaardregeling hebben sowieso betrekking op een thuiswerkvergoeding voor elektriciteitsverbruik, waterverbruik, gasverbruik, koffie/thee consumptie, wc-papier, de aanschaf en afschrijving van bureau en stoel, reiskosten, computer-, randapparatuur, communicatiemiddelen en kantoorartikelen. Door hier een vast, ruim en overzichtelijk budget voor te creëren is voor iedereen duidelijk wie waar recht op heeft en waarom. Dit zou de werkdruk voor HR en leidinggevend en enigszins moeten verlichten doordat er minder vragen over zullen worden gesteld door werknemers, waardoor de aandacht op belangrijke zaken kan worden gericht.

Gezien het voorwerk dat al is gedaan door Pilkington met betrekking tot inventarisatie en het vaststellen van het budget voor deze standaardregeling, is het eigenlijk alleen nog een kwestie van de opties specificeren. Hiermee wordt bedoeld welke bureaustoel etc. er zal worden aangeschaft als de werknemer een thuiswerkplek wil gaan inrichten. Dit zou in een enkele vergadering met het MT moeten kunnen worden vastgesteld, waarna een document kan worden opgesteld met een overzicht van de opties. In dit document kan dan ook worden toegelicht waarom er is gekozen voor bijvoorbeeld een thuiswerkvergoeding en dat deze is bedoeld om de reiskostenvergoeding te compenseren, zoals Pilkington in persoonlijke correspondentie heeft aangegeven.

Advies 2

De kosten voor een planning voor thuiswerkers is eveneens lastig uit te drukken in geld. Wanneer er door leidinggevend wordt aangekondigd dat er een planning zal moeten worden gemaakt, kunnen werknemers zich alvast voorbereiden op een overleg, waardoor het niet veel meer dan een half uurtje van iedereen tijd zal kosten. Afhankelijk van de afdeling zou zo'n overleg wekelijks of maandelijks kunnen worden ingepland en misschien zelfs op den duur overbodig worden als er bijvoorbeeld vaste dagen kunnen worden afgesproken. Het doel is om de collegialiteit te waarborgen en het werkproces efficiënter te laten verlopen met zo min mogelijk inspanning, waardoor het draagvlak voor thuiswerken beter gewaarborgd zal blijven. Hierdoor is er nauwelijks sprake van kosten terwijl het hoogstwaarschijnlijk wel voordeel oplevert.

Leidinggevend en zouden er goed aan doen om dit advies zo snel mogelijk te implementeren, zodat ook snel met andere afdelingen afgestemd kan worden. Het beste zou zijn om te richten op voorspelbaar lange termijn plan, zodat er een routine binnen het hele bedrijf ontstaat (iedere afdeling weet wie van de werknemers op welk moment thuiswerkt, en gecontacteerd mag/kan worden, of op kantoor is).

Advies 3 & 4

Bij het communicatieplan zijn er wel kosten aan verbonden, afhankelijk van de gekozen strategie. Iedereen instrueren om aan te geven wanneer ze voor bepaalde zaken wel/niet mogen worden gebeld is de goedkoopste optie (kost alleen tijd en personeelskosten), maar is mogelijk niet effectief genoeg. En kiezen voor één communicatiesysteem waar kan worden aangegeven wie wanneer bereikbaar is, weegt waarschijnlijk niet op tegen de baten.

Het beste voor de korte termijn zou zijn om Advies 2 te volgen en daarin te verwerken dat werknemers aan moeten geven wanneer ze gecontacteerd mogen of liever niet. Mocht dit toch niet voldoende zijn om onnodige communicatie terug te dringen, dan kan er altijd nog voor een ingrijpende maatregel als een nieuw communicatiesysteem worden gekozen.

7 De implementatie

7.1 Thuiswerkbeleid

Wat	Wie	Wanneer	Hoe
Standaardregeling thuiswerken vaststellen en benodigdheden inventariseren	HR + MT	Eerstvolgende MT-overleg	Bepalen wat het budget voor de standaardregeling wordt en een optiepakket samenstellen.
Standaardregeling + Optiepakket	HR + MT	Direct na overeenstemming MT	Basis benodigdheden voor thuiswerken bepalen en vervolgens kijken wat werknemers zelf al in huis (kunnen) hebben. Op basis hiervan kan een optiepakket worden samengesteld, zodat iedere thuiswerker dezelfde vergoeding zou kunnen krijgen. (Voorbeeld optiepakket: Werknemer A heeft al een bureaustoel ter waarde van €100 euro, maar nog geen monitor, dus mag A een duurdere monitor (+€100,- bovenop de standaard keuze) uitkiezen.)
Standaardregeling + Optiepakket communiceren	HR	Zo snel mogelijk na vaststelling optiepakket	Per mail communiceren over wat de standaardregeling is geworden en wat de opties binnen het optiepakket zijn. Duidelijk maken dat iedere thuiswerker hetzelfde vergoed kan krijgen.
Planning voor thuiswerkers	HR, MT + Leidinggeven den	Zo snel mogelijk na besluit van implementatie	Per afdeling inzichtelijk krijgen en een planning maken voor wie wanneer op kantoor is/thuiswerkt en afspraken maken over communicatie (bijv. wie elkaar op bepaalde tijden mag bellen en voor welke zaken (niet)).
Afdelingsplanning communiceren	HR, MT + Leidinggeven den	Week na besluit implementatie	Planningen naast elkaar leggen en kijken of ze naast elkaar passen (werknemers moeten niet afwezig zijn als anderen ze echt nodig hebben).
Nieuwe voorstellen maken	Leidinggeven den + individuele werknemers	Binnen een week na vorige overleg	Planningen (her-)evalueren en eventueel opnieuw afspraken maken over eventuele afwezige/onbereikbare werknemers. Doel moet terugdringen van onnodige communicatie zijn, zonder productiviteitsverlies.
Communicatie (-plan)	HR + MT	Zo snel mogelijk na besluit van implementatie en na overeenstemming over afgestemde afdelingsplanning en	Communicatiebeleid (inclusief aanpassen managementstijl) herevalueren (in combinatie met afdelingsplanningen) en zoeken naar mogelijkheden om dit te stroomlijnen. Uitgangspunt is om ervoor te zorgen dat werknemers niet voor 'kleine' dingetjes worden gebeld/gemild, zodat de lijnen beschikbaar blijven voor belangrijkere zaken.

