Stichting Innovatie & Arbeid
sterk door overleg

Informatiedossier

Wat als we Nieuw gaan Werken?

Brussel, maart 2014

Contains chapter in English 'Assessing the New World of Work'.

Hendrik Delagrange

Wat als we Nieuw gaan Werken?

Met Engelse vertaling van Hoofdstuk 7, vaststellingen over HNW.

Met dank aan:

De gesprekspartners-experten: Karlien Haak, Prof. Dr. Frederik Anseel, Anton Maes, Didier Brackenier, Beater van der Velden, Femke Dhont, Linda Rigters, Seth Maenen, Bart Cambré, Mieke Van Gramberen, Elke Jeurissen, Eline Kennis;

De contactpersonen bij de cases: Marc Dick, Ivan Cols, Bjorn Cuyt, Jan Sap, Hendrik Deroo, Roel De Geyter, Brigitte Vermeersch, Lena De Meerleer, Wim Willems, Ludwig Huybrechts, Isabelle Tegenbos, Hendrik Deroo, Catherine de Buysere, Steven Robberechts;

De leden van de deskundigengroep: Karel Colman, Bjorn Cuyt, Luc Dekeyser, Gianni Duvillier, Koen Repriels, Gert Truyens, Saar Vandenbroucke, Françoise Vermeersch;

Directeur, staf en collega's wetenschappelijk medewerkers van Stichting Innovatie & Arbeid, de SERV administratieve ondersteuning, drukkerij en documentalisten.

© bij SERV/Stichting Innovatie & Arbeid

Bij gebruik van gegevens en informatie uit deze publicatie wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Brussel, SERV - Stichting Innovatie & Arbeid

WD/2014/5147/3

Inhoud

Inleiding 9

Achtergrond ... 9

In dit dossier ... 10

1. Definitie en context ... 11

1.1. Definities ... 11

1.1.1. Breed begrip laat verschillende klemtonen toe ... 11
1.1.2. De bron: White Paper van Bill Gates (Microsoft) ... 11
1.1.3. Overzicht van verschillende definities ... 13
1.1.4. Vaag begrip verwatert nog verder ... 15
1.1.5. Praktijkdefinitie ... 16
1.1.6. Conclusie ... 16

1.2. Moeilijk toetsbaar ... 18

1.3. Modern en aantrekkelijk discours ... 18

1.4. Veronderstellingen ... 20

1.4.1. Toenemende krapte op de arbeidsmarkt ... 21
1.4.2. Een jongere generatie met andere verwachtingen ... 26
1.4.3. Pendeltijd weegt op werk-privébalans ... 33

1.5. Promotie door belanghebbenden ... 39

1.5.1. Belanghebbende bedrijven en organisaties ... 39
1.5.2. Kritische stemmen ... 40
1.5.3. Conclusie ... 41

1.6. De overheid als voortrekker ... 41

1.7. Technologische evolutie: mobiel, alles in de cloud ... 44

1.7.1. Alles kan ... 44
1.7.2. Maatschappelijke kritiek ... 45
1.7.3. Push &/of pull? ... 46
1.7.4. Conclusie ... 47

1.8. In Nederland ... 47

1.8.1. Waarschijnlijk veel meer toegepast dan in Vlaanderen ... 47
1.8.2. Maatschappelijke context ... 47
1.8.3. Logische stap ... 48
1.8.4. Niet vanzelf: lastig om in te voeren ... 48
1.8.5. Conclusie ... 50

1.9. Varianten en aanverwante concepten ... 51

1.9.1. Co-working space ... 51
1.9.2. Bedrijvencentra ... 51
1.9.3. Dynamisch werken ... 52
1.9.4. Finext: de ‘nieuwste’ manier van werken ... 52
1.9.5. Conclusie ... 53

1.10. HNW in de praktijk ... 53

1.10.1. Geen informatie over toepassing HNW als geheel ... 53

1.10.2. Indicaties uit de IOA-enquête: thuis- of telewerken in 14% van de ondernemingen en organisaties ... 53
1.10.3. Thuiswerk in de EAK: 1 op 5 werknemers ... 64
1.10.4. Thuiswerk en bepalen van werktijden in de EWCS 2010 ... 67
1.10.5. Nederland: Verwachtingen worden in beperkte mate gerealiseerd ... 69
1.10.6. Conclusie ... 70

2. Telewerken, telethuiswerken, thuiswerken ... 72

2.1. Fenomeen ... 72

2.2. Types van tele/thuiswerken ... 72

2.3. Telewerkcentra ... 73

2.4. Gebrekkig onderzoek naar telewerk (en andere nieuwe vormen van werk) ... 73

2.5. Telewerk voor wie? ... 75

2.6. Mobiliteit en werk-privébalans zijn niet de voornaamste motieven voor telewerk ... 75

2.7. Productiviteit van telewerken ... 77

2.7.1. Interessant maar zelden gemeten ... 77
2.7.2. Nauwelijks meetbaar ... 77
2.7.3. Telewerk en innovatief werkgedrag ... 79
2.7.4. Doet het er wel toe? ... 80

2.8. Effecten op de telewerkers ... 80

2.8.1. Gevoel van autonomie ... 80
2.8.2. Werk-privébalans ... 81
2.8.3. Effect op de jobtevredenheid ... 84

2.9. Effecten op de organisatie als geheel en de “achterblijvende” collega’s ... 85

2.9.1. Weinig onderzocht ... 85
2.9.2. Telewerk als vlucht voor ‘storing’ ... 85
2.9.3. Effect op de organisatie ... 86
2.9.4. Relatie met de leidinggevende ... 87
2.9.5. Relatie met de collega’s ... 88
2.9.6. Effect op verloop ... 89

2.10. Intermediërende factoren ... 90

2.10.1. Frequentie en duur van het telewerken ... 90
2.10.2. Gender-effecten ... 90

2.11. Conclusie ... 92

3. Kantoorinrichting ... 93

3.1. Historiek van de kantoorinrichting ... 93

3.1.1. Taylor op kantoor ... 93
3.1.2. Nieuwe (bouw-)technologie ... 93
3.1.3. Human relationsschool: landschapskantoren ... 94
3.1.4. Zoektocht naar alternatieven levert niet veel op ... 95
3.1.5. Flexdesken: (c)lean op kantoor ... 96
3.1.6. Nederland: werkomgeving bij HNW ... 98

3.2. Symbolisch belang van de werkplaats ... 98

3.3. Effecten van open kantoren ... 102

3.3.1. Ruim debat ... 102
3.3.2. Impact van een omschakeling ... 103
3.3.3. Blijft hoe dan ook onaangenaam ... 103
3.3.4. Katalysator voor psychosociale risico's ... 105
3.3.5. Privacy ... 106
3.3.6. Communicatie en interactie ... 107
3.3.7. Verstoring ... 114
3.3.8. Lawaai ... 117
3.3.9. Flexibiliteit ... 119
3.3.10. Kostenbesparing ... 119

3.4. Intermedierende factoren ... 120

3.4.1. Verschillen naargelang functieniveau en -aard ... 120
3.4.2. Kenniswerk ... 121
3.4.3. Mogelijkheden en beperkingen van elektronische communicatie ... 122
3.4.4. Persoonlijkheid ... 123
3.4.5. Belang van de participatie en autonomie van werknemers in het inrichten van de kantooromgeving ... 125
3.4.6. Belang van het ontwerp van de inrichting ... 126

3.5. Beperkingen van het beschikbare wetenschappelijk onderzoek ... 129

3.6. Overzicht van de effecten ... 131

4. Organisatie en management ... 133

4.1. Sleutelelement van HNW? Of is er marge? ... 133

4.2. Stand van Zaken in Nederland ... 133

4.3. Autonomie is niet voor iedereen wenselijk ... 134

4.4. Beoordeling en evaluatie ... 136

4.4.1. Functiebeschrijvingen en competentieprofielen ... 136
4.4.2. Beoordelings- en functioneringsgesprekken ... 139
4.4.3. Conclusie ... 143

4.5. Innovatiever werken? ... 143

4.6. Leiderschap ... 144

4.7. Vertrouwen en autonomie ... 146

4.8. Indicaties uit de EWCS ... 147

4.9. Invoeringsmodaliteiten ... 150

5. Technologie is de sleutel ... 152

5.1. SVZ in Nederland ... 152

5.2. IT is een facilitator voor werkvormen ... 153

5.3. Volledige digitalisering (paper-less) ... 156

5.4. Conclusie ... 158

6. Voorbeelden van HNW ... 160

6.1. Werkwijze ... 160

6.2. Unizo ... 161

6.2.1. Achtergrond & aanleiding ... 161
6.2.2. Voorbereiding ... 164
6.2.3. Inrichting ... 165
6.2.4. Organisatiecultuur ... 167
6.2.5. ICT ... 168
6.2.6. Effecten op de organisatie ... 169

6.3. VRT redactie ... 173

6.3.1. Context en achtergrond ... 173
6.3.2. Technologische evolutie ... 175
6.3.3. Eén/De Redactie ... 175

6.4. KBC ... 185

6.4.1. Context en achtergrond ... 185
6.4.2. Uitwerking ... 186
6.4.3. Stand van zaken ... 193

6.5. Getronics ... 194

6.5.1. Context en achtergrond ... 194

6.6. Havenbedrijf Gent ... 202

6.6.1. Context en achtergrond ... 202
6.6.2. Werkthema's ... 204

6.7. Eneco ... 208

6.7.1. Context en achtergrond ... 208
6.7.2. Werkorganisatie ... 210

6.8. Janssen Pharmaceutica ... 213

6.8.1. Context en achtergrond ... 213
6.8.2. Uitrol van HNW ... 213
6.8.3. Telewerken ... 214
6.8.4. Invoering ... 215
6.8.5. Aanpassing ... 216
6.8.6. Leiding geven en werken ... 216

6.9. FOD Sociale Zaken ... 217

6.9.1. Context en achtergrond ... 217
6.9.2. Werking ... 218
6.9.3. Uitwerking ... 219

7. Vaststellingen over HNW ... 224

7.1. HNW als concept ... 224

7.1.1. HNW is een geheel ... 224
7.1.2. Gefragmenteerd wetenschappelijk onderzoek ... 225
7.1.3. Nieuwe of oude bedrijven en kantoren ... 225
7.1.4. Generaties: niet van toepassing ... 226
7.1.5. Nut en relevantie ... 226
7.1.6. Productiviteit ... 227
7.1.7. Triggers ... 227
7.1.8. Flexwerken, co-working ... 228
7.1.9. Invoering en projectmanagement ... 228
7.1.10. Duurzaamheid als motief ... 228

7.2. Telewerken ... 229

7.2.1. Vertrouwen als principiële beslissing ... 229
7.2.2. Bescheiden vergoeding voor wat als gunst geldt ... 229
7.2.3. Liever persoonlijk dan elektronisch communiceren ... 230
7.2.4. Werken in de privésfeer krijgt aandacht ... 230
7.2.5. Werk-privé wordt huis geregeld, niet op kantoor ... 231
7.2.6. Digitale nomaden zijn voorlopers ... 231

7.3. Inrichting van de kantoren ... 231

7.3.1. Open space met vele variaties ... 231
7.3.2. Open kantoren in een nieuw licht en geluid ... 232
7.3.3. Privacy ... 234
7.3.4. Flexdesken op vaste basis ... 235
7.3.5. Iedereen mee ... 235
7.3.6. Kantoor is thuis niet ... 236

7.4. Digitalisering ... 236

7.4.1. Digitaliseren van documenten ... 236
7.4.2. Communicatietechnologie ... 237

7.5. Vertrouwen en leiderschap ... 237

7.6. Strategische opties ... 238

7.6.1. Positieve en negatieve aspecten balanceren tegenover elkaar ... 238
7.6.2. Voor iedereen? ... 239

8. Assessing the new world of work ... 240

8.1. The new world of work as concept ... 240

8.1.1. The new world of work is a totality ... 240
8.1.2. Fragmented scientific research ... 241
8.1.3. New or old companies and offices ... 241
8.1.4. Generations: not applicable ... 242
8.1.5. Usefulness and relevance ... 242
8.1.6. Productivity ... 243
8.1.7. Triggers ... 243
8.1.8. Flextime, co-working ... 243
8.1.9. Implementation and project management ... 244
8.1.10. Sustainability as motivation ... 244

8.2. Teleworking ... 245

8.2.1. Trust as fundamental decision ... 245
8.2.2. Modest remuneration for something that is a favour ... 245
8.2.3. Preference given to personal over electronic communication ... 246
8.2.4. Attention to work-life balance ... 246
8.2.5. Work-life balance is handled at home, not in the office ... 247
8.2.6. Digital nomads as pioneers ... 247

8.3. Furnishing the offices ... 247

8.3.1. Open space with many variations ... 247
8.3.2. Open offices in a new light and sound ... 248
8.3.3. Privacy ... 250
8.3.4. Flexdesking on a permanent basis ... 250
8.3.5. Involving everyone ... 251
8.3.6. The office is not home ... 251

8.4. Digitisation 252
8.4.1. Digitising documents 252
8.4.2. Communication technology 252
8.5. Trust and leadership 252
8.6. Strategic options 253
8.6.1. Weighing the positive and negative 253

9. Besluit 255
9.1. Telewerken 255
9.2. Open kantoren 256
9.3. Kostenbesparing 257
9.4. Leiderschap en management 257
9.5. Evenwichten 258
9.6. Het Nieuwe werken: mogelijkheden en beperkingen 259

Lijst met afkortingen en begrippen 260

Referentielijst 267

Inleiding

Achtergrond

Het werken zonder vaste werkplek lijkt in opmars. Steeds meer organisaties schakelen over naar een mix van thuis/afstandswerken en het reorganiseren van de werkplekken zodat een werknemer geen “vaste bureau” meer heeft om te werken. Personen komen op kantoor en zoeken een vrije plaats om die dag te kunnen werken.

Dit lijkt een hertekening te veronderstellen van de organisatie en opvolging van het werk en de taken. Het lijkt hier ook te gaan om een grondige ingreep in het klassiek beeld van de werkplek.

De combinatie van het toepassen van telewerken, werken met losse werkplekken in open kantoren, het organiseren van het werk op basis van uit te voeren activiteiten *(activity based)* en het hanteren van een personeelsbeleid waarbij de nadruk meer op resultaten dan op werktijden ligt vormt samen het concept ‘Het Nieuwe Werken’ (HNW). Dit krijgt de laatste jaren veel aandacht en lijkt op het eerste zicht als een voor zowel werkgever als werknemer aantrekkelijke optie gepresenteerd te worden.

De vraag die we in dit project willen beantwoorden is hoe dit Nieuwe Werken er in de praktijk uit ziet. Hoe organiseert men dergelijke manier van werken? Wat zijn de voorwaarden om op zo’n manier te gaan werken? Wat zijn succesfactoren en valkuilen? Hoe verloopt het proces van de invoering van deze manier van werken? Welke uitdagingen zijn er voor het management, het HR-beleid, het samenwerken met de collega’s… Er is nood aan een kritische ontleding van de verschillende aspecten om na te gaan of, en in welke omgeving, het Nieuwe Werken een meerwaarde biedt voor de ondernemingen, organisaties en hun werknemers.

Er zijn twee luiken in dit onderzoek: een literatuurstudie en een kwalitatief luik waarbij er met deskundigen wordt gesproken en een aantal cases worden onderzocht.

Dit project bouwt verder op de expertise van de Stichting omtrent arbeidsorganisatie en personeelsbeleid in ruime zin, en op het in kaart brengen van nieuwe concepten zoals Sociale Innovatie.

Er is in het verleden al onderzoek verricht door de Stichting naar een van de aspecten van Het Nieuwe Werken, telethuiswerken (1996). Dit aspect wordt ook (in beperkte mate) opgevolgd in de IOA-enquête.

In dit dossier

In het eerste hoofdstuk zoeken we naar een hanteerbare definitie van Het Nieuwe Werken (1). We schetsen de contouren van de maatschappelijke context door op te zoeken in welke mate de veronderstellingen die gemaakt worden binnen het Nieuwe Werken terecht zijn. We bekijken een aantal aanverwante concepten en proberen indicaties te vinden van de mate waarin Het Nieuwe Werken al geheel of gedeeltelijk wordt toegepast vandaag.

In de daaropvolgende hoofstukken bekijken we een aantal facetten van HNW: telewerken (2), de kantoorinrichting (3), aspecten van management en organisatie (4) en de technische kant (5). Deze hoofdstukken zijn gebaseerd op literatuuronderzoek en gesprekken met een aantal bevoorrechte getuigen.

Om alle bevindingen te kunnen kaderen en te integreren in een inzicht in de praktijk werden een aantal bedrijven bezocht (6). We hadden er gesprekken met bevoorrechte getuigen. De voorbeelden zijn divers, zowel wat de aard van de ondernemingen of organisaties betreft, als de manier waarop HNW werd uitgewerkt.

De vaststellingen (7) worden geformuleerd als een synthese van het literatuuronderzoek afgewogen tegen de bevindingen het literatuuronderzoek als de voorbeelden. We sluiten af met de conclusie (8).

Achteraan dit dossier is ook een verklarende lijst met afkortingen en begrippen opgenomen.

1. Definitie en context

1.1. Definities

1.1.1. Breed begrip laat verschillende klemtonen toe

Wat is nu precies Het Nieuwe Werken (HNW)? En is dat hetzelfde als NWOW, New World Of Work, of TPOW, Tijd- en Plaatsonafhankelijk werken?[1]

Het gaat om 'werk', wat aanduidt dat het om een concept in de werksfeer gaat.

Het gaat ook om iets dat 'nieuw' is en dus verschilt van iets oud, waarbij impliciet de veronderstelling wordt meegegeven dat het maar een kwestie van tijd is vooraleer iedereen zo gaat werken. Dat stelt onder meer Jan Flamend vast in zijn boek over HNW bij Getronics:

> *"Het Nieuwe Werken. 'Het Nieuwe Werken'. Duidelijk en luid articuleren. Met hoofdletters. Om aan te geven dat het om iets echt nieuws en belangrijks gaat.*
>
> *Zoiets als de Nieuwe Stijl in de schilderkunst, of het Nieuwe Denken in de filosofie, of het Nieuwe Rijden in het verkeer." (Flamend, 2011, p. 9; Kennis, 2013)*

Ook op de Kennisbank van het NCSI vinden we een kritische beschouwing terug:

> *De hoofdletters die we vaker zien bij HNW, vooral die van het lidwoord Het, verheffen het begrip blijkbaar tot een absolute waarheid. (Maes, 2011, p. 28)*

Verschillende bronnen geven helaas verschillende definities. HNW is geen wetenschappelijk concept, het wordt niet door wetenschappers of een instelling beheerd. Er is dus geen 'gezaghebbende' definitie. Door die onduidelijke achtergrond is het moeilijk om de ambitie van HNW te omschrijven. Gaat het om een werkvorm die in elk bedrijf toepasbaar is en toegepast zou moeten worden? Of is het iets specifiek voor een bepaald soort werk in bepaalde sectoren of activiteiten? Is het echt helemaal nieuw, of gaat het om een uitbreiding van wat al gangbaar is in bedrijven, vooral dan deze die al een sterke ICT ondersteuning hebben?

In geen enkele definitie wordt er een afbakening gegeven. Bovendien zijn er heel wat promotoren van Het Nieuwe Werken die er hun eigen invulling aan geven.

1.1.2. De bron: White Paper van Bill Gates (Microsoft)

Er is één document waar regelmatig naar verwezen wordt als de basis voor het begrip of concept: een *whitepaper* van Microsoft, met als titel "Digital Workstyle: The New World of Work", uitgegeven in 2005 (Microsoft Corporation, 2005). De paper wordt toegeschreven aan Bill Gates, maar kent enkel de institutionele

[1] Achteraan dit dossier is een lijst met afkortingen en begrippen opgenomen

uitgever Microsoft. Bill Gates heeft wel een samenvatting in zijn e-nieuwsbrief voor ondernemers gepubliceerd op hetzelfde moment (Gates, 2005).

In de paper maakt Microsoft een stand van zaken van de arbeid. Ze gaan uit van een omgeving die steeds meer globaal is, waar informatie belangrijk is, waar er voortdurend verandering is en waar de kenniswerker centraal staat. Ze merken ook op dat die kenniswerker onder druk staat en het risico op stress loopt. Afgaande op de inhoud lijkt Microsoft dit paper te schrijven om aan te tonen of te geven wat hun visie is op de arbeid in de toekomst zodat ze hun software in die richting verder kunnen ontwikkelen (wat ze ook gedaan hebben met producten als Sharepoint en Lync).

Ze zien de volgende trends op de werkplaats:

- Economische transformatie van een industriële economie naar een diensteneconomie die versneld wordt doorgezet; het belang van (het verwerven en verwerken van) informatie en kennis neemt daardoor toe;
- Globale economie met nomadische werkers;
- Constante verbondenheid, waardoor focus belangrijk wordt, zowel in het werk als met het oog op de werk-privébalans;
- Transparante organisaties waar interne processen flexibel en transparant zijn en waardoor de persoonlijke verantwoordelijkheden duidelijk zijn;
- Verschillende generaties ontmoeten elkaar op de werkvloer;
- Scherpe concurrentie voor talent op de krappere arbeidsmarkt.

Daarin herkennen we in grote lijnen de basis van het maatschappelijke discours rond HNW zoals dat ook vandaag bij ons wordt gehanteerd.

Hun visie over wat er dan verder moet gebeuren op de werkvloer is vrijwel uitsluitend gericht op de uitdagingen waarop software een antwoord moet vinden. Dat geeft indirect een idee van hoe ze de werkvloer zien:

- Information overload beperken;
- Verschillende communicatiekanalen integreren, zodat men van overal kan werken;
- Aanwezigheidsinformatie, om in een bepaalde context een bepaalde persoon snel te kunnen vinden en contacteren;
- Samenwerken in teams, ook virtuele teams;
- Samenwerking tussen verschillende organisaties;
- De juiste informatie vinden;
- Patronen kunnen zien in grote hoeveelheden data, al dan niet geautomatiseerd;
- Verbeteren van werkprocessen.

Hier is dus geen sprake van kantoorinrichting, telewerken of flexibele werktijden. Men heeft het vooral over arbeid waar digitale informatie centraal staat. Het is dan best wel opmerkelijk dat dit paper als vertrekpunt wordt gezien van zoiets breed als HNW, omdat ze een aantal elementen ervan beschouwen als bestaand eerder dan na te streven.

1.1.3. Overzicht van verschillende definities

In het standaardwerk (zie onder meer De Spiegelaere, Van Gyes, Benders, & Van Hootegem, 2013) 'Het Nieuwe Werken Ontrafeld' van Baane, Houtkamp en Knotter worden vier dimensies onderscheiden in Het Nieuwe Werken:

> *"1. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken:* 'any time, any where'*;*
> *2. Sturen van medewerkers op resultaat:* 'manage your own work'*;*
> *3. Vrij toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën: '*unmlimited access and connectivity'*;*
> *4. Flexibele arbeidsrelaties:* 'my size fits me'*."*
> *(Baane, Houtkamp, & Knotter, 2011, p. 12)*

Nochtans wordt van hun werk vooral het trio begrippen 'bricks, bytes and behaviour' (stenen of gebouw, ICT, gedrag) onthouden.

Wikipedia citeert Bijl:

> *"Het Nieuwe Werken (HNW) is een visie waarbij recente ontwikkelingen in de informatietechnologie als aanjager gelden voor een betere inrichting en bestuur van het kenniswerk. Het gaat om vernieuwing van de fysieke werkplek, de organisatiestructuur en -cultuur, de managementstijl en niet te vergeten de mentaliteit van de kenniswerker en zijn manager." (Dik Bijl - Het Nieuwe Werken 2007) geciteerd op ("Werken 2.0, alles over Het Nieuwe Werken", 2013)*

Dik Bijl beschrijft het in zijn boek zelf als volgt:

> *"De stelling die Het Nieuwe Werken poneert is de volgende: organisaties zullen effectiever en efficiënter worden (en leuker om voor te werken) door de medewerker meer vrijheid te geven in hoe die zijn werk doet, waar hij dat werk doet, wanneer hij dat werk doet, met welke hulpmiddelen hij dat doet en met wie hij daarbij samenwerkt. Door die toegenomen vrijheid wordt werken zinvoller, leuker en uitdagender en gaat die medewerker aan het werk, niet alleen omdat hij dat moet, maar ook omdat hij dat graag wil. Daar heeft iedereen profijt van omdat de medewerker daardoor niet alleen effectiever en efficiënter maar ook gelukkiger wordt. Allereerst is er het profijt voor die medewerker zelf, daarnaast voor zijn directe omgeving (partner, kinderen, vrienden), zijn manager, zijn organisatie, zijn ketenpartners en uiteindelijk de maatschappij." (Bijl, 2009, p. 29)*

Hij heeft het in dit fragment helemaal niet over aspecten als ICT en kantoorinrichting.

Volgens de Arbo-monitor 2010 van het TNO:

> *"Het Nieuwe Werken is een nieuwe visie op werken. Een visie waarin de medewerker centraal staat en de vrijheid heeft om te bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt en met wie hij werkt. Belangrijk element in deze visie is dat werken onafhankelijk is van tijd en plaats." (Hooftman, Hesselinck, van Genabeek, Wiezer, & Willems, 2011, p. 63)*

Volgens de TNO:

> *"HNW pleit voor minder regels, meer resultaatgerichtheid en meer verantwoordelijkheden en ondernemerschap bij de werknemer. ICT is daarin een belangrijke initiërende factor. Flexibiliteit wordt mogelijk doordat kenniswerkers onafhankelijk van een vaste plek kunnen werken. Bovendien vinden steeds meer activiteiten, werkprocessen en communicatie plaats in het digitale domein. Informatie komt steeds meer overal en altijd beschikbaar en medewerkers hebben steeds intensiever contact met elkaar via bijvoorbeeld sociale media en mobiele telefonie.*
>
> *Hierdoor worden zowel de organisatie als de medewerker gedwongen en uitgedaagd continu na te denken over de vraag welke werkvorm, activiteiten, manier van samenwerken en werkomgeving het beste past bij een bepaald soort werk of taakstelling. […]*
>
> *Het model gaat uit van vier fundamentele dimensies van HNW:*
>
> *1. Mate van **flexibilisering** door tijd- en plaatsonafhankelijk werken;*
>
> *2. Mate van **verbondenheid** in netwerken met (kennis van) interne medewerkers en externe personen; toegang tot digitale informatiebronnen en diensten;*
>
> *3. Mate van **empowerment** van werknemers en teams door waardering van eigen inbreng en autonomie bij het organiseren van werk en werkomgeving;*
>
> *4. Mate van **intrinsieke motivatie** door affiniteit met cultuur en doelstellingen van de organisatie.*
>
> *De dimensies vormen een scharnierpunt tussen enerzijds werkprestaties en anderzijds inzet van middelen. Immers HNW is geen doel op zich, maar moet zich uiteindelijk vertalen in positieve effecten in die werkprestaties, die van belang zijn voor de organisatie(onderdeel) in kwestie. Anderzijds worden de HNW dimensies beïnvloed door de juiste inzet van middelen ("de draaiknoppen") op het vlak van organisatie & management, ICT infrastructuur, fysieke infrastructuur, HRM systemen & praktijk en culturele normen en waarden. Hieruit blijkt ook dat HNW een integrale aanpak vereist waarin middelen in balans en gecoördineerd worden ingezet om de beoogde effecten te kunnen bereiken." (Bijlsma, Janssen, de Koning, & Schlechter, 2011)*

In Vlaanderen (en België) wordt HNW gepromoot door onder meer de 'NWOW-coalitie'. Het is een samenwerkingsverband van een aantal bedrijven die werkzaam zijn in de toepassingsgebieden van HNW: HR-diensten, HR-consultancy en ICT. Andere bedrijven of organisaties kunnen lid of ambassadeur worden. De NWOW-coalitie in Vlaanderen legt in hun omschrijving van 'slim werken' sterk de nadruk op de manier van omgaan met de werknemers (zoals ook blijkt uit de naam van hun website, slim-werken.be):

> *"Organisaties vertrekken vanuit vertrouwen in het talent van mensen en organiseren het werk zodanig dat er een maximale autonomie voor mensen en teams ontstaat. Op deze duurzame manier kunnen deze de ambitie van de organisatie mee realiseren." (NWOW Coalitie, 2012)*

In het persbericht bij hun oprichting omschrijven ze het op basis van de People, Planet en Profit - drietand van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO):

> *"De onderliggende principes zijn gebaseerd op people, profit en planet:*

*De **medewerkers** krijgen de verantwoordelijkheid en de flexibiliteit om hun werk te organiseren zoals het hen en hun collega's best past. Dit houdt o.a. ook in dat zij tijd en plaats zelf kiezen. Dit kan niet zonder duidelijke doelstellingen en opdrachten af te spreken op individuele basis en deze ook regelmatig te meten. Het resultaat is een betere aanwending van ieders talent en een werk-privébalans die aangepast is aan de wereld van vandaag.*

*De **organisatie** levert zijn medewerkers een omgeving en de technologische middelen om vernieuwing mogelijk te maken door horizontaal samenwerken tussen mensen, afdelingen en organisaties te promoten. Dat verzekert betere bedrijfsresultaten door gemotiveerde en betrokken medewerkers door een betere balans tussen professioneel en privéleven.*

*Het **milieu** heeft baat bij een vermindering van spitsuurverkeer en de promotie van alternatieve manieren om samen te werken."*

In Nederland ziet men zelfs een sterke samenhang tussen HNW en sociale innovatie, zoals dit beschreven wordt door Professor Frank Pot:

"Een andere variant van sociale innovatie is 'Het Nieuwe Werken' (HNW), het vervolg van 'telewerken' of 'thuis werken'. Deze ontwikkeling startte halverwege de jaren negentig en heeft de laatste jaren een grote vlucht genomen. Het accent ligt op tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Het initiatief kwam uit de hoek van het gebouwenmanagement: kostenbesparing door kleinere kantoren. Later kwamen daar bij het verminderen van reistijd, files en CO_2-uitstoot, een betere balans tussen werk en privé en nog weer later het aansluiten bij de 'werknemer 2.0'. Al snel was duidelijk dat dit niet alleen over gebouwen ging, maar ook over een andere managementstijl, een andere arbeidsorganisatie en een andere arbeidsrelatie. De begrippen sociale innovatie en HNW worden de laatste tijd vaak door elkaar gebruikt." (Pot, 2012, p. 10)

1.1.4. Vaag begrip verwatert nog verder

Het begrip was dus al van in zijn conceptie vrij open voor interpretatie en verdere afbakening. Dat is in de verdere toepassing ervan niet verbeterd. Ook in Nederland ziet men met lede ogen toe hoe het begrip verwatert:

"Het lijkt erop dat Het Nieuwe Werken is verworden tot een containerbegrip, een verzamelbegrip zonder scherp geformuleerde betekenis waardoor het voor de geïnteresseerde lastig is om vast te stellen wat er nou exact wordt bedoeld. En of het op zijn situatie goed toepasbaar is.

Het Nieuwe Werken kan inmiddels zo veel betekenen dat het eigenlijk niets betekent. Het begrip is te algemeen en te abstract, waardoor een vertaling naar de mogelijke betekenis voor het eigen bedrijf of organisatie bijna ondoenlijk is; men weet gewoon niet waar het nu eigenlijk om gaat." (van den Kieboom, 2013)

Het mag dan ook niet verwonderen dat de term 'Het Nieuwe Werken' ook voor de ondernemingen niet zo duidelijk is, zelfs zij die er aan werken, zo blijkt uit de HNW-barometer 2012 in Nederland:

"75% van de deelnemers in ons onderzoek geeft aan dat de term 'Het Nieuwe Werken' onduidelijk is en verwarring oproept;

67% van de HNW oriënterende organisaties geeft aan niet goed te weten wat HNW inhoudt en wat het de organisatie oplevert." (van der Meulen, 2012, p. 3)

1.1.5. Praktijkdefinitie

Uit dezelfde barometer kan wel afgeleid worden wat er in de praktijk onder gebeurt. De Top-5 componenten van HNW zijn (volgorde van de auteurs):

"1. Thuiswerken toestaan

2. Open kantooromgeving met flexibele werkplekken

3. Aanbieden nieuwe IT-voorzieningen

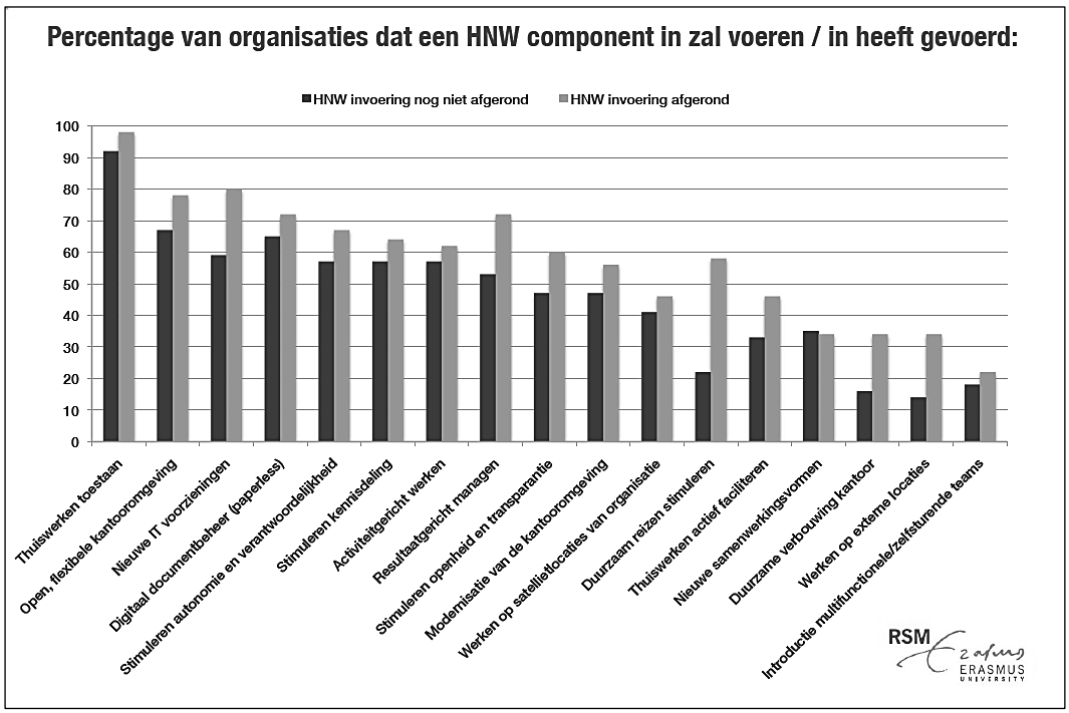
4. Digitaal documentenbeheer ('paperless office')

5. Stimuleren van autonomie en verantwoordelijkheid"

(van der Meulen, 2012, p. 7)

De mogelijkheden en voorwaarden van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken wegen hier duidelijk door ten opzichte van de organisatieaspecten. Enige voorzichtigheid is wel geboden; door het opdelen van de schaal en het aanbeiden van verschillende aantallen items voor verschillende indicatoren (er zijn bijvoorbeeld veel mogelijkheden om een organisatieaspect aan te duiden) ligt de nadruk in de vraagstelling toch zeker zo sterk op tijd-en plaatsonafhankelijk werken en wat daar voor nodig is als op de organisatie-innovatie zijde.

Figuur 1: Componenten van HNW



(Bron: van der Meulen, 2012, p. 8)

1.1.6. Conclusie

Het Nieuwe Werken (HNW) (of de New World Of Work (NWOW) wat hetzelfde betekent) is een totaalconcept, met verschillende onderdelen die elkaar

versterken. Het concept wordt soms gekaderd in begrippen met een brede maatschappelijke betekenis, zoals Sociale Innovatie of MVO.

In vele definities wordt de basis gelegd door een managementstijl die gebaseerd is op vertrouwen geven en een grote mate van autonomie toelaat dan wel veronderstelt. Dit maakt het mogelijk om met behulp van technologische oplossingen tijd- en plaatsonafhankelijk te werken en kantoren op een manier in te richten die flexibel is en samenwerking faciliteert. In de praktijk varieert de nadruk op de verschillende aspecten; de nadruk kan liggen op een vorm van organisatie-innovatie of op de fysieke werkomgeving en arbeidsvoorwaarden, waar dan het tijd- en plaatsonafhankelijk werken voorop staat.

Daartegenover staat dat andere definities en beschrijvingen niet de arbeidsorganisatie als vertrekpunt hebben, maar een doelstelling van efficiëntie of soms gewoon besparing voorop stellen.

Het valt te verwachten dat de effecten van HNW kunnen verschillen naargelang het uitgangspunt. Er lijkt zich daarom een risico te ontwikkelen dat er een verwachtingspatroon ten aanzien van HNW ontstaat dat gebaseerd is op een bepaalde invulling van het begrip, terwijl het project mogelijk van een andere invulling vertrekt. Voordelen en/of nadelen zouden dan wel eens niet van toepassing kunnen blijken.

Niettemin moeten we voor dit onderzoek een afbakening hanteren, die we omwille van de bovenstaande redenering niet te strikt willen maken.

Op basis van verschillende definities kunnen we tot een synthese komen:

- *Het Nieuwe Werken is een set van maatregelen die in een onderneming toegepast worden, waaronder:*
- *Het toekennen van een zekere mate van autonomie in het regelen van de arbeidstijd, voornamelijk met het oog op het afstemmen van werk- en privé;*
- *Het voorzien van de mogelijkheid om op andere plaatsen dan het kantoor te werken;*
- *Het toekennen van een grote mate van autonomie in het organiseren van het eigen werk, gekoppeld aan het beoordelen op basis van resultaten in plaats van prestaties of werktijden;*
- *Het inrichten van de werkplaats op een wijze die de bovenstaande maatregelen ondersteunt, waaronder een verregaande vorm van digitalisering;*
- *Het integreren van deze maatregelen in een geheel dat is gekoppeld aan de missie en doelstellingen van de organisatie.*

In geen enkele definitie wordt een afbakening gegeven naar het type bedrijf voor wie dit toepasbaar is. Er is geen expliciete beperking tot kantoorwerk, maar de nadruk op de kantooromgeving en het telewerken houdt echter impliciet een beperking in naar ondernemingen en organisaties waar voornamelijk kantoorwerk

wordt gedaan, waardoor het vooral, zo niet uitsluitend om arbeid typisch voor bedienden zal gaan. Naarmate de nadruk minder of meer ligt op een aantal aspecten is het echter niet op voorhand uitgesloten dat ook in een industriële of productieomgeving een aantal aspecten worden toegepast. Als we uit gaan van de whitepaper van Microsoft dab verwijst het naar kenniswerk in een geglobaliseerde en gedigitaliseerde wereld.

1.2. Moeilijk toetsbaar

De definitie van HNW is niet geheel duidelijk (zie ook 1.1). Wel is het duidelijk dat er een groot aantal samenstellende delen is, gaande van verschillende facetten van ICT, kantoorinrichting, werkorganisatie (met name autonomie), werktijdregelingen, telewerken en aspecten van personeelsbeleid in het algemeen en leidinggeven in het bijzonder.

Daardoor is het concept als geheel wetenschappelijk niet toetsbaar. Er kan onderzoek gedaan worden naar verschillende deelaspecten, maar niet naar HNW als eenduidig concept. In elke onderneming zal de feitelijke toepassing verschillen en zal de context anders zijn. Het is mogelijk dat het concept meer is dan alleen de som van de onderdelen, dat er een synergie ontstaat, maar dat zal enkel kunnen blijken op fragmenten ervan. (Anseel, 2013)

Dat de productiviteit in zijn geheel zou stijgen door de toepassing van HNW is nergens bewezen en is in geen enkele van de definities een uitgangspunt of doelstelling. Waar meer productiviteit wordt gemeld gaat het meestal over zelfrapportering bij met name telewerken in de onderzoeken daarover in de voorbije decennia. Het vergroten van de autonomie voor werknemers leidt er toe dat ze in grotere mate zelf voor hun productiviteit verantwoordelijk zijn, waardoor het een eigen keuze wordt en de perceptie van productiviteit groter kan zijn.

1.3. Modern en aantrekkelijk discours

Het discours dat gevoerd wordt over HNW gebeurt door een profiel van opiniemakers dat zelf in sterke mate past in het profiel van HNW: intensieve gebruikers van sociale media, en dan voornamelijk Twitter; persoonlijkheden die graag geziene gasten zijn in de massamedia en op studiedagen allerhande. Ook onderzoekers, consultants, journalisten en andere schrijvers en boodschappers van opinie over HNW zijn houders van een functie die past in HNW: zelfstandig in de uitvoering van hun werk, soms tegendraads, personen die graag gevestigde waarden en structuren in vraag stellen. Dit geldt ook voor de bedrijven en organisaties die HNW toepassen en dit uitdragen. Dit draagt waarschijnlijk bij tot de uitstraling van deze figuren als leider en past dan in het concept van HNW, waarbij de externe communicatie interne doeleinden dient, zoals *employer branding*. Een van de vaak genoemde voordelen van HNW is namelijk het

aantrekkelijk maken van een organisatie of bedrijf als werkgever zodat men nu en in de toekomst de beste mensen kan aantrekken en houden.

Daardoor kan de indruk ontstaan dat HNW een veel breder draagvlak heeft dan in werkelijkheid het geval is. (Anseel, 2013)

Gegeven het profiel van de discourshouders is het niet verwonderlijk dat het discours rond HNW gekleurd wordt door een retoriek van optimisme over de bevrijding van de werkende mens, die niet meer gebonden wil zijn door het keurslijf van arbeidsuren en werkprocedures. Houtman & Dekker verwoorden dit treffend in een column:

> *"Onder HNW verstaan we simpelweg het tijd- en plaatsonafhankelijke werken, zoals thuis- en mobiel werken. Wie een willekeurig managementboek doorbladert, leest dat het ook hier de werknemer is die centraal staat. Bevrijd van de ijzeren kooi van weleer schippert hij of zij met zijn tijd tussen de levenssferen van arbeid, zorg en studie. HNW past in die zin prima in het denken over de transitionele arbeidsmarkt, waarbij niet controle door de werkgever maar facilitering van levensloopgerichte transities leidend zijn." (Houtman & Dekker, 2013, p. 96)*

De vraag is maar of in een dergelijk optimistisch scenario de gevolgen op langere termijn goed doordacht zijn. Wat gebeurt er wanneer werknemers meer autonomie hebben om zelf naar eigen verlangen hun werk en loopbaan in te richten? De vrijheid hebben om dat te doen betekent ook de verantwoordelijkheid dragen om de keuzes te maken en de consequenties daarvan te accepteren. Het is niet eenvoudig om de korte termijn verlokkingen op lange termijn te bekijken door een risico-analytische bril. Houtman & Dekker:

> *"Een van de centrale noties in Webers sociologie is dat menselijke strevingen vaak hele andere uitkomsten hebben dan de beoogde. […] Ook het verlangen naar meer vrijheid, authenticiteit en persoonlijke groei in de wereld van arbeid en organisatie heeft aanwijsbaar dergelijke onbedoelde gevolgen. Wie door de enthousiaste retoriek over nieuwe organisatieconcepten, spiritualiteit en management, de vrijheid van het zzp-bestaan en 'Het Nieuwe Werken' heen prikt, ontwaart niet zelden een hogere werkdruk en een disbalans tussen werk- en thuissituatie die zich vooral bij vrouwen manifesteert. In een flexibele werkorganisatie komt de planningsdruk immers bij de individuele werknemer te liggen en komt ook de output centraler te staan: het gaat er niet om wanneer of hoe je iets doet, als je het maar doet! De nieuwe arbeidsethiek laat zich in de praktijk dan ook tamelijk probleemloos combineren met de spijkerharde neo-liberale afrekencultuur van het 'New Public Management'. […] Dit zijn moeilijk te onderschatten risico's, die uitnodigen tot bezinning op de jacht op vrijheid, authenticiteit en persoonlijke groei in de wereld van arbeid en organisatie. Ze wijzen ironisch genoeg in de richting van nieuwe vormen van onvrijheid, ontstaan als onbedoeld gevolg van het streven om hieraan te ontsnappen." (Houtman & Dekker, 2013, pp. 96-97)*

De brede visie van het concept is aantrekkelijk, modern en het klikt mooi in elkaar. Het biedt een antwoord op vragen die elke onderneming of organisatie zich stelt over hoe de toekomst er uit zal zien en hoe men zich daar het beste kan op voorbereiden.

1.4. Veronderstellingen

HNW wordt als een totaalconcept voorgesteld. Daarbij worden de mechanismen die er aan de grondslag van liggen niet analytisch voorgesteld; er wordt in het discours ingezet op een aantal premissen waarvan verondersteld wordt dat ze algemeen aanvaard zijn (projecties arbeidsmarkt, generatie Y, enzovoort) en waar HNW het antwoord op is.

Dit betekent echter meteen ook dat elke toepassing ervan zal vallen of staan met de geloofwaardigheid van degene die ze toepast of promoot. (Anseel, 2013)

> *"Wordt 'Het Nieuwe Werken' de nieuwe managementshype? Dat kan. Nochtans is er genoeg wetenschappelijke evidentie voor de effectiviteit ervan, maar de oppervlakkige manier waarop sommigen het implementeren zou weleens een probleem kunnen gaan vormen." (F. Anseel inVan Massenhove & Auwers, 2012, p. 43)*

HNW wordt verondersteld in een Maatschappelijke context plaats te vinden waarin een aantal nieuwe elementen nopen tot een vrij grondige herziening van de organisatie van het werk. In verschillende blogs, managementboeken en andere media die zich richten op management vinden we voorbeelden van de achterliggende visie op de toekomst van de maatschappij en de arbeidsmarkt voor de volgende decennia:

> *"Voor veel jongere werknemers geldt dat ze überhaupt pas aan het arbeidsproces willen deelnemen als ze hun digitale competenties kunnen inzetten en zij het vertrouwen krijgen dat zij hun bijdrage leveren in de door henzelf gekozen werktijd. Voor hen dus geen beperkte toegang tot internet en bloktijden waarbinnen ze moeten presteren. Zonder HNW ontbreekt het organisaties dus gewoonweg om een aantrekkelijke werkgever te kunnen zijn voor de nieuwe generatie medewerkers." (Vaas, 2010)*

> *"Binnen generaties zijn er meer verschillen te vinden dan tussen generaties. Maar de laatste tijd loopt het 'shock and awe' voor 'Generatie Y' de spuigaten uit. Een legertje consultants probeert bedrijfsleiders ervan te overtuigen dat de nieuwe generatie fundamenteel verschilt van de vorige. Een radicaal andere manier van leidinggeven is nodig als we die jongeren willen motiveren en behouden in ons bedrijf. Hun uitgangspunt is dat de periode waarin je opgroeit een cruciale impact heeft op je wereldbeeld. Dit klinkt logisch." (Anseel, 2012)*

> *"De toekomst is immers aan wie flexibel is. Zij zullen overleven. De anderen niet. Werkgevers moeten voortaan begrijpen dat werk en sociaal leven in elkaar overvloeien. Om straks nog interessant te zijn op de arbeidsmarkt zullen werkgevers moeten openstaan voor wat mensen echt gelukkig maakt. Een hold-up op de tijd van de werknemers hoort daar niet bij." (Van Massenhove & Auwers, 2012)*

> *"De stichtende leden willen hiermee op gestage basis een mentaliteitsverandering teweeg brengen in België om de werkorganisatie aan te passen aan de noden van de 21e eeuw, gebaseerd op vertrouwen, samenwerken, zelfsturen en output. Op een arbeidsmarkt waar tegen 2020 voor elke 7 nieuwkomers maar liefst 10 werknemers hun actieve loopbaan verlaten, wordt deze aanpassing dringend." (NWOW Coalitie, 2011)*

De veronderstellingen komen globaal genomen op het volgende neer:

- Een krapte op de arbeidsmarkt binnen enkele jaren door het verlaten van de arbeidsmarkt door de oudere generatie en de beperkte bevolkingsomvang van de volgende generaties;
- Een nieuwe cultuur en andere verwachtingen bij een de Generatie Y of M of de 'digital natives', die omwille van de krappe arbeidsmarkt zal moeten 'verleid' worden wil men als werkgever nog aantrekkelijk zijn;
- Een nood aan een herziening van de werk-privébalans, met een sterke nadruk op flexibele werktijden en de toenemende wens van werknemers om thuis te werken;
- Een tendens waarbij werknemers meer op hun verantwoordelijkheid en zelfstandigheid willen aangesproken worden;
- Een geloof in de mogelijkheden tot digitalisering van het werk zelf en de quasi evenwaardigheid van elektronische communicatie;
- De overtuiging dat oude statussymbolen ofwel overbodig zijn of wel vervangen kunnen worden door andere;

In de volgende paragrafen trachten we een zicht te krijgen op de fundering voor een aantal van deze stellingen. Over de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, de wensen van een jongere generatie en het belang van pendeltijd hebben we informatie kunnen verzamelen die voorgesteld wordt in de volgende paragrafen. De stand van zaken van ICT wordt besproken in hoofdstuk 5, op leiderschap en autonomie komen we terug in hoofdstuk 4

1.4.1. Toenemende krapte op de arbeidsmarkt

Om het hoofd te bieden aan een verwachte toenemende krapte op de arbeidsmarkt zullen de werkgevers zich aantrekkelijker moeten maken voor de krimpende groep werknemers. HNW zou dan een belangrijk element daar in zijn. Er zijn twee uitgangspunten van waaruit men dergelijke schatting kan maken: op basis van een projectie van de bevolkingsevolutie en op basis van een analyse van evoluties en mechanismen op de arbeidsmarkt.

1.4.1.1 Schatting op basis bevolkingsevolutie

Volgens de prognose van het Planbureau en de FOD Economie zal de totale Belgische bevolking stijgen in de periode 2013 – 2060:

> *"De bevolking van België[11] zal blijven stijgen van 11 035 948 personen die op 1 januari 2012 ingeschreven waren tot 12 748 686 in 2060. Dit is een stijging met 16%. Die toename zou algemeen zijn. Ze wordt het sterkst verwacht in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (+19%) en in het Waals Gewest (+18%). In het Vlaams Gewest en in de Duitstalige Gemeenschap zou ze respectievelijk +13% en +11% bedragen (…)." (Federaal Planbureau & FOD Economie, 2013, p. 17)*

De leeftijdsstructuur verandert wel grondig – de vergrijzing – in de periode 2013 – 2060:

"De stagnering van de geboorten, de hogere levensverwachting en de daling van de internationale immigratie (die vooral betrekking heeft op een jonge bevolking) reduceren het aandeel van de bevolking jonger dan 65 jaar gedurende de gehele projectieperiode (…). Het aandeel van de 0-14 jarigen daalt eveneens licht, namelijk van 17% in 2012 tot 16,2% in 2060, terwijl het aandeel van de bevolking op arbeidsleeftijd (15-64 jaar) in 2060 (58%) veel lager is dan in 2012 (65,6%). Die daling van de bevolking op arbeidsleeftijd, in combinatie met een stijging van het aantal 65-plussers (17,4% in 2012 en 25,8% in 2060) doen de afhankelijkheidscoëfficiënt van de ouderen toenemen van 26,6% in 2012 tot 44,4% in 2060." (Federaal Planbureau & FOD Economie, 2013, p. 19)

Tabel 1: Bevolkingsprognose Vlaams gewest 2012-2060

Vlaams Gewest	2000	2012	2020	2030	2040	2050	2060
Bevolking op 1/1	5940251	6350765	6648138	6887566	7039069	7139856	7205500
Natuurlijk saldo	4375	10188	8190	3321	-731	-6931	-6869
Geboorten	61877	69162	71611	69154	71677	72161	71477
Sterfgevallen	57502	58974	63421	65833	72408	79092	78346
Intern migratiesaldo	2211	6899	7518	7531	7146	7042	7090
Extern migratiesaldo	5840	23495	14378	6610	6111	7195	7387
Bevolking op 31/12	5952552	6391347	6678224	6905020	7051583	7147136	7213064

(Bron: Federaal Planbureau & FOD Economie, 2013, p. 18)

Een combinatie van een bevolkingsgroei met een vergrijzing betekent nog niet noodzakelijk een krapte op de arbeidsmarkt. Er zijn veel verschillende factoren die een arbeidsmarktevolutie bepalen.

Projecties van de arbeidsmarkt op middellange of lange termijn zijn niet eenvoudig te vinden. Enkel CEDEFOP waagt zich aan een voorspelling tot 2020. Voor België zijn de cijfers als volgt:

Tabel 2: Labour force by age, Belgium

Leeftijd	Levels (000s)			Change (%)	
	2000	2010	2020	2000-2010	2010-2020
15-19	63	59	71	-6.3 %	20.3 %
20-24	382	369	371	-3.4 %	0.5 %
25-29	629	606	628	-3.7 %	3.6 %
30-34	680	630	667	-7.4 %	5.9 %
35-39	707	665	671	-5.9 %	0.9 %
40-44	652	694	652	6.4 %	-6.1 %
45-49	568	697	673	22.7 %	-3.4 %
50-54	434	613	647	41.2 %	5.5 %
55-59	202	389	483	92.6 %	24.2 %
60-64	67	135	179	101.5 %	32.6 %
65+	27	39	48	44.4 %	23.1 %
Total	4 410	4 895	5 089	11.0 %	4.0 %

(Bron: Cedefop Skills Forecasts, Data published in 2013 (CEDEFOP))

We zien een duidelijke afname van de beroepsbevolking voor de leeftijdscategorie van 15 tot 39 jaar in de periode 2000-2010 met daarbij een zeer sterke toename in de leeftijdscategorieën van 50 tot 64 jaar (en 65+). De prognose naar 2020 laat een andere tendens zien: er is een stagnatie of lichte stijging in de groepen van 20 tot 39, een sterke stijging in de groep 15-19 en een toename van de groepen 55 tot 64 jaar, maar, wel duidelijk minder sterk dan in de periode 2000-2010. Er is wel een afname van de beroepsbevolking in de leeftijdscategorieën 40 tot 49. De totale groei was in 2000-2010 11%, die is in de periode 2010-2020 slechts 4%.

Samengevat zien we een minder extreme vergrijzing in de periode tot 2020 dan we tot nu toe gekend hebben, met een lichte toename van de beroepsbevolking in de jongere leeftijdsgroepen (tot 39 jaar). Dat is een trendbreuk met de evolutie in het decennium achter ons. Als er van een krapte sprake is, louter op basis van demografische gegevens, dan lijkt die eerder te liggen in de groep tussen 40 en 50, en is er een groeiend aanbod van 50+. Men kan zich dan de vraag stellen of het nodig is om een strategie te volgen om de jongere generatie aan te trekken of dat het slimmer is om ook de oudere categorie aan zich te binden.

De vraag is ook waar de kwalificaties zich bevinden op de arbeidsmarkt van de toekomst. Ook hier geeft Cedefop een voorspelling.

Tabel 3: Labour force by education level, Belgium

Scholing	Levels (000s)			Change (%)	
	2000	2010	2020	2000-2010	2010-2020
Hoog	1 438	1 888	2 229	31.3 %	18.1 %
Midden	1 563	1 954	2 147	25.0 %	9.9 %
Kort	1 410	1 053	713	-25.3 %	-32.3 %
Totaal	4 410	4 895	5 089	11.0 %	4.0 %

(Bron: Cedefop Skills Forecasts, Data published in 2013 (CEDEFOP))

In de periode 2000-2010 zag het Cedefop een afname van de groep in de beroepsbevolking met een korte scholing en een stijging van de midden en vooral langgeschoolden. Voor de periode tot 2020 voorspellen ze een verdere, sterke afname van de kortgeschoolden (min een derde) en een verdere toename van het aanbod midden- en langgeschoolden. De verhouding lang- tot middengeschoolden loopt verder op (relatief meer langgeschoolden) maar de totale toename is ook hier kleiner in de periode 2010-2020 dan in 2000-2010.

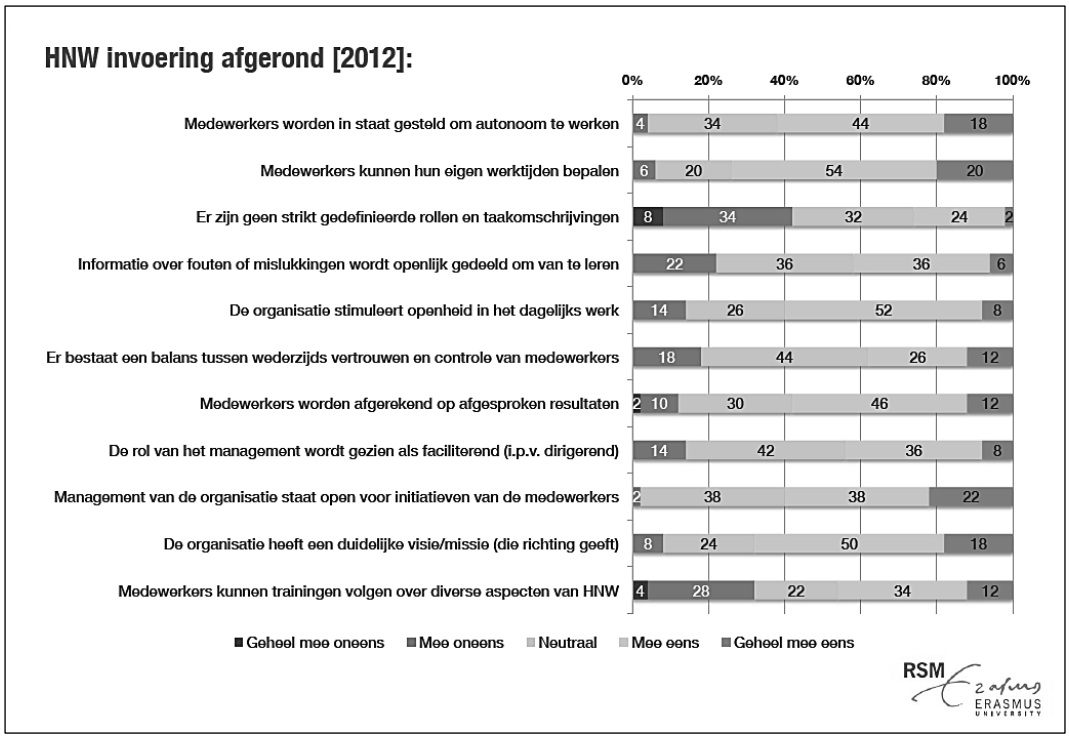
1.4.1.2 Schatting op basis arbeidsmarktanalyse

Los van de bevolkingsevolutie is er ook de evolutie op de arbeidsmarkt. Het Steunpunt WSE maakt een analyse op basis van de krapte op de arbeidsmarkt, uitgedrukt in het aantal niet-werkende werkzoekenden per openstaande vacature bij de VDAB. Zij maken geen voorspellingen maar geven wel trends weer.

> *"Naar verwachting neemt de krapte op de arbeidsmarkt af in tijden van laagconjunctuur of crisis. Een daling van de krapte komt tot uiting in een stijgende spanningsratio, die de verhouding weergeeft van het aantal niet-werkende werkzoekenden (nwwz) per openstaande VDAB-vacature. Het was dan ook opvallend dat de krapte slechts met mondjesmaat afnam in het crisisjaar 2009 (met een relatief beperkte stijging van de spanningsratio) en in 2010 nagenoeg op hetzelfde niveau bleef (figuur 11). Amper een jaar later werd zelfs een 'krapterecord' bereikt van gemiddeld slechts 3,5 nwwz per openstaande vacature. In 2012 werd de krapte vervolgens licht getemperd en eindigden we met een spanningsratio van 4,1. Sinds het jaar 2000 is dit nog steeds de derde krapste meting (na 2011 en 2008)." (Herremans et al., 2013).*

Die evolutie ziet er als volgt uit:

Figuur 2: Spanningsratio (aantal nwwz per openstaande VDAB-vacature), totaal en hooggeschoolden (Vlaams Gewest; maandgemiddelde 2000-2012)



(Bron: VDAB (Bewerking Steunpunt WSE / Departement WSE))

De analisten van WSE maken zich in het Trendrapport vooral zorgen over de toenemende moeilijkheid om bepaalde groepen op de arbeidsmarkt nog aan het werk te krijgen. De 'matchingsgraad', de mate waarin er een afstemming is tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, neemt gestaag af:

> *"Van 2008 tot 2010 sluit de groeicurve van het 'aantal matches' relatief goed aan bij deze van het 'maandvolume aan vacatures'. Vanaf 2011 neemt het verschil tussen beide reeksen echter toe. Het maandvolume aan vacatures kent een snellere groei dan het aantal matches. Er waren tijdens deze periode dus meer vacatures dan voorheen die niet ingevuld raakten tijdens de referentieperiode. Het gestegen aanbod aan vacatures kon met andere woorden niet afdoende worden beantwoord. Deze evolutie wordt ook bevestigd in de evolutie van de 'matchingratio' [..]. Terwijl de matchingratio tot eind 2010 tussen 33% en 35% schommelde, begon deze vanaf 2011 opvallend te dalen. Geraakten begin 2008 nog een goede 35% van de beschikbare vacatures elke maand vervuld, dan was dit eind 2011 nog in ongeveer 30% van de vacatures het geval. Nadien nam het aantal matches quasi even snel af als het maandvolume aan vacatures. Dit resulteerde in december 2012 in een matchingratio van 31,1%. Opmerkelijk is dat we in 2012 een lagere matchingratio bekomen dan in 2008, terwijl de krapte in vergelijking met die periode toch wat getemperd is. Dit sluit aan bij de visie van Torfs (2011) die concludeerde dat de matching-efficiëntie van de Vlaamse arbeidsmarkt na de financieel-economische crisis is verslechterd." (Herremans et al., 2013)*

Ze trekken daaruit de dat er geen dramatisch tekort te voorzien is: de nood aan vervanging kan maar tot krapte leiden als de werkloosheid dramatisch zou dalen en dat zit er nog niet in:

> *"Een totale crash van de vacaturemarkt lijkt echter weinig waarschijnlijk. Nu de babyboomers in steeds grotere getale de arbeidsmarkt verlaten, ontstaat er immers een groeiende vraag naar vervangende werkkrachten. Hierdoor blijft ook de arbeidsmarktkrapte vrij scherp. Al is het nog maar de vraag of het grote volume aan vacatures op zich voldoende is om de oplopende werkloosheid onder controle te houden. De afstemming tussen vraag en aanbod blijft immers moeizaam verlopen. Heel wat laaggeschoolde arbeiders die hun job verloren tijdens de crisis zijn onvoldoende uitgerust om zonder meer in de nieuwe groeisectoren aan de slag te kunnen. Daarnaast neemt de vraag naar werkervaring in de vacatures snel toe waardoor het ook voor jongeren moeilijker wordt om zich op de krimpende arbeidsmarkt te begeven." (Herremans et al., 2013, p. 25)*

Een voorspelling van wat er zal gebeuren met vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in de komende decennia is niet zo eenvoudig. Op basis van het beschikbare materiaal is wel de tendens tot vergrijzing duidelijk, maar of dit zal leiden tot een krapte op de arbeidsmarkt is afhankelijk van nog veel andere factoren, zoals de totale bevolkingstoename, de economische situatie, maatregelen op de arbeidsmarkt en de mate van matching. Afgaande op de CEDEFOP cijfers lijkt er voor de komende jaren een in verhouding groeiend aanbod te zullen zijn van relatief langgeschoolde werknemers. Er is een reële kans dat voor de individuele bedrijven de vraagstukken voor het personeelsbeleid eerder zullen liggen bij leeftijdsbewust beleid gericht op de oudere werknemers, wil men hen aan de slag houden, aantrekken of motiveren voor kennisdeling, afhankelijk van de samenstelling van het huidige personeel en de benodigde kwalificaties.

1.4.1.3 Conclusie

De beschikbare prognoses voor de evolutie op de arbeidsmarkt kunnen niet bevestigen dat er de volgende tien jaar een belangrijk tekort aan werkkrachten zal ontstaan op de arbeidsmarkt.

1.4.2. Een jongere generatie met andere verwachtingen

De jongere generatie die nu de arbeidsmarkt binnentreedt zou een fundamenteel ander verwachtingspatroon hebben ten opzichte van het werk dan de oudere generaties. De 'nieuwe generatie' heeft verschillende namen: Generation Y, Milennials, Pragmatische generatie, Screenagers, Digital Natives, … Ze zouden een andere aanpak vergen op de werkvloer, wil men hen boeien en ze niet zien vertrekken op korte termijn.

1.4.2.1 Scepsis over het bestaan van generationele verschillen

Generationele verschillen zijn bijzonder moeilijk aan te tonen. Zelfs indien een cohorte een gemeenschappelijke set van waarden en normen zou hebben die feitelijk anders is dan die van andere cohorten, dan is dit bijzonder moeilijk waar

te nemen omdat we niet kunnen uitsluiten dat de heterogeniteit binnen de cohorten (naar culturele achtergrond, maatschappelijke positie, gender, enzovoort) groter is dan deze tussen de cohorten. Waarden en opvattingen kunnen bovendien evolueren naarmate een cohorte opschuift in de piramide en levenservaringen opdoet of met sociale feiten geconfronteerd wordt die het waardensysteem onder druk zetten. Dit geldt dan in dezelfde mate voor alle andere cohorten. De projectgroep die zich binnen de Vlaamse Overheid hierover gebogen heeft vat het als volgt samen:

> *"De voornaamste kritiek op het empirisch onderzoek naar generatieverschillen luidt dat men er niet in slaagt leeftijdseffecten, generatie-effecten en periode-effecten van elkaar te onderscheiden. Een aanvulling op de oorspronkelijke definitie van Mannheim stelt dat niet alleen de 'formative years' van belang zijn bij generatievorming, maar dat 'generations are viewed as being continually shaped by events as they mature' (Howe & Strauss, 2007). Bijkomend wordt gesteld dat het moment waarop iemand tot een organisatie toetreedt en het daaropvolgende socialisatieproces binnen de organisatie eveneens generatievorming binnen een bepaalde organisatie beïnvloedt (Platteau et al., 2011). Generaties zijn dus geen extern losstaand gegeven – vaste groepen die op de arbeidsmarkt te rekruteren zijn – maar wel een combinatie van processen en gebeurtenissen extern aan de organisatie (zij het historisch, socio-economisch, technologisch of cultureel) en interne organisatieprocessen." (Van Dorpe, 2013, p. 17)*

Onderzoek van Pichault & Pleyers uit 2008 in opdracht van Berenschot (Pichault & Pleyers, 2010) heeft geen significante verschillen kunnen vinden tussen de babyboomers, generatie X en generatie Y.

Ook de projectgroep van de Vlaamse overheid komt tot een gelijkaardige vaststelling:

> *"Sluitende conclusies over de zin of onzin van het bestuderen van generaties in organisaties zijn pas mogelijk na degelijk longitudinaal onderzoek, wat voorlopig onvoldoende voorhanden is. Over het algemeen is er evenwel* **weinig bewijs** *te vinden dat het gebruik van bestaande* **stereotypen rechtvaardigt**. *Generatie-effecten blijken vaak moeilijk te onderscheiden van leeftijds- of andere effecten. De weinige longitudinale studies of meta-analyses geven aan dat* **generatieverschillen** *in een aantal werkgerelateerde factoren* **eerder klein** *zijn en* **geen systematiek** *vertonen. Vaak bieden andere factoren dan generatielidmaatschap betere verklaringen (vb.: leeftijd, anciënniteit, etc.).*
>
> *We kunnen wel vaststellen dat – of het nu generatie- of leeftijdseffecten zijn –* **jongere medewerkers** *significant* **hogere verwachtingen** *koesteren dan oudere medewerkers. Een degelijk onthaalbeleid en verwachtingenmanagement zijn van groot belang om kansen te expliciteren en teleurstellingen te vermijden. In tegenstelling tot wat vaak aangenomen wordt, blijken* **oudere werknemers meer tevreden** *te zijn over hun job en hun loon, en een* **hogere betrokkenheid** *te voelen met hun werk en de organisatie, dan hun jongere collega's." (Van Dorpe, 2013, p. 6, hun markeringen)*

1.4.2.2 Geen bewijs van het tegendeel

Het is echter niet omdat iets moeilijk te meten is dat het daarom niet bestaat. Bovendien valt ook niet uit te sluiten dat een algemeen gedeelde visie over generaties als een 'self-fulfilling prophecy' toch zijn effecten heeft in de praktijk, in

hoe de verschillende generaties naar elkaar kijken en welke waarden ze verwachten dat er zijn.

