

20-04-2022

HET NIEUWE WERKEN

Auteur: Fabiënne Schrier

Een onderzoek naar Het Nieuwe Werken en de invloed hiervan op binden en boeien binnen Timesavers.



Titelblad

Een onderzoek naar Het Nieuwe Werken en de invloed hiervan op binden en boeien binnen Timesavers.



Fabiënne Schrier
Studentnummer: 00079091
Opleiding: Human Resource Management
School: HZ University of Applied Sciences

Afstudeerbedrijf: Timesavers International
Bedrijfsbegeleider: Gerry Trimpe

1^e afstudeerbegeleider: Bart van den Bergh
2^e afstudeerbegeleider: Maureen den Hamer



Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport met als onderwerp ‘Het Nieuwe Werken’ binnen Timesavers. In dit onderzoeksrapport wordt beschreven hoe Het Nieuwe Werken binnen Timesavers toegepast zou kunnen worden. Dit rapport is geschreven in de periode oktober 2021 tot en met april 2022 ter afronding van de opleiding Human Resource Management aan de HZ University of Applied Sciences.

Het Nieuwe Werken is een onderwerp wat mij erg interesseerde en ook ben ik zelf overtuigd van dit concept. Het was daarom niet moeilijk om mijzelf verder in dit onderwerp te verdiepen. Het Nieuwe Werken is een modern onderwerp en iets wat naar mijn mening in iedere organisatie (gedeeltelijk) toegepast zou moeten worden.

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Timesavers International. Graag wil ik Timesavers bedanken voor het geven van de mogelijkheid om dit onderzoek uit te voeren. Ook wil ik graag mijn bedrijfsbegeleider Gerry Trimpe bedanken voor haar input tijdens het schrijven van het onderzoeksrapport.

Verder wil ik graag Bart van den Bergh bedanken voor zijn feedback, ondersteuning en begeleiding. Door zijn hulp en positieve woorden heb ik het onderzoeksrapport tot een goed einde weten te brengen.

Ik hoop dat u met plezier dit onderzoek zal lezen!

Fabiënne Schrier, april 2022

Inhoudsopgave

HOOFDSTUK 1 INLEIDING.....	5
1.1 BEDRIJFSOMSCHRIJVING.....	5
1.2 AANLEIDING	5
1.3 PROBLEEMANALYSE.....	6
1.4 DOELSTELLING	7
1.5 HOOFD- EN DEELVRAGEN	7
1.6 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	8
1.7 AFBAKENING.....	8
HOOFDSTUK 2 THEORETISCH KADER.....	9
2.1 HET BEGRIP ‘HET NIEUWE WERKEN’	9
2.1.1 <i>Wat houdt Het Nieuwe Werken in?</i>	10
2.1.2 <i>Voor- en nadelen van Het Nieuwe Werken</i>	10
DEELCONCLUSIE	10
2.2 HET BEGRIP BINDEN EN BOEIEN.....	11
2.2.1 <i>Binden en boeien en Het Nieuwe Werken</i>	11
DEELCONCLUSIE	12
2.3 HET IMPLEMENTEREN VAN HET NIEUWE WERKEN	12
DEELCONCLUSIE	13
2.4 CONCEPTUEEL MODEL	13
HOOFDSTUK 3 METHODE.....	14
3.1 VORM VAN ONDERZOEK.....	14
3.1.2 <i>Karakter van het onderzoek</i>	14
3.1.3 <i>Desk- en fieldresearch</i>	14
3.2 ONDERZOEKSSTRATEGIE.....	14
3.3 ONDERZOEKSPOPULATIE	15
3.4 DATAVERZAMELING	15
3.5 DATA-ANALYSE	16
3.7 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT.....	16
3.8 OPERATIONALISATIE	17
HOOFDSTUK 4 RESULTATEN	20
4.1 WAT DOET TIMESAVERS OP DIT MOMENT AAN HET NIEUWE WERKEN EN WAT ZIJN DE ERVARINGEN VAN ALLE BETROKKENEN?	20
4.2 WAT ZIJN DE VERWACHTINGEN VAN HET MANAGEMENT, LEIDINGGEVENDEN EN DE MEDEWERKERS VAN HET NIEUWE WERKEN?.....	23
4.3 HOE KAN HET NIEUWE WERKEN IN EEN PRODUCTIEOMGEVING VORMGEGEVEN WORDEN?.....	25
HOOFDSTUK 5 REFLECTIE.....	27
5.1 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	27
5.1.1 <i>Interviews</i>	27
5.1.2 <i>enquête</i>	27
5.2 VERSCHIL PLANNING EN UITVOERING.....	28
HOOFDSTUK 6 CONCLUSIE.....	29
6.1 WAT ZEGT DE THEORIE OVER HET NIEUWE WERKEN?	29
6.2 HOE KAN HET NIEUWE WERKEN BIJDAGEN AAN BINDEN EN BOEIEN?	29
6.3 HOE KAN HET NIEUWE WERKEN GEÏMPLEMENTEERD WORDEN?.....	29
6.4 WAT DOET TIMESAVERS OP DIT MOMENT AAN HET NIEUWE WERKEN EN WAT ZIJN DE ERVARINGEN VAN ALLE BETROKKENEN?	30
6.5 WAT ZIJN DE VERWACHTINGEN VAN HET MANAGEMENT, LEIDINGGEVENDEN EN DE MEDEWERKERS VAN HET NIEUWE WERKEN?	31

6.6 HOE KAN HET NIEUWE WERKEN IN EEN PRODUCTIEOMGEVING VORMGEGEVEN WORDEN?	33
6.7 EINDCONCLUSIE	33
6.8 BEANTWOORDING HOOFDVRAAG	34
HOOFDSTUK 7 AANBEVELINGEN.....	35
7.1 AANBEVELING 1	35
7.2 AANBEVELING 2	35
7.3 AANBEVELING 3	35
LITERATUURLIJST.....	37

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Bedrijfsomschrijving

Timesavers is in 1939 begonnen als een reparatiewerkplaats voor houtbewerkingsmachines. Sindsdien is Timesavers uitgegroeid tot een bedrijf wat gespecialiseerd is in machines voor het slijpen, afwerken, precisieslijpen en ontbramen (wegnemen van uitstekende oneffenheden) van metaalplaten. Timesavers is werkzaam vanuit vier vestigingen. In Goes; hier worden speciale, zware en middelzware metaalmachines gemaakt. Hier zit ook het hoofdkantoor van Timesavers. In Kruiningen; hier zit nog een klein fabrieksgedeelte. In Minneapolis (VS); hier wordt het gros van de houtbewerkingsmachines gebouwd. Vanuit China wordt de Aziatische markt voorzien van machines. De locatie in Goes bestaat uit een kantoorgedeelte en een fabriek. Timesavers is dus een internationaal bedrijf met een wereldwijde klantenkring.

Commented [FS1]: misschien nog weghalen

De missie van Timesavers is het bieden van een eersteklas oplossing voor elke specifieke behoefte op het gebied van ontbramen, afronden van kanten, afwerking en precisieslijpen. Deze missie willen zij bereiken door een nauwe samenwerking in combinatie met een innovatieve en zelf creërende organisatie die bestaat uit enthousiaste medewerkers die betrokken zijn. Ook staat Timesavers voor het verleggen van grenzen op het gebied van technologie, innovatiekracht en flexibiliteit. Hierdoor staat Timesavers bekend als specialist in standaard- en maatwerk. Verder vindt Timesavers het belangrijk om een toegevoegde waarde te zijn voor haar klanten.

Verder heerst er bij Timesavers een informele werksfeer. Ook heeft Timesavers een platte organisatiestructuur. Werken bij Timesavers wordt gekenmerkt door de volgende waarden: enthousiasme, samenwerken, dynamiek en ondernemen.

Op dit moment heeft Timesavers 85 medewerkers (in Goes en Kruiningen). Op de HR-afdeling werkt één HR Officer en over een paar weken komt hier een assistent (HR-medewerker) bij. Het totale personeelsbestand van Timesavers is schematisch weergegeven in *bijlage 1*.

Timesavers is ook een uniek leer- en werkbedrijf wat wil zeggen dat Timesavers altijd op zoek is naar vakmensen die graag willen leren en gemotiveerd zijn (Over Timesavers, z.d).

1.2 Aanleiding

Door de coronacrisis is werken in Nederland erg veranderd. 45% van de medewerkers werkte medio 2020 nog thuis. Zelfs het merendeel hiervan werkte volledig thuis (TNO, 2020). Deze zogenoemde thuiswerkers geven aan zelfs na corona ook (volledig) thuis te willen blijven werken (TNO, 2021). Thuiswerken is een onderdeel van Het Nieuwe Werken. Bij Het Nieuwe Werken is de medewerker niet aan een bepaalde werkplek en vaste werktijden verbonden (Mok, 2015). Organisaties worden door corona dus eigenlijk gedwongen (een deel van) Het Nieuwe Werken toe te passen in hun organisatiecultuur.

Onderzoeksinstituut I&O (2021) heeft een onderzoek gedaan naar onder andere thuiswerken. Dit onderzoek hebben zij uitgevoerd onder 2000 panelleden en 38 werkgevers. Geen van de ondervraagde werkgevers wil terug naar de situatie van voor corona, maar volgens M. Koomen (een onderzoeker van I&O) zijn werkgevers wel terughoudend met hun beleid. Dit komt omdat zij bang zijn voor verlies aan controle. Het onderzoek van I&O is uitgevoerd in opdracht van Coalitie Anders Reizen. De directeur van deze organisatie, Hugo Houppermans, stelt dat nu het moment is om

werken (en reizen naar werk) te herdefiniëren. Ook stelt hij dat organisaties die toch teruggaan naar de situatie voor corona, medewerkers zullen zien vertrekken (Vlot, 2021).

In heel Nederland kampen bedrijven ook met schaarste op de arbeidsmarkt. Sinds het begin van 2021 is het aantal openstaande vacatures in heel Nederland flink gestegen (CBS, 2021b). Hierdoor is het voor werkgevers nog belangrijk er dan normaal om aantrekkelijk te zijn als werkgever. Zij doen hierdoor extra hun best om talent aan te trekken (Meijer, 2021).

Gerry Trimpe (HR-manager van Timesavers) geeft aan dat Timesavers haar vacatures moeilijker dan normaal vervuld krijgt. Dit is niet vreemd. Timesavers valt namelijk binnen de industriële sector en het aantal openstaande vacatures binnen deze sector is vergeleken met voorgaande jaren hoog. In het eerste kwartaal van 2020 waren er binnen de industriële sector 24 openstaande vacatures per 1.000 banen. In het derde kwartaal van 2021 is dit aantal bijna verdubbeld, naar 44 openstaande vacatures per 1.000 banen (CBS, 2021a).

De HR-afdeling van Timesavers wil het mogelijk maken dat medewerkers binnen Timesavers makkelijker thuis kunnen werken en de mogelijkheid krijgen om flexibel te werken. Toekomstige medewerkers geven in sollicitatiegesprekken namelijk ook aan dat zij graag de mogelijkheid zouden hebben om flexibel te kunnen werken. Wanneer de begrippen thuiswerken en flexibel werken samengevat worden ontstaat het begrip Het Nieuwe Werken. Het Nieuwe Werken houdt namelijk onder andere in dat de medewerker niet verbonden is aan een bepaalde werkplek en vaste werktijden (Mok, 2015). Hieronder vallen thuiswerken en flexibelere werktijden.

Echter is Timesavers hier nog niet zo ver in ontwikkeld. Door de coronacrisis is er nu ruimte om thuis te werken, maar hiervoor was er van thuiswerken binnen Timesavers weinig sprake. Timesavers heeft hier ook nog geen beleid voor.

Ook is er weinig draagvlak voor Het Nieuwe Werken. Vooral de medewerkers die in de oudere leeftijdscategorie van Timesavers vallen (45+) kijken niet positief aan tegen flexibeler werken. In deze leeftijdscategorie vallen ook vrijwel alle leidinggevendenden van Timesavers.

Timesavers heeft een kantoorgedeelte en een productiefabriek. In de theorie is er relatief veel onderzoek gedaan naar Het Nieuwe Werken in een kantooromgeving. Echter is er over Het Nieuwe Werken in een productieomgeving weinig te vinden. Om deze reden is het belangrijk dat hier onderzoek naar gedaan wordt, zodat Timesavers ook in haar productieomgeving Het Nieuwe Werken toe kan passen. Wel moet hiervoor gekeken worden naar de randvoorwaarden die komen kijken bij flexibiliteit en thuiswerken, zoals bijvoorbeeld een andere stijl van leidinggeven. In het theoretisch kader wordt hier verder op in gegaan.

1.3 Probleemanalyse

Het probleem wat bij Timesavers speelt is dat Timesavers geen flexibele werkomgeving heeft. De HR-afdeling van Timesavers ziet hier een probleem naar toekomstige medewerkers toe. Echter heeft Timesavers geen beleid voor flexibel werken en daarom is Timesavers hier ook nog niet ver in ontwikkeld. Verder is er ook weinig draagvlak voor Het Nieuwe Werken.