8 Bronnenlijst

- Arbeidsomstandighedenbesluit. (1997). Geraadpleegd op 27 juni 2021, via https://wetten.overheid.nl/BWBR0008498/2019-01-01/#Hoofdstuk5_Afdeling1_Artikel5.4
- Branch, K. (2002) Change Management. Geraadpleegd op 3 november 2021, via <http://www.sc.doe.gov>
- Crosbie, T. en Moore, J. (2004). *Work-life Balance and Working from Home*. Gepubliceerd in *Social Policy & Society* 3:3, 223-233, door Cambridge University Press, Verenigd Koninkrijk. DOI:10.1017/S1474746404001733
- Dingel, J.I. en Neiman, B. (2020). *How many jobs can be done at home?* Gepubliceerd door National Bureau of Economic Research, University of Chicago, Verenigde Staten.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Gepubliceerd in Boston, door Harvard Business School Press.
- LaValle, I., Arthur, S., Millward, C., Scott, J., en Claydon, M. (2002). *Happy Families? Atypical Work and its Influence on Family Life*. Gepubliceerd door Oxford JRF/The Policy Press, Verenigd Koninkrijk.
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*. Gepubliceerd in New York, NY door Harper & Row.
- Oshio, A., Kaneko, H., Nagamine, S., & Nakaya, M. (2003). Construct validity of the Adolescent Resilience Scale. Gepubliceerd in *Psychological Reports*, 93, 1217–1222. <http://dx.doi.org/10.2466/pr0.2003.93.3f.1217>.
- Phillips, J., Bernard, M., and Chittenden, M. (2002). *Juggling Work and Care: The Experiences of Working Carers of Older Adults*, Oxford: The Policy Press.
- Pilkington Nederland. (2021). *Pilkington Nederland*. Geraadpleegd op 27 juni 2021, via <https://www.pilkington.com>
- Rothmann, S. en Coetzer, E.P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. Gepubliceerd in *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol 29, Nr. 1, Zuid-Afrika.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., en Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. Gepubliceerd in *Business Horizons*.
- Werkkostenregeling. Geraadpleegd op 4 november 2021, via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/inkomstenbelasting/vraag-en-antwoord/werkkostenregeling-wkr>

9 Bijlage

Bijlage 1: Overzicht relevante antwoorden interviews

Creëren van urgentie	
Vraag 1	Wat is volgens u de reden waarom Pilkington ook na de coronacrisis een thuiswerkbeleid wil invoeren?
Antwoord:	Werknemer #1: Vrijheid, flexibiliteit in werktijd, autonomie. Werknemer #2: Flexibiliteit in werktijd, (plezier in werk door) autonomie. Werknemer #3: Makkelijker voor de organisatie, minder mensen op kantoor en goedkoper voor organisatie. Werknemer #4: 'De voordelen hebben zich wel bewezen.' Werknemer #5: 'Het scheelt kosten.' Werknemer #6: 'Je bent effectiever als werknemer, je doet meer met minder mensen.' 'Want ik denk dat er nou meer kantoorruimtes minder bezet zijn, dus dat je daar wat mee kunt doen in de toekomst.' Werknemer #7: "Ik denk dat dat is om het personeel de ruimte te geven, omdat er toch voor veel mensen wel heel prettig is, de druk een beetje ook de van ketel haalt en een mooie balans vinden tussen werk en privé." "Nou, als je op kantoor zit, dan is het natuurlijk wel wat drukker met mensen die binnen komen lopen, vragen stellen, veel, veel meer onderbrekingen heb je dan tenminste dat is mijn idee daarbij." Werknemer #8: 'Minder reistijd en reisbewegingen, meer flexibiliteit, productiever, efficiënter en milieuvriendelijker.'
Vraag 2a	Wat zouden voor u als werknemer de voordelen van thuiswerken kunnen zijn?
Antwoord:	Werknemer #1: Prettigere werkomgeving, Geen productiviteitsverlies, autonomie, flexibiliteit, maatwerk Werknemer #2: Flexibiliteit, geen reisen, geconcentreerd kunnen werken, communicatie goed op orde Werknemer #3: "Hoef niet zo vroeg op te staan.", 'geconcentreerder door minder afleiding van collega's', "Ik hoef niet te reizen naar werk." Werknemer #4: Minder reismomenten, goede werkplek gecreëerd, 'minder telefoontjes omdat je minder op kantoor bent'. Werknemer #5: 'Meer tijd en scheelt stress. En dat ik af en toe naar kantoor kan komen en onder de mensen kan zijn is wel fijn.' Werknemer #6: 'Dat er gewoon inderdaad minder verstoring is, ik efficiënter ben, dat het gewoon prettig is als ik weer thuiszit. Ik hoef niet heen en