Er lijkt daarom toch een case te maken voor het erkennen van generatieverschillen. Cohortes in de bevolking kennen na verloop van tijd een eigen waardenpatroon omdat ze in gelijkaardige omstandigheden zijn opgegroeid en opgevoed. Voornamelijk in de Angelsaksische landen wordt er veel onderzoek uitgevoerd op basis van generaties. (Van Dorpe, 2013, pp. 16-17) Helaas worden generaties niet altijd op dezelfde wijze afgebakend en benoemd. Over de babyboomers en Generatie X lijkt consensus te bestaan; over de generatie voor de babyboomers (de 'stille generatie') en de generatie(s) na Generatie X is minder eenduidigheid. Bovendien lopen de afbakeningen van de generaties voor de Noord-Amerikaanse literatuur en de Europese niet parallel; doorgaans wordt in de Noord-Amerikaanse literatuur een generatie om en bij de tien jaar eerder in de geschiedenis afgebakend dan de Europese. De populaire literatuur over generaties, die voornamelijk gericht is op het herkennen van trends en een handvat moet geven aan marketeers, is voornamelijk gebaseerd op niet-wetenschappelijk onderzoek. Dat kan de indruk wekken dat generatieonderzoek een oppervlakkig gegeven zou zijn, terwijl het nochtans een rijke wetenschappelijke traditie heeft in verschillende disciplines:

> *"Many of the empirical studies on age diversity in organizations have investigated age-related differences in the work attitudes, work behavior, and values, needs and preferences of employees (Rhodes, 1983). A large part of this research has, however, been dominated by a discussion about how to interpret observed differences between age groups. Generally speaking, psychologists have tended to interpret differences between age-groups in terms of age effects or maturation effects, while sociologists have stressed cohort or generation effects." (Platteau, 2013)*

In het kader van Het Nieuwe Werken ligt de focus in het generatiediscours op de jongste generatie, meestal Generatie Y genoemd. Gezien ze de jongste is en nu op de arbeidsmarkt komt, heeft ze uit zichzelf als 'nieuwe onbekende factor' een zeker belang, maar hun waarden en normen zouden in die mate en op een manier verschillen van de vorige die relevant is voor management en HR: ze hechten minder belang aan werk op zich, hechten weinig belang aan hiërarchie, zijn optimistisch en zelfzeker, vragen veel flexibiliteit, autonomie en leermogelijkheden maar ook coaching door het management:

> *"The fourth, youngest generation that is present in today's work organization is Generation Y. The label 'Generation Y' is used for people who were born roughly between 1980 and 1999. The demarcating historical event for this generation is the terrorist attacks of September 11th. This generation is often considered to be fundamentally different from previous generations with respect to work styles and attitudes. The 'Me-Generation' would be more inclined than their parent generation to postpone marriage, buying a house and having children. Generation Y is often characterized as being less focused on developing a professional career. For these reasons, this generation is sometimes also called the 'Slacker generation', indicating that they do not emphasize work as an important part of their lives anymore, especially in comparison to their parents who belong to the Baby Boom generation. Generation Y is further characterized as being optimistic and having high levels of confidence. Also, members of this generation would value flexibility,*

task autonomy, management support, active learning environments and informal work arrangements. Other synonyms for this generation are the 'Net Generation' because they were the first generations to grew up with the internet and the 'Millennial generation', because they entered the labor market in 2000. Their biggest advantage is that they are technologically literate (computers, internet and cell phones are part of daily life) and highly educated (McGuire et al., 2007; Sullivan et al., 2009; Crumpacker and Crumpacker 2007).

De generatie Y is opgegroeid met internet en ze zijn gemiddeld hoger geschoold dan hun voorgangers. Deze generatie zou dermate anders zijn dat ze op zichzelf de hele generatiediscussie en –onderzoekslijn hebben geactiveerd. Nadat ze het onderwijs tot een herpositionering hebben aangezet zouden ze nu ook, eens ze op de werkvloer aankomen, het management voor nieuwe, ongekende uitdagingen stellen. Hoe omgaan met een generatie die is opgegroeid in een verzorgende, niet-competitieve omgeving? Hoe kan men hun nood aan zelfontplooiing beantwoorden zodat ze gemotiveerd blijven?

"The 'discovery' of Generation Y at the beginning the new millennium—meaning an growing awareness that they 'exist out there' and that they are entering the labor market in full force—can be seen as the reason for the increasing attention for generations in management literature. Hill (2002), for instance, states that the "teaching challenges will become management challenges as generation Y enters the workforce in the 21st century". According to him, this young cohort of workers has been raised in a more nurturing and less competitive environment that focuses on input or effort rather than output or accomplishments. In his view, this fact could possibly reduce the ability-performance nexus that is commonly applied in corporate America. Therefore, it is deemed to be strategically important for HRM to find ways to motive this generation. This can be done, for example, by focusing on individual development plans. Furthermore, Hill (2002) claims that Generation Y is more likely to be encouraged by activities that enhance personal fulfillment than by external rewards and, finally, that managers from the Baby Boom generation should recognize that they themselves "have created the monster that stands between current and future successes" (Hill, 2002, p. 66)." (Platteau, 2013, pp. 68-69)

1.4.2.3 Generaties op basis van de historiek op de werkvloer

Op basis van de literatuurstudie in haar doctoraat concludeert Eva Platteau dat het empirisch onderscheiden van leeftijds- en generatie-effecten op basis van de afbakeningen van of voor de hele bevolking in realiteit niet haalbaar en tevens niet relevant is voor de context van HR management. Organisaties kennen wel leeftijdsgroepen, ouderen en jongeren. Hoe die zijn afgebakend hangt vooral af van de context van de organisatie zelf.

"[…] we proposed an alternative conceptualization of 'generations in organizations' in which generations in organizations refer to the younger and older persons in the organization who work together at a given time and who differ from each other, partly because they are situated in different life and career phases, but also because of their different exposure to (a combination of) event-based and cohort-based socialization processes. This definition departs from the idea that research should attempt to separate age effects and generation effects, since it relies on an interactive model in which both effects are considered to be fundamentally inextricable (instead of an additive model). Moreover, this definition considers 'generations in organizations' as a relative and context-dependent concept. In this

sense, every organization has 'younger' and 'older' workers. To which category people belong depends upon the organizational context, including the age structure of the organizations, as well as aspects of the internal and external factors of the organization (cf. Lawrence, 2004)." (Platteau, 2013, p. 124)

Vervolgens trekt ze deze lijn door en past het sociologisch concept van generaties toe op de leden van een organisatie. Als generaties gevormd worden door gebeurtenissen en een gemeenschappelijke geschiedenis, dan kunnen ook in een organisatie generaties ontstaan op basis van bepalende gebeurtenissen en socialisatieprocessen. Organisaties kennen dan hun eigen, unieke set van generaties:

"This definition thus clearly departs from the conventional approach to study generations at work in which individuals are divided into a limited set of generations according to certain birth year intervals. On the contrary, our definition of generation refers to the idea that the formation of generations in organizations should be linked to events and socialization processes that occur within organizations, which is actually in accordance with classical generation theory." (Platteau, 2013, p. 124)

Op deze manier wordt een verbinding gelegd tussen het moeilijk te vatten concept van generaties en het meer bekende terrein van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

In het kwalitatieve deel van haar onderzoek, bij een aantal overheidsinstellingen, stelde Platteau vast dat er wel degelijk sprake is van een generationeel conflict, maar dat de oudere werknemers daar meer last mee hadden dan de jongere, er is sprake van een 'oude' en een 'nieuwe' organisatiecultuur, die afgebakend zijn binnen de contouren van deze organisatie zelf:

"Ook stellen we vast dat de erosie van de traditionele loopbaan waarbij mensen geleidelijk aan opklimmen hier een invloed op heeft. De data tonen ook aan dat medewerkers zelf de link legden met 'organisatiecultuur'. Zo werd er bijvoorbeeld gesproken over de 'oude' en 'nieuwe' organisatiecultuur en werd dit expliciet in verband gebracht met het binnenkomen van een nieuwe generatie medewerkers. Een andere interessante bevinding van het kwalitatieve onderzoek was dat vooral voor oudere medewerkers de ervaring van spanningen tussen generaties een factor van demotivatie was, bijvoorbeeld met het oog op langer werken. Respondenten gaven ook aan dat ze niet goed wisten hoe ze hiermee om moesten gaan." (Platteau, 2013, p. 500)

Dit werd in een kwantitatief deel verder bevestigd en verfijnd. Oudere generaties ervaren meer generatieconflict, jongeren willen meer organisatieverandering. Het effect daarvan is wel verschillend: ouderen zijn meer geneigd om dan het werk te verlaten, voor jongeren is dat veel minder het geval:

"De hypothese was dat jongere generaties meer gericht zouden zijn op innovatie en doelgerichtheid en dat oudere generaties een meer 'bureaucratische' of regelgerichte organisatiecultuur zouden wensen. Deze hypothesen werden maar gedeeltelijk bevestigd. De survey data toonde enkel een significant verschil tussen jongere en oudere generaties op het vlak van regelgerichtheid. De jongere generatie voelde zich wel minder goed thuis in de huidige organisatiecultuur in vergelijking met de oudere generatie, hetgeen de hypothese bevestigde dat jongere generaties in organisaties meer behoefte voelen om de bestaande organisatiecultuur te veranderen. Ten slotte, toonde de survey data aan dat oudere

generaties vaker 'intergenerationeel conflict' ervoeren in de organisatie in vergelijking met jongere generaties. Een andere interessante bevinding was dat de perceptie van intergenerationeel conflict gepaard ging met een lagere bereidheid om langer te werken bij oudere generaties, maar voor jongere generaties niet gepaard ging met een hogere verloopintentie."

Op basis van deze bevindingen lijkt het er op dat de evolutie die tegenwoordig plaats vindt in ondernemingen al aansluit bij de 'nieuwe' wensen van een 'nieuwe' generatie. Op zich is dit niet zo verwonderlijk, gezien generaties in organisaties opschuiven, en met hen de (sub-)cultuur die ze meedragen:

"Binnen organisaties vormen mensen subculturen, die te onderscheiden zijn van andere subculturen. Een van die subculturen wordt gevormd door generaties. Mensen vormen een organisatie(sub)cultuur door met elkaar opvattingen, waarden en praktijken te delen, die leiden tot de meest optimale uitvoering en organisatie van het werk. Zowel Pfeffer (1985) als Bontekoning (2010) stellen dat de opeenvolging van generaties in organisaties de basis vormen van cultuurverandering in een organisatie.

Elke subcultuur wordt gevormd door een generatie in een bepaalde levensfase. De bovenste laag wordt gevormd door de generatie die het langst aanwezig is in de organisatie en dus het langst invloed gehad heeft op de organisatiecultuur. Gezien deze steeds kleiner wordt in omvang, door uitstroom, neemt haar invloed op de organisatiecultuur ook verder af en komt ruimte vrij voor andere generaties om deze in te vullen." (Van Dorpe, 2013, p. 17)

1.4.2.4 Wat met aangetoonde verschillen?

Professor Psychologie Frederik Anseel heeft al vaker gebogen over de problematiek. Hij trekt in een blogpost de conclusie dat er toch verschillen kunnen aangetoond worden. Hij zich baseert zich op Amerikaans longitudinaal onderzoek, dat in tegenstelling tot het hierboven geciteerde onderzoek een aantal verschillen kan aantonen, weliswaar in de Amerikaanse context:

"Ontspanning en vrije tijd blijken iets belangrijker voor de nieuwe generatie, en werk staat minder centraal in hun leven. Generatie Y vindt extrinsieke aspecten van het werk (status, geld) belangrijker dan de babyboomers. En in tegenstelling tot wat algemeen aangenomen wordt, is Generatie Y minder altruïstisch dan de vorige generaties. Op sociale werkwaarden (vrienden maken) en intrinsieke werkwaarden (een interessante, betekenisvolle job) scoren ze ook lager dan de babyboomers. Het is wachten op gelijkaardig onderzoek in Europa. Maar het is in ieder geval nog te vroeg om uw organisatie om te gooien om die Y'ers het naar hun zin te maken." (Anseel, 2012)

In het boek van Van Massenhoven en Auwera schrijft hij het volgende als opmerking bij de sterke nadruk die de auteurs leggen op de generationele verschillen:

"We moeten voorzichtig zijn met conclusies dat een jonge nieuwe generatie radicaal anders zou zijn dan de vorige generaties. Een beetje Sturm und Drang en rebelsheid tegenover oude, gevestigde waarden blijkt eigen aan elke generatie." (Anseel, Frederik, in: Van Massenhove & Auwers, 2012, pp. 32-33)

Hij verwijst naar de studie van Twenge e.a. waarin op lange termijn onderzoek werd gedaan: aan een cohorte van verschillende generaties werd op een identieke leeftijd ('laatste jaar van de 'high school') eenzelfde vragenlijst

afgenomen. Ze concluderen dat de waarde van vrije tijd over de generaties (Babyboomers, Generatie X en Generatie Y) heen steeds toeneemt, en de waarde van werk stelselmatig afneemt. Extrinsieke motivatie (geld, status) is het hoogste bij Generatie X, maar is bij Generatie Y hoger dan bij de Babyboomers. Generatie Y hecht niet meer waarde aan altruïsme dan de andere generaties; sociale waarden (zoals vriendschappen) en intrinsieke waarden bij het werk scoren lager bij de Generatie Y dan bij de babyboomers. (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010, p. 1117). Ze koppelen de verschillen tussen de generaties onder meer aan een hogere mate van individualisme bij de Generatie y (p. 1135) en geven zo meteen ook een kritiek op de generatie en het accommoderen van hun wensen. Generatie Y wil minder werken maar met meer waardering, wat ze koppelen aan narcisme:

> *"However, given that GenMe values extrinsic rewards more than Boomers did, the combination of not wanting to work hard but still wanting more money and status verifies the sense of entitlement many have identified among GenMe (e.g., Aslop, 2008; Tulgan, 2009; Twenge et al., 2008). One study found that GenMe's expectations for educational attainment and prestigious jobs far outstripped the number who would actually attain these degrees and jobs (Reynolds, Stewart, MacDonald, & Sischo, 2006). Valuing leisure (e.g., not wanting to work overtime) while still expecting more status and compensation demonstrates a similar disconnect between expectations and reality, one typical of the overconfidence—not just confidence—apparent in this generation. For example, narcissistic traits have risen over the generations, and narcissism is strongly linked to overconfidence and unrealistic risk taking (for a review, see Twenge & Campbell, 2009)." (Twenge et al., 2010, p. 1134)*

In hun aanbevelingen stellen de auteurs dat het grotere belang dat de Generatie Y hecht aan vrije tijd wel degelijk belangrijk is in de mate dat ondernemingen er goed aan doen om daar te proberen een antwoord op te vinden, wat dan doorgaans het flexibiliseren van de arbeidstijd is eerder dan het verkorten ervan. De auteurs merken op dat de meeste van die arbeidstijdregelingen ontworpen zijn met het oog op werknemers die werk en de zorg voor kinderen willen of moeten combineren. Op die manier worden maatregelen die voor een bepaalde leeftijdsgroep of generatie lijken opgesteld toepasbaar voor meerdere generaties:

> *"Our results indicate that the desire for leisure and a better work-life balance starts long before young workers have families, so policies should go beyond those aimed at parents needing time to share child care duties and Boomers looking to gradually enter retirement; these policies should extend to younger people who want leisure time to travel or spend with friends. In addition, managers might consider incorporating increased leisure time (e.g., vacation time or days off) into reward systems in order to motivate GenMe workers." (Twenge et al., 2010, pp. 1135-1136)*

1.4.2.5 Jongeren willen naar kantoor

Op basis van anekdotische gegevens (Bontekoning, 2013) – er is geen wetenschappelijk materiaal over – lijkt het dat een belangrijk deel van de jongeren niet zo gebrand is op telewerken. Ze geven er de voorkeur aan om op kantoor te zijn en de collega's te ontmoeten. Ze lopen verloren in een leeg kantoor en hebben geen duidelijk idee van wat hun plaats in de organisatie is.

Leren doet men blijkbaar ook nog altijd met de ogen. Het belang nabijheid tijdens het on-the-job leren of mentoring wordt inderdaad in onderzoek bevestigd (zie 2.9.3).

Het socialisatie- en leerproces van nieuwe of jonge werknemers in het kader van een HNW-omgeving vergt zeker nog meer aandacht en onderzoek.

1.4.2.6 Conclusie

Er is geen wetenschappelijk hard te maken bewijs voor het bestaan van generaties met een duidelijk afwijken waardenpatroon. Er is echter ook geen bewijs van het tegendeel, waardoor het generatie denken altijd in zekere mate een kwestie van geloof of aanvoelen zal zijn. De aanduidingen die er zijn van een ander waardenpatroon bij de jongeren op of bijna op de arbeidsmarkt geven aan dat er inderdaad een veranderde houding is ten aanzien van een aantal aspecten van het werk. Die lijken echter niet noodzakelijk in tegenspraak met de verwachtingen die ouderen hebben. De bestaande literatuur maakt vooral duidelijk dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid belangrijk is. Er is echter geen voorname ‘case’ te maken voor het drastisch omgooien van de arbeidsorganisatie of personeelsbeleid om te beantwoorden aan een specifieke waardenset. Er zijn zelfs indicaties dat de ‘klassieke’ manier van werken ook voor de jongeren een aantal voordelen biedt.

1.4.3. Pendeltijd weegt op werk-privébalans

Een essentieel onderdeel van HNW is telewerken. Van de vele motieven voor telewerken is een van de meest voor de hand liggende dat het reduceren van de pendeltijd (de tijd nodig voor de verplaatsing naar en van het werk) een belangrijke meerwaarde biedt voor de werknemer.

In de Werkbaarheidsmonitor, die door de Stichting Innovatie & Arbeid driejaarlijks wordt uitgevoerd in het kader van Pact 2020, zijn een aantal gegevens over pendeltijd opgenomen. Deze werden voor de editie 2007 uitgebreid onderzocht en gekoppeld aan diverse aspecten van werkbaar werk en aan een reeks kenmerken van de werknemers (Bourdeaud’hui, Vanderhaeghe, & SERV, 2008)

1.4.3.1 4 op 10 vlakbij, 1 op 10 ver weg

Ongeveer vier op tien werknemers heeft een verplaatsingstijd van minder dan een half uur per dag. Bij 10% van de werknemers loopt de verplaatsingstijd op tot twee uur of meer per dag.

1.4.3.2 Profiel van de pendelaar

Er is sprake van een significant verschil tussen mannen en vrouwen. Vrouwen horen meer tot de groep met een kortere reistijd: 40,5% van de vrouwen heeft een reistijd van minder dan een half uur, bij de mannen is dit 33,8%. Voor de verplaatsingen van twee uur of meer scoren de mannen het hoogst: 12,2% versus 8,7% voor de vrouwen.

De verschillen naar leeftijd zijn beperkt, het zijn vooral de 55+ die te maken hebben met iets langere reistijden. Deze groep bestaat relatief meer uit mannen en uit werknemers tewerkgesteld in de openbare sector. Er is een significant verschil in de reistijd naar opleidingsniveau. Hoe hoger de scholing hoe langer doorgaans de reistijd. De grootste groep met een verplaatsingstijd van twee uur of meer vinden we bij degenen met een hogere opleiding van het lange type. Degenen met een opleiding van hoogstens lager secundair onderwijs hebben dan weer het vaakst een verplaatsingstijd per dag van minder dan een half uur. De verschillen tussen de sectoren zijn significant. De sectoren met het grootste aandeel verplaatsingen van twee uur of meer zijn de banken en verzekeringen (24,9%), de post en telecommunicatie (22%), het openbaar bestuur (16,5%), de zakelijke diensten (16,3%), de bouwsector (15,4%). De sectoren met de grootste groep verplaatsingen van minder dan een half uur zijn: horeca (52,6%), textiel en confectie (50,2%), groot- en kleinhandel (47,5%), onderwijs (42,2%) en gezondheids- en welzijnszorg (40,3%). Het is vooral in de tertiaire sector dat de reistijden twee uur of meer bedragen. De groep met een reistijd van minder dan een half uur is het grootst in de landbouw.

Er is een verschil naar grootteklasse van de onderneming. De langste verplaatsingen vinden we bij de grootste ondernemingen, de kortste bij de kleinste. Bij de ondernemingen met minder dan 10 werknemers heeft bijna 50% een verplaatsing van minder dan een half uur per dag, bij de ondernemingen met 500 of meer werknemers is dat slechts een kwart. Verplaatsingen van twee uur of meer daarentegen komen voor bij 17% van de werknemers uit deze grote bedrijven, terwijl bij de allerkleinste ondernemingen slechts 4,6% van de werknemers een reistijd kennen van twee uur of meer per dag.

De kortste verplaatsingstijd vinden we bij de werknemers met een kleine deeltijdse job (minder dan 60%), de langste verplaatsingstijd bij degen met een voltijdse job. 11,6% van de voltijdse werknemers heeft een verplaatsing van twee uur of meer per dag, bij de kleine deeltijders ligt dit aandeel op 6,2%.

De reistijd verschilt sterk met het soort job dat werknemers uitoefenen. De verplaatsingstijden zijn het kortst bij de arbeiders (grootste aandeel met een verplaatsing van minder dan een half uur per dag) en het grootst bij de (midden)kaders (grootste aandeel met een verplaatsing van twee uur of meer per dag). De reistijd verschilt niet significant naar het type van contract.

De reistijden verschillen niet significant naar de gezinssituatie van de loontrekkenden.

1.4.3.3 Samengevat

De verplaatsingstijd van vrouwen is gemiddeld genomen korter dan die van de mannen. Hetzelfde geldt wanneer we voltijders en deeltijders vergelijken. In een deeltijdse job zien we doorgaans een kortere verplaatsingstijd.

De verschillen naar scholingsniveau en jobsoort liggen in dezelfde lijn: hoe hoger het scholingsniveau, hoe groter de reistijd. Bij de (midden)kaders is de groep met

2 uur of meer reistijd het grootst, bij de ongeschoolde arbeiders het kleinst. De sectoren met het grootste aandeel '2 uur of meer reistijd' zijn: post en communicatie, banken- en verzekeringen, zakelijke diensten, openbaar bestuur, bouw. De reistijd verschilt ook naar bedrijfsgrootte: hoe groter het bedrijf, hoe meer werknemers met langere de reistijden. Daarnaast stellen we ook vast dat de 55+, minder dan de andere leeftijdsgroepen horen tot de groep met zeer korte verplaatsingen. De groep 55+ bestaat opvallend meer uit kaderleden en werknemers uit het openbaar bestuur.

Hieruit kunnen we afleiden wat de 'markt' is voor telewerken, al dan niet als onderdeel van HNW. Het gaat waarschijnlijk om vooral grote bedrijven uit specifieke sectoren – de diensten en de overheid, en dan meer specifiek hun hoger geschoold personeel. Zij wonen vaak ver weg van kantoor. Op basis van deze gegevens kunnen we aannemen dat deze werknemers ook meer kans maken op een hogere werkstress en meer problemen met de werk-privébalans. Op basis van eerste indrukken kunnen we vaststellen dat het ook in deze sectoren is dat we de meeste voorbeelden van HNW terugvinden. Het zijn ook die sectoren waar we verwachten dat er meer hoger opgeleiden werken, die ook vaker aan telewerken kunnen doen. De winst die ondernemingen uit andere sectoren kunnen maken is waarschijnlijk kleiner, omdat hun werknemers niet zo ver weg wonen en we kunnen veronderstellen dat de aspecten van werk-privébalans die met de verplaatsingstijd te maken hebben minder dringend of zelfs zo goed als afwezig zijn.

Daarnaast kunnen we ook veronderstellen dat de groep werknemers die het meeste in aanmerking komt om voordeel te hebben van het reduceren van de verplaatsingen, ook deze zijn waarvan we veronderstellen dat het beheersen van de scheiding tussen werk en privé een aandachtspunt is.

1.4.3.4 Verdere verplaatsingen, meer werkstress

Bij werknemers die veel tijd besteden aan het woon-werkverkeer vinden we het grootste aandeel werknemers met werkstress. Waar het aandeel werknemers met werkstress 26% bedraagt voor degenen met een reistijd van minder dan een half uur per dag (2013), loopt dit op tot bijna 33% wanneer de dagelijkse reistijd groter is dan twee uur.

Tabel 4: Hoelang bent u normaal onderweg van thuis naar het werk en terug (heen en terug samen)? 2007-2010-2013 * werkbaarheidsindicator psychische vermoeidheid (werkstress) problematisch volgens afkappunt 63.64

Hoelang bent u normaal onderweg van thuis naar het werk en terug (heen en terug samen)? 2007-2010-2013	werkbaarheidsindicator psychische vermoeidheid (werkstress) problematisch volgens afkappunt 63.64		Total
	niet problematisch	problematisch	
minder dan een half uur	74,0%	26,0%	100,0%
minstens een half uur maar toch geen uur	71,6%	28,4%	100,0%
minstens een uur maar toch geen twee uur	88,2%	11,8%	100,0%
twee uur of meer	67,7%	32,3%	100,0%
door mijn soort werk is deze vraag niet van toepassing	74,4%	25,6%	100,0%
Total	70,7%	29,3%	100,0%

N = 15559. Bron: SERV/StIA Werkbaarheidsmonitor editie 2013

Voor de editie van 2007 werd een grondige analyse gemaakt van de effecten volgens verschillende kenmerken. Lange reistijden maken op het vlak van werkstress een verschil voor mannen én vrouwen, de verschillende grootteclasses van de onderneming, sectoren en types jobs. Deze redenering geldt ook voor voltijders en deeltijders, de verschillende leeftijdsgroepen, de vaste en de tijdelijke werknemers, alle gezinssituaties. Voor sommige categorieën zijn de verschillen statistisch niet significant: quartaire sector, ondernemingen met minder dan 10 werknemers, ongeschoolde arbeiders en zorg- en onderwijsfuncties, kaders, kleine deeltijders, 55+ ers. De kleine aantallen in deze deelgroepen voor groter verplaatsingen bieden hiervoor een verklaring.

De verplaatsingstijd van en naar het werk verhoogt het risico op werkstress. Toch blijft het aandeel van de werknemers met een hoge werkstress opvallend kleiner als de werkdruk onder controle blijft, ook al lopen de reistijden op tot twee uur of meer per dag. Bijkomend kunnen we vaststellen dat het aandeel werkstress het hoogst is voor die werknemers die lange dagen presteren. Zowel het aantal gepresteerde uren als de reistijd hangen samen met de werkstress.

1.4.3.5 Verdere verplaatsingen, meer moeilijkheden met werk-privébalans

Bij werknemers die veel tijd moeten besteden aan het woon-werkverkeer vinden we het grootste aandeel werknemers met problemen in de werk-privé-balans. Waar het aandeel werknemers met problemen in de werk-privé-balans ongeveer

9% bedraagt voor degenen met een reistijd van minder dan een uur per dag, loopt dit aandeel op tot meer dan 18% wanneer de dagelijkse reistijd langer is dan twee uur.

Tabel 5: Hoelang bent u normaal onderweg van thuis naar het werk en terug (heen en terug samen)? 2007-2010-2013 * werkbaarheidsindicator werk-privé-balans problematisch volgens afkappunt 58,33

Hoelang bent u normaal onderweg van thuis naar het werk en terug (heen en terug samen)? 2007-2010-2013	werkbaarheidsindicator werk-privé-balans problematisch volgens afkappunt 58,33		Total
	niet problematisch	problematisch	
minder dan een half uur	91,6%	8,4%	100,0%
minstens een half uur maar toch geen uur	89,7%	10,3%	100,0%
minstens een uur maar toch geen twee uur	88,2%	11,8%	100,0%
twee uur of meer	81,8%	18,2%	100,0%
door mijn soort werk is deze vraag niet van toepassing	85,9%	14,1%	100,0%
Total	89,2%	10,8%	100,0%

N = 15559. Bron: SERV/StIA Werkbaarheidsmonitor editie 2013

Lange reistijden maken op het vlak van problemen in werk-privé-balans een verschil voor mannen én vrouwen, de verschillende grootteklasses van de onderneming, sectoren en types jobs. Deze redenering geldt ook voor voltijders en deeltijders, de meeste leeftijdsgroepen en opleidingscategorieën. Voor sommige categorieën zijn de verschillen statistisch niet significant. Voorbeelden hiervan zijn de quartaire sector, de zorg- en onderwijsfuncties, directie en kader, de ondernemingen met tussen de 100 en 499 werknemers, kleine deeltijders, -30- jarigen, 55+ ers,... Meestal gaat het hier over deelgroepen met een beperkt aantal waarnemingen. De kleine aantallen in deze deelgroepen voor grotere verplaatsingen bieden hiervoor wellicht deels een verklaring.

De verplaatsingstijd van en naar het werk verhoogt naast werkdruk het risico op problemen in de werk-privé-balans. Toch blijft het aandeel van de werknemers met een verhoogd risico opvallend kleiner als de werkdruk onder controle blijft, ook al lopen de reistijden op tot twee uur of meer per dag. Bijkomend kunnen we vaststellen dat vooral voor werknemers met lange dagen (groep ‘meer dan 45 uur’) het aandeel problematische werk-privé-balans oploopt.

1.4.3.6 Graag dicht bij huis

Aan de respondenten werd ook gevraagd hoe belangrijk ze werk dicht bij huis vinden. Ongeveer 80% (editie 2007) van de loontrekkenden vindt werk dicht bij huis (zeer) belangrijk. Minder dan 5% vindt dit (helemaal) niet belangrijk. Het zijn vooral die werknemers met een korte verplaatsingstijd die werk dicht bij huis (zeer) belangrijk vinden. Toch zien we ook bij verplaatsingen van twee uur of meer dat nog 60% van de loontrekkenden werk dicht bij huis (zeer) belangrijk vindt. Deze groep komt overeen met ongeveer 8% van de Vlaamse loontrekkenden. Als de werk-privé-balans in onevenwicht is, geven werknemers met lange verplaatsingstijden vaker aan dat werk dicht bij huis (zeer) belangrijk is.

1.4.3.7 Totaaleffect op mobiliteit en milieu onzeker

Werknemers die niet met de auto naar het werk gaan staan niet in de file en veroorzaken geen luchtverontreiniging. De gedachte dat meer telewerk de fileproblemen minstens gedeeltelijk kan oplossen en een milieuvoordeel kan opleveren, is voor de hand liggend. De combinatie van een maatschappelijk en een persoonlijk doel is aantrekkelijk.

Diverse initiatieven scharen zich achter deze arbeidsvorm. Zo heeft onder meer de MORA in eeen advies gevraagd de mogelijkheden om telewerken te promoten te onderzoeken (MORA, 2014). Minister Lieten heeft een project gestart om samen met Flanders Synergy 250 KMO's te begeleiden bij de invoering van TPOW (Lieten, 2014).

Er zijn echter tegenstrijdige wetenschappelijke gegevens over de mogelijke totale impact van het telewerken op de mobiliteitsproblematiek, onder andere omdat telewerkers weliswaar niet naar het werk rijden maar op dat moment wel andere verplaatsingen gaan doen (zie onder meer Zhu, 2012). Een vaak geciteerde studie van de VUB uit 2006 besluit dat het effect op de mobiliteit ondubbelzinnig positief is en adviseert de overheid om te streven naar een telewerkpenetratie van drie dagen per week (Verbeke, Dooms, Illegems, & Haezendonck, 2006). In een studie over reboundeffecten, waarbij Telewerken als case werd genomen, besluit Transport & Mobility dat de rebound-effecten belangrijk kunnen zijn en het totaaleffect van telewerken op lange termijn op mobiliteit en milieu kunnen compenseren. De mechanismen die ze beschrijven zijn onder meer de toegenomen lokale verplaatsingen met de auto door telewerkers, de toename in keuze voor auto bij het werken in satellietkantoren, de afname van de nadelen van het ver van het werk wonen waardoor de keuze om dichterbij te wonen minder aantrekkelijk wordt en voor wat milieu betreft de combinatie van de toename van het verbruik thuis en de in verhouding veel mindere afname op kantoor. (Delhaye et al., 2013) Deze studie sluit aan bij heel wat ander onderzoeksmateriaal, onder meer dat van Verbeke et al, maar komt op basis van een ander model tot andere conclusies. Helaas is ook deze studie gebaseerd op een beperkt aantal beschikbare meetgegevens waarop een theoretische constructie is gebouwd.

1.4.3.8 Conclusie

Uit de verschillende gegevens van de Werkbaarheidsmonitor waarbij we een koppeling kunnen maken tussen de pendeltijd, de werkstress en de mogelijke problemen met de werk-privébalans kunnen we afleiden wat de 'markt' is voor telewerken, al dan niet als onderdeel van HNW. Het gaat waarschijnlijk om vooral grote bedrijven uit specifieke sectoren – de diensten en de overheid, en dan meer specifiek hun hoger geschoold personeel. Zij wonen vaak ver weg van kantoor. Op basis van deze gegevens kunnen we aannemen dat deze werknemers ook meer kans maken op een hogere werkstress en meer problemen met de werk-privébalans. Op basis van eerste indrukken kunnen we vaststellen dat het ook in deze sectoren is dat we de meeste voorbeelden van HNW terugvinden. Het zijn ook die sectoren waar we verwachten dat er meer hoger opgeleiden werken, die ook vaker aan telewerken kunnen doen. De winst die ondernemingen uit andere sectoren kunnen maken is waarschijnlijk kleiner, omdat hun werknemers niet zo ver weg wonen en we kunnen veronderstellen dat de aspecten van werk-privébalans die met de verplaatsingstijd te maken hebben minder dringend of zelfs zo goed als afwezig zijn.

Daarnaast kunnen we ook veronderstellen dat de groep werknemers die het meeste in aanmerking komt om voordeel te hebben van het reduceren van de verplaatsingen, ook deze zijn waarvan we veronderstellen dat het beheersen van de scheiding tussen werk en privé een aandachtspunt is.

Tenslotte dient ook opgemerkt dat de meeste werknemers met een lange pendeltijd geen problematische situatie kennen wat de werk-privébalans betreft (82% in editie 2013). Dit kan betekenen dat er weliswaar een groep is die mogelijk een belangrijk voordeel ziet in het wegwerken van de pendeltijd; er is daarnaast een meerderheid voor wie dat mogelijk weinig verschil maakt. De conclusie daaruit is dat voor een grote maatschappelijke impact, bijvoorbeeld op verkeer, de ruimte eerder beperkt is. De kans echter dat de groep met een werk-privébalans waar de situatie deels als gevolg van een lange pendeltijd problematisch blijkt zich concentreert in een bepaald type jobs in bepaalde sectoren, is wel groot. Dat betekent dan dat voor individuele bedrijven er een belangrijk potentieel kan zijn om werknemers tegemoet te komen met telewerk.

Daartegenover staat dat er twijfels zijn bij het totale effect van telewerken op mobiliteit en milieu. Er is een reële kans dat neveneffecten dermate doorwegen dat de primaire effecten teniet gedaan worden.

1.5. Promotie door belanghebbenden

1.5.1. Belanghebbende bedrijven en organisaties

Omtrent HNW wordt op verschillende manieren promotie gemaakt. Heel wat bedrijven pakken uit met de verwezenlijkingen van HNW, promoten de invoering ervan en zetten websites op. Er worden studiedagen georganiseerd en op

sociale media wordt er actief getweet. Er is in Vlaanderen onder meer de NWOW-coalitie, een samenwerking van een aantal ondernemingen en instellingen die HNW willen promoten (www.slim-werken.be).

De meest zichtbare promotoren van HNW of NWOW zijn bedrijven waarvan kan aangenomen worden dat ze er een commercieel belang bij hebben:

- Telecombedrijven: zij leveren oplossingen voor internetdiensten en cloudservices),
- Softwareleveranciers: HNW vergt een belangrijke ICT-investering. Bill Gates wordt vaak genoemd als de geestelijke vader van het concept met zijn whitepaper;
- Consultants en HR-dienstverleners die de organisatieverandering begeleiden;
- Leveranciers van kantoormeubels: kantoren worden opnieuw ingericht en in sommige gevallen worden ook de kantoren van werknemers thuis deels ingericht

1.5.2. Kritische stemmen

Kritische stemmen zijn niet op deze manier georganiseerd. Daarvoor is het concept misschien nog te nieuw en is er geen tijd om voldoende minder goede ervaringen te accumuleren en eventueel met een alternatief concept op de proppen te komen. Bovendien is het fenomeen wetenschappelijk slechts partieel onderzoekbaar waardoor de kritiek voornamelijk te vinden is in massamedia, onder de vorm van artikels of blogs. In februari 2014 kwam het thema een tijdje in de belangstelling naar aanleiding van een aantal bedrijven die beperkingen hadden ingesteld wat thuiswerken betreft (Cools, 2014) en een onderzoek van neuropsychiater Theo Compernolle over storing en concentratiemoeilijkheden op kantoor (Van Driessche, 2014) net op het moment dat Federale ambtenaren gaan staken tegen de invoering van een open kantoor (Laurent, 2014)

De promotoren zijn er doorgaans zelf wel van bewust dat er heel wat vragen en bemerkingen mogelijk zijn en integreren die discussie op hun eigen websites en kanalen. Zo verschijnen er heel wat artikels in de ‘debunking’ stijl, waarbij een mogelijk nadeel van HNW wordt erkend, maar waarbij dan meteen een nuancering wordt gemaakt. Bovendien is het concept dermate breed en heeft het consequenties op vele domeinen (HR, milieu, mobiliteit, werk-privébalans, werknemerstevredenheid, productiviteit, …) waar mogelijk gunstige resultaten worden op geboekt, dat het moeilijk is om in de tijdspanne van een presentatie of vulgariserend artikel alle nuances aan te brengen. Recent vinden we op de blogs van de promotoren steeds meer bezorgde artikels, omdat men de indruk krijgt dat het oorspronkelijke concept verwatert en onterecht wordt ingezet voor veronderstelde ‘snelle winst’ op een aantal deelaspecten.

1.5.3. Conclusie

Op zich is er niets mis met het promoten van een organisatievorm, zelfs niet als dit met een deels commercieel motief zou gebeuren. Het maakt het wel moeilijker om in de stroom van informatie kritische informatie te vinden en men loopt het risico dat het concept een trend wordt en in verdunde vorm wordt toegepast en daardoor zijn effectiviteit mist.

1.6. De overheid als voortrekker

De Vlaamse en Federale overheid zijn al geruime tijd aan de slag met de principes van Het Nieuwe Werken, nog voor de term ingang vond. In dat opzicht hebben ze een voortrekkersrol, er wordt vaak naar hun projecten verwezen. Het meest in het oog springt de Federale Overheidsdienst Sociale Zaken, waar Frank Van Massenhove en Tom Auwera hun visie actief uitdragen. Hun toepassing van HNW is als voorbeeld opgenomen verderop in dit dossier (6.9). De Vlaamse Gemeenschap heeft eveneens al jarenlang ervaring. De werkingsprincipes worden nog regelmatig bijgesteld, geëvalueerd en verder uitgerold.

De overheid blijkt in het algemeen een aantal van de aspecten van HNW ruim toe te passen; voor een analyse van de toepassing van telewerk, flexibele werktijden en glijdende uurroosters, zie de beschrijving in 1.10.2.

De Vlaamse Overheid is een van de eerste organisaties die op grote schaal een vorm van Het Nieuwe Werken heeft ingevoerd. Al in 1998 startte een pilootproject in het Boudewijngebouw, lang voor er sprake was van HNW. De piloot was vooral gericht op het anders inrichten van de werkplaats en het digitaal werken. Er werd gebruik gemaakt van een activity based inrichting, met flexdesken en een verregaande digitalisering. In de nota die door de Kenniscel Anders Werken werd opgemaakt in 2005 werd de piloot als volgt beschreven:

> *"Bij het pilootproject werd op basis van een analyse (aanwezigheid- en activiteitsmetingen, en diverse interviews) van de betrokken diensten hun werking, een kantooromgeving uitgetekend met verschillende soorten functionele werkplekken. Afdelingen, teams, … kregen een zone toegewezen die echter niet met harde lijnen was afgebakend. Door het delen van werkplekken bood deze omgeving met 135 werkplekken ruimte aan 160 personeelsleden. Op termijn bood deze ruimte (tijdelijk) onderdak aan 180 ambtenaren. Ondanks de grote betrokkenheid van diverse personeelsleden, bleek uit de tevredenheidenquêtes dat de nieuwe werkomgeving en de nieuwe manier van werken een zekere gewenning vraagt (tevredenheid steeg in de opeenvolgende metingen tijdens het eerste anderhalf jaar van 53% naar 70%, waarbij de negatieve perceptie daalde van 25% naar 9%.*
>
> *Belangrijke kentering in de tevredenheid kwam er naarmate alle principes ingang vonden. Eens de werkprocessen waren vereenvoudigd en er meer digitaal werd gewerkt, kon ook telewerk worden geïmplementeerd, wat een positieve invloed had op de algemene tevredenheid bij de personeelsleden.*
>
> *Uit een recent onderzoek, 7 jaar na de start van het pilootproject, blijkt dat de algemene houding ten aanzien van 'anders werken' (de combinatie open werkomgeving en telewerk) bij de Management Ondersteunende Diensten (die*

destijds participeerde aan het pilootproject) vandaag voor 100% positief is." (Kenniscel Anders Werken, 2009)

In 2005 werden de eerste initiatieven genomen:

*"In 2005 stelde de Vlaamse Regering onder de noemer **'Anders Werken'** een aantal principes vast die bij elke nieuwe huisvestiging gehanteerd dienen te worden: diversiteit van werkplekken; afstemming van de werkplekinrichting op de activiteit die er plaats vindt; geen vaste toewijzing van werkplekken aan individuele medewerkers; mogelijkheden tot thuiswerken en werken vanuit satellietkantoren." (Vlaamse Overheid, 2013)*

De aanpassingen waren in de eerste plaats gericht op de efficiëntere benutting van de werkruimte:

"Het doel hierbij was meer werkcomfort realiseren met minder bruto-oppervlakte en feitelijke leegstand te vermijden." (Vlaamse Overheid, 2013)

De besparing op ruimte is voor de overheid zeer belangrijk, zeker in tijden van economische crisis. De invoering van HNW wordt meteen gekoppeld aan een nieuwe standaard voor het aantal vierkante meters per werknemer, en de organisatie van de omschakeling wordt gecoördineerd door het Agentschap voor Facilitair Management.

In de nota van 2013 stelt de Vlaamse Overheid dat hun organisatie, die sterk steunt op papier, onder druk komt te staan, en ziet ze in digitalisering een kans om een nieuwe manier van werken te integreren in de principes van 'Anders Werken', meer bepaald door het mogelijk maken van tijd- en plaatsonafhankelijk werken en het daar aan koppelen van een andere visie op de HR:

"Anno 2013 zijn deze principes nog steeds geldig, maar worden we geconfronteerd met snel evoluerende technologische en sociaaleconomische ontwikkelingen. […] De traditionele arbeidsorganisatie binnen de Vlaamse overheid die op de communicatiedrager papier is geënt, komt sterk onder druk te staan. Een digitale omgeving maakt medewerkers meer plaats- en tijdonafhankelijk en speelt in op aspecten van duurzaamheid, zoals afvalreductie en minder verplaatsingen […]. Controleerbare aanwezigheid op kantoor ruimt plaats voor het behalen van […] resultaten, flexibiliteit, initiatief en verantwoordelijkheid." (Bourgeois, 2013, p. 1)

In de nota worden vier kernprincipes weergegeven:

1. Het werk evolueert naar meer kenniswerk steeds minder gestandaardiseerd is. Communicatie en interactie wordt belangrijker. De balans tussen werk en privé wordt steeds belangrijker, meer nog voor kenniswerkers.;
2. De kwaliteit van de dienstverlening staat centraal. Bij een omschakeling naar het nieuwe werken moet per afdeling of dienst het werkproces in kaart worden gebracht, op basis waarvan de nood aan ruimte en de aard van de inrichting wordt bepaald;
3. De inrichting gebeurt 'activity based';
4. HNW heeft betrekking op de omgeving, de ICT-ondersteuning en HR; er moet op deze drie domeinen tegelijk gewerkt worden.

De administratie voorziet een transitietraject dat duurt tot 2020, waarbij men in de nota verwacht dat enkel entiteiten die al met Anders Werken werken ook effectief de omschakeling naar HNW zullen gemaakt hebben.

In de bijlage van de nota worden een aantal principes verder uitgewerkt:

- Een innovatieve arbeidsorganisatie de gericht is op het werken met projecten en onderlinge samenwerking in (informele) netwerken is een vereiste om positieve effecten te zien van HNW. De functie van het kantoor is dan in sterke mate een ontmoetingsplek;
- Er moet geïnvesteerd worden in ICT zodat iedereen op elk moment over alle nodige informatie kan beschikken, vanop gelijk welke plaats (dus ook mobiel);
- De inrichting van het kantoor moet in alle aspecten (waaronder bijvoorbeeld kleurgebruik) een uitdrukking zijn van de visie op de organisatie.

De omschakeling of verandering mag dan in de nota nog omkleed zijn met een visie op organisaties die stoelt op projectwerking en samenwerking, toch blijkt uit de toelichting vanuit het bevoegde kabinet dat de drijvende kracht toch vooral een drastische besparing op oppervlakte is, dat plaats- en dan ook tijdsonafhankelijk werken daaruit volgt, waarvoor dan een behoorlijke ICT-inspanning nodig is. De omwenteling in HR-beleid volgt pas op het einde van deze logica.

> *"Niet langer anders werken is de norm, maar het nieuwe werken (HNW), zo besliste de Vlaamse Regering. "Daarmee zal het personeel nog meer plaats en tijdsonafhankelijk werken, en zal controleerbare aanwezigheid niet langer de norm zijn, maar wel digitaal meetbare resultaten, flexibiliteit, initiatief en verantwoordelijkheid", legt David Manaigre van het kabinet Bestuurszaken uit. "Daarom komt er ook een nieuwe bezettingsnorm. Vandaag wordt binnen het concept van anders werken gemeten met een oppervlaktenorm van maximaal 23 m² bruto per werkplek. Bij het nieuwe werken verfijnen we die norm en passen we hem aan de Europese norm aan. Het grote verschil is dat er gewerkt wordt met netto-oppervlakte of de echt nuttige oppervlakte per werkplek om te bepalen hoeveel plaats een entiteit nodig heeft. Voortaan is de nieuwe bezettingsnorm voor een standaard kantooromgeving 12,5 m² netto per gecorrigeerde voltijdsequivalent (vte) (het verwachte aantal gelijktijdig aanwezige vte's voor een bepaalde functie, red.)"*
>
> *Ook het proefproject 'Mijn werkplek overal' van de Entiteit e-government en ICT-Beheer en het Departement Werk en Sociale Economie speelt in op het nieuwe werken. Ze testen een platform dat nieuwe mogelijkheden biedt om samen te werken en te communiceren, onder meer via tele- en videoconferencing, instant messaging, documenten delen en bewerken. Zo moet het mogelijk worden om vanop elke plek makkelijk met uw collega's samen te werken.*
>
> *Wie wanneer op het nieuwe werken overschakelt, is nog niet duidelijk. "Eind 2020 zou dat rond moeten zijn", zegt David Manaigre van het kabinet Bestuurszaken. "Telkens als een entiteit verhuist of een gebouw gerenoveerd wordt, is dat de ideale gelegenheid om over te schakelen op het nieuwe werken."" (Manaigre, David, geciteerd in Van den Broeck & Vlaamse Overheid, 2013, p. 36)*

Ook bij de facilitaire diensten ligt de klemtoon duidelijk op de besparing op kantooroppervlakte, waarbij het verschil tussen 'Anders Werken' en 'HNW' door

de te voorziene oppervlakte kantoor wordt bepaald. Ook al zou men het als iets anders willen zien dan een besparing, het is moeilijk om, eens gestart in dat kader, nog van deze doelstelling af te raken, zo blijkt uit een interview met met Frank Geets en Gert Potoms, twee toplui van de Administratie Facilitair beheer:

> *"V: Wat is ook alweer het verschil tussen 'anders werken' en 'het nieuwe werken'?*
>
> *A: GERT: "Praktisch gezien gaan we bij anders werken uit van 23 vierkante meter bruto per werkplek en in het nieuwe werken van 12,5 vierkante meter 'primary area per gecorrigeerde vte' volgens de nieuwe Europese norm. Elke entiteit is vrij om die richtlijn in te vullen naargelang haar eigen behoeften met vergaderzalen, cockpits, werkplekken …"*
>
> *[…]*
>
> *V: Is het een efficiëntiemaatregel of een besparingsmaatregel?*
>
> *A: GERT: "In een vorige editie van 13 stelde Peter Cabus (secretaris-generaal van het Departement Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed of RWO, red.) het voor als een besparingsmaatregel. Maar dat vind ik niet helemaal terecht. Het is een efficiëntiemaatregel die ervoor zorgt dat er geen middelen verspild worden.""* (Gert Potoms, geciteerd in Willemse, De Dycker, & Vlaamse Overheid, 2013)

1.7. Technologische evolutie: mobiel, alles in de cloud

1.7.1. Alles kan

Het technologisch aspect van HNW is cruciaal. Het is in alle opzichten en in alle definities een noodzakelijke voorwaarde om HNW te kunnen toepassen. Papier is materieel, het moet fysiek aanwezig zijn op een bepaalde plaats om het te kunnen gebruiken en er is maar één exemplaar tegelijk bruikbaar. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken moet daarom digitaal zijn. Digitale gegevens zijn potentieel overal beschikbaar, kunnen door meerdere gebruikers tegelijk geraadpleegd worden en kunnen ook teruggevonden worden als ze gearchiveerd zijn.

Technologische evoluties van de laatste decennia hebben het digitaliseren in een stroomversnelling gebracht. De meest recente relevante evoluties zijn de cloud-computing en het mobiele werken.

Cloud-computing houdt in dat gegevens niet meer lokaal op een server of computer worden opgeslagen, maar op de servers van een aanbieder die de gegevens via internet beschikbaar stelt. Doorgaans zijn die aanbieders beter uitgerust om grote hoeveelheden gegevens op te slaan en beschikbaar te stellen dan een individueel bedrijf of instelling kan voor elkaar kan krijgen, tegen een lagere kost. Er zijn echter ook toepassingen waarbij een bedrijf zijn 'eigen' cloud onderhoudt. Het relevante resultaat voor de organisatie is in elk geval dat de gegevens overal beschikbaar zijn waar een internetverbinding is alsof ze op de eigen harde schijf zouden staan. Men logt in op de server en heeft meteen toegang tot alle gegevens, er is geen lokale kopie meer nodig.

Dit gaat hand in hand met de opkomst van de mobiele toestellen, waarvan het duo smartphone & tabletcomputer de meest zichtbare is. Niet alleen kunnen gegevens van gelijk waar benaderd worden, dankzij de beschikbaarheid van lichte, zeer draagbare toestellen is ook de plaats of gelegenheid waar men aan de slag kan niet meer beperkt tot deze waar een bureaucomputer of een laptop ter beschikking is. Zeker voor toepassingen als email, het lezen van documenten en eerder eenvoudige tekstbewerkingen kan een tablet dienst doen. Wanneer er voor bepaalde toepassingen apps worden gebruikt op een smartphone of tablet kan het gebruiksgemak en de efficiëntie soms deze van een gewone computer overtreffen.

Deze twee facetten zijn de recentste evoluties. Ze komen bovenop de ontwikkeling van internet aan hoge snelheid en software die daarmee overweg kan. Gelijk welke vorm van informatie die digitaal kan worden gemaakt kan nu overal (waar een internetverbinding is) en onmiddellijk in real-time ter beschikking en bewerkbaar zijn.

1.7.2. Maatschappelijke kritiek

Dat de stand van de technologie tijd- en plaatsonafhankelijk werken meer dan ooit mogelijk maakt hoeft dus geen betoog. Minder duidelijk is echter de mate waarin de ICT in de praktijk en in de ondernemingen al in die mate gevorderd is dat men van vandaag op morgen kan overschakelen en of dat wenselijk is. Ook de effecten hiervan op samenleving en meer bepaald de werk-privébalans:

> *"Compared with offices of the past, the modern workplace is paradoxically both more informal and more relentless. Doors have been replaced by cubicles, formal desks with tables, and long-planned meetings with ad hoc collaboration. Work and home have blended, to the general benefit of work: more and more of us are available at all times, on smartphones and tablets, for e-mail and instant messaging." NYTimes bitsblog*

Technologisch is alles mogelijk, waardoor volgens columnisten in feite alles hetzelfde is gebleven, alleen op een andere plaats – eigenlijk gelijk welke plaats.

> *"Every day, millions of office workers prepare memos and reports using scissors and paste, and store data on floppy disks, though they have plenty of digital memory in their computers and the cloud. Smartphone-toting executives have their mail dumped into in-boxes, one corporate message atop another.*
>
> *They are not using these objects, of course, but clicking on the pictures of them in popular word-processing programs like Microsoft Word or Google Docs. The icons linger like vestigial organs of an old-style office, 31 years after I.B.M.'s personal computer brought work into the software age. They symbolize an old style of office software, built for the time when the desktop computer was new and unfamiliar.*
>
> *But no longer are workers tethered to a desk, or even to an office; we are all toting around laptops, tablets and smartphones to make every place a workplace. And so office software is changing. These days, what is important is collaboration, small screens, fast turnarounds, social media and, most of all, mobility."* http://www.nytimes.com/2013/08/01/technology/as-work-habits-change-software-makers-rush-to-innovate.html

Filosofen proberen ons te waarschuwen voor technologisch optimisme en het geloof dat dankzij nieuwe technologie we een hele reeks van maatschappelijke problemen zullen kunnen oplossen. Richard Florida omschrijft het als volgt:

> *"Everyone has an opinion about technology. Depending on whom you ask, it will either: a) Liberate us from the drudgery of everyday life, rescue us from disease and hardship, and enable the unimagined flourishing of human civilization; or b) Take away our jobs, leave us broke, purposeless, and miserable, and cause civilization as we know it to collapse." (Florida, 2013)*

> *"The first strand of thinking reflects "techno-utopianism"—the conviction that technology paves a clear and unyielding path to progress and the good life. George F. Gilder's 2000 book Telecosm envisions a radiant future of unlimited bandwidth in which "liberated from hierarchies that often waste their time and talents, people will be able to discover their most productive roles. […]The technology critic Evgeny Morozov dubs today's brand of technology utopianism "solutionism," a deep, insidious kind of technological determinism in which issues can be minimized by supposed technological fixes" (Florida, 2013)*

Specifiek in het geval van Telewerken heeft de ontluikende technologie veel mensen aan het dromen gezet en een reeks van ronduit optimistische pers opgeleverd. Omdat het niet algemeen is verspreid heeft het nog altijd een zeker potentieel om te groeien en heeft het nog onvoldoende kans gekregen om eventuele nadelige effecten duidelijk te zien. Onderzoekers bekijken dit met argusogen en blijven waarschuwen voor een overdreven optimisme:

> *"Such a sustained rise in popularity suggests a received wisdom of positive outcomes or clear benefits of telecommuting for firms and their employees. Indeed, at the firm level, a number of practitioner articles and company statistics have argued and demonstrated that telecommuting reduces real estate costs (e.g., Apgar, 1998; AT&T, 1997; Dannhauser, 1999). At the individual level as well, the benefits of telecommuting are almost unswervingly claimed by the business press. Improved work–life balance, heightened morale, and increased productivity are widely advertised to practitioners (Apgar, 1998; Brownson, 2004; Tergesen, 1998; Young, 1993). Yet such claims are often criticized by scholars as being based on inconsistent findings, methodologically weak supporting studies, and unconvincing theory regarding why and when those benefits should occur (e.g., Bélanger & Collins, 1998). Moreover, negative consequences for individuals, such as social isolation, career stagnation, and family conflict, have also been averred in investigations that sound an opposing drumbeat (Baruch & Nicholson, 1997)." (Gajendran & Harrison, 2007, p. 1524)*

1.7.3. Push &/of pull?

Managementsliteratuur over de invoering van HNW legt sterk de nadruk op de noodzaak om een goede ICT ondersteuning uit te bouwen. Men heeft het dan over relatief droge materie zoals paperless of volledig digitaal documentenbeheer. In het discours rond HNW wordt er van de redenering uit gegaan dat er een technologische evolutie heeft plaatsgevonden en dat het aan de bedrijven is om zich daaraan aan te passen. Technologie is een kapstok om de nieuwste evoluties aan op te hangen.

In de jaren '90 werd nog gewezen op de technolgy push, waarbij een werkvorm gepromoot zou worden om technologie verkocht te krijgen. Vandaag zien we

eerder een pull: de technologie is aanwezig, in sterke mate ook bij de consumenten of werknemers thuis, en er ontstaat een druk op de werkplaats om die technologie ok daar in te zetten.

1.7.4. Conclusie

Technisch en technologisch is alles mogelijk. Data is overal beschikbaar, de toepassingen zijn eindeloos; er is geen enkele barrière meer voor het doorvoeren van telewerk, toch voor wat ICT-gebonden taken betreft. De vrees voor een technology push is achterhaald en vervangen door een technology pull/ Columnisten en filosofen waarschuwen voor een technologisch optimisme dat daaruit volgt en waardoor we mogelijke negatieve gevolgen zouden gaan onderschatten.

1.8. In Nederland

1.8.1. Waarschijnlijk veel meer toegepast dan in Vlaanderen

In Nederland is het Nieuwe Werken al enkele jaren een hot topic. Heel wat bedrijven zijn er op overgeschakeld. De adviesbureaus die zich er op toe leggen zijn talrijk.

Het concept van het Nieuwe Werken werd oorspronkelijk vrij strikt toegepast en was ge-ent op de ideeën van Bill Gates' whitepaper. Gaandeweg zijn de toepassingen breder en evenwichtiger geworden. Daartegenover staat dat het begrip onderweg door veel organisaties en belangengroepen is opgenomen, onder meer de milieubeweging ziet er brood in door de verminderde kilometers. Daardoor is het begrip een container geworden, de breedte maakt dat het erg verdund is.

De vakbonden in Nederland zijn in grote lijnen voorstanders van HNW. Daarbij leggen ze wel de nadruk op een aantal aspecten: het werken in vertrouwen en de zeggenschap bij het invoeren van HNW zijn wel de voorwaarden. Daarnaast leggen ze de nadruk op de 'zorgplicht' van de werkgever. Dat houdt in dat die oog moet hebben voor de werkomstandigheden bij de thuiswerkers en dat er een opvolging moet zijn van mogelijke negatieve effecten. (Haak, van der Velden, & Rigters, 2013) (Rotterdam School of Management, 2013)

1.8.2. Maatschappelijke context

Dat HNW in Nederland een relatief groot succes kent en sneller van de grond raakt dan in België heeft in zekere mate te maken mat de specifieke maatschappelijke context.

Kinderopvang in Nederland is in vergelijking met België bijzonder duur en vrijwel onbestaande. Daardoor gaan vooral vrouwen deeltijds werken en is er bij werkende ouders een typerende stress om de kinderen op tijd naar en van

school te halen. Het Nieuwe Werken, met zijn flextijden en mogelijkheden tot thuiswerk laat werknemers toe om dit beter te combineren. Daardoor zijn er nu aanzienlijk wat deeltijds werkenden (voornamelijk vrouwen) die hun parttime arbeidstijd terugschroeven en een groter aantal uur per week gaan werken.

Ook los van het aspect van kinderopvang is deeltijds werken en werken op flexibele uren in Nederland meer toegepast dan in België.

Een aantal aspecten van HNW blijven wel constant: de *bricks:* de kantoorinrichting met flexplekken en het telewerken; de *bytes* waarbij er steeds meer papierloos wordt gewerkt en de *behaviour*, meer bepaald het werken op resultaten en het loslaten van de aanwezigheidscontrole. De nadruk komt te liggen op de veranderde arbeidsrelatie, die gestoeld is op vertrouwen en verantwoordelijkheid; men spreekt van een nieuw soort vakmanschap.

Ook in de industrie is er een tendens naar het toepassen van een aantal principes. Het thuiswerk is in een productieomgeving niet mogelijk, maar wel het zelfroosteren (de flexibele werkuren) en een resultaatsgerichte arbeidsverhouding.

In Nederland is de mobiliteit een groter probleem dan in België, de files zijn er nog langer dan hier waardoor het voordeel van telewerken in verhouding groter is.

1.8.3. Logische stap

Voor de vakbonden in Nederland ligt de troef van HNW bij het slimmer en prettiger werken. Voor heel wat functies is HNW niet zo'n drastische ommekeer. HNW wordt vooral ingevoerd in bedrijven die daarvoor al flexibel werken in de praktijk. Het gaat dan om werknemers in een 'touch & go' situatie, die veelal extern aan het werk zijn, en bijvoorbeeld voor vakbondswerk, vaak op onregelmatige uren werken en veel 's avonds en in het weekend. Werknemers met dit profiel moesten voor HNW ook al in grote mate zelf zorgen voor hun arbeidstijd en zelf een scheiding tussen werk en privé bewaken. Voor hen is HNW eerder een op punt stellen van de huidige werkwijze en het doortrekken daarvan.

1.8.4. Niet vanzelf: lastig om in te voeren

Niettemin vergt HNW bij invoering een zekere aanpassing. De druk om te 'presteren' kwam vroeger uit de hiërarchie, nu komt die ook of zelfs meer uit de collega's, omdat er een duidelijker spoor van activiteit is door het online werken. Mails die 's avonds heel laat worden verstuurd laten zien "hoe hard ik me inzet". Doordat collega's elkaar minder zien op kantoor wordt die neiging nog versterkt. In sommige bedrijven werd daarom een *policy* ingevoerd waarbij na een bepaald uur niet meer mag gemaild worden, veelal ingegeven door bedrijfsleiding of management die ook zien dat er een vervaging van werk en privé komt waarover ze zich zorgen maken. Het is dan de taak van de werkgever – vanuit zijn zorgplicht, die in onderhandelingen soms onder druk staat – om dit in de gaten te

houden en in te dijken. Ook voor HNW liepen ‘carrièremensen’ dit risico, maar de verleiding is bij HNW groter.

Bij de vakbondsmensen in Nederland erkent men dat HNW voor bepaalde persoonlijkheden beter werkt dan voor andere.

Maar ook na de aanpassing blijven een aantal negatieve effecten van HNW hangen. De cohesie onder de collega’s verschraalt, de vereenzaming neemt toe. Voor een aantal functies was of is het contact met de collega’s een belangrijke troef. Banen die saai zijn, of belastend, zoals in een callcenter, werden draaglijk gemaakt door het sociale contact. Dit kan in soms in die mate wegvallen dat de eind som voor die werknemers negatief is. Een treffend voorbeeld is dat van landmeters die in plaats van naar kantoor te moeten gaan om hun metingen in te voeren dit nu van gelijk waar kunnen doen. Daardoor komen ze nauwelijks nog op kantoor en verliezen elk contact met de collega’s, ze verdwijnen uit beeld.

Grosso modo vallen er twee types van situaties te onderscheiden. Enerzijds zijn er de kenniswerkers, die vanuit de aard van hun vak een vrij onafhankelijke werkwijze hebben. Zij hebben meestal vooral veel voordelen bij HNW. Anderzijds zijn er de werknemers die voor hun werk vooral afhankelijk zijn van andere collega’s, of die meer aan de werkplaats gebonden zijn. Zij zitten na de invoering van HNW vaker alleen op kantoor en ervaren meer de nadelen. Ook jongeren zijn in het algemeen minder enthousiast. Ze hebben meer nood aan structuur en steun. Starters in een bedrijf willen zich laten zien en een netwerk uitbouwen.

Vanuit de vakbonden worden de toepassingen van HNW op bedrijfsniveau in principe nauw opgevolgd; voornamelijk op het niveau van de OR. Er is doorgaans een goede participatie bij het voortraject, de implementatie zelf en achteraf, wanneer eventuele problemen opduiken die aandacht vereisen. De opvolging en evaluatie los van een mogelijke problematiek ontbreekt echter.

Bij het invoeren van HNW merkt men dat er een wisselwerking komt tussen de ‘flow’ in een organisatie, die voor een aanjagen van de bevlogenheid zorgt, en een toegenomen betrokkenheid. Dat leidt tot een daling van het ziekteverzuim op korte termijn. De vraag die men zich stelt is wat dit betekent op langere termijn. Zou het kunnen dat werknemers die ziek zijn van thuis uit toch aan het werk zijn en dan ook niet goed recupereren? Men merkt nu al dat vooral jongere werknemers veel vatbaarder zijn voor burn-out. Dit wordt soms gelinkt aan het intensief gebruik van sociale media, ook in de privé omgeving, waardoor er een permanente druk ontstaat waarbij de privésfeer ook op het werk binnendringt. Het lijkt er wel op dat er wat dat betreft een meer strikte cultuur aan het ontstaan is die de sferen meer gescheiden houdt.

Voor het succes van een HNW project is de inzet en een planmatige aanpak zeer belangrijk. Organisaties moeten zich goed bewust zijn van het waarom van de introductie en hun organisatie duidelijk in kaart brengen. Het gaat dan over aspecten als de mate waarin men resultaatgericht werkt, de manier waarop men opgevolgd wordt, enzovoort.

Zo kan een besparing op kantooroppervlakte legitiem zijn en gedragen door de werknemers, als dit bijvoorbeeld kadert in een plan om geen personeel te laten afvloeien. Een scan van de organisatiecultuur kan leiden tot het ontdekken van elementen die beklemmend zijn en die door HNW kunnen losgemaakt worden. Zo zijn er in verschillende gemeenten in Nederland reorganisaties uitgevoerd die er toe geleid hebben dat het op kantoor prettiger werken is waardoor er nu meer mensen naar kantoor komen dan voorheen. Doordat die aanwezigheden ook over de dag gespreid worden is er nu altijd volk op de werkvloer. Dat leidt dan op zijn beurt tot het heropleven van de persoonlijke communicatie waarbij men bijvoorbeeld iemand in de koffiekamer gaat opzoeken in plaats van te e-mailen.

Het discours in Nederland was lange tijd voornamelijk positief – enkel in De Volkskrant viel er af en toe een kritisch stuk te lezen. De idee dat het de organisatievorm van de toekomst is is wel fel doorgedrongen, ook in de politiek, waar wetsvoorstellen worden ingediend (door Groen-Links) voor het 'recht op flexwerken'. HNW wordt gezien als aansluitend bij maatschappelijke trends, waaronder het maken van eigen keuzes, de toegenomen communicatiemogelijkheden- en vaardigheden en het voorname belang van het kenniswerk. Ondertussen loopt men wel het risico om zich te zeer te richten op specifieke groepen en andere groepen onderweg te verliezen. (Haak et al., 2013)

> *"We zien bovendien een ander fenomeen, dat Het Nieuwe Werken wordt aangewend als excuus om op andere argumenten dan de werkelijke, bepaalde veranderingen door te voeren dan wel tegen te houden.*
>
> *Voor Het Nieuwe Werken opkwam werd het ook wel Anders Werken genoemd, eveneens heel onduidelijk, alsof medewerkers hun werk daarvoor niet goed deden. Wat dat betreft is er wel degelijk een verschil met HNW: flexibel werken gaat er niet om dat het werk concreet verandert, alleen worden de condities anders. Aan de begrippen 'nieuw" of "anders" echter kleeft beide een beeld dat werknemers ineens alles anders moeten gaan doen.*
>
> *Maar er zijn meer misverstanden, zoals:*
>
> - *Het is vooral bedoeld om het aantal vierkante meters terug te dringen.*
> - *Alle medewerkers worden in één grote ruimte gepropt en niemand heeft een eigen werkplek.*
> - *Techniek maakt het mogelijk om elke baan of functie in te vullen vanaf elke locatie: thuis, kantoor, onderweg, maakt niet uit.*
> - *HNW neemt veel privétijd in beslag.*
> - *De controle op wat medewerkers daadwerkelijk uitvoeren is volkomen zoek."*
>
> *(van den Kieboom, 2013)*

1.8.5. Conclusie

De claim dat er aandacht moet zijn voor generationele verschillen op de werkvloer lijkt dus minstens gedeeltelijk terecht, de conclusie dat het dan nodig is om zich vooral op de jongeren lijkt dan aannemelijk maar kan niet ondersteund worden door wetenschappelijk inzicht. Er is wellicht meer aandacht nodig voor de

oudere werknemers, ook in de organisaties die niet volgens het Nieuwe Werken zijn opgebouwd.