Een oorzaak voor het feit dat er binnen Timesavers weinig draagvlak is voor Het Nieuwe Werken is dat de leidinggevendenden hier niet voor openstaan en hier soms negatief tegenaan kijken. Uit een onderzoek van onderzoeksinstituut I&O (2021) over thuiswerken is gebleken dat leidinggevendenden het vaak nog moeilijker dan gemiddeld vinden, om persoonlijk contact te hebben met hun teamleden via

een beeldscherm. Leidinggeven op afstand vraagt om bepaalde vaardigheden van leidinggevend en hierin moeten zij nog groeien. De kans is groot dat de leidinggevenden bij Timesavers hierdoor niet openstaan voor Het Nieuwe Werken. Verder zit het in de organisatiecultuur dat vrijwel iedereen fulltime werkt en vaste werktijden heeft. Er wordt vreemd opgekeken wanneer iemand parttime zou willen werken.

Omdat flexibiliteit, eigen verantwoordelijkheid en vrijheid tegenwoordig erg belangrijke aspecten zijn voor medewerkers binnen hun baan (van Schie, 2018), loopt Timesavers een aantal risico's wanneer Het Nieuwe Werken niet zal worden gebruikt binnen de organisatie.

Wanneer Timesavers geen flexibelere werkomgeving creëert loopt Timesavers het risico dat medewerkers vertrekken, net als H. Houppermans stelde na het onderzoek van I&O. Ook kan het hierdoor lastiger worden om vacatures ingevuld te krijgen, omdat zoals van Schie (2018) aangeeft, medewerkers flexibiliteit, vrijheid en eigen verantwoordelijkheid steeds belangrijker vinden. Gerry Trimpe geeft, zoals in de aanleiding besproken aan dat Timesavers haar vacatures lastiger dan normaal ingevuld krijgt.

Het is dus van belang voor Timesavers om inzicht te krijgen in hoe Het Nieuwe Werken vormgegeven kan worden binnen de organisatie zodat Timesavers aantrekkelijk blijft als werkgever en huidige medewerkers kan behouden.

Wanneer Timesavers Het Nieuwe Werken niet zal implementeren loopt Timesavers het risico dat medewerkers vertrekken, net als Hugo Houppermans stelde na het onderzoek van I&O. Ook kan het hierdoor lastiger worden om vacatures ingevuld te krijgen omdat flexibiliteit, eigen verantwoordelijkheid en vrijheid tegenwoordig erg belangrijke aspecten zijn voor medewerkers binnen hun baan (van Schie, 2018).

Commented [FS2]: Weghalen? staat er al

1.4 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om hierna een advies te kunnen geven over hoe Timesavers Het Nieuwe Werken kan vormgeven voor zowel haar kantooromgeving als haar productieomgeving en hierdoor huidige en toekomstige medewerkers kan behouden en intrinsiek kan motiveren.

1.5 Hoofd- en deelvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze kan Het Nieuwe Werken vormgegeven worden binnen Timesavers zodat Timesavers huidige en toekomstige medewerkers kan binden en boeien?

Waarbij de volgende deelvragen:

Theoretische deelvragen:

- Wat zegt de theorie over Het Nieuwe Werken?
- Hoe kan Het Nieuwe Werken bijdragen aan binden en boeien?
- Hoe kan Het Nieuwe Werken geïmplementeerd worden?

Empirische deelvragen:

- Wat doet Timesavers op dit moment aan Het Nieuwe Werken en wat zijn de ervaringen van alle betrokkenen?
- Wat zijn de verwachtingen van het management, leidinggevend en de medewerkers van Het Nieuwe Werken?
- Hoe kan Het Nieuwe Werken in een productieomgeving vormgegeven worden?

1.6 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek kan relevant zijn voor andere organisaties, vooral in deze tijd. Door de coronacrisis werden organisaties eigenlijk gedwongen tot thuiswerken in plaats van werken op kantoor (of een combinatie hiervan) Medewerkers geven aan na corona ook nog thuis te willen werken (I&O, 2021). Dit zou ook voor andere bedrijven een aanzet kunnen zijn tot het volledig implementeren van Het Nieuwe Werken. Dit onderzoek kan hierbij behulpzaam zijn, maar zal geen volledige invulling geven aan de problemen die er op het gebied van Het Nieuwe Werken spelen bij andere organisaties.

Commented [FS3]: niet meer relevant?

1.7 Afbakening

In dit onderzoek wordt gekeken hoe Het Nieuwe Werken binnen Timesavers vormgegeven kan worden zodat Timesavers huidige en toekomstige medewerkers kan binden en boeien. Het thema van dit onderzoek is Het Nieuwe Werken. Het deelonderwerp hierbij is binden en boeien.

Dit onderzoek zal plaatsvinden binnen de organisatie Timesavers, zowel binnen de kantooromgeving als de productieomgeving. Het onderzoek wordt uitgevoerd in een tijdsbestek van vijf maanden, van februari tot en met juni.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden begrippen uitgelicht in relatie tot de onderzoeksvraag. Ook worden in het theoretisch kader de volgende theoretische deelvragen beantwoord:

- Wat zegt de theorie over Het Nieuwe Werken?
- Hoe kan Het Nieuwe Werken bijdragen aan binden en boeien?
- Hoe kan Het Nieuwe Werken geïmplementeerd worden?

Deze vragen worden beantwoord met behulp van literatuuronderzoek. De gebruikte literatuur is vermeld in de bronnenlijst.

2.1 Het begrip ‘Het Nieuwe Werken’

Het Nieuwe Werken is een containerbegrip. Dit brengt soms enige oppervlakkigheid met zich mee. Dit wil zeggen dat veel organisaties het wisselend gebruiken zodat hun initiatieven op gebied van sociale innovatie worden benoemd. Organisaties kunnen aan Het Nieuwe Werken een innovatief imago ontlelen in de communicatie met zowel de arbeidsmarkt als met klanten. Om deze reden wordt Het Nieuwe Werken graag met open armen ontvangen. Echter komt dit imago niet altijd overeen met de kenmerken van de organisatie (Baane, 2011).

Het Nieuwe Werken wordt vaak verward met het begrip ‘sociale innovatie’. Dit komt door de grote overlap tussen de twee begrippen. Echter zit er wel degelijk verschil tussen. Sociale innovatie focust zich namelijk vooral op het welzijn van de medewerker, hieronder vallen het cognitieve, sociale en fysieke welzijn. Sociale innovatie draait vooral om het inzetten van de talenten van de medewerker en dit is niet direct waar het om gaat bij Het Nieuwe Werken (Rosmalen, 2018).

In dit onderzoek wordt het begrip Het Nieuwe Werken wel gebruikt, omdat in veel organisaties het begrip ‘Het Nieuwe Werken’ tegenwoordig het meest gangbaar is (Baane, 2011).

Er zijn een aantal verschillende definities voor Het Nieuwe Werken. Deze zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Begrip	Definitie
Het Nieuwe Werken	Gomez (2015) geeft als definitie: <i>‘Een visie over werken die past bij de 21^{ste} eeuw met als doel het werken flexibeler, effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken’.</i>
Het Nieuwe Werken	Mok (2015) geeft als definitie: <i>‘HNW (Het Nieuwe Werken) is een manier van werken waarbij je niet aan een bepaalde werkplek en aan vaste werktijden gebonden bent’.</i>
Het Nieuwe Werken	Volgens Akkers (2021) luidt de definitie van Het Nieuwe Werken als volgt: <i>‘Het Nieuwe Werken, ook wel afgekort tot HNW, is een visie op het vernieuwen van de fysieke werkplek, de organisatiestructuur- en cultuur, de managementstijl en mentaliteit van zowel werkgever als medewerker’.</i>

In dit onderzoek wordt de definitie van Akkers (2021) gebruikt. Deze definitie is het meest specifiek van de drie, de andere begrippen zijn vrij algemeen. In de definitie van Mok (2015) wordt er alleen gesproken over een manier van werken waarbij de medewerker niet aan een bepaalde werkplek en niet aan vaste werktijden gebonden is. Mok (2015) zegt verder niks over

organisatiecultuur/organisatiestructuur, managementstijl of mentaliteit. Gomez (2015) doet dit ook niet, terwijl dit wel belangrijke factoren zijn die meespelen bij Het Nieuwe Werken. Het Nieuwe Werken draait niet alleen om flexibiliteit.

2.1.1 Wat houdt Het Nieuwe Werken in?

Bij Het Nieuwe Werken krijgt de medewerker de ruimte en vrijheid om zelf te bepalen waar hij werkt, hoe hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt. Het kantoor is niet meer de enige werkomgeving. De medewerker krijgt de ruimte om bijvoorbeeld volledig of deels thuis te werken (Bijl, 2009). Deels thuiswerken noemt Rijksoverheid (2021) ook wel hybride werken. De medewerker werkt hierbij deels thuis en deels op kantoor.

Verder draait het bij Het Nieuwe werken volgens Bijl (2009) ook erg om wederzijds vertrouwen. Dit wederzijdse vertrouwen zorgt ervoor dat het altijd en overal werken moreel en mentaal mogelijk wordt gemaakt.

Baane (2011) heeft vier kernprincipes van Het Nieuwe Werken geformuleerd:

1. Tijd en plaats onafhankelijk werken;
2. Zelfsturend werken;
3. Vrije toegang en circulatie van kennis en informatie;
4. Flexibele arbeidsrelaties.

In *bijlage 2* zijn deze principes schematisch weergegeven zoals in het boek van Baane (2011). Ook zijn in deze bijlage de begrippen nader toegelicht.

2.1.2 Voor- en nadelen van Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken brengt een aantal voor- en nadelen met zich mee. Volgens Mok (2015) worden knelpunten in de arbeidsvoorziening door Het Nieuwe Werken opgelost en bevordert het de interne flexibiliteit van een organisatie. Ook kunnen problemen met betrekking tot automobility en CO₂-uitstoot aangepakt worden. Verder geeft Akkers (2021) aan dat er bij invoering van Het Nieuwe Werken kosten worden bespaard en er meer werkplezier ontstaat. Ook zou er een betere balans tussen werk en privé ontstaan.

Hoefnagels en Froeling (2011) stellen dat Het Nieuwe Werken zorgt voor het reduceren van kosten, aantrekkelijk werkgeverschap, duurzame mobiliteit, persoonlijk eigenaarschap, betere samenwerking en flexibelere klantbediening.

Volgens Akkers (2021) zijn nadelen van Het Nieuwe Werken dat werkgevers minder toezicht hebben op hun medewerkers en er is kans op verminderde productiviteit wanneer medewerkers thuiswerken. Dit zou komen door de huiselijke omgeving.

Mok (2015) geeft aan dat medewerkers die graag mensen om zich heen hebben, Het Nieuwe Werken niet heel prettig vinden. Ook zijn voor leidinggevendenden de geringe communicatiemogelijkheden bij het thuiswerken een nadeel. Verder leent Het Nieuwe Werken zich slecht voor werken in teamverband.

Deelconclusie

In dit onderzoek wordt de definitie van Het Nieuwe Werken van Akkers (2021) gebruikt. Het Nieuwe Werken houdt in dat de medewerker de ruimte en vrijheid om zelf te bepalen waar hij werkt, hoe hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt. Het Nieuwe

Werken heeft voordelen, maar ook een aantal nadelen. Voordelen zijn bijvoorbeeld dat er met behulp van Het Nieuwe Werken knelpunten in de arbeidsvoorziening worden opgelost en de interne flexibiliteit wordt verhoogd (Mok, 2015). Een nadeel van Het Nieuwe Werken is volgens Akkers (2021) dat werkgevers minder toezicht hebben op hun medewerkers en er kans is op verminderde productiviteit wanneer medewerkers thuiswerken. Dit zou komen door de huiselijke omgeving.

2.2 Het begrip binden en boeien

Volgens Planting (2017) is het 'binden' van personeel wanneer een organisatie ervoor zorgt dat medewerkers niet meer van werkgever wensen te veranderen. Het boeien van personeel is het verhogen van de motivatie van de medewerkers.

Wanneer een organisatie gebonden en geboeid personeel heeft, heeft dit een aantal voordelen. Zo stelt van Dijk (2019) dat wanneer een organisatie medewerker weet te binden en boeien de betrokkenheid van het team groter is. Ook zouden er kosten kunnen worden bespaard en wordt het werkgeluk vergroot. Dit resulteert dan weer in een hogere productiviteit en betere bedrijfsresultaten.

2.2.1 Binden en boeien en Het Nieuwe Werken

Rabobank is een aantal jaar geleden flink bezig geweest met het implementeren van Het Nieuwe Werken. Piet van Schijndel (2009) (lid van Raad van bestuur van Rabobank) zegt dat mensen die meer vrijheid en verantwoordelijkheid hebben gelukkiger zijn. Hierdoor zijn zij ook effectiever. Bovendien wordt een werkgever hierdoor aantrekkelijker. Verder zegt Pieter Ketting (2009) (programmamanager bij Rabobank) dat Rabobank toekomstig talent aan zich willen binden door te bieden wat zij willen: ruimte, verantwoordelijkheid, verandering, vrijheid en goed technologische hulpmiddelen.