	weer te rijden dus om half vijf ben je gewoon thuis.' Werknemer #7: ". Ik kan wel geconcentreerder werken, zo omdat ik minder onderbrekingen van de collegas. Ja, en ik vind het ook eigenlijk wel lekker gewoon thuis. Als ik dan mn pauze neem, dan kan ik een beetje rotzooien in huis en ik kan dat wel waarderen." Werknemer #8: 'Je raakt minder afgeleid, je maakt minder reisbewegingen, je bent flexibeler qua tijdsindeling en het scheelt ontzettend veel tijd.'
Vraag 2b	Wat zouden voor u persoonlijk de nadelen kunnen zijn?
Antwoord:	Werknemer #1: Vereist culturele omslag, risico op misbruik van situatie en wantrouwen naar thuiswerker Werknemer #2: Gebrek aan 'snel contact' communicatie, vereist planning Werknemer #3: Verlies contact met collega's, toenemende werkdruk bij collega's (door telefoontjes naar kantoor), kost veel om thuis te werken ("Energiekosten, koffie, dat soort dingen"). Werknemer #4: 'Minder feeling met de dagelijkse gang van zaken.' (Snelle contactmomenten) Werknemer #5: 'Dat je een beetje in isolement komt.' Werknemer #6: 'Als je alleen maar thuiszit, wat nu zeg maar het geval is, dan dan mis ik wel contact met de rest van de collega's. Dat kan een nadeel zijn. En ja, voor de rest houden we veelvuldig contact via Teams of telefoon en mail. Op zich zijn er geen verdere nadelen voor mij dan, in mijn eigen situatie.' Werknemer #7: "Het contact met collegas is wat minder. Het is allemaal zoals dit, teams en een telefonisch, dus dat is toch anders dan face to face." Werknemer #8: 'Minder face-to-face overleg, minder sociaal contact en het sociale contact is anders. Ook moet je elkaar kunnen vertrouwen.'
Vraag 3a	Welke voordelen van thuiswerken ziet u voor de organisatie?
Antwoord:	Werknemer #1: Prettigere werkomgeving, Geen productiviteitsverlies, autonomie, flexibiliteit, maatwerk Werknemer #2: Flexibiliteit, geen reisen, geconcentreerd kunnen werken, communicatie goed op orde Werknemer #3: Makkelijker voor de organisatie, minder mensen op kantoor en goedkoper voor organisatie Werknemer #4: 'Minder kantoorruimte nodig', 'Een goede werk- en privébalans voor werknemers kan een groot voordeel zijn voor de organisatie.'

	Werknemer #5: 'Reiskosten.' Werknemer #6: 'Gewoon efficiëntie denk ik. En het is mogelijk een voordeel als arbeidsvoorwaarde om personeel aan te kunnen bieden.' Werknemer #7: "En ik denk dat ik ehm efficiënter ben en mijn werk op deze manier. Ik heb een aantal zaken die zo vroeg mogelijk klaar moeten zijn en op deze manier hebben natuurlijk veel minder onderbrekingen, dus dan ben ik daar al een stuk sneller mee." Werknemer #8: 'Minder reistijd en reisbewegingen, meer flexibiliteit, productiever, efficiënter en milieuvriendelijker.'
Vraag 3b	Welke nadelen van thuiswerken ziet u voor de organisatie?
Antwoord:	Werknemer #1: Vereist culturele omslag, risico op misbruik van situatie en wantrouwen naar thuiswerker Werknemer #2: Vereist planning, lastiger communiceren Werknemer #3: Verlies contact met collega's, communicatie verloopt langzaam Werknemer #4: Wantrouwen vanuit leidinggevenden (culturele omslag vereist). "Je moet wel echt vertrouwen hebben in je werknemers." Werknemer #5: 'Niet iedereen is tegelijk aanwezig. Je hebt niet meer dat directe contact, alleen via Teams, en dat is toch anders.' Werknemer #6: 'Het vertrouwen in elkaar kan verdwijnen, bijvoorbeeld wanneer iemand z'n werk niet doet.' Werknemer #7: "Met kleine dingetjes bel je natuurlijk niet zo snel. Terwijl, als ik op kantoor zou zitten, dan zouden ze even binnenlopen dus ik denk dat dat misschien wel een gemis is voor sommigen." Werknemer #8: 'Er is minder controle op elkaars werk en dat vereist meer planning. Eigenlijk moet er om die reden altijd iemand op de afdeling zijn.'
Vraag 4	Beschouwt u het implementeren van een thuiswerkbeleid (ook als de coronacrisis voorbij is) als noodzaak voor de organisatie, waarom wel/niet?
Antwoord:	Werknemer #1: Geen noodzaak, wel een trend Werknemer #2: Ja, wel een noodzaak: thuiswerken als arbeidsvoorwaarde trekt nieuwe (jonge) werknemers aan. Werknemer #3: Nee, geen noodzaak Werknemer #4: 'Ik weet niet of het een noodzaak is, maar zie wel dat het hun interesse heeft' Werknemer #5: 'Ik denk niet dat het een noodzaak is, wel een mooie toevoeging.'