1.9. Varianten en aanverwante concepten

Een aantal concepten die recent opgang maken lijken op HNW maar richten zich op een ander publiek of hebben andere finaliteit.

1.9.1. Co-working space

Co-workingspaces zijn vrij toegankelijke werkplaatsen die zich richten op jonge zelfstandigen of freelancers, al zijn ze in principe voor iedereen (dus ook telewerkers) toegankelijk. Ze kennen een trendy interieur, een aantal basisvoorzieningen zoals koffie, printers, vergaderzalen en bieden de mogelijkheid om er te werken aan een laag tarief. De werkplaatsen zijn beschikbaar zoals bij werkplekdelen. In sommige co-workingspaces moet men lid worden en/of reserveren.

De meerwaarde van een co-workingspace is dat men contacten heeft met andere freelancers en daardoor inspiratie kan opdoen, zijn netwerk uitbouwen of nieuwe klanten kan vinden. Een aantal van deze co-workingspaces moedigt dat aan door activiteiten te organiseren, als ‘gastheer’ klanten aan elkaar voor te stellen of actief op zoek te gaan naar klanten die bij elkaar passen. Co-working plaatsen zijn doorgaans ingericht als een open kantoor. Door gebruikers wordt vaak verwezen naar de behoefte aan sociaal contact (en zelfs sociale controle) tijdens het werk en het gevoel tot een gemeenschap te behoren. (Williams, 2013) (Foertsch, 2011)

1.9.2. Bedrijvencentra

Een bedrijvencentrum is dienst waarbij aan kleine, veelal startende ondernemingen kantoorruimte ter beschikking wordt gesteld en een pakket aan ondersteunende diensten wordt aangeboden, zoals ICT ondersteuning, telefonie, permanentie, postbehandeling, catering enzovoort. Dit kan vaak voor kleine bedrijven interessant zijn omdat de stap naar een kantoor in eigen beheer, inclusief de diensten, net te groot kan zijn.

Bedrijvencentra kunnen gesubsidieerd zijn door de Vlaamse Overheid of volledig privaat werken. In sommige bedrijvencentra wordt gestreefd naar een mix van bedrijven (IT, boekhouding, grafisch ontwerp, …) die elkaar klant kunnen worden waardoor een ecosysteem ontstaat. Vaak wordt dit versterkt door een restaurant of cafetaria waar men elkaar kan ontmoeten. Men kan in sommige bedrijvencentra ook telewerkplaatsen huren.

1.9.3. Dynamisch werken

In 2013 werd een 'bureaufiets' gelanceerd, de 'WeBike'. Het gaat om een meubelstuk dat een integratie is van een (hoge) bureautafel en een hometrainer. Men kan er een laptop of ander toestel opladen met de energie die men opwekt door het fietsen. Er zijn een aantal van die bureaufietsen geplaatst, in congrescentra, stations en luchthavens en bij bedrijven.

De idee is dat steeds meer mensen onderweg zijn en op diverse plaatsen moeten of willen werken. Een bureaufiets kan dan een afwisseling zijn en het nuttige aan het aangename paren.

1.9.4. Finext: de 'nieuwste' manier van werken

Een nog meer doorgedreven vorm van nieuw of anders werken vinden we bij Finext. Het bedrijf staat gekend als een van de spraakmakende voorbeelden van een aparte bedrijfsstructuur, die nog het meeste weg heeft van een coöperatieve.

Finext is een consultancybedrijf voor financiële dienstverleners met onder meer in Nederland een vestiging. Men legt ,de filosofie uit aan de hand van begrippenparen: tegenover command staat craftsmanship; tegenover control confidence, tegenover communication connectedness, tegenover intelligence inspiration.

De beslissingen worden collectief genomen, ook deze over de loonsvoorstellen, over het jaarplan, investeringen, aanwerving en selectie, enzovoort. Men werkt als een collectief. Dit kan doordat er geen functies zijn maar rollen. Leiderschap is daarin een rol als alle andere en hoeft niet altijd bij dezelfde persoon te liggen.

In Finext wordt het principe van 'trust' (vertrouwen) in al zijn consequenties doorgetrokken. In hun filosofie leidt vertrouwen tot vrijheid (binnen een bepaald kader), vervolgens tot verantwoordelijkheid. Deze keten moet ondersteund worden door een zo goed als totale transparantie; alles is open, zowel de cijfers van de onderneming als de lonen van iedereen.

Dit is onder meer zichtbaar in hoe met het gebouw wordt omgegaan. Het bedrijfje is gevestigd in een kasteel op een klein landgoed. Iedereen kan er altijd binnen (365/7/24), ook om bijvoorbeeld een feestje te geven. Ook wat werkmateriaal betreft volgt men deze lijn en kan iedereen kopen wat hij denkt nodig te hebben voor zijn werk (buy your own device). Men kan ook zelf zijn loon bepalen – of toch een voorstel doen.

Het is wel belangrijk om dit model permanent te bewaken, zo zegt men. Er zijn zeer veel factoren die inspelen op een organisatie en die wisselen ook voortdurend. Men moet daarom een goed focus houden. Leiders blijven nodig, maar ze hebben niet dezelfde privileges als in de klassieke bedrijven. Een dergelijke structuur werkt goed met groepen tot 10, maximum 15 personen. Eens men dat punt bereikt splitst men de organisatie op tot er weer kleinere groepen zijn. (Hoogendoorn, 2013)

1.9.5. Conclusie

HNW past in een reeks van aanverwante concepten waarin een alternatief gezocht wordt voor het traditionele werken in relatieve afzondering, hetzij op kantoor, hetzij thuis, waarin meerwaarde gezocht wordt door samenwerking, sociaal contact en kostendeling. Dit gaat ook telkens samen met een specifieke ruimtelijke inrichting.

1.10. HNW in de praktijk

1.10.1. Geen informatie over toepassing HNW als geheel

Er zijn geen gegevens beschikbaar over het aantal bedrijven of organisaties dat werkt volgens HNW. Het concept is zo breed dat het nauwelijks te indiceren valt. We moeten ons behelpen met indicaties van een aantal mogelijke deelaspecten. We kunnen af gaan op de toepassing van telewerk en van enkele andere flexibiliteitsmaatregelen. We baseren ons daarvoor op de EAK en de IOA-enquête.

Voor Nederland is er wel informatie op basis van de HNW-barometer. Hoewel dit instrument een betrouwbaar inzicht geeft in de samenstelling van de HNW-projecten in Nederland bij ondernemingen die HNW invoeren en/of plannen in te voeren, geeft het geen representatief beeld voor de invoering van HNW in het algemeen.

In de volgende paragrafen leggen we een aantal beschikbare gegevens naast elkaar, voornamelijk over telewerken. In deel 4, over organisatie en management, bekijken we een aantal gegevens die een inzicht kunnen geven over de mate waarin er nu al gewerkt wordt volgens een aantal principes van HNW wat evaluaties en autonomie betreft.

1.10.2. Indicaties uit de IOA-enquête: thuis- of telewerken in 14% van de ondernemingen en organisaties

De IOA-enquête is een driejaarlijkse survey die afgenomen wordt bij een representatief staal van ondernemingen en organisaties van alle sectoren, met minstens 1 werknemer, in Vlaanderen en Nederlandstalige in Brussel. De telefonische enquête met de personeelsverantwoordelijke of algemeen manager gaat over verschillende aspecten van Innovatie, Organisatie en Arbeid. Er worden ook een aantal vragen gesteld over de toepassing van flexibiliteitsinstrumenten. (Delagrange, 2012)

In 2011 werd in 13,6% van alle ondernemingen en organisaties (met minstens één werknemer) telewerken toegepast voor minstens een deel van het personeel; meestal gaat het dan om minder dan de helft van het personeel (8,7% tegenover 4,9% meer dan de helft). Telewerk is daarmee een van de minst vaak toegepaste flexibiliteitsmaatregelen uit de aan de respondenten voorgelegde maatregelen. Glij- en stamtijden komen voor in bijna een kwart (23,3%) van de

ondernemingen en organisaties, meestal is dat dan voor meer dan de helft van de werknemers (17,0% meer, 6,3% minder). Variabele uurroosters vinden we in 31,9%.

Tabel 6: Vormen van temporele flexibiliteit, toepassing

	Toepassen				Totaal
	Ja, minstens de helft van het personeel	Ja, minder dan de helft van het personeel	*Totaal Ja*	Nee	
Weekendwerk	32,3%	14,4%	*46,7%*	53,3%	100,0%
Nachtwerk	5,5%	7,9%	*13,4%*	86,6%	100,0%
Ploegen	6,6%	3,1%	*9,7%*	90,3%	100,0%
Deeltijds	26,2%	35,4%	*61,6%*	38,4%	100,0%
Regelmatige overuren	13,3%	13,2%	*26,5%*	73,5%	100,0%
Thuis- of telewerken	4,9%	8,7%	*13,6%*	86,4%	100,0%
Glij- en stamtijden	17,0%	6,3%	*23,3%*	76,7%	100,0%
Variabele uurroosters	21,5%	10,3%	*31,9%*	68,1%	100,0%

Bron: IOA 2011 (Delagrange, 2012)
N=2250, alle ondernemingen en organisaties, gewogen op sector & grootte

Andere vormen van temporele flexibiliteit wegen veel zwaarder. Deeltijds werken komt het meest in ondernemingen en organisaties voor (61,6%, Tabel 6), gevolgd door weekendwerk (46,7%), variabele uurroosters (31,9%) en regelmatige overuren (26,5%). Werken in ploegen, 's nachts of het thuiswerken komen in veel minder ondernemingen en organisaties voor. De twee voornaamste kenmerken van Tijd- en Plaatsonafhankelijk werken (TPOW), Telewerk en Glij- en stamtijden, vinden we bij respectievelijk 13,6% en 23,3% van de ondernemingen en organisaties. Variabele uurroosters vinden we dan nog eens bij 31,9%.

Alle vormen van temporele flexibiliteit blijken vaker voor te komen naarmate de ondernemingen en organisaties groter zijn: overal een significant verschil en een sterk verband. Dat geldt echter niet voor thuiswerken. De inzet van flexibiliteitsmaatregelen verschilt nogal volgens sector. Ook wat de sector betreft zijn er voor elke maatregel significante verschillen. Deeltijds werk, regelmatige overuren, thuiswerk, glij- en stamtijden en variabele uurroosters vinden we alle het meeste in de OOSP, gevolgd door diensten, industrie en bouw. (Delagrange, 2012, p. 15 e.v.)

Thuis- of telewerken vinden we vaker terug naarmate de ondernemingen of organisaties groter zijn (11,9% bij de 19-9 wn, 25% bij de 200+). Het komt ook vaker voor in de dienstensector en de OOSP[2] (Tabel 7). Gegeven het bijzonder grote aantal ondernemingen in de dienstensector wegen deze zwaar door in het eindtotaal. Glij- en stamtijden (Tabel 8) vinden we veel vaker terug in grote ondernemingen (61,9% voor de 200+) en in de OOSP (35,9%). Voor de variabele uurroosters zien we een gelijkaardig patroon (Tabel 9).

Tabel 7: Thuis- of telewerken volgens sector en grootte

Thuis- of telewerken		**Toepassen**				**Totaal**
		Ja, minstens de helft van het personeel	**Ja, minder dan de helft van het personeel**	*Totaal Ja*	**Nee**	
Grootte p=,000 C'v=,149	**1-9 wn**	5,3%	6,7%	*11,9%*	88,1%	100,0%
	10-49 wn	3,9%	14,0%	*17,9%*	82,1%	100,0%
	50-199 wn	2,2%	22,0%	*24,2%*	75,8%	100,0%
	200+ wn	0,0%	25,0%	*25,0%*	75,0%	100,0%
Sector p=,000 C'v=,090	**Primair/industrie**	1,4%	9,1%	*10,5%*	89,5%	100,0%
	Bouw	2,2%	4,5%	*6,7%*	93,3%	100,0%
	Diensten	5,4%	8,3%	*13,7%*	86,3%	100,0%
	OOSP	6,6%	12,4%	*19,0%*	81,0%	100,0%
Totaal		4,9%	8,7%	*13,6%*	86,4%	100,0%

Bron: IOA 2011 (Delagrange, 2012)
N=2250, alle ondernemingen en organisaties, gewogen op sector & grootte

Overheid, Onderwijs en Social Profit

Tabel 8: Glij- en stamtijden volgens sector en grootte

Glij- en stamtijden		Toepassen				Totaal
		Ja, minstens de helft van het personeel	Ja, minder dan de helft van het personeel	*Totaal Ja*	Nee	
Grootte p=,000 C'v=,222	**1-9 wn**	16,5%	4,7%	*21,2%*	78,8%	100,0%
	10-49 wn	17,6%	9,0%	*26,6%*	73,4%	100,0%
	50-199 wn	22,0%	20,9%	*42,9%*	57,1%	100,0%
	200+ wn	28,6%	33,3%	*61,9%*	38,1%	100,0%
Sector p=,000 C'v=,169	**Primair/industrie**	14,2%	7,3%	*21,5%*	78,5%	100,0%
	Bouw	10,3%	3,6%	*13,9%*	86,1%	100,0%
	Diensten	15,9%	5,7%	*21,6%*	78,4%	100,0%
	OOSP	26,3%	9,6%	*35,9%*	64,1%	100,0%
Totaal		17,0%	6,4%	*23,3%*	76,7%	100,0%

Bron: IOA 2011 (Delagrange, 2012)
N=2250, alle ondernemingen en organisaties, gewogen op sector & grootte

Tabel 9: Variabele uurroosters volgens sector en grootte

Variabele uurroosters		Toepassen				Totaal
		Ja, minstens de helft van het personeel	Ja, minder dan de helft van het personeel	*Totaal Ja*	Nee	
Grootte p=,000 C'v=,143	**1-9 wn**	21,6%	8,4%	*30,0%*	70,0%	100,0%
	10-49 wn	20,4%	14,5%	*34,9%*	65,1%	100,0%
	50-199 wn	24,2%	25,3%	*49,5%*	50,5%	100,0%
	200+ wn	30,0%	25,0%	*55,0%*	45,0%	100,0%
Sector p=,000 C'v=,179	**Primair/industrie**	16,4%	7,8%	*24,2%*	75,8%	100,0%
	Bouw	18,8%	4,0%	*22,9%*	77,1%	100,0%
	Diensten	21,6%	9,8%	*31,4%*	68,6%	100,0%
	OOSP	25,8%	16,7%	*42,4%*	57,6%	100,0%
Totaal		21,6%	10,3%	*31,8%*	68,2%	100,0%

Bron: IOA 2011 (Delagrange, 2012)
N=2250, alle ondernemingen en organisaties, gewogen op sector & grootte

Voor een verdere analyse zullen we gebruik maken van een samengestelde variabele. Wanneer we de mogelijke combinaties bekijken van telewerk, glij- & stamtijden en variabele uurroosters (Tabel 10) zien we dat 3,6% van de ondernemingen en organisaties de drie maatregelen samen toepast. Wanneer we de variabele uurroosters buiten beschouwing laten dan komen we aan 6,7%. Gezien er toch kan getwijfeld worden aan de mate waarin variabele uurroosters een goede indicator is van TPO, beperken we ons tot de combinatie telewerk en glij- & stamtijden.

Tabel 10: Combinatie van Telewerk, Glij- & stamtijden en variabele uurroosters

TW	Glij & stamtijden	Variabele uurroosters	Percent
Nee	nee	nee	51,3
Nee	nee	ja	18,4
Nee	ja	nee	9,0
Nee	ja	ja	7,7
Ja	nee	nee	4,8
Ja	nee	ja	2,2
Ja	**ja**	**nee**	**3,1**
Ja	**ja**	**ja**	**3,6**
Totaal			**100,0**

Bron: IOA 2011, nieuwe berekening.
N=2250; gewogen op sector & grootte

Tabel 11: Spreiding van Telewerk & Glij- en stamtijden binnen sector en grootte

		Telewerk & Glij- en stamtijden		Totaal
		Nee	ja	
Sector p=,000 C's V = ,105	**primair/industrie**	96,3%	**3,7%**	100,0%
	bouw	97,8%	**2,2%**	100,0%
	diensten	93,1%	**6,9%**	100,0%
	OOSP	90,1%	**9,9%**	100,0%
Totaal		93,4%	**6,6%**	100,0%
Grootte p=,000 C's V = ,334	**1-9 wn**	94,2%	**5,8%**	100,0%
	10-49 wn	92,0%	**8,0%**	100,0%
	50-199 wn	86,8%	**13,2%**	100,0%
	200+ wn	81,0%	**19,0%**	100,0%
Totaal		93,4%	**6,6%**	100,0%

Bron: IOA 2011, nieuwe berekening.
N=2250; gewogen op sector & grootte

HNW, of toch het aspect flexdesking, wordt vaak toegepast in ondernemingen waar men vaststelt dat veel van hun werkplaatsen onbezet zijn. Het aantal effectieve werkplaatsen wordt dan beperkt. Men zou kunnen aannemen dat in ondernemingen en organisaties waar veel deeltijdsen werken de gelegenheid daarvoor zich vaker voordoet en dat er dan ook meer gewerkt wordt met flexdesking en de vaak daarmee gepaard gaande maatregelen waarbij er meer kan getelewerkt worden en er glij- en stamtijden zijn. Dit zien we tot op zekere hoogte weerspiegeld in de IOA-cijfers, maar niet zoals we zouden verwachten. Bij bedrijven met deeltijds werk komt de combinatie Telewerk en glij- & stamtijden bij 6,4% voor, bij de ondernemingen en organisaties waar geen deeltijds werk is, is dat meer, 7,1% (Tabel 12). Het verband is significant maar niet zo sterk (Cramer's V = ,080). Een verklaring hiervoor ligt niet voor de hand. Het is wel zo dat deeltijds werk met voorsprong de meest toegepaste flexibiliteitsmaatregel is en dat het ook in de kleinere ondernemingen en organisaties voorkomt (Tabel 13). Daardoor is het vatbaar voor invloeden van intermediërende omstandigheden.

Tabel 12: Deeltijds werk volgens Telewerk en glij- & stamtijden

P=,000 C'v = ,080		Deeltijds minstens deel van het personeel		Totaal
		Nee	Ja	
Telewerk en Glij- & stamtijden	**Nee**	92,9%	93,6%	93,3%
	Ja	7,1%	6,4%	6,7%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%

N= 2250, alle ondernemingen gewogen op sector & grootte

Tabel 13: Deeltijds volgens sector en grootte

Deeltijds werken		**Toepassen**				**Totaal**
		Ja, minstens de helft van het personeel	**Ja, minder dan de helft van het personeel**	*Totaal Ja*	**Nee**	
Grootte p=,000 C'v=,361	**1-9 wn**	28,6%	25,8%	*54,4%*	45,6%	100,0%
	10-49 wn	15,8%	68,1%	*83,9%*	16,1%	100,0%
	50-199 wn	24,2%	71,4%	*95,6%*	4,4%	100,0%
	200+ wn	23,8%	76,2%	*100,0%*	0,0%	100,0%
Sector p=,000 C'v=,289	**Primair/industrie**	14,2%	39,3%	*53,4%*	46,6%	100,0%
	Bouw	5,9%	20,7%	*26,6%*	73,4%	100,0%
	Diensten	31,5%	34,2%	*65,7%*	34,3%	100,0%
	OOSP	25,3%	45,8%	*71,1%*	28,9%	100,0%
Totaal		26,2%	35,4%	*61,6%*	38,4%	100,0%

Bron: IOA 2011 (Delagrange, 2012)
N=2250, alle ondernemingen en organisaties, gewogen op sector & grootte

Een opmerkelijk gegeven is dat de toepassing van Telewerken of thuiswerken in de loop der jaren maar in beperkte mate is toegenomen (Tabel 14). Bij de eerste meting van de IOA-enquête in 2001 bleek 8,5% van de ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers telewerken toe te passen. Dit verdubbelde bijna naar 16,2% in 2004. Voor 2007 en 2011 kon ten opzichte van de 2004 echter geen significante toename meer vastgesteld worden. Voor glij- & stamtijden zijn de gegevens niet in deze tijdreeks beschikbaar omdat dit pas in de laatste edities werd opgenomen. Voor het verwante concept van de variabele

uurroosters zien we sinds 2004 een daling. Ter vergelijking: flexibiliteitsinstrumenten als tijdelijke werkloosheid, weekendwerk en uitzendarbeid laten wel een significante toename optekenen. Dit kan als een indicatie gezien worden dat flexibiliteitsmaatregelen als telewerk en variabele uurroosters voor andere doelen worden ingezet dan bijvoorbeeld uitzendarbeid of weekendwerk.

Dit blijkt ook uit de kruising tussen het toe- of afnemen van het aantal werknemers in de voorbije 3 jaar (Tabel 15). Alle flexibiliteitsinstrumenten laten daar een significant verband zien, behalve telewerken, glij- & stamtijden en nachtwerk.

Tabel 14: Vormen van flexibiliteit, evolutie van de toepassing sinds 2001 (+10 wn)

Flexibiliteitsinstrument	Editie			
	2001 (N=1260)	**2004** (N=1646)	**2007** (N=1521)	**2011** (N=1373)
Weekendwerk	34,1%	(←=) 26,9%	(←=) 25,1%	45,5%
Nachtwerk	29,6%	(←=) 19,7%	(←=) 20,0%	(←←=)(←=) 20,8%
Regelmatige overuren	47,1%	51,5%	44,2%	37,1%
Telewerken	8,5%	16,2%	(←=) 17,7%	(←=) 19,4%
Variabele uurroosters	49,6%	(←=) 50,8%	45,3%	38,5%
Tijdelijke contracten	52,5%	(←=) 43,3%	(←=) 44,4%	38,3%
Uitzendarbeid (*)	35,2%	40,2%	(←=) 39,6%	*46,8%*
Tijdelijke werkloosheid	38,9%	27,2%	22,1%	40,3%

Bron: IOA 2011 (Delagrange, 2012)
Ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers. Alle verschillen zijn significant op het niveau p<,05, tenzij als volgt aangegeven: (←=): géén significant verschil ten op zichte van de vorige editie, (←←=): géén significant verschil over alle edities heen (*) andere vraagformulering: betrekking op de 2 jaar voorafgaand aan de bevraging ipv het jaar voorafgaand
Statistische tests zijn voor deze analyse gebeurd op gewogen gegevens om variaties in steekproefsamenstelling te neutraliseren.

Tabel 15: Inzet flexibiliteitsinstrumenten volgens evolutie aantal werknemers in de voorbije 3 jaar

Flexibiliteitsinstrument	Evolutie aantal werknemers				*Chi²= p=*
	Min of meer gelijk gebleven ?	Met meer dan 5% gedaald of	Met meer dan 5% gestegen	Totaal	
Weekendwerk	45,6%	47,1%	48,9%	46,7%	*,003*
Nachtwerk	14,0%	10,1%	13,5%	13,4%	*,435*
Ploegen	8,6%	9,7%	12,1%	9,7%	*,017*
Deeltijds	59,3%	60,1%	67,2%	61,6%	*,000*
Regelmatige overuren	23,5%	27,2%	32,8%	26,5%	*,033*
Telewerken	13,3%	11,5%	15,1%	13,6%	*,257*
Glij- en stamtijden	22,6%	16,9%	27,8%	23,3%	*,075*
Variabele uurroosters	31,8%	29,5%	33,3%	31,9%	*,021*
Tijdelijke contracten	13,3%	10,4%	23,3%	15,7%	*,000*
Tijdelijke werkloosheid arbeiders (*)	27,5%	44,1%	22,6%	28,6%	*,000*
Tijdelijke werkloosheid bedienden (**)	2,6%	8,9%	2,8%	3,6%	*,000*
Uitzendarbeid	21,6%	27,0%	29,0%	24,3%	*,000*
Jobrotatie/taakroulatie	13,1%	18,3%	24,8%	17,0%	*,000*

Bron: IOA 2011 (Delagrange, 2012)
N=2250; (*) N=1587; (**) N=1682.

Bij de afname van de IOA-enquête in 2011 werd specifiek aandacht besteed aan Gazelle-ondernemingen (Delagrange, 2011). Dat zijn snelgroeiende ondernemingen. Er zijn verschillende definities van een Gazelle-onderneming in de literatuur terug te vinden. Meestal gaat het om ondernemingen die een opmerkelijke groei in werkgelegenheid en/of economische maatstaven neerzetten en dat op een relatief korte termijn van 4 jaar.

In dit onderzoek worden de Trends Gazellen van 2010 vergeleken met een controlegroep van ondernemingen die hetzelfde profiel hebben wat grootte en sector betreft als de Gazellen. Op die manier kunnen de verschillen zo zuiver mogelijk aan hun gestage groei in de afgelopen 4 à 5 jaar worden verbonden.

De Trends Gazellen blijken voor maar 5 van de 13 flexibiliteitsinstrumenten een ander cijfer te laten optekenen (Tabel 16). Ze maken vaker gebruik van

uitzendarbeid, overuren, telewerken en glij- en stamtijden. Ze maken minder gebruik van tijdelijke werkloosheid. Dit verschilt duidelijk van de inzet van flexibiliteitsinstrumenten wanneer enkel gekeken wordt naar groeiende of krimpende organisaties op korte termijn (zie hierboven).

Met telewerken en glij- en stamtijden kunnen we niet meteen een rechtstreekse link met de gestage groei van Gazellen zien, tenzij in het kader van een grotere aandacht voor het personeelsbeleid, dat kenmerkend is voor de Gazellen.

Tabel 16: Inzet flexibiliteitsinstrumenten bij Trends Gazellen en een controlegroep

Flexibiliteitsinstrument	Vergelijking		*Chi²= p=*
	Controlegroep	Trends Gazelle 2010	
Weekendwerk	43,8%	46,9%	*,318*
Nachtwerk	33,9%	32,6%	*,661*
Ploegen	41,6%	43,8%	*,479*
Deeltijds	85,4%	85,9%	*,820*
Regelmatige overuren	46,7%	54,5%	*,012*
Telewerken	21,4%	32,0%	*,000*
Glij- en stamtijden	33,7%	40,8%	*,018*
Variabele uurroosters	34,6%	36,2%	*,599*
Tijdelijke contracten	38,3%	42,7%	*,154*
Tijdelijke werkloosheid arbeiders (*)	57,9%	51,0%	*,041*
Tijdelijke werkloosheid bedienden (**)	7,2%	5,5%	*,284*
Uitzendarbeid	71,2%	81,0%	*,000*
Jobrotatie/taakroulatie	59,1%	57,3%	*,554*

Bron: IOA 2011 (Delagrange, 2012)
N=1039; (*) N=881; (**) N=1010

Tabel 17: Spreiding van de combinatie Telewerk & Glij- en stamtijden over sector en grootte

		Telewerk & Glij- en stamtijden		Totaal
		Nee	ja	
Sector p=,000 C's V = ,105	**primair/industrie**	10,0%	**5,4%**	9,7%
	bouw	10,4%	**3,4%**	9,9%
	diensten	62,6%	**65,1%**	62,8%
	OOSP	16,9%	**26,2%**	17,6%
Totaal		100,0%	**100,0%**	100,0%
Grootte p=,000 C's V = ,334	**1-9 wn**	78,5%	**68,5%**	77,8%
	10-49 wn	16,9%	**20,8%**	17,2%
	50-199 wn	3,8%	**8,1%**	4,0%
	200+ wn	0,8%	**2,7%**	0,9%
Totaal		100,0%	**100,0%**	100,0%

Bron: IOA 2011, nieuwe berekening.
N=2250; gewogen op sector & grootte

1.10.3. Thuiswerk in de EAK: 1 op 5 werknemers

In de Enquête naar de Arbeidskrachten van de FOD Economie (Statbel) is een vraag opgenomen naar het thuiswerken. Voor het Vlaams Gewest ligt het percentage werknemers dat nooit thuiswerkt op 79%; 21% werkt dus minstens 'soms' thuis (Tabel 18). Vrouwen blijken iets minder vaak thuis te werken.

Tabel 18: EAK 2012 Aantal en percentage thuiswerkers volgens geslacht(Vlaanderen)

Thuiswerk	Geslacht	Aantal	Percent
Nooit	Mannen	1125199	77%
	Vrouwen	975278	81%
	Totaal	2100477	79%
Soms	Mannen	192739,3	13%
	Vrouwen	121870,3	10%
	Totaal	314609,6	12%
Gewoonlijk	Mannen	46922,51	3%
	Vrouwen	31916,45	3%
	Totaal	78838,96	3%
Altijd	Mannen	90335,28	6%
	Vrouwen	76813,17	6%
	Totaal	167148,4	6%

Bron: FOD Economie, K.M.O, Middenstand en Energie (Statbel), EAK 2012, eigen percentering

Het cijfer voor België ligt daar zeer dicht bij (een op vijf). FOD Economie geeft in een webbericht meer gegevens over de kenmerken van de thuiswerkers. Het gaat vaak om zelfstandigen. Van de loontrekkenden gaat het bijna uitsluitend om de groep managers en bedrijfsleiders en de groep met intellectuele, wetenschappelijke en artistieke beroepen waaronder leerkrachten. Ze merken op dat het aandeel thuiswerkers daarbuiten veel lager ligt, op 6%. Ook in 2012 is het telewerken of thuiswerken nog altijd weggelegd voor een bepaald type van werknemers.

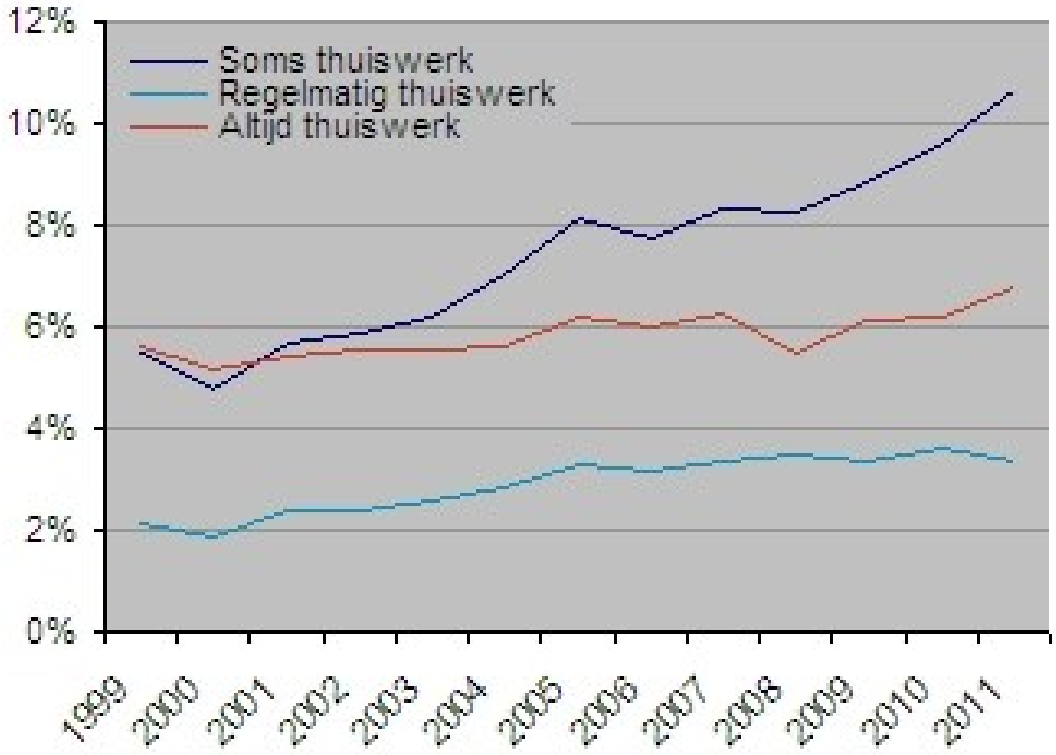
> *"Niet onverwacht zijn het vooral zelfstandigen die geregeld thuis werken. 30% van hen werkt bijna dagelijks thuis .*
>
> *9% van de zelfstandigen werkt meer dan de helft van de werkdagen thuis. Als ook diegenen worden meegeteld die minder dan de helft van de werkdagen thuis werken, dan gaat het zelfs om een aandeel van 60% thuiswerkende zelfstandigen.*
>
> *Ook voor loontrekkenden geldt meer en meer dat ze op hun thuisplek aan de slag zijn. Dit hangt wel sterk af van de aard van de uitgeoefende baan. Zo werkt 29% van de managers en bedrijfsleiders af en toe thuis en verricht 12% minstens de helft van de werkdagen thuiswerk. In de categorie van de intellectuele, wetenschappelijke en artistieke beroepen, waartoe ook leerkrachten behoren, werkt 23% af en toe thuis. Voor 16% van de beoefenaars van die beroepen geldt zelfs dat ze op minstens de helft van de werkdagen gedeeltelijk thuis werken.*

Naast deze twee beroepscategorieën oefent slechts 6% van de loontrekkenden bij gelegenheid of meer geregeld beroepsactiviteiten thuis uit." (Statbel, 2014)

Niettemin is er een zekere toename van het thuiswerken op te tekenen in de cijfers van de EAK. Na een lichte daling omstreeks 2000 was er een gestage toename tot 2005. In dat jaar volgde opnieuw een lichte neerwaartse trend, die al in 2006 werd omgebogen voor wat soms en regelmatig thuiswerk betreft. Voor deze twee types is er een stijging waar te nemen tot 2010, waarna het regelmatig thuiswerk stagneert en het soms thuiswerk blijft stijgen om in 2012 tegen de 11% aan te komen. Het altijd thuiswerk volgt een andere trend en is mogelijk een volstrekt andere soort van contract of tewerkstelling.

Twee elementen vallen op: de al bij al langzame stijging tot het niveau van vandaag en vooral de in verhouding zeer stagnerende cijfers voor het regelmatig thuiswerken. De stijging is enkel aan soms thuiswerken toe te schrijven. Dat zou ons kunnen doen besluiten dat het structurele thuiswerk of telewerk stagneert of zelfs afneemt terwijl het occasioneel telewerk een langzame maar gestage groei kent. Helaas kunnen we de definitie van soms, regelmatig en altijd niet zuiver stellen; dit werd door de respondent aangegeven.

Figuur 3: EAK 2012: Evolutie soms – regelmatig – altijd thuiswerk, België, 1999-2012



Bron: Fod Economie (Statbel, 2014)

1.10.4. Thuiswerk en bepalen van werktijden in de EWCS 2010

Uit de gegevens van de EWCS van Eurofound voor België blijkt dat 16,7% van de werknemers zegt in de voorbije drie maanden op thuis gewerkt te hebben. (Tabel 19).

België heeft daarmee een lager percentage dan de Scandinavische landen en Nederland, maar wel hoger dan de meeste andere Europese landen. (Tabel 20).

Ook het profiel van ons land wat de bepaling van werktijden betreft ligt in die lijn. In de Scandinavische landen ligt de bepaling van werktijden het meeste bij de werknemer zelf, van de andere landen liggen de cijfers in België eerder aan de bovenkant van de reeks. Zo kan bijvoorbeeld in België 19,4% van de werknemers zijn werkuren zelf bepalen binnen bepaalde limieten; dit ligt op 35,5% in Denemarken, 21,6% in Duitsland en 14,1% in Frankrijk.

Tabel 19: Thuiswerk in de EWCS 2010 (België)

	q27e. Have you worked in any other location in the past 3 months - Own home?
Ja	16,7%
Nee	83,3%
Totaal	100,0%

Bron: Eurofound, EWCS 2010, eigen berekening. Gewogen op sector en grootte. N= 4001 incl. 148 GA/NVT.

Tabel 20: Thuiswerk en de bepaling van werktijden in de EWCS 2010 (België en enkele andere landen))

Country	q27e. Have you worked in any other location in the past 3 months - Own home? – YES	q39. How are your working time arrangements set?				Total
		They are set by the company / organisation with no possibili	You can choose between several fixed working schedules deter	You can adapt your working hours within certain limits	Your working hours are entirely determined by yourself	
Belgium	16,7%	55,0%	9,1%	19,4%	16,4%	100,0%
Denmark	34,2%	40,9%	6,9%	35,5%	16,7%	100,0%
Germany	14,5%	54,7%	9,6%	21,6%	14,0%	100,0%
Greece	7,1%	58,7%	4,8%	5,4%	31,1%	100,0%
Spain	7,0%	73,0%	5,6%	7,0%	14,4%	100,0%
France	14,8%	61,3%	8,8%	14,1%	15,8%	100,0%
Ireland	9,4%	61,5%	8,5%	15,9%	14,1%	100,0%
Italy	4,3%	59,4%	7,3%	12,1%	21,2%	100,0%
Luxembourg	15,1%	58,5%	6,7%	20,6%	14,2%	100,0%
Netherlands	28,5%	35,0%	10,3%	34,8%	19,8%	100,0%
Portugal	14,2%	74,5%	1,9%	6,5%	17,0%	100,0%
Finland	27,8%	45,5%	6,1%	35,6%	12,8%	100,0%
Sweden	23,6%	37,9%	6,0%	39,4%	16,6%	100,0%
United Kingdom	12,4%	58,3%	9,9%	16,5%	15,3%	100,0%
Croatia	11,9%	70,1%	4,5%	9,3%	16,1%	100,0%
Norway	14,9%	46,9%	6,7%	39,8%	6,7%	100,0%

Bron: Eurofound, EWCS 2010, eigen berekening en eigen selectie van de landen. Gewogen op sector en grootte.

1.10.5. Nederland: Verwachtingen worden in beperkte mate gerealiseerd

In de Nederlandse HNW-barometer die wordt uitgevoerd door de Rotterdamse Management School blijken de volgende verwachtingen in de top-5 te staan uit een lijst van 20 mogelijke effecten:

"1. Verhoogde werknemerstevredenheid

2. Verbetering van de werk/privé balans van werknemers

3. Aantrekkelijker werkgeversimago

4. Verhoogde productiviteit van werknemers

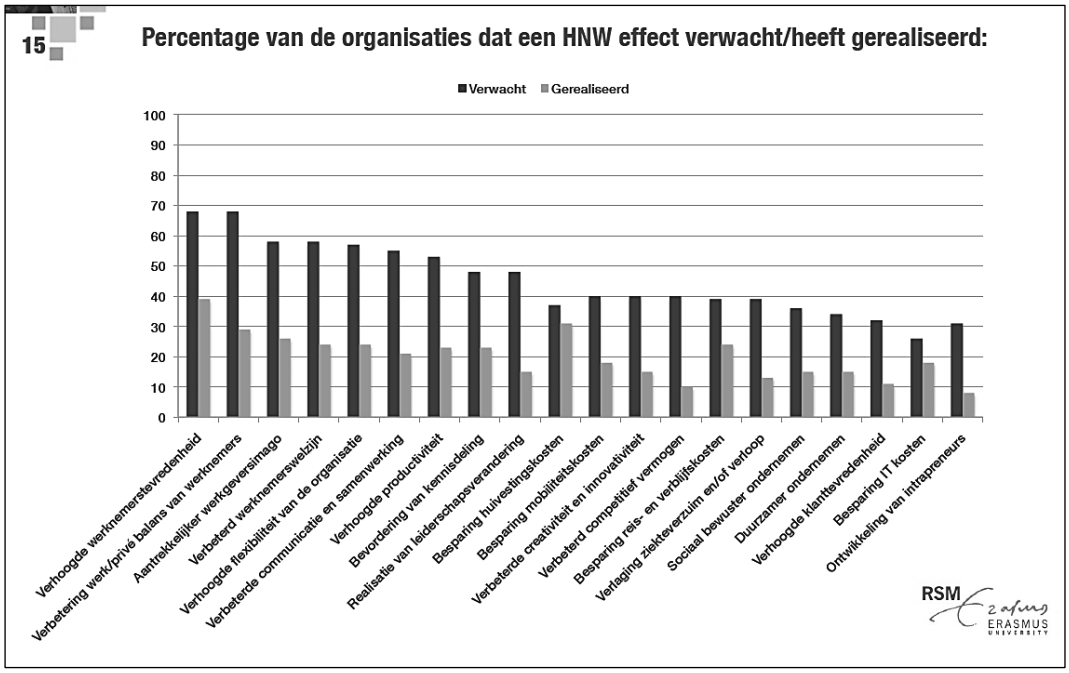
5. Besparing op huisvestingskosten"

(van der Meulen, 2012, p. 7)

Dit blijkt in de praktijk vaak tegen te vallen. Van de 20 voorgestelde verwachtingen blijkt dat de meeste in minder dan de helft van de gevallen worden gerealiseerd. Enkel de besparing op huisvestingskosten, de besparing op reis- en verblijfskosten en de besparing op IT-kosten blijken in meer dan de helft van de toepassende ondernemingen die dit verwachtten gerealiseerd. Voor de verhoogde werknemerstevredenheid is het een dubbeltje op zijn kant – al is dit wel de meest gerealiseerde verwachting in het geheel. De verwachting van besparing op huisvestingskosten – die wel door minder dan 40% wordt gehanteerd – is de verwachting die het meeste uit komt. Vooral de verwachtingen op het niveau van de performantie van de organisatie (flexibiliteit, productiviteit, kennisdeling, creativiteit en innovativiteit, competitief vermogen) komen meestal niet uit.

Daarnaast is het opmerkelijk dat een groot aantal van de voorgestelde verwachtingen niet gesteld worden. Zo verwacht minder dan 40% te gaan besparen op huisvestingskosten en maar een kwart op IT-kosten. De verandering van het leiderschap wordt door minder dan de helft als verwachting gekoesterd. De ondernemingen lijken getemperd in hun verwachtingen, maar dan nog komen ze vaker niet dan wel uit.

Figuur 4: Al dan niet gerealiseerde verwachtingen van HNW in Nederland



(Bron: van der Meulen, 2012, p. 15)

1.10.6. Conclusie

Over de toepassing van HNW als concept zijn er geen representatieve of accurate gegevens voorhanden. Waar we wel gegevens over vinden is de toepassing van telewerk en een aantal maatregelen van temporele flexibiliteit die aanleunen bij de idee van tijdsonafhankelijk werken.

Volgens de EAK werken er in België ongeveer 1 op 5 werknemers ‘minstens soms’ thuis. Het gaat vooral om hoger kader, zelfstandigen en kenniswerkers. Er is in de voorbije jaren een duidelijke toename, maar vooral van het occasionele thuiswerk.

In de editie 2011 van de IOA-enquête blijkt dat 14% van de ondernemingen en organisaties thuiswerk toestaat voor hun werknemers. Het gaat vooral om de grotere bedrijven en om de diensten en de OOSP. Voor de deelpopulatie van ondernemingen en organisaties met 10 of meer werknemers is er een toename van 8,5% in 2001 tot 19,4% in 2011. De voornaamste groei werd evenwel al in 2004 opgetekend; sindsdien gaan de cijfers wel in stijgende lijn maar onvoldoende om statistisch significant te zijn.

Wanneer we telewerk combineren met glij- en stamtijden kunnen we hierin een mogelijke indicatie zien van een vorm van HNW. De glij- en stamtijden komen voor bij 1 op 5 ondernemingen en organisaties. De combinatie van deze werktijden en telewerk vinden we bij slechts 3,1%. Hoe beperkt ook als indicator, hij lijkt aan te geven dat er nog niet veel ondernemingen zijn die een combinatie van flexibiliteit in de werkuren hebben die lijkt op die van HNW. Het dient

opgemerkt dat Gazellen wel vaker dergelijke regelingen kennen. De vaststellingen uit de EWCS van Eurofound geven een iets ander beeld, in de zin dat we daar kunnen zien dat redelijk wat Belgische werknemers (45%) een zekere mate van vrijheid hebben in het kiezen van hun werkuren.

De meeste andere flexibiliteitsmechanismen, zowel temporele als contractuele, worden veel vaker toegepast dan telewerken. Dit betekent dat de context van de ondernemingen en organisaties er een is waar reeds meerdere flexibiliteitsinstrumenten worden ingezet. Dit is van belang bij het inschatten van de impact van HNW; dit wordt meestal niet ingevoerd in een situatie waar iedereen van 9 tot 17 werkt.

Tenslotte zijn er gegevens uit Nederland over de mate waarin bepaalde verwachtingen worden ingelost bij bedrijven die zeggen HNW in te voeren of te gaan invoeren. De meeste verwachtingen worden maar in beperkte mate ingelost.

2. Telewerken, telethuiswerken, thuiswerken

2.1. Fenomeen

Telewerk is sinds lang het voorwerp van onderzoek. In de inleiding van een onderzoek van de Stichting Innovatie & Arbeid uit 1994 klok het zo:

> *"Zowat twintig jaar geleden schreef men :"We may see a return to cottage industry, with the spinning wheel replaced by the computer terminal … it is possible that in the future we may have no offices at all." (Forester, 1989). In zowat alle literatuur die sindsdien verschenen is, welke handelde over de impact van de computer op de samenleving, komt telethuiswerk naar voor. De thematiek waaronder dit fenomeen beschreven werd, verschilde wel over de jaren. Soms ging men uit van de decentraliserende kracht die vanuit de informatie- en telematicatechnologie op zich zou voortkomen, anderen behandelden telethuiswerk als een oplossing voor de oliecrisis in de jaren zeventig of beschouwden het vanuit de optiek van de versterking en verrijking die het voor de familiebanden zou brengen. Mettertijd werden de voorspellingen echter voorzichtiger en minder absoluut in hun consequenties." (Stoop, 1994)*

Telewerk is fascinerend omdat het de potentie heeft om de beperkingen van tijd en plaats te overstijgen. Werken kan overal, we hoeven niet meer naar kantoor, we kunnen werken én thuis zijn. Het is potentieel desruptief, het zou onze volledige arbeidsorganisatie op zijn kop kunnen zetten. Wie naar telewerken kijkt, komt al gauw tot de vraag waarom we nog naar kantoor zouden gaan.

2.2. Types van tele/thuiswerken

Telewerk of telethuiswerken komt voor in verschillende vormen. Er kunnen types onderscheiden worden op basis van de duur van het telewerken, de plaats, de contractvorm, de regelmaat, de motieven, de mate van bereikbaarheid en beschikbaarheid, enzovoort. In het kader van HNW is een typologie op zich niet relevant. We gaan uit van het werken op een andere locatie dan het kantoor, waarbij men al dan niet via telecommunicatie een verbinding heeft.

Twee aspecten zijn in dit kader wel van belang. Het eerste is of het telewerken structureel is dan wel occasioneel. Structureel thuiswerk, doorgaans uitgedrukt als een aantal dagen per week, heeft een voorname impact op de organisatie van het werk en kan er juridisch gezien toe leiden dat de werkgever een regeling moet inschrijven in het arbeidsreglement en een cao moet afsluiten. Bovendien zal er een vergoeding moeten betaald worden. Daartegenover staat het occasioneel telewerk, wat eenvoudiger te regelen is en juridisch veel minder implicaties heeft.

Het tweede aspect dat belang heeft, zoals zal blijken uit de literatuur, is de intensiteit van het telewerk, wat voornamelijk bij structureel telewerk van belang is. Grosso modo kan er een onderscheid gemaakt worden tussen intensief structureel telewerk (minstens de helft van de week of drie op vijf dagen) en gewoon telewerk (maximaal twee dagen op vijf).

2.3. Telewerkcentra

Een variante op het telethuiswerken is het werken in telecentra. Werknemers gaan dan niet naar hun vaste kantoor, maar naar hetzij een telewerkcentrum waar ook werknemers van andere bedrijven komen werken, of een ander kantoor van de onderneming of organisatie.

De telewerker heeft dan toch een aantal voordelen, zoals een kortere pendeltijd of een andere omgeving waar hij of zij beter kan werken. Er is minder sociaal isolement omdat er ook andere collega's zijn, er kan eventueel overlegd en vergaderd worden, de voorzieningen zijn doorgaans hetzelfde als op het gewone kantoor (printers, meubilair).

Voor de werkgever is er het voordeel van de controleerbaarheid indien gewenst en het biedt een oplossing voor de problematiek van het verzorgen van de werkplaats van de telewerker. Het houdt echter ook in dat de telewerkplaats hetzij gehuurd moet worden van een aanbieder, hetzij door de onderneming of organisatie zelf voorzien worden. De kosten daarvan kunnen aanzienlijk zijn. Het kan er ook voor zorgen dat de binding met de organisatie beter blijft dan wanneer een telewerker geïsoleerd thuis zit.

Over de effecten van telewerken in telewerkcentra is er weinig onderzoek te vinden. Het is een afwezige in alle onderzoeken naar effecten van telewerk. Een van de weinige onderzoeken duidt nochtans op een belangrijk verschil in effecten van telewerken thuis en in telewerkcentra. Hunton & Norman stelden vast dat de binding met de organisatie afneemt wanneer telewerken altijd thuis gebeurt en dat er een lichte verbetering is van de binding wanneer de opties om in telewerkcentra of andere vestigingen te werken wordt aangeboden. (Hunton & Norman, 2011)

2.4. Gebrekkig onderzoek naar telewerk (en andere nieuwe vormen van werk)

Ondanks de ogenschijnlijke 'information overload' van onderzoek dat de voor- en nadelen van telewerk beschrijft, blijven er veel blinde vlekken. Bailey en Kurland beschrijven deze problematiek in een artikel waar ze de resultaten van een uitgebreide literatuurstudie presenteren. Ze stellen vast dat er veel over telewerk geschreven wordt, maar dat veel publicaties gebaseerd zijn op veronderstellingen of denkoefeningen en slechts weinig onderzoek met ondubbelzinnige data op de proppen komt. De oorzaak daarvan leggen ze bij

een andere vaststelling: het onderzoek dat gebeurt focust op de voor- en nadelen, terwijl er geen enkel onderzoek ingaat op een aantal cruciale vragen bij telewerk, en bij uitbreiding, alle andere nieuwe vormen van werk: wie neemt er aan deel, waarom en wat gebeurt er met de deelnemers? (Bailey & Kurland, 2002, p. 385). Teveel van de onderzoeken gaan ook van een aantal veronderstellingen uit die onvoldoende in vraag worden gesteld. Daardoor ontstaan eenzijdige onderzoeksontwerpen die voorbij gaan aan elementaire aspecten, zoals bijvoorbeeld het feit dat telewerkers niet altijd telewerken en dus een groot deel van de tijd (om niet te zeggen meestal) aan de 'andere kant' staan – die van de 'achterblijvers' op kantoor. Dit heeft verstrekkende gevolgen voor de manier waarop telewerk onderzocht wordt:

> *"In our review, we discover that many studies carry implicit and explicit assumptions about teleworkers and the practice of telework. These assumptions influence which research questions scholars address. They also shape the design of studies and funnel attention to certain data over others. Teleworker statistics, however, indicate that employees work away from the office in ways that often run counter to these assumptions. For example, individual teleworkers constitute the nearly universal focus of existing studies. Yet, because employees who telework tend to do so infrequently (typically only a few days per month), it seems unlikely that their primary organizational identity is 'teleworker.' Consequently, pursuing investigations of teleworkers per se stands to yield fewer useful insights than would studying the practice of telework more broadly. Thus, rather than examining outcomes like social isolation among individuals who actually are not absent from the office all that often, researchers instead might use telework as a setting for grounded investigations of the pressures that office work exerts on employees and that cause them at times to seek escape via remote work." (Bailey & Kurland, 2002, p. 384)*

Gajendran en Harrison verklaren het achterwege blijven van een duidelijk antwoord op de vraag of telewerken nu goed of slecht is voor de werknemers door het onderzoek dat verspreid is over verschillende disciplines:

> *"[…] "despite the growing importance and widely spreading practice of telecommuting, reviews of the last 2 decades of research have concluded that it is unknown whether telecommuting is good or bad for the employees. […] A major hurdle in in drawing definitive conclusions about telecommuting's impact is that studies of this innovation appear in dispersed literatures […] attracting the interest from scholars within multiple disciplines." (Gajendran & Harrison, 2007, p. 1524)*

De auteurs stellen verder dat in het algemeen in de onderzoeken tot nu toe de steekproeven vrij klein waren en daardoor de kans vergrootten op zwakke verbanden die binnen die marges dan toch nog behoorlijk van elkaar konden verschillen. Helaas is niet duidelijk in het artikel op welke manier de verschillende vormen van telewerk of de effecten, zoals productiviteit of werk-privébalans werden geoperationaliseerd. Hoe sterk een meta-analyse ook is, daardoor blijven we ook hier met een aantal vraagtekens. De auteurs voegen er daar ook zelf een aantal aan toe, zoals de beperking tot eenmalige onderzoeken (er zijn geen tijdsreeksen of panelstudies beschikbaar) met relatief weinig controle over de samenstelling van de steekproeven of het opzet ervan, waardoor er geen causale verbanden kunnen worden aangetoond. Ze hebben hun selectie van onderzoeken ook beperkt tot deze waar het telewerken al een tijd was ingevoerd

(minstens enkele maanden) waardoor het zou kunnen dat er een vorm van zelfselectie is; de werknemers die zich niet goed voelen bij telewerk of die er negatieve gevolgen van ervaren op bijvoorbeeld hun werk-privébalans kunnen er terug uitgestapt zijn. Daardoor is er een mogelijk zelfselectie effect. Eveneens ontbreekt het in de verzamelde studies aan voldoende gegevens over de middelen die voor het telewerken worden ingezet, de precieze taken die de telewerkers uitvoeren en de regeling waaronder ze dit doen; meer bepaald de vrijwilligheid van het telewerken duiden ze aan als een mogelijk essentieel aspect voornamelijk omwille van het cruciale element van de gepercipieerde autonomie.

2.5. Telewerk voor wie?

In veel onderzoek wordt getracht om een relatief brede, vrij algemene reeks van kenmerken op te stellen waar een job kan aan getoetst worden om te bepalen of die voor telewerk geschikt is. In hun literatuurstudie stellen Bailey & Kurland vast dat de uitvoerders van een job meestal het beste geplaatst om te beoordelen of dit in telewerk kan gedaan worden – en besluiten ze vaak dat het niet mogelijk of wenselijk is:

> *Recent research has shown that idiosyncratic details of individual jobs, not general job traits, are more likely to determine whether a specific individual can telework (Mokhtarian, 1998). […] Perceptions of job suitability based on intimate knowledge of specific jobs, rather than global job categories, may better predict who can telework. (Bailey & Kurland, 2002, p. 386)*

De beslissing om iemand al dan niet te laten telewerken is gebaseerd op een minstens gedeeltelijke inschatting van macht en status in de organisatie:

> *Moreover, consideration of such factors as job suitability often masks issues of status and power that are densely intertwined with occupation. […]Olson and Primps (1984) report that clerical workers lost full-time permanent status, medical benefits, and vacation when they converted to telework, and their already low autonomy became further restricted. Professionals in that study, by contrast, were offered teleworking arrangements more in line with a job enrichment perspective, such that their autonomy, already high, expanded by working at home. Thus, status and power may interfere with assessments of who can telework based solely on perceptions of job suitability. (Bailey & Kurland, 2002, p. 386)*

2.6. Mobiliteit en werk-privébalans zijn niet de voornaamste motieven voor telewerk

Het meest zichtbare voordeel van telewerk is het niet moeten pendelen naar kantoor. Het wordt daarom vaak in een context geplaatst van de mobiliteits- en milieuvoordelen die men er van verwacht. Er is nochtans in de literatuur geen bewijs gevonden dat voor de telewerkers zelf het pendelen de voornaamste factor is om te gaan of willen telewerken:

> *Neither the time to commute nor the distance of the commute is predictive in several large-scale models of (1) the preference of employees to telework rather*

> *than work in the office […] or (2) the frequency of actual telework […]. A few studies do indicate that workers who telework have longer commutes than those who do not[…]. But overall, commute factors do not appear to be the primary motives for telework, and in many cases are absent altogether. (Bailey & Kurland, 2002, p. 387)*
>
> *However, in a review of the last 25 years of empirical research, Bailey and Kurland (1999— working paper) conclude that this increase may be illusory. At the individual level, motivations to telework have not been borne out. In attempts to model the preference of employees to telecommute neither commute factors, such as commute length or time (Mokhtarian & Salomon, 1997; Stanek & Mokhtarian; 1998), nor family factors such as child-care (Baruch & Nicholson, 1997; Kinsman, 1987; Huws, Korte, & Robinson, 1990) clearly predict who will telecommute. These contradictory findings leave open the question of why some employees opt to work remotely. At the firm level, scholars have identified little beyond managerial reluctance as an inhibitor to telework adoption and diffusion. That fewer people telework than many futurists and scholars predict indicates that the forces for telework on both the supply and the demand side may not be strong.*

Ook het verbeteren van de werk-privébalans blijkt volgens de literatuur niet een aantoonbaar motief te zijn, toch niet wanneer de invulling van 'privé' beperkt wordt tot de zorg voor jonge kinderen. Men zou dan verwachten dat – gegeven de persistente genderverdeling van huishoudelijke taken - vrouwen meer dan mannen gaan telewerken, of dat gezinnen met kinderen dit vaker zouden doen. In de praktijk blijkt echter uit onderzoeken die een groot deel van de populatie betrekken dat meer mannen dan vrouwen telewerken en dat onder meer koppels zonder kinderen meer interesse hebben in telewerken dan koppels met een of twee kinderen:

> *Evidence to date thus undermines the hypothesis that family concerns will drive women to telework. (Bailey & Kurland, 2002, p. 389)*

Dit wordt bevestigd door de cijfers van Eurofound's EWCS. Daar blijken net iets meer mannen dan vrouwen te telethuiswerken Tabel 21.

Tabel 21: Thuiswerk volgens geslacht in de EWCS 2010 (België)

Geslacht	q27e. Have you worked in any other location in the past 3 months - Own home?
Man	17,0%
Vrouw	13,3%
Totaal	15,3%

Bron: Eurofound, EWCS 2010, eigen berekening. Gewogen op sector & grootte. N = 3894, Chi²: p=,001

Het meeste wetenschappelijk materiaal komt uit de Angelsaksische literatuur. Misschien is de pendeltijd in de landen waar dit onderzocht is in het algemeen korter, of wordt er anders tegenaan gekeken. Voorwetenschappelijk lijkt pendeltijd in België een van de voornaamste motieven, maar de bewijslast is hierover veeleer anekdotisch.

De Kenniscel Anders Werken van de Vlaamse Overheid concludeert daarentegen in hun terugblik op het Anders Werken project dat de tijdswinst door niet te moeten pendelen een belangrijk facet is in het werk-privé aspect van telewerken:

> *Door de flexibiliteit wordt er optimaal ingespeeld op de professionele, persoonlijke, familiale en maatschappelijke noden van elke medewerker. Het werken op afstand levert dan ook een aanzienlijke tijdswinst op aan de medewerker. Uit de cijfergegevens blijkt dat een derde van de respondenten 1u tot 2u verplaatsingstijd per telewerkdag uitsparen (een kleine minderheid van 5% zelfs 2u tot 3u per dag) door te werken op afstand. (Kenniscel Anders Werken, 2009, p. 21)*

2.7. Productiviteit van telewerken

2.7.1. Interessant maar zelden gemeten

De vraag of telewerken al dan niet bijdraagt tot de productiviteit van de telewerkers houdt onderzoekers en ondernemingen al bezig sinds de eerste dag dat telewerken mogelijk was. Werkt men thuis ‘eindelijk door zonder gestoord te worden’ of zit men thuis met de afleiding van huishouden en familie?

Productiviteit is op zich moeilijk te meten, zeker wanneer het om kenniswerk gaat. De vraag is ook of veel ondernemingen en organisaties productiviteit wel meten. Uit een Whitepaper van Partena bleek in mei 2013 dat in het algemeen er zeer weinig statistisch materiaal wordt bijgehouden door HR-diensten. Zes op de tien houden gegevens bij, maar het gaat dan voornamelijk over de (wettelijk verplichte) loongegevens en het aantal werknemers. De gegevens over absenteïsme en demografische gegevens (zoals leeftijd) worden hetzij rudimentair, hetzij zeer beperkt opgehaald Gegevens over de productiviteit van de werknemers worden door 31% van de ondernemingen per kwartaal berekend, door 57% jaarlijks of meer (“prestaties van het personeel en de impact op de onderneming). Het is voornamelijk de industrie en de grote (internationale) bedrijven die dit doen. (PartenaHR, 2013).

2.7.2. Nauwelijks meetbaar

Westfall heeft getracht om een aantal aspecten van productiviteit samen te brengen in een formule, met daarin vier elementen:

- Aantal effectief gewerkte uren/dagen;
- Intensiteit van het werken: hoe hard wordt er gewerkt, uit te drukken in concentratie of focus;
- Efficiëntie van het werken: hoeveel resultaat levert de inspanning op, een gevolg van ervaring, ondersteuning, organisatie;
- Aanpassingen: wat de organisatie moet leveren aan inspanningen van alle aard om de telewerker productief te laten zijn.

De vraag die hij zich stelt is hoe telewerken op elk van die elementen kan inwerken. Door het wegvallen van de pendeltijd zou de telewerker de vrijgekomen tijd kunnen invullen met werken. Dan is een eventuele productiviteitswinst volledig op conto van een arbeidsduurverlenging te schrijven. Het is ook maar de vraag of het redelijk is te verwachten dat een telewerker zijn teruggewonnen pendeltijd meer werkuren invult. Ook het kunnen regelen van afspraken met de dokter of het huishouden zou productieve tijd opleveren, want men hoeft geen hele of gedeeltelijke dag verlof op te nemen. Het aantal uren dat daardoor op jaarbasis voor de werkgever wordt gewonnen is echter beperkt; het aantal vakantiedagen zal niet dalen.

Intensiteit van het werken kan groter zijn door de 'speciale situatie', of doordat mensen kunnen werken wanneer ze het meest productief zijn. De vraag is of dat effect blijft duren en of de nood aan interactie op de normale kantooruren wel zoveel tijd overlaat voor werken op vreemde uren.

Wat de efficiëntie betreft wijst Westfall op de vaststelling dat doorgaans de meer ervaren werknemers mogen telewerken, of toch zij waar men vertrouwen in heeft. Dit levert al een preselectie op van vrij effectieve werknemers, waarvan men zich dan kan afvragen of hier nog veel extra winst te halen is. Bovendien zijn de meeste kantoren technisch uitstekend uitgerust en is het maar de vraag of de werkomgeving en de uitrusting thuis van hetzelfde niveau zijn.

De aanpassingen van de organisatie om telewerk toe te laten zijn de uitrusting die men betaalt voor een telewerker, zoals computers en eventuele tussenkomst in de kosten voor ICT. Ook de tijd die andere werknemers besteden aan het voorbereiden en ondersteunen van de thuiswerkers en het overnemen van taken wanneer de telewerkers er niet zijn, moeten als een kost gezien worden. (Westfall, 2004)

Gesteld dat productiviteit al gemeten wordt, dan nog is het een delicate zaak om er een eindafrekening van te maken. De stroom aan artikels en publicaties over de productiviteitseffecten van telewerken zijn sinds 2004 opgedroogd.

Een grote moeilijkheid is dat veel productiviteitscijfers gebaseerd zijn op zelfrapportering, en dat wordt doorgaans als niet geloofwaardig beschouwd, zoals we bijvoorbeeld bij Bailey & Kurland kunnen lezen. Men gaat er van uit dat telewerkers er belang kunnen bij hebben om hun productiviteit hoger in te schatten:

> *"In the case of productivity, stories of increased worker productivity among teleworkers are rampant in the practitioner press. […] Yet, with few exceptions (e.g., DuBrin, 1991; Geisler, 1985), accounts of increased productivity under telework are derived from self-report data. Because most teleworkers volunteer or request to work at home, they might be biased to claim success." (Bailey & Kurland, 2002, p. 389)*

De metingen zijn meestal beperkt in statistische kracht omdat de aantallen nogal klein zijn en er veel omgevingsfactoren roet in het eten gooien. In hun meta-analyse van 46 studies, waarin veel van die beperkingen wegvallen, stellen Gajendran & Harrison merkwaardig genoeg dat er positieve effecten gevonden

worden op productiviteit in objectieve metingen, maar nooit in onderzoek dat is gebaseerd op zelf-rapportering van productiviteit. In dat laatste geval werd er nooit een positief (of negatief) effect gevonden, wat de stelling dat telewerkers zichzelf een grotere productiviteit toemeten uit eigenbelang ondergraaft:

> *"Consistent with its effects on the psychological mediators, telecommuting's impact on the more distal individual outcomes also points to mainly beneficial consequences. Increased job satisfaction and lower turnover intent and role stress were associated with this type of distributed work arrangement, as were higher supervisor ratings or archival records of job performance. However, claims about improved performance under telecommuting were not borne out when such performance was self-rated. Baltes et al. (1999), in a meta-analysis of alternative work schedules, also found a similar pattern of results: Flex-time work schedules had a significant effect on objective measures of performance (productivity) but no effect on self-rated performance. This pattern of results argues against a general common-method or same-source bias in these data, which would have reflected telecommuters "voting" for their work arrangement by saying they are better performers (than their nontelecommuting counterparts)." (Gajendran & Harrison, 2007, p. 1535)*

Bovendien zien ze en mogelijke interactie tussen de productiviteit en de vaststelling dat telewerkers door hun leidinggevende beter opgevolgd worden (zie 2.10.2).

2.7.3. Telewerk en innovatief werkgedrag

In een Working Paper van het Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving wordt het effect van onder meer telewerken op Innovatief WerkGedrag (IWG) gemeten. IWG is gedrag van werknemers dat er op gericht is om nieuwe en ideeën, processen of procedures te genereren, introduceren en/of toe te passen. (De Spiegelaere et al., 2013, p. 7). Op basis van een survey-onderzoek kunnen ze een aantal typische HNW-kenmerken afbakenen bij werknemers en dit koppelen aan een aantal items die IWG indiceren. Ze stellen eerst vast dat autonomie een sterke voorspeller is van IWG, en vervolgens dat telewerkers vaker innovatief gedrag vertonen:

> *"Werknemers die vaak thuiswerken blijken, gecontroleerd voor alle andere factoren, vaker innovatief gedrag te tonen in hun werk dan werknemers die minder vaak thuiswerken. Dit betekent dat naast het effect van autonomie op IWG, thuiswerk nog een additionele, autonome bijdrage levert aan de verklaring van het IWG van werknemers." (De Spiegelaere et al., 2013, p. 13)*

Verderop zal blijken dat telewerkers een grotere (perceptie van) autonomie ervaren (2.8.1). Er is blijkbaar een verband tussen telewerken en autonomie, waardoor autonomie op zich misschien een intermediërende variabele is voor het verband tussen telewerken en door autonomie gestimuleerd IGW.

De auteurs waarschuwen daarom verder wel voor een te optimistische overdracht van het verband tussen telewerken en IGW op het volledige concept van HNW:

> *"[…] Uit ons onderzoek [blijkt] dat van alle aspecten van HNW, de belangrijkste rol weggelegd is voor 'zelfsturend werken'. Werknemers moeten bovenal grip hebben*

op hoe ze hun werk aanpakken. […] Andere aspecten van HNW zoals thuiswerk of frequent contact tussen werknemers dragen verder bij, maar zijn significant minder belangrijk voor innovativiteit bij werknemers. Innovatie versterken door de werknemersinnovatie moet vooral de focus leggen op de organisatie van de arbeidsplaats." (De Spiegelaere et al., 2013, p. 17)

Als HNW een positief effect heeft op innovatie, dan is dit wellicht omdat een aantal andere omstandigheden in het bedrijf samen gaan met de HNW-invulling. Dat HNW meer innovatief gedrag zou stimuleren is overigens een claim die door de promotoren van HNW zelden wordt gemaakt. Wel is het zo dat er een toegenomen communicatie en interactie wordt verondersteld in de tijd dat men op kantoor is, wat kan verward worden met creatief of innovatief werken.

2.7.4. Doet het er wel toe?

Uit deze vaststellingen kan men concluderen dat er waarschijnlijk een productiviteitswinst met telewerken kan behaald worden op het niveau van de individuele telewerkers, maar dit overbrengen op de productiviteit van de organisatie als geheel is veel moeilijker. Er is echter nooit een overtuigend wetenschappelijk bewijs gevonden voor de soms spectaculaire productiviteitswinsten die geclaimd worden; indien er een positief effect is gaat het altijd om relatief marginale verschillen. Mogelijk is de al dan niet bewezen productiviteitswinst geen doorslaggevend element meer in de overwegingen. Dat er geen bewijs van het tegendeel is kan mogelijk volstaan.