De uitkomsten van Het Nieuwe Werken zijn te koppelen aan de behoeften van de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan. Deze theorie stelt dat mensen drie essentiële psychologische basisbehoeften hebben. Dit zijn autonomie, verbondenheid en competentie. Als deze drie behoeften vervuld zijn, zouden medewerkers goed gemotiveerd zijn, zitten ze goed in hun vel en presteren ze beter (van den Broeck, 2016). Het model bij deze theorie is opgenomen in *bijlage 3*.

Het Nieuwe Werken zorgt voor autonomie bij medewerkers. Wanneer medewerkers bijvoorbeeld zelf hun taken kunnen kiezen, voelen zij zich autonoom (van den Broeck, 2016). Medewerkers willen keuzes kunnen maken op basis van hun waarden, normen en gevoelens. Als mensen het gevoel hebben dat zij taken opgelegd krijgen, is de kans groot dat dit leidt tot frustratie omdat zij een tekort hebben aan autonomie (Valk en Laguna, 2019). Het Nieuwe Werken zorgt ervoor dat medewerkers zelf kiezen wanneer, waar, hoe en met wie zij werken (Gomez, 2015). Door deze vrijheid hebben zij een gevoel van autonomie.

Met competentie wordt het verlangen om de werkomgeving op een doeltreffende manier te beheersen bedoeld (Valk en Laguna, 2019). Jeroen Versteeg (2009) (hoofdbestuurder van ICT-bedrijf Sogeti) zegt dat het bij Het Nieuwe Werken onder andere gaat over empowerment. Met empowerment wordt bedoeld dat medewerkers zich betrokken voelen en zelf vragen om meer invloed, bijvoorbeeld in de bedrijfsstrategie. Wanneer zij meer invloed krijgen binnen de organisatie, voelen zij zich competent.

Met verbondenheid wordt bedoeld dat medewerkers wederzijdse zorg een gevoel van warmte en betrokkenheid bij anderen (Valk en Laguna, 2019). Bij Het Nieuwe Werken komt een andere managementstijl kijken. Hierbij is het belangrijk dat de leidinggevende ervoor zal zorgen dat medewerkers, ondanks dat zij (deels) thuiswerken, toch verbondenheid zullen voelen met hun collega's.

Deelconclusie

Door het binden van personeel zorgt een werkgever ervoor dat zijn medewerkers niet meer van bedrijf zouden willen veranderen. Door het boeien van personeel worden medewerkers gemotiveerd (Planting, 2017). Akkers (2021) en van Schijndel (2009) stellen beiden dat een werkgever die Het Nieuwe Werken geïmplementeerd heeft, aantrekkelijk is.

Wanneer alle begrippen in de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (autonomie, competentie en verbondenheid) vervuld zijn, zouden medewerkers goed gemotiveerd zijn (van den Broeck, 2016).

2.3 Het implementeren van Het Nieuwe Werken

Er bestaat geen blauwdruk om Het Nieuwe Werken te implementeren in een organisatie. Het Nieuwe Werken zal namelijk voor iedere organisatie anders zijn (Spinder, 2011). Het implementeren van Het Nieuwe Werken is een veranderproces. Het is een ingewikkeld veranderproces omdat er harde, maar ook zachte kanten bij komen kijken die integraal moeten worden aangepakt. Onder harde kanten wordt verstaan huisvesting en ICT. Onder zachte kanten wordt verstaan organisatie en de mens (Bijl, 2009).

Gomez (2015) stelt dat er een aantal voorwaarden verbonden zitten aan het implementeren van Het Nieuwe Werken.

1. De werkgever moet ervoor zorgen dat de medewerker toegang heeft tot alle gegevens die nodig zijn om het werk naar behoren uit te kunnen voeren.
2. De medewerker moet niet afgerekend worden op het aantal uren dat hij aanwezig is op de werkplek. De werkgever moet zich dus flexibel opstellen.
3. Managers moeten zich coachend en ondersteunend opstellen. Medewerkers die zelf bepalen hoe, waar en wanneer zij werken hebben weinig baat bij een sterk controlerende leidinggevende.

Bijl (2009) zegt dat het vooral ook belangrijk is dat de directie overtuigd is van Het Nieuwe Werken. Dit noemt hij een kritische succesfactor. Volgens Bijl (2009) is dit een kritische succesfactor omdat het verandertraject naar Het Nieuwe Werken ondersteund moet worden met geld, middelen, besluiten en communicatie naar de organisatie. Ook moet de directie zelf het goede voorbeeld geven. Het geven van vertrouwen en ruimte aan medewerkers loopt namelijk top-down. De directie moet het verandertraject blijven steunen wanneer het een keer fout loopt en de kans is groot dat het gaandeweg een keer fout zal gaan.

Het proces van het invoeren van Het Nieuwe Werken bestaat uit vijf fases. Dit proces is schematisch weergegeven in *bijlage 4*.

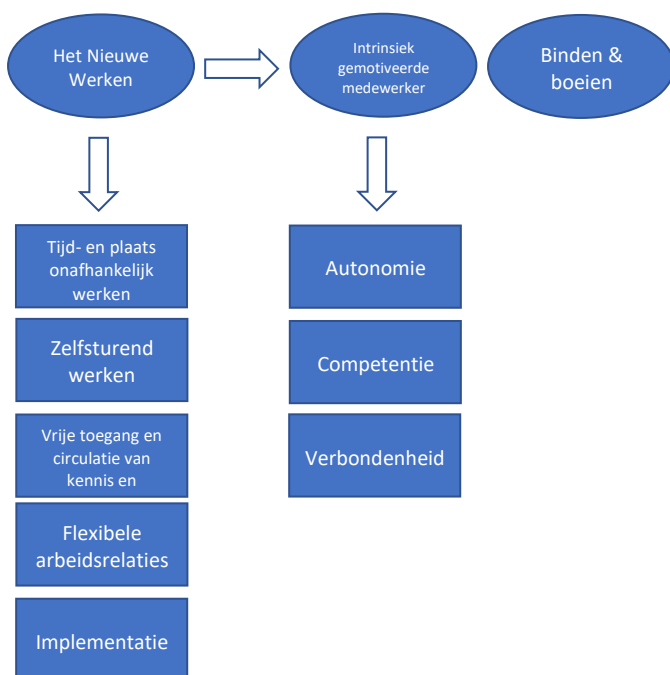
Wuarbanaran (2017) stelt echter dat er vier fases zijn voor het invoeren van Het Nieuwe Werken. Dit zijn: het vormen van een visie, de ontwikkeling van het concept, de implementatie van de nieuwe omgeving en de evaluatie en evolutie. Hierbij mist Wuarbanaran (2017) volgens Bijl (2009) een

kritische succesfactor, namelijk het overtuigen van de directie. Daarom wordt in dit onderzoek uitgegaan van de vijf fases volgens Bijl (2009).

Deelconclusie

Het implementeren van Het Nieuwe Werken is voor elke organisatie anders volgens Spinder (2011). Baane (2009) stelt dat het implementeren van Het Nieuwe Werken een ingewikkeld veranderproces is, omdat dit integraal aangepakt moet worden en hier harde maar ook zachte kanten bij komen kijken. Gomez (2015) zegt dat er een aantal voorwaarden verbonden zitten aan het implementeren van Het Nieuwe Werken. Zo moeten managers zich bijvoorbeeld coachend en ondersteunend opstellen en niet controlerend. Verder zitten er volgens Bijl (2009) vijf fases verbonden aan het implementeren van Het Nieuwe Werken. Volgens Wuarbanaran (2017) zitten hier vier fases aan verbonden. Wuarbanaran (2017) mist hier volgens Bijl (2009) een belangrijke fase. Om deze reden wordt er in dit onderzoek uitgegaan van de vijf fases van Bijl (2009).

2.4 Conceptueel model



Hoofdstuk 3 Methode

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek wordt uitgevoerd. Ook wordt er beschreven welk type onderzoek er plaats vindt en welke meetinstrumenten er worden gebruikt. Tevens wordt uitgelegd waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt. In dit hoofdstuk wordt inzichtelijk gemaakt hoe de empirische deelvragen van dit onderzoek beantwoord gaan worden.

3.1 Vorm van onderzoek

De vorm van dit onderzoek is kwalitatief. Er staat een open onderzoeksvraag centraal en ook is er relatief weinig voorkennis over het onderwerp van dit onderzoek. Verder is ervoor gekozen om ook gebruik te maken van kwantitatief onderzoek. De dataverzameling zal namelijk voor een deel bestaan uit kwantitatieve gegevens. De antwoorden van het kwantitatief onderzoek zullen worden geëvalueerd, om zo tot een antwoord op de onderzoeksvraag te komen. Omdat er sprake is van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek wordt er gebruik gemaakt van Mixed Methods Research. Er is voor gekozen om kwantitatief en kwalitatief onderzoek te combineren, omdat dit bijdraagt aan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek (Baarda, 2014).

3.1.2 Karakter van het onderzoek

Het karakter van dit onderzoek is deductief. Er bestaat namelijk al een theorie (Het Nieuwe Werken, en deze wordt getoetst. Ook is hier veel literatuur over beschikbaar (Benders, 2021).

3.1.3 Desk- en fieldresearch

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van zowel deskresearch als fieldresearch.

Deskresearch is gedaan door middel van literatuuronderzoek (het theoretisch kader). In het theoretisch kader zijn belangrijke begrippen rondom Het Nieuwe Werken duidelijk gemaakt.

In het theoretisch kader zijn de theoretische deelvragen beantwoord:

- Wat zegt de theorie over Het Nieuwe Werken?
- Hoe kan Het Nieuwe Werken bijdragen aan binden en boeien?
- Hoe kan Het Nieuwe Werken geïmplementeerd worden?

Fieldresearch wordt gedaan door middel van kwantitatief en kwalitatief onderzoek (Baarda, 2014).

3.2 Onderzoeksstrategie

Voor dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van desk- en fieldresearch. Met fieldresearch worden de volgende empirische deelvragen van dit onderzoek beantwoord:

- Wat doet Timesavers op dit moment aan Het Nieuwe Werken en wat zijn de ervaringen van alle betrokkenen?
- Wat zijn de verwachtingen van het management, leidinggevend en de medewerkers van Het Nieuwe Werken?
- Hoe kan Het Nieuwe Werken in een productieomgeving vormgegeven worden?

Om deze vragen te beantwoorden worden er enquête uitgezet en interviews gehouden. De enquête wordt uitgezet onder alle medewerkers van Timesavers. Op basis van de uitkomsten van de interviews zullen de enquêtevragen worden geformuleerd.

Na het uitvoeren van de interviews worden de uitkomsten hiervan geanalyseerd door middel van een thematische analyse. Deze thematische analyse is verder uitgewerkt in 3.5: data-analyse. Vervolgens kan met deze informatie nagedacht worden over passende vragen voor de enquête.

Na het verzamelen van de resultaten van de enquête worden de uitkomsten hiervan verwerkt in Excel.

Commented [FS4]: rare zin

3.3 Onderzoekspopulatie

De enquête van dit onderzoek heeft betrekking op een populatie van 85 medewerkers. Voor deze enquête is een steekproefgrootte berekend van 95%. Hierin is een foutmarge van 5% opgenomen. Het minimale responsaantal voor de enquête is 70 respondenten (Checkmarket, 2020). Er bestaat een kans dat niet de gehele populatie respons zal geven op de enquête. Wanneer het minimale responsaantal voor de enquête niet is behaald zal dit vermeld worden bij de resultaten van het onderzoek. Wel zal er geprobeerd worden dit minimale responsaantal te behalen. De medewerkers zullen gemotiveerd worden door aan te geven wat het doel van de enquête is wat zij hieraan over zullen houden. Ook zal er na twee weken een reminder gestuurd worden.

Commented [FS5]: Kan nog veranderen

De interviews zullen worden gehouden onder 18 managers en medewerkers. Wie dit precies zijn is weergegeven in *bijlage 5*. De populatie betreft dus 18 managers en medewerkers. Voor de interviews is een steekproefgrootte van 99% berekend. Hierin is een foutmarge van 1% opgenomen. Het minimale responsaantal voor de interviews is hiermee 18 respondenten (Checkmarket, 2020).

Commented [FS6]: Aanpassen wanneer het aantal interviews anders wordt

3.4 Dataverzameling

De data van dit onderzoek wordt op twee manieren verzameld, namelijk op een kwalitatieve manier en op een kwantitatieve manier. Omdat er gebruik wordt gemaakt van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek is er sprake van Mixed Methods Research (Baarda, 2014).

Voor het kwalitatieve deel van dit onderzoek wordt data verzameld door middel van interviews. Wie er geïnterviewd worden en onder wie de enquêtes afgenomen worden is weergegeven in *bijlage 5*.