	Werknemer #6: ‘Het is een mooie toevoeging maar het is niet essentieel. Als ze zeggen dat morgen iedereen weer op kantoor moet zitten, nou, dan is dat zo.’ Werknemer #7: “Ik weet niet of het een noodzaak is. Ik denk wel dat veel personeelsleden daar heel blij mee zullen zijn en het is natuurlijk zo dat het tevreden personeel harder voor je werkt. Zo simpel is het natuurlijk ook wel weer, dus ik denk dat dat het voordeel is. Noodzakelijk. Ja, ik weet niet of het noodzakelijk is, dat zou ik niet durven zeggen.” Werknemer #8: ‘Nou, niet als noodzaak. Maar het is wel een fijne aanvulling op de arbeidsvoorwaarden die denk ik ook niet meer weggaat.’
Oprichten leidende coalitie	
Vraag 5	Weet u wie er verantwoordelijk zijn voor het opzetten van het thuiswerkbeleid? Graag toelichten.
Antwoord:	Werknemer #1: HR-manager + MT Werknemer #2: Het MT Werknemer #3: Mijn leidinggevende en HR Werknemer #4: HR-manager Werknemer #5: HR-manager Werknemer #6: Het MT Werknemer #7: ‘HR-manager en MT misschien’ Werknemer #8: ‘HR-manager, leidinggevenden en eigenlijk iedereen.’ (vanwege inspraak op beleid)
Vraag 6	Heeft u er vertrouwen in dat zij dit beleid, naar uw maatstaven, goed genoeg zullen vormgeven? Graag ook aangeven waarom u dat denkt.
Antwoord:	Werknemer #1: “100 procent” Werknemer #2: “Ja.”, Aandachtspunt: afstemming communicatie en werktijden Werknemer #3: ‘Ja, ze hebben informatie gegeven en ik luister gewoon naar wat ze zeggen’ Werknemer #4: ‘Ja daar heb ik alle vertrouwen in, omdat iedereen ermee bezig is.’ “Ik werk al X jaar bij Pilkington, dus veranderingen komen altijd snel, dan wordt er snel gerealiseerd. Bij ons is het wat dat betreft goed geregeld.” Werknemer #5: “Ik vind dat tijdens werken sowieso dat dat allemaal goed geregeld is. Ja, ik heb wel vertrouwen in.” Werknemer #6: ‘Ja, ik ben dik tevreden.’ ‘Omdat er wederzijdse interesse is en voor beide partijen de voordelen er wel in zitten. En iedereen is er op dit moment mee bezig om te zorgen dat het ook allemaal goed gaat.’

	Werknemer #7: “Denk ik eigenlijk wel. Er is altijd best wel veel ruimte voor inspraak en voor aparte afspraken op het moment dat het voor jou persoonlijk niet handig zou zijn en dat vind ik eigenlijk met het meeste. Binnen Pilkington moeten mensen wel aan regels houden. Ja, het is niet zo rigide allemaal dat mensen daar in vastlopen denk ik.” Werknemer #8: ‘Ja, want iedereen heeft de gelegenheid om problemen of vragen aan te kaarten en die worden ook serieus behandeld.’
Vraag 7	Is er iemand (mag iedereen zijn) met een visie of een invalshoek die u graag zou willen laten meebeslissen over het thuiswerkbeleid? En waarom?
Antwoord:	Werknemer #1: “Iedereen” Werknemer #2: “Buiten diegenen die al meebeslissen, zie ik zo niet iemand anders, nee.” Werknemer #3: “Nee, niet echt.” Werknemer #4: ‘Nee, iedereen die er nu mee bezig is is geschikt voor deze beslissingen.’ Werknemer #5: “Nee.” Werknemer #6: “Nee.” Werknemer #7: “Nee.” Werknemer #8: ‘Nee, volgens mij zit iedereen qua visie wel op dezelfde lijn.’
Creëren van een nieuwe visie	
Vraag 8	Is het voor u duidelijk wat de organisatie wilt met de nieuwe visie en wat dit voor de medewerkers betekent? Graag toelichten.
Antwoord:	Werknemer #1: ‘Wordt voldoende over gesproken en blijft een continu proces.’ Werknemer #2: “Dat is voor mij wel duidelijk, 100 procent.” Werknemer #3: “Ja, dat is vrij duidelijk doorgegeven.” ‘Ik heb duidelijke afspraken met ze kunnen maken’. Werknemer #4: “Ik moet eerlijk zeggen dat ik niet precies weet wat onze nieuwe visie is. Als ik heel eerlijk ben, ik heb er wel mailtjes over gehad, maar meestal ben ik daar een beetje <i>catch up</i> aan het doen op het moment dat dat gaat spelen.” Werknemer #5: “Ik denk dat dat wel duidelijk is.” ‘Volgens mij is het beeld dat je nog voor 50 procent thuis zou mogen werken. Volgens mij is dat het doel.’