2.8. Effecten op de telewerkers

2.8.1. Gevoel van autonomie

Gezien de telewerker thuis (los van situaties waarin er een sterk doorgedreven elektronische controle is) autonoom werkt, zal deze ook een vorm van autonomie ervaren. Dat er vertrouwen wordt gegeven om de gegeven flexibiliteit zelf in te vullen geeft ook buiten de telewerkcontext een gevoel dat men vertrouwen krijgt en autonomie heeft, los van het expliciet maken daarvan of het anders regelen van het werk. Men is weg van de soms als onvrij ervaren omgeving van een open kantoor, men heeft zijn privacy als telewerker terug. Het gaat volgens verschillende onderzoekers echter wel voornamelijk om een gevoel van autonomie. De autonomie over het regelen van de fysieke werkomgeving is zeer groot, en dat zet zich over naar een ruimere indruk.

"Telecommuters in general are likely to experience increased feelings of freedom and discretion because they are spatially and psychologically removed from direct, face-to-face supervision (DuBrin, 1991). Those employees engaged in part-time telecommuting arrangements are also likely to experience increased autonomy because of the flexibility they are afforded over the location of their work (Shamir & Salomon, 1985). An implicit assumption in the telecommuting literature has been that flexibility in work location is likely to increase self-reliance in scheduling particular tasks and to increase control over the means of completing them: Flexibility equals control (Duxbury et al., 1998; Raghuram, Garud, Wiesenfeld, &

Gupta, 2001). This increased flexibility in the timing and execution of tasks enhances employees' perceptions of autonomy (Hackman & Oldham, 1976). In addition, performing one's tasks at home allows control over breaks, clothing, layout, decoration, lighting, ventilation, music, and other ambient elements that can contribute to increased feelings of autonomy" (Elsbach, 2003; Standen, 2000)." (Gajendran & Harrison, 2007, p. 1526)

Gajendran & Harrison zien dat bevestigd in hun meta-analyse.

"In our first hypothesis, we proposed that telecommuting would be associated with higher perceived autonomy for employees. Our meta-analytic findings in Table 1 support the idea. Telecommuting was positively related to this psychological mediator. […]". (Gajendran & Harrison, 2007, p. 1526)

Tenslotte verdient het ook aandacht oog te hebben voor het effect van de toegenomen autonomie van de telewerker op de niet-telewerkers (zie ook 2.9.2 en 2.8.3), voor hen kan de autonomie of de gepercipieerde autonomie afnemen.

2.8.2. Werk-privébalans

Het meest zichtbare voordeel van telewerk is dat men thuis is, dan wel dichter bij huis, of niet hoeft te pendelen. Gezien heel wat werknemers een flinke pendeltijd hebben zit hier duidelijk tijdwinst in.

Er is echter ook een risico op het binnendringen van de werk- en de privésfeer, of op het volledig aan werken besteden van de gewonnen tijd. Noonan & Glass zijn in hun studie over telewerk in de VS ondubbelzinnig: de tijdswinst van telewerken gaat vrijwel volledig naar werken. Het is een manier van werknemers om hun werk gedaan te krijgen. Overwerk wordt door telewerken niet vermeden maar verplaatst stellen ze onomwonden:

The most telling problem with telecommuting as a worklife solution is its strong relationship to long work hours and the "work devotion schema."[11] Fully 67 percent of telecommuting hours in the NLSY and almost 50 percent in the CPS push respondents' work hours above 40 per week and essentially occur as overtime work. This dynamic suggests that telecommuting in practice expands to meet workers' needs for additional worktime beyond the standard workweek. As a strategy of resistance to longer work hours at the office, telecommuting appears to be somewhat successful in relocating those hours but not eliminating them. (Noonan & Glass, 2012)

In hun meta-studie hakken Gajendran & Harrison de knop door: uit hun analyse op de gegevens van 46 verschillende onderzoeken stellen ze vast dat telewerken negatief is voor de werk-privébalans:

Our second hypothesis asserted lower work–family conflict as a proximal consequence (and mediator) of telecommuting. As predicted, the relationship between telecommuting and work–family conflict was negative […]. (Gajendran & Harrison, 2007, p. 1532)

Bovendien gaat dit effect de beide richtingen uit: werk wordt verstoord door privé, en privé door werk:

A subset of original studies that contributed the effect sizes for this relationship also examined the work–family consequences of telecommuting at a greater level of granularity, investigating bidirectional forms of conflict between the work and family

> *domains. We conducted a post hoc analysis of the effects of work interference with family conflict and family interference with work conflict. Consistent with its overall effect on work–family conflict, we found telecommuting to have a negative effect on work interference with family conflict […] as well as on family interference with work conflict […]. There was no appreciable difference in the size of these bidirectional effects. (Gajendran & Harrison, 2007, p. 1532)*

Ze stellen echter ook vast dat de hun cijfers aangeven dat er waarschijnlijk een mediërende variabele aan het werk is, die de intensiteit van het telewerken blijkt te zijn. Intensief telewerken is negatief voor de werk-privébalans, terwijl er geen negatief effect is voor beperkte telewerkregelingen. Het onderscheid lage vs. hoge intensiteit maken ze op basis van waar de meeste tijd wordt doorgebracht, thuis (hoge intensiteit) versus op kantoor (lage intensiteit):

> *We found evidence, favoring Hypothesis 11, for the moderating effect of intensity on telecommuting's relationship with work–family conflict […]. Telecommuting had a negative effect on work–family conflict for high-intensity arrangements […], but not for low-intensity arrangements […]. (Gajendran & Harrison, 2007, p. 1534)*

Ook in Nederland wordt dit fenomeen stilaan ontdekt. In een paper in het Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken wordt dit door Peters et. Al. Duidelijk omschreven. Werknemers in HNW werken vaker over thuis, al dan niet betaald, en zijn daardoor ook langer mentaal bij hun werk wat ten koste gaat van de prive-sfeer. Voldoende autonomie over de werktijd kan dit echter gedeeltelijk counteren:

> *Over het algemeen blijkt dat de categorie 'nieuwe werknemers' meer negatieve werkprivé- interferentie ervaart dan andere werknemers, deels toe te schrijven aan de grotere hoeveelheid betaald of onbetaald overwerk die door de 'nieuwe werknemers' wordt verricht. Maar ook los daarvan blijkt dat de 'nieuwe werknemers' tijdens privé-tijd meer negatieve invloed van het betaald werk ondervinden, bijvoorbeeld doordat zij in gedachten nog steeds bij het werk zijn en daardoor minder genieten van activiteiten in de privé-sfeer. Met deze bevinding worden diegenen die een meer kritische houding ten aanzien van de modernisering van arbeidsrelaties en het loslaten van een scherpe scheidslijn tussen het werk- en het privé-domein aan de dag leggen, in het gelijk gesteld. Ons onderzoek laat echter tevens zien dat het verlenen van meer zeggenschap over werktijden, wat vaak onderdeel uitmaakt van het arbeidsvoorwaardenpakket van de 'nieuwe werknemers', het ervaren conflict tussen werk en privé daadwerkelijk kan verminderen. Werknemers die een (grote of kleine) deeltijdbaan bekleden en werknemers die meer zeggenschap hebben over hun werktijden, ervaren minder negatieve werk-privé-interferentie. Dit blijkt in gelijke mate op te gaan voor de 'nieuwe werknemers' en voor andere werknemers.(Peters, den Dulk, & van der Lippe, 2008, p. 358)*

Ze zien hiervoor een mogelijke verklaring, namelijk dat de spanning tussen werk en privé door twee mechanismen wordt beïnvloed in het geval van thuiswerk: enerzijds treedt de werksfeer de privésfeer binnen, wat negatief is, anderzijds kan door telewerken de privésfeer beter georganiseerd worden. Beide heffen elkaar op:

> *Onze analyses doen echter wel vermoeden dat thuiswerken zowel een positief als een negatief effect op de werk-privé-balans van werknemers kan hebben. Door de bank genomen werken thuiswerkers weliswaar meer over, maar het ontbreken van een directe relatie tussen thuiswerken en het werk-privé-conflict wijst erop dat er*

> *ook andere mechanismen werkzaam zijn die het werk-privé-conflict doen verminderen. Zo kan thuiswerken werknemers ook in staat stellen om werk en privé beter te combineren, juist omdat thuiswerken ervoor zorgt dat men niet hoeft te stressen om op tijd thuis te zijn voor privé-verplichtingen. Met andere woorden, thuiswerken kan enerzijds 'fricties' wegnemen, maar anderzijds nieuwe 'fricties' veroorzaken. De positieve en negatieve gevolgen van thuiswerken op de werk-privé-balans lijken in onze analyses tegen elkaar weg te vallen. Nader onderzoek naar de onderliggende mechanismen zal meer inzicht moeten bieden in de complexe relatie tussen thuiswerken en de werkprivé- balans. (Peters et al., 2008, p. 358)*

Wat in de onderzoeken naar de effecten van telewerken altijd ontbreekt is het aspect van de pendeltijd. De voordelen van telewerken worden vaak beschreven in termen van meer uren thuis zijn, maar niet in het aantal uren dat men al dan niet wint in pendelen. Dit wordt dan ook niet in rekening genomen bij het in balans leggen van de voor- en nadelen van telewerken. Het zou kunnen dat werknemers die lang pendelen een aantal nadelen van telewerken, zoals isolatie en de negatieve effecten van werk op privé, er bij nemen omdat de tijdswinst dat compenseert. Tot nu werd vooral de vraag gesteld wat er met de tijd die vrij komt door niet te pendelen gebeurt: wordt die toegevoegd aan de werktijd of aan de privé-tijd? Het zou kunnen dat voor de kandidaat-telewerker deze vraag niet relevant is omdat het niet moeten pendelen op zich voldoende motief is. In haar thesis komt Eline Kennis tot een gelijkaardige conclusie: er is een effect van telewerken op de werk-privébalans (bij KBC-werknemers), maar dat blijkt louter een effect te zijn van reistijd. De lengte van de reistijd bleek (naast functiecategorie) de voornaamste voorspeller te zijn van het al dan niet telewerken bij KBC. (Kennis, 2013, p. 61 en 68)

In Nederland werd door het TNO voor de Arbobalans van 2010 een overzicht gemaakt van cijfermateriaal dat een indicatie kan geven van de verspreiding van Het Nieuwe Werken. Er zijn gegevens voorhanden over de verspreiding van telewerken en van een aantal vormen van tijdsonafhankelijk werken. Een koppeling is er echter niet mogelijk, het gaat om gegevens uit verschillende onderzoeken en databanken.

Uit de cijfers van de Arbobalans van 2010 op basis van het NEA onderzoek van 2009 blijkt dat in de sectoren van de financiële en zakelijke dienstverlening tele/thuiswerkers significant meer overuren doen dan de andere werknemers in die sectoren. Ze werken vaker onder tijdsdruk en ervaren hogere taakeisen dan de andere medewerkers, maar de verschillen zijn klein. Ze ervaren ook meer werk-privé interferentie: ze verwaarlozen vaker familie- en gezinsactiviteiten – maar ze verwaarlozen ook vaker werkactiviteiten als gevolg van gezinsverantwoordelijkheden. De impact is echter beperkt, in de zin dat ze meer psychische- of gezondheidsklachten hebben noch meer werkdruk ervaren of een hoger risico op burn-out hebben. (Hooftman et al., 2011, pp. 83-84)

Recent zijn een aantal bedrijven in het nieuws gekomen die maatregelen getroffen hebben of voorbereiden om hun werknemers te beschermen tegen een teveel aan storing in de privétijd en het ongebreideld overwerken. De maatregelen komen neer op het vastleggen van de uren waarbinnen men

bereikbaar moet zijn of het laten opnemen van overuren thuis als overuren. De vrees dat er sluipend een risico op burn-out gelopen wordt is een van de voornaamste drijfveren. (Therin, 2014)

2.8.3. Effect op de jobtevredenheid

Dit geldt eveneens voor de veronderstelde grotere tevredenheid. Er kan in de onderzoeken geen onderscheid gemaakt worden tussen de tevredenheid over het telewerken op zich en de algemene jobtevredenheid. Van het telewerken op zich kan een tevredenheid aangetoond worden, stellen Bailey & Kurland vast, maar het is niet aangetoond dat dit zich verderzet naar een algemene jobtevredenheid:

> *"Similarly, there is little clear evidence of increased job satisfaction among teleworkers in the studies we examined. Although many studies investigate various forms of satisfaction specific to the teleworking arrangement […], only a few studies measure general job satisfaction. With the exception of interview data suggesting that employees enjoy the freedom and flexibility of working at home […],the literature lacks support for claims of higher satisfaction among teleworkers." (Bailey & Kurland, 2002, p. 389)*

Gajendran & Harrison zijn niet zo terughoudend in hun meta-analyse en concluderen dat er een positief verband is tussen jobtevredenheid en kunnen telewerken:

> *"Telecommuting provides employees with the choice of working away from a central location. It also leads to reduced costs of working, via savings in transportation hassles, time, and money for employees, and (in many cases) formal business dress is not required. By providing the opportunity to telecommute, such an arrangement could also symbolize an employer's willingness to alter the work environment in response to employees' needs. This might also be perceived by employees as reflecting or allowing a greater fit between themselves and their job, which is an aspect of positive work role adjustment (Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999; Dawis, England, & Lofquist, 1968). Altogether, these benefits of telecommuting lead us to assert the following: Hypothesis 4: Telecommuting is positively related to job satisfaction. […]As predicted, the telecommuting– satisfaction relationship was positive." (Gajendran & Harrison, 2007)*

Telewerken zou daarnaast kunnen helpen om verloop teen te gaan. Werknemers die het lange pendelen beu zijn zouden door telewerken hun opties kunnen aanpassen en besluiten om toch bij het bedrijf te blijven. Het zou bovendien het psychologisch contract versterken door bekommernis te tonen over hun welzijn. In hun meta-studie stellen Gajendran & Harrison vast dat er inderdaad een correlatie blijkt te zijn.

> *"Another often-cited advantage of telecommuting, especially in the practitioner literature, has been its presumed capability to help retain employees who might otherwise have quit (if such a work arrangement had not been offered; Kraut, 1987; Pinsonneault & Boisvert, 2001). Firms are advised to provide telecommuting to their employees as a form of competitive edge in attracting and keeping the best talent (AT&T, 2004; Vega, 2003). Moreover, Scandura and Lankau (1997) suggested that work arrangements such as telecommuting increase the value of the psychological contract employees have with their organization. These authors*

proposed that organizations providing employees with the flexibility to work from home are providing a positive signal, visibly demonstrating their trust and support for employees' well-being. This signal from organizations should, in turn, generate greater psychological commitment and a lowered tendency to quit (Rhoades & Eisenberger, 2002). […]. In support of this hypothesis, we found the meta-analytic correlation from accumulated studies was [significant]." (Gajendran & Harrison, 2007)

2.9. Effecten op de organisatie als geheel en de "achterblijvende" collega's

2.9.1. Weinig onderzocht

Daar waar het effect van telewerken op verschillende aspecten van de arbeid voor de telewerkende werknemers uitvoerig is onderzocht, blijft het onderzoek naar het effect op de niet-telewerkende collega's wat achter. Ook in de meta-onderzoeken blijven de effecten gemeten op het niveau van het individu, en dan nog enkel het telewerkende individu. Er zijn geen onderzoeken bekend die het effect van telewerken meten op het niveau van een team of een onderneming. Verschillende auteurs geven aan dat die effecten er nochtans wel lijken te zijn en dat ze belangrijk kunnen zijn. Ze verwijzen onder meer naar de noodzaak om processen en werkafspraken in een team of functionele groep duidelijk te stellen, waarbij de richting waar deze afspraken uitgaan kunnen verschillen naargelang het telewerken de norm wordt dan wel wanneer het lokaal werken de norm blijft.

2.9.2. Telewerk als vlucht voor 'storing'

Een van de door werknemers vaak genoemde voordelen van telewerken is het feit dat men ongestoord kan werken. In een context van HNW, wanneer er ook open kantoren worden ingericht, kan de behoefte daaraan toenemen of ontstaan. Afhankelijk van de exacte regeling van het telewerken zal thuis werken om niet gestoord te worden wel of niet succesvol zijn; zeker wanneer er structureel word thuis gewerkt dan zijn er voorwaarden van bereikbaarheid en beschikbaarheid. Deze kunnen de storingsvrijheid beperken.

Soms is het nodig of nuttig om gestoord te worden. Problemen worden opgelost door overleg, creativiteit wordt gevoed door interactie. Op korte termijn kan ongestoord werken een verbetering van de productiviteit opleveren, maar op lange termijn kan door een verlies aan creativiteit en kennisoverdracht de productiviteit gaan dalen, zowel voor de telewerkers als de 'achterblijvers'. Bovendien kunnen de achterblijvers dan minder terecht bij collega's om problemen op te lossen.

"Accepting avoidance of interruptions as a primary motivation for telework at the individual level is a good start. To end there, however, leads to the possibly false conclusion that telework enhances productivity. That outcome seems less certain when we consider that interruptions may constitute much needed opportunities for spurring creativity and knowledge transfer (Hall & Richter, 1990; Kraut, Fish, Root, & Chalfonte, 1990). In these instances, reducing the occurrence of interruptions

through telework, while boosting short-term individual productivity, may present adverse long-term consequences for the organization.

Additional productivity problems are uncovered when we expand the research lens to include not just teleworkers who are avoiding interruptions, but also their office-based colleagues, managers, and reports. In considering this broader group, we might come to suspect that some people now have no one to interrupt, while others stand to be interrupted in the absence of the teleworker. Individuals in both of these groups may find that their own productivity is lessened when others telework." (Bailey & Kurland, 2002, p. 393)

Wie achterblijft op kantoor omdat de collega's niet gestoord willen worden, loopt daardoor het risico zelf meer storing te ervaren. Dit kan leiden tot een multiplicatie van het telewerken. Daardoor kan een organisatie als geheel onder druk komen te staan. Bovendien kan, wanneer telewerk gepercipieerd wordt als een mogelijkheid om stress weg te werken, er wrevel ontstaan bij hen die geen telewerk kunnen of mogen doen. Zeker als enkel het personeel hoger in de hiërarchie mag telewerken en de uitvoerende bedienden niet kan dit tot meer wrevel leiden dan goed is:

"If office-bound colleagues, overburdened by teleworking peers, subsequently seek escape to the home to catch up on their own work, telework might prove a selfreinforcing phenomenon. Moreover, if clericals are less likely to be offered telework than professionals, as current research indicates, the practice of telework might cause mounting frustration among a support staff unable to relieve its stress with occasional days away from an ever more hectic office. Thus, while appearing to be an escape mechanism for a few individuals, telework instead may be fanning the flames of organizational stress and adding to the problems of time management for all employees." (Bailey & Kurland, 2002, p. 393)

2.9.3. Effect op de organisatie

Voor een aantal functies van een organisatie is fysieke aanwezigheid noodzakelijk. Cooper & Kurland geven er drie (Cooper & Kurland, 2002, p. 513):

1. Interpersoonlijke netwerking

Interpersoonlijke netwerking is gebaseerd op informele contacten. Het kan gaan om 'roddels' of spontane, werkgebaseerde discussies. Leidinggevenden gebruiken soms het informele kanaal om informatie los te laten die niet via formele, officiële kanalen kan doorgegeven worden. Informele kanalen zijn een belangrijke informatiebron. Het geeft inzicht in de politieke en informele structuur van een organisatie.

2. Informeel leren

Informeel leren gebeurt face-to-face, is niet gepland, maakt het uitwisselen van werkgerelateerde informatie mogelijk en is vaak gebaseerd op iemand 'zien werken'.

3. Mentorschap

Een mentor is een ervaren werknemer die een goed verstandhouding heeft met een niet of minder ervaren werknemer en die laatste helpt bij het ontplooien in de

werkomgeving. Ze fungeren als een soort rolmodellen en geven informele, emotionele ondersteuning.

In hun studie zagen ze dit bevestigd:

> *"By working off-site for at least a portion of the work-week, telecommuters in the present study perceived that they did not have the same degree of access to these informal development opportunities. Additionally, within triads, supervisors, telecommuters, and non-telecommuters agreed quite a bit regarding their perceptions of the opportunities for these developmental activities." (Cooper & Kurland, 2002, p. 519)*

Ze merkten wel een duidelijk verschil tussen de bedrijven in de private sector en de organisaties in de publieke sector. Daar waar zowel telewerkers als supervisors en managers in de private bedrijven dit als een problematiek zagen niet enkel voor de telewerkers zelf maar voor de organisatie als geheel, was dit bij de publieke organisaties veel minder het geval. Dit heeft voor de drie genoemde aspecten voornamelijk te maken met het als minder belangrijk inschatten van het informele netwerk, het hoger inschatten van formeel leren en het vrijwel onbekend zijn met het idee van mentoring in de publieke organisaties.

2.9.4. Relatie met de leidinggevende

De relatie tussen leidinggevende en telewerker kan bijna niet anders verlopen dan met een medewerker op kantoor. Er is geen persoonlijk contact tussen beide tijdens het telewerken. Toezicht valt weg, bijsturing moet op 'afstand' of met vertraging gebeuren. De uitkomst daarvan is volgens het meta-onderzoek van Gajendran & Harrison positief. De relatie is niet heel sterk maar wel gelijklopend in alle onderzoeken die ze hebben opgenomen. Dat vinden ze zelf verrassend:

> *"Hypothesis 3a dealt with the proposed negative effect of telecommuting on an employee's relationship with his or her supervisor. Contrary to our expectations, we found a positive effect of telecommuting on the employee–supervisor relationship. The average corrected correlation was .12. […] The Q statistic […] was nonsignificant, suggesting that the effect sizes were homogenous across the original studies included in this analysis." (Gajendran & Harrison, 2007, p. 1532)*

Ze vermoeden dat dit kan komen door een intermediëring van voorafgaande tevredenheid. Leidinggevenden zijn misschien geneigd om telewerken toe te staan voor medewerkers waar ze sowieso al een goede verstandhouding mee hebben, een stelling die zeker voor de beginjaren van telewerken wellicht correct is:

> *"The juxtaposition of findings that (a) telecommuting was positively associated with supervisor or objective ratings of performance and (b) telecommuting was positively associated with supervisor relationship quality raises the possibility of reverse causality. Supervisors might be more willing to grant the possibility of telecommuting as a perquisite to those who are already performing well or who are part of their inner circle." (Gajendran & Harrison, 2007, p. 1535)*

Interessant is echter de tweede verklaring die ze zien, namelijk dat telewerken op zich de relatie zou kunnen verbeteren. Dat zou komen door dat zowel leidinggevende als medewerker vrezen voor een mogelijk afbrokkelen van de

relatie, waardoor ze dan inspanningen gaan doen, zoals het duidelijk maken van de wederzijdse verwachtingen en het duidelijk communiceren over de werkzaamheden. Vaak is het voor leidinggevende en medewerker de eerste keer dat ze op die manier over hun werking spreken, wat dan tot tevredenheid leidt:

> *"Another plausible explanation for this pattern of findings is that telecommuters are aware of the potential for deterioration in relationship quality, and they strategically focus on developing high-quality employee–supervisor relationships. For example, they may ensure that the supervisor is kept updated of their efforts through regular reports and phone conversations. Supervisors, too, might focus greater attention on and employ structured communication with telecommuters because they have fewer opportunities to observe those employees on a casual basis (e.g., Duxbury & Neufeld, 1999; Halford, 2005)." (Gajendran & Harrison, 2007, p. 1535)*

2.9.5. Relatie met de collega's

De mogelijke vervreemding van collega's en het niet opgenomen zijn in het informeel circuit is een vaak voorkomende vrees van telewerkers. Heel wat studies zijn er aan gewijd. Hoewel het proces van isolatie goed kan beschreven worden, blijkt het niet noodzakelijk voor te komen, op voorwaarde dat het telewerken beperkt blijft. Waar het maximum ligt kan niet wetenschappelijk vastgelegd worden. De vrees voor het isolement zorgt op zichzelf al voor een aftopping bij de werknemers zelf:

> *"Isolation of telecommuters can manifest itself professionally or socially (e.g., Salomon & Salomon, 1984; Broder, 1996; Tomaskovic-Devey & Risman, 1993). Professionally, employees fear that being off-site and out-of-sight will limit opportunities for promotions and organizational rewards. Socially, employees comment that they miss the informal interaction they garner by being around colleagues and friends. However, as Bailey and Kurland (1999—working paper) argue, the greatest impact on isolation appears to be telecommuting frequency. If people do not telecommute a lot, they will not be isolated. Yet, in study after study, respondents cite isolation as a reason why they do not want to telecommute frequently (Baruch & Nicholson, 1997; Kahn, Tung, & Turban, 1997; see Gainey, Kelley, & Hill, 1999 for a discussion). At second glance, it appears that a fear of isolation may limit telecommuting frequency rather than telecommuting infrequency limiting isolation." (Cooper & Kurland, 2002, p. 512)*

Ook Gajendran & Harrison komen tot een gelijklopende conclusie. Bij matig telewerken is er geen negatief effect merkbaar in de over de 46 studies heen die ze hebben bijeengelegd, maar er is wel een duidelijk negatief effect bij intensief telewerken:

> *"Because of restricted breadth of communication and social isolation, we predicted that another proximal consequence (psychological mediator) of telecommuting would be damage to interpersonal relationships at the workplace. […] Hypothesis 3b predicted that telecommuting would be negatively related to coworker relationship quality. We did not find support for this proposition. Instead, we found the relationship to be very close to zero […]. The Q statistic was significant, implying the operation of moderators […]We did […] find support for Hypothesis 12b. Intensity did amplify a negative or damaging effect of telecommuting on coworker relationship quality [...]. Telecommuting was unrelated to coworker relationship quality for low-intensity telecommuting […] but had a negative effect for high-intensity telecommuting." (Gajendran & Harrison, 2007, pp. 1532, 1534)*

Hoe dat werkt wordt beschreven door Golden. Ze beschrijft dat onderlinge afstemming die normaal gebeurt tussen de werkzaamheden door nu moet gepland en georganiseerd worden, waardoor ze formeler en meer gestructureerd zijn. Dit verandert de sociale interactie in haar geheel:

> *"With more teleworkers absent from the office, such interactions in which co-workers regularly coordinate tasks and work products, tend to be more deliberate and must be scheduled or structured to compensate for the absence of chance encounters (Cooper & Kurland, 2002; Zack, 1993). Interactions are therefore likely to be less informal and more task oriented as individuals strive to complete work objectives (Bailey & Kurland, 2002) and compensate for decreased accessibility (Guimaraes & Dallow, 1999), changing with it the social fabric of those interacting and the reactions of employees to their teleworking co-workers." (Golden, 2007, p. 1643)*

Ze vond in haar onderzoek bevestiging voor het verminderen van de kwaliteit van de relatie tussen collega's wanneer er aan telewerk wordt gedaan, maar dan wel in een rechtstreeks verband met de hoeveelheid telewerk. Dat betekent dat als het telewerk beperkt blijft, de negatieve effecten ervan dat ook zijn.

> *[…] The more extensively co-workers telework, the greater the toll of teleworker prevalence on satisfaction with co-workers. Conversely, when co-workers spent little time teleworking, the negative impact of increasing teleworker prevalence was relatively small." (Golden, 2007, p. 1653)*

Ook de mate waarin er face-to-face contact is en de mate van autonomie die men in zijn job heeft, mediëren op dezelfde manier in de effecten van telewerk op de relatie met de collega's.

2.9.6. Effect op verloop

Telewerken zou kunnen helpen om verloop teen te gaan. Werknemers die het lange pendelen beu zijn zouden door telewerken hun opties kunnen aanpassen en besluiten om toch bij het bedrijf te blijven. Het zou bovendien het psychologisch contract versterken door bekommernis te tonen over hun welzijn. In hun meta-studie stellen Gajendran & Harrison vast dat er inderdaad een correlatie blijkt te zijn.

> *"Another often-cited advantage of telecommuting, especially in the practitioner literature, has been its presumed capability to help retain employees who might otherwise have quit (if such a work arrangement had not been offered; Kraut, 1987; Pinsonneault & Boisvert, 2001). Firms are advised to provide telecommuting to their employees as a form of competitive edge in attracting and keeping the best talent (AT&T, 2004; Vega, 2003). Moreover, Scandura and Lankau (1997) suggested that work arrangements such as telecommuting increase the value of the psychological contract employees have with their organization. These authors proposed that organizations providing employees with the flexibility to work from home are providing a positive signal, visibly demonstrating their trust and support for employees' well-being. This signal from organizations should, in turn, generate greater psychological commitment and a lowered tendency to quit (Rhoades & Eisenberger, 2002). […]. In support of this hypothesis, we found the meta-analytic correlation from accumulated studies was [significant]." (Gajendran & Harrison, 2007)*

Het dient echter ook gezegd dat effecten soms complex kunnen zijn. Golden stelde vast dat telewerken negatief is voor de relatie met de collega's (zie 2.9.5). Ze kon eveneens vaststellen dat een slechte relatie met de collega's samen gaat met een hogere verloopintentie. (Golden, 2007, p. 1657)

2.10. Intermediërende factoren

2.10.1. Frequentie en duur van het telewerken

In het grote aanbod aan studies over telewerk wordt de frequentie van telewerk vaak in het ongewisse gelaten. Er wordt in het onderzoek vaak verondersteld dat mensen relatief veel telewerken. Vooral in de literatuur uit de Angelsaksische landen gaat het soms over full-time telewerken

Wanneer de frequentie laag ligt is het onwaarschijnlijk dat er een effect van betekenis is op bijvoorbeeld de werk-privébalans of de beperking van pendeltijden. Hetzelfde geldt voor de negatieve effecten van telewerk, zoals sociale isolatie. Als het telewerk voldoende beperkt is, komt het niet vaak genoeg voor om deze positieve dan wel negatieve effecten te sorteren:

> *"For the most part, however, the impact of frequency has been overlooked in prior work. We suspect that while there may be certain instances under which even part-time telework has an impact, overall, the frequency with which individuals telework may prove instrumental in dampening the impact of their absence from the office." (Bailey & Kurland, 2002, p. 391)*

Naast het buiten beschouwing laten van frequentie wordt ook de looptijd van een telewerk overeenkomst of toepassing doorgaans niet in overweging genomen. In het onderzoek gaat men er van uit dat mensen telewerken voor een niet bepaalde duur, wat overeenkomt met 'permanent', terwijl dat niet noodzakelijk zo is. Mensen werken maar een bepaalde tijd met een bepaalde frequentie als telewerker, bijvoorbeeld omdat ze maar een bepaalde tijd een functie uitoefenen of omdat de gezinssituatie verandert (kinderen gaan naar school). Daardoor kan de impact van telewerken beperkter zijn dan wanneer uitgegaan wordt van een langdurige en frequente toepassing. (Bailey & Kurland, 2002, p. 391) Daartegenover staat dan wel dat wanneer de organisatie als geheel wordt beschouwd, de relatief lage frequentie en beperkte duur van de individuele toepassing van telewerk toch betekenisvolle effecten kan hebben.

Gajendran & Harrison stelden een aantal effecten vast van de intensiteit; meer bepaald een negatief effect van intensiteit op de relatie met de collega's en op de werk-privé-balans. (Gajendran & Harrison, 2007)

2.10.2. Gender-effecten

Hoewel telewerken regelmatig in de context wordt gezien van de werk-privébalans is er weinig onderzoek naar gendereffecten. Een de weinige bronnen is een onderzoek van Peters et. Al. In Nederland. Daar blijkt dat in het algemeen vrouwen minder conflict ervaren dan mannen bij telewerken, maar dit is volgens

hun analyse zo goed als volledig toe te schrijven aan het deeltijds werken dat vrouwen meer doen dan mannen. Door dat deeltijds werken worden de werk-privéconflicten onderdrukt. Nochtans blijken vrouwen op zich meer combinatieproblemen te kennen.

> *"In tegenstelling tot het algemene beeld dat er heerst ten aanzien van de combinatieproblematiek blijken mannelijke werknemers gemiddeld (!) genomen meer last te hebben van negatieve werk-privé-interferentie dan vrouwelijke werknemers. In het licht van het typische seksespecifieke Nederlandse arbeidsmarktpatroon, dat laat zien dat Nederlandse vrouwen vaker (kleine) deeltijdbanen bekleden, terwijl het gros van de mannen voltijd werkt, valt dit wel te begrijpen. Uit de meervoudige regressieanalyses komt echter duidelijk naar voren dat vrouwelijke werknemers wel degelijk meer conflict ervaren bij het combineren van werk en privé wanneer zij worden vergeleken met hun mannelijke collega's die in een vergelijkbare werk- en privé-situatie verkeren. Dit kan erop wijzen dat vrouwen nog steeds de verantwoordelijkheid dragen voor de combinatie van zorg en arbeid, bijvoorbeeld voor het halen en brengen van kinderen naar school, zodat vooral voor hen de combinatieproblemen voelbaar zijn. Ook kan het zijn dat vrouwelijke werknemers het moeilijker vinden dan mannelijke werknemers om tijdens privé-activiteiten het werk 'los te laten'." (Peters et al., 2008, p. 358)*

Voor mannen geldt eenzelfde effect: ze ervaren bij HNW méér werk-privéproblemen. Het mechanisme werkt echter anders. Hun conflict zit vooral in het meer overwerken. De flextijden hebben geen verstorend effect, wat de onderzoekers toeschrijven aan de vaststelling dat de meeste werkende mannen een niet- of deeltijds werkende vrouw hebben.

> *"In lijn met de verwachtingen van de critici ervaren ook 'nieuwe werknemers' van het mannelijke geslacht (en hoger opgeleide mannen) meer negatieve werk-privé-interferentie dan andere mannelijke werknemers. Het effect van de 'nieuwe arbeidscondities' kan deels worden verklaard uit het feit dat deze mannelijke werknemers meer overwerk verrichten. Deels blijkt het gevoel van conflict echter een direct gevolg te zijn van de 'nieuwe arbeidscondities'. Alleen het bekleden van een deeltijdbaan kan de gepercipieerde werk-privé-interferentie onder mannen verminderen. In tegenstelling tot wat gold voor de categorie vrouwelijke werknemers blijken flexibele begin- en eindtijden onder mannelijke werknemers het werk-privé-conflict niet te beïnvloeden. Dit kan mogelijk worden toegeschreven aan het feit dat de meeste Nederlandse mannen een partner hebben die niet op de arbeidsmarkt participeert of in deeltijd werkt, waardoor flexibiliteit een minder belangrijke voorwaarde vormt ten aanzien van hun functioneren in het werk- en privé-domein." (Peters et al., 2008, p. 358)*

Uit dit onderzoek kunnen verschillende conclusies getrokken worden. Enerzijds dat er een belangrijke wisselwerking is tussen de typische HNW-tijd en plaatsregelingen en de andere arbeidsvoorwaarden, zoals deeltijds werken. Gegeven de verdeling van deeltijds werk volgens gender leidt dit er toe dat over het algemeen genomen mannen meer hinder ondervinden van HNW-regelingen dan vrouwen. Deze effecten worden voor beiden opgevangen door het deeltijds werken van vrouwen. Op deze manier leidt HNW niet bepaald tot het doorbreken van rollenpatronen op de arbeidsmarkt.

2.11. Conclusie

Over telewerken is zeer veel onderzoek gedaan, en toch blijft het fenomeen nog niet helemaal uit-onderzocht. Er blijven nog een aantal blinde vlekken over, waaronder deze waarbij in rekening wordt gebracht dat een telewerker niet permanent telewerkt en dus vaak als collega van een telewerker fungeert.

Niettemin is er bijzonder veel materiaal beschikbaar dat ons een duidelijk idee kan geven van de effecten van telewerken. Die zijn voor de meeste telewerkers zelf in grote lijnen positief. Men krijgt een mate van autonomie die geapprecieerd wordt, voor wie lang pendelt is de vrijgekomen tijd pure winst – al gaat die vooral op aan meer werken, de mogelijkheden om de werk-privébalans te verbeteren zijn legio. Nochtans blijkt het risico op het verslechteren van de werk-privébalans door het thuis werken zeker zo groot.

Bovendien laat telewerken ook toe om op gezette tijden aan de drukte en storing op het kantoor te ontsnappen. Dit kan in een omgeving met open kantoren nog meer doorwegen.

Telewerkers zijn zelf meestal tevreden over het telewerken, hun jobtevredenheid neemt er door toe. De relatie met de leidinggevende kan goed zijn, er zijn indicaties dat die zelfs beter zijn bij telewerkers dan niet-telewerkers, mogelijk te verklaren door de afspraken en communicatie die er naar aanleiding van het telewerken ontstaan. Het risico op negatieve effecten bij collega's van telewerkers en dus op de organisatie als geheel zijn reëel en worden sterk door de intensiteit van het telewerken bepaald. Opties waarbij telewerken in principe voor iedereen geldt kunnen daar aan tegemoet komen.

Over productiviteit van telewerk wordt nog weinig onderzoek gedaan. Daar waar dit een belangrijke focus was bij het ontstaan van telewerk, is dit nu blijkbaar geen 'issue' meer. Anderzijds mag men van telewerk ook niet verwachten dat dit bijvoorbeeld tot creatief of innovatief werkgedrag zal leiden. De autonomie die men in een job heeft is daar, zoals overigens bij meerdere effecten van telewerken het geval blijkt, een voorname intermediërende factor.

In het algemeen kan gesteld worden dat het onderzoek uitwijst dat de effecten van telewerk gunstig zijn voor de telewerkers en ongunstig voor de organisatie, maar dat bij een gematigde toepassing (aanwijzingen zijn dat de helft van de tijd het kantelpunt is) de negatieve effecten beperkt blijven tot een aanvaardbaar niveau.

3. Kantoorinrichting

3.1. Historiek van de kantoorinrichting

Een open kantoor (open space) is een van de kenmerkende eigenschappen van HNW. Het open kantoor wordt in deze context als iets nieuw gezien. Het principe dateert echter al van het begin van de 20ste eeuw en is in een andere context ontwikkeld, namelijk die van de ontwikkeling van fabrieken die de overgang markeerde van thuiswerk en manufacturen naar de grootschalige fabrieken:

> *"Om een grotere efficiëntie en produktiviteit te bereiken was meer controle op en disciplinering van de thuiswerker noodzakelijk, en dit kon maar gerealiseerd worden door de arbeid uit de privé-sfeer van de woning te halen, en te groeperen in één ruimte waar de controle op een permanente en afdwingbare wijze kon worden uitgeoefend." (Berckmans, 1989, p. 30)*

3.1.1. Taylor op kantoor

De context waarin de eerste open kantoren werden ontwikkeld is die van de voortschrijdende industrialisering en de daarbij horende nood aan het uitbouwen van administratieve diensten. Het open kantoor werd voor het eerst geïntroduceerd in de jaren '20, geïnspireerd door het werk van William Henry Leffingwell (Leffingwell, 1918) die de principes van het 'Scientific Management' van W.F. Taylor toepaste op kantoren, door gelijkaardige functies bij elkaar te plaatsen in zo groot mogelijke eenheden om de standaardisatie mogelijk te maken. De meeste kantoren in die tijd waren functioneel opgedeeld: typisten, boekhouders en klerken werkten in aparte afdelingen (C. Baldry, 1999; "Origins of the Office," p. 546).

3.1.2. Nieuwe (bouw-)technologie

Dergelijke inrichtingen werden pas na de tweede wereldoorlog in het VK en het Europese vasteland geïntroduceerd. (C. Baldry, 1999; "Origins of the Office," p. 546) De overgang naar gecentraliseerde kantoren ging niet zonder slag of stoot: de middenmanagers waren niet geneigd om hun positie op te geven:

> *"The fact that control over space and people was a source of hierarchical position meant that individual departmental managers were reluctant to give up their little empires, in which they were able to rely on patriarchal relations over their largely female staff (Hedstrom 1988), in favour of the gender and status-blind dictats of scientific management." (C. Baldry, 1999, pp. 546-547)*

Door de ontwikkeling van bouwtechnieken, ventilatiemogelijkheden en verlichting, en een overaanbod op de arbeidsmarkt, werden grote kantooroppervlaktes mogelijk. De bureaus werden opgesteld volgens de 'Bull Pen', die in zijn beschrijving doet denken aan een panopticon:

> *A large open area shared by lower grade saff, in which desks were typically in rows, with no visual or acoustic privacy. Around this open area were managers' cellular offices, usually glass fronted so that managers could see into the bullpen. This was clearly a structure designed specifically to facilitate visual surveillance in the performance of standardized tasks. (Heerwagen, Kampschroer, M., & Loftness, 2004, p. 519)*

Ook bij ons werden dergelijke kantoorinrichtingen ontwikkeld, waarvan de eerste voorbeelden werden beschreven in de omgeving van Luik, waar de mijnindustrie ook de eerste grote bediendenclusters moesthuisvesten:

> *"Rond 1900 had zich immers naast de industriële arbeidersklasse een omvangrijke bediendengroep gevormd, waarop dezelfde arbeidsorganisatorische technieken worden toegepast als voor arbeiders. Ook in België werd de 'wetenschappelijke organisatie van kantoorwerk' bestudeerd en in praktijk omgezet. De Luikenaar Jourdain geeft in 1919 onder meer de volgende raad met betrekking tot het interieur:* "het probleem van het toezicht wordt opgelost via de binneninrichting (…). Daar waar het licht enkel via het plafond binnen valt, moet de kantoorruimte opgevat worden als een grote hal waarin het voltallige personeel in perfecte orde kan geplaatst worden, en wel als volgt: alle bureaumeubels van de verschillende bedienden worden in meerdere evenwijdige rijen achter elkaar geplaatst, waartussen de doorgangen worden afgeboord met afsluitingen van maximum 1 m hoogte. De burelen van de verschillende chefs bevinden zich, achter een glazen wand, tegen de lengte-zijde van de hal." *(Jourdain, 1919) Verder wordt nog de raad gegeven om de vensters van de kantoorruimtes te voorzien van geschubd glas zodat de aandacht van de kantoorbediende niet naar buiten wordt afgeleid; en om de controle door chefs niet te bemoeilijken door allerlei materiële obstakels: de opzichtersblik moet vrij door de kantoorhal kunnen gaan die als een 'gonzende bijenkorf' voor hem ligt." (Berckmans, 1989, p. 47)*

Een variante van de Bull-pen is de 'Pod', bij ons eerder bekend als 'eiland':

> *A similar concept is the 'pod' – a group of four to six workstations surrounded by high panels around the perimeter of the group. The key feature of either space is high visual and aural access to group members. (Heerwagen et al., 2004, p. 519)*

Een van de eerste onderzoeken naar de evaluatie van dergelijke kantoren gaf aan dat de gebruikers van deze kantoren dat ook zo aanvoelden:

> *"The managers were overwhelmingly in favour of the [open offices], giving reasons which, in addition to recognising economic and organisational advantages, had a clear control element: 'easier overall supervision', 'records kept centrally reduce the excuses to leave the room', facilitates uniform standards of discipline', wasted journeys can be saved if one can see whether someone is at their desk' (Manning 1965:23). For the insurance workers, however, the move to open plan was disliked. Nearly three-quarters of the 2500 staff agreed that 'larger offices make one feel relatively unimportant' and other popular responses were that there was a feeling of being watched all the time. What is interesting for both groups is that there is a clear awareness of the link between space and control." (C. Baldry, 1999, p. 547)*

3.1.3. Human relationsschool: landschapskantoren

Een poging om het onaangename karakter van de open kantoren te counteren kwam uit Duitsland in de jaren na de wereldoorlogen: het Bürolandshaft, of landschapsbureau.

> *"By 1906, the Sears, Roebuck and Co opened their mail order and headquarters operation in a 3,000,000-square-foot (280,000 m2) building in Chicago, at the time the largest building in the world. The time and motion study, pioneered in manufacturing by F. W. Taylor and later applied to the office environment by Frank and Lillian Gilbreth, led to the idea that managers needed to play an active role in directing the work of subordinates. As a result, in 1915, the Equitable Life Insurance Company in New York City introduced the "Modern Efficiency Desk" with a flat top and drawers below, designed to allow managers an easy view of the workers. This led to a demand for a large square footages per floor in buildings, and a return to the open spaces that were seen in pre–industrial revolution buildings.[1]*
>
> *However, by the midpoint of the 20th century, it became apparent that an efficient office required discretion in the control of privacy, which is needed to combat tedium linked to poor productivity, and to encourage creativity. In 1964, the Herman Miller (office equipment)company engaged Robert Propst, a prolific industrial designer, who came up with the concept of the Action Office which later evolved into the cubicle office furniture system.[1] ("Office,")"*

In de jaren '50 werd in Duitsland door het Quickborner team van managementconsultants het landschapsbureau ontwikkeld (Bürolandschaft). In tegenstelling tot het door Taylorisme geïnspireerde werk van Leffingwell vertrok men hier van het Human Relations model, dat ook opgang maakte in de visie op organisaties in fabrieken. Niet standaardisering, maar het nastreven van een meer egalitaire manier van managen vormt de basis van een inrichting waarbij alle hiërarchische niveaus samen zitten om een minder hiërarchische omgeving te scheppen waarbij er meer interactie is en er meer flexibiliteit mogelijk is. ("Origins of the Office," 2013) Het ontwerp ervan kenmerkt zich door het gebruik van scheidingswanden, planten en een organische schikking die gemakkelijk kon aangepast worden. Privacy werd verbeterd door scheidingswandjes. Het moest een meer democratische en participatieve managementstijl weerspiegelen. (C. Baldry, 1999, p. 548)

Van dit concept is de vorm wel gebleven, maar niet de inhoud. De druk die bedrijven ervaarden in de Golden Sixties om personeel aan te trekken en de voortschrijdende invloed van de vakbonden zorgden voor de druk om de primaire arbeidsomstandigheden te verbeteren. In de decennia die daar op volgden werd luxe op kantoor als niet meer zo dwingend gezien en verhoogde de nood om zuinig met energie om te gaan.

> *"Combined with the new developments in modular systems furniture, office landscape became merely grouped open-plan with rubber plants and seen as a new way, not of creating generous flexible personal working space, but of cramming more people into a given floor area." (C. Baldry, 1999, p. 548)*

3.1.4. Zoektocht naar alternatieven levert niet veel op

Vanaf de jaren '60 wordt geëxperimenteerd met andere manieren om kantoren in te richten, die telkens zijn gelinkt aan een visie op de maatschappij en een uitdrukking zijn van het belang van de werknemers in die kantoren. Er zijn de archetypische kantoren in de wolkenkrabbers van de VS, waar een open kantoor is voor de gewone bedienden, gesloten kantoren voor de managers en een

royale inrichting voor het bestuur van de onderneming. Het hebben van een raam of er dicht bij zitten wordt een uitdrukking van status. ("Designer Downgrades Windows as Symbol of Executive's Status," 1962)

Andere inrichtingen, die we tot op vandaag nog op sommige plaatsen terugvinden, refereren naar een stedelijke visie van coöperatie en een hogere status van de kantoor-werknemer door het plaatsen van individuele werkplaatsen in een open omgeving met een verticale structuur. Deze blijken echter morsig met ruimte.

3.1.5. Flexdesken: (c)lean op kantoor

Het open kantoor blijft een vaak toegepaste inrichting van werkvloeren omwille van het dubbele voordeel van de efficiënte ruimtebezetting en de hoge mate van controle die mogelijk is. Door de verregaande digitalisering en informatisering is het nu mogelijk geworden om zo goed als volledig papierloos te gaan werken. De materiele nood om op een werkplaats in een kantoor te zijn waar het te bewerken materiaal aanwezig is vervalt daardoor: digitale documenten zijn overal beschikbaar waar er een toegang is tot het netwerk. De werkplaats kan nu verlaten worden zonder persoonlijke spullen of werkmateriaal (cleandesk) en men hoeft ook niet altijd op dezelfde plaats te zitten (flexdesk).

Door het gebruik van internet, laptops en mobiele toestellen is tenslotte ook de laatste noodzakelijke materiële band met de werkplaats opgegeven: werken kan nu van overal, in theorie zelfs overal ter wereld waar een internetverbinding beschikbaar is. Cloud-computing versterkt deze tendens, door het gemak waarmee men de nodige gegevens en soms zelfs programma's van gelijk waar kan openen.

Deze huidige ontwikkeling, waarbij men geen vaste werkplaats meer heeft, verhoogt nog verder de mogelijkheden voor efficiënte ruimtebezetting. In dat opzicht is het een verdere evolutie van de logica van het open kantoor:

> *OP has traditionally offered management the twin advantages of economies of space (a reduction in 'unproductive' built features such as walls and corridors) and an enhanced visual surveillance of employees' performance (Aronoff and Kaplan, 1995; Barnes, 2007). More recently the concept has been developed further by the advocacy of 'non-territorial' space practices such as hot-desking (working from or sharing whatever desk is available), which offer further economies in workspace costs by eradicating the personal workstation (Vischer, 2005). These changes in working space utilization have followed and mirrored changes in white-collar labour processes, becoming particularly associated with large-scale routinized workflows (Baldry, 1999). (C. Baldry & Barnes, 2012, p. 232)*

De hot-desking of flex-desken maken het mogelijk om personeel te verplaatsen zonder ze te moeten verhuizen. Dit is het logische en (waarschijnlijk ook definitieve) eindpunt van de evolutie van de kantoorinrichting:

> *The original 1960s office landscape concept stressed flexibility: by using light screening and non-fixed furniture, offices could be easily reconfigured to adapt to organizational change. In practice, however, most OP offices tend to remain static, and facilities management usually prefer to move people instead of furniture*

> *(Aronoff and Kaplan, 1995: 32–3). […]T he logical end point of obtaining space flexibility through shifting the human resources around is the creation of entirely non-territorial space through hot-desking. (C. Baldry & Barnes, 2012, p. 236)*

Hoewel de mogelijkheden om kantoren in te richten theoretisch eindeloos zijn en in de praktijk erg divers bleken in het verleden, is er nu een trend naar één welbepaalde manier om kantoorinrichting te herorganiseren, namelijk open kantoren met flexplekken:

> *However, in practice, new interpretations of the workplace are remarkably uniform in design (Laing, 2006). Most organizations are shifting completely to open plan, often with 'hot-desking', whereby employees have no fixed workstation and work at any unoccupied desk. This not only cuts costs (Baldry, 1999; Felstead et al., 2005; Knight and Haslam, 2010), but it can also be more sustainable, reducing emissions through streamlining floorspace, heating, lighting, etc. and improving occupancy rates. It also offers flexibility in terms of creating team space and aesthetics (Strati, 1999). (Leonard, 2012, p. 5)*

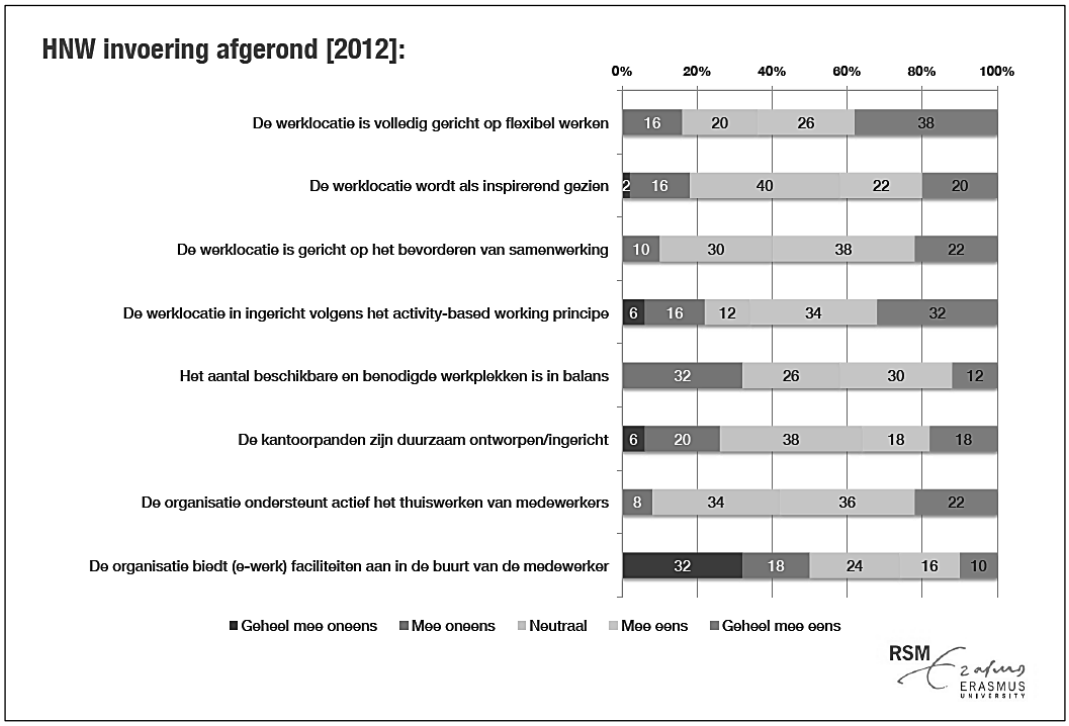
En aantal auteurs verwijst voor deze motieven naar het Taylorisme en lean production:

> *The Taylorist literature sees lean, open space as efficient for a number of reasons. In the first instance, large, uncluttered space can accommodate more people and so lends itself to economies of scale (Durmusoglu & Kulak, 2008; Kelliher & Anderson, 2008).*
>
> *Desks (undecorated or personalized) can also easily be reconfigured for use by other workers (Hobson, 2006; Thompson, 2000). As a result, space occupancy can be centrally managed with minimal "disruptive" interference from workers (Keyte & Locher, 2004; Titman, 1991). Indeed, many businesses now adopt a clean or lean office policy because they have more employees than they have spaces at which they can work. These lean desks are either taken on a first-come-first-served basis (hot desking) or can be booked in advance (hotelling; Millward et al., 2007; Stegmeier, 2008). In the lean office, employee involvement in the running of the working space is purposefully de-emphasized (Wood & Wall, 2007; Zeisel, 2006). (Knight & Haslam, 2010, p. 159)*

Het is opmerkelijk dat de inrichting van een kantoor als open space in deze context gezien wordt als iets wat een grotere controle op het doen en laten van de werknemers mogelijk gemaakt wordt, waarbij het in de context van HNW past in een kader waarin autonomie en resultaatsgericht evalueren voorop staan.

3.1.6. Nederland: werkomgeving bij HNW

Figuur 5: Staat van het invoeren van HNW, werkomgeving in Nederland



(Bron: van der Meulen, 2012, p. 20)

3.2. Symbolisch belang van de werkplaats

De mate waarin de structuur van een organisatie weerspiegeld wordt of dient te worden in een ruimtelijke structuur is een aspect van de studie van organisaties dat grotendeels onderbelicht blijft in de klassieke arbeidssociologische en –psychologische literatuur. Er zijn sporadische voorbeelden van het effect van architectuur op de arbeidsverhoudingen. Klassiek zijn de gebouwen die in een cirkelvormige structuur zijn gebouwd waardoor aan de binnenkant iedereen zichtbaar is vanuit vrijwel elke positie (panopticon). Er zijn ook voorbeelden van de band tussen ruimtelijke ordening en de sociale verhoudingen, zoals in de mijnstreken. Deze zijn echter anekdotisch gedocumenteerd. Inzicht op de interactie tussen de ruimtelijke inrichting en de organisatie vinden we voornamelijk in de literatuur over architectuur. Een van de weinige auteurs is Baldry. Hij hanteert het basisprincipe dat de beleving van elke werknemer in elke omgeving door de ruimtelijke inrichting bepaald wordt. De nabijheid en zichtbaarheid van collega's en leidinggevenden, de mate van akoestische en visuele privacy, omstandigheden als licht en temperatuur bepalen in sterke mate de arbeidsbeleving:

> *The work experience of every worker in every office, factory, warehouse, shop or bank is intimately affected by the qualities and organization of the physical work*

> *environment. The building they work in and the way it is laid out will govern proximity to collegues, visibility to a supervisor, the degree of acoustic and visual privacy, the levels of temperature and light they work under, and the quality of the air they breathe. It will very often affect their health. (C. Baldry, 1999, p. 2)*

Bovendien geeft de inrichting en verdeling van plaats een idee van de structuur van de organisatie. Wie met wie werkt, de verschillende hiërarchische niveaus, worden zowel zichtbaar gemaakt als vastgelegd in de ruimtelijke structuur. Wie waar mag komen, de afbakening van een territorium en hoe groot het is , zijn allemaal aanduidingen van hoe een organisatie in elkaar steekt en wat ieders' plaats daar in is:

> *Furthermore, one of the first things a newcomer to any organisation has to learn is how to navigate within this spatial environment: what are the cues which signal territorial boundaries, and whether such territories are functional or hierarchical (Turner 1971:50). What rules, official or unofficial, govern movement between these territories, or the use of territorial property such as chairs and desks. The probationary teacher who inadvertedly sits in the wrong chair in the staff room is likely speedily to be made aware of their spatial transgression, as is any worker who parks their car in the bay 'reserved for Managing Director'. (C. Baldry, 1999, p. 2)*

De fysieke werkplaats is gebouwd om een werkproces te huisvesten en te ondersteunen. Het verband tussen de werkplaats en de dagelijkse werkervaring is het resultaat van een complexe interactie tussen de sociale relaties in een organisatie, de aard van het werk en de mate waarin een gebouw dat ondersteunt of verhindert en de symbolische boodschap die wordt meegegeven door de manier waarop een werkplaats is geconfigureerd en aangeboden wordt aan zijn gebruikers (C. Baldry & Barnes, 2012, p. 228).

Het centraal gegeven daarin is de graad van controle dat de gebruikers hebben over hun werkomgeving: de mate waarin ze visuele en auditieve privacy hebben, de mate waarin ze verwarming, verlichting en luchtkwaliteit op hun voorkeur kunnen aanpassen en de mogelijkheid om hu werkomgeving aan te passen aan de manier waarop ze werken. Daarbij komt dat deze controle over de werkomgeving de mogelijkheid biedt om een sociale en persoonlijke identiteit in de organisatie te handhaven in een omgeving van bureaucratische anonimiteit. Elke inperking van de controle van werknemers over hun werkomgeving is historisch gezien altijd samen gegaan met een verhoogde nadruk op specifieke manieren van werken en het beperken van de collectieve identiteit (C. Baldry & Barnes, 2012, p. 229).

Een duidelijk voorbeeld van de boodschap die door ruimte gegeven wordt is dat hoe hoger in de hiërarchie, hoe meer werkruimte men ter beschikking krijgt. Dit is zo evident dat het ongemerkt voorbij gaat. Een hogere rang in de hiërarchie houdt verder ook in dat de ruimte meer persoonlijk kan aangekleed en ingericht worden en dat men een vorm van toegangsrecht heeft tot de ruimte van de ondergeschikten. Ook de kwaliteit van het eten in de kantine of de inhoud van de koelkast zendt een dergelijke boodschap uit. (C. Baldry, 1999, pp. 537-538)

Meubilair en aankleding houden eveneens een duidelijke statusboodschap in. Dit wordt het 'powerscape' (Nancy Henley, 1977, verwezen naar in (C. Baldry, 1999, p. 538) genoemd. Meubilair dat is opgesteld in lijnen en rijen zijn typisch voor hoe groepen met lage status worden opgesteld. De aankleding van de ruimte, zoals de kwaliteit van de aankleding, de gebruikte kleuren en de decoratie houden eveneens een dergelijke boodschap in. In een aantal studies werd zelfs vastgesteld dat de toegekende ruimte niet genderneutraal is. Stereotiepe opvattingen zoals de expansiedrang van mannen en de elegantie van vrouwen, waardoor ze minder ruimte innemen, worden daarbij als duiding gegeven. (C. Baldry, 1999, p. 541)

Net zoals met andere aspecten van de arbeid, is er ook met betrekking tot de werkomgeving sprake van de tegenstelling tussen de formele en informele structuur en individuele en collectieve actie waarin individuen proberen om toch terug controle te krijgen over hun werkomgeving. De meest voorkomende is het personaliseren van de werkplaats. Hoe triviaal dit op het eerste zicht lijkt, het is een manier om een identiteit aan te nemen onder de vorm van "dit is wie ik ben en waar ik werk." Maar ook collectief wordt er ingegaan tegen de formele structuur die door het gebouw wordt opgelegd, door plaatsen te gebruiken op een manier waar ze niet voor bedoeld zijn, zoals hoeken en kanten om te communiceren. Dit verklaart deels waarom bij een verhuis de werknemers de nieuwe omgeving als te bureaucratisch en formeel ervaren: er is nog geen informele structuur uitgebouwd. (C. Baldry, 1999, p. 544)

De mate waarin werknemers tevreden zijn dan wel last hebben van hun werkomgeving wordt door hen meegenomen in hun algehele appreciatie van hun job. De omgeving is een deel van de "prijs" die voor een job betaald moet worden (C. Baldry, 1999, p. 555)

De introductie of promotie van een open kantoor gaat samen met de visie op een open manier van werken en een volledig papier-vrije werkomgeving waarbij alles digitaal of online beschikbaar is. (C. Baldry & Barnes, 2012, p. 230). Dit contrasteert met de oorspronkelijke Tayloristische en lean achtergrond van het open kantoor.

De inrichting mag dan wel sturend zijn, etnografen wijzen er op dat ook de gebruikers de ruimte betekenis geven. Dat gebeurt door de inrichting van de eigen omgeving, het schikken van meubels, de keuze bij wie we gaan zitten tot zelfs de geur.

> *Pertinent here also is the third aspect, the notion of representational space, which enables the conceptualization of workspace as something imagined and discursively constructed by everyone, through symbols and language (Taylor and Spicer, 2007). It is thus not only planners and architects who have the power to interpret workspaces; we all do, whether this be through positioning furniture, decorating workstations or selecting neighbours. In this way, whilst the working body may be positioned as a potent part of cultural change, it may, in its generative relationships with space, position itself as a source of socio-political struggle (Rodaway, 1994). This dialogic production constitutes what Lefebvre calls the 'practico-sensory realm', in which space is perceived and constructed through the*

> *senses of sight, hearing, temperature, smell and touch as well as the social and political imagination.(Leonard, 2012, p. 4)*

Leonard beschrijft in haar etnografische studie dat in een aantal bedrijven de invoering van open-plan kantoren en hotdesking expliciet tot bedoeling had de werknemers zoveel mogelijk te ontmoedigen om naar kantoor te komen, ook al was de inkadering van de actie er een van duurzaamheid. Ze illustreert dit aan de hand van het voorbeeld van een IT-bedrijf. De inrichting was er esthetisch zeer mooi, en voorzien van alle top-technologie, maar uiteindelijk wees alles in de richting van "ga naar huis": geen eigen bureau, vergaderzalen met staantafels, oncomfortabele en koude telefooncellen, geen opbergruimtes. Dit werd gecompenseerd met ultramoderne mobiele toestellen:

> *Whilst 'ITspace' had also made some fundamental changes to improve sustainability targets, the focus here was on the ways in which technology can change workspace requirements. A key aim was to reduce the carbon footprint through work-related travel and waste creation, and consequently the new space was used to shift to home-working as common organizational practice, as well as to implement measures to cut down on paper creation. The open-plan office space, although aesthetically pleasant, aimed to discourage presenteeism through hot desks, meeting areas with standing posts to lean against and small telephone booths with uncomfortable chairs and cold air conditioning, and no storage facilities. The identity, culture and practices of the organization were symbolized through technology – all staff were provided with state-of-the-art mobile technologies, and a boardroom with satellite surround video-conferencing facilities to replace the need for international travel was a particular source of pride for Bruce, the facilities manager.(Leonard, 2012, p. 7)*

Het symbolische gewicht van een ruimte weegt niet voor iedereen even zwaar. Gezien het management en (autonome) professionals het meeste symbolisch gewicht te verliezen hebben (deze groepen zitten doorgaans in afgesloten kantoren) bij een verhuis naar een open kantoor ervaren zij ook de meeste achteruitgang, zo blijkt uit een onderzoek naar de verhuis van een overheidsinstelling van traditionele kantoren naar een open vloer.

> *As the work of Becker (1981) and others (Campbell et. Al., 1970) suggests, the organizational status associated with a position was reflected in agency employees' actual physical settings and their reports concerning the favorability of the traditional offices. The convergence of positional group means on treported favorability of the physical environment indicated an increase in favorability for low-status employees and a decrease for high-status employees. (Zalesny & Farace, 1987, pp. 252-253)*

De auteurs verklaren de toename van tevredenheid over het kantoor voor het administratief personeel door een beperkte verbetering in hun omgeving: ze zitten nog altijd in een open kantoor, maar de plaatsing van geluidsabsorberende schermen verhoogde de privacy.