Door middel van de interviews wordt er voorkennis verzameld voor het opstellen van de enquête. De interviews worden gehouden onder zowel managers als medewerkers. Hierdoor kan er breed georiënteerd worden op het onderzoeksonderwerp.

De interviews worden gehouden op een semigestructureerde manier. Dit wil zeggen dat er voorafgaand aan het interview wel vragen worden vastgelegd, maar de volgorde hiervan is flexibel. Ook heeft de interviewer bij een semigestructureerd interview de mogelijkheid om door te vragen.

Voor het kwantitatieve deel van dit onderzoek zal data verzameld worden door middel van een enquête. Deze enquête zal met behulp van een online tool worden afgenomen onder alle het hele personeelsbestand van Timesavers.

Commented [FS7]: Nog aanpassen naar werknemers + managers?

Het doel van de enquête is om te kijken of de bevindingen en de uitkomsten van de interviews en het literatuuronderzoek overeenkomen met de praktijk. Ook is het de bedoeling dat met behulp van de uitkomsten van de interviews en enquêtes een advies geformuleerd kan worden.

3.5 Data-analyse

De data van het kwalitatieve onderzoek (de interviews) zal geanalyseerd worden met behulp van thematische analyse. Er is gekozen voor een thematische analyse, omdat een thematische analyse een geschikte benadering is wanneer er ervaringen, meningen of opvattingen worden onderzocht met behulp van kwalitatieve gegevens zoals interview transcripten, wat in dit onderzoek het geval is (Caulfield, 2021).

De thematische analyse wordt uitgevoerd met behulp van de volgende stappen.

1. Verkenning: De gegevens worden getranscribeerd.
2. Coderen: De getranscribeerde gegevens worden gecodeerd.
3. Thematiseren: aan de codes worden thema's gehangen.
4. Reviseren en verfijnen. Bij deze stap worden eventuele aanpassingen gedaan aan de gegevens.
5. Vaststellen en structureren. Er worden definities geformuleerd voor de thema's.
6. Presenteren. De data wordt gepresenteerd. Dit wordt uiteindelijk gedaan door middel van het tweede deel van dit onderzoek (Caulfield, 2021).

De data van het kwantitatieve onderzoek zal verwerkt worden in Excel, en zal vervolgens in Excel worden geanalyseerd.

3.7 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te waarborgen zijn er een aantal maatregelen genomen.

Interviews

De interviews worden, als de respondent hiermee instemt, opgenomen. Hierna worden de interviews letterlijk getranscribeerd. Dit wordt gedaan zodat eigen interpretaties niet op de data van invloed zullen zijn. Ook wordt tijdens de interviews benadrukt dat er vertrouwelijk om wordt gegaan met de gegevens. Hierdoor wordt de kans op sociaalwenselijke antwoorden verkleind. Dit draagt bij aan de validiteit van het onderzoek.

Ook wordt gebruik gemaakt van individuele interviews waardoor er geen invloeden van anderen kunnen ontstaan. De interviews worden ook mondeling afgenomen. Hierdoor kunnen mogelijk onduidelijke vragen aan de respondenten uitgelegd worden. Zo kan de respondent alsnog een goed antwoord op de vraag geven. Dit draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek.

De ecologische validiteit van het kwalitatieve deel van het onderzoek is hoog, omdat er dicht bij de werkelijkheid wordt gebleven. De interviews worden namelijk fysiek afgenomen, op locatie binnen Timesavers. De ecologische validiteit van het kwantitatieve deel van het onderzoek is daarom laag. De interviews worden persoonlijk en mondeling afgenomen, waarbij de enquêtes uitgestuurd zullen worden en de respondent deze zelf zal moeten invullen. Door enquêtes staat men dus verder van de werkelijkheid vandaan (Baarda, 2014).

De interviews zullen afgenomen worden onder zowel leidinggevenden als medewerkers. Punten uit de interviews worden hiermee vanuit twee verschillende perspectieven bekeken. Hierdoor is er sprake van triangulatie. Het feit dat er gebruik wordt gemaakt van triangulatie draagt bij aan de validiteit en betrouwbaarheid (Baarda, 2014).

Enquête

De enquêtes worden anoniem afgenomen. De medewerker hoeft dus niet zijn of haar naam in te vullen. Hierdoor wordt de anonimiteit bewaakt. Dit stimuleert de respondenten om eerlijke antwoorden te geven. Dit draagt bij aan de validiteit. Verder worden belangrijke begrippen uit dit onderzoek geoperationaliseerd en ook dit draagt bij aan de validiteit.

Ook is er voor de enquêtes een steekproefgrootte berekend. Door het berekenen van de steekproefgrootte wordt de betrouwbaarheid van de resultaten gewaarborgd. Er is sprake van een betrouwbaarheidspercentage van 95%.

De enquête zal ook eerst getest worden onder enkele leden van de doelgroep. Hierdoor kunnen onduidelijkheden in de enquête verbeterd worden voordat de enquêtes uitgestuurd worden naar de volledige doelgroep. Dit maakt de enquêtes ook meer valide.

Omdat het beter is dat een vragenlijst wat korter is dan te lang, zal er ook gelet worden op de lengte van de enquêtes (Benders, 2020). Hiermee zal voorkomen worden dat de respondenten verveeld raken en hun antwoorden niet meer naar werkelijkheid in zullen vullen.

3.8 Operationalisatie

Begrip	Dimensies	Sub dimensies	Indicatoren
Het Nieuwe Werken	Tijd en plaats onafhankelijk werken.		• Thuiswerken. • Hybride werken. • Flexibele werkroosters/uren.
Definitie: <i>Het Nieuwe Werken, ook wel afgekort tot HNW, is een visie op het vernieuwen van de fysieke werkplek, de organisatiestructuur en cultuur, de managementstijl en mentaliteit van zowel werkgever als medewerker</i> (Akkers, 2021).	Zelfsturend werken.	• Autonomie	• De medewerker bepaalt zelf waar hij werkt. • De medewerker bepaalt zelf hoe hij werkt. • De medewerker bepaalt zelf met wie hij werkt. • De medewerker bepaalt zelf zijn taken.
	Vrije toegang en circulatie van kennis en informatie.		• Weinig hiërarchie. • Informatie wordt snel verspreid. • Goede communicatie.
	Flexibele arbeidsrelaties.	• Flexibiliteit werkgever	• Werkgever stelt zich flexibel op.

		- Flexibiliteit medewerker - Leidinggeven	- Werkgever gaat flexibel om met keuzes van medewerker. - Vertrouwen vanuit werkgever. - Medewerker stelt zich flexibel op. - Vertrouwen vanuit medewerker. - Coachend leidinggeven. - Ondersteunend leidinggeven.
	Implementatie		- Er is draagvlak voor HNW binnen de organisatie. - De medewerker heeft toegang tot gegevens die nodig zijn om HNW toe te passen.

Begrip	Dimensies	Subdimensies	Indicatoren
Binden en boeien	Autonomie		- Zelf keuzes kunnen maken. - Geen/weinig taken opgelegd krijgen.
Definitie: Het 'binden' van personeel is wanneer een organisatie ervoor zorgt dat medewerkers niet meer van werkgever wensen te veranderen. Het boeien van personeel is het verhogen van de motivatie van de medewerkers (Planting, 2017).	Verbondenheid		- Contact met collega's. - Gevoel van zorg en warmte.

	Competentie		• Gevoel van betrokkenheid. • Invloed in het bedrijf.
--	-------------	--	--

Hoofdstuk 4 resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten die verkregen zijn uit de onderzoeksinstrumenten beschreven. De transcripten van de interviews zijn opgenomen in *bijlage 9*. De transcripten zijn open gecodeerd en axiaal gecodeerd. Het open coderen is opgenomen in *bijlage 7* en het axiaal coderen is opgenomen in *bijlage 8*. In totaal zijn er 18 interviews afgenomen. Respondent 12 wilde niet dat het interview opgenomen werd. Om deze reden is respondent 12 niet meegenomen in de resultaten. Het verslag van dit interview is wel opgenomen in de bijlagen. De structuur van dit hoofdstuk is opgebouwd aan de hand van de empirische deelvragen van het onderzoek.

Onderstaande tabel kan handig zijn bij het lezen van de resultaten van de interviews.

Kantoormedewerker	Productiemedewerker	Management	Leidinggevende
Respondenten 1, 2, 3	Respondenten 4, 5, 6, 7	Respondenten 8, 11, 14, 15, 18	Respondenten 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17

Er zijn twee enquêtes uitgestuurd, één naar kantoormedewerkers en één naar productiemedewerkers. De enquêtes zijn in principe hetzelfde alleen bevat de enquête voor de productiemedewerkers geen vragen over plaats onafhankelijk werken omdat plaats onafhankelijk werken voor productiemedewerkers niet mogelijk is. Ook was de enige manier waarop de resultaten te zien waren in de vorm van gemiddelde cijfers. Er was dus niet te zien hoeveel medewerkers een bepaald antwoord op een vraag hebben gegeven. Er is een gemiddelde genomen en alleen dit gemiddelde is te zien. Dit is door MyEffectory (de enquête tool) gedaan in verband met de AVG.

4.1 Wat doet Timesavers op dit moment aan Het Nieuwe Werken en wat zijn de ervaringen van alle betrokkenen?

Tijd en plaats onafhankelijk werken

Respondenten 1, 9, 10, 13, 14, 15, 16 en 17 geven aan dat zij in de corona periode thuisgewerkt hebben. Respondenten 2, 3, 8, 11 en 18 geven aan dat zij in de corona periode niet tot weinig hebben thuisgewerkt. Respondenten 4, 5, 6 en 7 hebben helemaal niet thuisgewerkt in de corona periode. Respondenten die thuis hebben gewerkt geven wel aan dat zij geen volledige weken thuis hebben gewerkt maar dat zij in die hybride vorm thuis hebben gewerkt. Op bepaalde dagen in de week werkten zij thuis en op de andere dagen werkten zij op kantoor.

Respondenten 9, 14 en 17 gaven aan dat zij het thuiswerken als prettig hebben ervaren. Een argument hiervoor was dat het voor bepaalde taken efficiënter is om hier thuis aan te werken. Ook gaven respondenten 2, 3, 8, 10 en 11 aan dat ze bij het thuiswerken minder gestoord werden dan wanneer ze op kantoor werken.

‘Ik vind het wel prettig, zeker als je aan een project werkt en je wil daar geconcentreerd aan werken dan is dat ideaal’

Manager 11 geeft wel aan dat het aansturen van medewerkers vanuit huis eigenlijk niet gaat omdat je ook een stukje moet aanvoelen wat er gebeurt. Leidinggevende 13 geeft aan dat hij eigenlijk gewoon fysiek aanwezig moet zijn om bepaalde dingen op te pakken en aan te sturen. Leidinggevende 15 geeft aan dat het vanuit het werk prettiger is om fysiek aanwezig te zijn. Leidinggevende 16 geeft ook aan dat je het contact met de werkvloer nodig hebt bij het uitvoeren

van het werk. Respondent 2 geeft aan dat een dag per week thuis werken geen probleem is, maar een hele week halve dagen thuiswerken zou geen optie zijn omdat de respondent dan te veel zou missen van wat er in het bedrijf omgaat. Respondent 9 geeft aan dat het thuiswerken erg prettig is wanneer er bijvoorbeeld aan een project gewerkt moet worden. Manager 8 geeft aan dat bij het thuiswerken belangrijk is dat je er bovenop blijft zitten om te controleren of het wel allemaal 100% gaat. Ook geeft manager 8 aan dat hij als manager het thuiswerken van zijn medewerkers niet als prettig heeft ervaren.

Respondent 17 geeft ook aan dat sollicitanten in sollicitatiegesprekken vragen naar mogelijkheden om thuis te werken. Er wordt dan gezegd dat dit 'af en toe' kan maar dit vinden de sollicitanten lastig omdat zij niet precies weten wat dit dan betekent en hoe vaak dit dan is.

Verder geven respondenten 1 en 16 aan dat zij vrijwel alle middelen hebben om thuis te werken, behalve een tweede scherm. Hierdoor gaat het werk thuis iets langzamer. Respondenten 2, 3, 10, 13, 14, 15 en 17 geven aan dat zij alle middelen hadden om thuis te werken. Respondent 8 heeft geen behoefte aan een bureau o.i.d. en zit het liefst gewoon aan de keukentafel. Respondent 9 gaf aan dat er wel laptops vanuit Timesavers beschikbaar worden gesteld maar dat voor een bureau en bureaustoel niet wordt gezorgd.

In de enquête voor de kantoormedewerkers is gevraagd of de respondenten in staat gesteld zijn om hun werk op afstand te doen. Het antwoord wat hieruit is gekomen is een 7,6.

Het grootste deel van de respondenten (respondenten 1, 2, 3, 4, 6, 10, 13, 14, 15, 16 en 17) geven aan dat zij geen gebruik kunnen maken van flexibele werkroosters. Respondent 9 geeft hierbij aan dat de respondent dit in kleine mate wel zou kunnen doen, maar dit liever niet doet omdat er dan vanuit andere collega's ook geen vragen gesteld worden.