	Werknemer #6: 'Dat is voor mij wel duidelijk. Alles wat ik op kantoor deed doe ik nu thuis en ik heb daar dezelfde middelen voor en dat werkt prima.' Werknemer #7: "Ja. ik heb wel het stuk ook gelezen over thuiswerken beleid en ik vond het eigenlijk wel heel duidelijk." Werknemer #8: 'Ja, het gaat richting deeltijd thuiswerken, dus 2-3 dagen op kantoor en 2-3 dagen thuiswerken.'
Vraag 9	Bent u hier tevreden over of hebt u hier verbeterpunten voor?
Antwoord:	Werknemer #1: "Digitalisering van aanwezigheidsmeldingen" Werknemer #2: Communicatie(-mogelijkheden) en afstemming werktijden (aanspreekbaar zijn). Werknemer #3: "Ik ben er wel tevreden over." Werknemer #4: "Ik heb geen klachten." Werknemer #5: "Eigenlijk is zo'n 50 procent (thuiswerken) wel ideaal." Werknemer #6: "Ik ben er heel tevreden over." Werknemer #7: "Ik zou eigenlijk niks kunnen bedenken." Werknemer #8: 'Ik ben hier erg tevreden over.'
Vraag 10	Besprekt u wel eens de mogelijkheid om thuis te werken? Waarom wel/niet?
Antwoord:	Werknemer #1: 'Ja, tijdens beoordelingsgesprekken en om te kijken hoe het bevalt' Werknemer #2: "Maar in dit geval bespreek je inderdaad wel maandelijks, en wel soms wel vaker zelfs, over het thuiswerken." Werknemer #3: 'Ja met mijn leidinggevende, vooral over afspraken omtrent werktijden.' Werknemer #4: 'Ja met mijn leidinggevende, vooral over afspraken omtrent werktijden.' Werknemer #5: 'Ja ik heb dat wel veel besproken. En ik vind het ook goed dat er met de persoon over wordt gesproken.' Werknemer #6: "Iedereen moet het voor zichzelf weten, maar ik steek niet onder stoelen of banken dat ik er heel erg tevreden over ben." Werknemer #7: "Ja, absoluut ja, het is natuurlijk nog steeds wel vrij nieuw van onze organisatie dus en ik hoor daar vooral hele positieve verhalen over dat mensen toch wel heel blij zijn, dat kan en dat de ruimte voor is en dat daar hopelijk ook ruimte voor blijft."

	Werknemer #8: 'Ja, ik spreek op mijn afdeling veel met collega's over thuiswerken en hoe het ze bevalt.'
Creëren van draagvlak	
Vraag 11	Heeft u het idee dat de huidige werkwijze (gedeeltelijk thuiswerken vanwege coronamaatregelen) net zo effectief is als voor de pandemie? Waarom wel/niet?
Antwoord:	Werknemer #1: "Ja, net zo effectief, misschien wel effectiever." Werknemer #2: "Ik ondervind geen verschil." "Nee, ik kan me voorstellen dat het, als ik naar mezelf kijken, dat je misschien nog wel productiever kan zijn dan dat je op het werk bent vanwege het feit dat je niet gestoord wordt door allerlei mensen die binnen komen lopen. Nou, noem maar op, de afleiding is veel minder." Werknemer #3: "Nee, ik vind het minder effectief." "Minder effectief, ja, door communicatie." Werknemer #4: "Ja, voor mijzelf wel, moet ik eerlijk zeggen, voor mij is eigenlijk niet zo heel veel veranderd. Ja dan... als je hier en daar wat gebruiksartikelen nodig hebt zeg maar, dan wordt het wat lastiger, maar dan daar kun je gewoon op inspelen dan kun je in plannen." Werknemer #5: "Ik denk dat het best wel effectief is dat mensen thuiswerken." "Ik heb niet zoiets van: 'ik heb het gevoel dat ik thuis harder werk dan dat ik op het werk doe.'" Werknemer #6: "Dit is effectiever. Je hebt geen verstoring en je bent gefocust op je werkzaamheden." Werknemer #7: "Dat denk ik wel, ik werk helemaal thuis, ik kom helemaal niet op kantoor en dat werkt eigenlijk hartstikke goed voor mij. Ik denk niet dat er heel veel verschil is in mijn output wat dat betreft. En dat mijn collegas ook daar niet heel veel van merken, het is meer mijn aanwezigheid dat anders is. Maar ik kan natuurlijk alles wat nodig is daar uitprinten je kunt gewoon bellen." Werknemer #8: 'Ja, effectiever, zolang het maar bij deeltijd thuiswerken blijft. Dat is de ideale situatie en een stuk efficiënter.'
Vraag 12	Merkt u weerstand of obstakels wat betreft het thuiswerkbeleid die de organisatie op dit moment over het hoofd dreigen te zien? Zo ja, welke zijn dit?
Antwoord:	Werknemer #1: 'Nee, maar het zou best kunnen. Er worden wel voldoende mogelijkheden voor gegeven om dit te benoemen.' Werknemer #2: "Nou, je hebt altijd mensen bij de organisatie die vinden dat iedereen gewoon aanwezig moet zijn. Dat zijn de mensen die dus op min of meer tegen een flexibel werken zijn. Die heb je altijd, maar daarnaast eh, nee eigenlijk niet." "Nee, dat is meer sociale weerstand en dan kun je de consequenties niet zozeer nee, nee, nee, nee. Ik heb inderdaad de mensen die die vinden dat je