De conclusie uit deze studies is dat de inrichting van een kantoor een belangrijk aspect is van een organisatie en onvermijdelijk de waarden van de organisatie vertegenwoordigt en normerend is. Het is daarom raadzaam om niet licht te gaan over weerstand tegen verandering van omgeving of om bekommernis over "wat slechts statussymbolen zijn" als ouderwets af te doen. Uit de inrichting van de

omgeving blijkt de waarheid over de organisatie. Leonard besluit zelfs in haar studie dat als de inrichting gebeurt om een andere reden dan wat af te lezen valt uit te inrichting, er averechtse effecten kunnen optreden. Ze verwijst daarbij naar herinrichtingen in de stijl van HNW die gemotiveerd worden met duurzaamheid en ecologie als doelstelling maar die door de werknemers als een lean-management maatregel worden ervaren. Niet alleen wordt het management daardoor afgewezen omwille van "greenwashing", het heeft ook een negatieve impact op (in dit geval) het duurzaamheidsdenken in het algemeen. (Leonard, 2012, p. 14)

3.3. Effecten van open kantoren

3.3.1. Ruim debat

Wie de effecten van open kantoren wil bestuderen kan daar zeer veel tijd aan besteden. Ontelbare studies zijn er aan gewijd, waarvan de meeste in de laatste twee decennia. Ze zijn te vinden in uiteenlopende disciplines en voor uiteenlopende types van opdrachtgevers. We komen terecht bij gebouwbeheerders, architecten, ingenieurs van diverse disciplines, psychologen, welzijnswerkers, geneeskunde en helaas slechts sporadisch bij arbeidssociologen. De mogelijke benaderingen zijn dan ook even breed verspreid. Bij Värlander vinden we een goede samenvatting van de verschillende inzichten. Hij ziet twee tegengestelde stromingen. Enerzijds deze die de open space ziet als negatief voor het welbevinden van de werknemers, door een verlies van privacy, een daardoor dalende productiviteit en een toename van de controle op het werk. Daartegenover staat een stroming die in het open kantoor een grotere flexibiliteit ziet voor organisaties in verandering en waar communicatie en interactie floreren en daardoor de productiviteit en creativiteit toenemen:

> *In addition, the relocation to open-plan office designs has increased substantially during the past four decades or so (Krekhovetsky, 2003), prompting researchers' interest in inquiring into the value it offers organizations and individuals. However, until today, research within this stream remains divided and contradictory (Maher & von Hippel, 2005). Some researchers maintain that the layout of the office negatively affects employee satisfaction and leads to loss of privacy, dissatisfaction, and, thus, to decreases in performance (Block & Stokes, 1989; Hofbauer, 2000; Knowles & Zhao, 2009; Maher & von Hippel 2005; Oldham & Brass, 1979; Sundstrom et al., 1980) and increased labor control (Hofbauer, 2000). Others contend that an open environment creates flexible space, allowing for a reduction in set up and renovation times, enabling accommodation of greater numbers of employees in reduced amounts of space (Brennan, Chugh, & Kline, 2002; Seitlin, 1969), facilitating communication (Allen & Gerstberger, 1973; Hundert & Greenfield, 1969; Zahn, 1991), and increasing interaction between employees, thereby improving their satisfaction, morale, information exchange, and productivity (Bach 1965; Brennan et al., 2002; Dean, 1977; Oldham, 1988). (Värlander, 2012, p. 39)*

3.3.2. Impact van een omschakeling

Zoals reeds bleek uit de historiek van het open kantoor is een omschakeling van (min of meer) private kantoren naar een open space niet zonder gevolgen. Een van de voornaamste is de ervaring dat men een deel van zijn identiteit in de organisatie verliest. Men heeft geen mogelijkheden meer om door artefacten zichzelf te onderscheiden of zich in een bepaalde categorie te plaatsen. Dit kan leiden tot gedrag waarbij men op een andere manier zich wil affirmeren, zoals het in beslag nemen van bepaalde werkplaatsen (die daar niet voor bedoeld zijn). De uitkomsten daarvan kunnen onverwacht zijn en tegengesteld aan de bedoelingen:

> *"By studying a change in organizational spatial design from private offices to nonterritorial, open workspaces (also referred to as hot-desking), Elsbach (2003) shows how spatial design can shape employees' perceived identities and how the elimination of private workplaces leads to some employees perceiving a loss of workplace identity due to the limited ability to display distinctiveness and categorizations through the display of personal artifacts. This led to employees adapting emergent, new tactics (e.g., squatting in offices that were unassigned) in order to affirm the threatened categorization. Thus, Elsbach's study underscores the active role of space within organizations and how it can lead to emergent, unintended outcomes. (Värlander, 2012, p. 39)*

In sommige gevallen wordt dit expliciet gecompenseerd door het ter beschikking stellen van mobiele toestellen met een zekere uitstraling. De statussymbolen en de binding met de organisatie zijn dan onafhankelijk van de fysieke omgeving van het kantoor. (zie ook 5.2)

Er ontstaat echter ook nieuw gedrag. Door de zichtbaarheid ontstaan nieuwe regels, routines en procedures, men gaat op een andere manier met elkaar om. Daardoor kan ook een nieuwe manier van werken ontstaan, zelfs een nieuwe manier van beslissingen nemen:

> *More recently, and taking on a similar, dynamic approach to organizational space, Edenius and Yakhlef (2007) showed how spatial design affects learning in organizations, focusing on how the shift to an open-plan office environment brought about a new visibility, which led organizational incumbents to unexpectedly learn new rules, routines, and procedures. According to Edenius and Yakhlef (2007), it was by being in a particular space that employees learned specific habits, ways of behaving and of making decisions. (Värlander, 2012, p. 39)*

Värlander besluit dat vele studies tegenstrijdige resultaten opleveren, maar dat het wel duidelijk is dat een verandering van inrichting sowieso een effect heeft op de organisatie op zich:

> *In sum, a large share of the studies of organizational space have focused, in particular, on open space office design and its implications for employees, but as we can see, the results from these studies are contradictory and also reveal the power of spatial design as an organizing force. (Värlander, 2012, p. 39)*

3.3.3. Blijft hoe dan ook onaangenaam

Werken in een open kantoor blijkt niet te wennen. In tegenstelling tot wat vaak wordt verwacht, is er geen sprake van een afname van de negatieve effecten

nadat er een aanpassingsperiode is geweest. In een van de zeldzame longitudinale onderzoeken werd vastgesteld dat de negatieve effecten zelfs toenamen:

> *These results clearly indicate that not only was there an initial decrease on these dimensions [ontevredenheid met de werkomgeving, toename van werkstress, afbrokkelen van relaties in het team en lager ingeschatte performantie, HD] but also that this dissatisfaction did not abate over time. In fact, satisfaction with team member relations was lowest after the employees had been in the new location for 6 months. This indicates that the employees did not adapt to the new office environment but rather continued to find the increase in the number of disturbances and distractions counterproductive. (Brennan, Chugh, & Kline, 2002, p. 293)*

Het dient echter vastgesteld dat ook andere vormen van kantoorschikking sub-optimaal zijn:

> *Danielsson en Bodin (2008) en Rieck en Kelter (2005) hebben beiden onderzoek gedaan naar de invloed van het kantoortype op de medewerkers. Danielsson en Bodin hebben gekeken naar de zelf gerapporteerde gezondheid (fysiek en psychisch) en tevredenheid met het werk; Rieck en Kelter naar het welbevinden van de medewerkers. Rieck en Kelter vonden een significante invloed van de aantrekkelijkheid van het kantoor op het welbevinden van de medewerker. Dit was meer van invloed dan bijvoorbeeld het individu en het bedrijf. Van de verschillende kantooromgevingen voelden de respondenten zich het prettigst in combikantoren en eenpersoonskamers. De kantoren met meer personen (3 tot 6 en 7 tot 20) werden het minst prettig gevonden. Danielsson en Bodin vonden dat eenpersoonskamers en flexibele kantoren (zonder vaste werkplek) minder kans gaven op ziekte en dat mensen zich daar prettiger voelen. Kleine open werkruimten (4 tot 9 personen) en medium open werkruimten (10 tot 24 personen) vormden het grootste risico voor gezondheidsklachten en ontevredenheid over het werk. Ook de combikantoren (mensen met een vaste plek, die minimaal 20% van de tijd op een andere plek binnen het kantoor werken) scoorden slecht. Alleen op het gebied van samenwerking scoorde deze werkomgeving erg goed. Het is lastig de studies te vergelijken, omdat ze uit gaan van andere kantoortypen en andere effecten van de kantoren meten. Er is wel een trend te zien in de twee studies dat eenpersoonskamers en flexibele vormen van werken goed gewaardeerd worden en vaste werkplekken met meerdere mensen in een kantoor minder goed scoren. (Thoolen, 2010, pp. 25-26)*

Niettemin concluderen Brennan et. al. In hun studie van relokalisaties dat de uitkomst altijd negatief is: de tevredenheid van werknemers daalt in alle categorieën die ze onderzocht hebben. Stress neemt toe, tevredenheid daalt, de relatie met de collega's gaat er op achteruit en men ervaart een lagere productiviteit:

> *The data show that in all categories and for most questions, employees appear to be negatively affected by the relocation to open offices, reporting decreases in their satisfaction with the physical environment, increases in physical stress, decreased team member relations, and lower perceived job performance. (Brennan et al., 2002, p. 293)*

3.3.4. Katalysator voor psychosociale risico's

Los van de impact op de organisatie op zicht en de onderlinge verhoudingen blijkt een open kantoor een katalysator te zijn voor processen die leiden tot psychosociale risico's.

> *Psychosocial work environment problems arising in open-plan offices vary according to individual workplaces. Moreover, researchers point out that the open-plan office itself does not necessarily cause changes in the psychosocial work environment. Rather, it seems to function as a setting that reinforces the behavioural practices already inherent in the workplace culture. Thus, increased knowledge sharing and increased stress or noise, for example, are not solely determined by the physical work arrangement. (Christiansen & Nielsen, 2009)*

Christiansen & Ourø leggen uit hoe dat werkt. In open kantoren zijn geluid, licht en klimaat pijnpunten. Er is een rechtstreeks verband tussen het aantal personen in één ruimte en de klachten over deze aspecten. Ook de afstand tot een raam en daglicht houden hier rechtstreeks verband mee. Verder onderzoek bracht aan het licht dat bestaande factoren die psychosociale risico's vormen de klachten over deze meer tastbare aspecten van de omgeving versterkten:

> *Apart from the factors traditionally associated with the work environment in offices, a range of topics seem to relate specifically or in specific ways to open-plan offices. Factors relevant to open-plan offices include:*
>
> - *noise and acoustics;*
> - *lighting;*
> - *indoor climate.*
>
> *According to researchers at NFA, inconvenience from noise and poor acoustics in the office environment decrease proportionally with the number of individuals present in a particular office space. Moreover, the SBi survey finds that dissatisfaction with the level of noise, temperature and heat conditions in the office environment increases with distance to the nearest windows or access to daylight. However, inconvenience from noise may also relate to the psychosocial environment. Research indicates that problems actually related to psychosocial factors may become manifest in complaints over matters more tangible than human relations, for example noise and indoor climate. (Christiansen & Nielsen, 2009)*

Een gelijkaardig proces wordt volgens sommige auteurs toegeschreven aan het Sick Building Syndrome (SBS), een fenomeen waarbij gezondheidsklachten van diverse aard worden toegeschreven aan de arbeidsomstandigheden in een gebouw met centraal gestuurde ventilatie. Vaak blijkt het zeer moeilijk of onmogelijk om concrete defecten in het ventilatiesysteem te vinden. In een studie over SBS bij twee Britse bedrijven, die recent waren verhuisd naar een open kantoor met een ventilatiesysteem dat veel klachten opriep, plaatsen de auteurs de problematiek van hoog absenteïsme en een toenemend verloop in het kader van de werkomgeving in brede zin:

> *"This observation should put into perspective an increasingly common suggestion by some architects which has begun to appear in the press (The Observer, 1995), that aspects of SBS are due to 'low morale' or job dissatisfaction rather than building malfunction, the intimation being that if you feel bad about your job then*

> *you will blame the building. This argument appears to be the attribution of reverse causation: it can be argued conversely that when working conditions are actively unpleasant employees will feel less likely to put up with other unsatisfactory elements of the employment relationship. (C. J. Baldry, Bain, & Taylor, 1997, p. 536)*

Ergonomisch en mooi meubilair kunnen de tevredenheid dan weer significant verhogen. Mooie meubels met een rustige uitstraling worden gewaardeerd. Bovendien is de keuze van meubilair eveneens een uitdrukking van de waarde van elke werknemer in de organisatie en geeft het richting aan hoe hiërarchie en leiderschap worden ingevuld:

> *Carlopio en Gardner (1992) vonden dat medewerkers met ergonomisch meubilair meer tevreden zijn met hun werkomgeving en dat ze hun werkomgeving ervaren als minder druk dan mensen met niet-ergonomisch meubilair. Het is niet duidelijk of dit laatste een effect is van de tevredenheid (en dus indirect van het meubilair) of dat het meubilair direct een gevoel geeft van minder drukte.*
>
> *Daarnaast heeft meubilair een hele directe invloed op het creëren van gelijkheid of juist een verschil in macht. Bijvoorbeeld door een rechthoekige vergadertafel met de directeur aan het hoofd, zal hij vanzelf een machtspositie innemen. Wordt er vergaderd aan een ronde tafel, dan zal er meer gelijkheid ontstaan tussen de verschillende deelnemers. (Thoolen, 2010, p. 27)*

3.3.5. Privacy

De nood aan privacy is een fundamenteel aspect in de overwegingen van kantoorinrichting. Werknemers blijken er een grote nood aan te hebben en het blijkt een voorwaarde te zijn om informele contacten mogelijk te maken. Het meeste privacy heeft men in een gesloten kantoor. Een gebrek aan privacy geeft een onbehaaglijk gevoel. Dit heeft in grote mate te maken met het kunnen horen van de gesprekken van anderen (Jensen & Arens, 2005)

Het minste privacy heeft men in een open kantoor. Men kan van alle kanten permanent gezien en gehoord worden. Dit is eigen aan de inrichting en was in oorsprong ook de bedoeling ervan (zie 3.1.1). Het effect van privacy op interactie en communicatie is niet zo eenvoudig waar te nemen, het is subtiel. Interacties worden oppervlakkiger, minder persoonlijk en de druk om te conformeren is groter.

> *The physical requirements of privacy are the most obvious ones. At a minimum, people need to be confident that they can converse without being overheard. To ensure such confidence, spaces must be designed with visibility and acoustics in mind; privacy is enhanced when others can't see whom you are talking to and when you can see others approaching or within earshot. There's a subtle implication here: True privacy allows you to control others' access to you so that you can choose whether or not to interact. Though it may seem counterintuitive, research shows that informal interactions won't flourish if people can't avoid interacting when they wish to. (Fayard & Weeks, 2011, p. 105)*

Het is dit gebrek aan privacy dat er voor zorgt dat gesprekken in een open kantoor oppervlakkiger zijn en minder lang duren.

In een studie over de verhuis van een overheidsinstelling stelden Zalesny & Farace vast dat het administratief personeel als enige groep een hoger tevredenheid had in het nieuwe gebouw. Dit verklaren ze doordat ze voorheen ook in een open kantoor zaten, en dus weinig te verliezen hadden, maar nu wel akoestische schermen tussen de verschillende rijen hadden gekregen waardoor de privacy was toegenomen.

> *Although the frequent, non-work interactions are important for getting to know people and to build a sense of team spirit, this does not necessarily build deep trust that comes from feeling secure enough in a relationship to disclose personal feelings and problems as well as sensitive business issues (Gabarro, 1987). This requires privacy rather than openness. (Heerwagen et al., 2004, p. 520)*

3.3.6. Communicatie en interactie

Het effect op communicatie en interactie van de werknemers in een kantoor is uitvoerig onderzocht en is in vele gevallen het voorwerp van innovatieve architecturale oplossingen. De interactie-effecten zijn belangrijk maar niet zo goed te voorspellen. Er zijn zeer veel designparameters die verschillende effecten hebben. Specifiek in het kader van HNW wordt van de kantoorinrichting verwacht dat de communicatie en interactie zullen verbeteren.

Een bekend voorbeeld is dat van het hoofdkwartier van SAS. Ze hebben hun kantoren opnieuw ingericht en opgebouwd rond een centrale as die fungeerde als een straat, waar alle verschillende functies bij elkaar komen. Dit zou de kans moeten bieden aan werknemers om elkaar te ontmoeten en zo de creativiteit en interactie stimuleren. Dit bleek in de praktijk tegen te vallen, Twee derde van de interacties gebeurden nog altijd in de aparte bureaus:

> *Consider the experience of Scandinavian Airlines (SAS). In 1987 the company redesigned its headquarters around a central "street" that linked a café, shopping, and medical, sports, and other facilities, including several "multirooms" containing comfortable furniture, coffeemakers, fax and photocopying machines, and office supplies. The new design was explicitly intended to promote informal interactions, and management broadcast the message that employees should find opportunities in the new space for "impromptu meetings" and "creative encounters."*
>
> *What happened as a result? Very little. A study of employee interactions revealed that just 9% were occurring in the street and the café, and just 27% in all the other public spaces combined. In spite of the thoughtfulness and good intentions informing the new design, two-thirds of interactions were still confined to private offices. (Fayard & Weeks, 2011, p. 103)*

Ook andere onderzoekers stellen vast dat onafhankelijk van de inrichting, het de afstand tot elkaar is die bepaalt of men elkaar zal ontmoeten en er interactie zal zijn. Als men de interactie wil vergroten, dan moet men de werknemers dicht bij elkaar zetten en de kans op ontmoeting groot maken. Werkplekken die dichtbij zijn en toegankelijk nodigen uit tot contact. Telefoneren en emailen neemt ook toe in dat geval; de niet-persoonlijke communicatie is blijkbaar vooral een afgeleide van persoonlijke communicatie en geen substituut ervan:

> *"In het algemeen geldt dat naarmate mensen verder weg zitten de kans op samenwerking drastisch afneemt. Met mensen die 30 meter verderop zitten wordt*

net zo weinig samen gewerkt als met mensen in een ander gebouw (R. E. Kraut, Fussel, SE, & Siegel, 2002). […] Ook Keller en Holland (1983) vonden dat een kleine afstand naar informatiebronnen en het stimuleren van ongeplande ontmoetingen, door het bij elkaar plaatsen van kantoren, gezamenlijke ontspanningsruimtes, lunchruimtes, etc. het verspreiden van informatie door een organisatie kan bevorderen.

Toker en Gray (2008) stellen dat er een verband is tussen de werkomgeving, het overleg en de innovatieve vindingen die gedaan worden binnen een bedrijf. Dit verband hebben ze onderzocht aan de hand van een vergelijking tussen 6 universitaire onderzoeksinstituten. Ze vonden dat de toegankelijkheid, zichtbaarheid en loopafstand invloed hadden op de mate van ongepland contact op de werkplek, ongepland contact elders en op het e-mail en telefooncontact. Naarmate de toegankelijkheid, zichtbaarheid van de werkplek en de dichtbijheid van de werkplek toenamen, nam ook het ongeplande contact toe." (Thoolen, 2010, pp. 24-25)

Het belang van de inrichting van "aangeduide ontmoetingsplaatsen" is zeer beperkt. Niet de locatie zelf maar de weg er naar toe maakt de kans op interactie groter, zo lijkt er een consensus te zijn onder de inrichters. Mensen moeten elkaar ontmoeten; in de gang, zogezegd toevallig.

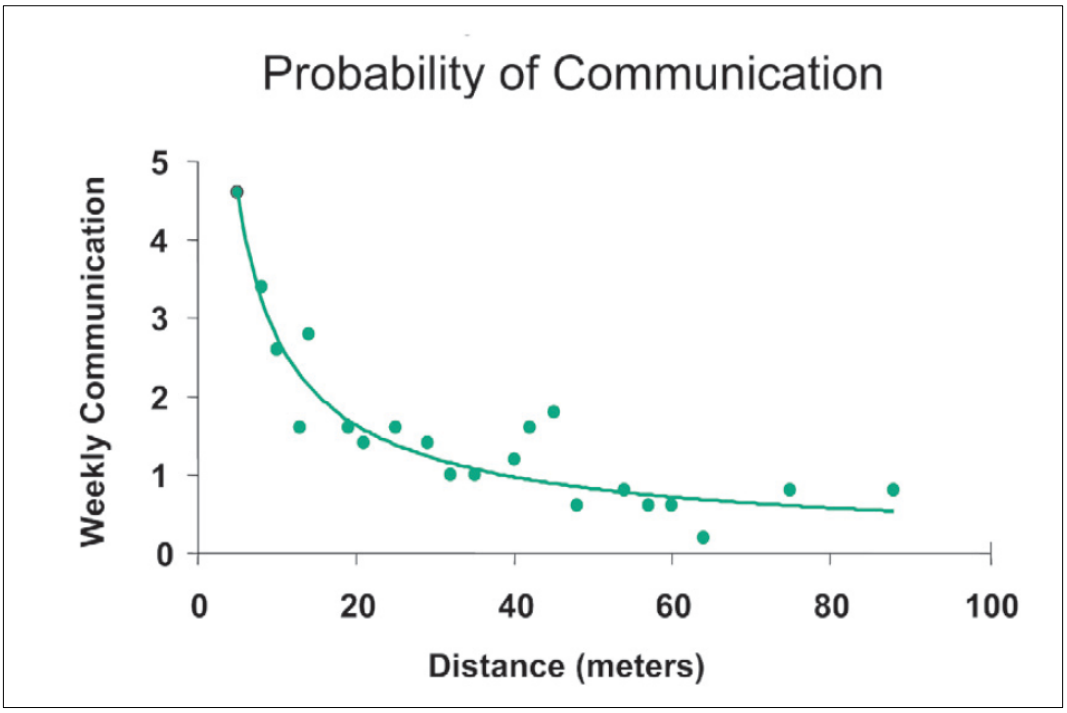
"Huisvesting lijkt een directe invloed te hebben op het plaatsvinden van ongepland overleg. Er zijn een aantal factoren die hierin een rol spelen, maar de mate waarin mensen bewegen over de werkvloer is een belangrijke determinant voor het aantal ontmoetingen. Deze bewegingen moeten dusdanig plaatsvinden dat mensen elkaar ontmoeten en dat ze elkaar kunnen aanpreken. Looproutes vlak langs werkplekken lijken hiervoor het meest geschikt. Mensen die achter hun bureau zitten kunnen dan aangeven dat ze interesse hebben in een gesprek. Als deze looproutes zich ook dicht bij de verkeersaders bevinden, kunnen mensen die over de verkeersaders lopen makkelijk aansluiten bij gesprekken (Penn et al., 1999). […] Er is weinig bewijs dat de aanwezigheid van natuurlijke ontmoetingsruimtes een belangrijke rol spelen in betere samenwerking. De route er naar toe, waar mensen elkaar kunnen tegenkomen, is veel belangrijker (Heerwagen et al., 2004)." (Thoolen, 2010, p. 25)

Een van de pioniers in het brengen van inzicht in hoe de ruimtelijke schikking de communicatie beïnvloedt is Thomas J. Allen. Zijn uitgangspunt heeft hij aan het begin van de jaren '80 uitgewerkt en is bekend geworden als 'de Allen Curve' (Wikipedia, 2013) (Thomas J. Allen, 1984).

"The MIT organizational psychology professor Thomas Allen famously discovered that the frequency of workers' interactions in an R&D complex he studied declined exponentially with the distance between their offices—an effect popularly known as the Allen curve. Even when they were in the same building, researchers on different floors almost never interacted informally, he found." (Fayard & Weeks, 2011, p. 104)

De idee komt er op neer dat communicatie afneemt met de fysieke afstand. Weliswaar zal wie in eenzelfde departement of afdeling werkt meer met zijn collega's communiceren los van de afstand, maar dan nog communiceren ze minder dan met wie dichtbij zit. Het effect van de afstand is sterker. Hij heeft dit berekend en in een curve gezet.

Figuur 6: De Allen Curve



(Bron: Thomas John Allen & Henn, 2007, p. 58)

Hij stelde ook vast dat een verdieping of ander gebouw de communicatie vrijwel tot nul terugbrengt. In een recenter werk gaat hij ook in op de vraag of deze afstand niet minder relevant is geworden als gevolg van de ontwikkeling van telefonie en e-mail. Volgens zijn onderzoeksgegevens niet: ook telefonie en e-mail nemen af met mensen die verder weg zitten. Fysieke nabijheid is de sterkste voorspeller van interactie:

> *"For example, rather than finding that the probability of telephone communication increases with distances, as face-to-face probability decays, our data show a decay in the use of **all** communication media with distance (following a near field rise)." […] "We do not keep separate sets of people, some of which we communicate in one medium and some by another. The more often we see someone face-to-face, the more likely it is that we will telephone the person or communicate in some other medium." [p. 58] (Thomas John Allen & Henn, 2007, p. 58)*

Interactie tussen collega's wordt in sterke mate bepaald door de cultuur in een organisatie. Dit wordt bepaald door het antwoord op de vraag wanneer men “aan het werken” is. Wanneer werken gedaan wordt in stilte aan een bureau, dan mag de omgeving nog zo faciliterend zijn, er zal geen interactie plaats vinden. “Artefacten” zoals een kopieerapparaat of printer, waar men moet staan wachten, kunnen zorgen voor de nodige legitimatie:

> *The social dimension of permission is more obvious than the physical one, but both are critical. Culture and convention shape our view of what constitutes appropriate behavior in a particular environment. In an office, people generally deem a space to be a comfortable, natural place to interact only if company culture, reinforced by management, designates it as such. This was evident in a consulting firm we*

studied, where "real work" was done only at one's desk or in meeting rooms. The luxurious coffee lounge was usually empty: Employees would come in, grab a cup of coffee, and leave. Company culture did not give them permission to stay and talk. In contrast, at a creative collaborative we observed, where designers, advertising people, and architects shared an office space, sitting on sofas and chatting in the centrally located café was seen as part and parcel of the creative process.

Sometimes the artifacts in a space powerfully affect its social designation. In a study of interactions in photocopier rooms at three French companies, we found that the mindless, stationary task of making copies, combined with the need for others to stand around while waiting their turn, created permission for informal interactions. The sense of permission was strengthened by the fact that copying is perceived as work. (Fayard & Weeks, 2011, p. 105)

In Nederlands onderzoek bleek dat ICT een intermediërend effect heeft op de samenwerking, via de organisatie-identificatie. Op zich leiden flexplekken en telewerken tot een vermindering van de interactie tussen collega's en een daling van de kennisdeling. ICT-toepassingen, meer bepaald de mobiele, die er voor zorgen dat men altijd en overal een verbinding heeft met de organisatie, zorgen voor een toegenomen identificatie met de organisatie en dus ook een grotere binding. Dit leidt tot een grotere kennisdeling, in die mate dat het negatief effect van de kantoorinrichting niet meer merkbaar is (zie 5.1voor meer toelichting).

De cultuur kan belemmerend werken. Een sterk hiërarchische organisatie of een omgeving met veel competitie zorgt voor weinig interactie, los van de inrichting, zo stellen Heerwagen et al. Vast in hun overzichtsstudie:

"Although the evidence cited above shows good links between interaction and physical space, this relationship can be modified by organizational structure. For instance, in hierarchical organizations and in organizations with high levels of internal competition between work groups, information sharing may be constrained despite design intentions (Tsai, 2002)." (Heerwagen et al., 2004, p. 516)

Ze wijzen er ook op dat bijvoorbeeld de beloningsstructuur een effect kan hebben. Als er een beloning is op individuele basis voor het werk dat men zelf heeft uitgevoerd, dan is de incentive om meer te gaan communiceren en overleggen weg

"A reward structure based on individual achievement may reduce motivation to share valuable information and raise concerns about how individual effort can be evaluated relative to group performance (Teasley et al., 2000). Also, behavioural norms based on individual effort and working alone may make it difficult for workers to shift to a more collaborative work pattern without organizational supports in place." (Heerwagen et al., 2004, p. 519)

Nochtans blijven de daarvoor ingerichte ontmoetingsplaatsen artefacten. Uit casestudies is gebleken dat mensen voornamelijk interactie hebben met mensen die ze kunnen zien en dat dit gebeurt hebben rond iemands werkplaats:

"Rashid et al. (2004), in a study of four office buildings, also found that interactions were highly correlated with what they called 'co-presence', the number of individuals who can be seen from any point along a given circulation path. Using space syntax analysis combined with behavioural observations, they found that co-presence was a more important predictor of face-to-face interactions than

movement patterns. They also found that people in all four office buildings interacted primarily in individual workstations rather than in spaces intentionally designed for collaboration." (Heerwagen et al., 2004, p. 516)

Het informele blijft ook erg belangrijk als 'olie' voor de formele interactie:

"Building and maintaining relationships and camaraderie among workers also benefit from frequent interaction. For instance, Carletta et al. (2000) found that teasing, joking and work banter increased positive affect at work and created a sense of solidarity among group members. There is also evidence that informal social relationships foster integration of work processes between groups (Gutpa et al., 1999)". (Heerwagen et al., 2004, p. 517)

Nabijheid, privacy en permissie zijn de drie sleutelelementen voor het ontwerpen van een omgeving waarbij sociale interactie wel of niet wordt gestimuleerd. Fayard & Weeks wijzen er op dat alle drie de elementen in balans moeten gebracht worden. Een verkeerd evenwicht kan leiden tot belangrijke ongewenste effecten. Fayard & Weeks geven het voorbeeld van hoe delicaat en breekbaar een dergelijke interactie is. Het moeten verplaatsen van een persoonlijk gesprek van de koffiehoek naar een afgesloten ruimte betekent meestal het afbreken ervan:

Along with Bojan Angelov, a research fellow at New York University's Polytechnic Institute, we provided consulting services to a company that sells coffee equipment and supplies to offices. During our work there, we found that coffee rooms were more often conversation-triggering spaces than true interaction spaces. Proximity wasn't the issue; the rooms we observed were well located. They weren't set up to afford privacy, though, nor did people feel they had permission to linger. Employees would often start conversations in coffee rooms but then move to a more private space to continue talking. However, many conversations were interrupted, and ended, before they got to this next stage. The moment of transition—the perceived need to find a more private place—made the interactions fragile. (Fayard & Weeks, 2011, p. 106)

Ze merken daarbij op dat niet alleen de fysieke inrichting een verschil maakt, maar onder meer ook de houding van leidinggevenden die al dan niet informele reacties stimuleren of afkeuren – al was het maar door non-verbale signalen.

In een studie over de verhuis van een overheidsinstelling stelden Zalesny & Farace vast dat de mate waarin de communicatie met collega's veranderde bepaald werd door de aard van de functie. Ze onderscheidden managers, professionals en 'klerken' (administratief personeel). Het administratief personeel ervaarde een verbetering van de communicatie, de professionals en managers een achteruitgang. Interactie tussen administratief personeel onderling nam toe, de managers ervaarden een achteruitgang in communicatie en de professionals ervaarden geen verschil. (Zalesny & Farace, 1987, p. 252)

De situering in een open kantoor kan leiden tot een verhoogde identificatie met het werk dat men zelf uitvoert. Doordat men een visueel overzicht heeft over de volledige 'populatie' van collega's, is het besef van de eigen plaats groter, zo stelden Zalesny & Farace vast in een studie over de verhuis van gesloten naar open kantoren van een overheidsinstelling:

The increase in reported task identity suggests that the absence of physical boundaries provided employees with more information about how their work relates to the work of others. Information that allows for a highly personalized view of work may be less available or less easily obtainable in traditional, enclosed offices than in open-plan offices. (Zalesny & Farace, 1987, p. 253)

The most frequent rationale for introducing the OP office in the commercial sector in the 1970s was the claim that it removed barriers to workflow and communications (Zalesny and Farace, 1987), a claim that has had a resurgence within recent 'knowledge work' discourse (Heerwagen et al., 2004). However, early research on OP offices by Sundstrom found that, while clerical grades agreed that this had occurred, managerial grades reported a decline in the effectiveness of communication as, for these grades, good communication meant the ability to hold confidential conversation (Sundstrom et al., 1982). This is a reminder that the design of the work environment is never a one-size-fits-all process. (C. Baldry & Barnes, 2012, p. 234)

Of bepaalde effecten van het vermeerderen of verminderen van de interactie gewenst is of niet hangt af van de manier waarop mensen samenwerken. In de literatuur wordt soms een onderscheid gemaakt tussen teams en groepen. Teams werken relatief autonoom en kennen een onderlinge afhankelijkheid, ze moeten veel afstemmen. Groepen zijn losser samengesteld en zitten soms niet eens op dezelfde locatie. Ze hebben sporadisch nood aan face-to-face interactie, maar niet de hele tijd.

Given the differences between teams and groups, a key to developing effective collaboration spaces is to understand the nature of the work, typical group processes and other conditions that would lead to differential workplace designs. Physical features that are appropriate for the collaborative activities of traditional work groups are likely to be different than conditions for project teams, product breakthrough teams or multidisciplinary scientific R&D teams. (Heerwagen et al., 2004, p. 518)

Het inschatten van de aard van het werk is daarom zeer belangrijk. Heerwagen et al. Geven een aantal voorbeelden.

- De nood aan voortdurende communicatie: om snel informatie te delen en beslissingen te nemen, of de nood aan sporadische, planbare overlegmomenten;
- Cognitieve complexiteit van het werk: sommige taken die door een groep of team worden uitgevoerd kunnen erg complex zijn, mogelijk is er ook een projectie van informatie nodig of wordt er gewerkt; waardoor er afgesloten en goed uitgeruste vergaderzalen nodig zijn;
- Taakstructuur: groepen of teams met een takenstructuur waarbij taken parralel worden uitgevoerd en op elkaar moeten afgestemd worden hebben baat bij een omgeving die het mogelijk maakt om op elk moment informatie uit te wisselen. (Heerwagen et al., 2004, p. 519)

In de afweging van een al dan niet open kantoor zal de balans tussen de negatieve effecten van open kantoren tegenover een verwachting van toegenomen communicatie en interactie komen te staan. In een artikel beschrijven Kim & de Dear (Jungsoo & de Dear, 2013) de resultaten van een analyse op tevredenheidsenquêtes. Ze vertrekken van de vaststelling, die we ook in dit onderzoek kunnen doen, dat zowat alle onderzoek over de effecten van open kantoren wijzen op een negatieve uitkomst, maar dat het niet zeker is in welke mate dit geheel of gedeeltelijk kan gecompenseerd worden door de toename in interactie en communicatie met (meer) collega's.

Uit hun analyse blijkt dat het private kantoor op zowat alle punten duidelijk hoger scores haalt dan alle andere inrichtingen. Het open kantoor met hoge afscheidingen (cublicles) scoort het minst goed. De gedeelte kantoren komen op de tweede plaats op zowat alle aspecten, met betere scores dan het open kantoor. (Jungsoo & de Dear, 2013, p. 21) Tegen de verwachtingen in scoort het private kantoor het beste op 'gemak van interactie', beter dan het open kantoor en het gedeelte kantoor die iets lager scoren.

Figuur 7: Mean satisfaction rating for different office layouts

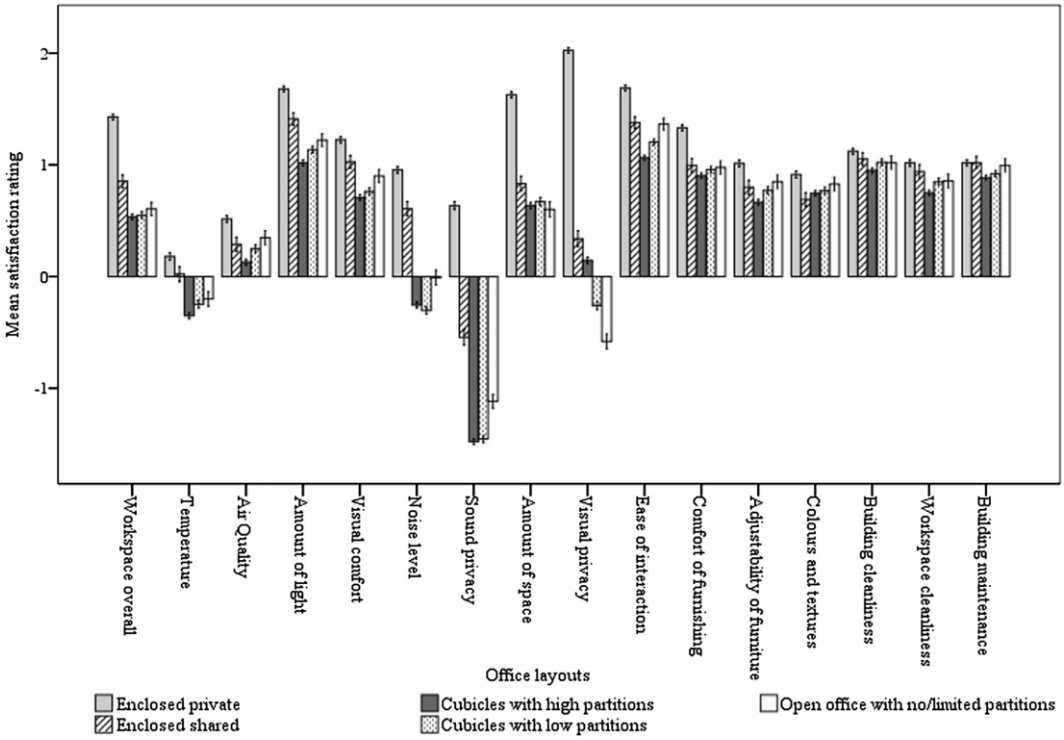


Fig. 1. Mean satisfaction rating (_3 ¼ very dissatisfied, through 0 ¼ neutral to 3 ¼ very satisfied) for IEQ questionnaire items by office layout configurations (Error bars ¼ 95% confidence interval).

Bron: (Jungsoo & de Dear, 2013, p. 21)

Wanneer ze echter ook het gewicht van de aspecten in rekening brengen, door gebruik te maken van het aantal effectief ontevredenen voor elk van de onderzochte aspecten, blijkt dat 'gemak van interactie' niet zo hoog scoort en het probleem van het geluid veel zwaarder weegt. Het gesloten kantoor scoort

daarmee in hun onderzoek op alle aspecten het beste, gevolgd door het gedeelde kantoor en op kleine afstand het volledig open kantoor. Wanneer in rekening gebracht wordt in welke mate de gemeten aspecten er toe doen, dan zijn de verschillen nog meer uitgesproken en schuift onder andere 'gemak van interactie' nog meer naar de achtergrond. Ze verwerpen daarom de veronderstelling dat de nadelen van een open kantoor gecompenseerd worden door een verhoogde interactie;

> *Results from our analyses of the CBE POE database are consistent with these earlier observations. In our analysis, the open-plan office occupants' satisfaction level with 'ease of interaction' was no higher than that of private office occupants [Figuur 7]. Besides, the dissatisfaction rate with 'ease of interaction' was very low (APD ¼ 5e8%) across all office configurations, suggesting that interaction is not a major issue in any type of office configuration. For these reasons, simply linking open-plan layout to facilitation of communication between co-workers, by extension, organisational efficiency and productivity has scant empirical evidence supporting it. (Jungsoo & de Dear, 2013, p. 25)*

Ook al vermelden ze wel dat de ruimte die men heeft de voornaamste voorspeller is van de algemene tevredenheid en dat men moet zoeken naar een aanvaardbaar niveau van privacy en akoestisch comfort:

> *"[…] the increment of overall workspace satisfaction due to the positive impact of ease of interaction in open-plan office layouts failed to offset the decrements by negative impacts of noise and privacy. This implies that even though occupants are satisfied with interactions in open-plan layout, their overall workspace satisfaction will eventually decreased unless a certain level of privacy and acoustical quality are provided." (Jungsoo & de Dear, 2013)*

Belangrijk is wel dat de hoeveelheid plaats die men heft in zijn kantoor uiteindelijk de voornaamste voorspeller is van de mate van tevredenheid.

3.3.7. Verstoring

3.3.7.1 Niet goed voor de productiviteit van de gestoorde

Een voornaam, en vaak ook bedoeld, effect van open kantoren is de grotere bereikbaarheid en dus ook beschikbaarheid van collega's om hulp aan te vragen. Het is in zekere zin de tegenhanger van de privacy. De voor- en nadelen daarvan zijn ruim beschreven en komen veelal neer op een voordeel voor de hulpvrager en een nadeel voor de hulpverlener, zoals kan geduid worden aan de hand van het Job Demand-Control model van Karasek: wie hulp vraagt of kan vragen heeft meer controle over zijn werk, wie om hulp gevraagd wordt verliest controle (Käser, Fischbacher, & König, 2013, p. 2). Hoe complexer de taak, hoe meer de productiviteit van de hulpverlener er onder lijdt:

> *"[…] A major detrimental effect of interruptions [is] being interrupted while working on tasks that require the processing of a high number of information cues. These cues are the pieces of data a person handles mentally when performing a task (Payne, 1982; Wood, 1986). Interruptions distract people with the consequence that they narrow their attention (Baron, 1986). According to distraction-conflict theory (Baron, 1986), people who narrow their attention during simple tasks that require the processing of few information cues (Cohen, 1978; Wood, 1986) dismiss*

irrelevant information and therefore perform these tasks faster. However, when people narrow their attention while working on complex tasks that require the processing of a high number of cues, distraction-conflict theory predicts that their performance decreases. Research supports these predictions (Speier et al., 1999; Speier et al., 2003)." (Käser et al., 2013, p. 6)

Ze besluiten uit hun experimenten dat het geven en krijgen van hulp in het geheel voor de organisatie geen meerwaarde oplevert. Ook het instellen van 'stille uren', waarbij niemand kan of mag gestoord worden, levert geen verbetering op, ook niet met het instellen van 'stille uren':

"Surprisingly, the combined effect of helping was insignificant despite the fact that its potential benefit seemed to be substantial for the help requesters and its cost rather low for the helpers. This suggests that practitioners should challenge the general belief that helping is beneficial overall. In addition, practitioners should be skeptical when time management experts herald quiet hours as a very successful and profitable technique to manage time […]." (Käser et al., 2013, p. 18)

Hoewel de onderzoekers een aantal bedenkingen maken (zoals de mate waarin de complexiteit van taken een invloed kan hebben) kan uit dit onderzoek geconcludeerd worden dat het niet zeker is dat het vergroten van de mogelijkheid om collega's te raadplegen, zoals in een open kantoor, de productiviteit van de organisatie als geheel zou vergroten. Dit betekent echter ook dat de productiviteit in zijn geheel niet vermindert. De bevindingen van Mark, Gudith & Klocke sluiten daar bij aan. Zij hebben in eveneens een experimentele opzet aangetoond dat mensen onderbrekingen compenseren door sneller te werken, maar daar een prijs voor betalen: ze ervaren meer stress, meer frustratie, tijdsdruk en werkdruk. (Mark, Gudith, & Klocke, 2008)

In het geval van onderzoekers bijvoorbeeld is er een nood aan stilte. Daarvoor wordt dan in sommige instellingen een stilteregel ingevoerd, zoals in een bibliotheek:

"Additionally, official and unofficial rules or 'manners' (Rapport, 1980) often have to be developed. A library is an OP structure within which concentrated individual work is carried out; this can only be done through insistence on a rule of silence where conversation is accepted by all as an unwanted distraction." (C. Baldry & Barnes, 2012, p. 236)

Aan de andere kant wijzen auteurs er op dat in een open kantoor het ook kan dat er minder verstoring is, omdat er meer non-verbale aanduidingen zijn om op te merken of iemand 'stoorbaar' is of niet:

"However, there is some indication that a highly open environment might lead to reduced interruptions and distractions due to the greater availability of nonverbal and behavioural cues that modulate interaction (Allen and Gerstberger, 1973; Backhouse and Drew, 1992; Becker and Sims, 2001). When people are focused on an individual task, their posture, eye gaze and demeanour indicate they are not available for conversation. However, if they look up, make eye contact or walk around, others are more likely to perceive them as available for interaction." (Heerwagen et al., 2004, p. 514)

3.3.7.2 Terugkeren naar het werk van voor de verstoring is mentaal belastend

Het probleem van de verstoring zit in het onderbreken van een *workflow* en de noodzaak om die daarna terug op te pikken, of, wanneer dat niet lukt omdat andere aspecten van het werk meer in focus zijn gekomen, de strategie van de werkzaamheden aan te passen. Dit kost energie omdat het een extra belasting legt op de werking van het geheugen. Wanneer de verstoringen te vaak gebeuren, kan de belasting om terug in de focus te geraken zo groot zijn dat men het voor de rest van de dag opgeeft:

> *"Although work can continue with distractions, albeit with increased mental effort, interruptions are detrimental because they cause work to come to a halt. Most interruptions are due to people stopping by one's workspace or from telephone calls (Reder and Schwab, 1990). Interruptions influence work process in several ways. An interruption may require a change in one's action plan or strategy for achieving the original goal, it may increase memory load or it may increase effort to speed up performance (Zijlstra et al., 1999). Interruption of complex work requires a longer time to reorient (Pashler et al., 2001), and continued interruptions are likely to have negative effects on mood that reduce the motivation to resume work (Zijlstra et al., 1999).*

3.3.7.3 Verschilt naargelang taakinhoud, persoonlijkheid en andere omstandigheden

Er is echter wel een verschil naargelang de aard van het werk. Bij eenvoudige taken, routinewerk, dat eerder als saai wordt gezien, kunnen storingen de routine doorbreken en stimulerend zijn. Voor sommige persoonlijkheidstypes is de verstoring belastender dan voor andere; vooral introverte personen of wie gemakkelijk last heeft van lawaai ervaart dit als belastend:

> *For simple tasks, interruptions appear to have much less impact and may possibly be stimulating if the work being performed is routine and judged as boring by the worker (Zijlstra et al., 1999). Research also suggests strong individual differences in response to distractions, with introverts more likely to be bothered than extroverts (Belojevic et al., 2001), as are those who score high on noise sensitivity and annoyance measures (Kjellberg et al., 1996)." (Heerwagen et al., 2004, p. 517)*

3.3.7.4 Tijdverlies op kantoor weegt op werk-privébalans

Het verlies aan effectieve werktijd wordt dan door de werknemers gecompenseerd door intensiever te werken, en door over te werken of thuis extra te werken. Dit leidt tot stress en een verslechtering van de werk-privé balans:

> *Ethnographic research in a software development company found that people frequently interrupted by others complained about the inability to get work done (Perlow, 1999)." […] "In addition to the functional difficulties associated with interruptions and distractions, there is growing evidence for health and quality of life problems. Workers often increase effort in the face of challenges to their work and this can lead to psychophysiological stress (Tafalla and Evans, 1992; Evans and Johnson, 2000). In addition, people often work extra hours to compensate for lost efficiency associated with distractions, interruptions and time spent communicating with others (Teasley et al., 2000). This contributes to work–life*

imbalance that is a growing concern in many organizations." (Heerwagen et al., 2004, pp. 517-518)

In de European Working conditions Survey van Eurofound is een vraag opgenomen omtrent storing. Ruim 42% van de werknemers in België ervaart vaak of redelijk vaak een onderbreking (Tabel 22). Voor 39,6% zijn deze onderbrekingen storend, terwijl die voor maar 6,8% positief zijn (Tabel 23). Helaas kunnen deze cijfers niet gekoppeld worden aan aard van het werk of kantoorinrichting; ze geven echter wel aan dat gestoord worden door de meeste werknemers als contraproductief worden ervaren.

Tabel 22: EWCS 2010: Onderbrekingen van het werk, België

	q47. How often do you have to interrupt a task you are doing in order to take on an unforeseen task?
Very often	17,8%
Fairly often	25,0%
Occasionally	38,2%
Never	18,9%
Total	100,0%
N	*3982*

Bron: Eurofound, ECWS 2010. Eigen verwerking. Gewogen op sector en grootte.

Tabel 23: EWCS 2010: Gevolgen van de onderbrekingen, België

	q48. For your work, are these interruptions...
Disruptive	39,6%
Without consequences	53,6%
Positive	6,8%
Total	100,0%
N	*3198*

Bron: Eurofound, ECWS 2010. Eigen verwerking. Gewogen op sector en grootte.

3.3.8. Lawaai

Het geluid in een open kantoor is een van de meest prominente aspecten van de omgeving, op hetzelfde niveau als temperatuur en licht. In heel wat onderzoek blijkt lawaai een onoverkomelijke bron van ongemak en storing en negatief voor de concentratie. Men wordt er ongemakkelijk van en ervaart een hogere stress (Evans & Johnson, 2000), het leidt op termijn tot absenteïsme (Fried, Melamed,

& Ben-David, 2002). Een van de voornaamste studies is een meta-analyse van James L. Szalma and Peter A. Hancock (Szalma & Hancock, 2011).

Lawaai is, samen met een gebrek aan privacy, een van de voornaamste factoren van ontevredenheid met een werkomgeving. Deze twee aspecten van zijn het meest aanwezig in open kantoren en daar is de tevredenheid met de werkomgeving het laagst, wanner vergeleken met andere types zoals gesloten kantoren en gedeelde kantoren.

> *"The analysis of frequencies in complaints within the three domains shows that noise and privacy is the domain that causes the most dissatisfaction among office employees. Cell-office employees are most satisfied with the physical environment overall, followed by those in flex-office. However, the results for cell-office are not uniformly best, since they score low with regard to the social aspects of design-related factors and, in particular, on support of affinity. The most dissatisfaction is reported in medium and large open-plan offices, where the complaints about noise and lack of privacy are especially negative. Architectural and functional features of the offices are discussed as the main explanatory factors for these results." (Bodin Danielsson & Bodin, 2009)*

Helaas blijken akoestische maatregelen om storing door geluid in te perken niet effectief te zijn wanneer de tevredenheid van gebruikers met hun kantooromgeving als maatstaf wordt gebruikt. Op basis van tevredenheidscijfers bij verschillende types van kantoren besluiten Kim & de Dear dat het plaatsen van partities een averechts effect heeft, waarschijnlijk doordat de visuele 'controle' over de oorsprong van het geluid of lawaai de hinder draaglijker maakt:

> *"However, in terms of sound privacy, the number of partitions and partition height had no impact on occupant dissatisfaction in our analysis; partitions improve visual privacy but don't effectively block sound transmission between adjacent workstations. In fact, workspaces with no or limited partitions registered higher satisfaction and lower APD for 'sound privacy' and 'noise level' than did cubicles with high or low partitions. This counterintuitive finding could be explained by the enhanced visual connectivity of workstations without any enclosing partitions. Empirical studies suggest that uncontrollability or unpredictability rather than the intensity exerts the stronger influence on occupants' perception of their acoustical environment (Evans & Johnson, 2000; Haapakangas et al., 2008)." (Jungsoo & de Dear, 2013, p. 24)*

Banbur & Berry vroegen zich af of men aan het achtergrondlawaai gewoon kan geraken. In een laboratoriumexperiment werden proefpersonen blootgesteld aan verschillende types van achtergrondgeluid: spraak, opgedeeld in verstaanbare conversaties, herhaalde stukken conversatie of onbegrijpelijke woordopvolgingen) en kantoorgeluiden zonder spraak. Dit werd afgezet tegenover proefpersonen die in stilte konden werken. De proefpersonen moesten een stuk tekst van buiten leren. In een eerste proef bleken alle personen met lawaai op de achtergrond slechter te scoren. Na een aanpassingsperiode van 20 minuten, waarna een tweede stuk tekst werd aangeboden, verdween het effect en was er geen verschil met de personen in een stille omgeving. Hun vaststelling is dat uit hun experiment blijkt dat er gewoontevorming mogelijk is, maar dat dit in geen enkel andere studie wordt bevestigd. Een mogelijke verklaring zien ze in het feit dat bijvoorbeeld geluiden van kantoortoestellen in een 'echte' omgeving'

wel een betekenis en dus relevantie kan dragen, terwijl dit in een laboratorium enkel geluid is (Banbury & Berry, 1997). Wanneer men de bron kent en ziet is het minder belastend; vandaar dat bijvoorbeeld 'cubicles' een extra belasting veroorzaken (Jensen & Arens, 2005). Szalma et al stelden vast dat voor bepaalde types geluid een aanpassing door het individu kan ontwikkeld worden (zie verder).

Heel wat onderzoek richtte zich op de aard van het geluid: als men een gesprek hoort, is het dan meer of minder storend wanneer het gesprek verstaanbaar is? Of worden we minder gestoord door 'irrelevant geluid'? Het antwoord op die vraag kan bepalen of het al dan niet zinvol is om geluid om te vormen tot geruis; door bijvoorbeeld tegengeluid te produceren waardoor stilte gecreëerd wordt, of wit geruis (white noise) dat een zachte laag legt over ander geluid, of roze geruis (pink noise) dat specifieke frequenties heeft en daardoor gesprekken op enkele meters afstand onverstaanbaar maakt. In een studie over de effecten van geluid en licht op productiviteit blijkt dat goed verstaanbare gesprekken het kortetermijngeheugen in de war brengen, zelfs op lage geluidsniveaus – meer dan onverstaanbare gesprekken of geluid op een hoger geluidsniveau. De onderzoekers voegen er wel aan toe dat de effecten op performantie en op welzijn niet noodzakelijk dezelfde zijn. Licht bleek in hun studie overigens weinig invloed op de prestaties te hebben (Liebl et al., 2012). Ook Banbury & Berry stelden vast dat onverstaanbare gesprekken minder storen (Banbury & Berry, 1997, p. 37). In hun metastudie stellen Szalma et. al. eveneens vast dat storing door gesprekken het moeilijkste te counteren is, omdat de toehoorder geen vat heeft op de bron van het geluid. Voor andere bronnen zijn meer coping mogelijkheden:

> *"From this perspective, intermittent speech noise of relatively short duration is most disruptive because it consumes information-processing resources that the individual cannot effectively replenish through compensatory effort because of the limited exposure to the stressor. In contrast, for conditions of continuous noise of longer duration, individuals can develop more effective coping strategies. An implication is that with repeated training sessions, one may be able to develop effective coping for intermittent short-duration speech noise. Still, this is an empirical question." (Szalma & Hancock, 2011)*

3.3.9. Flexibiliteit

Een voornaam voordeel van open kantoren in combinatie met flexplekken is dat het een flexibele indeling van de ruimte mogelijk maakt. Wanneer ondernemingen een reorganisatie doorvoeren waardoor teams anders worden samengesteld of het werk op een andere manier wordt verdeeld, dan kan er meteen verhuisd worden zonder dat er grote kosten aan te pas komen.

3.3.10. Kostenbesparing

De kostenbesparingen bij een overstap van gesloten kantoren naar een open kantoor kunnen aanzienlijk zijn. Er kunnen veel meer werkplekken op dezelfde ruimte worden ingericht. Tussenwanden, deuren, circumlatieruimtes, ruimte voor

printers en andere techniek, alles neemt minder plaats in. Bovendien is bij een open kantoor de nuttig te gebruiken ruimte doorgaans groter doordat er tot op een grotere afstand van een venster toch nog voldoende licht is om te werken. Er kan ook op minder verdiepingen gewerkt worden, waardoor facilitaire diensten efficiënter kunnen worden ingezet. Bekabeling, verlichting enzovoort is eenvoudiger te installeren en onderhouden.

Deze opsomming van besparingen is echter louter op basis van veronderstellingen. Er geen wetenschappelijk materiaal gevonden dat de kosteneffectiviteit in algemene principes beschrijft.

3.4. Intermedierende factoren

3.4.1. Verschillen naargelang functieniveau en -aard

In een studie over de verhuis van een overheidsinstelling stelden Zalesny & Farace vast dat de mate waarin de communicatie met collega's veranderde bepaald werd door de aard van de functie. Managers en administratief personeel bleek veel meer beïnvloed door de verandering van omgeving dan de professionals. Dit leggen ze uit door het verschil in intrinsieke dan wel extrinsieke motivatie of afstemming.

Managers, zowel als administratief personeel, doen in elke organisatie, onderneming of afdeling in grote lijnen hetzelfde soort werk met een gelijklopende inhoud. Hun referentiepunten over wat een 'gepaste' werkomgeving is zijn daardoor mensen met een gelijkaardige functie. Professionals hebben doorgaans een gespecialiseerde functie of werkinhoud, waardoor hun werk verschilt tussen organisaties, maar ook van elkaar onderling. De referentie naar andere professionals heeft daardoor weinig waarde. Ze zijn daardoor ook minder gevoelig voor externe elementen, maar, zo blijkt uit hun analyse, zij zijn wel meer gevoelig voor de effectieve werkomstandigheden dan managers en administratief personeel. Ze pleiten nadrukkelijk voor het in acht nemen van de verschillende effecten van de overgang van gesloten naar open kantoren op de verschillende groepen (Zalesny & Farace, 1987, p. 255).

Voor nieuwkomers in een organisatie kan een open kantoor een voordeel zijn, omdat ze dan de andere bezig zien en sneller een idee hebben van hoe het er in de organisatie aan toe gaat:

> *Integrating newcomers into an organization may also benefit from high awareness, regardless of the specific nature of work. Fried et al. (2001) found that new employees in an organization were much more satisfied with an open-plan workspace than those who had been with the organization for many years, regardless of job complexity. The researchers suggested that new employees might be learning about the organization and how to carry out their work by watching and overhearing others. Although this is a potential explanation explanation, the researchers did not test this hypothesis. Further research is clearly needed to clarify the links between organizational learning and workspace features and attributes. (Heerwagen et al., 2004, p. 514)*

3.4.2. Kenniswerk

Heerwagen et al. Beschrijven in een uitgebreid artikel de specifieke situatie de invloed van de kantooromgeving op de van kenniswerkers. Kenniswerk beschouwen ze als werk dat voornamelijk is gebaseerd op mentale processen en omvat voor hen planning, analyse, interpretatie, ontwikkeling en het creëren van producten en diensten gebruik maken van informatie, data en ideeën als grondstof. Het werk omvat naast het cognitieve ook andere taken als informatie opzoeken, bellen, mailen enzovoort. Typisch aan dit werk is dat het zeer cognitief is en zeer sociaal. Ze hebben zowel nood aan storingsvrije tijd als aan interactie met anderen om hun ideeën te kunnen toetsen en vorm te geven. Ze omschrijven de activiteiten van kenniswerkers als volgt

- Kleine blokken van ononderbroken werk, afgezoomd met frequente, korte conversaties,
- Er wordt altijd maar aan een van de meerdere taken gewerkt, terwijl andere taken 'on hold' staan;
- Er wordt veelvuldig van taken gewisseld en dat gebeurt meestal door storingen;
- De meeste interactie is face-to-face;
- De meeste face-to-face interactie komt er doordat de kans daarvoor zich voordoet en is dus niet gepland. Interactie gebeurt vlakbij persoonlijke werkplaatsen en op plaatsen waar veel volk passeert;
- De meeste kenniswerkers kunnen alles digitaliseren maar verkiezen toch papier. Kenniswerkers houden ideeën geordend in stapels papier op hun werkplaats;
- Men verplaatst zich niet meer dan 30 meter om met iemand te gaan spreken (de Allen curve, zie ook …). (Heerwagen et al., 2004)

Dit type werk is moeilijk uit te voeren in een open kantoor.

> *Individual work requiring confidentiality or quiet is supported by both spatial features and ambient conditions. Key spatial factors include a high degree of enclosure (Archea, 1977; Pedersen, 1997), low density that provides adequate distance from disruptive noise (Kupritz, 1998; Fried et al., 2001) and distance from high-circulation areas (Backhouse and Drew, 1992). (Heerwagen et al., 2004, p. 523)*

De voortdurende afleiding en storing in een open kantoor maken het moeilijk om te focussen op individuele taken voor 'professioneel' en denkwerk, maar mogelijk geschikt kan zijn voor creatief - en ontwerp werk:

> *Although research by Sundstrom and others has indicated that OP may suit, for example, creative and design offices, the evidence equally suggests that it does not suit professional and 'think work' (Bosch-Sijtsema et al., 2010; Hedge, 1982: 534). (C. Baldry & Barnes, 2012, p. 234)*

Er is in een open kantoor veel bezigheid, wat leidt tot 'cognitieve overbelasting':

> *Combined with demands for attention from multiple sources and increased multitasking, the environment for individual knowledge work suffers from what psychologists call 'cognitive overload syndrome' (Lahlou, 1999; Kirsh, 2000). Overload not only reduces individual work effectiveness, but also it has social implications and can lead to tension with colleagues, a loss of job satisfaction and a strained work relationships (Kirsh, 2000). Cognitive overload also results from the fast pace and stresses of work. As noted above, knowledge work is rife with multitasking, excessive information demands and time pressures […] (Heerwagen et al., 2004, p. 514)*

In het specifieke geval van academici bleek het uitvoeren van onderzoekswerk niet goed te lukken in een open kantoor:

> *[…] none of the research-active OP[3] respondents at Glenlivet or Glengrant said that they could undertake cognitive-based work such as research or marking in their shared or OP rooms, and most opted to do it at home. The reason given by all our respondents was auditory distraction, a complaint also noted in other post-occupancy reviews of OP academic space (Harrison and Cairns, 2008; Pinder et al., 2009). (C. Baldry & Barnes, 2012, p. 235)*

3.4.3. Mogelijkheden en beperkingen van elektronische communicatie

De mogelijkheden om op een andere dan persoonlijke manier te communiceren zijn de laatste jaren sterk uitgebreid of toegankelijk geworden door de verspreiding van voldoende capabele hardware, snelle internetverbindingen, ingebouwde camera's en microfoons. Videobellen of videoconferencing via Skype, Lync of andere toepassingen zijn een zo goed als standaarduitrusting van de kantoorcomputer vandaag. Chatsystemen zoals Yammer zijn bereikbaar, snel geïnstalleerd en voldoen in functionaliteit en beheer aan 'professionele' standaarden. Technisch zijn de mogelijkheden vrijwel eindeloos om gelijk wanneer met een of meer collega's te communiceren, onafhankelijk van waar ze zich bevinden.

De vraag is in welke mate deze middelen inderdaad zin staat zijn om als vervanging van persoonlijke (face-to-face) communicatie te dienen. Wetenschappers zijn sceptisch en gaan er van uit dat werknemers deze middelen zien voor wat ze zijn: een 'valse' vervanging, zeker in het specifieke geval van 'virtuele koffiekamers':

> *Managers shouldn't set out to create electronic watercoolers or virtual hallways and photocopier rooms, however; we've found that such analogues don't work. Employees see them for what they are: phony and stupid. Instead, managers need to think creatively about the reasons for proximity, privacy, and permission, and how each might be translated into virtual settings. (Fayard & Weeks, 2011, p. 107)*

Meerdere bronnen leggen de nadruk op de noodzaak aan informele en persoonlijke communicatie. Die is rijker en flexibeler dan elektronische communicatie. Bovendien kan niet alle informatie geordend en geklasseerd worden; veel dagdagelijkse kennis over hoe iets werkt (tacit knowledge) zit in de hoofden van de werknemers. Om die over te dragen is persoonlijke

[3] OP = Open Plan, open kantoor

communicatie het beste geschikt. Men zal daarom sneller een collega in de buurt om raad vragen dan een elektronische communicatie op te zetten of een kennismanagementsysteem te raadplegen:

> *From a functional perspective, informal face-to-face interactions aid understanding and problem-solving due to the enriched context, including facial expressions, gestures, posture, appearance and reactions of other people (Kendon, 1990). Face-to-face interaction is also more flexible and can respond better to ambiguity and uncertainty (Allen, 1971). Brief, informal interaction may also aid organizational and individual learning by spreading knowledge broadly in the overall social system (Gabarro, 1987; Rizzo et al., 1999; Bagnara and Marti, 2001). Informal interactions may be a valuable mode of learning because a large amount of any organization's knowledge resides in people's heads rather than in written form and it is easier to access by asking questions than by searching for paper documents or electronic information (Bagnara and Marti, 2001). This makes it more likely that people wanting information rapidly will seek out a colleague rather than use a formal knowledgemanagement system. Furthermore, by consulting with a colleague, one also has the ability to follow up with additional questions as well as to explore the meaning and relevance of the information. (Heerwagen et al., 2004, p. 517)*

3.4.4. Persoonlijkheid

De meeste onderzoeken maken geen onderscheid naargelang de persoonlijkheid van de werknemers die ze onderzoeken. Men kan nochtans aannemen dat volgens de persoonlijkheid die men heeft, de manier van omgaan met de omgeving kan verschillen. Met name de introverte persoonlijkheden zouden meer nadelen van de open werkomgeving ondervinden dan de extroverten, volgens Susan Cain, die als volgt wordt geciteerd in de New York Times:

> *Susan Cain, author of "Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking," is skeptical of open-office environments — for introverts and extroverts alike, though she says the first group suffers much more amid noise and bustle.*
>
> *Introverts are naturally more comfortable toiling alone, she says, so they will cope by negotiating time to work at home, or by isolating themselves with noise-canceling headphones — "which is kind of an insane requirement for an office environment, when you think about it," she says.*
>
> *Ms. Cain also says humans have a fundamental need to claim and personalize space. "It's the room of one's own," she says. "Your photographs are on the wall. It's the same reason we have houses. These are emotional safety zones." (Cheek, 2012)*

Ze neemt het daarbij op voor de introverten, die liever of beter alleen werken en daardoor vaak aan de basis liggen van creatieve en innovatieve ideeën, en breidt dit uit tot het creatief proces in ondernemingen:

> *Solitude is out of fashion. Our companies, our schools and our culture are in thrall to an idea I call the New Groupthink, which holds that creativity and achievement come from an oddly gregarious place. Most of us now work in teams, in offices without walls, for managers who prize people skills above all. Lone geniuses are out. Collaboration is in.*
>
> *But there's a problem with this view. Research strongly suggests that people are more creative when they enjoy privacy and freedom from interruption. And the most spectacularly creative people in many fields are often introverted, according*

to studies by the psychologists Mihaly Csikszentmihalyi and Gregory Feist. They're extroverted enough to exchange and advance ideas, but see themselves as independent and individualistic. They're not joiners by nature.

One explanation for these findings is that introverts are comfortable working alone — and solitude is a catalyst to innovation. As the influential psychologist Hans Eysenck observed, introversion fosters creativity by "concentrating the mind on the tasks in hand, and preventing the dissipation of energy on social and sexual matters unrelated to work."

[…] most humans have two contradictory impulses: we love and need one another, yet we crave privacy and autonomy. To harness the energy that fuels both these drives, we need to move beyond the New Groupthink and embrace a more nuanced approach to creativity and learning. Our offices should encourage casual, cafe-style interactions, but allow people to disappear into personalized, private spaces when they want to be alone. (Cain, January 13, 2012)

Ook elders worden gelijkaardige vaststellingen gedaan. Introverte mensen hebben meer last van lawaai en rumoer:

Belojevic, Slepcevic en Jakovljevic (2001) hebben onderzocht wat het effect is van extraversie en introversie op de prestaties van werknemers in luidruchtige omgevingen. Hierbij vonden ze dat introverte mensen minder presteren en eerder geïrriteerd zijn in luidruchtige omgevingen dan extraverte mensen. Het lijkt er dus op dat een rumoerige werkomgeving minder geschikt is voor introverte mensen. Dit kan ook directe invloed hebben op de communicatie en samenwerking, omdat de communicatie van de een storend kan zijn voor de ander. (Thoolen, 2010, p. 14)

Er is ook literatuur die verwijst naar de mogelijkheid om in een aanbod van stimuli een filtering te maken, wat moet toelaten om onder andere in een open kantoor minder gevoelig te zijn voor de vele afleidingen. Dit wordt Stimuly Screening genoemd, een aanleg die men heeft of niet heeft om irrelevante stimuli te negeren:

"The concept [Stimuli Screening, HD], originally developed by Merhabian, describes the ability to ignore and adapt to irrelevant stimuli. […] This ability is unconscious and can not be trained. People that easily adapt and ignore irrelevant stimili are labeled good screeners. […] Good screeners report higher job satisfaction and job performance compared to poor screeners which seem to benefit the most from increased privacy in the work environment." (Fostervold, 2012, p. 6024)

Wie niet goed kan screenen raakt opgewonden door een grote hoeveelheid prikkels en ervaart daardoor meer emoties, zowel positieve als negatieve. Het duurt een tijd vooraleer ze naar een gewone staat terugkeren en daardoor hebben ze een grotere herstelbehoefte. Bovendien kan een opgetild emotioneel niveau het moeilijker maken om een stabiele positie in de organisatie te verwerven, waardoor de band met de organisatie en haar doelstellingen verwatert. Fostervold concludeert op basis van haar studie dat deze psychologische kenmerken een belangrijke factor zijn in hoe mensen hun kantooromgeving ervaren, in het bijzonder open kantoren. Ze heeft overigens geen verschillen gevonden volgens gender of leeftijd. (Fostervold, 2012)

3.4.5. Belang van de participatie en autonomie van werknemers in het inrichten van de kantooromgeving

Kantoorinrichting waar een participatief proces is aan vooraf gegaan blijkt op een grotere legitimiteit te kunnen rekenen. Door een participatie worden beslissingen als eerlijker ervaren, waardoor de binding met de organisatie toeneemt en de werktevredenheid verhoogt. Daarnaast is het ook noodzakelijk om er voor te zorgen dat de werknemers in het proces ook meer autonomie krijgen, of 'empowerment'. Zowel inspraak als meer autonomie in hoe het werk wordt ingericht is van belang als men wil vermijden dat een inrichting, die eigenlijk stamt uit een Tayloristische visie, contraproductief zou worden, zo stellen Knight & Haslam op basis van een aantal experimenten:

> *From one perspective, these results may not seem at all surprising. Workers' perception of procedural fairness via participative decision making has already been equated with higher levels of organizational identification and greater job satisfaction (Ellermers et al., 2004; Haslam, 2004; Tyler & Blader, 2000). Nevertheless, these data sit uncomfortably with a large body of neo-Taylorist literature that promotes lean space, clean-desk policies, and standardized managerial control of working environments as keys to productivity (e.g., Fredrickson, 1989; Hyer & Wemmerlov, 2002; Marmot & Ely, 2000; Mills et al., 2007; Sewell & Wilkinson, 1992; Titman, 1991; Wilmott, 1993).*
>
> *[…]*
>
> *This philosophy of standardization and control lie at the core of the lean office (see Keyte & Locher, 2004; Louis, 2007) in which the practice of "sorting"(George et al., 2004; Hirano, 1995; Peterka, 2006), encourage managers to remove all items not directly related to the business process to promote "work focus" and to minimize distraction (Thompson, 2000). Contrary to these ideas, the data from the present research indicate that a lean space over which employees have no control is the least productive use of the working environment. Instead, our findings suggest that welfare and productivity are most likely to be optimized by practices that empower the workforce (after Reicher & Haslam, 2006). Indeed, in the experiments here, empowerment was the key differentiating factor in increasing productivity by up to 32%. (Knight & Haslam, 2010, p. 168)*

In een etnografische studie wijst Leonard op het risico dat wanneer motieven niet helder worden gecommuniceerd en toegepast, er een averechts effect kan ontstaan. Ze bestudeerde een aantal bedrijven die formeel omwille van duurzaamheidsmotieven overgingen tot open kantoren met flexdesken en telewerk promootten maar in de praktijk vooral de kostenbesparing voor ogen hadden (of leken te hebben). Ze concludeert dat het "groenwassen" van kostenmotieven niet werkt:

> *The conflation of 'green' with 'lean' and 'mean' can lead to a muddying of the representation of sustainability, not least for employees for whom workplace change may mean taking on new, and possibly initially 'uncomfortable', spatial practices and knowledges (Shove, 2003). Further, leaping upon the sustainability discourse to 'greenwash' these discomforts may come at the cost of compromising a meaningful shift in practices. The result may be that employees become turned off sustainability at a time when they need to be turned on. (Leonard, 2012, p. 17)*

Baldry verbindt de verwachtingen van werknemers en werkgevers ten opzichte van een gebouw als een representatie van een latent conflict van belangen

tussen beide, waarbij het veranderen van gebouw nieuwe grenzen kan plaatsen. De werknemers willen een gebouw of omgeving die gezond en veilig is en daarvoor is een vorm van controle over de omgeving onontbeerlijk. De werkgever is het gebouw een kostenfactor die het beste kan geminimaliseerd worden; niet alleen de bouw en het afbetalen maar ook eventueel huren, verwarmen en verlichten kunnen zwaar doorwegen. Om deze kosten onder controle te houden kan een gebouw het beste zoveel mogelijk centraal gestuurd worden. (C. Baldry, 1999, pp. 543-544)

Hieruit blijkt de band tussen de werkplaatsarchitectuur en de hiërarchie of arbeidsplaatsenstructuur. Verzet van managers wanneer hun positie bedreigd wordt door een andere schikking, net zoals onbehagen van werknemers wanneer de inrichting wordt opengemaakt, is van alle tijden en een gevoel dat beantwoordt aan een reële verandering. Het is dus niet louter een irrationeel verzet tegen verandering of een puur conservatieve reflex.