De vraag 'ik kan gebruik maken van flexibele werkroosters' is ook gesteld in de enquête. Het gemiddelde cijfer wat uit de enquête voor de kantooromgeving is gekomen is een 4,3. Voor de productieomgeving was dit een 2,5.

Autonomie

Respondenten 2, 5, 6, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 17 en 18 geven aan redelijk wat autonomie te hebben binnen hun werk. Veel respondenten kunnen bijvoorbeeld zelf bepalen hoe zij werken, dus hoe zij hun dag inplannen. Ook geven medewerkers aan incidenteel te kunnen thuiswerken wanneer zij bijvoorbeeld aan een project moeten werken. Structureel thuiswerken is echter niet mogelijk. In de enquête voor kantoormedewerkers is de vraag 'binnen mijn functie heb ik de mogelijkheid om plaats onafhankelijk te werken' gesteld. Deze vraag is beantwoord met een 6 gemiddeld.

De vragen 'ik kan naast mijn vaste taken zelf bepalen welke taken ik verder nog wil oppakken' en 'Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk doe' zijn in de enquête voor de kantooromgeving beantwoord met een 7,7 en een 8. In de enquête voor de productieomgeving zijn deze vragen beantwoord met een 5 en een 6.

De vraag 'ik kan zelf bepalen met wie ik werk' wordt beantwoord met een 4,6 in de kantooromgeving en een 3,3 in de productieomgeving.

Verder wordt de vraag 'ik kan zelf beslissingen maken met betrekking tot plaats onafhankelijk werken in de kantooromgeving' beantwoord met een 5,3. In de enquête voor de productieomgeving is deze vraag niet gesteld.

Vrije toegang en circulatie van kennis en informatie

Vrijwel alle respondenten vinden dat er weinig sprake is van een sterke hiërarchie binnen Timesavers. Respondenten 6, 11, 14, 17 en 18 geven aan dat zij vinden dat er binnen Timesavers een informele sfeer heerst.

‘Er is altijd wel een beetje hiërarchie maar ik denk dat wij voor dit bedrijf, gewoon een vlakke organisatie hebben en lekker informeel en iedereen is bereikbaar en aanspreekbaar’

In de enquête voor de kantooromgeving is het gemiddelde cijfer een 4,6, als antwoord op de vraag: ‘bij het uitvoeren van mijn werk merk ik dat er gebruik wordt gemaakt van een top down management’. In de productieomgeving is dit cijfer een 6,5.

Omdat er weinig sprake is van een sterke hiërarchie, vinden een aantal medewerkers (respondenten 1, 2, 10, 11) ook dat er binnen de organisatie korte lijntjes zijn. Over de vraag of er goede communicatie is binnen het bedrijf en of informatie snel wordt verspreid zijn de meningen verdeeld. Respondenten 4, 5, 6 en 7 geven bijvoorbeeld aan dat er soms een gebrek is aan communicatie binnen het bedrijf. Respondenten 2, 4, 9 en 16 geven aan dat zij vinden dat er wel sprake is van snelle communicatie binnen de organisatie.

Respondenten van de enquête geven op de vraag ‘de informatie die ik nodig heb voor mijn werk kan ik goed vinden’ een 7 als antwoord. In de productieomgeving is dit cijfer een 5,3

Flexibele arbeidsrelaties

Respondenten 11, 14 en 16 geven aan dat Timesavers zich over het algemeen flexibel opstelt naar haar medewerkers maar dat dit ook van de functie afhangt of die flexibiliteit mogelijk is. Respondenten 10 en 17 geven aan dat zij vinden dat Timesavers zich niet heel flexibel opstelt en respondent 9 geeft aan dat Timesavers op dit vlak behoudend is. Respondenten 1, 2, 5, 6, 7, 8 en 18 vinden dat Timesavers zich wel flexibel opstelt. Verder geven respondenten 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16 en 17 aan dat zij zich ook proberen flexibel op te stellen tegenover Timesavers.

‘Dat is lastig. Nee ik ben daar zelf ook geen voorstander van. Tenminste het is veel makkelijker als mensen 40 uur werken in de week en ik stimuleer het zeker niet, zeker niet in de productie omgeving. Maar ik begrijp best wel dat mensen parttime willen werken.’

Op de vraag ‘over het algemeen ervaar ik flexibiliteit ten opzichte van mijn werktijden/werkplek vanuit mijn werkgever’ is in de enquête van de kantooromgeving het gemiddelde antwoord een 6,5 en in de productieomgeving een 4. Bij de vraag ‘mijn werkgever gaat flexibel om met de keuzes die ik maak’ is het gemiddelde antwoord een 7,3. In de productieomgeving was dit een 6,7.

Verder is in de enquête de vraag gesteld of medewerkers zich ook flexibel opstellen tegenover Timesavers. In de kantooromgeving was het gemiddelde cijfer wat medewerkers gaven een 8. In de productieomgeving was dit een 6,5.

Leidinggeven

Managers 10, 11, 13, 14, 16 en 17 geven aan dat zij gebruik proberen te maken van coachend leidinggeven. Medewerkers 1, 2, 3, 4, 6 en 7 geven aan dat zij vinden dat hun leidinggevende hier geen tot weinig gebruik van maakt. Respondent 3 geeft wel aan vooral zelfsturend te zijn.

Managers 8, 10, 11, 13, 15 en 16 geven aan dat zij ook gebruik proberen te maken van ondersteunend leidinggeven. Medewerkers 1, 2, 5, 6 en 7 geven aan dat zij merken dat hun leidinggevende gebruik maakt van ondersteunend leidinggeven.

Op de vraag 'mijn leidinggevende stimuleert mij in mijn ontwikkeling' is in de enquête voor de kantooromgeving het gemiddelde antwoord een 6,3. In de productieomgeving is dit een 5,2. Ook is de vraag 'mijn leidinggevende ondersteunt mij bij het behalen van de doelstellingen' gesteld. Hierbij is het gemiddelde cijfer van kantoormedewerkers een 6,8 en van productiemedewerkers een 5,2.

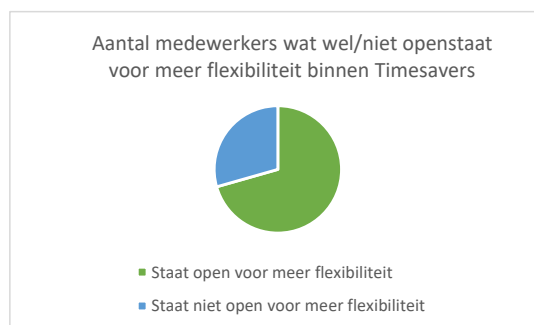
Een aantal respondenten (1, 7, 9 en 14) gaven aan geen vertrouwen te ontvangen vanuit Timesavers bij het thuiswerken. Verder geven vrijwel alle respondenten aan dat zij wel vertrouwen hebben in Timesavers als bedrijf.

Het onderwerp vertrouwen is ook bevraagd in de enquête. De gestelde vraag hierbij is: 'ik krijg voldoende vertrouwen van mijn leidinggevende als ik op afstand/ plaats onafhankelijk/ thuis werk'. Het gemiddelde cijfer van kantoormedewerkers hierbij was een 8.

4.2 Wat zijn de verwachtingen van het management, leidinggevend en de medewerkers van Het Nieuwe Werken?

Draagvlak

In de cirkeldiagram hiernaast is grafisch weergegeven welk deel van de respondenten openstaat voor meer flexibiliteit binnen Timesavers en welk deel hier niet helemaal voor openstaat. Het blauwe deel (5 respondenten) geeft aan niet volledig open te staan voor meer flexibiliteit. Het groene deel (12 respondenten) geeft aan wel open te staan voor meer flexibiliteit. Onder het groene deel vallen respondenten 1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 14, 15 en 17. Onder het blauwe deel vallen respondenten 5, 7, 13, 16 en 18. Respondent 8 geeft wel aan open te staan voor thuiswerken, maar eigenlijk niet voor flexibele werkroosters. Respondent 15 geeft juist weer aan meer voorstander te zijn van flexibel werken dan van thuiswerken.



In de enquête is ook gevraagd of medewerkers openstonden voor flexibele werktijden binnen Timesavers. Het gemiddelde cijfer van kantoormedewerkers was hierop een 7,5. Het gemiddelde cijfer van productiemedewerkers was hierop een 5. Verder is ook aan kantoormedewerkers gevraagd of zij openstaan voor meer mogelijkheden om plaats onafhankelijk te werken. Het gemiddelde cijfer hierbij was een 7,6.

Verder is in de enquête de vraag gesteld of de respondenten denken dat flexibel werken/plaats onafhankelijk werken het werk ten goede zal komen of niet. Veel respondenten geven aan dat zij thuis beter ongestoord kunnen werken en ook denken sommigen dat de productiviteit thuis hoger ligt. Ook wordt er aangegeven dat wanneer er thuisgewerkt wordt dat er geen tijd 'verspilt' wordt

aan woon-werkverkeer. Ook geeft een respondent bijvoorbeeld aan dat wanneer het werkrooster beter afgestemd kan worden op de privésituatie, dit gemak oplevert voor de medewerker. Er zijn ook respondenten die aangeven dat flexibel werken/plaats onafhankelijk werken het werk niet ten goede zal komen. Zo geeft een respondent bijvoorbeeld aan dat de respondent thuis minder goed aan het werk kan blijven en de respondent bij het thuiswerken kleine overlegjes op de afdeling mist.

Thuiswerken

Door respondenten 3, 8, 10 en 17 werd er aangegeven dat het thuiswerken niet meer dan 1 à 2 dagen in de week gedaan zou moeten worden. Als argument hiervoor gaf respondent 8 dat je dan creativiteit mist. Respondent 17 gaf hier als argument voor dat je als medewerker dan te veel mist van je collega's en wat er opgaat in het bedrijf. Verder gaf respondent 17 ook aan dat het thuiswerken het beste gedaan kan worden in blokken van 4 uur, dus in halve dagen. Respondent 18 geeft aan dat de respondent zeker niet voor structureel thuiswerken is tenzij hier een beleid voor zou zijn. Ook geeft respondent 18 aan er bang voor te zijn dat medewerkers hun leven eropaf gaan stemmen wanneer de medewerker een vaste thuiswerkdag heeft.

'Je mist je creativiteit. Je hoort niks je ziet niks, dus als je daar een wisseling in maakt van 1 of 2 dagen per week, ja ik denk dat dat alleen maar ten goede komt ook voor het aantrekken van nieuwe arbeidskrachten. Daar ben ik heilig van overtuigd.'

In de enquête werd ook aangegeven dat het thuiswerken niet meer dan 1 à 2 dagen in de week gedaan zou moeten worden. Reacties zijn bijvoorbeeld: 'ik zou 1 à 2 dagen in de week thuis kunnen werken maar absoluut niet meer' en 'persoonlijk zou ik het wel fijn vinden om 3 dagen te werken op kantoor en 2 vanuit huis'. Verder geeft een respondent ook aan dat de respondent het liefst op kantoor werkt omdat het materiaal (bureaustoel, computer) op kantoor beter zijn dan thuis.

Flexibele werktijden

Wanneer er werd gesproken over flexibel werken werd er vaak gesproken over bloktijden. Met een bloktijd wordt bedoeld dat de medewerker bijvoorbeeld tussen 06:00 's ochtends en 20:00 's avonds mag werken. De tijden waarop de medewerker dan begint/eindigt met werken maakt dan niet uit, als er maar 8 uur per dag wordt gewerkt.

Respondent 15 gaf aan dat wanneer er gebruik gemaakt zou worden van bloktijden, er wel één vast blok zou moeten zijn waarin iedereen wel verplicht aanwezig is. Respondenten 2 en 17 gaven aan dat dit blok dan een niet te groot tijdsbestek moet omvatten, bijvoorbeeld dat er tussen 07:00 en 18:00 gewerkt wordt. Respondent 9 is ook voor bloktijden maar geeft aan dat dit dan wel goed georganiseerd moet worden. Verder gaven een aantal respondenten (3, 11, 14 en 15) ook aan dat er, wanneer er gebruik gemaakt zou worden van flexibel werken, er ook gebruik gemaakt zou moeten worden van een kloksysteem. Respondent 15 geeft aan dat dit dan niet gedaan moet worden vanuit een controlerende rol, maar om bewustwording te creëren bij de medewerkers over hoe zij hun tijd indelen. Respondent 17 geeft aan dat er bij thuiswerken gecontroleerd zou moeten worden of de medewerkers wel daadwerkelijk ingelogd waren die dag.

Respondenten 1 en 17 geven aan dat zij ook wel wat zien in het werken van 9 uur per dag, zodat bijvoorbeeld de vrijdagmiddag een vrije middag wordt.

Respondent 8 gaf aan dat flexibel werken geen goed idee zou zijn omdat dit ten koste zou gaan van de productiviteit.