	gewoon regelmatig je gezicht moet laten zien, omdat je ook alhoewel ik mijn collega van jou ik wil je wel een keer gewoon ziet er niet via Teams altijd.” Werknemer #3: “Nee, niet echt, ik heb het probleem... wat ik zeg ik moet mijn eigen telefoon gebruiken, en daar baal ik van. En ze zeggen in eerste instantie: ‘Is goed, dan betalen wij jouw rekeningen, dat is geen probleem’. Tot ze de rekening zagen en dan zeggen ze: ‘Oh, nee, dat doen we één keer, nooit meer. En nu moet ik zelf maar mijn eigen pakket aanpassen en dat kost mij meer geld, zodat het onbeperkt is.” Werknemer #4: “Nee, daar merk ik niets van.” Werknemer #5: “Ja, ja, in Nederland loopt het wel goed.” Werknemer #6: “Nee, niet echt.” Werknemer #7: “Ik kan me niks bedenken.” Werknemer #8: ‘Nee, maar wat wel een obstakel zou kunnen zijn is wanneer een werknemer onrealistische eisen gaat stellen, maar dat is gelukkig niet het geval.’
Vraag 13	Wat zou thuiswerken voor uw afdeling betekenen? Denk aan praktische uitvoering, communicatie, leiding geven, proces, sfeer
Antwoord:	Werknemer #1: Communicatie verloopt natuurlijk, sfeer blijft wel een aandachtspunt “want je zit wel redelijk in isolatie”. Rekening houden met werk-/privébalans. Werknemer #2: “(...) voor mij zou de beste optie zijn om zeg maar drie dagen thuiswerken of zodat je die die mix daar in kan doen. Soms heb je gewoon dat je even snel, één op één bij mekaar moet kunt schakelen. Nou dat moet je dan gaan doen op die dagen dat je aanwezig bent. Als je gewoon duidelijk aangeeft van ik ben maandag en donderdag ben ik niet aanwezig en de rest van de dagen ben ik wel aanwezig, dan kan iedereen zich daar ook op concentreren. Daarnaast is het natuurlijk zo via Teams ben je altijd bereikbaar.” Werknemer #3: ‘Dat is niet veranderd eigenlijk.’ ‘Wel meer rust en concentratie door minder afleiding.’ Werknemer #4: ‘Ja zoals ik net ook zei: het contact met collega’s wordt wel minder.’ Werknemer #5: “Nou ja, het is, het is gewoon de sfeer, wat dan nu wel wat anders is (...)” “Het enige wat een beetje anders is, is contact met collega’s, dat gaat nu allemaal via Teams.” Werknemer #6: ‘Dat gaat helemaal goed. Maar als je niet bij elkaar zit dan heb je geen sfeer. Daarom zit ik ook drie dagen thuis, zodat ik in ieder geval wel een dag op kantoor zit om daar contact met elkaar te hebben. Juist ook omdat je zo op de gang nog wel eens wat opvangt waar wij wat mee kunnen doen.’ Werknemer #7: “Ik heb veel contact met mijn leidinggevende, dus ook wat sturing betreft, vragen en ergens waar ik tegen zou lopen, dat dat wordt allemaal gewoon en telefonisch of via teams opgelost, alles wat ik nodig heb, heb ik hier ook laptop. Ik kan gewoon daar printen zeg maar op

	afstand. Ik hoeft zelf hoeft ik niks uit te printen voor de uitvoering van mijn werk, dus wat mij betreft loopt het hartstikke goed zo.” Werknemer #8: “Het enige wat je gewoon mist is dat je één keer per week wil je gewoon de groep bij elkaar hebben en dat je gewoon, ja, live met mekaar bezig bent.” ‘Ook is de communicatie anders en blijft persoonlijk sociaal contact het beste.’
Vraag 14	Heeft het voor uw gevoel zin om uw mening te laten horen met betrekking tot het thuiswerkbeleid? Waaruit blijkt dit?
Antwoord:	Werknemer #1: ‘Alle ruimte voor, genoeg aandacht aan besteed.’ Werknemer #2: “(...) ik denk dat binnen onze organisatie eh daar gaat nu iedereen wel flexibel thuiswerken en alles wat opgemerkt wordt binnen de organisatie en het wordt ergens op bordje gelegd waar het thuishoort, wordt wat mee gedaan.” Werknemer #3: “Ik denk dat heeft altijd zin en heb ik ook gedaan. Dat weet ik niet, maar ik vind als je niks zegt, ik denk, ik weet je zeker, er niks, niks gebeurd, nee, dat klopt.” “Ik heb het gevoel dat dat niet gebeurt.” (‘Er wordt niets met mijn kritiek gedaan.’) Werknemer #4: ‘Altijd. Het is een open organisatie waar, als je wat hebt, je dat gewoon kwijt kunt. Maar dat wil niet zeggen dat er ook altijd wat mee gedaan wordt.’ Werknemer #5: Ja, het lijkt me niet best, zelfs negatief, dat ze daar niks mee zouden doen.” “Ja, nee, maar alles is bespreekbaar bij elkaar.” Werknemer #6: “Ik denk dat het invloed op beleid heeft.” “Daar [kritiek op beleid] gebeurt wel wat mee.” Werknemer #7: “Ja, absoluut.” Werknemer #8: ‘Ja, want iedereen heeft de gelegenheid om problemen of vragen aan te kaarten en die worden ook serieus behandeld.’
Vraag 15	Wat zou de mening van uw collega’s zijn als u besluit om thuis te gaan werken?
Antwoord:	Werknemer #1: ‘Ik probeer iedereen mee te krijgen.’ Werknemer #2: ‘Als mijn collegas omdat ik leiding geef aan een afdeling en de hele afdeling zegt eigenlijk: ‘[Werknemer #2] ik weet niet wat je wil, maar als je thuis gaat werken dan wordt het hier gewoon een zootje, dus we hebben liever dat je hier blijft, omdat het gewoon veel beter loopt. En ik mis gewoon sociale contacten dus ik wil niet dat je thuis gaat werken.’ Ja, dat zal zeker meespelen in besluit om eh vijf dagen, vier dagen, drie dagen, twee dagen thuis te gaan werken, ja.’