3.4.6. Belang van het ontwerp van de inrichting

In het ontwerpen van een kantoorinrichting moet men vaak tegengestelde doelstellingen zien te verenigen. De behoefte aan privacy, afzondering en stilte staat in contrast met de nood aan meer interactie; lange gangen met de kans die men wil dat er spontane ontmoetingen ontstaan. Heerwagen et. Al. noemen dit het central dilemma van de kantoorinrichting:

> *However, providing the right level of enclosure, density, privacy and ambient control for effective individual work is often at odds with goals to increase interaction. Private offices, high workstation panels or greater separation of individual workstations make it easier to concentrate but more difficult to see and hear what is going on. Furthermore, long hallways lined with private offices increase distances and reduce foot traffic, thereby reducing the likelihood of spontaneous interactions and quick meetings that are important for maintaining collaborative relationships (Kraut et al., 1990; Serrato, 2000). On the other hand, spaces designed to increase awareness and interaction also increase the potential for interruptions and distractions. This is the central dilemma of collaborative work environments – providing effective support for both interactive and individual work. (Heerwagen et al., 2004, p. 525)*

Er zijn verschillende ontwerpprincipes die hier een antwoord trachten op te vinden, die vandaag samengebracht worden onder het principe van ‘activity based’ ontwerpen.

3.4.6.1 Activity based

Het principe van ‘Activity Based’ gaat uit van de veronderstelling dat een kantoorgebruiker verschillende types van taken heeft, en dat voor elk type een geschikte ruimte kan aangeboden worden. Geconcentreerd werk kan in een stille ruimte of een stille cel, overleg in overlegruimtes, en interactief werken in de open kantoren. Dit wordt voornamelijk toegepast in een omgeving met flexdesks en bijhorende clean-desk. Informele ontmoetingen worden in een ruimte voor informele ontmoetingen gedaan. Activity Based moet toelaten om elke activiteit in

een optimale omgeving te laten plaatsvinden. Daardoor zouden een aantal van de nadelen van de open kantoren beperkt of geneutraliseerd kunnen worden.

Over de effecten hiervan is tot nu toe nauwelijks wetenschappelijk materiaal te vinden. Eén onderzoek uit Nederland geeft voorzichtig aan dat in de juiste condities er een positief effect is op kennisdelen, weliswaar enkel wanneer er ook sprake is van een voldoende mate van autonomie in de werkomgeving:

> *Het gebruik van werkplek-gerelateerde faciliteiten om flexibel te kunnen werken, zoals ontmoetingsruimtes en flexwerkplekken, lijkt in eerste instantie niet te zijn gerelateerd aan kennisdelen. Wanneer organisatie- identificatie en autonomie worden toegevoegd aan het model, wordt de relatie tussen HNW-werkplek en kennisdelen echter wel statistisch significant." (van der Kleij, Blok, Aarts, Vos, & Weyers, 2013, p. 74)*

Dit is een indicatie dat Activity Based werken wel degelijk gunstige effecten kan hebben in de juiste context. Dit is een aanduiding dat HNW inderdaad een in elkaar klikkend concept is waarbij verschillende aspecten elkaar in evenwicht houden.

3.4.6.2 Informele ontmoetingsruimtes als voorbeeld van de beperkingen

In verschillende inrichtingen komen informele ontmoetingsruimtes terug. Dat zijn ruimtes die specifiek zijn ingericht om informele ontmoetingen mogelijk te maken. Dit moet dan een compensatie zijn voor het gebrek aan mogelijkheden tot informele contacten in een open space. Ook hier is er weinig wetenschappelijk onderzoek over te vinden. Eén uitzondering is het nogal specifieke geval van een bedrijf waar computerprogrammeurs werken. Zij werden in een open kantoor geplaatst en daarbij werden informele ontmoetingsruimtes ingepland. Deze werden niet gebruikt. De redenen daarvoor waren divers: zich ophouden in een informele ontmoetingsruimte werd als 'niet werken' beschouwd. Bovendien werken de programmeurs voornamelijk alleen en in verband met collega's die op andere plaatsen werken. Wanneer die elkaar willen zien dan beleggen ze een vergadering in een vergaderzaal. Bovendien waren de ontmoetingsruimtes akoestisch niet goed afgeschermd. Hoewel dit geval specifieke kenmerken vertoont, verwijzen de auteurs ook naar ander onderzoek waaruit blijkt dat een formele inrichting voor informeel contact niet werkt; informele contacten gebeuren vooral ter hoogte van de werkstations:

> *Results show that the informal spaces were seldom used. In large part, this was due to a mismatch between the design and the nature of work at the firm. The survey respondents (who were computer programmers) spent the vast majority of their time working alone rather than interactively. Furthermore, their interactions with others occurred primarily by e-mail and telephone rather than face-to-face. Another problem was that many of the workers located near the informal meeting spaces did not work together – they often belonged to several teams and worked with people in many locations. When they wanted a meeting, they arranged for a conference room. Other problems with the spaces also surfaced, including acoustical distractions, a lack of appropriate functionality and a concern that use of informal spaces would be perceived as 'not working'. […] Rashid et al. (2004) also found that spaces deliberately designed for informal interaction were seldom used. In a behavioral analysis of workers in four offices, they found that most interactions*

occurred in individual workstations, even though spaces were provided for informal and spontaneous group work. (Heerwagen et al., 2004, p. 520)

Dit alles bevestigt de eerder gedane vaststellingen dat gebruikers van een ruimte die op een eigen manier gebruiken die niet altijd strookt met de intenties van de ontwerpers.

3.4.6.3 Andere voorbeelden

Er zijn ook voorbeelden van open kantoren waar de gebruikers vinden dat de nieuwe setting een verbetering is en zelfs meer privacy en concentratiemogelijkheden bidet. Dit is specifiek het geval voor de overstap van gedeelde kantoren naar een open flexdesk inrichting waarbij de medewerkers in het nieuwe kantoor meer vrijheid ervaarden om zich af te zonderen en de mogelijkheid kregen om alleen en ongestoord te werken:

In contrast to their expectations, the workers were significantly more satisfied with the non-territorial space than with the previous office. They felt that the space supported privacy and concentration more effectively than was expected. The researchers suggest that the positive findings may be due to the scientists being previously housed in shared offices. In the non-territorial, they were better able to control distances to co-workers, and thus be able to interact or work alone as desired. The researchers suggest that workers in the non-territorial space were better able to use behavioural signals indicating when a person wanted to work alone. (Heerwagen et al., 2004, p. 521)

Ze bleken ook ruim gebruik te maken van de mogelijkheden om op verschillende plaatsen te werken:

Allen and Gerstberger also found that the scientists used different spaces for different activities. No one spent more than 50% of the time at a single table, but instead had two or three preferred places. (Heerwagen et al., 2004, p. 521)

Al is dit blijkbaar toch beperkt tot bepaalde types van werk en bepaalde inrichtingen. In hun studie geven Heerwagen et al. Het volgende voorbeeld:

The positive results reported by Allen and Gerstberger inspired replications of the non-territorial office concept. In one of the best-known examples, the advertising firm Chiat-Day adopted a non-territorial application for both its Los Angeles and New York offices. Key goals of the design were to improve collaboration, to build a 'collective intelligence', to encourage creativity, to improve quality of work and to retain high-quality workers (Sims et al., 1998). The staff did not have permanent workspaces, but instead were encouraged to move around during the day and to work in different spaces as their tasks and needs changed. In addition, they could work at home or at a client's office. The workspaces in the two buildings included project rooms, a 'club house' with comfortable furnishings, cafe´s and ad-hoc individual workstations (carrels and cubicles). Workers had portable files and laptop computers that were checked out when they came to work and carried with them during the day.

A case study by Sims et al. (1998) found mixed results for the Chiat-Day workplace. On the positive side, workers reported increased access to one another and increased communication. On the negative side, workers complained about a lack of spaces to get away and think, inconveniences associated with storing their work every night, difficulties concentrating due to noise and interruptions, and the need to search frequently for people because everyone was encouraged to move

> *around. In fact, the New York City office implemented 'peer policing' to stop individuals and groups from occupying specific spaces. Due to growing employee dissatisfaction, the non-territorial workplace was abandoned and gave way to a more traditional office setting in both New York and Los Angeles. (Heerwagen et al., 2004, p. 521)*

Het intensief gebruik van activity based heeft dan wel als nadeel dat men niet meer weet waar men iemand moet gaan zoeken – wat in zekere zin op bepaalde momenten ook de bedoeling is van degene die een afzondering opzoekt:

> *In addition to the problems noted above, Brown and Duguid (2000) also suggest that high mobility may reduce the benefits that accrue from the 'predictable presence' of colleagues who are regularly available for interaction and relationship development. (Heerwagen et al., 2004, p. 521)*

Alleszins verdient het aanbeveling om dit aspect van HNW verder te onderzoeken.

3.5. Beperkingen van het beschikbare wetenschappelijk onderzoek

Hoewel het meeste wetenschappelijk materiaal in grote lijnen tot dezelfde conclusies komt, zijn er een aantal beperkingen en zwaktes in de studies die we hebben teruggevonden. Het voornaamste probleem is dat er geen volledig onderzoeksopzet is, met een voldoende grote steekproef en met controlegroepen. Daardoor zijn randvoorwaarden moeilijk tot niet in rekening te brengen. Ook het meten van productiviteit is meestal afwezig of enkel gebaseerd op zelfrapportering, zoals ook het geval is bij de onderzoeken naar de effecten van telewerk (zie hoger). De onderzoekers geven dit ook zelf aan, maar blijken in de praktijk beperkt te zijn tot een of enkele ondernemingen die bereid zijn om aan een dergelijk onderzoek mee te werken (Brennan et al., 2002, p. 295). Overigens houdt de keuze van de parameters ook een strategische of politieke keuze in: meet men de werknemerstevredenheid, de productiviteit of beide? Bovendien blijken sommige effecten, zoals tevredenheid over de fysieke werkomgeving, beïnvloed te zijn door aspecten van psychosociaal welzijn. Daarnaast dient in de evaluatie mogelijk ook rekening gehouden te worden met welke effecten op de uitvoering van het werk wenselijk en niet wenselijk zijn en welk type van persoonlijkheid men in de organisatie verkiest.

Al in 1982 merkten auteurs op dat het in het onderzoek naar de inrichting van kantoren ontbreekt aan een aantal essentiële elementen, zoals een duidelijk concept van wat een goede werkplaats is en welk gewicht aan de verschillende aspecten dient gegeven te worden. (Marans & Spreckelmeyer, 1982, p. 335) Het beschikbare materiaal komt uit opmerkelijk diverse achtergronden, zoals psychologen, sociaal psychologen, managementswetenschappen, architectuur, ergonomie, geneeskunde, preventie, ingenieurs of ICT. Sociologisch materiaal is beperkt. Wellicht is deze spreiding over verschillende disciplines een hinderpaal

voor het tot stand komen van een gemeenschappelijk paradigma over de inrichting van kantoren en werkplaatsen.

Daar waar de wetenschappelijke publicaties over open kantoren talrijk zijn en in grote lijnen in dezelfde richting wijzen, is het onderzoek naar de designparameters erg beperkt en fragmentair. Veel studies maken een analyse van een bepaalde omgeving of setting, maar er wordt weinig tot geen onderscheid gemaakt op basis van precieze kenmerken: we weten in het onderzoek nooit met zekerheid of het gaat om een volledig open plateau, 'cubicles', welke geluidswerende middelen er zijn, hoe de combinatie met telewerk of satellietkantoren is geregeld en andere mogelijke designparameters.

Veel toonaangevende artikels dateren uit de decennia die vooraf gaan aan de jaren 2000, waardoor de integratie van elektronische communicatie onder welke vorm dan ook en de digitalisering van documenten niet in dezelfde mate zijn onderzocht.

De verschillende wetenschappelijke bronnen komen uit verschillende disciplines. Er is weinig geïntegreerd onderzoek dat een duidelijk beeld geeft van de interactie tussen verschillende factoren van de werkomgeving:

> *Finding the right balance and types of support for individual and group work requires an understanding of both social and cognitive processes. Unfortunately, the burgeoning body of research on collaboration is highly specialized and not readily available to designers, workplace consultants and manufacturers. As a result, the design of contemporary office environments is often based largely on intuition derived from personal experience or from highly simplified accounts of the academic literature applied without reference to this literature's underlying association of physical design with the nature of work. This often leads to misapplication of research findings from one context to another. (Heerwagen et al., 2004, p. 511)*

De popularisering van een aantal studies die een verband legden tussen innovatief gedrag en de ruimtelijke aspecten werden ten onrechte gegeneraliseerd naar alle vormen van werk, zonder rekening te houden met de soms zeer grote verschillen in de aard van het werk:

> *"The research discussed in this paper also shows that many collaborative workplaces have met with mixed success. Some are highly successful but others are not. In part, this is due to misapplication of research findings that become popularized, such as Allen and Gerstberger's (1973) work on the non-territorial office for R&D scientists, or research on the link between communication and innovation (Allen, 1977). Findings from such studies are often generalized and then applied to vastly different organizational contexts and work processes." (Heerwagen et al., 2004, p. 525)*

De vraag of meer interactie en communicatie wenselijk is blijft ook te vaak achterwege:

> *"In addition to a lack of fit between work and space, there is a common belief among designers as well as organizational leaders that a high level of interaction and collaboration is a general good, rather than a means to aid particular kinds of work processes and tasks. This may lead to an over emphasis on interaction,*

> *raising the potential for communication behaviours to interfere with the ability of individuals to get their work completed.*
>
> *As observers, people have a strong bias to see others' performance difficulties as attributable to something about them, e.g. they do not try hard enough, they are not motivated. Observers (e.g. managers) tend to ignore factors in the worker's environment that contribute to performance difficulties (Heerwagen et al., 1985). (Heerwagen et al., 2004, p. 526)*

De meeste literatuur heeft het over open kantoren, en meet de effecten daarvan, al is niet duidelijk waarmee vergeleken wordt. De omschrijving is vaak 'traditional' offices', maar dan weten we niet of het gaat om enkelvoudige kantoren of om gedeelte kantoren waar meerdere collega's samen zitten. Uit een meta-analyse van tevredenheidscijfers van gebruikers van kantoorgebouwen in de USA blijkt dat slechts 6,4% daarvan in gedeelde kantoren werkt.(Jungsoo & de Dear, 2013, p. 20) De meesten werken in cubicles of volledig open kantoren terwijl 26,6% private kantoren heeft. Het delen van een kantoor is een bij ons vrij vaak voorkomende inrichtingsvorm, maar cijfers daarover zijn niet bekend.

Tenslotte moeten we ook vaststellen dat over de effecten van een 'activity based' inrichting geen onderzoek bestaat. Hoe effectief zijn cockpits? Hoe worden die gebruikt? Is het mogelijk om je activiteiten dermate op te splitsen dat je er ook aparte plaatsen voor kan kiezen?

De nadelen van het werken in open kantoren worden vaak geminimaliseerd of er wordt ter compensatie voorzien in thuiswerk. Dit is echter niet altijd de beste oplossing.

> *Unfortunately, resulting problems with distractions and interruptions are treated as a side-effect that can be reduced by working at home or by using small, private spaces elsewhere in the office. However, existing research shows that mobility may not be as easy as believed, especially given the continued reliance on paper documents and a lack of a full suite of technologies to support internal mobility (Heerwagen et al., 2002; Sellen and Harper, 2002). (Heerwagen et al., 2004)p525*

3.6. Overzicht van de effecten

Open kantoren dateren uit het begin van de 20ste eeuw. Ze werden ontwikkeld in een context van Taylorisme en lean production en worden nu in een geheel andere context ingezet. De overstap van op een of andere manier afgesloten kantoorruimtes naar een open kantoor raakt doorgaans een gevoelige snaar: de ruimtelijke inrichting van een kantoor is een artefact voor de organisatiestructuur.

Er is zeer veel onderzocht en geschreven over de effecten van de kantoorinrichting. De meeste studies die we vernoemd hebben richten zich voornamelijk op de effecten van open kantoren en zijn niet positief: lawaai, afleiding, onaangenaam klimaat, onbehagen door het verlies van controle en privacy.

Dat de focus ligt op de open kantoren is niet zo verwonderlijk, het wordt nog altijd als een 'nieuwigheid' beschouwd. De moeilijkheid bij de studies is dat er effecten

gemeten worden van open kantoren, maar dat het niet eenduidig is waar er mee vergeleken wordt. Slechts enkele studies bekijken ook de andere kantoorvormen. Daaruit blijkt dat ook andere vormen hun nadelen hebben. Het open kantoor zou volgens sommige studies minder nadelen hebben dan de combikantoren (meerdere personen in één ruimte).

Er bestaan studies die de effecten meten van akoestische maatregelen, zoals ‘grijs’ of ‘roos’ geluid, wanden, en dergelijke meer, maar die zijn vaak opgezet als labo-experiment en geven daardoor te weinig informatie over combinatie-effecten. Daardoor is het moeilijk om in te schatten in welke mate parameters van de inrichting of kunstmatige stilte effecten de onmiskenbare nadelen van de open kantoren kunnen temperen of teniet doen.

Activity based inrichten heeft als doel om een aantal van de tekortkomingen van het open kantoor tegemoet te komen, door voor verschillende taken verschillende werkplekken te voorzien. Er is nog geen wetenschappelijk materiaal dat inzicht kan geven in de effecten ervan.

4. Organisatie en management

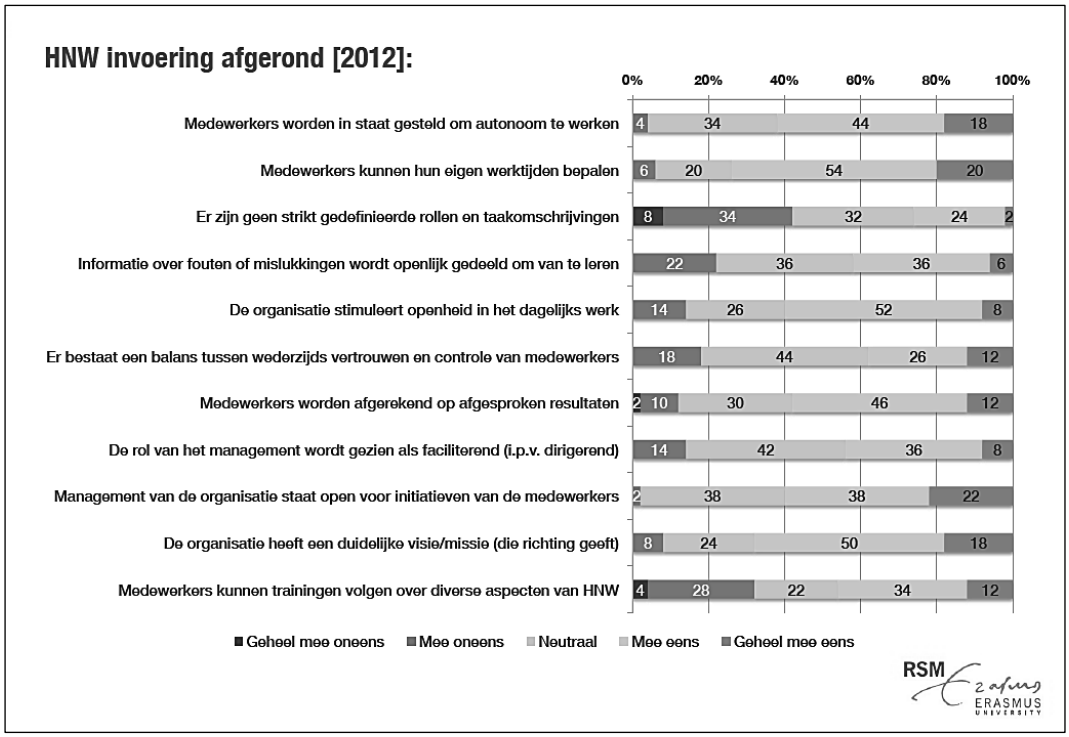
4.1. Sleutelelement van HNW? Of is er marge?

Een management dat is gebaseerd op het bevorderen van de autonomie van de werknemers is een sleutel van HNW: autonomie is een vereiste voor tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Autonomie geven aan de werknemers vergt het vertrouwen dat ze die autonomie goed zullen gebruiken. In het HNW discours wordt dit geplaatst tegenover het controleren op aanwezigheid. Autonomie en vertrouwen geven worden als het werkelijk nieuwe gezien. Leidinggevenden moeten coachen en richting geven, niet voorschrijven hoe het werk precies moet gedaan worden. Werknemers worden beoordeeld op het werk dat ze gedaan hebben, niet op het aantal gepresteerde uren. Daarom wordt een prikklok vaak gezien als onmogelijk te combineren met HNW.

4.2. Stand van Zaken in Nederland

In de HNW-monitor van de Rotterdam School of Management lezen we een gemengd beeld (Figuur 8). Algemene uitspraken over de autonomie van werknemers, de mogelijkheid om eigen werktijden te bepalen krijgen een duidelijke meerderheid achter zich, maar er is bijvoorbeeld wel 38% die het (geheel) oneens is met de uitspraak “medewerkers worden in staat gesteld om autonoom te werken”. Voor uitspraken als “er zijn geen strikt omlijnde rollen en taakomschrijvingen” of “medewerkers worden afgerekend op afgesproken resultaten” zijn ook een belangrijk aantal ‘geheel mee oneens’ antwoorden. We kunnen hier uit concluderen dat bedrijven die zeggen HNW toe te passen hoog scoren op aspecten van autonomie, maar zeker niet allemaal en niet op alle aspecten. Ofwel is er blijkbaar toch wat marge in de mate waarin de autonomie wordt toegepast, ofwel wordt HNW niet overal even goed toegepast.

Figuur 8: De staat van HNW: cultuur & mentaal in Nederland



(Bron: van der Meulen, 2012, p. 24)

4.3. Autonomie is niet voor iedereen wenselijk

In HNW is het de bedoeling dat leidinggevendenminder rechtstreeks toezicht houden op de manier van werken en meer op de geboekte resultaten. Er wordt dan veel minder tot geen structuur aangeboden. Of mensen daar goed mee overweg kunnen hangt sterk af van hun persoonlijkheid. Wie behoefte heeft aan structuur ("personal need for structure", PNS) gedijt niet in een omgeving waar de structuur zoveel mogelijk wordt losgelaten. Ze houden niet van de autonomie die wordt aangeboden, omdat de grote waaier aan keuzes die ze permanent moeten maken te overweldigend is. De mechanismen die daar aan de grondslag van liggen zijn uitvoerig beschreven in het doctoraat van Marjette Slijkhuis (Slijkhuis, 2012). Ze wijst onder meer op de noodzaak dat managers een kader aanbieden waarin de autonomie wordt ondersteund door een duidelijk verwachtingspatroon. In welke mate autonomie werkt hangt dus af van de persoonseigenschappen van de werknemers.

> *From a practical point of view, our results confirm the general notion that, at least for low PNS individuals, autonomy is an important and valuable job characteristic. For high PNS individuals, however, autonomy may not be that important. It is likely that for them structure is a more important job characteristic. For example, high PNS individuals may prefer task-oriented leaders who provide clear standards, norms, and guidelines, whereas individuals who value participation in decision-making might favor charismatic leaders, who use empowerment strategies (see Ehrhart & Klein, 2001). Therefore, individual differences in desire for job autonomy*

and need for structure will remain an area of tension. Especially when individual differences in PNS are large within a single work group or team, team conflicts about the balance between job autonomy and work-related structure might increase. Leaders could address this conflict by providing employees with both structure and autonomy. A manager should not only provide information about how to solve a problem, but could also give alternative solutions or indicate that employees' own contributions are desirable. (Slijkhuis, 2012, p. 34)

Mensen met een hoge PNS houden van ene vrij strikte controle en worden er door gemotiveerd, wie een lage PNS heeft wordt er door geïrriteerd:

As a result of their personal preferences and needs, high PNS individuals respond to their work environment differently. For them the aspects of a situation that can enhance certainty and clarity may be more salient than for low PNS individuals. The reasoning that high PNS individuals focus on different aspects of work environment than low PNS individuals, may also explain why SDT principles do not hold as strongly for high PNS individuals. Contrary to the previous findings that controlling situations lead to lower intrinsic motivation and creative performance (e.g., Shalley & Perry-Smith, 2001), the results of Chapter 2 and 3 showed that high PNS individuals do not respond as favorably to autonomy and informational feedback as low PNS individuals. Moreover, the results of Chapter 4 indicated that controlling situations may even motivate them. (Slijkhuis, 2012, p. 102)

Volgens Slijkhuis is HNW een slechte zaak voor mensen met PNS, zij functioneren niet goed in een structuurloze omgeving. Haar bevindingen hebben in Nederland wat opschudding veroorzaakt, mede doordat een aantal columnisten van deze inzichten gebruik hebben gemaakt om vernietigende artikels te schrijven over HNW. Slijkhuis besluit in verband met HNW:

De resultaten van de zeven empirische onderzoeken suggereren dat mensen met een hoge PNS geen profijt hebben van de hoge autonomie, vrijheid en flexibiliteit die HNW met zich meebrengt. Mensen met een hoge PNS raken niet gemotiveerd door autonomie en informatieve feedback (Hoofdstuk 2 en 3). Zij hebben belang bij controlerende leidinggevenden (Hoofdstuk 4) en zijn geneigd zijn om taken stapsgewijs en steeds op dezelfde manier aan te pakken (Hoofdstuk 5).

Praktische implicaties die direct voortvloeien uit de uitkomsten van dit proefschrift lijken te zijn dat medewerkers met een hoge PNS het best tot hun recht komen in banen die hun behoefte aan duidelijkheid en zekerheid vervullen. Zij profiteren niet van autonomie en informatieve feedback, maar lijken eerder gebaat te zijn bij structuur en zekerheid. Daarom zullen mensen met een hoge PNS $oreren in organisaties die goed georganiseerd zijn en duidelijkheid kunnen bieden. Mensen met een lage PNS zullen juist baat hebben bij de vrijheid en flexibiliteit die voortvloeit uit HNW. (Slijkhuis, 2012, pp. 128-129)

De vraag is dan hoe groot het aandeel mensen is met een hoge PNS. Die wordt in het proefschrift niet beantwoord. In interviews in de landelijke pers zegt de onderzoekster dat het om 20 tot 30% gaat, maar dat is slechts een schatting op anekdotische basis. In elk geval wijst Slijkhuis' stelling er op dat autonomie niet voor iedereen even goed werkt. Men zal zich als onderneming dan ook moeten afvragen welk profiel van werknemers men in huis heeft

Risico's met individuele prestatiebeloning:

Since rewards are often geared toward individual achievement, workers benefit by behaving 'heroically' and overcoming any obstacles that might get in the way of

being effective (Perlow, 1999). Thus, organizations are unlikely to pay attention to dissatisfaction and potential loss of work effectiveness if individuals are willing to work hard to overcome problems. However, there is a risk in not recognizing the problem. Even if workers increase their effort to perform well, there are side-effects that can erode organizational effectiveness over time. Lowered motivation, increased stress, irritability and lowered organizational citizenship efforts may not be obvious at first, but the cumulative effect could take a toll. (Heerwagen et al., 2004)

4.4. Beoordeling en evaluatie

Men kan zich afvragen of het inderdaad zo is dat ondernemingen en organisaties zich nog 'grotendeels' baseren op 'gewerkte uren' om hun medewerkers te beoordelen. Zeker, wie zijn uren niet doet zal daar op aangesproken worden, maar is dat de enige beoordelingsbasis? Om een idee te krijgen van de evaluatie en beoordeling van werknemers kunnen we ons baseren op de verspreiding van een aantal aspecten die een beoordeling op basis van het geleverde werk mogelijk maken: functiebeschrijvingen en competentieprofielen in eerste instantie, en beoordelings-en functioneringsgesprekken in tweede.

4.4.1. Functiebeschrijvingen en competentieprofielen

Wanneer er functiebeschrijvingen en/of competentieprofielen zijn opgemaakt in een onderneming of organisatie betekent dit dat er is nagedacht over wat er van de werknemers in bepaalde functies verwacht wordt. Dit is een noodzakelijke voorwaarde om te kunnen evalueren en beoordelen op meer dan aanwezigheid alleen. In de IOA-enquête editie 2011 vinden we hierover een reeks basisgegevens.

Tabel 24 Functieomschrijvingen (% organisaties)

Functieomschrijvingen	% organisaties
Nee	48,5%
Ja	51,5%
voor minder dan de helft van het personeel	*2,6%*
voor minstens de helft van het personeel	*5,5%*
voor alle personeelsleden	*43,4%*
Totaal	100,0%

Bron: IOA 2011 (Hedebouw, 2011)
Gewogen cijfers (N = 2.250)

Ongeveer de helft van de organisaties en ondernemingen (51,5%) beschikt over functiebeschrijvingen. 43,4% heeft functiebeschrijvingen voor alle

personeelseden. Organisaties die functiebeschrijvingen hebben, hebben die hoofdzakelijk voor alle personeelsleden.

Tabel 25 Competentieprofielen (% organisaties)

Competentieprofielen	% organisaties
Nee	76,1%
Ja	23,9%
voor minder dan de helft van het personeel	*1,3%*
voor minstens de helft van het personeel	*3,2%*
voor alle personeelsleden	*19,3%*
Totaal	100,0%

Bron: IOA 2011 (Hedebouw, 2011)
Gewogen cijfers (N = 2.250)

Bijna een kwart van de ondernemingen en organisaties (23,9%) beschikt over competentieprofielen. Bij 19,3% voor alle personeelsleden. Wanneer competentieprofielen worden opgesteld, gebeurt dat dus doorgaans voor alle personeelsleden.

In welke mate komen functiebeschrijvingen en competentieprofielen samen of afzonderlijk van elkaar voor?

Tabel 26 Samenhang tussen competentieprofielen en functiebeschrijvingen (% organisaties)

	Geen competentieprofielen	Competentieprofielen	Totaal
Geen functiebeschrijvingen	46,4%	2,1%	48,5%
Functiebeschrijvingen	29,7%	21,8%	51,5%
Totaal	76,1%	23,9%	100,0%

Bron: IOA 2011 (Hedebouw, 2011)
Gewogen cijfers (N = 2.250), p<.001, Cramer's V = .44

Er is een zeer sterke samenhang tussen het hebben van competentieprofielen en functiebeschrijvingen. 21,8% van alle ondernemingen heeft zowel functiebeschrijvingen als competentieprofielen. Opvallend is dat er haast geen ondernemingen zijn die wel competentieprofielen, maar geen functiebeschrijvingen hebben (2,1%). Omgekeerd zijn er 29,7% ondernemingen die functiebeschrijvingen, maar geen competentieprofielen hebben. Technieken en instrumenten als functieclassificatie en functiebeschrijvingen zijn al sinds de

jaren 90 een courante praktijk in ondernemingen. Handboeken over het voeren van een competentiebeleid en het opstellen van competentieprofielen verwijzen ook naar functiebeschrijvingen als basis.

Tabel 27 Functiebeschrijvingen, competentieprofielen en POP's volgens organisatiegrootte (% organisaties binnen de organisatiegrootte)

	1-9 wkns	10-49 wkns	50-199 wkns	200+wkns
Functiebeschrijvingen[1]	43,3%	76,5%	91,2%	100,0%
Competentieprofielen[2]	19,1%	36,7%	53,8%	57,1%
Persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's)[3]	6,3%	12,7%	22,2%	40,0%

Bron: IOA 2011 (Hedebouw, 2011)

[1] Gewogen cijfers (N = 2.250), p<.001, Cramer's V = .49
[2] Gewogen cijfers (N = 2.250), p<.001, Cramer's V = .33
[3] Gewogen cijfers (N = 2.250), p<.001, Cramer's V = .32

Er is een zeer sterke, lineaire samenhang tussen de organisatiegrootte en het hebben van functiebeschrijvingen, competentieprofielen en persoonlijke ontwikkelingsplannen. Hoe groter de onderneming of organisatie, hoe groter de kans dat het gaat om een onderneming of organisatie met functiebeschrijvingen, competentieprofielen en/of POP's. Zo heeft 19,1% van de ondernemingen met 1-9 werknemers competentieprofielen. Dat percentage stijgt met de organisatiegrootte tot 57,1% voor de ondernemingen met 200 werknemers of meer.

Tabel 28 Functiebeschrijvingen, competentieprofielen en POP's volgens sector (% organisaties binnen de organisatiegrootte)

	Primair/ industrie	Bouw	Diensten	OOSP
Functiebeschrijvingen[1]	45,2%	30,5%	47,8%	80,0%
Competentieprofielen[2]	18,3%	13,0%	20,2%	46,5%
Persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's)[3]	5,5%	6,3%	8,4%	11,1%

Bron: IOA 2011 (Hedebouw, 2011)

[1] Gewogen cijfers (N = 2.250), p<.001, Cramer's V = .32
[2] Gewogen cijfers (N = 2.250), p<.001, Cramer's V = .23
[3] Gewogen cijfers (N = 2.250), p<.01, Cramer's V = .08

Er is een sterke samenhang tussen de sector van een onderneming of organisatie en functiebeschrijvingen en competentieprofielen. Het percentage organisaties in de OOSP met functiebeschrijvingen (80,0%) is significant groter

dan in andere sectoren. De bouwsector kent het minste ondernemingen met functiebeschrijvingen (30,5%). Voor competentieprofielen geldt een gelijkaardig resultaat: 46,5% van de ondernemingen en organisaties uit de OOSP heeft competentieprofielen en dat is significant meer dan in andere sectoren. De bouwsector telt het minste ondernemingen met competentieprofielen (13,0%).

Er is een significante, maar zwakke samenhang tussen sector en persoonlijke ontwikkelingsplannen. POP's komen het minst voor in de sector primair/industrie (5,5%) en de bouwsector (6,3%).

Conclusie: Functiebeschrijvingen en competentieprofielen zijn ruim verspreid in de ondernemingen en organisaties, zij het vooral bij de eerder grote ondernemingen. Ze worden meestal opgemaakt voor alle personeelsleden.

4.4.2. Beoordelings- en functioneringsgesprekken

De basis van een resultaatgestuurde organisatie zijn de beoordelings- en functioneringsgesprekken. Uit de IOA-enquête blijkt dat die ruim verspreid zijn in de (grotere) ondernemingen en organisaties in Vlaanderen (Hedebouw, 2011).

Tabel 29: IOA 2011: Beoordelings- en/of functioneringsgesprekken in vier types (% organisaties)

Type beoordelings- en/of functioneringsgesprek	% organisaties
Geen beoordelings- en/of functioneringsgesprekken	44,5%
Beoordelings- en/of functioneringsgesprekken	55,5%
Enkel beoordelingsgesprekken	*13,8%*
Enkel functioneringsgesprekken	*4,0%*
Beoordelings- en functioneringsgesprekken op zelfde gespreksmoment	*24,5%*
Beoordelings- en functioneringsgesprekken op twee verschillende gespreksmomenten	*13,1%*
Totaal	100,0%

Bron: IOA 2011 (Hedebouw, 2011)
Gewogen cijfers (N = 2.250)

Wanneer we beoordelings- en functioneringsgesprekken samen bekijken, voert 55,5% van de organisaties in Vlaanderen minstens één keer per jaar zo een gesprek. Uit Tabel 29 blijkt dat het vooral gaat om zowel beoordelings- als functioneringsgesprekken (37,6%), hetzij op twee aparte gespreksmomenten (13,1%), hetzij tijdens hetzelfde gespreksmoment (24,5%). In slechts 4,0% van de organisaties worden enkel functioneringsgesprekken gevoerd. In deze organisaties komt het beoordelen van de prestaties en resultaten niet aan bod tijdens een formeel beoordelingsgesprek.

Tabel 30: IOA 2011: Samenhang tussen functiebeschrijvingen en beoordelings- en/of functioneringsgesprekken

	Geen beoordelings- en/of functioneringsgesprekken	Beoordelings- en/of functioneringsgesprekken
Geen functiebeschrijvingen	68,1%	32,7%
Functiebeschrijvingen	31,9%	67,3%
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: IOA 2011 (Hedebouw, 2011)
Gewogen cijfers (N = 2.250), p<.000, Cramer's V = .36

Er is een sterk verband is tussen het voeren van beoordelings- en/of functioneringsgesprekken en het hebben van functiebeschrijvingen. Van de ondernemingen en organisaties die beoordelings- en/of functioneringsgesprekken voeren met hun personeel beschikt 67,3% over functiebeschrijvingen. Bij ondernemingen en organisaties die geen beoordelings- en/of functioneringsgesprekken voeren is dat slechts 31,9%.

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat 19,3% van alle ondernemingen en organisaties zowel competentieprofielen als beoordelings- en/of functioneringsgesprekken heeft. We bekijken of er een samenhang is tussen beide.

Tabel 31: IOA 2011: Samenhang tussen competentieprofielen en beoordelings- en/of functioneringsgesprekken

	Geen beoordelings- en/of functioneringsgesprekken	Beoordelings- en/of functioneringsgesprekken
Geen competentieprofielen	89,6%	65,3%
Competentieprofielen	10,4%	34,7%
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: IOA 2011 (Hedebouw, 2011)
Gewogen cijfers (N = 2.250), p<.000, Cramer's V = .30

Ook hier is er een sterk verband tussen het voeren van beoordelings- en/of functioneringsgesprekken en het hebben van competentieprofielen. Van de ondernemingen en organisaties die beoordelings- en/of functioneringsgesprekken voeren, beschikt 34,7% over competentieprofielen. Bij ondernemingen en organisaties die geen beoordelings- en/of functioneringsgesprekken voeren is dat slechts 10,4%.

Tabel 32: IOA 2011: Schriftelijk vastgelegde beoordelingscriteria en het gebruik van 360°-feedback (% organisaties met beoordelingsgesprekken)

	% organisaties met beoordelingsgesprekken
Schriftelijk vastgelegde beoordelingscriteria	40,0%
360°-feedback	41,4%

Bron: IOA 2011 (Hedebouw, 2011)
Gewogen cijfers (N = 1.070)

Bij vier op tien van de organisaties die minstens jaarlijks beoordelingsgesprekken voeren met het personeel, zijn de beoordelingscriteria hiervoor schriftelijk vastgelegd. Bij vier op tien van de organisaties met minstens jaarlijks beoordelingsgesprekken wordt er gebruik gemaakt van 360°-feedback. In deze organisaties worden werknemers niet enkel door hun leidinggevende beoordeeld, maar ook door klanten en collega's.

Tabel 33 Beoordelings- en/of functioneringsgesprekken volgens organisatiegrootte

Organisatiegrootte	Geen beoordelings- of functioneringsgesprekken	Beoordelings- of functioneringsgesprekken	Totaal
1-9 wkns	48,6%	51,4%	100,0%
10-49 wkns	31,5%	68,5%	100,0%
50-199 wkns	27,5%	72,5%	100,0%
200+ wkns	14,3%	85,7%	100,0%

Bron: IOA 2011 (Hedebouw, 2011)
Gewogen cijfers (N = 2.250), p<.000, Cramer's V = .28

Het percentage ondernemingen en organisaties dat beoordelings- en/of functioneringsgesprekken voert, stijgt met de grootte van de ondernemingen en organisaties. Iets meer dan de helft van de ondernemingen en organisaties met 1-9 werknemers voeren beoordelings- en/of functioneringsgesprekken, terwijl dit 85,7% is bij ondernemingen en organisaties met 200 werknemers of meer.

Tabel 34: IOA 2011: Vast en/of variabel systeem van prestatiebeloning (% organisaties)

Prestatiebeloning (vast en/of variabel)	% organisaties
Geen (vaste en/of variabele) prestatiebeloning	63,0%
Vaste en/of variabele prestatiebeloning	37,0%
Enkel vaste prestatiebeloning	*16,8%*
Enkel variabele prestatiebeloning	*10,7%*
Vaste én variabele prestatiebeloning	*9,6%*
Totaal	100,0%

Bron: IOA 2011 (Hedebouw, 2011)
Gewogen cijfers (N = 2.250)

37,0% van de organisaties heeft een systeem van prestatiebeloning. Het gaat om een systeem van loonsverhogingen en/of premies/bonussen op basis van prestaties van de werknemer, het team, de afdeling en/of de organisatie als geheel.

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat 25,4% van alle ondernemingen en organisaties zowel een systeem van prestatiebeloning als beoordelings- en/of functioneringsgesprekken heeft. We gaan na in welke mate er een samenhang is tussen beide.

Tabel 35 Samenhang tussen prestatiebeloning en het voeren van beoordelings- en/of functioneringsgesprekken

	Geen beoordelings- en/of functioneringsgesprekken	Beoordelings- en/of functioneringsgesprekken
Geen prestatiebeloning	73,9%	54,2%
Prestatiebeloning	26,1%	45,8%
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: IOA 2011 (Hedebouw, 2011)
Gewogen cijfers (N = 2.250), p<.000, Cramer's V = .24

Het al dan niet hebben van een systeem van prestatiebeloning hangt sterk samen met het al dan niet voeren van beoordelings- en/of functioneringsgesprekken. 26,1% van de organisaties en ondernemingen die geen beoordelings- en/of functioneringsgesprekken voeren, hebben een systeem van prestatiebeloning. Bij organisaties en ondernemingen die beoordelings- en/of functioneringsgesprekken voeren is dat 45,8%.

Bij controle voor grootte en sector blijft dit verband significant, met uitzondering van de sector OOSP. Een verklaring daarvoor is dat enerzijds in de sector OOSP

beoordelings- en/of functioneringsgesprekken veel voorkomen door onder meer een statutaire verplichting in bepaalde deelsectoren. En anderzijds komen systemen van prestatiebeloning minder frequent voor in de sector OOSP (zie onderdeel 3.6).

4.4.3. Conclusie

Heel wat ondernemingen en organisaties werken met functiebeschrijvingen en competentieprofielen. Ook de functionerings- en evaluatiegesprekken zijn een ruim verspreid gebruik. Vooral in grotere ondernemingen, de diensten en de OOSP wordt dit bijna veralgemeend toegepast. Er is zelfs een niet onbelangrijke groep die 360°-evaluatie zegt toe te passen.

Hoewel dit een onrechtstreekse indicatie is, kunnen we hier toch uit besluiten dat voor de meeste ondernemingen – en zeker de grotere – er andere beoordelingsmechanismen zijn dan aanwezigheid, en dat in veel bedrijven de verwachtingen binnen een functie zijn bepaald in functiebeschrijvingen en competentieprofielen.

Zonder een uitspraak te kunnen doen over de kwaliteit van de beoordelings- en evaluatiegesprekken, of de mate waarin functiebeschrijvingen en competentieprofielen voldoende accuraat zijn, kan men hier twee gevolgen uit trekken: enerzijds dat de stap naar HNW misschien minder groot is dan het op het eerste zicht lijkt en anderzijds, dat als de bedrijven die evaluatiegesprekken voeren hun werknemers toch niet laten thuis werken, ze dat misschien voor andere redenen doen dan een verondersteld gebrek aan vertrouwen of dat ze aanwezigheid toch (ook) belangrijk vinden.

4.5. Innovatiever werken?

Een van de verdiensten die soms aan HNW wordt toegeschreven (maar zeker niet door alle auteurs) is dat het de creativiteit, en dan bij afgeleide, ook de innovativiteit zou bevorderen doordat innovatief gedrag van werknemers gefaciliteerd wordt. De Spiegelaere et. Al. Hebben dit op basis van eigen onderzoek nagetrokken. Ze stellen vast dat de meeste kenmerkende maatregelen in HNW op zichzelf geen enkele bijdrage leveren tot innovatief gedrag. Integendeel; aspecten van flexibiliteit van de arbeidstijd lijken eerder remmend te werken. Daartegenover staat dat autonomie wel samen gaat met een innovatief werkgedrag. Gezien die in HNW doorgaans sterk aanwezig is, is er een gunstig totaaleffect waarneembaar.

> *"We concluderen dat HNW wel degelijk positief kan bijdragen aan het innovatief gedrag van werknemers. Maar als we kijken naar wat het verschil maakt, blijken dit niet steeds de stokpaardjes van HNW te zijn. Thuiswerken is wel degelijk positief gerelateerd met innovatief gedrag van werknemers. Daartegenover staat dat zelfroosteren of glijdende uurroosters helemaal geen impact schijnen te hebben op IWG, net zoals de meeste variabelen die te maken hebben met een flexibilisering van de arbeidsrelatie. Het verschil wordt gemaakt in de arbeidsorganisatie. HNW is*

vooral effectief als het gaat over het geven van autonomie aan werknemers, het creëren van teamwerk en het verbeteren van de informatie doorstroom in de organisatie. Onze analyses tonen een totaal gebrek aan van een positieve impact van zogenaamd 'moderne' arbeidsvoorwaarden. Individuele prestatiebeloning staat niet in verband met de innovativiteit van werknemers, en deeltijdse werknemers zijn gemiddeld genomen zelf minder innovatief dan voltijdse werknemers. Op basis van deze observatie kunnen we ons de vraag stellen of het vierde principe van HNW (flexibele arbeidsrelatie) wel op zijn plaats staat in het conceptuele kader." (De Spiegelaere et al., 2013, p. 17)

4.6. Leiderschap

Bij HNW wordt een belangrijke rol toegedicht aan het leiderschap. Zowel de top van het bedrijf of de organisatie als de middenmanagers moeten een leiderschapsstijl hebben gebaseerd op vertrouwen geven en verantwoordelijkheid terugkrijgen. Dit leiderschap moet op die manier ook motiverend zijn.

In dat kader wordt soms verwezen naar het transformationeel leiderschap dat in HNW toegepast wordt, in tegenstelling tot het transactioneel leiderschap.

Transformationeel leiderschap brengt motivatie omdat de leider er in slaagt de waarden en overtuiging van hemzelf en bij uitbreiding de organisatie over te brengen naar de werknemers. Hun behoefte wordt omgezet (getransformeerd) naar die van de organisatie. Transactioneel leiderschap is veeleer gebaseerd op een 'transactie', waarbij een uitwisseling gebeurt van wederzijdse behoeften waardoor men tot een overeenkomst komt. (Anseel, 2013) en (F. Anseel in Van Massenhove & Auwers, 2012, p. 133)

Transactioneel leiderschap stemt overeen met de Agency-theorie. Die stelt dat de basis van leiderschap is dat een leidinggevende aan een ondergeschikte werk delegeert. De ondergeschikte handelt dan als 'agent' van de leidinggevende. De relatie tussen beide is die van een contract; de informatie tussen hen is asymmetrisch (de leidinggevende heeft meer informatie, namelijk de context). De premisse die aan de grondslag ligt is dat mensen niet graag werken en dus hun inspanningen altijd zullen minimaliseren (de X-theorie). Daartegenover staat de zelfdeterminatietheorie, die vertrekt van de premisse dat mensen graag werken en uit zichzelf geneigd zijn om inspanningen te leveren (de Y-theorie). Volgens deze theorie werkt het beter om vertrouwen te geven en op verantwoordelijkheid te rekenen. Beide principes zijn in de praktijk moeilijk met elkaar te verzoenen. Voornamelijk in de Nederlandse traditie van HNW, die ontstaan is met een sterke nadruk op het leiderschapsaspect, kent de Y-theorie als basis.

"De verschillen in benadering hebben vooral te maken met de verschillende mensbeelden waarvan wordt uitgegaan. McGregor (1960) spreekt van de X-Y theorie. In theorie X staan de volgende opvattingen centraal:

- *Mensen zijn liever lui dan moe.*
- *Mensen hebben weinig verantwoordelijkheidszin en weinig ambities.*

- *Mensen moeten hard aangepakt worden en voortdurend worden geprikkeld om de gevraagde prestaties te leveren.*
- *Mensen moeten constant gecontroleerd worden.*

Managers die dit mensbeeld aanhangen hechten doorgaans grote waarde aan toezicht, strakke gedragsregels, duidelijke instructies en prestatiebeloning. Autoritair en directief leiderschap sluit aan bij deze opvatting. In theorie Y wordt van totaal andere vooronderstellingen uitgegaan:

- *Mensen willen zich best inzetten voor hun werk, mits zij het werk met plezier doen en er de zin van inzien.*
- *Mensen willen hun talenten benutten en verder ontplooien.*
- *Mensen willen verantwoordelijkheid dragen en zelfstandig beslissingen kunnen nemen en daarvoor beloond worden.*

Managers die dit mensbeeld aanhangen zullen hun medewerkers proberen te motiveren tot prestaties door het werk aantrekkelijk en zinvol te maken en door hun medewerkers eigen beslissingsruimte te geven. Continue controle en strakke voorschriften zijn dan niet nodig. Participatief en mensgericht leiding geven sluiten hier goed op aan (Van Ree, 2001). Hoe mensen zich gedragen binnen een organisatie wordt volgens McGregor grotendeels bepaald door de manier waarop zij door het management worden benaderd. Als mensen weinig speelruimte krijgen en voortdurend gecontroleerd worden, zullen zij op den duur weinig verantwoordelijkheid tonen. Omgekeerd stimuleert eigen beslissingsruimte tot het zelf maken van keuzes en ontplooien van nieuwe initiatieven. Het management creëert dus als het ware zelf het type mens dat het verwacht (Alblas, 1995)". (van der Voordt & van Meel, 2002, p. 14)

In HNW wordt voornamelijk ingezet op gedrag (door de Y-theoretische leiderschapsstijl, ondersteund door transformationeel leiderschap) en sociale controle (in het open kantoor). Dit moet een voldoende basis bieden om ook in een thuiswerkomgeving door te werken. (Rotterdam School of Management, 2013). Dat in vele gevallen de leidinggevende zich dan ook fysiek tussen de medewerkers plaatst, is een belangrijk element in de uitbouw van HNW, zo stelde ook de Kenniscel van de Vlaamse Overheid vast:

Daar waar anders werken integraal is ingevoerd, valt op dat alle leidinggevenden en afdelingshoofden hun voorbeeldfunctie opnamen door tussen hun medewerkers te gaan zitten. Elke geïnterviewde leidinggevende was zich ook bewust van het belang van deze voorbeeldfunctie: "Wanneer leidinggevenden deze rol niet vervullen, lukken de veranderingen gewoon niet." Het valt trouwens op dat de tevredenheid over anders werken lager ligt naarmate diensten niet alle 'anders werken'-principes toepassen. De werkomgeving is uitgedacht vanuit een welbepaalde manier van werken en wanneer deze 'principes' niet worden toegepast is de werkomgeving niet (langer) aangepast aan de huidige werking. De tevredenheid en de productiviteit worden hierdoor in negatieve zin beïnvloedt. (Kenniscel Anders Werken, 2009, p. 27)

Het effect van het niet hebben van een eigen kantoor van een leidinggevende wordt ook ruimtelijk verklaard. Een leidinggevende die een medewerker spreekt in een eigen bureau ontvangt deze op een eigen terrein, waarbij specifieke gedragsregels gelden; de medewerker is als gast op bezoek. De ontvanger heeft dan de leiding:

Ook de locatie heeft effect op de communicatie. Is dit een onpartijdig gebied, dan zal de communicatie evenwichtiger verlopen dan als de communicatie plaats vindt op het terrein van een van beide partijen. In hun eigen kantoor nemen mensen vaak een leiderschapsrol op zich. Hierdoor heeft de gastheer vaak een grotere invloed dan de bezoekende partij (De Vito, 2002). (Thoolen, 2010, p. 25)

4.7. Vertrouwen en autonomie

Telewerk en vertrouwen zijn sterk met elkaar verbonden. Het gebrek aan vertrouwen blijkt een belangrijke factor in het niet doorvoeren van telewerk. Het blijkt ook dat het wél doorvoeren van telewerk vaker gebeurt voor functies waar eer sowieso een grote mate van vertrouwen is; voornamelijk deze waar er voornamelijk hoger geschoolden werken in jobs die sowieso al veel autonomie kennen en waar er een anciënniteit nodig is om die positie te bereiken.

Het bestaan van vertrouwen tussen werknemer en manager is dus een noodzakelijke voorwaarde om tot telewerken over te gaan, maar er zijn auteurs die er ook op wijzen dat het krijgen van de mogelijkheid tot telewerken een statussymbool op zich is, waar vertrouwen uit voortvloeit (bijvoorbeeld Peters, Kraan, & van Echtelt, 2013). Het is een privilege dat men toegekend krijgt dat als energiebron wordt gezien. De auteurs geven ook zelf aan dat het hier om een specifieke groep van werknemers gaat, die al in mogelijk niet –standaard omstandigheden werkt:

De resultaten presenteren immers een gemiddeld beeld van een 'elite' arbeidsmarktcategorie (Smulders et al., 2011) die toegang wordt geboden tot arbeidscondities die wij associeerden met HNW.(Peters et al., 2013, p. 318)

Oorzaak en gevolg zijn echter moeilijk te herkennen: krijgt men de mogelijkheid tot telewerken omdat het vertrouwen er is, of zal telewerken er toe leiden dat het vertrouwen opgebouwd wordt? Krijgt men de autonomie als gevolg van telewerken, of kan men telewerken omdat de autonomie er toch al is? Het lijkt er op dat een aantal van de gevolgen van telewerken – meestal positieve, motiverende effecten – eigenlijk het gevolg zijn van de arbeidsrelatie of arbeidsorganisatie die de voorwaarden heeft voorzien om tot telewerken over te gaan.

De moeilijke connectie tussen sturen op resultaten, wat vaak als een van de doelstellingen of kenmerken van een nieuw soort leiderschap passend bij HNW wordt gezien, blijkt onder meer uit de studie van Peters et al. Ze konden een positief verband zien tussen telewerken, autonomie en zowel een lagere emotionele uitputting als een hogere bevlogenheid. Resultaatsturing bleek hier geen enkele invloed op te hebben.

"Ten derde bleek resultaatsturing in deze studie geen directe relatie te hebben met emotionele uitputting en toewijding, ook niet op langere termijn. Resultaatsturing werd in deze studie gezien als een 'uitdaging' die weliswaar spanning of stress voor werknemers kan opleveren, maar vooral richting geeft aan de inzet van tijd en energie van werknemers, hetgeen hen kan motiveren voor hun werk. De niet-significante uitkomsten van resultaatsturing kunnen er op duiden dat de uitputtings-

en motivatiemechanismen ten aanzien van beide uitkomstmaten tegengestelde effecten hebben, en gemiddeld genomen in gelijke mate werkzaam zijn. Hierdoor kunnen zij elkaar 'uitdoven'. Welke van deze twee mechanismen voor uitputting en/of toewijding domineert, hangt, zoals uit de interactie-effecten in de onderhavige studie bleek, af van de aanwezigheid van andere arbeidscondities." (Peters et al., 2013, p. 316)

Toch concluderen ze dat er wel degelijk effect van de 'bundel van maatregelen' is, toch voor zover het gaat om telewerken, autonomie en resultaatsturing. De positieve relaties tussen telewerken en autonomie op toewijding groter worden als er ook van resultaatsturing sprake is. Meer nog, de positieve effecten van resultaatsturing en autonomie kunnen alleen waargenomen worden als er voldoende autonomie is (Peters et al., 2013, p. 317). Een zwak punt van deze studie is helaas dat de uitwerking van wat telewerken precies inhoudt beperkt is (toegang hebben tot) en dat, hoewel de voordelen van een bundeling van maatregelen is aangetoond, er nog meer maatregelen zijn die mogelijks kunnen interacties veroorzaken. De onderzoekers geven ook zelf nogal scherp aan dat er nog wel meer effecten te verwachten zijn:

"Onze resultaten werden bovendien gecontroleerd voor kwantitatieve taakeisen (werkdruk), die zelf positief samenhingen met toegang tot telewerken en resultaatsturingen, mogelijk leidend tot overwerk en disbalans tussen werk en prive (Peters et al., 2009). Om het welbevinden van werknemers te onderzoeken moet daarom ook de impact van HNW op taakeisen worden meegenomen. Er bestaat immers de kans dat binnen een nieuw 'psychologisch contract' vertrouwen, vrijheid en flexibiliteit worden uitgeruild tegen meer verantwoordelijkheid en baanonzekerheid." (Peters et al., 2013)

4.8. Indicaties uit de EWCS

In de European Working Conditions Survey, een onderzoek van Eurofound bij werknemers in alle Europese lidstaten, zijn een aantal vragen opgenomen over de mate waarin werknemers zeggenschap ervaren over de haalbaarheid van hun werk. Dit geeft ons een indicatie van de mate waarin werknemers vandaag autonoom kunnen werken en daarvoor kunnen terugvallen op een degelijke coaching en duidelijke verwachtingen.

Een meerderheid van de Belgische werknemers vindt dat hun manager hen helpt en ondersteunt (Tabel 36), dat ze geconsulteerd worden vooraleer de doelstellingen van hun werk worden bepaald, dat ze genoeg tijd hebben om hun werk te doen. Bovendien kan een ruime meerderheid hun eigen ideeën toepassen in hun werk en weet bijna iedereen wat er van hem of haar wordt verwacht op het werk. De scores is wat lager voor het beïnvloeden van beslissingen die belangrijk zijn voor het werk en de meerderheid heeft geen of nauwelijks zeggenschap over de keuze met wie men samenwerkt..

Er zijn ook vragen over de mate van autonomie in het werktempo (Tabel 37). Voor de meeste Belgen (68,6%)is het werktempo afhankelijk van de klanten . In tweede instantie (rond de 40%) van doelstellingen die zijn vastgesteld en/of het werk dat door collega's wordt gedaan. De directe controle van de leidinggevende

is bepalend voor 34%, terwijl slechts 18,1% zijn tempo ziet bepaald door een machine of andere technische tijdsbeperking. Voor wat betreft de werkmethode zegt telkens ruim 7 op de 10 dat ze zelf de volgorde van hun taken, de methode en het werktempo kunnen bepalen (Tabel 38).

Met het risico om op basis van deze items te verregaande conclusies te trekken besluiten we dat voor een aanzienlijk deel van de Belgische werknemers de werkomstandigheden wat betreft aansturing, het hebben en kennen van de doelstelling en autonomie dermate zijn dat we kunnen stellen dat ze al aan de basiscondities van HNW voldoen. Voor veel ondernemingen en werknemers zal dit geen aanzienlijke verandering betekenen.

Tabel 36: ECWS 2010: Zeggenschap over en haalbaarheid van de werksituatie, België

	q51b. Your manager helps and supports you	q51c. You are consulted before targets for your work are set	q51e. You have a say in the choice of your working partners	q51g. You have enough time to get the job done	q51i. You are able to apply your own ideas in your work	q51k. You know what is expected of you at work	q51o. You can influence decisions that are important for your work
Always	24,8%	23,2%	14,2%	32,9%	35,7%	68,5%	17,6%
Most of the time	31,2%	25,1%	10,1%	41,1%	28,1%	26,6%	23,1%
Sometimes	22,1%	21,2%	14,0%	15,6%	19,5%	3,3%	29,6%
Rarely	12,9%	12,0%	12,1%	6,8%	8,6%	,8%	12,3%
Never	8,9%	18,5%	49,6%	3,6%	8,1%	,8%	17,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
N	*3173*	*3504*	*3545*	*3987*	*3980*	*3991*	*3962*

Bron: Eurofound, ECWS 2010. Eigen verwerking. Gewogen op sector en grootte.

Tabel 37: ECWS 2010: Autonomie en werktempo, België

	Yes	No	Total	N
q46a. On the whole, is your pace of work dependent, or not, on the work done by colleagues?	39,2%	60,8%	100,0%	3968
q46b. On the whole, is your pace of work dependent, or not, on direct demands from people such as customers, passengers, pupils, patients, etc.?	68,6%	31,4%	100,0%	3984
q46c. On the whole, is your pace of work dependent, or not, on numerical production targets or performance targets	41,9%	58,1%	100,0%	3922
q46d. On the whole, is your pace of work dependent, or not, on automatic speed of a machine or movement of a product	18,1%	81,9%	100,0%	3964
q46e. On the whole, is your pace of work dependent, or not, on the direct control of your boss	33,9%	66,1%	100,0%	3816

Bron: Eurofound, ECWS 2010. Eigen verwerking. Gewogen op sector en grootte.

Tabel 38: ECWS 2010: Autonomie in het werk, België

	Yes	No	Total	N
q50a. Are you able to choose or change your order of tasks?	70,9%	29,1%	100,0%	*3971*
q50b. Are you able to choose or change your methods of work?	72,0%	28,0%	100,0%	*3969*
q50c. Are you able to choose or change your speed or rate of work?	73,2%	26,8%	100,0%	*3973*

Bron: Eurofound, ECWS 2010. Eigen verwerking. Gewogen op sector en grootte.

4.9. Invoeringsmodaliteiten

Er zijn weinig wetenschappelijke beschrijvingen van het proces van invoeren van Het Nieuwe Werken. In de meeste handboeken (zie onder meerBijl, 2009) wordt een participatieve benadering van de invoering voorgesteld. Dit moet er voor zorgen dat de werknemers een eigenaarschap van de beslissingen krijgen, zij het dat dit dan wel is nadat het management een principiële optie heeft genomen. Ook de draagwijdte van de veranderingen maakt dat een breed overleg over

verschillende aspecten aanbevolen wordt, onder meer door de Kenniscel van de Vlaamse Overheid:

> *Er is m.a.w. nood aan een* **analyse** *die leert of (en op welke wijze) 'anders werken' haalbaar is binnen een organisatie. Een loutere 'topdown'-benadering past niet volledig in de filosofie achter anders werken en gaat bovendien in tegen de eerdere beslissing van de Vlaamse regering van 20/09/2002.*
>
> *De oorspronkelijke benadering van het veranderingstraject 'anders werken' waarbij een groot deel van het personeel werd betrokken in diverse werkgroepen en mee kon nadenken over het 'anders werken' verhaal, zorgde duidelijk voor een groter draagvlak dan de meer generieke benadering of aanpak uit recente projecten. Uiteindelijke doelstelling van 'anders werken' is een cultuurwijziging waarbij openheid, samenwerking, efficiëntie, snel kunnen inspelen op nieuwe evoluties, …. Zoals eerder vermeld kan een gebouwinrichting hierbij faciliteren. Maar de* **betrokkenheid** *van het personeel, en de* **HR-strategie** *samen met een* **ICT visie** *zijn minstens even belangrijk om tot een integraal project te komen. Dit veronderstelt dat ook de nodige tijd wordt voorzien voor de veranderingen (de timing bij de laatste projecten was vooral ingegeven door gebouwtechnische aspecten en hield geen rekening met de nodige* **tijd voor het culturele veranderingsproces***).(Kenniscel Anders Werken, 2009, p. 28)*

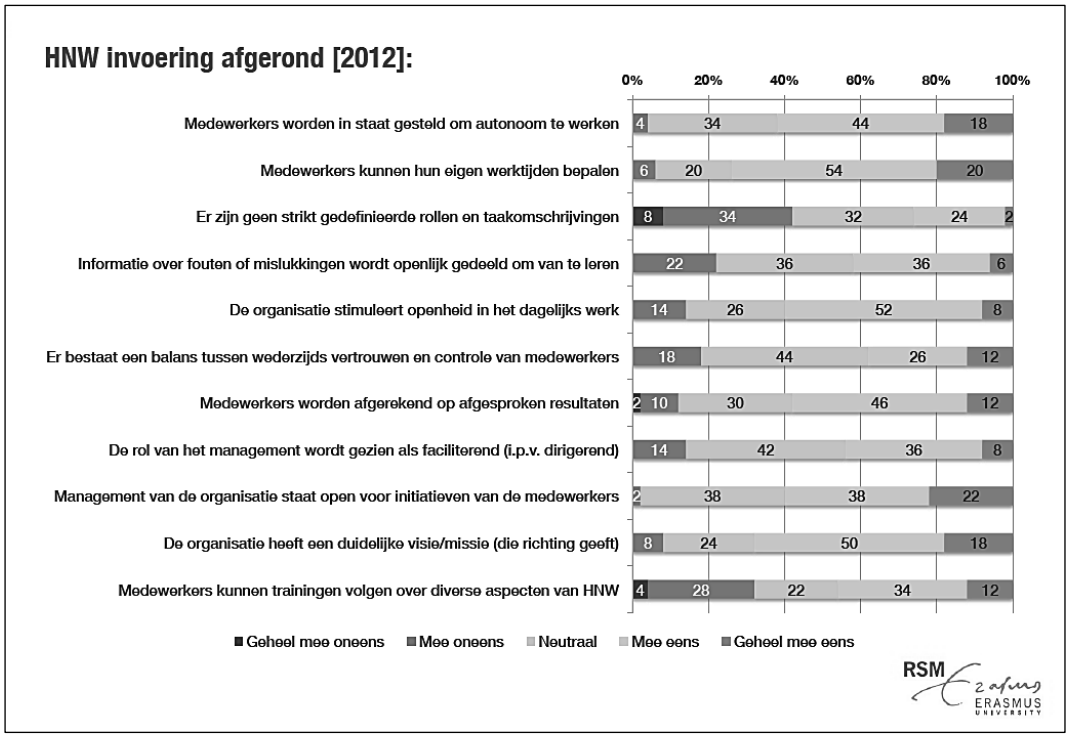
5. Technologie is de sleutel

Om te kunnen telewerken en om te kunnen werkplekdelen met een clean desk is het nodig dat er een volledige digitalisering is en dat de nodige informatie van op afstand kan opgevraagd en bewerkt worden. Bovendien worden vaak bijkomende platformen ingevoerd die de samenwerking kunnen bevorderen.

5.1. SVZ in Nederland

Voor wat de situatie in Nederland betreft kunnen we refereren naar de HNW barometer van de RSM, een enquête die jaarlijks via het web wordt afgenomen bij bedrijven die zichzelf daarvoor aanmelden als (toekomstige) gebruikers van HNW (Figuur 9). Daaruit blijkt dat in Nederland in 2012 toch niet alle gebruikers van HNW de digitalisering volledig hebben doorgetrokken. Opmerkelijk is dat 36% nog niet alle informatie digitaal beschikbaar heeft en dat 14% niet alle informatie deelt en nog eens 30% daar neutraal op antwoordt. Samenwerkingstools en sociale mediatoepassingen vinden eveneens een beperkte toepassing. Gegeven de steekproef en de vraagstelling zijn deze gegevens niet helder te interpreteren, maar het lijkt zo te zijn dat een belangrijke minderheid van de Nederlandse toepassers van HNW de digitalisering niet volledig hebben doorgetrokken.

Figuur 9: De staat van HNW: IT in Nederland



(Bron: van der Meulen, 2012, p. 22)

5.2. IT is een facilitator voor werkvormen

Zonder twijfel heeft de introductie van computers en telecommunicatietechnologie het mogelijk gemaakt om kantoren anders in te richten dan in de tijden van het volledige papiergebonden werken. Dit had echter niet altijd de effecten die men in de loop der tijden had voorzien:

> *It is claimed that, in the office of the 1990',s, the development of IT information networks (and IT's propensity for electronic work monitoring) has decreased traditional requirements for the hierarchical ordering of space (Castells 1989) so that offices are being designed as a flexible shell within which teams can be located and re-located as required. At the same time, the diffusion of the HRM vision, emphasizing organizational ethos and sustained employee commitment (Walton 1985; Peters and Waterman 1982), has led to a re-evaluation of the working environment. Architects are now talking of the office building as a potential resource of employee pride and motivation which should sustain the corporate culture and encourage identification with the goals of the organization (Duffy et al. 1993).*
>
> *Yet, when we look at how the office is actually experienced by its occupants, the reality seems very different. (C. J. Baldry et al., 1997)*

We waren nochtans gewaarschuwd, door Marshall McLuhan, de auteur van de gekende stelling "the medium is the message". Hij had het niet zozeer over de pure massamedia, maar zag dit in brede zin en legde meteen de link met de

werkplaats. Wat we doen en uitdrukken, stelt hij, is een consequentie van het medium waar we dat mee doen, en dat medium bepaalt daardoor wat we doen:

> *In a culture like ours, long accustomed to splitting and dividing all things as a means of control, it is sometimes a bit of shock to be reminded that, in operational and practical fact, the medium is the message This is merely to say that the personal and social consequences of any medium— that is, of any extension of ourselves—result from the new scale that is introduced into our affairs by each extension of ourselves, or by any new technology. Thus, with automation, for example, the new patterns of human association tend to eliminate jobs, it is true. That is the negative result. Positively, automation creates roles for people, which is to say depth of involvement in their work and human association that our preceding mechanical technology had destroyed. Many people would be disposed to say that it was not the machine, but what one did with the machine, that was its meaning or message. (McLuhan, 1994)*

Toegepast op HNW en de ICT kunnen we daar in zien dat de middelen die we vandaag ter beschikking hebben een gevolg hebben voor ons gedrag en onze manier van werken.