In de enquête is ook gevraagd naar hoe medewerkers denken dat flexibel werken vormgegeven zou kunnen worden. Een respondent gaf aan dat er flexibel gewerkt zou kunnen worden maar wel met een tijd waarbinnen iedereen aanwezig moet zijn, bijvoorbeeld tussen 08:00 en 15:30. Ook gaf een respondent aan dat het eerste en het laatste werk uur van de dag flexibel zouden kunnen zijn. Verder geven een aantal respondenten aan dat er hierbij goed overlegd moet worden met elkaar en dat goede begeleiding van de manager een vereiste is.

In de enquête is de vraag gesteld of medewerkers dachten dat flexibel werken de sfeer binnen Timesavers ten goede zou komen ja of nee. De meningen hierover zijn erg verdeeld. In onderstaande tabel is de verdeling tussen respondenten die wel denken dat dit de sfeer ten goede zal komen, respondenten die niet denken dat dit de sfeer ten goede zal komen en respondenten die hierover twijfelen weergegeven.

Afdeling	Komt de sfeer <i>wel</i> ten goede	Komt de sfeer <i>niet</i> ten goede	Twijfel
Kantoor	12	6	5
Productie	3	8	1

4.3 Hoe kan Het Nieuwe Werken in een productieomgeving vormgegeven worden?

Productieomgeving

Wanneer er werd gevraagd naar flexibel werken binnen de productieomgeving gaf vrijwel iedere respondent aan dat dit lastig zou worden. Een reden hiervoor is volgens respondenten 10, 11, 16 en 18 dat de ene productiemedewerker afhankelijk is van de andere. Respondent 16 denkt daarom dat flexibel werken in de productieomgeving niet zou werken. Respondent 11 geeft hierbij ook aan dat de productieomgeving als het ware een soort treintje is. Respondent 14 geeft ook aan dat flexibel werken in de productieomgeving inderdaad lastig is omdat je afhankelijk bent van anderen. Wel denkt de respondent dat daar misschien wel invulling aan gegeven kan worden door een smalle bloktijd, niet te veel flexibiliteit dus. Respondent 9 geeft aan dat er zeker wel mogelijkheden zijn voor flexibel werken binnen de productieomgeving maar dat dit niet ten koste moet gaan van de productie. Respondent 18 geeft aan dat flexibel werken in de productieomgeving wel mogelijk zou zijn maar dat dit om erg veel planning zou vragen. Ook respondent 1 geeft aan dat flexibel werken in de productieomgeving een lastige opgave is maar dat het wel vormgegeven kan worden, als de productie maar doorgaat.

‘De productieomgeving is natuurlijk een lastige maar ik denk, als je bijvoorbeeld in een team van mensen een machine opbouwt het wel zou werken. Je moet dat plannen en ik denk, als je dat kan plannen dan is dat best te doen’.

Respondent 11 geeft aan te denken dat meer flexibiliteit wel goed is voor de medewerkers van Timesavers maar niet voor Timesavers als bedrijf (in de productieomgeving).

Verder vertelde respondent 11 ook dat wanneer het magazijn bijvoorbeeld om 8 uur begint en de fabriek om half 8 en om half 8 heeft de fabriek een onderdeel nodig, de fabriek dus niet aan dat

onderdeel kan komen en dan vastloopt. Respondenten 2 en 18 vertelden een soortgelijke situatie en ook in de enquête werd een dergelijke situatie geschetst.

‘Het is ook het makkelijkst organiseren he, want je zegt gewoon van oh het is half 8, kwart over 4 en basta. Maar wat de kunst is, is mensen lekker in hun vel laten zitten en zorgen dat je medewerkers kan motiveren om bij jou te gaan werken. Dus als je iemand hebt die heel graag surft overdag en in de zomer terwijl het prachtig weer is en dan wordt die eigenlijk geforceerd om toch op de werkvloer te zijn. Nou waarom zou je niet tegen zo iemand zeggen van nou ‘s ochtends en dan ‘s avonds doen we de rest van de uren als het donker is. Als dat kan binnen dat werk en het werk is gewoon klaar, nou dan heb je een topmedewerker.’

Ook in de enquête werd aangegeven dat flexibel werken in de productieomgeving een lastige opgave zal worden. Er werd vaak aangegeven dat er dan meer samengewerkt zou moeten worden. Hierbij werd aangegeven dat medewerkers op de werkvloer niet gestimuleerd worden om samen te werken. Er werd gezegd dat medewerkers geleerd zouden moeten worden om samen te werken zodat zij elkaars werk over kunnen nemen.

Hoofdstuk 5 Reflectie

In dit hoofdstuk wordt er gereflecteerd op de kwaliteit van het onderzoek. Ook zal het verschil tussen de planning (hoofdstuk 3: methode) en de werkelijkheid worden beschreven. Verder zal aangegeven worden hoe dit effect heeft gehad op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

5.1 betrouwbaarheid en validiteit

5.1.1 Interviews

Zoals gepland zijn de interviews die gehouden zijn voor dit onderzoek allemaal mondeling en fysiek afgenomen. Hierdoor konden eventuele onduidelijkheden voor de respondent makkelijk worden uitgelegd zodat er beter antwoord op de vraag gegeven kon worden. Dit heeft bijgedragen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Omdat de interviews fysiek af zijn genomen is de ecologische validiteit van de interviews hoog. Er is hierdoor namelijk dicht bij de werkelijkheid gebleven. Omdat de interviews individueel zijn afgenomen is er geen sprake geweest van invloed van anderen. Dit heeft bijgedragen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Ook zijn de interviews gehouden met werknemers en leidinggevenden. Hierdoor is er sprake geweest van triangulatie omdat punten uit de interviews hierdoor vanuit twee verschillende perspectieven zijn bekeken.

Ook is er voor het afnemen van de interviews aangegeven dat er vertrouwelijk met de gegevens om zal worden gegaan. Dit heeft de kans op sociaalwenselijke antwoorden verkleind. Dit heeft bijgedragen aan de validiteit van het onderzoek.

Verder is er voor de interviews een steekproefgrootte berekend van 18 respondenten. Deze steekproefgrootte is behaald, er zijn 18 respondenten geïnterviewd.

5.1.2 enquête

De steekproefgrootte voor de enquête is niet behaald. De enquête is ingevuld door 43 respondenten terwijl de steekproefgrootte 70 respondenten betrof. In de methode is er aangegeven dat wanneer de enquête twee weken uitstaat er een reminder zou worden gestuurd en ook dit is niet gedaan. De reden hiervoor is dat er binnen Timesavers niet zomaar een enquête uitgezet kan worden. Er moeten een aantal mensen toestemming geven en de vragen uit de enquête goedkeuring geven alvorens de enquête kan worden uitgezet. Het was dus erg lastig om de enquête rond te krijgen. Het was de bedoeling om de enquête in week 9 uit te zetten en voor die tijd ben ik dus ook begonnen met het opstellen van de enquête. Uiteindelijk is de enquête in week 14 pas uitgezet en daarom heeft de enquête ook maar een week open kunnen staan. Ik heb geprobeerd om de enquête toch zo snel mogelijk uit te zetten nadat er aangegeven was dat er dingen in de enquête aangepast moesten worden, deze ook meteen aan te passen en de vragen weer terug te sturen naar mijn begeleider.

Wel is geprobeerd de steekproefgrootte te behalen. Ik heb medewerkers in het bedrijf aangesproken met de vraag of zij de enquête al in hadden gevuld en ook is er chocolade uitgedeeld aan medewerkers die de enquête ingevuld hebben of zouden gaan invullen. Verder zijn er door het bedrijf heen flyers opgehangen met de oproep om de enquête in te vullen.

Ook is er een enquête tool gebruikt waar Timesavers een abonnement bij heeft. Ik heb voorgesteld om een enquête tool te gebruiken zoals SurveyMonkey waarbij ik zelf de vragen in de enquête zou kunnen zetten om het proces wat te versnellen. Dit was niet mogelijk omdat Timesavers liever alle resultaten van alle enquêtes bij elkaar in één programma heeft. Ook mochten niet alle vragen uit de enquête gesteld worden en heb ik dus niet al mijn indicatoren kunnen bespreken in de enquête. In de methode is aangegeven dat de enquête eerst getest zou worden onder een aantal leden van de doelgroep. Dit is ook niet meer gedaan omdat hier geen tijd meer voor was.

Dit alles heeft natuurlijk een negatieve invloed gehad op de betrouwbaarheid en validiteit van de enquête.

Omdat de enquête uiteindelijk toch is uitgezet is er ook weer sprake van triangulatie wat de betrouwbaarheid en validiteit positief beïnvloed.

Verder is de enquête anoniem afgenomen waardoor de anonimiteit is bewaakt en respondenten gestimuleerd zijn om eerlijke antwoorden te geven. Dit draagt ook bij aan de validiteit. Ook is de invultijd van de enquête laag gehouden om te voorkomen dat respondenten verveld zouden raken en hun antwoorden niet meer naar waarheid zouden invullen. Dit heeft bijgedragen aan de betrouwbaarheid.

5.2 verschil planning en uitvoering

Zoals hierboven aangegeven is het uitvoeren van de enquête niet helemaal gelopen zoals gepland was. Verder liep het uitvoeren van de interviews ook niet altijd zoals gepland. Ik had hiervoor een strakke planning gemaakt maar het kwam wel eens voor dat een respondent op het laatste moment af had gezegd. Wanneer dit gebeurde kon er gelukkig snel geschakeld worden en kon ik iemand anders met dezelfde functie interviewen. Op deze manier kon ik me aan mijn planning houden en is het gelukt om alle interviews op tijd af te nemen en te transcriberen.

Verder zijn, zoals in de methode aangegeven, de interviews getranscribeerd, gecodeerd en zijn de resultaten gepresenteerd (hoofdstuk 4). De resultaten van de enquête zijn niet in Excel geanalyseerd, zoals wel was beschreven in de methode. De gebruikte enquête tool liet alleen gemiddelde cijfers zien als antwoord op de vragen. Hierbij was het maken van een grafiek dus niet echt mogelijk.

Hoofdstuk 6 conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de theoretische deelvragen van het onderzoek. Ook wordt er antwoord gegeven op de empirische deelvragen van het onderzoek aan de hand van de theorie en de resultaten uit hoofdstuk 4. Verder wordt er een eindconclusie gegeven en wordt de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord, wederom aan de hand van de theorie en de resultaten uit hoofdstuk 4.

6.1 Wat zegt de theorie over Het Nieuwe Werken?

Er zijn veel definities van Het Nieuwe Werken, maar in dit onderzoek wordt de definitie van Het Nieuwe Werken van Akkers (2021) gebruikt.

Het Nieuwe Werken houdt in dat de werknemer de ruimte en vrijheid om zelf te bepalen waar hij werkt, hoe hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt. Het Nieuwe Werken heeft voordelen, maar ook een aantal nadelen. Voordelen zijn bijvoorbeeld dat er met behulp van Het Nieuwe Werken knelpunten in de arbeidsvoorziening worden opgelost en de interne flexibiliteit wordt verhoogd (Mok, 2015). Een nadeel van Het Nieuwe Werken is volgens Akkers (2021) dat werkgevers minder toezicht hebben op hun werknemers en er kans is op verminderde productiviteit wanneer werknemers thuiswerken. Dit zou komen door de huiselijke omgeving.

6.2 Hoe kan Het Nieuwe Werken bijdragen aan binden en boeien?

Door het binden van personeel zorgt een werkgever ervoor dat zijn werknemers niet meer van bedrijf zouden willen veranderen. Door het boeien van personeel worden werknemers gemotiveerd (Planting, 2017). Akkers (2021) en van Schijndel (2009) stellen beiden dat een werkgever die Het Nieuwe Werken geïmplementeerd heeft, aantrekkelijk is.

Wanneer alle begrippen in de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (autonomie, competentie en verbondenheid) vervuld zijn, zouden werknemers goed gemotiveerd zijn (van den Broeck, 2016).

6.3 Hoe kan Het Nieuwe Werken geïmplementeerd worden?

Het implementeren van Het Nieuwe Werken is voor elke organisatie anders volgens Spinder (2011). Baane (2009) stelt dat het implementeren van Het Nieuwe Werken een ingewikkeld veranderproces is, omdat dit integraal aangepakt moet worden en hier harde maar ook zachte kanten bij komen kijken. Gomez (2015) zegt dat er een aantal voorwaarden verbonden zitten aan het implementeren van Het Nieuwe Werken. Zo moeten managers zich bijvoorbeeld coachend en ondersteunend opstellen en niet controlerend. Verder zitten er volgens Bijl (2009) vijf fases verbonden aan het implementeren van Het Nieuwe Werken. Volgens Wuarbanaran (2017) zitten hier vier fases aan verbonden. Wuarbanaran (2017) mist hier volgens Bijl (2009) een belangrijke fase. Om deze reden wordt er in dit onderzoek uitgegaan van de vijf fases van Bijl (2009).