	Werknemer #3: “En ik denk, de meeste mensen van het bureau vinden het heel leuk om thuis te werken. Ik ben er heel blij mee.” Werknemer #4: ‘Er is geen sociale druk om dat wel of niet te doen.’ Werknemer #5: ‘Ik denk dat dat wel geaccepteerd wordt, maar niet als het om volledig thuiswerken gaat.’ Werknemer #6: ‘Mijn hele afdeling werkt thuis en dat werkt prima.’ Werknemer #7: “Ik zou ze misschien wel wat tegemoet willen komen.” Werknemer #8: ‘Positief, zolang er maar wel voldoende contact blijft en er iemand op de afdeling is.’
Vraag 16	Is er voor uw gevoel een breed draagvlak in de organisatie voor een thuiswerkbeleid?
Antwoord:	Werknemer #1: ‘Draagvlak is groot genoeg’ Werknemer #2: “Eh ja, ja, dat is er wel, maar dan praat je alleen maar over het kantoorgedeelte.” Werknemer #3: ‘In het begin was het voor mij wel heel moeilijk, heel moeilijk overal, en ik zag dat bij mijn collega’s.’ Werknemer #4: “Ja, gewoon invoeren eigenlijk.” Werknemer #5: ‘Ik weet niet hoe het draagvlak is, maar ik kan me niet voorstellen dat mensen het niet prettig zullen vinden.’ ‘Ik denk trouwens dat de niet-thuiswerkers niet weten en hoe het zit straks met het thuiswerken, want zoals mijn directe collega, die werkt dus niet thuis, maar die is niet op de hoogte van dat je straks (na de coronacrisis) vijftig procent thuis mag werken.’ Werknemer #6: ‘Volgens mij wel, in ieder geval op onze afdeling. Voor de rest van de organisatie weet ik het niet zeker, maar bij ons zeker.’ ‘Ik ben geen weerstand tegengekomen.’ Werknemer #7: “Volgens mij is nog ergens wel een beetje weerstand op sommige plekken, maar van het personeel dat daadwerkelijk thuis werkt hoor ik: Ja, sommige mensen vinden het prettig, dus die willen ook graag thuis blijven werken en anderen, nou, die vinden het eigenlijk wel mooi geweest, die willen we wel weer terug naar kantoor. Volgens mij is het ook heel verschillend. Ligt het ook aan hoe het thuis is om te werken. als je kinderen hebt die jou de hele dag onderbreken kan ik me voorstellen dat het lastig is en dat je je werk niet goed gedaan krijgt. Maar ja, ik, ik heb dat niet, dus ja, ik vind het heerlijk.” Werknemer #8: ‘Ja, bij mij op de afdeling wel en ik heb het idee dat het binnen de hele organisatie wel zo is. Binnen Europa is wellicht een ander verhaal.’