De voornaamste evolutie in de informatietechnologie van de laatste decennia is de introductie en stilaan alomtegenwoordigheid van internet. Hoewel dit technisch al mogelijk was in de jaren ’80, is pas sinds enkele jaren de technologie stabiel, ruim verspreid bij ondernemingen en particulieren en de snelheid op een niveau waarbij zowat alle denkbare toepassingen mogelijk zijn. Bovendien is het mobiel internet sinds enkele jaren ruim verspreid geraakt en kunnen we communiceren voor ons werk op zowat elk moment en elke plaats, met toegang tot de voornaamste bedrijfsinformatie in de binnenzak. Dit maakt een fysieke aanwezigheid op een kantoor minder noodzakelijk dan ooit tevoren voor wat de toegang tot bedrijfsinformatie en technologie betreft.

> *Technologische innovaties zijn belangrijke aanjagers van HNW. Hierbij kan men denken aan technologieën als videoconferencing, smartphones en laptops. Deze technologieën ondersteunen virtueel samenwerken tussen organisatieleden die verschillende werktijden hebben of op verschillende vestigingen van dezelfde organisatie werken (Van der Kleij & Schraagen, 2006; Van der Kleij et al., 2009). Technologische innovaties ondersteunen bovendien het verkrijgen van toegang tot bedrijfsinformatie vanuit verschillende locaties (bijvoorbeeld onderweg, thuis en bij klanten). Het kantoor is niet langer de plek om te werken, maar wordt in toenemende mate een ontmoetingsplek (Vink, 2009; Vink et al., 2011). (van der Kleij et al., 2013)*

Het betekent dan ook dat we permanent en overal kunnen werken. De impact hiervan is in het licht van McLuhan niet licht in te schatten. Een onderzoek bij werknemers van KPN, die een doorgedreven vorm van HNW hebben ingevoerd, geeft wat inzicht in deze relatie. Het ging om een enquête bij hooggeschoolde kenniswerkers. Daaruit bleek de essentiële rol van de ICT voor de kennisdeling als intermediërend element:

> *“er is een positieve relatie tussen de aanwezigheid van HNW-maatregelen [open kantoor, flexplekken, activity based, HD) in organisaties en de mate van kennisdelen tussen medewerkers onderling, maar alleen wanneer het gebruik van ICT-middelen in ogenschouw wordt genomen. Dit betekent dat alleen de mate waarin werknemers gebruikmaken van ICT om plaats- en tijdonafhankelijk te*

> *werken, is gerelateerd aan de mate van kennisdelen in kennisintensieve organisaties. (van der Kleij et al., 2013, p. 74)*

Dit blijkt echter het gevolg te zijn van de organisatie-identificatie die door de HNW-omgeving wordt vergroot:

> *We kunnen concluderen dat de relatie tussen HNW-ICT en kennisdeling wordt verklaard door organisatie-identificatie. (van der Kleij et al., 2013, p. 75) p75*

De auteurs besluiten als volgt:

> *Dit onderzoek laat zien dat HNW, zoals verwacht, bijdraagt aan kennisdelen, maar alleen wanneer ICT-middelen in ogenschouw worden genomen. Dit betekent dat alleen de mate waarin werknemers gebruik kunnen maken van ICT om plaats- en tijdonafhankelijk te werken, positief gerelateerd is aan de mate van kennisdelen in kennisintensieve organisaties. De aanwezigheid en het gebruik van werkplek-gerelateerde faciliteiten, zoals ontmoetingsruimtes en flexwerkplekken, heeft een kleine maar significante negatieve relatie met de mate van kennisdelen. Deze relatie wordt gemaskeerd door autonomie en organisatie-identificatie. Doordat het gebruik van de mogelijkheden om flexibel te werken een positieve invloed heeft op de ervaren autonomie en organisatie-identificatie van medewerkers, en deze op hun beurt weer een positieve relatie hebben met kennisdelen, wordt het negatieve effect van werkplek-gerelateerde faciliteiten onderdrukt.*
>
> *Een verklaring voor de negatieve relatie is dat de mogelijkheden tot flexibel werken toch vooral individueel worden ingevuld en dat de kans op toevallige ontmoetingen waarbij kennis kan worden gedeeld, kleiner is dan werd voorzien. (van der Kleij et al., 2013, p. 75)*

Ze reiken de volgende mogelijke verklaringen aan:

> *Een mogelijke verklaring voor de gevonden relatie tussen HNW en organisatie-identificatie is dat de toegenomen ICT-faciliteiten informele en elektronische communicatie stimuleren (zie ook Wiesenfeld et al., 1999). De toename aan informele en elektronische communicatie helpt werknemers een actieve rol te spelen in het creëren en delen van de organisatie-identiteit. De door ons gevonden toename van organisatie-identificatie kan mogelijk ook worden veroorzaakt door het feit dat ICT en werkplek-gerelateerde faciliteiten werknemers helpen om op verschillende plekken in de organisatie te kunnen werken en niet alleen op de eigen werkplek. Werknemers hebben nu de mogelijkheid om meer afdelingen en collega's te leren kennen en kunnen daarom een beter begrip creëren van de organisatie als geheel. Polzer (2004) stelt bovendien dat werknemers die zich meer identificeren met het bedrijf, meer kennis delen.*
>
> *De verklaring voor de door ons gevonden relatie tussen HNW en ervaren autonomie lijkt vooral te liggen in het feit dat medewerkers door de invoering van ICT en werkplek-gerelateerde faciliteiten meer dan voorheen de mogelijkheid krijgen om zelf te bepalen waar, wanneer en met welke middelen zij werken (Elsbach, 2003; Standen, 2000).*

Meer specifiek voor wat de mobiele communicatie betreft is er ook onderzoek dat wijst op de effecten van permanente bereikbaarheid als gevolg van technologische middelen op de normen en verwachtingen in een organisatie. Doordat in casu BlackBerry's – de eerste mobiele toestellen die op een efficiënte manier email konden afhandelen – de bereikbaarheid dermate vergroten dat men in feite altijd en overal bereikbaar is, kunnen de verwachtingen over wanneer men effectief bereikbaar is gaan uitbreiden. Dagen worden langer, en de binding

met de organisatie eveneens. Hier loopt men dan een risico dat de binding zich te sterk in de privésfeer gaat ontwikkelen en er nadelige effecten gaan ontstaan:

> *"The consequences for the community are similarly problematic. The firm's social norms reveal implicit expectations of availability and responsiveness that are in direct contrast to espoused values of balance, flexibility, and autonomy. By engaging with a technology that facilitates "unobtrusive" and ubiquitous access to email, members are unwittingly producing and reproducing a recursive social dynamic of constant connectivity that has contradictory consequences for the firm over time. By taking advantage of the opportunities provided by BlackBerrys, employees at Plymouth find themselves in a bind. The very tool that facilitates – on an individual level – their values of flexibility, autonomy, being effective, and in control, can subvert these values communally, when their actions enact a set of shared expectations that shifts norms and actions thus increasing communication, lengthening days, and escalating commitment." (Mazmanian, Orlikowski, & Yates, 2006, pp. 19-20)*

5.3. Volledige digitalisering (paper-less)

Een volledige digitalisering van het werkproces is een van de noodzakelijke stappen om voluit tijd- en plaatsonafhankelijk te kunnen werken en dragen bij tot het mogelijk maken van een clean-desk policy, wat nodig is om aan werkplekdelen te doen. Het maakt het mogelijk om alle informatie die nodig is onafhankelijk van tijd en plaats ter beschikking te hebben, waardoor andere werkprocessen mogelijk zijn. Papier kent slechts één exemplaar dat dan ook maar door één persoon tegelijk op één plaats kan gebruikt worden. De voordelen van een paperless office zijn dan evident. Het gebruik van papier of andere tastbare vormen van informatie kan nochtans van belang zijn in het proces van verwerken, ordenen en delen van kennis:

> *The visibility of information and artefacts used in work also contributes to overall awareness. Because knowledge work activity is largely cognitive and does not leave physical traces, it may be increasingly important to have artefacts and visual displays of information to aid coordination, memory and understanding the work as a whole (Lahlou, 1999; McGee, 2002). McGee argues that information displays are important to reconstructing a plan or reasoning behind a particular piece of work. Often these elements are a more effective learning tool than the final, highly edited and revised version of knowledge work products that are constructed electronically.*
>
> *Other research on situation awareness focuses on how the arrangement of equipment and physical layout of the task environment influence access to information and coordination of activities among group members (Artman, 2000). Displays and artefacts that can be readily seen and evaluated by group members create a greater degree of shared awareness. (Heerwagen et al., 2004)*
>
> *Despite the ability to store all documents electronically, many workers still have piles of paper on desks and other available surfaces (Sellen and Harper, 2002). From the perspective of individual work effectiveness,paper has many advantages over electronic documents. It is easier to read, review, edit and annotate. (Heerwagen et al., 2004, p. 524)*

Er zijn ook mogelijkheden om een clean desk-policy te voeren, met beperkte hoeveelheden papier, maar waarbij het voordeel van werken met papier grotendeels behouden blijft:

> *The storage technique uses mobile racks that allow the documents to remain at the periphery of attention (and therefore not out of sight, out of mind') and to be easily retrievable.The design has open, labelled shelves with the documents in work stacks rather than in file folders in a cabinet. The fact that documents are still in view is important because it enables ideas and thoughts stored in the documents to be made readily available when needed. At the same time, the improved visual organization of space eliminates the clutter of piles in the central field of view competing for attention. It seems like an intuitively obvious solution, yet most filing cabinets are closed, difficult to move and difficult to organize in a manner that makes information retrieval efficient. (Heerwagen et al., 2004, p. 524)*

Sellen & Harper verwijzen naar een onderzoek van Kidd, gedaan bij kenniswerkers in de advocatuur, financiën, reclame en ontwerp. Ze stelde vast dat de kenniswerkers weinig papier bijhouden of teruggrijpen naar bijgehouden materiaal. Het is voor al het proces van het maken en organiseren van nota's op papier dat hen helpt hun werk en ideeën te structureren:

> *"Kidd found that knowledge workers rarely store and file paper documents or refer back to the information they do keep. Rather, it is the process of taking notes that is important in helping them to construct and organize their thoughts. The information that they do keep is arranged around their offices in a temporary holding pattern of paper documents that serves as a way of keeping available inputs and ideas they might have use for in their current projects This clutter also provides important contextual cues to remind them of where they were in the space of their ideas. This study argues for the importance of the physicality of paper as the tangible embodiment of ideas and information." (Sellen & Harper, 2003, p. 63)*

De onderzoekers sluiten aan met hun eigen bevindingen op basis van hun studie bij het IMF:

> *"At the IMF we also saw that the ease with which paper could be laid out in three-dimanesional space, combined with the fact that paper rendered information tangible, made it indispensible for helping economists to keep ideas immediately available and accessible. The laying out of paper reports helped these knowledge workers to organize and structure their work, to remind them of what they needed to do, to keep available their current projects, and allow immediate access to those ideas." (Sellen & Harper, 2003, p. 63)*

Ook het werken aan en nota's maken op een document, het afleveren van een eindproduct, (p67) zijn activiteiten die bij voorkeur op papier gebeuren omwille van hun symbolische betekenis. Het lezen van documenten is een essentieel element van kenniswerk en lezen op papier heeft een aantal belangrijke voordelen tegenover lezen op scherm (Sellen & Harper, 2003, pp. 67, 76):

- Het bladeren en navigeren door documenten gaat beter op papier,
- Met documenten op papier is het gemakkelijker om met verschillende documenten tegelijk te werken, zelfs wanneer men regelmatig van locatie verandert;
- Op papier kan er gemakkelijker genoteerd worden;

- Het gaat beter om te lezen en tegelijk te schrijven wanneer het leeswerk op papier gebeurt, ook wanneer het schrijven gebeurt op een computer. Het heen- en weer schuiven tussen het schrijf- en het leesprogramma of –venster bleek een mentaal belastende manier van werken, in vergelijking met het schrijven op basis van een papieren tekst.
- Een papieren document geeft in zijn vorm al meteen redelijk wat informatie prijs over de inhoud: is het dik of dun, oud of nieuw, is er op geschreven, ziet het er bewerkt of gelezen uit, gaat het om een folder, een rapport, een artikel… deze elementen zijn op een scherm in een documentbeheersysteem meestal niet zo eenvoudig te zien.

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen 'hot, warm & cold documents'. Aan de 'hot' wordt er actueel gewerkt, de 'warm' liggen opzij en de 'cold' worden niet meer gebruikt. De mate waarin ze digitaal kunnen worden bewaard hangt van die status af: hoe 'kouder', hoe meer geschikt voor elektronische bewaring. Anderzijds kunnen elektronische documenten, wanneer ze gedeeld worden, ook gemakkelijk en op verschillende plaatsen worden afgedrukt (Sellen & Harper, 2003, p. 208).

Het is daarom voornamelijk van belang om de plaats van documentverwerking in het geheel van de organisatie te zien en de manier waarop de informatie die er in staat verwerkt wordt. Sellen & Richard spreken van een 'document life cycle'. Alleszins moet er goed nagedacht worden over de documentenstroom en de plaats van de verschillende types documenten in het werkproces om de mogelijkheden tot digitalisering er op af te stemmen.

In een steekproef van verschillende types van functies, waarbij een dagboek moest bijgehouden worden, werd vastgesteld dat 85% van de leesactiviteiten

Wat echter vaak onderbelicht blijft in de onderzoeken tot nu toe is het belang van de digitale handtekening. In veel organisaties is een documentenstroom op papier noodzakelijk omdat er handtekeningen nodig zijn. Wanneer die, in de context van een digitale documentenstroom, ook elektronisch kunnen getekend worden, komt er veel meer ruimte voor tijd- en plaatsonafhankelijk werken.

5.4. Conclusie

Het is mogelijk om paperless te werken, voor zover men het interpreteert als de mogelijkheid om alles digitaal te bewerken en op te slaan. Papier kan op die manier tot een minimum teruggebracht worden, maar het volledig bannen is waarschijnlijk geen goed idee. Voor een aantal taken is papier efficiënter en veel comfortabeler.

Toch is het (theoretisch) volledig paperless werken als principe noodzakelijk voor een doorvoeren van HNW: het is de premisse dat alle informatie overal onmiddellijk beschikbaar is die het telewerken en werken op flexplekken mogelijk maakt en die de drijvende kracht is achter de idee van meer autonomie

(informatie voor iedereen beschikbaar). Mobiele toestellen en cloud-toepassingen versnellen dit proces nog eens; hun toepassing en verspreiding als consumententoestellen zorgen er bovendien voor dat vrij algemeen zijn ingeburgerd. Ze worden aanzien als statussymbool waardoor opties als BYOD als een extra kunnen ervaren worden door werknemers.

Technisch is alles mogelijk – toch als er een internetverbinding beschikbaar is. De technologie is dermate alomtegenwoordig dat voor de meeste bedrijven de investering in apparatuur om de opstap te maken eerder beperkt zal zijn. De techniek maakt het ook mogelijk om meer taken dan vroeger werd aangenomen te digitaliseren of informatiseren waardoor een bredere waaier van functies en taken in aanmerking komt om plaatsonafhankelijk gedaan te worden. Dit brengt ons terug naar de filosofische beschouwingen uit de contextbeschrijving: misschien moeten we beducht zijn om te zeer in een technologisch optimisme terecht te komen en te weerstaan aan de verleiding om zoveel mogelijk plaatsonafhankelijk te gaan doen ‘omdat het kan’.

Niettemin blijkt uit de literatuur dat het essentieel en belangrijk is dat de ICT ondersteuning volledig op punt staat en achter de rug moet zijn voor HNW wordt ingevoerd.

6. Voorbeelden van HNW

6.1. Werkwijze

Om de bevindingen van de literatuur te kunnen plaatsen is van bij het begin van het onderzoek de optie genomen om een aantal bedrijven te gaan bezoeken. Gezien de brede probleemstelling van het onderzoek dienen deze bedrijfsbezoeken als verkennend en beschrijvend opgevat te worden. We streven naar een verdeling over ene breed scala van projecten, zonder een strikte afbakening van wat wel of niet een 'correcte' toepassing van HNW is. Het vertrekpunt is dat bedrijven zelf hun project onder de noemer van HNW of anders werken plaatsen.

Er werd gewerkt met een of meerdere gesprekken van anderhalf tot drie uur met een of meerdere bevoorrechte getuigen, doorgaans met een HR-verantwoordelijke of de projectleider als voornaamste contact. De gesprekken waren niet op voorhand gestructureerd. Na een algemene introductie vanuit de case zelf werd dieper ingegaan op het verloop van het project (de invoering), de motieven, de concrete inrichting en hoe die in het algemeen werd ervaren en de telewerkregelingen. Er werd ook een rondgang gedaan op de werkvloer. Eén case werd telefonisch afgewerkt.

Alle verslagen werden door de gesprekspartners nagelezen. De uiteindelijke tekst blijft wel onder de verantwoordelijkheid van de onderzoeker. Er bleken bij het nalezen vaak aanvullingen of correcties aangebracht te worden; voor veel bedrijven was dit een eerste keer dat hun project op een dergelijke manier werd benaderd.

De medewerking bleek zeer vlot te verlopen. Er werd geen enkele weigering genoteerd.

De bedrijven en organisaties werden gezocht via informele contacten binnen de begeleidende expertengroep, via consultants die een of meer van hun klanten suggereerden en via artikels in vaktijdschriften of op websites.

In de praktijk bleek dat na de eerste verkennende gesprekken de projecten sterk kunnen variëren in de manier waarop ze werden ingevoerd, de set van toegepaste maatregelen, het vertrekpunt van het project (de voorafgaande situatie), de aard van het werk, de motieven en zo meer. De accenten die worden gelegd tijdens de gesprekken verschillen nogal; daardoor heeft elke beschrijving een eigen structuur en opbouw.

6.2. Unizo

UNIZO

Willebroekkaai 37, 1000 Brussel

Gesprekken

- Bjorn Cuyt, Stéphane Vanden Broeck, (6 juni 2013)
- Jan Sap, COO (20 juni 2013)

Aanvullende informatie

- Presentatie Karel Van Eetvelt, UA Seminarie; powerpoint 'Improve Stand van Zaken 14/05/2013'

6.2.1. Achtergrond & aanleiding

Het project van Unizo is geënt op de verhuis naar een nieuw gebouw in 2007. De doelstelling was om de organisatie open te trekken, zowel intern, door meer samenwerking, afstemming en een andere organisatiestructuur, als extern, door een betere voeling met de leden. Dit vertaalde zich in een inrichting van de kantoren als een open werkruimte (in tegenstelling tot de veelal individuele bureaus voorheen), een grotere flexibiliteit in de werkuren, meer werken op het terrein zelf. Telewerken wordt in beperkte mate toegepast.

6.2.1.1 Oude organisatie

Unizo kende voor de omwenteling een klassiek organisatieschema. Er waren verschillende diensten: studiedienst, vormingsdienst, ondersteunende administratieve diensten en een aantal diensten die werkten voor een aantal sectoren. De centrale leiding coördineerde; de samenwerking en uitwisseling was ad-hoc en gebaseerd op vergaderingen. De samenwerking en uitwisseling tussen de verschillende diensten was vrij beperkt, al was er wel algemeen het besef dat meer samenwerking voor iedereen voordelig zou kunnen zijn.

6.2.1.2 Strategische doelstelling organisatie

De kern van het project was de strategische doelstelling die de organisatie zich heeft gezet om een betere aansluiting bij de leden te vinden. Men wil alle leden bereiken, naast de actieve ook de slapende leden en men wil de retentie omhoog. Daarnaast wil men het ledenaantal omhoog. De focus moet meer van de organisatie zelf (die uit een periode komt van groei en opbouw van een apparaat) naar de leden. Men wil bij de leden terug kunnen zeggen 'Unizo kent mij'.

Daarvoor moet men de sensoren bij de ondernemers zelf beter ontwikkelen. Er zijn nu teveel blinde vlekken. Om dat strategisch aan te pakken is men een segmentering gaan maken van de leden; om ze beter te kunnen aanspreken en om ze beter te kunnen geven wat ze nodig hebben. De basis van de segmenten

is de levensloop van een onderneming, met telkens een eigen leefwereld: de start (oprichten), run (op kruissnelheid draaien en vooruit gaan – een segment waar weinig aanbod voor was) en change (organisatieverandering, juridische of familiale aspecten bij overnames, …). Voor elk van deze segmenten worden aangepaste acties ondernomen om hen te bereiken en worden er aangepaste producten en diensten ontwikkeld. Er bestond al veel, maar men voelde de nood om beter te kunnen anticiperen en inspireren en daarvoor is contact met de leden belangrijk, zodat er een wisselwerking komt.

Met de nieuwe locatie werd ook een nieuwe organisatiecultuur beoogd, waarbij efficiency, return on investment en 'ownership' de sleutelbegrippen zijn. In het oude gebouw zat men meer 'verstopt' in een lokaal. Het was mogelijk om een hele dag aanwezig te zijn in de illusie dat men de enige was; pas bij het naar huis gaan en doven van de lichten bleek dan dat er de hele tijd toch collega's in hun kantoor zaten – of zich zelfs 'barricadeerden'. Dit leidde tot een cultuur waarbij men zijn deel van een taak of opdracht uitvoerde, dit doorgaf en er dan 'van af was', met weinig oog voor wat er daar na nog moest gebeuren. In de nieuwe organisatie heeft men meer een rol dan een functie en is men verantwoordelijk voor een volledig traject. Een voorbeeld hiervan zijn de enquêtes die men opzet. Na het opstellen van een vragenlijst werd de uitwerking ervan (routing en filtering) grotendeels aan de secretariaatsmedewerker overgelaten. Die moest dan regelmatig terugkoppelen en vragen omdat er altijd onduidelijkheden zijn wat helemaal niet efficiënt werkt. Nu zijn dergelijke taken en afspraken duidelijker: wie een enquête opzet is er verantwoordelijk voor, van A tot Z, en moet ook toezien op de routing en filtering.

6.2.1.3 Vertaling naar organisatiestructuur

Voor al de aspecten en acties die onder deze segmenten vallen kunnen KPI's worden opgesteld. Dit is een noodzaak in Het Nieuwe Werken; er moeten ankerpunten en duidelijke doelstellingen zijn voor de leidinggevenden. Deze KPI's worden nu stilaan ook vertaald op functieniveau, zodat link is tussen de organisatiedoelstellingen en die van elke werknemer.

De drie segmenten (start, run, change) vormen de kolommen van een matrixstructuur. Ze hebben elk een eigen directeur. Daarnaast – in de rijen – is er de werking voor de sectoren, spin-offs, studiedienst, vormingsdienst (beweging), de marketing, en de management-ondersteunende diensten (personeel, financiën,…). Ruimtelijk zijn de diensten gegroepeerd: de eerste vier samen op een verdiep en de andere twee eveneens.

De bedoeling is om deze matrix ook in de regio's te herhalen, zodat er een directe link is tussen de cel op het hoofdkantoor en de overeenstemmende cellen in de regio's. De functies op het hoofdkantoor en in de diverse regio's zijn in principe inwisselbaar; het maakt niet zoveel uit op welk niveau men het doet, inhoudelijk is het hetzelfde. Op die manier kunnen producten en acties ook efficiënter naar of tussen de regio's uitgerold worden, De 11 regio's bleken echter

te klein te zijn om een dergelijke structuur uit te bouwen, daarom werden ze gehergroepeerd naar het niveau van provincies.

Het invoeren van een dergelijke structuur is niet eenvoudig. Voor velen is het een evidentie, maar wie al jaren op een bepaald domein werkt geeft dat niet graag uit handen.

De idee is een opeenvolging van acties: sensor zijn op het terrein om de vraag te kennen, ontwikkelen van een product of dienst, uitrollen, evalueren en de vraag terug formuleren.

Men heeft getracht om de werkzaamheden in types of profielen te gieten. Uiteindelijk blijkt dat de aard van het werk in een aantal ruwe categorieën kon gegoten worden. Bij de meeste medewerkers is er behoefte aan dagen van concentratie en zijn er dagen waarbij men veel in- en uit gaat. Hierin kan nogal veel verschil zitten; sommigen zijn 80% van hun tijd op kantoor, andere zijn 80% van hun tijd uithuizig. Het aantal sedentaire medewerkers (die bijna nooit buiten gaan) is verminderd, dat is echter vooral een gevolg van de doelstellingen van de organisatie waarbij er de nadruk wordt gelegd op een goed contact met de leden-ondernemers en lobbywerk. De proporties van de aard van het werk zijn daardoor voor iedereen verschoven naar meer buitenshuis. De bezettingsgraad van de werkplaatsen varieert nu tussen de 40% en 60%. Er is dus altijd veel vrije plaats.

6.2.1.4 Vertaling naar een nieuwe ruimtelijke inrichting

In het gebouw werken over twee verdiepingen 126 mensen. Er is de studiedienst, met 14 adviseurs, twee secretariaatsmedewerkers en een directeur. Die zitten in dezelfde zone. Daarnaast zijn er de afdeling vorming, marketing en ondersteunende diensten, met servicecenters en productontwikkeling, gegroepeerd volgens drie levensfases van een onderneming (starten, uitbouwen, exploitatie). Vanuit de visie van de organisatie moesten er vooral tussen deze laatste diensten bruggen gebouwd worden, met de studiedienst als inhoudelijke ondersteuning. Behalve de studiedienst heeft iedereen vrij veel contact met ondernemers en bedrijven, ook telefonisch.

Op elke verdieping zijn er meerdere ‘bokalen’: ruimtes met glazen wanden (van vloer tot plafond) en deuren waarin een vergadertafel staat. Er kunnen ongeveer zes tot acht personen in vergaderen. De wanden zijn helemaal geluidsdicht en volledig doorzichtig; je kan er in maar ook doorheen kijken (en dus zien wat er zich aan de andere kant afspeelt). Daardoor is er een ononderbroken zicht over de gehele lengte van de verdieping. Er is op elke verdieping wel één die gedeeltelijk mat is: men kan wel zien dat er iemand is en bij het voorbijgaan zelfs wie, maar men kan de bespreking minder goed volgen. Vooral voor moeilijke of emotionele gesprekken was dit nodig. Ook al hoort men niets, er kon aan de non-verbale uitdrukking soms toch meer afgelezen worden dan wenselijk.

Er is recent een kamertje ingericht met zetels, een kleine bibliotheek en een tv met digitale decoder om bijvoorbeeld nieuwsuitzendingen te (her-)bekijken.

6.2.2. Voorbereiding

Er is een analyse geweest van de werklast en werksoort, op basis van een parate, ad hoc kennis van de werking en bezettingsgraad. Het was geen structurele bevraging. Een structurele bevraging zou beter geweest zijn dan de ad-hoc invulling van de noden en werkplaatsbezetting (en vindt men toch aan te bevelen). Nu blijkt vooral het informele moeilijk te zijn. Er is op de verdiepingen geen gelegenheid voor informele gesprekken. Die kunnen wel in de refter op de benedenverdieping. Daar gaat men vaker aanschuiven bij een andere dienst. Daar worden dan vooral informele gesprekken gevoerd, geen werkgesprekken.

De inschatting van wat er zal gebeuren bij een herinrichting bleek moeilijk te voorspellen. Men had wel een analyse gemaakt van wie bij elkaar zou gaan zitten per verdieping. Bijvoorbeeld de ondersteunende secretariaatsdiensten zaten eerst samen bij elkaar. Dit bleek niet te werken. De medewerkers verloren het rechtstreeks contact met hun dienst. Ze zijn nu verplaats zodat ze tussen hun dienst zitten. Ze zitten meestal dicht bij de liften, waardoor ze zien wie er binnen en buiten gaat en ze een goed idee hebben van wie er is. De analyse van wie men samen in een bepaalde zone zet bleek uiteindelijk niet zoveel uit te maken. Men gaat vooral samen zitten volgens de manier waarop men werkt en met elkaar om gaat (gedrag). Dit verschilt nogal per dienst. De studiedienst zit samen en de andere diensten zitten in elkaars buurt.

De architecten voor de binneninrichting werden een jaar voor de verhuis onder de arm genomen en gebriefd. Deze tijd was ook nodig om alle beslissingen te kunnen overwegen. In de loop van dat jaar heeft men geprobeerd om voor heel wat beslissingen een draagvlak te creëren, bijvoorbeeld wat het meubilair betreft: voor de bureaustoelen werden een aantal modellen die in aanmerking kwamen ter beschikking gesteld om eens uit te proberen. Een echte ‘verkiezing’ was het niet, maar er werd met de reacties wel rekening gehouden.

6.2.2.1 Overleg

Voor de personeelsleden was er het Unizo medewerkersoverleg, waarin één medewerker per dienst werd afgevaardigd. Dit is relatief weinig gebruikt in de voorbereidende fase; deze rol werd voornamelijk door de ambassadeurs opgenomen. Die kunnen zo kort op de bal spelen bij problemen dat de meeste angels er tijdig werden uit gehaald. Sedert de effectieve verhuis wordt de maandelijkse agenda van het personeelsoverleg quasi volledig opgeslorpt door 101 puntjes mbt nieuwe werkplek).

6.2.2.2 Verhuiscoördinator en -ambassadeurs

Er was één stafmedewerker fulltime vrijgesteld als verhuiscoördinator. De volledige verhuis en omschakeling liep over een periode van 2 à 3 jaar, afhankelijk van wat men als startpunt neemt (de principiële beslissing of de start van de concrete uitwerking).

Voor het aanpakken van de verhuis werd er gewerkt met 'verhuisambassadeurs'. Dit zijn aangeduide personeelsleden die als aanspreekpunt functioneren. Ze krijgen volledige informatie over alle aspecten van de verhuis, eerder en uitgebreider dan hun collega's. Ze kunnen antwoorden op vragen en terugkoppelen. Het voordeel voor de projectleiders is dat als er vragen komen vanuit de ambassadeurs, die al gefilterd zijn: de eenvoudige of informatieve vragen zijn al beantwoord. Ze kunnen snel inspelen op geruchten en inschatten hoe de informatie arriveert. Voor de selectie werden zowel 'believers' als 'nonbelievers' gekozen. Ze zijn ook een aantal voorbeelden gaan bezoeken zodat ze een goed idee hebben van waar het naar toe gaat. Dit systeem helpt om de believers aan boord te houden en de non-believers een kanaal te geven. De ambassadeurs brengen een dynamiek op gang en werken actief mee; bijvoorbeeld met het opruimen en klaarmaken van de bureaus. De ambassadeurs waren naar eigen zeggen tevreden over hun rol, maar hebben collectief een maand na de verhuis gevraagd om van hun rol 'verlost' te worden, omdat het hen erg in beslag neemt.

6.2.2.3 Communicatiekanalen

Om de verhuisplannen te ondersteunen zijn er twee online-kanalen opgezet (= interne communicatieondersteuning). Er was eerst een facebookpagina, waar nieuws op werd gezet en waar iedereen kon reageren. Daarnaast was er ook een speciale website (www.wijverhuizen.be, voor iedereen grotendeels toegankelijk) met nieuws, foto's, plannen, links en filmpjes die door het personeel zelf werden gemaakt, vaak speels van toon.

In het vorige gebouw werd er in de loop van de 2 jaar voorafgaand aan de verhuis al door verschillende diensten op een min of meer open manier gewerkt. De communicatiedienst was daarbij de voorganger, waarbij tussenmuren van lokalen gesloopt werden en men met een tiental mensen samen zat aan in een open plan. Zo werd er al enigszins ervaring opgebouwd. Ook de CEO en COO hebben op een bepaald moment hun royale bureauruimte opgegeven en meerdere collega's een plaats gegeven in hun 'lokaal'. Zo werd een belangrijk signaal gegeven dat het hen menens was en dat ze zelf ook hun part zouden doen.

6.2.3. Inrichting

6.2.3.1 Oud

Voor de verhuizing betrok Unizo een klassiek kantoorgebouw uit de jaren '60. Over verschillende verdiepingen verspreid werd er in kamers gewerkt: kantoorruimtes die oorspronkelijk voorzien waren voor één tot twee personen. De kamers waren volledig afgesloten zonder ramen of openingen naar de gang, ze konden worden afgesloten met een deur. De verschillende kamers waren met elkaar verbonden door een lange gang. Op de hoeken van het gebouw waren grote kamers voor de leidinggevenden. Na verloop van jaren waren her en der

kamers opengemaakt en met elkaar verbonden, zo ontstonden er kleine open kantoorruimtes die aan meerdere personen konden plaats bieden.

Vergaderzalen waren er te weinig Ze werden op verschillende plaatsen ingeplant, waaronder ook op de verdieping in het souterrain. Daarnaast waren er ook kleine zogenaamde onthaallokalen, waar verschillende werkposten in één ruimte waren, gescheiden door lage muurtjes. Deze werden vaak voor langere tijd ingenomen door externen of permanentie voor projecten. Er was ook geen refter – afgezien van een vergaderzaal die daarvoor gebruikt kon worden als ze vrij was. Dit werd zelden gebruikt, meestal door dezelfde kleine groep. De meesten aten aan hun bureau of kwamen samen in het bureau van een collega.

Verschillende diensten zaten bij elkaar gegroepeerd. Door de gangenstructuur en de verspreiding over verschillende verdiepingen was er weinig tot geen toevallig of spontaan contact; medewerkers van verschillende diensten overlegden of communiceerden op basis van een uitnodiging voor een vergadering. De top van de organisatie betrok lokalen op de bovenste verdieping.

Het gebouw was uitgeleefd en men was het er in het algemeen over eens dat het een muffe, troosteloze indruk wekte.

6.2.3.2 Nieuw

De kantoren van Unizo bevinden zich in een nieuwbouw in het centrum van Brussel. Op de benedenverdieping is een ontvangstruimte en een ruim cafetaria. Beide worden gedeeld met een andere organisatie die is geassocieerd met Unizo.

De kantoren bevinden zich op drie verdiepingen. Op de eerste verdieping zijn er enkel goed uitgeruste vergaderzalen van diverse grootte. Bezoekers worden hier ontvangen, waardoor ze niet in de eigenlijke kantoorruimte terecht komen. Daardoor is er minder storing en wordt de veiligheid en toegang beter te beheren.

Op de derde en vierde verdieping zijn dan de werkruimtes. De platformen zijn open van structuur. Er zijn geen wanden of afgesloten ruimtes met uitzondering van een mediakamer en het archief. De werkposten zijn opgesteld in tafels aan de buitenzijde van het platform, naast de buitenramen. Ze zijn opgesteld in clusters van vier werkposten, twee aan twee. Er is een beleid van flexdesking en clean desk. De uitrusting van de werkposten wisselt; sommige zijn voorzien van een scherm en docking station, andere zijn leeg en hebben enkel stopcontact en netwerkkabel. Daar kan een ander type van docking station in geplaatst worden, dat dan door de medewerker in het kader van ‘clean desk’ wordt weggeborgen in een locker.

De verschillende clusters staan in rijen opgesteld. Op elke verdieping zijn er tussen de rijen vergaderruimtes gebouwd, die volledig doorzichtig zijn, ze zijn helemaal uit glas. Er is daardoor vooral een ruimtelijke en akoestische scheiding, maar men kan er door kijken. Daardoor kan de volledige ruimte overzien worden. Deze vergaderruimten kunnen tot acht personen een plaats geven. Eén van deze

ruimten is met een matte afwerking voorzien op ooghoogte, zodat er meer privacy ontstaat, wat vooral gebruikt wordt voor gesprekken die over personeelsaangelegenheden gaan.

In het midden van het platform is er de middenconsole, die traditioneel het trappenhuis en de liften bevat, afgewisseld met een sanitair blok en een koffiehoek, die langs beide kanten open is. Er is een vooral visuele afscheiding met verticale latten. De koffiehoek bestaat uit een toog met het koffieapparaat, en daarachter een klein salon. Dit wordt door de gebrekkige akoestische afscheiding echter weinig gebruikt.

Aan één zijde van de middenconsole bevinden zich de cockpits. Daarin kunnen tot twee personen plaats nemen om te overleggen, of er kan één persoon in om te werken. Deze cockpits hebben een glazen afwerking; er komt daardoor daglicht binnen, mar het is ook volledig doorzichtig. Door een probleem met de installaties in het plafond blijkt er een akoestische brug te zijn, een probleem dat tot spijt van de organisatie moeilijk opgelost raakt.

Aan een andere zijde van de middenconsole is de ruimte met de lockers en de toegang tot het archief, dat al bij al vrij klein is. Ook in de middenconsole, aan de toegang tot de liften en de trappen, staat een klein economaat en is er een ruimte waar de netwerkprinters staan opgesteld.

De verschillende diensten hebben toegewezen zones; men zal de medewerkers daardoor meestal in dezelfde omgeving terugvinden.

Beide verdiepingen zijn vrijwel identiek van opbouw.

Het cafetaria op het gelijkvloers is ruim, het beslaat zowat de volledige oppervlakte van het platform. Er is een zelfbedieningstoog en een diverse collectie van meubels en tafels om te eten: hoge bartafels, kleinere gewone tafels, een bank tegen de wand, enzovoort. Het wordt samen met de andere huurders gebruikt.

6.2.4. Organisatiecultuur

Samenwerking was een zaak van enkele medewerkers die dit uit eigen beweging deden; nu is het een objectief van de organisatie (samenwerking en kruisbestuiving). Het gebouw geeft daar nu alle faciliteiten toe.

De cultuur is nu omgeslagen: samenwerking wordt gestimuleerd en medewerkers worden op resultaat gestuurd waardoor ze een ownership hebben van elke opdracht. Een lange middagpauze als er een leuke gelegenheid is moet dus kunnen, maar dat houdt in dat de resultaten ook duidelijk moeten geformuleerd zijn en gehaald. De ijkpunten daarvoor zijn de functionerings- en evaluatiegesprekken. Er zal nu ook op KPI's gewerkt worden.

In de nieuwe structuur wordt ook ingezet op de samenwerking met de provincies, waar de lokale werking gecentraliseerd werd. De interne communicatie moest daarom verbeteren. Dit kan door de duidelijker profielen waardoor het beter

aanwijsbaar is waar in de organisatie welke taak wordt uitgevoerd en wie dat doet.

Een dergelijke cultuuromslag, de open ruimte en aangepaste, veel intensere samenwerking zorgt er voor dat slecht functioneren nu veel duidelijker is. Een aantal medewerkers gedijde niet nu de zekere, veilige en beschermende omgeving is weggevallen. Sommigen hebben zich aangepast en functioneren nu goed tot zeer goed. Een aantal anderen daarentegen heeft men laten gaan. Dat was niet zozeer omdat ze de nieuwe omgeving niet zagen zitten, dan wel om de manier van werken die er aan gekoppeld was. De organisatie is in zijn geheel veranderd. Mensen die er in geslaagd waren om een job voor zichzelf te creëren los van de organisatie vallen weg. Hen laten gaan was een duidelijke keuze van de organisatie. Het was ook motiverend voor de mensen die wel mee wilden. Er is nu een nieuw evenwicht.

De aanwezigheden worden met grote precisie in een Outlook kalender ingeschreven, zodat iedereen altijd weet waar de collega's zijn.

6.2.5. ICT

Er zijn zware investeringen gedaan in ICT. Er is voor iedereen een BlackBerry met data-abonnement, een laptop en naar keuze een dockingstation of een klavier & scherm combinatie, een vaste telefoon met een inlogsysteem, geavanceerde printers, overal wifi en een volledige overschakeling op paperless.

Er is een geavanceerd printsysteem. Vanop gelijk welke plaats (kantoor, thuis, ergens onderweg) kan een afdruk gemaakt worden op een van de printers in het kantoor. De afdrukopdracht blijft opgeslagen in alle toestellen totdat de gebruiker zich ergens aanmeldt, bijvoorbeeld met de personeelsbadge. De verschillende wachtende afdrukopdrachten worden dan in een menu geopend; met een druk op het schermpje worden de geselecteerde opdrachten dan afgedrukt. Zo kan men dan bijvoorbeeld thuis een vergadering voorbereiden en op weg naar het vergaderlokaal de documenten uit de printer halen.

Er is een Citrix-omgeving opgezet voor iedereen (een netwerk met software die er voor zorgt dat gelijk waar men inlogt, men een virtuele omgeving heeft die identiek is op verplaatsing als op kantoor). Dit was allemaal klaar voor de verhuis. De servers heeft men niet meer intern; de volledige werkomgeving draait in de 'cloud' op servers bij een provider (Belgacom). Het verhuizen van de servers en het onderhoud en ruimtelijk plaatsen van een serverpark was te duur en zou teveel dure plaats innemen.

Deze investeringen beschouwde men als een noodzakelijke voorwaarde. Flexdesks met een vaste desktop computer hebben geen zin; ook al kan men er op inloggen met zijn eigen account en omgeving, het is niet flexibel genoeg in vergelijking met een laptop. Ook de BlackBerry met data is nodig; je kan niet aan iedereen vragen om overal te kunnen of willen werken zonder een tegemoetkoming. Er is overwogen om een BYOD (Bring Your Own Device) op te zetten, maar de beheerskost leek te groot voor deze organisatie.

De ICT moet ondersteunen wat de organisatie wil bereiken. Het hele systeem moet performant zijn. Alles moet ook een doel hebben. Zo was er het voorstel om voor de directieleden een tablet te kopen. Dit is uiteindelijk afgevoerd; het aantoonbaar nut was te klein en dat het alleen voor de directie zou zijn past niet in de nieuwe filosofie. Zij die ze echt kunnen gebruiken hebben er intussen zelf gekocht; die worden dan wel ondersteund door ICT voor wat integratie in het netwerk betreft.

6.2.6. Effecten op de organisatie

De rollen in de organisatie zijn veranderd. Er is nu een sterkere integratie van het ondersteunen van de leden in elke rol van de organisatie. Daardoor komt iedereen ook vaker buiten; er zijn nauwelijks nog louter interne functies. Dat betekende in de ontwerpfase wel dat voor elke rol of functie er een vertaling moest gebeuren van de organisatie- en beleidsdoelstelling naar het niveau van de uit te voeren taken. Alles werd in dit kader opnieuw gedefinieerd. Het ontwikkelen van inhoud en aanbod gebeurt nu niet meer gescheiden, dit moet geïntegreerd worden. Ook de relatie met de regio's – nu gefuseerd tot één dienst per provincie – werd intenser. Het gebeurde vroeger te vaak dat verschillende mensen op verschillende plaatsen in de organisatie met hetzelfde thema bezig waren, mogelijk met een ander doel, maar zonder dat van elkaar te weten. Dit verlies aan mogelijke kennisdeling en synergie wegwerken was een van de voornaamste drijfveren van de organisatieverandering.

6.2.6.1 Privacy

Iedereen kan iedereen overal zien en dat zorgt enerzijds voor een sterker gevoel van aanwezigheid, maar ook voor een verlies aan privacy. Voor de privacy van bijvoorbeeld de HR afdeling worden in de praktijk nieuwe oplossingen gevonden. Men ontmoet mekaar voor een moeilijk gesprek dan 'toevallig' in een apart lokaaltje.

6.2.6.2 Richtlijnen

Het is belangrijk om een aantal duidelijke richtlijnen te stellen en dan voor verschillende groepen een ander gewicht toe te kennen. Een duidelijk voorbeeld daarvan is het thuiswerken. Het beleid is er op gericht om minstens 2 dagen per week op kantoor te zijn. Wie deeltijds werkt zal dus minder of zelfs niet kunnen telewerken (vanaf vier vijfde). Bij de meesten wordt thuiswerk gebruikt in functie van het werk: wie bijvoorbeeld in Antwerpen moet zijn zal daarna niet meer naar Brussel komen; wie zich liever thuis concentreert dan in een 'bokaal' zal thuiswerken. Wie een interne functie heeft, zoals boekhouding, kan telewerken krijgen op basis van de bezetting van de dienst en de verdeling van taken.

6.2.6.3 Leiding geven

Voor de leidinggevenden is het kwestie van anders te gaan aansturen. Men voorziet één vast moment waarop iedereen aanwezig is. Er is dan structureel

overleg of er is bepaald dat iedereen dan aanspreekbaar is voor persoonlijk overleg, of nog andere regelingen, maar er moet iets voorzien worden. Er is daarvoor met de leidinggevenden zeer veel overleg gepleegd en er werden enkele korte opleidingssessies gegeven. Het blijkt dat de leidinggevenden die bij aanvang het meeste weerstand boden nu het beste de switch gemaakt hebben. Zij die het van meet af aan zagen zitten hebben er meer moeite mee. Volgens de gesprekspartners komt dat doordat wie tegenstribbelde meer aandacht heeft gekregen en er met hen ook intenser is gesproken en overlegd. Er waren enkele aanpassingen mogelijk, maar de basisprincipes waren niet voor discussie vatbaar en werden er door gedrukt.

De nieuwe situatie wordt ervaren als een nieuw psychologisch contract tussen de werkgever en de medewerkers. De oude zekerheden zijn vervallen; er is een nieuwe transactie.

6.2.6.4 Telewerken

De aanwezigheden zijn in vergelijking met de vorige situatie ongeveer gelijk gebleven. Er wordt in de studiedienst iets meer getelewerkt nu de mogelijkheden duidelijk zijn, maar veel mensen warren sowieso al vaak extern aan het werk. In de andere diensten is er nu 1 dag structureel telewerk per week. Men merkt dat het onderling overleg groeit en dat de diensten zich in de ruimte dicht bij elkaar zetten. De indruk van aanwezigheid is wel toegenomen, omdat het meer opvalt wie er is. Telewerken is anders voor iedereen; elk gaat er op een andere manier mee om. Wel heeft men de indruk dat een telewerkdag een nieuw statussymbool is geworden. Thuiswerken is geen dwang of verplichting, maar opent wel mogelijkheden, zoals het uitstellen van de pendel: als men om 10 uur op kantoor wordt verwacht kan men thuis de email bijwerken en de vergadering voorbereiden (en documenten afdrukken), na de file vertrekken en op tijd aankomen (en de prints uit de printer halen). Het is vooral het werken op resultaat dat dit mogelijk maakt, eerder dan de formele toestemming om thuis te werken of vrij het uur van aankomst te kiezen.

Thuiswerk is radicaal in opzet maar pragmatisch in toepassing. Alles is er voor voorzien, maar het voornaamste blijft het direct contact met de collega's.

6.2.6.5 Werken in een open kantoor

De nadelen van een open omgeving zijn gekend. Deze zijn echter afgewogen tegen de voordelen ervan in het kader van de organisatiedoelstellingen. De kostprijs speelde ook een grote rol. In de praktijk, vinden de gesprekspartners, zijn het de meer introverte of rustige persoonlijkheden die de strijd om de kantoorsfeer gewonnen hebben. Het ijkpunt is het rustige geconcentreerd werken; extraverte types die zich af en toe eens laten gaan in verwensingen of gejuich houden zich in; net zoals zenuwachtige types die ijsberend lopen te bellen. De extraverten hebben zich blijkbaar meer aangepast (of moeten aanpassen).

Er is een opvolging voorzien door middel van een personeelsenquête. In het oude gebouw is daarvoor een nulmeting uitgevoerd. Op de resultaten van de eerste meting in dit gebouw is het nog wachten. Het plan is om dit op kwartaalbasis te doen.

Er zijn wel degelijk een aantal belangrijke nadelen aan het open kantoor. Vooral het bellen is lastig. Daarvoor loopt men dan een vergaderzaal in. Op sommige plaatsen – tussen twee glazen vergaderzalen in – wordt er wel veel gebeld; wie hier zit is akoestisch afgeschermd. De kleine cockpits worden niet gebruikt om te bellen. Sommige mensen hebben het daar moeilijk mee; zeker op een mindere dag of als er een moeilijk persoonlijk gesprek moet gevoerd worden is dat ongemakkelijk. De privacy is hetgeen het moeilijkste is op te vangen; het staat ook tegenover de idee en het concept van een open plan waarbij zichtbaarheid en het maximaliseren van de mogelijkheid tot contact vooraan staan.

De belangen van de organisatie en de voordelen die men met het open plan wou bereiken wogen echter op tegen de gekende nadelen. Men wou expliciet een open, clean landschap (een schril contrast met het rommelige, afgeleefde gebouw waar men voordien huisde). De centrale idee is een campusgevoel te ontwikkelen; vandaar ook het eigen restaurant. De nadelen probeerde men op te vangen door aparte lokalen te voorzien, glazen vergaderruimtes, geluidsdemping en een verstandige inrichting.

Er staan ook geen planten en er is geen versiering aan de muren. Ook dit is bewust gekozen om een sobere, heldere omgeving te hebben waar de afleiding beperkt wordt en die ook proper blijft. Er is wel voorzien om rond de zomer (wanneer men 6 maanden in het nieuwe gebouw huist) een evaluatie van de inrichting te doen, een moment waarop de organisatie en de werknemers zich al wat ‘gezet’ hebben, om te zien wat de mogelijkheden van aankleding zijn.

Lockers worden minder gebruikt dan verwacht. Heel wat lockers blijven leeg, ook al is er een cleandeskpolicy.

Het meeste overgebleven kantoormateriaal (scharen, nietmachines, enzovoort) wordt gedeeld.

Op ‘lege dagen’, wanneer er weinig volk aanwezig is, heeft men de neiging om elkaar op te zoeken en bij elkaar in de buurt te gaan zitten. Men heeft vaker het gevoel dat er mensen aanwezig zijn; iedereen die er is kan men ofwel zien zitten of heeft men zien binnen- of voorbij gaan. Er is een groter bewustzijn van de aanwezigheden.

Soorten diensten gaan bij elkaar gaan zitten (studiedienst, marketing, enz). Mensen kiezen ook altijd min of meer dezelfde plaats in het gebouw.

De koffiehoeken worden niet gebruikt voor informele gesprekken, daarvoor is de akoestische afscherming te beperkt.

Er is een maandelijks medewerkersoverleg (UMO), waarop van elke dienst een werknemer vertegenwoordigd is. Dit kan in principe over alles gaan, maar sinds de verhuis gaat het vooral over het gebouw. Er zijn een aantal problemen met de

verluchting die moeilijk opgelost geraken. Daarnaast zijn er ook vrij veel kleine ergernissen, die soms met gebouwbeheer te maken hebben (openen en sluiten van zonwering, verlichting…) en soms met gedrag van collega's (reinheid van kantoren en sanitaire zones, …). Werknemers bereiden dit goed voor; het zijn duidelijk belangrijke punten.

6.2.6.6 Ruimtegebruik

Een van de voordelen van het werken in de nieuwe omgeving is dat er meer samengewerkt wordt. Men kan beter zien wie er tijd over heeft en dus aangesproken kan worden.

De poolvorming met de secretariaatsmedewerkers was moeilijk af te stemmen. Hen samen zetten gaf niet het gewenste resultaat. Men hoopte zo een betere werkverdeling en samenwerking te krijgen, maar de bonus daarvan woog niet op tegen het gevoel van vervreemding dat ze hadden door niet meer bij hun dienst te zitten. Het directe contact is belangrijk voor de efficiëntie van hun werk, dat had men onderschat. Nu zijn nog slechts een viertal secretariaatsmedewerkers die samen in een kleine pool zitten.

De verschillende diensten zitten weliswaar nog steeds dicht bij elkaar, in een vier à vijftal zones. Daar doorheen lopen en het feit dat je elkaar ziet zitten geeft wel een heel ander gevoel dan de lokalen waar ze vroeger al tot op zekere hoogte samen zaten. Het nodigt veel meer uit om van de ene naar de andere dienst te lopen en dat was ook de bedoeling.

Werknemers die bellen lopen na het opnemen van de telefoon meestal direct naar een van de glazen vergaderzalen, met de deur gesloten, om de anderen niet te storen of om zelf privacy te hebben. Het gebrek aan privacy is opmerkelijk; er is geen enkele plaats waar men zich aan het zicht kan onttrekken; men ziet iedereen altijd en wordt altijd gezien.

6.3. VRT redactie

VRT Nieuwsredactie

August Reyerslaan 52, 1000 Brussel

Gesprekken:

- Roel De Geyter, Projectleider Gebouwen en Technische Installaties (27 mei 2013);
- Wim Willems, hoofdredacteur nieuws, Brigitte Vermeersch, journaliste en projectleider van het nieuwsproject; Lena De Meerleer, diensthoofd Productie; en de begeleidende consultant (20 juni 2013)
- Brigitte Vermeersch, HR-verantwoordelijke in de periode van het project (14/11/2013)

6.3.1. Context en achtergrond

De VRT gebouwen (in het geheel) huisvesten nu 2700 personeelsleden in het complex in Brussel. Daarvan zijn er maximaal 1600 tegelijk aanwezig (piek), meestal 1300. 300 hebben geen eigen bureau. Er is met dit aantal plaatsen een garantie op een werkplaats voor iedereen (77%). Er zijn daarnaast ook nog gebouwen in de provincies, daar werken samen 200 personen.

Op de nieuwsredactie is de bezetting heel laag; maximaal 1/3 van de personen is tegelijk aanwezig. Het spreekt voor zich dat veel van hen regelmatig buitenshuis zijn.

Het huidige gebouw beslaat ongeveer 3500m² kantoren en 6000m² productieomgeving, vooral studio's voor radio & TV, en ruimtes voor de webredactie. Na een analyse van het gebouw rond 2004 bleek dat het gebouw niet meer voldeed maar dat op dat moment een renovatie de beste oplossing was.

6.3.1.1 TV: nieuwe manier van werken vergt andere ruimte indeling

De evolutie naar de situatie zoals we die vandaag kennen is gestart in 2004. Steeds meer vroegen programmamakers van radio en TV om de gesloten lokalen (kamers) waar 1 tot 2 personen in kunnen werken open te maken. Wanneer een programma ontstaat is zijn er 1 à 2 mensen die er aan werken; naarmate de productie vordert en de uitzending nabij komt, komen daar personen bij: script, casting, producers, enzovoort. Zo ontstaat een hele redactie, die meer dan vroeger graag in één ruimte wil samenzitten. Dat deden ze soms al in de praktijk, waardoor sommige van die kamers sterk overbevolkt waren. Bovendien veranderen de groepen steeds vaker: er wordt vaker met tijdelijke krachten gewerkt en delen worden uitbesteed. Voor die mensen een vaste bureau voorzien is moeilijk te verantwoorden bij schaarste van plaats. Na het afronden van een programma werden de ruimtes weer in hun oorspronkelijke

indeling hersteld. Dit alles bracht veel hinder en logistieke organisatie met zich mee. Daardoor kwam steeds meer de vraag naar flexibele indelingen van de ruimtes in plaats van het permanent ombouwen van lokalen.

De TV-studio's bleken toen van uitstekende kwaliteit en te voldoen aan de noden van vandaag. Gezien ze in budgettair gunstige periodes werden gebouwd, zou het nieuw bouwen van andere studio's vandaag niet meer mogelijk zijn met dezelfde kwaliteit. Deze bleven dus staan.

Voor TV gaat het buiten het nieuws om tijdelijke producties. De werkwijze is meer gestructureerd en gepland; lokalen, studio's en diensten worden gereserveerd voor bepaalde draaidagen.

Voor de TV werd in 2004 besloten tot een totale ombouw van de kantoren. Er werd een buffer-ruimte voorzien om pieken op te vangen, die later aan de krappe kant bleek te zijn (maar toch ruim genoeg om net niet tot noodmaatregelen te moeten overgaan).

6.3.1.2 Radio: nieuwe inrichting sluit aan bij zenderidentiteit

De werkwijze voor radio & TV verschilt grondig. Radio heeft een langdurige looptijd, de kern van radio zijn de zenders. Met het verder uitbouwen van de zender-identiteit kwam ook de vraag van de radiomakers om een studio te hebben die daar meer was op voorzien. Voor 2004 waren er redactielokalen en een heel eind verder een cluster van radiostudio's. De radiostudio's, 35 in totaal, bleken technisch nog altijd te voldoen, maar het waren er wel teveel voor 5 radionetten. De fysieke afstand tussen redactie en studio was bovendien heel groot. Er is na analyse overgestapt naar vijf radio omgevingen, waarbij een studio met glazen wanden omgeven wordt door werkposten voor de redactie. Daardoor is de sociale context veranderd, er is een grotere samenhorigheid die het 'zendergevoel' versterkt.

6.3.1.3 Nieuwsredactie

Voor de nieuwsredactie werd deze filosofie nog verder uitgewerkt. Een ruimte in het midden van het gebouw werd vrijgemaakt om vernieuwbouw te kunnen zetten. Dit resulteerde in een ruimte van twee verdiepingen van elk 2500m², enkel begrensd door de nodige branddeuren.

De inrichting is voornamelijk gebaseerd op de kantoren van Swiss Life, zoals beschreven in het boek "The Art of Working" van Erik Veldhoen uit 2005. De ontwerpers zijn ook gaan kijken in een aantal gemeenten in Nederland. Men kwam tot de conclusie dat de schaal goed moet zitten: de plateaus mogen niet te groot zijn en bij voorkeur vierkant van vorm, dit geeft een beschuttend gevoel. De groepering gebeurt functioneel, op basis van het werk dat gedaan moet worden.

De herinrichting van de nieuwsredacties was het eerste project in wat een lange reeks moet worden. De redactie vroeg een zo groot mogelijke vloer, waar het gonst van de bedrijvigheid. De vraag naar een open vloer was hier sterker dan bij andere diensten, maar niet iedereen was even enthousiast. Het contrast met de

vrij intieme kantoren die men tot nu kende beloofde toch vrij groot te worden. (zie verder 6.3.2)

6.3.2. Technologische evolutie

6.3.2.1 Analoog naar digitaal

De technologische evolutie ligt aan de basis van deze veranderingen in zowel de organisatie als uiteindelijk de huisvesting. De stap van analoge opnames en uitzendingen werd voor de radio gemaakt eind van de jaren ’70. Dit bleek van belang voor de geluidskwaliteit, maar maakte op zich niet zoveel verschil, het ging nog altijd om fysieke dragers. Voor de TV was dit pas op het eind van de jaren ’90.

6.3.2.2 Digitaal naar geïnformatiseerd

Voor zowel radio als TV was de informatisering veel ingrijpender. Klank en beeld staan nu niet meer op band of schijf, maar op een server en kan door informatica geïndexeerd, doorzocht, geselecteerd en bewerkt worden. Dit maakt bijvoorbeeld een automatische muziekkeuze mogelijk en de koppeling van de uitzending en de gegevens ervan (nummer, programmanaam, bijkomende informatie) aan websites. Bij TV is dit complexer; de volledige informatisering is daar nog volop bezig. Pogingen in 2003 en 2005 gaven niet het gewenste resultaat: de capaciteit voor TV-beelden bleek te zwaar om dragen voor het toen beschikbare IT-materiaal.

Niet alleen is de analoge technologie anders van drager en opslag, ook het werken er mee verschilt grondig van digitaal zoals we dat nu kennen. Analoge signalen zijn lineair, ze hebben een bepaalde volgorde en er is in principe maar één drager van. Digitale gegevens op een server zijn multilineair: een montage laat het oorspronkelijke bestand intact en voegt koppelingen toe naar bepaalde stukken. Dit laat veel meer bewerkingen op hetzelfde materiaal toe, door verschillende personen zonder er kopies met kwaliteitsverlies van te maken. Hetzelfde materiaal kan nu eindeloos bewerkt worden. De technologische veranderingen van analoog naar digitaal en van tape naar een server maken het mogelijk om inhoud en materiaal te delen tussen radio, tv en online.

6.3.3. Eén/De Redactie

6.3.3.1 Organisatiedoelstelling

De basisidee achter het samenbrengen van de redacties was dat in het medialandschap van vandaag er meer cross-mediaal moet gewerkt worden: online, radio en tv zitten in één stroom. TV-beelden en radiofragmenten moeten ook op de website aangeboden worden. Web, tv en radio hebben verschillende snelheden, momenten en manieren van voorstellen, maar de inhoud, het nieuws zelf, blijft hetzelfde. Om dat te stroomlijnen en efficiënter te doen werken was er nood aan één centrale redactie voor de verschillende media.

Motor achter het proces is de nieuwsintake die het binnenkomende nieuws (persberichten, communiqués, feeds van nieuwsagentschappen enz.) filtert, trieert en ter beschikking stelt van de uitzendredacties. Die beslissen dan welk item ze verder willen uitgezocht en uitgewerkt zien door de verslaggevers/specialisten van de themaredacties (politiek, crimi-sociaal-econ,..) Die laatsten kunnen ook vanuit hun expertise nieuwe onderwerpen aanbrengen voor de uitzendredacties.

6.3.3.2 Invoering

Oorsprong

De introductie van de nieuwe manier van werken gebeurde op basis van een samenwerking tussen de drie hoofdredacteurs in januari 2005. Daaruit kwam een eerste voorzichtige aanzet tot samenwerking. Zij hebben dan vrij snel een projectgroep opgericht, bestaande uit twaalf personen, de helft uit de redacties, de andere helft vanuit de technologie, aangevuld met een begeleidende consultant. Deze groep bereidde een vertaling voor van de nieuwe verwachtingen en hoe de VRT daar als organisatie moet op reageren. De leden fungeerden ook als een soort ambassadeurs: ze peilden naar reacties en verwachtingen enerzijds en begonnen de idee uit te dragen anderzijds. De samenstelling met leden uit de redactie en de technici was doelbewust: de wisselwerking tussen beide zorgde er voor dat de redactie duidelijk kon maken wat zij wilden, en de technici konden aangeven wat technisch allemaal mogelijk was en kregen een richting om in te werken.

In mei 2005 werden dan infosessies gehouden voor het personeel, waarin de visie van de projectgroep werd voorgesteld. Dit gebeurde zowel in het omroepcentrum als in de regionale vestigingen.

Opeenvolging van thematische werkgroepen

In september 2005 werd de oorspronkelijke werkgroep in zekere zin opgeheven en werden een hele reeks thematische werkgroepen opgericht, geleid door een projectleider van het kernteam (redactie) samen met een ingenieur van technologie. De werkgroepen gingen over Inews (het informaticasysteem waarbinnen de nieuwsuitzendingen worden opgemaakt – de tekstverwerker van radio en TV), en alle andere technische systemen voor het maken en uitzenden of publiceren van nieuws. Er waren daarna ook werkgroepen over de ruimtelijke inrichting, de digitalisering, online (website), financiën, communicatie en HR. Deze gingen aan de slag onder coördinatie van een kernteam bestaande uit vier werkgroepleiders en HR manager dat zich richtte op de coördinatie van werkprocessen zoals die uit de werkgroepen komen en de weerslag ervan op HR.

In deze werkgroepen werden systematisch alle aspecten van het werk onder de loep genomen. In een 2 de reeks werden meer concrete aspecten door nieuwe werkgroepen uitgewerkt.

Visiesessies

In de periode van mei-juni 2006 werden visiesessies georganiseerd. Hierbij werd iedereen betrokken. en De werkgroepen werden dan op hun beurt opgevolgd door workshops in juni 2006. Door de cascade van werkgroepen (2de shift rond concrete projecten) werd na verloop van tijd bijna iedereen betrokken

Deze introductie werd zeer goed voorbereid – de gesprekspartners wezen er op dat het om een publiek van journalisten gaat, dat gewend is om wat ze horen niet zomaar aan te nemen… Het werd aangepakt als een visiesessie, waarbij de uitgangspunten (de nieuwe verwachtingen in een veranderd medialandschap) werden voorgelegd. Er werden een aantal cases en voorbeelden aangereikt, foto's die de oude en een mogelijke nieuwe situatie tonen. De consultants en begeleiders gaven toe dat het materiaal dat ter discussie werd voorgelegd 'goed gekozen' was om de 'kans dat ze tot dezelfde conclusies kwamen te optimaliseren'… maar uiteindelijk leidde dit wel tot een gedragen beslissing waarvan die redacties als de hunne beschouwden. Uit deze visiesessie kwamen er ook terugkoppelingen naar de kerngroep, ze hebben tot een aantal aanpassingen geleid. Sommige redactieleden wilden zelfs nog verder en radicaler gaan dan wat uiteindelijk werd beslist, maar het ging vooral om aandachtspunten.

Vervolgens werd elke maand een vergadering georganiseerd voor iedereen van de redacties (radio, tv, web) waarbij een stand van zaken werd gegeven. Er konden vragen gesteld worden en er werden nadien workshops georganiseerd over specifieke aspecten, zoals de introductie van nieuwe software.

De verschillende sessies gebeurden in steeds wisselende samenstellingen van collega's, zodat ze elkaar gaandeweg ook beter leerden kennen. Daarvoor werd zelfs ook een sessie speeddating georganiseerd. Deze inspanningen leidden tot een beter begrip van wat de collega's in de andere redacties precies doen. Een aantal vooroordelen sneuvelde daardoor en er was in het algemeen een groter wederzijds respect. Ook de sociale druk om mee te draaien in het nieuw systeem werd op die manier opgevoerd.

Workflowsessies

In februari 2007 werden workflowsessies georganiseerd, opnieuw voor het volledige personeel. De bedoeling is om de nieuwe manier van werken in de vingers te krijgen. Daarvoor werd een programmaboek gemaakt, met scenario's die dan gepresenteerd en besproken werden van wat wanneer zou gebeuren. Het principe was om de dagelijkse werking zoals ze vroeger was af te beelden en te beschrijven naast die zoals ze zou zijn. Die beschrijving was concreet en uitgebreid, de volledige nieuwsstroom van A tot Z werd beschreven. Daar werden veel foto's voor gebruikt zodat het er zo concreet mogelijk zou uitzien en waarbij er voor gezorgd werd dat iedereen op een bepaald punt figureerde. Er werd bijvoorbeeld ook een reeks foto's gemaakt van de radioredactie waar al om zes uur 's morgens iemand de kranten leest en een overzicht maakt; om tien uur 's morgens komt dan iemand van de TV-redactie net hetzelfde doen. Dat dit een

nodeloos dubbel werk was blijkt dan meteen; op die manier werd het draagvlak voor de omwenteling verder uitgebouwd.

Daarna werd dan een tekening gemaakt van het werkproces en hoe de vloer er zou gaan uitzien. Door middel van een educatief spel met puzzelstukken werden de nieuwe taken en rollen duidelijk gemaakt.

Opleidingen en Proefdraaien

In maart en april 2007 werden opleidingen georganiseerd op losstaande proefopstellingen. In aansluiting daarop werden in mei droogdraaisessies georganiseerd, waarbij met het materiaal van de dag dezelfde programma's werden gemaakt maar dan met de nieuwe techniek.in de mate van het mogelijke het werk werd ontdubbeld en er dus ook al in de nieuwe inrichting dezelfde programma's werden voorbereid. Dit was vooral voor de technische kant zeer belangrijk. Niet iedereen kon droogdraaien; na de overgang werd er daarom op gelet in de planning altijd een mix van ervaren en niet ervaren collega's te maken.

De online-redactie bleek snel met het nieuwe systeem overweg te kunnen, voor de redacteurs van de andere media was het langer wennen. Bij het droogdraaien werden nog veel aanpassingen aan werkprocessen gedaan. Alles was theoretisch voorbereid en op losstaande installaties uitgeprobeerd, maar bij het in de praktijk samen werken bleken nog veel aanpassingen en verbeteringen mogelijk.

Live gaan

Op 25 juni 2007 is het gehele systeem live gegaan, na de verkiezingen. De meesten waren dan op vakantie waardoor er een terugval van activiteit was. Sommige technici bleken nog niet helemaal mee - ze waren niet voorbereid op het werken met de andere media. Door de zware nadruk op de ICT in het gehele project werd er vaak vanuit de ICT-noden gewerkt en gedacht, waardoor een aantal technici als die van de radio en TV buiten beeld waren geraakt. Het bleek dan dat een aantal technische problemen die ze ervaarden niet zomaar konden opgelost worden.