6.4 Wat doet Timesavers op dit moment aan Het Nieuwe Werken en wat zijn de ervaringen van alle betrokkenen?

Tijd en plaats onafhankelijk werken

Een belangrijk punt binnen Het Nieuwe Werken is thuiswerken. Thuiswerken hoort bij één van de vier principes van Het Nieuwe Werken van Baane (2009), namelijk het principe tijd en plaats onafhankelijk werken.

Op dit moment kunnen medewerkers binnen de kantooromgeving bij Timesavers af en toe thuiswerken. Wanneer zij bijvoorbeeld thuis aan een project willen werken kan dit in overleg met de leidinggevende worden gedaan. Structureel thuiswerken is echter niet mogelijk en er is ook geen thuiswerkbeleid beschikbaar. Verder hebben medewerkers aangegeven tijdens de interviews dat zij ervaren dat het thuiswerken efficiënt werkt omdat zij minder gestoord worden door collega's. Opvallend hierbij is dat Akkers (2021) juist stelt dat een nadeel van Het Nieuwe werken kan zijn dat er een kans is op verminderde productiviteit wanneer medewerkers thuiswerken. Medewerkers van Timesavers ervaren juist het tegenovergestelde.

Medewerkers hebben het thuiswerken over het algemeen als prettig ervaren, dit geven zij aan in de interviews. Managers en leidinggevenden (vooral van de productieomgeving) gaven aan het thuiswerken lastig te vinden omdat zij aansturing moeten geven aan hun medewerkers en dit gaat erg lastig vanuit huis.

Medewerkers hebben ook redelijke beschikking tot de middelen die nodig zijn om thuis te werken, is gebleken uit de interviews en enquête.

Verder is flexibel werken ook een onderdeel van het principe tijd en plaats onafhankelijk werken. Binnen Timesavers zijn er vrijwel geen mogelijkheden om flexibel te werken. Dit is gebleken uit de interviews. In de enquête voor de kantooromgeving waren de antwoorden hierover gemiddeld. Wanneer deze mogelijkheid er wel is, geeft één medewerker aan het lastig te vinden om hier ook echt gebruik van te maken omdat de medewerker bang is voor vragen van collega's. In de enquête voor de productieomgeving werd aangegeven dat er weinig/geen gebruik gemaakt kan worden van flexibel werken.

Zelfsturend werken

Autonomie is onderdeel van het principe zelfsturend werken (Baane, 2011). Medewerkers geven in de interviews en enquête aan een redelijke mate van autonomie te hebben binnen Timesavers. Uit de interviews is gebleken dat medewerkers van Timesavers redelijk vaak zelf kunnen bepalen met wie zij werken, hoe zij werken en welke taken zij oppakken naast de vaste taken. Uit de enquête is ook gebleken dat medewerkers in redelijke mate kunnen bepalen hoe zij werken en welke taken zij oppakken naast hun vaste taken. Zelf bepalen met wie de medewerkers werken is in mindere mate het geval.

Zelf bepalen waar er wordt gewerkt is voor productiemedewerkers niet van toepassing. Voor de kantoor medewerkers ligt dit eigenlijk ook vooral vast omdat er niet altijd thuis gewerkt mag worden.

Vrije toegang en circulatie van kennis en informatie

Verder is het voor Het Nieuwe Werken van belang dat er weinig hiërarchie binnen een organisatie heerst zodat er vrije toegang en circulatie van kennis en informatie kan plaatsvinden. Dit is ook één van de principes van Het Nieuwe Werken volgens Baane (2011). Bij Timesavers is dit volgens de

resultaten uit de interviews het geval. Binnen Timesavers is er sprake van weinig hiërarchie en een informele sfeer met korte lijntjes. Daardoor is er ook vaak sprake van goede communicatie. Sommige medewerkers geven wel aan dat dit soms beter kan. In de enquête is binnen de kantooromgeving de score op hiërarchie gemiddeld. In de productieomgeving is deze score iets hoger dan vergeleken met de score van de kantooromgeving. In de productieomgeving ervaren de medewerkers dus iets meer hiërarchie dan in de kantooromgeving.

Uit de enquête is ook gebleken dat medewerkers in de kantooromgeving de informatie die zij nodig hebben voor hun werk redelijk kunnen vinden. In de productieomgeving kunnen zij deze informatie iets minder goed vinden.

Flexibele arbeidsrelaties

Flexibiliteit van beide kanten (werkgever en medewerker) is bij Het Nieuwe Werken ook erg belangrijk en wederom ook een van de principes van Het Nieuwe Werken volgens Baane (2011). Vrijwel alle medewerkers geven in de interviews aan zich flexibel op te stellen tegenover Timesavers. Sommige respondenten geven aan dat Timesavers zich niet heel flexibel opstelt tegenover haar medewerkers maar andere respondenten vinden dit juist weer wel. De meningen hierover zijn dus verdeeld.

Uit de enquête is ook gebleken dat medewerkers uit de kantooromgeving zich flexibel opstellen tegenover Timesavers. In de productieomgeving is dit vergeleken met de kantooromgeving iets minder. Verder ervaren medewerkers volgens de enquête gemiddelde flexibiliteit vanuit Timesavers.

Medewerkers binnen een bedrijf wat gebruik maakt van Het Nieuwe Werken hebben baat bij leidinggevendenden/managers die zich ondersteunend en coachend opstellen (Gomez, 2015). Binnen Timesavers stellen leidinggevendenden/managers zich wel ondersteunend op en ook proberen zij zich coachend op te stellen. Opvallend hierbij is dat medewerkers aangeven weinig te merken van een coachende stijl van hun leidinggevendenden. Deze coachende stijl komt dus niet helemaal over op de medewerkers.

Uit de enquête is gebleken dat kantoor- en productiemedewerkers gemiddelde ondersteuning ervaren bij het behalen van de doelstellingen en gemiddelde stimulans van leidinggevendenden bij de ontwikkeling van de medewerker. In de productieomgeving ervaren medewerkers deze ondersteuning en stimulans iets minder vergeleken met de kantooromgeving.

Vertrouwen is een belangrijk onderdeel van Het Nieuwe Werken. Wederzijds vertrouwen zorgt ervoor dat het altijd en overal werken moreel en mentaal mogelijk wordt gemaakt (Baane, 2011). Binnen Timesavers hebben medewerkers veel vertrouwen in het bedrijf maar uit de interviews is gebleken dat er andersom niet altijd sprake van vertrouwen is. Een aantal respondenten gaven namelijk aan dat zij geen vertrouwen voelden vanuit Timesavers bij het thuiswerken. In de enquête werd aangegeven dat medewerkers over het algemeen goed vertrouwen ervaren van hun leidinggevende bij het thuiswerken.

6.5 Wat zijn de verwachtingen van het management, leidinggevendenden en de medewerkers van Het Nieuwe Werken?

Draagvlak

Medewerkers, het management en leidinggevendenden staan over het algemeen open voor meer flexibiliteit binnen Timesavers. Meer dan de helft (12) van de respondenten van de interviews geeft

namelijk aan hier open voor te staan. Het merendeel wat niet open staat voor Het Nieuwe Werken zijn leidinggevende of zitten bij het management. Volgens Bijl (2009) is het belangrijk dat de directie het nut in ziet van het nieuwe werken. Naar aanleiding van de resultaten uit de interviews is er vastgesteld dat het hierbij ook belangrijk is dat ook de leidinggevend en het management het nut in zien van thuiswerken/flexibel werken. Het geven van vertrouwen en ruimte aan medewerkers loopt namelijk top-down en ook moeten deze partijen zelf het goede voorbeeld geven.

Kantoormedewerkers staan redelijk open voor flexibele werktijden en plaats onafhankelijk werken volgens de enquête. In de productieomgeving staan medewerkers vergeleken met de kantooromgeving iets minder open voor flexibele werktijden.

Een aantal respondenten van de enquête denken dat plaats onafhankelijk werken het werk ten goede komt omdat zij aangeven thuis/elders meer ongestoord kunnen werken en hierdoor de productiviteit dus hoger ligt. Ook wordt er bij het thuiswerken minder tijd 'verspild' aan woon-werkverkeer. Ook een aantal respondenten denken dat flexibel werken/plaats onafhankelijk werken het werk niet ten goede komt omdat bij thuiswerken de medewerker bijvoorbeeld kleine overlegjes op de afdeling mist.

Verwachtingen thuiswerken

Het thuiswerken zou binnen Timesavers niet meer dan 1 à 2 dagen in de week gedaan moeten worden. Dit is door respondenten aangegeven in zowel de interviews als in de enquête. Wanneer dit meer dan 2 dagen in de week gedaan zou worden mist de medewerker te veel van het bedrijf en ook mist de medewerker dan creativiteit volgens een aantal respondenten van de interviews. Medewerkers geven vaak aan zelf ook niet meer dan 2 dagen in te week thuis te willen werken. Verder werd er ook door een respondent aangegeven dat het thuiswerken het best in blokken van 4 uur gedaan zou kunnen worden.

Verwachtingen flexibel werken

Verder zijn verwachtingen van flexibel werken volgens de interviews en enquête dat er gebruik wordt gemaakt van een bloktijd. Hierbij mag de medewerker werken binnen een bepaald blok op tijden die hij/zij fijn vindt, als er maar 8 uur wordt gewerkt. Twee respondenten van de interviews gaven hierbij aan dat zij vinden dat dit blok een niet al te groot tijdsbestek moet omvatten. Bijvoorbeeld een tijdsblok van 07:00 's ochtends tot 18:00 's avonds. In de interviews en de enquête gaven een aantal respondenten aan dat er binnen dit blok een kleiner blok zou moeten zijn waarin medewerkers verplicht aanwezig zijn. Ook was een idee van een respondent van de enquête om het eerste en laatste werkuur flexibel te maken.

Daarnaast zouden er volgens 3 respondenten van de interviews die tot het management behoren gebruik gemaakt moeten worden van een kloksysteem wanneer deze bloktijden ingevoerd zouden worden.

Eén respondent van de interviews gaf aan dat er bij het thuiswerken ook misschien iets gedaan moet worden met het controleren van het inloggen van de medewerkers thuis zodat de leidinggevende kan zien of de thuiswerkende medewerker werkelijk is ingelogd.

Verder was één respondent van de interviews erg tegen het flexibel werken omdat de respondent dacht dat dit ten koste zou gaan van de productiviteit. Ook hadden twee respondenten het idee om 9 uur per dag te gaan werken zodat bijvoorbeeld de vrijdagmiddag een vrije middag wordt.

De meeste medewerkers denken dat flexibel werken de sfeer op de werkvloer ten goede zal komen, is uit de enquête gebleken. In totaal denken 15 medewerkers dat flexibel werken de sfeer wel ten goede zal komen. Hiervan zijn er 12 medewerkers kantoormedewerkers. 14 medewerkers denken dat dit de sfeer niet ten goede zal komen hiervan zijn er 8 productiemedewerkers. Verder zijn er 6 medewerkers die hierover twijfelen.

6.6 Hoe kan Het Nieuwe Werken in een productieomgeving vormgegeven worden?

Er is weinig theorie beschikbaar over Het Nieuwe Werken in de productieomgeving omdat dit nog niet vaak wordt gedaan. Het werd daarom ook aangegeven door de respondenten van de enquête en de interviews dat dit een lastige opgave is.

Productieomgeving

Thuiswerken voor medewerkers in de productieomgeving is geen optie omdat dit simpelweg niet mogelijk is. Voor productiemanagers/leidinggevendenden is thuiswerken wel mogelijk maar niet handig. Respondenten geven namelijk in de interviews aan dat de productievloer aansturen vanuit huis gaat erg lastig gaat omdat je het contact met de vloer dan mist.

Wat wel gedaan zou kunnen worden is ook gebruik maken van bloktijden maar dan in een kleiner tijdsbestek dan in de kantooromgeving. Zo kan er toch nog gebruik gemaakt worden van Het Nieuwe Werken maar in kleinere mate. Het Nieuwe Werken volledig toepassen binnen de productieomgeving is niet mogelijk bij Timesavers. Een respondent van de interviews gaf ook als idee om een team van mensen samen te stellen en met dat team een machine op te bouwen zodat er binnen het team afspraken gemaakt kunnen worden over werktijden.

Wel is dit alsnog lastig omdat iedereen in de productieomgeving eigenlijk afhankelijk is van elkaar. Dit werd aangegeven in zowel de interviews als de enquête. Wanneer iemand er niet is zou het voor kunnen komen dat iemand anders pas verder kan met het werk wanneer de ander er weer is en dit is niet bevorderlijk voor de productiviteit. Een respondent uit de interviews geeft aan dat meer flexibiliteit goed zou zijn voor de medewerkers maar niet voor Timesavers als bedrijf. Een andere respondent uit de interviews geeft weer aan dat het ook het makkelijkst organiseren is wanneer iedereen gewoon om dezelfde tijden begint en om dezelfde tijden eindigt met werken. Wanneer hier verandering in zou komen is hier veel planning voor nodig. In de enquête werd ook aangegeven dat wanneer er flexibel gewerkt zou worden, medewerkers in de productieomgeving meer zouden moeten leren om samen te werken.