Vraag 17	Wat zou de organisatie kunnen doen om het draagvlak voor thuiswerken te vergroten?				
Antwoord:	Werknemer #1: 'We bespreken dit al veel in overleggen' Werknemer #2: "Ik denk dat de organisatie al echt wel heel veel gedaan heeft om het te thuiswerken positief te beïnvloeden." "Dus dat is allemaal prima, nee, ik geloof dat wij voldoende inspiratie hebben geboden om mensen thuis te laten werken." Werknemer #3: "Aanbieden om het stoeltje te betalen en het bureau te laten bezorgen." Werknemer #4: "Ik denk niet dat er draagvlak binnen de organisatie heel veel vergroot hoeft te worden. Ik denk dat wij met z'n allen dusdanig professioneel zijn dat we ja dat degene die dat ik wil of kan moet, dat je dat ze heel goed zelf kan beslissen, in in overleg met hun leidinggevende natuurlijk." Werknemer #5: 'Beter communiceren richting de niet-thuiswerkers.' Werknemer #6: 'Wellicht een tegemoetkoming voor de initiële aanschaf van allerlei zaken die je nodig hebt.' Werknemer #7: "Ja, misschien wel de voordelen benadrukken. Ik durf het eigenlijk niet zeggen. Ik heb niet het idee dat er zo weinig draagvlak is, dat daarin nog acties ondernomen moeten worden." Werknemer #8: 'Luisteren naar de wensen van medewerkers en hierin meegaan, zolang het realistisch blijft.'				
Persoonlijke opvattingen over thuiswerken					
Vraag 18	Zou u na de coronacrisis <i>vrijwillig</i> overwegen om thuis te gaan werken?				
Antwoord:	<table border="1"> <tr> <td>JA, want:</td><td> Werknemer #1: 'Ja, want [alle eerder genoemde voordelen].' Werknemer #2: 'Ja, want [alle eerder genoemde voordelen].' Werknemer #3: 'Ja, want': "Daar hoeft je niet zo vroeg opgestaan ja, dat is altijd leuk, maar ik hou, ik hou van mijn vrije tijd en op kantoor is geen vrije tijd. Daar moet je natuurlijk altijd minimaal een halfuurtje van tevoren aanwezig zijn." Werknemer #4: "Jazeker." '[alle eerder genoemde voordelen]' Werknemer #5: Werknemer #6: "100 procent. Het bevalt gewoon prima." Werknemer #7: "Ik blijf het super fijn te vinden om thuis te kunnen werken en ik geniet wel heel erg van de rust om me heen." Werknemer #8: 'Ja, hoofdzakelijk vanwege de efficiëntie, de focus en de kostenbesparingen.' </td></tr> <tr> <td>NEE, want:</td><td></td></tr> </table>	JA, want:	Werknemer #1: 'Ja, want [alle eerder genoemde voordelen].' Werknemer #2: 'Ja, want [alle eerder genoemde voordelen].' Werknemer #3: 'Ja, want': "Daar hoeft je niet zo vroeg opgestaan ja, dat is altijd leuk, maar ik hou, ik hou van mijn vrije tijd en op kantoor is geen vrije tijd. Daar moet je natuurlijk altijd minimaal een halfuurtje van tevoren aanwezig zijn." Werknemer #4: "Jazeker." '[alle eerder genoemde voordelen]' Werknemer #5: Werknemer #6: "100 procent. Het bevalt gewoon prima." Werknemer #7: "Ik blijf het super fijn te vinden om thuis te kunnen werken en ik geniet wel heel erg van de rust om me heen." Werknemer #8: 'Ja, hoofdzakelijk vanwege de efficiëntie, de focus en de kostenbesparingen.'	NEE, want:	
JA, want:	Werknemer #1: 'Ja, want [alle eerder genoemde voordelen].' Werknemer #2: 'Ja, want [alle eerder genoemde voordelen].' Werknemer #3: 'Ja, want': "Daar hoeft je niet zo vroeg opgestaan ja, dat is altijd leuk, maar ik hou, ik hou van mijn vrije tijd en op kantoor is geen vrije tijd. Daar moet je natuurlijk altijd minimaal een halfuurtje van tevoren aanwezig zijn." Werknemer #4: "Jazeker." '[alle eerder genoemde voordelen]' Werknemer #5: Werknemer #6: "100 procent. Het bevalt gewoon prima." Werknemer #7: "Ik blijf het super fijn te vinden om thuis te kunnen werken en ik geniet wel heel erg van de rust om me heen." Werknemer #8: 'Ja, hoofdzakelijk vanwege de efficiëntie, de focus en de kostenbesparingen.'				
NEE, want:					
Vraag 19	Wat zou het voor u persoonlijk betekenen als thuiswerken zou worden verplicht?				

Antwoord:	Werknemer #1: Vraag niet beantwoord. Werknemer #2: 'Voor mij persoonlijk. Ja, als het zo is, dan is het zo, dan is het te accepteren, maar ik zou het niet ambiëren.' Werknemer #3: 'Dan zal er bijna niks veranderen.' Werknemer #4: 'Dan zal er bijna niks veranderen.' Werknemer #5: "Ja, zou ik niet zo erg vinden? Nee, daar kan ik wel mee leren leven." Werknemer #6: 'Dan zal er niks veranderen, maar het moet wel gedeeltelijk thuiswerken blijven.' Werknemer #7: "Niks anders dan nu, prima!" Werknemer #8: 'Dat zou ik helemaal niets vinden. Thuiswerken in deeltijd is de ideale situatie.'
Vraag 20	<i>Wat zou er wat u betreft voor nodig zijn om toch thuis te gaan werken?</i>
Antwoord:	Werknemer #1: Vraag niet beantwoord. Werknemer #2: "Als je kijkt wat we nu al doen, hoe de situatie is, dan denk ik dat het allemaal netjes, netjes geregeld is.": 'Is goed zoals het is.' Werknemer #3: Vraag niet beantwoord. Werknemer #4: Vraag niet beantwoord. Werknemer #5: Vraag niet beantwoord. Werknemer #6: Vraag niet beantwoord. Werknemer #7: Vraag niet beantwoord. Werknemer #8: Vraag niet beantwoord.