6.7 Eindconclusie

Op dit moment doet Timesavers al een aantal dingen aan Het Nieuwe Werken. Zo mogen medewerkers af en toe thuiswerken maar structureel is dit niet mogelijk. Ook hebben medewerkers al een redelijke mate van autonomie binnen hun baan. Verder is er binnen Timesavers gemiddeld tot minder hiërarchie waardoor er korte lijnen zijn en de communicatie over het algemeen goed is. In de corona periode is er binnen Timesavers thuisgewerkt in de hybride vorm. Managers en leidinggevendenden, vooral van de productieomgeving, gaven in de interviews aan dit lastig te hebben gevonden omdat het aansturen van mensen lastig is op afstand. Medewerkers vonden het thuiswerken over het algemeen prettig, zij werden minder gestoord en konden efficiënter werken. Verder is er geen sprake van flexibel werken binnen Timesavers, er zijn geen flexibele werkroosters.

Ook proberen leidinggevenden wel gebruik te maken van coachend leidinggeven, maar blijkt dat in de praktijk medewerkers dit niet van hun leidinggevenden ervaren. Medewerkers stellen zich over het algemeen flexibel op tegenover Timesavers, maar sommige medewerkers vinden dat Timesavers zich niet altijd flexibel opstelt tegenover medewerkers.

Binnen Timesavers zouden medewerkers niet meer dan 1 à 2 dagen in de week thuis moeten werken volgens de resultaten van de interviews en de enquête. Op deze manier mist de medewerker niet te veel van de organisatie. Medewerkers zouden zelf ook niet meer dan 2 dagen in de week thuis willen werken. Het flexibel werken zou gedaan moeten worden in een bloktijd, waarbij deze tijden niet al te ver uit elkaar liggen. Medewerkers binnen Timesavers staan ook open voor meer van deze flexibiliteit.

In de productieomgeving van Timesavers kan er door medewerkers niet thuisgewerkt worden maar door managers eventueel wel. Echter vinden zij dit niet prettig omdat het aansturen van de medewerkers vanuit huis lastig gaat. Wel zou er gebruik gemaakt kunnen van flexibele werktijden. Dit zou wel veel planning vergen omdat de meeste medewerkers binnen de productieomgeving afhankelijk zijn van elkaar.

Het is vooral ook belangrijk dat de directie het nut in ziet van Het Nieuwe Werken volgens Bijl (2009). Naar aanleiding van de resultaten uit de interviews is er vastgesteld dat het hierbij ook belangrijk is dat leidinggevenden en het management het nut in zien van thuiswerken/flexibel werken. Het merendeel wat niet open staat voor Het Nieuwe Werken zijn namelijk leidinggevende of vallen onder het management. Het geven van vertrouwen en ruimte aan medewerkers loopt top-down en deze partijen moeten het goede voorbeeld geven.

6.8 Beantwoording hoofdvraag

Er zal nu antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van het onderzoek:

‘Op welke wijze kan Het Nieuwe Werken vormgegeven worden binnen Timesavers zodat Timesavers huidige en toekomstige medewerkers kan binden en boeien?’

Binnen de kantooromgeving kan er een thuiswerkbeleid opgesteld worden zodat er duidelijke en passende regels aan het thuiswerken verbonden kunnen worden. Er moet ook wel gekeken worden naar een coachende stijl van leidinggeven bij leidinggevenden/managers. Binnen de productieomgeving is het vormgeven van Het Nieuwe Werken een lastig vraagstuk omdat productiemedewerkers vaak afhankelijk zijn van elkaar maar er zou gekeken kunnen worden naar flexibele werktijden.

Hoofdstuk 7 aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden er concrete aanbevelingen gedaan op basis van de resultaten en conclusies uit de vorige hoofdstukken. De aanbevelingen zijn weergegeven in volgorde van prioriteit. Deze aanbevelingen zullen bijdragen aan het implementeren van Het Nieuwe Werken binnen Timesavers.

7.1 Aanbeveling 1

Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat medewerkers thuiswerken als prettig hebben ervaren. Echter zijn niet alle medewerkers voor het thuiswerken. Met name leidinggevenden en managers vonden dit in de coronatijd lastig. Ook geven sollicitanten in sollicitatiegesprekken aan dat zij behoefte hebben aan thuiswerken binnen hun baan. Er is wel aangegeven dat wanneer er een beleid zou zijn voor het thuiswerken dat een manager er dan wel voor open zou staan. Binnen Timesavers wordt er op het moment af en toe thuisgewerkt echter is hier geen beleid voor.

Thuiswerken is een onderdeel van Het Nieuwe Werken. Thuiswerken zonder beleid is niet slim omdat de werkgever zorgplicht heeft voor een veilige werkomgeving, ongeacht waar de medewerker de arbeid verricht (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2022). Omdat Timesavers nu geen thuiswerkbeleid heeft is het aan te bevelen om voor het thuiswerken een beleid op te stellen zodat aan onder andere deze zorgplicht voldaan kan worden.

Het maken van een thuiswerkbeleid kan gedaan worden door vast te leggen wat het thuiswerken voor Timesavers inhoudt. Hierbij kan ook rekening gehouden worden met het opstellen van een thuiswerkovereenkomst. Verder moet er natuurlijk ook rekening gehouden worden met dingen die vanuit de wet vastgelegd zijn.

7.2 Aanbeveling 2

Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat leidinggevenden wel een ondersteunende en coachende stijl proberen aan te nemen. In de praktijk blijkt dat deze ondersteunde stijl wel tot uiting komt, maar dat medewerkers niet altijd een coachende stijl ervaren.

Voor Het Nieuwe Werken is het van belang dat leidinggevenden een coachende en ondersteunde stijl aannemen. Medewerkers die (gedeeltelijk) thuiswerken hebben namelijk baat bij een coachende en ondersteunende leidinggevende (Gomez, 2015). Het is daarom aan te bevelen om ervoor te zorgen dat leidinggevenden de juiste stijl van leidinggeven hanteren bij het thuiswerken. Zo kunnen medewerkers uiteindelijk op een prettige manier thuiswerken.

Het aannemen van een andere stijl van leidinggeven is niet altijd even makkelijk en dit zal niet van de ene op de andere dag kunnen veranderen. Om deze verandering op de beste manier te laten verlopen is het is daarom aan te raden om gebruik te maken van trainingen en/of cursussen die leidinggevenden kunnen volgen.

7.3 Aanbeveling 3

Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat thuiswerken voor productiemedewerkers geen optie is. Voor productiemangers is het eventueel mogelijk om thuis te werken. Echter is dit niet wenselijk omdat het aansturen van de productie op afstand lastig is. Verder is er in de theorie ook weinig te vinden over Het Nieuwe Werken in de productieomgeving, omdat dit een lastige opgave is.

Respondenten van de interviews en de enquête geven namelijk aan dat in de productieomgeving medewerkers erg afhankelijk zijn van elkaar.

Om productiemedewerkers toch een stukje flexibiliteit te bieden is het aan te bevelen om binnen de productieomgeving gebruik te maken van flexibele werktijden. Omdat hier nog weinig tot geen theorie over beschikbaar is, is het aan te bevelen om binnen een kleinere groep hier eerst proef mee te draaien. Aan de hand van de uitkomsten van die proef zouden dan verdere stappen ondernomen kunnen worden.

Literatuurlijst

- Akkers, T. (2021, 11 februari). *Het Nieuwe Werken*. Geraadpleegd op 29 november 2021, van <https://www.ensie.nl/twan-akkers/het-nieuwe-werken>
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2011). *Het nieuwe werken ontrafeld*. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* (2de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Benders, L. (2020, 26 oktober). *Validiteit en betrouwbaarheid in een enquête*. Geraadpleegd op 28 november 2021, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid-een-enquete/>
- Benders, L. (2021, 22 oktober). *Inductief en deductief redeneren in 4 stappen*. Geraadpleegd op 27 november 2021, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/deductief-inductief/>
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken* (1ste editie). Nederland, Zweewolde: Par CC.
- Caulfield, J. (2021, 26 oktober). *Wat is een thematische analyse (thematic analysis)?* Geraadpleegd op 28 november 2021, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/thematische-analyse/>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021a, 15 november). *Vacaturegraad naar bedrijfstak*. Geraadpleegd op 22 november 2021, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/vacatures/vacaturegraad-naar-bedrijfstak>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021b, 15 november). *Vacatures*. Geraadpleegd op 3 december 2021, van https://www.cbs.nl/item?sc_itemid=39df8938-f4b9-493b-8d13-309a51e6f4f2&sc_lang=nl-nl
- Checkmarket. (2020, 11 februari). *Steekproefcalculator*. Geraadpleegd op 2 december 2021, van <https://nl.checkmarket.com/steekproefcalculator/>
- Goedheijt, B. S. (2021, 7 april). *Development of a online procrastination course (Bourgondien, 2019)*. Geraadpleegd op 2 december 2021, van https://www.researchgate.net/figure/figuur-4-Zelfdeterminatietheorie-van-Ryan-en-Deci-2000_fig3_350666626
- Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. (2015). *Personeelsmanagement* (7de editie). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux B.V.
- Hoefnagels, M., & Froeling, K. (2011). Stimuleer mensen het maximale uit zichzelf te halen. *TvOO*, 1, 24.
- Meijer, S. (2021, 26 augustus). *Krapte op de arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 3 december 2021, van <https://www.deondernemer.nl/personeel/werkgevers-bedrijven-recruitment-medewerkers-krapte-arbeidsmarkt-talenten-arbeidsvoorwaarden~3241412?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

- Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. (2021, 13 oktober). *Start campagne 'Hybride werken. Wat win jij er mee?'* Geraadpleegd op 30 november 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2021/10/14/start-campagne-hybride-werken.-wat-win-jij-er-mee>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2022, 11 januari). *Thuiswerken: wat zegt de wet en wie is verantwoordelijk?* Geraadpleegd op 9 april 2022, van <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/fit-en-vitaal-thuiswerken/wat-staat-er-in-de-wet-over-thuiswerken>
- Mok, A. L. (2015). *Arbeid, bedrijf en maatschappij* (7de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Planting, L. (2017, 28 april). *Het binden en boeien van personeel, wat kan een organisatie doen?* Geraadpleegd op 30 november 2021, van <https://www.retentie-management.com/het-binden-en-boeien-van-personeel-wat-kan-een-organisatie-doen/>
- Spinder, K. (2011). Het Nieuwe Werken, moeten we daar iets mee? *TvOO*, 1, 4.
- Timesavers. (z.d.). *Over Timesavers*. Geraadpleegd op 20 november 2021, van <https://www.timesaversint.com/nl/over-timesavers/>
- TNO. (2020, 26 november). *De impact van de COVID-19 crisis op medewerkers - Monitorarbeid TNO*. Geraadpleegd op 21 november 2021, van <https://www.monitorarbeid.tno.nl/nl-nl/news/de-impact-van-de-covid-19-crisis-op-medewerkers/>
- TNO. (2021, 4 februari). *Bijna een kwart van de thuiswerkers wil ook na corona grotendeels thuis blijven werken*. Geraadpleegd op 21 november 2021, van <https://www.tno.nl/nl/over-tno/nieuws/2021/2/kwart-thuiswerkers-na-corona-deels-thuis-blijven-werken/>
- Valk, J., & Laguna, L. L. D. L. (2019). *HRM Heden & Morgen* (1ste editie). Deventer, Nederland: Vakmedianet.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van Dijk, N. (2019). *Binden en boeien van je medewerkers*. HR-Dienst. Geraadpleegd van <https://www.hr-dienst.nl/wp-content/uploads/2019/08/WHITEPAPER-boeien-binden.pdf>
- Van Rosmalen, M. (2018, 9 juni). *Sociale Innovatie vs. Het Nieuwe Werken - Menno van Rosmalen*. Geraadpleegd op 29 november 2021, van <https://medium.com/@mennorosmalen/sociale-innovatie-vs-het-nieuwe-werken-91631c4fed01>
- Van Schie, E. (2018, 26 september). *Medewerkers willen flexibiliteit, vrijheid en eigen verantwoordelijkheid*. Geraadpleegd op 23 november 2021, van <https://www.xperthactueel.nl/praktijkvraag/medewerkers-willen-flexibiliteit-vrijheid-en-eigen-verantwoordelijkheid/>
- Vlot, C. (2021, 12 oktober). *Publicatie resultaten grootschalig I&O-onderzoek naar werken en reizen na corona*. Geraadpleegd op 22 november 2021, van

<https://www.andersreizen.nu/nieuws/publicatie-resultaten-grootschalig-io-onderzoek-naar-werken-en-reizen-na-corona/>

Wuarbanaran, A. (2017, 28 april). *Het Nieuwe Werken | Procesmodel*. Geraadpleegd op 1 december 2021, van <https://www.veldhoencompany.com/nl/services/het-nieuwe-werken-procesmodel/>