Het belang van de intensieve voorbereiding bleek ook uit de moeilijke opstart van programma's als Ter Zalen en Koppen. Door de politieke actualiteit zijn ze vroeger terug van star gegaan na de zomervakantie. Er was daardoor geen tijd om een gelijkaardige opleiding en droogdraai te doorlopen. De aanpassing aan de werkomgeving in de praktijk bleek dan toch veel lastiger.

6.3.3.3 Samenvoegen redacties

Voor de vernieuwingsoperatie was er een aparte radio-redactie, TV-redactie-en online-redactie die elk apart het nieuws binnenhaalden (intake), researchten en verwerkten tot items voor hun medium, met daaronder themaredacties (binnenland, buitenland, …). Elk had zijn eigen cultuur en manier van werken.

De bedoeling van de veranderingsoperatie was een in theorie volledige samensmelting van de verschillende redacties volgens thema en niet meer volgens medium, dus een redactie binnenland met daaronder de redacteurs die voor de verschillende media werken. Men wilde het binnenhalen van het nieuws door 1 intake laten gebeuren, de research laten gebeuren door OF een radio-OF een TV-OF een online-journalist. Daarom zitten ook de journalisten radio/TV/online die zich bezig houden met crimi-nieuws bijvoorbeeld samen. Om af te spreken wie wat uitzoekt en dan de info samen te leggen. Dit is nu effectief zo voor de thema's politiek, juridisch en buitenland. Deze werken geïntegreerd, maar kennen een opsplitsing naar medium op een voeger punt in het proces. De nieuwsgaring en de planning gebeurt geïntegreerd. De verdere verwerking van het materiaal gebeurt voor elk medium apart, waardoor er in feite sprake is van mediumredacties.

Ook al is de verandering niet zo drastisch als in het oorspronkelijke plan, er zijn toch belangrijke verschilpunten. Journalisten kunnen nu vaker van medium veranderen, sommigen werken afwisselend voor radio en tv. Sommigen schrijven ook bijdragen voor de website, als is dat vooral in de vorm van blogs en is het in zekere zin een verlengstuk. De voornaamste winst zit uiteindelijk vooral in de samenwerking en afstemming.

Sommige redacties zagen de integratie als een bedreiging, voornamelijk de radio zag er een risico in dat ze niet meer zelf aan nieuwsgaring zouden kunnen doen (bij beeld is er altijd klank, bij klank normaal geen beeld). Voor online was het een groot voordeel omdat ze nu zeer snel materiaal kunnen online zetten, soms nog voor het in een journaal is uitgezonden geworden. In de praktijk bleek dat door de nieuwe werking én de toename van programma's het zowel budgettair haalbaar was en kwalitatief wenselijk om ook een radioverslaggever mee te laten gaan wanneer er een reportageploeg vertrekt voor TV. Dit bleek zelfs nodig om voor de verschillende media tijding het nodige beeld- of klankmateriaal te verzamelen en te bewerken. Daarnaast bleek dat voor sommige programma's, zoals Panorama of verslaggeving van grote gebeurtenissen, waar veel meer materiaal werd opgenomen dan kon uitgezonden worden, het niet direct gebruikte materiaal kon gebruikt worden voor andere programma's en media. Door de nieuwe technische infrastructuur werd dit veel beter mogelijk dan vroeger.

Door de denk- en organisatieoefening en de eerste ervaringen van het bij elkaar brengen van de redacties over de media heen bleek dat de verschillende media toch hun eigen manier van werken hebben.

De basisidee van de organisatieverandering en architectuur was "samen als het mogelijk is, apart als het nodig is". Dat houdt in dat alle binnenkomende informatie en het gegaarde materiaal onmiddellijk beschikbaar is voor de volledige redactie. Iedereen kan er onmiddellijk op werken. Het 'apart' slaat op de frequentie; de programma's die dagelijks een output hebben kennen een andere flow en werkwijze dan deze die wekelijks een output hebben. De redactie voor het radionieuws levert bijvoorbeeld elk uur een nieuwsbulletin voor de vijf

verschillende zenders. Het nieuwsproject was een proef voor de hele organisatie, dus ook voor de sportredacties bijvoorbeeld. Ten tijde van het opzetten van de nieuwe werkvorm was de VRT ook plannen aan het maken voor themakanalen en voor de uitbouw van een crossmediaal platform. Die zouden alle op een dergelijke leest geschoeid worden; zo is er bijvoorbeeld een samenwerking gekomen tussen Radio 2 en het toenmalige De Rode Loper.

De centrale vraag bij de uitbouw van het project was op welke manier men de inhoudelijke programma's het snelste kon maken. Dit is uitgemond in een project op het vlak van zowel technologie, organisatie als architectuur. De efficiëntie moest omhoog; men wilde met een gelijk aantal werknemers meer productie draaien. Dat is gelukt; de volgende stap van efficiëntie is echter niet gehaald.

6.3.3.4 Wijzigingen in functies

Zo werd bijvoorbeeld in de HRgroep over nieuwe rollen en functies nagedacht. Een regieassistent, hoe kan die zijn of haar functie ingevuld worden? Regie-assistenten maakten een selectie van "welke tapes moeten worden gearchiveerd"; ze brachten die fysieke tapes in een winkelwagentje naar het archief. Nu maken ze digitaal een selectie van het materiaal dat moet worden gearchiveerd. Het is dezelfde taak maar een helemaal andere manier van werken. Deze groep was terughoudend omdat ze vreesden voor afschaffing; functies zoals regieassistenten en monteurs konden wel eens overbodig worden. De functies zijn inderdaad verdwenen, maar de mensen worden nu ingezet voor ander of meer gespecialiseerd werk zoals het maken van documentaires. Er zijn nu programma's bij gekomen wat meer werk betekent terwijl het aantal personeelsleden stabiel is gebleven. Ook zijn een aantal aanpassingen niet volledig doorgedreven: het zelf monteren door tv-journalisten bleek in de praktijk niet goed te werken. Daardoor is de functie van de onder meer de monteurs wel veranderd. Ze hebben meer inbreng in de opmaak van het stuk. Door de snellere intake en beschikbaarheid van het materiaal kunnen ze sneller aan de slag. Ze hebben daardoor al vaak het volledige materiaal kunnen bekijken vooraleer ze met de journalist aan de montage beginnen. Ze doorgronden het materiaal daardoor beter en kunnen suggesties doen voor het gebruik ervan. Sommige van de monteurs ook redactiemedewerker geworden die inhoudelijk werk doen en ook zelf monteren. Soms worden ze ingezet om een verkorte versie van het journaal voor te bereiden. Ook sommige regie-assistenten kunnen zelf monteren.

6.3.3.5 Aangepaste organisatiestructuur

De samenvoeging van de redacties weerspiegelde zich ook in de structuur van de hoofdredactie. Er was voorheen een hoofdredacteur voor elke redactie, met daarboven een directeur TV en een directeur Radio, waaronder dan telkens redacties met een hoofdredacteur voor de verschillende programma's. Er is nu één hoofdredacteur voor met daaronder een hoofdredactie radio, een voor het TV-journaal, een voor TV-duiding en een voor online. Deze shuffle ging niet

vanzelf. In de loop van het proces zijn een aantal vroegere hoofdredacteurs en enkel redacteurs, die zich niet konden vinden in de nieuwe werkwijze, opgestapt.

6.3.3.6 Evaluatie door personeel

Er is een evaluatie gemaakt van de tevredenheid van de werknemers over de manier van werken. Dat is twee keer gebeurd, een keer in 2008 (een jaar na de overstap) en een keer in 2010. De resultaten zijn openbaar; ze zijn door (Hilde vanden Bulck) verwerkt. In grote lijnen waren dit de voornaamste conclusies voor wat de redactie betreft en haar werking:

- Het samenvoegen van de redacties wordt positief onthaald; er is meer respect ontstaan voor elkaars werk;
- De doelstelling om redacteurs voor verschillende media te laten werken is maar tot op zekere hoogte gehaald. Slechts 20% geeft aan dat ze voor meer dan 1 medium aanleveren; de andere hebben nog altijd een duidelijk 1^{e} medium. Nochtans geeft de meerderheid aan dat ze graag voor meerdere willen werken;
- Het uitwisselen van informatie is sterk gestegen en wordt positief onthaald;
- Het nieuwe productieplatform, waar iedereen meteen aan alle informatie en materiaal kan, wordt positief onthaald;
- Men verschilt bij het personeel nogal van mening over de gevolgen voor de kwaliteit, in de zin dat men van oordeel is dat de kwaliteit niet is gedaald, maar niet iedereen van oordeel is dat ze ook echt is toegenomen;
- Het gebrek aan tijd voor echte specialisatie wordt als minpunt beschouwd.

Technologisch liep niet alles meteen op rolletjes. De journalisten hebben tijd nodig gehad om aan het nieuwe systeem te wennen en een aantal technische problemen vroegen tijd om opgelost te geraken.

6.3.3.7 Kruisbestuiving werkt

Al bij al is de grootste verrassing dat de samenwerking over de verschillende media heen vlot loopt. Men geeft het voorbeeld van de sociaaleconomische cel: als er nu een *breaking news* bericht binnenloopt wordt dat meteen gedeeld, als er iemand werkt op een stuk waar men al eerder iets over heeft gemaakt of iets heeft zien van binnenlopen dan wordt dat ook snel gedeeld. Dat komt doordat men nu hoort wat er gebeurt en waar men mee bezig is – men zit aan dezelfde tafel, of toch in de onmiddellijke omgeving.

De centrale planning faciliteert ook de samenwerking. Iedereen kan zien wat er voor de verschillende media op de agenda staat. Belangrijke momenten zijn dat nu voor iedereen. Dat merkt men ook in de Wetstraatredactie, waar één telefoontje van een collega met belangrijke informatie voldoende is om voor alle media in gang te schieten. Men vergelijkt het met het wachten aan de poort van

de Wetstraat 16 vroeger; dat was een plaats waar dat ook gebeurde – in tegenstelling tot de redacties waar men ver uit elkaar zat.

Ook de culturen lopen in elkaar over – de manier van werken, de mate waarin men rustig en bedachtzaam of zenuwachtig en actief werkt verschilde van de ene redactie tot de andere; dit is nu meer homogeen.

6.3.3.8 De zendwagen als draaischijf

Thuiswerken is theoretisch en technisch perfect mogelijk. Alles kan op verplaatsing worden gedaan; van opnemen tot monteren en doorsturen, technisch kan dat overal. In de praktijk doet men dat ook op verplaatsing als men ver van het omroepgebouw is en het teveel tijd zou kosten om eerst terug te rijden, of als men daarna niet meer tot in Brussel wil of hoeft te rijden. Dit gebeurt allemaal in zendwagens, die volledig zijn uitgerust met alle techniek. Deze zendwagens (de gekende grijze Mercedes-bestelwagens) hebben een ingebouwde montagecel die volledig op computer werkt. Het waren de eerste montagecellen van die aard. Doordat ze volledig digitaal zijn is er ook minder volk voor nodig: een cameraman en geluidsman kunnen technisch alles zelf doen; vroeger was er ook nog een monteur en een zend-technicus. Die laatste twee functies zijn overbodig geworden. Monteren gebeurt nu door de geluidsman, het doorsturen door de cameraman. De zendwagens kunnen ook ingezet worden voor live verslaggeving. Dat is bij die auto's zo goed doenbaar dat het ook veel meer gebeurt. De zendwagens waren de eerste die uitgerust werden met de digitale techniek, het waren de voorlopers die er ook voor gezorgd hebben dat men langzaam aan de techniek kon wennen. Pas later is de techniek op de redacties zelf geïntroduceerd. De montages kan men nu in principe zelf doen, op de computer aan zijn eigen bureau. In de praktijk gebeurt voor het nieuws de montage nog grotendeels in de montagecellen. Het aantal montagecellen (waar men met een monteur werkt) is licht gedaald maar dan wel in de context van een grotere productie.

Deze overstap betekende een aanzienlijke verandering én besparing. Journalisten doen nu zelf hun montage aan een pc; vroeger was er een aparte cel voor nodig en een extra medewerker. De radiotechnici die nu niet meer in de montagecellen en studio's nodig zijn heeft men ingezet in de mobiele zendwagens, zodat ook zij een nieuwe uitdaging konden vinden. Voor de radio monteren de journalisten zelf, ook in de wagen. Wanneer het echt snel moet gaan krijgen ze wel nog een zendwagen met technicus mee. Voor TV zijn het de geluidsman-monteurs in de zendwagens op of de redactie. De overstap van medium en de aard van het werk ging gepaard met een relatief korte opleiding. De technologie is niet dermate verschillend dat er een echte omscholing voor nodig is. Het techniek-management is nu ook gecentraliseerd.

Voor de oude generatie was dit een vrij ingrijpende wijziging. 'Journalisten monteren niet', was hun credo, maar men merkt dat voor de nieuwe generatie een dergelijke manier van werken vrij evident is. Ook de desksharing vinden zijn meer vanzelfsprekend en ze gaan er ook anders mee om.

6.3.3.9 Lessen uit de introductieperiode

Bij de introductie heeft men twee belangrijke lessen getrokken: let er op dat je de mensen niet teveel 'stretcht', er is een risico om teveel tegelijk van de mensen te verwachten. Daarnaast is het belangrijk om de kwaliteit te bewaken, men moet er ten allen tijde voor zorgen dat de kwaliteit van het geleverde werk op peil blijft.

Van bij het begin had men een aantal duidelijke doelstellingen, maar of die zouden gehaald worden was lang niet zeker. Er was een grote ambitie. Achteraf beschouwd is er veel bereikt, maar is het project op een bepaald punt gestopt – het was de bedoeling om ook andere diensten van de omroep op deze wijze te gaan reorganiseren. Men wilde deze werkwijze uitbreiden tot in principe alle programma's en media van de volledige omroep. Omstandigheden (zoals budget) zorgen er voor dat dit niet altijd lukt. In een tijdspanne van vijf jaar kan er zeer veel veranderen in de context van een organisatie. De aanpassingen worden nu in beperktere mate verder gezet.

Betrouwbaarheid en kwaliteitsbewaking zijn de kernwaarden van de nieuwsredacties; het was van belang om dit steeds voorop te blijven stellen en die als uitgangspunt te nemen voor alle beslissingen. De voornaamste doelstelling was het aanpassen van de werking van de verschillende redacties aan een veranderende wereld in een veranderd medialandschap. Efficiëntie is daarbij een afgeleid doel, maar het is wel beter zichtbaar en kan op kortere tijd ervaren of gemeten worden. Het risico bestaat dat een dergelijk afgeleid nieuw doel de bovenhand gaan nemen.

6.3.3.10 Kantooromgeving

De ruimtelijke opstelling werd uitgewerkt door een 'space werkgroep'. Men wilde absoluut weg van de aparte hokjes en samen zitten in grotere groepen, met de verschillende media door elkaar. Uiteraard was men zich bewust van de mogelijke spanningen door de nabijheid, maar muren creëren ook spanning, ze zorgen ervoor dat je elkaar niet ziet en niet weet wat er achter die muur gebeurt. Bij een recente peiling bleek dat 90% tevreden is over de inrichting in landschap. Men benadrukt wel dat er een gemeenschappelijk doel moet zijn om mensen samen in één ruimte te brengen, anders wegen de nadelen zwaarder dan de voordelen. Het moet een reden hebben, dan verkoopt het zichzelf. Hier was die reden duidelijk; iedereen ervaarde dat de voormalige werking en inrichting niet werkte. Bovendien zit iedereen hier in de open space; er was geen discussie over dat het met uitzonderingen niet zou werken. Er zijn wel redelijk wat aparte hoekjes waar rustiger kan gewerkt worden. Tijdens de rondgang bleek ook at sommige delen van de kantoorruimte dun bevolkt waren; ook daar kan men rust gaan zoeken, maar men bevindt zich dan soms wel in een andere zone (van andere programma's).

Bij de uittekening van de ruimte is men uitgegaan van het proces. Hoe werkt het en hoe moet dat ingericht worden? Men kwam zo op de 'octopus': een centrale, ronde tafel, waar de informatie binnenkomt. Van daar wordt ze gefilterd en verdeeld naar de verschillende redacties (binnenland, buitenland,

sociaaleconomisch, …) die aan lange tafels werken die op de ronde tafel aansluiten. Aan die tafels wordt dan verder gewerkt door de respectieve redacties, tot het materiaal klaar is om uitgezonden of gepubliceerd te worden. De schikking vertegenwoordigt de werking: een centrale input, een gemeenschappelijke verwerking en output per redactie. Bovendien is er het accordeon-idee: als er weinig volk is, schuift iedereen dichter naar de centrale tafel; als er meer volk is waaiert men uit. Daardoor is er altijd een concentratie in het midden van de opstelling.

6.3.3.11 Leidinggevenden

Voor de leidinggevenden betekende het een bijzondere uitdaging. Eens het project door hen zelf (hoofdredacteurs) in gang gezet stopt het niet meer. De *mindset* verandert volledig, de verandering is constant gedurende de hele voorbereiding. Anderzijds waren een aantal aspecten al eerder ingevoerd: de functieplaatsen bijvoorbeeld – de plaats op kantoor waar men gaat zitten om te werken hangt af van de functie die men op die dag uitvoert; een eindredacteur zit altijd op de 'eindredacteurplaats', de reporters schuiven aan op de 'reportersplaatsen; dit betekende dat men ook al met clean desk en flexplekken vertrouwd was.

Anderzijds is het leiderschap in een redactie relatief. Er is weliswaar de hoofdredacteur als formele eindverantwoordelijke, maar de leiding in het proces wordt in grote mate door de eindredacteur van dienst overgenomen.

6.3.3.12 Syndicaal overleg

De vakbonden werden vrij snel in het proces betrokken; zij waren de eersten die de oorspronkelijke visie in een aparte sessie gepresenteerd kregen. Het traject met de vakbonden wordt door de gesprekspartners unaniem als positief beschouwd. Ze waren vrij snel mee met de visie en hebben de ontwikkeling constructief mee gevolgd. Dit vonden onze gesprekspartners belangrijk, net zoals de nadere stakeholders (de Raad van Bestuur onder meer) is het belangrijk om ze pro-actief te betrekken, deels via een pendeldiplomatie, zodat zij voortdurend gesynchroniseerd zijn met de evoluties van de uitrol.

6.4. KBC

KBC Groep NV, Medische Dienst
Havenlaan 2, 1080 Brussel

Gesprek:

- **Ludwig Huybrecht**, Program Manager PLATO TNWW, (17/09/2013)

Bijkomende informatie:

- Presentatie Ludwig Huybrecht 'Het Nieuwe Werken bij KBC…PLATO PLAats- en TijdsOnafhankelijk werken,' ter beschikking gesteld, 17 september 2013 (Huybrecht, 2013)
- Thesis Eline Kenis: Kennis, E. (2013). Plaats- en tijdonafhankelijk werken en de gevolgen: case studie bij KBC Bank en Verzekeringen. (Master in de Sociaal-Economische Wetenschappen), Universiteit Antwerpen, Antwerpen. (Kennis, 2013)
- Presentatie Ann Gevers op NWOW Seminarie 7 mei 2013 (Gevers, 2013)

6.4.1. Context en achtergrond

6.4.1.1 Activiteiten

KBC is een bank- en verzekeringsonderneming. Het PLATO-project strekt zich uit over alle werknemers van de groep. Er werkten in 2012 bij benadering 50000 werknemers.

Rond 2007-2008 werd ook de KBC getroffen door de bankencrisis en kwam in moeilijk vaarwater. De situatie heeft zich anno 2013 min of meer hersteld.

De KBC werknemers zijn voornamelijk hoger geschoolde bedienden die kantoorwerk verrichten. Ze behandelen dossiers volgens een min of meer vastgelegde werkwijze. Ze werken zo goed als uitsluitend op het kantoor zelf. Gegeven de evolutie van KBC de laatste decennia zijn er mensen met verschillende achtergronden en werksferen: lease, verschillende types verzekeringen, bank, IT, boekhouding, enzovoort. Toch zijn de werkzaamheden grotendeels gelijklopend. Het betekent wel dat de verschillende eenheden nog steeds gespreid zijn volgens de historische logica van huisvesting van de vroegere bedrijven die later door KBC zijn overgenomen. Mensen zijn daarom zelf eerder gebonden aan een gebouw of vestigingsplaats dan aan een bepaalde dienst.

6.4.1.2 Motieven

Met het PLATO-project wil KBC aansluiten bij een aantal doelstellingen van de onderneming (Pearl-project) op het vlak van duurzaamheid en arbeidstevredenheid.

In het kader van een mobiliteitsplan tegemoet komen aan de mobiliteitsproblematiek door het aantal pendelkilometers te verminderen en door minder plaats te bezetten en zuiniger met energie om te springen de ecologische voetafdruk te verkleinen.

Een betere arbeidstevredenheid hoopt men te bereiken door meer mogelijkheden aan te bieden voor het in evenwicht houden van de werk-privébalans. Dit zou hen ook een aantrekkelijker werkgever moeten maken waardoor zowel de retentie als de instroom verhogen.

Tenslotte verwacht men een belangrijke kostenbesparing.

HNW past in de bedrijfswaarden, die onder het letterwoord 'Pearl' door het leven gaan:

- Performance & Accountability: medewerkers worden aangesproken op resultaten en competenties;
- Empowerment: autonomie in werkwijze, planning en locatie;
- Responsiveness: men wordt geprikkeld om door creativiteit en innovativiteit te streven naar voortdurende verbetering.

Het dient ook gezegd dat KBC (net zoals andere gesprekspartners) ook het uitdragen van de inzichten uit een project als dit ziet als een onderdeel van hun maatschappelijke betrokkenheid.

6.4.1.3 Objectieven

Er zijn drie centrale doelstellingen.

De eerste is decentraal werken, door werkplaatsen aan te bieden in administratieve gebouwen van de KBC dichter bij de woonplaats.

De tweede is telewerken, zowel occasioneel als structureel. Men wil dit faciliteren door aangepaste laptops en gsm's ter beschikking te stellen. De aanpassingen zijn voor de veiligheid.

De derde doelstelling is het centraal werken met werkplekdeling. Men gaat uit van flexdesks met een factor van 85%, 90% daarvan in open landschap, 10% daarvan in cockpits.

Men voert dit gefaseerd in: men start met telewerken en decentraal werken zodat er een inschatting kan gemaakt worden van het bereik daarvan en dus ook hoeveel werkplekken er waar nodig zullen zijn. Pas in een tweede fase wordt dan flexdesken ingevoerd.

6.4.2. Uitwerking

6.4.2.1 HR en leidinggeven

KBC zegt het werken met doelstellingen al algemeen ingevoerd te hebben; sinds 2011 is er ook een resultaatmanagement. Voor elke functie zijn er

verantwoordelijkheden en doelstellingen afgebakend. De opvolging gebeurt meerdere keren per jaar in het kader van het evaluatie- en beloningsbeleid. Er wordt behalve met het halen van doelstellingen ook rekening gehouden met competenties als flexibiliteit, teamspirit. Men is dus meer gericht op begeleiden en coachen dan op controleren. De leidinggevenden krijgen hiervoor uitgebreide opleiding zowel de basis als een gevorderde opleiding.

Vroeger was leiding geven vooral een zaak van aanwezigheid controleren. Dit heeft men nu verlaten, maar er is wel nog een prikklok: een fysieke, aan de ingang, en een elektronische, voor wie decentraal werkt. Deze tijdsmeting lijkt inderdaad contradictorisch, maar werd omwille van de symboolwaarde en enkele voordelen waar men belang aan hecht behouden. Dankzij de prikklok kan men (op kantoor) flexibele uren gemakkelijker opnemen. Zonder prikklok vallen ook halve dagen vakantie ter compensatie bvb weg. Zonder prikklok zou het opbouwen van een saldo wegvallen.

6.4.2.2 Harde resultaten

Er zijn nu (2012) 2375 telewerkers, die samen 21453 telewerkdagen hebben gepresteerd. Decentraal werken wordt veel meer gedaan: op de 591 locaties hebben in 2012 3223 gebruikers 69906 dagen gepresteerd. Dit alles heeft een reductie van 5,5miljoen voertuigkilometers met zich mee gebracht. Er is bijna 18000m² ruimte bespaard, wat een besparing op facilities oplevert van jaarlijks 4 miljoen euro. In 2013 werden die cijfers verdubbeld.

In de personeelstevredenheidenquête bij de PLATO-gebruikers in 2012 heeft men een aantal goede scores behaald ten opzichte van 2010: de algemene tevredenheid is voor 88% toegenomen[4]; 87% vindt dat de combinatie werk-privé beter gaat, 83% zegt dat ze geconcentreerder kunnen werken, 72% kent een lager stressgevoel, 68% een hoger inzet voor de job en 66% zegt zijn werk beter te kunnen plannen. KBC werd in 2013 verkozen tot een van de beste werkplaatsen in de ‘Great Placet o Work’ competitie.

6.4.2.3 Huisvesting en bezetting

De kantoren zijn als open kantoren en activity based ingericht. Er zijn verschillende types van cockpits, specifieke bezoekersruimtes waar men in een soort cubicles kan spreken (Vi-Sit genoemd), projectkamers, lange tafels waar men tijdelijk bij elkaar kan zitten als team, creatieve ruimtes, informele (hoge) overlegtafels naast de open space. Alle hiërarchische niveaus zitten door elkaar. De exacte inrichting hangt af van de activiteiten die er in een bepaalde vestiging of dienst wordt uitgevoerd. Men had als doelstelling om minder ruimte met meer mensen te delen. Er zijn daarvoor verschillende normen te vinden, zoals de 10,5m² per VTE die in Nederland wordt gehanteerd. Dat kan men op sommige plaatsen bereiken door alle bureaus dicht bij elkaar te schuiven, maar dan zit men veel te dicht bijeen en dat is niet werkbaar.

[4] Op basis van eerder & helemaal akkoord op een uitspraak

De open space bestaat altijd uit twee tot zes gegroepeerde bureaus met werkposten, waar een ip-telefoontoestel is en een docking station. Er zijn verder nauwelijks wanden of scheidingen. In de nieuwste gebouwen, waar men van bij het begin meer zeg heeft over de opbouw, worden de open kantoren beperkt tot twintig tot maximum dertig werkplaatsen. Er zijn ook satellietwerkplaatsen waar de collega's gaan werken die van andere vestigingen komen. Er worden nu ook ruimtes voorzien die permanent beschikbaar zijn om een kleine receptie of drink te organiseren. Dit komt het teamgevoel ten goede zegt men; ook het vieren van successen verdient aandacht in het kader van motivatie. Dit sluit rechtstreeks aan bij de waarden van de KBC.

In de sommige projecten werd gebruik gemaakt van aanwezig meubilair en recuperatiemateriaal, voornamelijk om kosten te besparen

20% van de werktafels is in de hoogte verstelbaar. De behoefte is groter, maar die tafels zijn zeer duur. 10% van de werkplekken zijn nu concentratiewerkplaatsen. Dat is iets te weinig. Het aantal is genomen op basis van een schatting die men toen heeft gemaakt, nu zou dat waarschijnlijk anders liggen.

De open werkvloeren worden doorgaans in eerste instantie niet met veel enthousiasme onthaald. Zeker de eerste inrichtingen werden als steriel en koud omschreven en het gebrek aan privacy woog. Na gebruikersonderzoek en – panels werden aanpassingen aangebracht, die in de richting van Activity Based gaan. De ruimtes voor informeel overleg (Cozy Corners, ingericht zoals een salon), brainstormen (Ateliers, ingericht zoals een koffiebar) en werden lange werktafels geïnstalleerd waar een team kan samenzitten of waar men voor korte tijd kan aan gaan zitten, allemaal als reactie op de gebruikerservaringen. Bij KBC is men zich bewust geworden van het belang van de sfeer van de inrichting. Het is een proces met vallen en opstaan, men blijft zoeken om de juiste afstemming te vinden. Zo werd in een kantoor een koffiehoek ingericht met kringloopmeubels, zoals vaak gebeurt in koffiebars, toch als wat té eenvoudig ervaren. Over het belang van de juiste materialen in de kantoren is dan weer minder twijfel: veel houtaccenten en wanden, afwisseling tussen heldere lichte muren en meer warme muren met donkere kleuren.

De ervaring bij KBC leert dat doorgaans na een half jaar de gebruikers de open omgeving gewoon zijn. De initiële klachten verdwijnen en men ervaart ook voordelen – zoals de mogelijkheid om eens niet bij dezelfde collega's te zitten. Er wordt na enkele maanden anders gedacht over de indeling. Wat men soms ziet is dat in een open ruimte de kasten in eerste instantie tussen de gegroepeerde bureaus worden geplaatst, om zo een muur te vormen. Na verloop van tijd verplaatst men die naar de zijkant van de bureaus, zodat er een afscheiding ontstaat tussen het 'gangpad' en de bureaus.

Een van de effecten van werkplekdelen en de mogelijkheid om in een andere vestiging te gaan werken is dat er creatief mee omgegaan wordt. Het kan bijvoorbeeld gebeuren dat een team er voor kies om een dag met het hele team

in een andere vestiging te gaan werken of vergaderen, als men eens van omgeving wil veranderen.

6.4.2.4 Traject en ontwikkeling

De start van het project kan teruggebracht worden tot 2008, wanneer de eerste ideeën werden ontwikkeld. De formele start was in 2010, als men afgaat op een principiële beslissing van het managementcomité om 'door te gaan'. Er was voorafgaand al een project om tijd- en plaatsonafhankelijk te gaan werken, dat heeft gelopen tussen 2007 en 2008. Het was een louter 'facilities plan' dat bestond uit een verhuistraject van gesloten kantoren met een, twee of maximaal zes vaste werkplaatsen naar open kantoren met flexdesks. Volgens de huidige programmamanager heeft men toen in alle valkuilen getrapt die er bestonden. Dit stootte veel werknemers tegen de borst en de tevredenheid, die al zwaar onder druk stond door de economische crisis, kreeg een flinke duik. De cultuuromslag bleek niet vanzelfsprekend voor een instituut als een grote bank.

Het management was geschrokken van de grote weerstand en was zelfs bereid om het volledige project te stoppen, zelfs al zou dat betekenen dat de kostenwinst op een andere manier zou moeten gehaald worden. Maar, de werkzaamheden van verbouwen en herinrichten in met name de hoofdzetel in Leuven waren al zo ver gevorderd dat de weg terug nog veel meer zou kosten. Men heeft toen, in 2010, beslist om er daar mee door te gaan maar wel een programmamanager aan te stellen om het geheel te begeleiden.

De programmamanager had als taak om de menselijke en culturele factor binnen te brengen in het traject van organisatieverandering. Het traject was technisch goed uitgebouwd, met duidelijke plannen en flows van verantwoordelijkheden. Hoewel men zich realiseerde dat de menselijke factor ook van belang was, had men geen ervaring met hoe dat aan te pakken op zo'n grote schaal.

6.4.2.5 Lessen uit het eerste traject

Uit de eerste stappen die in de periode 2004-2008 werden gezet werden enkele lessen getrokken. Ruime glijtijden, deeltijds werken en meer mogelijkheden voor tijdskrediet – die tegelijk werden ingevoerd – vormen geen probleem; ook het telewerken en decentraal werken worden gemakkelijk aanvaard en toegepast.

Het **werkplekdelen** en wat daar bij komt kijken is echter moeilijker verteerbaar. Er zijn een aantal aandachtspunten waar men rekening moet mee houden, zo bleek:

- Het verlies van een eigen werkplaats is een nadeel; men verkiest toch een vaste plaats;
- Ergonomie en hygiëne worden een 'issue': wanneer men op een plaats werkt waar iemands ook werkt of zal werken;

- De overgangsperiode is bijzonder lastig omdat men opeengepakt zit naast een werf;
- Er is altijd een vrees dat men geen plaats zal vinden, ook al gebeurt dat in de praktijk zeer zelden;
- Op afstand en op verschillende plaatsen werken veegt veel van een team, daar moet de organisatie op aangepast worden;
- Technische ondersteuningsmiddelen zoals virtuele vergaderingen, chat-toepassingen, doorgedreven kalendervoering enzovoort hebben een lange leercurve, dit gaat niet vanzelf;
- Digitaliseren en archiveren moet georganiseerd worden;
- De aandacht gaat vooral naar de afstandswerkers, de positie van de centrale werker krijgt gemakkelijk te weinig aandacht.

De werknemers blijken niet uit zichzelf geneigd om deze inrichting te verkiezen, zelfs niet wanneer de voordelen van kennisdelen en ruimere contacten worden vernoemd. Men wil toch een eigen bureau. Het lukt pas wanneer ofwel iedereen instapt, inbegrepen diensthoofden of directie, of wanneer er iets tegenover staat, zoals meer telewerken.

Een andere les die getrokken werd is dat er een duidelijke **visie** moet zijn over het geheel. Dit ontbrak in het eerste traject, waardoor elk facet met andere parameters werd ingevuld. Er moet een afstemming zijn naar een gemeenschappelijk doel. Wat is het? Waarover gaat het? Dit moet uitgeschreven zijn en werd ook gedaan voor de herstart in 2010.

Bij de voortzetting van het PLATO-project werden aanpassingen gedaan om aan deze lessen tegemoet te komen.

6.4.2.6 Lessen uit het tweede traject

In 2012 werd opnieuw een evaluatie gemaakt van de nieuwe werkplekken. Geluid en concentratie bleken een pijnpunt. Ook de saaiheid werd als belastend ervaren – veel wit en grijs, zonder enige opsmuk. De werkplekken kennen ook te weinig variatie. Technisch gezien blijkt de bekabeling een probleem (te weinig aansluitingen).

Er zijn een aantal onmiddellijke conclusies uit deze lessen getrokken: er werd snel beslist om de verfpotten boven te halen en verschillende muren een kleur te geven, waarbij de keuze deels door de werknemers werd bepaald, met evenwel een kleuradvies om het effect op de sfeer te kunnen inschatten. Er worden nu meer types werkplaatsen voorzien: gewone werkplekken, cockpits, informele ruimtes dicht bij de werkvloer, en specifieke ruimtes voor vergaderingen, projectgroepen en brainstorming. Er zijn in verschillende kantoren ook drop-down zones voorzien: plaatsen waar men voor korte tijd kan gaan zitten werken, met beperkte voorzieningen.

Een van de basisvoorwaarden voor tijd- en plaatsonafhankelijk werken, het resultaatsgericht evalueren, is al jaren vervuld, volgens KBC. Ook het werkplekdelen loopt niet vanzelf. De vraag naar telewerken is er duidelijk bij het personeel. De KBC kent een groot aantal historische locaties die niet goed bereikbaar zijn met openbaar vervoer. Voor de divisies die instappen in PLATO geeft de mogelijkheid tot telewerken vaak de doorslag.

6.4.2.7 Gefaseerde invoering per divisie en dienst

Een belangrijk kenmerk van het PLATO-project bij KBC is de gefaseerde invoering. KBC is een grote organisatie met verschillende grote en kleine vestigingen, en met een zeer groot aantal afdelingen en diensten die elk een grote mate van autonomie hebben. Van bij het begin is er een duidelijke optie geweest om de autonomie van deze diensten intact te laten. Dit betekent in de praktijk dat het de diensthoofden zijn die beslissen om al dan niet in te stappen en onder welke voorwaarden dat voor de medewerkers van hun dienst kan gebeuren. De basisbeslissing om in te stappen start bij elk directoraat, waarna de divisies daaronder kunnen meegaan of niet. Een groot deel van de communicatie binnen de onderneming is daarom gericht op de diensthoofden, die er van moeten overtuigd worden om in te stappen.

De communicatie is zeer uitgebreid: er is een blog, er zijn brochures en folders met informatie en gidsen over hoe men het berste werkt in een dergelijke omgeving. Er worden ook opvallende acties gehouden, compleet met merchandising, ballonnen en grote pancarten. Er is ook een jaarlijkse telewerkbeurs waar informatie en ervaring wordt uitgewisseld. Leidinggevenden krijgen opleiding.

6.4.2.8 Regeling en toepassing telewerken

Er zijn midden 2013 ongeveer 3800 telewerkers, tegenover 1240 in 2011. Sinds 2013 kan men ook structureel telewerken, 2494 van de telewerkers valt onder dit (juridisch) statuur). Er wordt naar gestreefd om minstens drie dagen per week op de werkvloer te zijn en om niet te telewerken als het arbeidsregime onder de 70% ligt. Men wil vermijden dat er een druk zou ervaren worden om te telewerken. Wie verkiest om op kantoor te werken moet dat uiteraard kunnen. Om de indruk te vermijden dat er een druk zou zijn om te telewerken wordt de flexfactor voldoende hoog gehouden, zodat er altijd plaats is op kantoor.

De vergoeding is beperkt tot 1 euro per telewerkdag. KBC heeft dit omwille van de kost hier toe beperkt, gezien het grote aantal telewerkdagen dat er potentieel kan op genomen worden.

Of men kan telewerken of niet wordt geregeld per divisie; in 2013 zijn bijna alle divisies overgegaan tot het telewerken. Wie wanneer kan telewerken is een bevoegdheid van het team, zij maken de onderlinge afspraken over wanneer er kan getelewerkt worden en welke communicatiemiddelen ze inzetten. Er zijn teveel verschillende teams, diensten, functies en omgevingen om dit centraal te kunnen regelen.

Er is een ruim aanbod aan communicatiemiddelen, met onder meer Lync, Yammer, een virtueel whiteboard, Skype enzovoort.

De verspreiding van telewerk is in het bedrijf versneld sinds de administratie daarvoor is vereenvoudigd. Vroeger was er een zeer uitgebreide policy, met heel wat regels en voorwaarden. De telewerkpolicy is nu beperkt tot enkele lijnen. Dat blijkt beter te werken, het komt uitnodigend over in plaats van belemmerend.

Er wordt actief gezocht naar mogelijkheden om ook voor niet voor de hand liggende functies telewerken mogelijk te maken. Door de verregaande digitalisering is al veel mogelijk. Meestal zijn er voor iedereen wel een aantal taken te vinden die kunnen samengevoegd worden op één dag en van thuis of elders gedaan worden. Ook al gaat het soms maar om enkele dagen per maand of zelfs per jaar, symbolisch is dit belangrijk.

Telewerken is voor veel diensten ook de 'trigger' geweest om het digitaliseren volledig te omarmen en de laatste stappen te zetten. Hierbij hebben ze vaak veel creativiteit aan de dag gelegd en gehandeld vanuit een vorm van ondernemerschap. Teams konden zelf kiezen uit een aantal softwarepakketten om met gescande documenten om te gaan. Alle post wordt gescand en op het intranet geplaatst; alle contracten, hypotheken enzovoort – waar ook vandaag nog een papieren exemplaar van moet bijgehouden worden – worden meteen gescand, het origineel wordt in een archief opgeslagen. Digitale handtekeningen kunnen gezet worden, maar in het proces heeft men gemerkt dat het beter is te streven naar het zetten van zo weinig mogelijk handtekeningen. Men heeft getracht om de beslissingsbevoegdheid zoveel mogelijk naar de betrokken medewerkers te brengen.

Men is vanuit de organisatie overtuigd van de voordele van PLATO, zeker wat telewerken betreft, maar men is zich ook bewust van een aantal **risico's**.

Men is zich bewust dat men alert moet zijn voor tendensen zoals verzakelijking, een negatief effect op de sociale cohesie door meer solisme. Het voornaamste punt van zorg is echter de werk-privébalans, waar er de evidente positieve effecten mogelijk onder druk kunnen komen te staan door het gekende 'nooit stoppen met werken'. Men ervaart dat dit moeilijk te meten en op te volgen is. Er is wel een technische 'bescherming' ingebouwd, een beetje zoals de rij- en rusttijden: wie inlogt op het VPN, wordt automatisch na 10 uren uitgelogd. Hoewel men daarna terug kan inloggen als men dat wil, is dit toch een duidelijke drempel. Dat blijkt onder meer uit de vraag die er soms komt om de inlogtijd tot 12 uren te verlengen. Voor KBC als werkgever moet het telewerken "onzichtbaar" zijn: alles moet draaien als er voor.

De neiging om meer te werken is reëel, zo merkt men. Wanneer men enkele minuten voor het einde van de werkdag nog een telefoon of email krijgt, zal men die niet meer beantwoorden als dat betekent dat men te laat zal zijn voor de trein en een volgende zal moeten nemen. Bij telewerk is de neiging veeleer om dan toch nog op te nemen of een antwoord te sturen. Uitgespaarde reistijd wordt vaak omgezet in werktijd.

De voornaamste taak ligt bij de direct leidinggevende, die oog moet hebben voor een mogelijke ontsporing.

Een ander risico is dat van een vroegere burn-out als gevolg van het langer en ook thuis werken. Dit wil men vermijden door in de promotiecampagne en in opleidingen hier open over te spreken en bewust te maken. Men beveelt ook aan om de dagindeling van op kantoor te kopiëren, om zo een structuur aan te brengen en risico's te verminderen. Ook het feit dat de meeste praktische afspraken op teamniveau gebeuren maakt een sociale controle mogelijk.

6.4.3. Stand van zaken

KBC kent vandaag terug een werknemerstevredenheid die op het (hoge) niveau van 2008 lag. Dat heeft deels te maken met de verbeterde economische toestand. KBC heeft echter ook voor 2013 de ''Great Place To Work' award gekregen en de The New World Of Work Award van Vlerick.

Over het PLATO project is er ook een masterthesis gemaakt (Kennis, 2013), waarvoor een enquête is afgenomen. Daaruit bleek telewerken vaker gedaan wordt door werknemers die een lange pendeltijd hebben en een hogere functie uitoefenen. Voor geslacht, werkdruk, autonomie en jet al dan niet hebben van kinderen werd geen verband gevonden. Werknemers met een hogere anciënniteit bleken minder vaak te telewerken; werknemers met een profiel dat een lagere binding met de organisatie aanduidt meer. Telewerkers blijken iets lager te scoren op de (gepercipieerde) work-life balance, maar de effecten kunnen nogal wijzigen naargelang de andere variabelen die al dan niet in rekening worden gebracht. De bevlogenheid bleek groter bij telewerkers, net als de productiviteit, tevredenheid en organisatiebinding. De effecten zijn echter beperkt en niet significant.

6.5. Getronics

Getronics

De Kleetlaan 12B, 1831 Diegem

Gesprekken:

- Marc Dick, CFO Getronics & Ivan Cols, consultant Prepared Mind, ex-werknemer van Getronics (29/8/2013)
- Bijkomende informatie uit het boek "Werken met het Nieuwe Werken, Het verhaal van Getronics" (Flamend, 2011), en Artikel "Het nieuwe werken is efficiënter werken, interview met Yvon Fischer in HRSquare maart 2012 (Dhaene, 2012)

6.5.1. Context en achtergrond

6.5.1.1 Activiteiten

Getronics is een IT-bedrijf, dat oplossingen en diensten op maat aanbiedt aan ondernemingen, met de klemtoon op de end-user ervaring. Oplossingen kunnen gaan van het verhogen van de mobiliteit door het aanbieden van communicatieplatformen, over het beheer van werkplekken tot het aanbieden van Cloud diensten. Er werken ongeveer 550 kenniswerkers: support staf, architecten, consultants, engineers en technische medewerkers die meestal bij klanten werken. Heel wat medewerkers zijn maar af en toe op kantoor, voor meetings, samenwerkingsprojecten of opleidingen.

Het imago van Getronics is de laatste jaren veranderd van een bedrijf dat vooral is gericht op Break & Fix activiteiten, naar een end-to-end IT dienstverlener gericht op het ontwerpen en beheren van IT werkplekken, infrastructuur en connectiviteit. Dit wilde men ook in de uitstraling weerspiegeld zien. Een moderne huisvesting is daar uiteraard onderdeel van. De uitstraling als modern en innovatief bedrijf kan ook helpen bij het aantrekken van nieuwe medewerkers in een arbeidsmarkt waar schaarste heerst. Het nieuwe werken werd echter vooral ingevoerd om de kenniswerkers verder alle middelen te geven om tijds-en plaats onafhankelijk te werken. Als de 'ICT Workspace Company' waren we het trouwens aan onszelf verplicht.

De commerciële medewerkers en de consultants waren de voorlopers van het nieuwe werken bij Getronics. Zij werkten al langer mobiel en de controle op hun doen en laten was verbonden aan het bereiken van vooraf bepaalde objectieven, niet op het aanwezig zijn op kantoor! Ze werkten vaak thuis of bij de klant en er waren al systemen opgezet om hen gemakkelijk te kunnen bereiken. Toch verlangden ze al een tijdje naar een betere uitbouw en ondersteuning van dat mobiele werken. In de andere departementen werd mobiel werken nog weinig toegepast: administratie, HR, daar werd eerder aanwezigheid verwacht. Met dit programma werd het nieuwe werken consequent over het volledige bedrijf ingevoerd.

Dat kon op basis van afspraken en een doordachte organisatie. Als je papier kan vermijden, en je hebt een mobiel IT platform, ben je in principe vrij om te werken waar je wilt. Facturen worden bijvoorbeeld steeds meer elektronisch ontvangen en verstuurd. Ook worden papieren documenten bij ontvangst gescand en in een digitale workflow gestoken. Deze workflow-tools zijn zeer belangrijk, zo kan men bijvoorbeeld snel de goedkeuringen in een proces aan een digitale flow koppelen.

6.5.1.2 HR en processen

Een eerste belangrijke pijler van HNW bij Getronics is HR. Dat begint bij arbeidsvoorwaarden, en gaat verder over werkprocessen tot het maken van nieuwe afspraken. Het veranderen van attitudes bij mensen is het moeilijkste. Leidinggevenden moeten omschakelen van sturen naar begeleiden. In het veranderingsproces werd de klemtoon gelegd op een nauwe begeleiding van de managers die zowel werden “gecoached” in het correcte gebruik van de IT tools als in het leiden van virtuele teams.

Informatica is een belangrijke voorwaarde voor het nieuwe werken. Het bepaalt in grote mate het niveau van flexibiliteit. Soms is het moeilijk in te schatten wat zal werken en hoe. Zo is het skypen met de familie wel ingeburgerd maar videoconferencing op kantoor kan nog een drempel blijken. De processen moeten echt op maat van de werkorganisatie worden herbekeken. Technisch is veel mogelijk. Maar de informatica moet goed ingebed zitten in de werkprocessen en gesteund worden door goede afspraken.

Er zijn persoonlijke doelstellingen, doelstellingen op teamniveau en op ondernemingsniveau. Deze doelstellingen worden in dialoog besproken en opgevolgd en in principe staat het de medewerker vrij om te bepalen waar hij zijn werk uitoefent, zolang de keuze van de werkplek het werk optimaal ondersteunt en de doelen worden behaald.

6.5.1.3 Telewerk

De beslissing om telewerken toe te staan ligt bij de managers zelf. Zij kunnen bepalen of en hoe lang hun medewerkers thuis of ergens anders kunnen werken.

Heel wat werknemers werken eerst thuis en vertrekken daarna naar kantoor, om na de files te zijn, of vertrekken vroeger, om ze voor te zijn.

6.5.1.4 Flankerende maatregelen

Alle werknemers hebben opleidingen gekregen: time management, werken met Outlook en gedeelde agenda’s en presence management, efficiënt vergaderen, enzovoort. Ook specifiek voor virtuele vergaderingen zijn opleidingen gegeven, dit is een andere manier van werken met eigen regels en wetmatigheden.

6.5.1.5 Kantoorinrichting

Kantoorinrichting is een andere belangrijke pijler. De inrichting is zonder twijfel een van de meest doordachte van de HNW-toepassingen. Er is naar gestreefd om een midden te vinden tussen de openheid van een open kantoor en de rust van afgeschermde ruimtes. Er zijn veel glaspartijen die voorzien zijn van semi-transparante stickers in de vorm van de 'dynamische strepen' die deel uitmaken van het logo van het bedrijf. Daardoor ontstaat een bijna-doorkijken: men kan zien wie er achter de glazen wand is en wat er eventueel geprojecteerd wordt, maar er is toch een afbakening. De vloeren zijn bedekt met tapijt in intense, maar onderdrukte, warme kleuren zodat het geheel behaaglijkheid uitstraalt. De vergaderzalen die her en der zijn ingeplant hebben een meubilair dat bescheiden is van omvang maar wel in materialen en afwerking zoals huiskamermeubels, daardoor ontstaat een huiselijke gezelligheid die contrasteert met de kantooromgeving. Op diverse wanden zijn muurgrote foto's gemonteerd die elk één van de waarden van het bedrijf weergeven, wat zorgt voor een visueel dynamisch punt. Er is een bibliotheek, waar men de krant of vaktijdschriften kan gaan lezen. De kasten vormen een ovalen wand, waardoor het een cocon-achtige structuur heeft. Door de glazen vergaderzaaltjes her en der in te planten heeft men een ruimtezicht gebaseerd op het volledige plateau, maar wil men het 'grote zaal' gevoel onderdrukken.

Er zijn lockers voor iedereen, die kunnen geopend worden met de toegangsbadge. Op elke verdieping is er een kleine toog, die net om een hoek staat. Daar vindt men ook het koffie- en drankautomaat, de printers en de toegang tot de trap of de inkom met de liften. Er zijn ook magneetborden en postbakjes. Deze plaats, die uit het zicht van de eigenlijke werkplaatsen ligt, is daardoor een soort 'hub' van activiteit en interactie.

Eten gebeurt in een lounge op het gelijkvloers. Er zijn verschillende types van tafels: zowel eerder huiselijk aandoende ronde tafels voor vier tot acht personen, kleinere rechthoekige tafels maar ook een lange toog waar men meestal voor kiest als men niet zoveel tijd heeft of met twee mensen snel nog iets wil bespreken. Tegen één van de wanden hangen schilderijtjes die door kinderen van het personeel zijn gemaakt op een gezinsdag. Ze moeten het belang van de privé in 'werk-privébalans' onderstrepen. Tegen een andere muur staat nog een spelconsole die het mogelijk maakt voor medewerkers om tussendoor even te ontspannen.

Op de gelijkvloerse verdieping is er een ontvangstbalie, die naar business-normen nogal uit de band springt – het lijkt eerder een decorstuk uit een science-fictionfilm, met veel kleur en ronde vormen, een 3D weergave van het Getronics logo. Dit is doelbewust gekozen om de entree een duidelijk, herkenbaar gezicht te geven en de bezoeker meteen duidelijk te maken dat dit geen bedrijf is als de andere. Verder zijn er op het gelijkvloers een aantal vergaderzalen, , twee (samenvoegbare) seminariezalen, een zithoek met bar (stijl koffiehuis) en een grote en 'chiquere' vergaderzaal. Daar staat het enige meubelstuk dat de verschillende locaties heeft overleefd: een imposante houten vergadertafel die

altijd heeft gediend voor de bijeenkomsten met het management van klanten. Men beschouwt het als een erfstuk; dat het is meegekomen en een voorname plaats heeft gekregen (ook al past het minder in de moderne omgeving) moet uitdrukking geven aan het belang dat men hecht aan continuïteit en dat men oog heeft voor de gevoeligheden en geschiedenis van het bedrijf.

‘Facilities’ zijn niet zo moeilijk, zegt men bij Getronics, maar ze moeten in orde zijn. Ze zijn het meest zichtbare en drukken iets uit.

De overgang naar de nieuwe omgeving vanuit de vroegere vestigingen was niet zo’n grote stap: men werkte al in een ‘open space’. Alleen de afspraken rond flexdesk en clean desk waren nieuw. Er zijn drie soorten werkplaatsen: een touchdown station voorzien met connectiviteit en stroomvoorziening, waar men voor korte tijd kan werken, bijvoorbeeld tussen twee vergaderingen door. Een flexdesk station, bijkomend voorzien met toetsenbord, laptopstand, scherm en muis. Een een flexdesk plus station dat er nog eens een IP phone naast heeft staan. Maar iedereen kan ook bellen via de laptop.

Voor de directie was de overgang wel groter: zij hadden voorheen eigen kantoren met een vergadertafel. Hen overhalen om in te stemmen met een open kantoor was niet eenvoudig. Na lange besprekingen is men uiteindelijk geland bij een ‘aparte’ management vergaderruimte, omgeven met glazen wanden met de stickers op die toch een zekere afscherming bieden. In die kamers staat een grote tafel met aansluitingen voor een werkpost (laptop stand, scherm, telefoon). Daarnaast is er aan de tafel plaats voor een zestal personen, zodat er een vergadering kan gehouden worden. Het geheel ademt een ongewoon huiselijke sfeer uit, onder meer door de kleurkeuze en het gebruik van hout voor de afwerking van de wanden en het meubilair. Het verschil met de vroegere bureaus is dat deze ruimtes nu ook moeten ‘gereserveerd’ worden, ook door de directeurs zelf. In principe kan iedereen ze reserveren. Dit onderscheid is echter volledig op de achtergrond komen te staan. Deze managementzalen zullen worden vervangen door standaard vergaderzalen.

Getronics heeft geopteerd voor een ‘activity based’ inrichting. Er zijn bureaus met een beeldscherm waar de laptop die iedereen heeft kan aan gekoppeld worden. Deze staan in een open landschap. Er zijn verschillende types: ze kunnen per vier staan, zodat men als een team aan één tafel kan zitten, er zijn tafels per vier waar men meer uit elkaar zit, er zijn constructies waar één of twee bureaus wat meer afgeschermd zijn van de passage door ze te integreren achter een lage wand met kastruimte. Er zijn diverse functionele werkhoeken op elke verdieping en genoeg informele en formele werkplekken zodat men makkelijk een andere ‘sfeer’ kan opzoeken.

In deze zin is de inrichting van de kantoorruimte op zich niet zo revolutionair, maar men heeft er wel alles aan gedaan om in bijna alle facetten de visie en waarden van het bedrijf uitdrukking te geven. Elk aspect is doordacht en overwogen. Voor een bezoeker – al worden de meeste bezoekers ontvangen op

het gelijkvloers en komen ze dus maar zelden op de eigenlijke werkvloer – is het meteen duidelijk waar het bedrijf voor staat en welke cultuur er heerst.

Confidentialiteit en privacy is dan minder evident, maar blijkt dan in de praktijk niet zo'n issue zegt men: confidentialiteit verschuift naar andere plaatsen. Bellen doet men met zijn GSM waar men ongestoord is of in een 'stilte bubbel'; afdrukken liggen niet meer aan de printer te slingeren in afwachting dat het opgehaald wordt maar komen er pas uit als men zijn badge gebruikt. Iedereen kan gaan zitten waar men wilt, bijvoorbeeld in een concentratieruimte of vergaderzaal. Er ontstaan zo nieuwe gewoontes en gebruiken en uiteindelijk vindt men zijn confidentialiteit en privacy op andere manieren en plaatsen terug.

Je wilt uiteindelijk ook je collega's terugvinden, vrij een plaats kiezen is in die zin beperkt. Er zijn proximiteitsmatrices opgesteld: wie werkt het meest met wie? Op basis daarvan is een zonering gemaakt zodat hoe vaker je met iemand werkt, hoe dichterbij je zit.

Er zijn ook mensen die niet op de nieuwe manier willen werken, ze geven er de voorkeur aan om niet thuis te werken en elke dag dezelfde uren aan te houden. Dat kan, dat blijft mogelijk. Ze willen ook vaak dezelfde plaats en dat blijkt in de praktijk ook mogelijk.

De kostenbesparing is natuurlijk belangrijk en zelfs aanzienlijk. Maar ze had nog groter kunnen geweest zijn, men had de ruimte nog meer kunnen beperken, maar zo ver wilde men niet gaan. Je moet daar de maat in houden en je mensen betrekken. De verleiding om steeds verder te gaan in kostenbesparing kan bestaan, maar je moet een bepaald eindresultaat voor ogen houden.

Bij exitgesprekken blijkt dat er nooit aspecten zijn van HNW die medewerkers er geheel of gedeeltelijk hebben toe aangezet het bedrijf te verlaten, integendeel, HNW is hetgene dat medewerkers het meeste zullen missen.

Er zijn nog geen precieze metingen sinds de overstap in 2010 maar de indruk is dat de retentie is verbeterd en het absenteïsme licht is afgenomen, vooral dan bij medewerkers die altijd op kantoor zijn. Het valt wel op dat wie ziek is vaker dan vroeger thuis toch aan het werken is en dat er, ondanks een policy waarin expliciet staat dat dit niet verwacht wordt, er vaak 's avonds nog gemaild wordt.

6.5.1.6 Communicatie & overleg

Communicatie is eveneens een belangrijke pijler. Men heeft er bij Getronicsveel aandacht aan besteed. Vooral tijdens het bekend maken van de strategie, het introduceren van de nieuwe afspraken, het voorstellen van het concrete ontwerp van inrichtingen, het aftoetsen van de algemene werkstijl en bij het opzetten van het hele programma.

De werknemers werden dan ook van bij het begin betrokken. Er waren vier werkgroepen: HR, facilities, IT en Communicatie. Er waren ongeveer tien werknemers per werkgroep. De vakbonden waren ook nauw betrokken in het project. Een interne project manager begeleidde het proces. Per werkgroep

waren er drie sessies: in de eerste werden de basisideeën opgesplitst, in de tweede werden concrete voorstellen besproken en in de derde werd er afgerond en een definitief ontwerp goedgekeurd. Het hele traject duurde een jaar. Ook bij de uitvoering heeft men een strak ritme aangehouden. In januari is de beslissing over de verhuis gevallen, in maart is het project gestart, in juni zijn de werken van start gegaan en begin oktober is men verhuisd.

Er werd naast de werkgroepen ook een blog opgezet. De vragen die iedereen kon stellen werden daar op beantwoord. Er werd ook bijgehouden hoe de voortgang ging. Vragen waren vaak zeer praktisch: over het gebruik van klavieren waar anderen ook op werken, bezorgdheid over de middagpauze die sommigen al werkend doorbrachten aan hun bureau met een broodje, enzovoort. Er was ook communicatie via een intranetpagina, een roadshow naar de verschillende vestigingen en een campagne met cartoons. Een week voor de verhuis waren er ontbijtsessies met de laatste updates, om naar een climax toe te werken. Op de eerste dag in het nieuwe gebouw stonden coaches en begeleiders ter beschikking om iedereen wegwijs te maken.

HNW is voor vakbonden een moeilijk gegeven zegt men bij Getronics. Staken wordt moeilijk als de werknemers her en der verspreid zijn, dat is onmiskenbaar een factor van belang en breekt in op een van de basiselementen van syndicaal werk. Maar er zijn voor hen ook nieuwe mogelijkheden, bijvoorbeeld qua communicatie; de nieuwe mogelijkheden via intranet of andere toepassingen gelden ook voor hen. Toch blijkt de traditionele weg, via het ophangen van pamfletten aan de muur bij de lockers, nog het meeste gebruikt te worden. Volgens de gesprekspartners merkte de vakbond ook dat de werknemers vragende partij waren voor de nieuwe regelingen en zijn ze van daar uit vertrokken. Na het participatieve traject was er ook het traditionele overleg. De vakbonden uitten hun bezorgdheid over de meting en vaststelling van de werkdruk. Volgens HR zijn de doelstellingen nu SMART uitgewerkt en worden die goed opgevolgd. Medewerkers kunnen ze ook zelf opvolgen en zien of ze het al dan niet halen. Problemen moeten goed op tijd geïdentificeerd en besproken worden.

Ergonomie was eveneens een moeilijk punt. Bureaus moeten in de hoogte verstelbaar zijn. Men heeft een aantal mogelijkheden bekeken, maar het bleek in de praktijk een zeer lastige klus en bureaus die verstelbaar zijn bleken vrij duur binnen dit project. Uiteindelijk is men geland op één hoogte maar werden ergonomische stoelen die in hoogte verstelbaar zijn aangekocht.

6.5.1.7 Satellietkantoren

Satellietkantoren zijn theoretisch een interessant concept: werknemers kunnen dichter bij huis werken, maar zijn toch ‘op kantoor’. Volgens Getronics is dit concept niet zo’n succes. De kosten om zo’n kantoor open te houden zijn behoorlijk groot. Ook de ICT-infrastructuur moet er op voorzien zijn. Het effect van samenzitten is ook beperkt, omdat men niet bij zijn directe collega’s zit.

België is uiteindelijk niet zo groot, de winst voor pendeltijd is dan ook beperkt. Satellietkantoren kunnen werken als ze gedeeld worden met andere bedrijven.

6.5.1.8 Succesfactoren

Bij Getronics hanteert men vijf criteria waaraan met het succes van elk project aftoetst. Volgens de gesprekspartners werden deze voor het HNW project goed behaald.

(1) De klantentevredenheid moet stijgen. We weten dat dit een onrechtstreeks gevolg is van een verhoging van de arbeidstevredenheid die werd geboekt. (2) Het 'employee engagement' moest ook toenemen. Dat bleek duidelijk uit verdiepende gesprekken. (3) Processen moeten verbeteren. Dit is gebeurd dankzij de resultaten van de participatieve sessies, waar ook de manier van werken onder de loep werd genomen. (4) Er moet een positief financieel resultaat zijn. Dit werd bereikt door de besparing op kantoorkosten. (5) Er moet een verbetering zijn op het vlak van 'compliance & governance'. Dit werd bereikt door een verminderde CO2 uitstoot, dankzij een beperking van het aantal autokilometers, een zuiniger gebouw, en lager stroomverbruik …

De investering heeft men 3 keer teruggewonnen. Het aantal vierkante meters is gedaald tot een derde; de kost per vierkante meter is gedaald omdat men nu in een energie-efficiënt gebouw zit waar ook de schoonmaak bijvoorbeeld goedkoper kan. Tenslotte is er ook een grote winst op de werking. Er zijn geen interne verhuiskosten meer, men kan gemakkelijker aanwerven omdat de werkomgeving aantrekkelijker is, er zijn minder verplaatsingen van de ene naar de andere vestiging, enzovoort.

6.5.1.9 Open Space

De overgang van een gewone open space naar flexdesks was al bij al niet zo groot. Men was het al gewoon om in een dergelijke omgeving te werken. Een belangrijk verschil is wel dat men in op grotere ruimtes zit. Men heeft vooral contact met wie op dezelfde verdieping werkt; ook zijn de contacten toegenomen. Bovendien is er ook meer transparantie. De gemeenschappelijke lunchruimte heeft de contacten nog meer doen toenemen.

6.5.1.10 IT is belangrijk

Het belang van IT kan moeilijk overschat worden zegt men bij Getronics, IT faciliteert HNW. Als de ICT niet goed werkt, dan verliest men heel wat efficiëntie en tevredenheid. Als je WIFI belooft in het hele gebouw dan moet dat ook overal goed werken, er mogen geen hoekjes of kantjes zijn zonder bereik; er moeten overal genoeg stopcontacten zijn. Als je van thuis uit de printer niet kan bereiken, als de VPN te traag gaat, dan is het om zeep. De It moet dus voldoende robuust worden ingeschaald.

Andere voorbeelden. Beamers en schermen zijn bijvoorbeeld overal standaard geïnstalleerd; het niet moeten reserveren of ophalen van die toestellen is een

gedoe minder. Men werkt ook met Lync, de samenwerkingstool (chat, telefoon…) van Microsoft die zich laat integreren in SharePoint. Dit is meteen ook een tool die laat zien wie waar aan het werk is. Presence management is een noodzaak in een mobiele omgeving. Zo weet men bijvoorbeeld wie men waar kan terugvinden en wie men wanneer kan storen.

Getronics heeft zowat alle bestaande mature ICT toepassingen geïntegreerd. Een voorbeeld daarvan is het reservatiesysteem van de vergaderzalen. Een LCD-scherm aan de ingang geeft weer of de ruimte vrij is en zo nee, wie er gereserveerd heeft voor welke tijd. Bij een bezette zaal licht de console rood op, als ze vrij is, groen. Wie een vrije zaal ziet en die wil gebruiken kan via het touch screen meteen een reservatie ingeven; die wordt weergegeven in het centrale reservatiesysteem dat geïntegreerd is in Outlook.

Er is momenteel nog geen BYOD beleid, maar dat wordt overwogen als volgende stap omdat men ervaart dat de eigen toestellen steeds meer opduiken. Men bekijkt de mogelijkheden om zowel smartphones, tablets als laptops in een BYOD mix te accomoderen.

6.5.1.11 Getronics als showcase

Men maakt er bij Getronics geen geheim van dat hun project ook gedeeltelijk als showcase is opgevat. Vooral wat de kantoorinrichting en de IT-infrastructuur betreft, pakt men graag uit met wat men heeft verwezenlijkt. De bedoeling was om door een bezoek aan het eigen bedrijf ook (potentiële) klanten warm te maken voor HNW en projecten te kunnen verkopen. De projectleiders van Getronics zijn overigens zelf ook bij een aantal bedrijven op bezoek geweest vooraleer ze er zelf aan begonnen. De belangstelling was en is groot, er worden veel bezoekers rondgeleid. De begeleiders van het project spreken van de beste marketingactie ooit: iedereen kent Getronics als een voorbeeld van HNW en door de rondleidingen heeft men een enorm bereik gekend. De bezoekers zijn meestal enthousiast over wat ze zien. Naast het aanbieden van de IT oplossingen binnen het nieuwe werken, bied Getronics ook een complete HNW begeleiding aan bij klanten. (programma management) Recent heeft Getronics een grote speler in de media begeleid bij hun overgang naar het nieuwe werken. Ook zijn een aantal projectmedewerkers na de invoering van HNW bij Getronics gestart met een eigen kantoor dat zich voornamelijk richt op het begeleiden van klanten tijdens veranderingstrajecten in het kader van Total Workplace Innovation. (Prepared Mind).

6.6. Havenbedrijf Gent

Havenbedrijf Gent agh
John Kennedylaan 32 - Haven 3000A,
9042 Gent, België

Gesprek:

- Hendrik Deroo, Program Manager, en (voor een gedeelte) Franky De Muynck, delegée (23/10/2013)

Bijkomende informatie:

- Website Haven Gent

6.6.1. Context en achtergrond

6.6.1.1 Activiteiten

Deze case heeft betrekking op de havenautoriteit voor de Gentse Zeehaven, gekend als Havenbedrijf Gent. Het bedrijf is een Autonoom Havenbedrijf en heeft als activiteiten de ontwikkeling, het beheer en de promotie van de Gentse haven. Er werken ongeveer 160 personen in meer dan 60 verschillende functies, zoals ingenieur, tekenaar, havenluitenant, boekhouder, systeembeheerder, beleidsmedewerker, onderhoudsmedewerker, technisch medewerker, administratief medewerker... Er zijn drie locaties: een kleine werkplaats in de haven zelf, waar ook het bezoekerscentrum is gevestigd, een kleine vestiging verderop stroomafwaarts waar loodsen en technici werken en het hoofdkantoor langs de Kennedylaan. Daar zit alle administratie en beheer en is ook de radiokamer gevestigd, waar het scheepvaartverkeer geleid wordt. Het project heeft voornamelijk betrekking op het hoofdkantoor. 12 mensen werken in het technisch centrum, 20 op de schepen, 39 hebben functieplaatsen, zoals de havenluitenanten, kapiteins, commandanten en coördinatoren.

6.6.1.2 Motieven

De aanleiding voor het starten met een HNW-project heeft te maken met het HR-beleid. Men stelt vast dat de leeftijdspiramide behoorlijk scheef komt te liggen: in 2015 zal meer dan de helft van het personeel ouder zijn dan 55 jaar en zelfs 20% ouder dan 60. Er dreigt een leegloop als gevolg van pensionering. Om aantrekkelijk te blijven, of terug te worden, zal er dus ingezet moeten worden op andere elementen. Een sterk punt is dat de werkdruk er leefbaarder is dan in de jobs met vergelijkbare gevraagde kwalificaties en dat de arbeidsinhoud best interessant is. Als men dit kan koppelen aan een ruime flexibiliteit dan kan de loonachterstand dichtgereden worden. Dit vergt echter een cultuurverandering.

Daarnaast streeft de Haven van Gent ook naar duurzaamheid. Het hoofdkantoor bestaat uit twee vleugels; het oude is een overgenomen gebouw van een olieraffinaderij die daar kantoor hield en kenmerkt zich door de klassieke, weinig energiezuinige architectuur van de jaren ’70. De nieuwe vleugel, gebouwd door

het havenbedrijf zelf, was het eerste passief kantoor in Vlaanderen. Men wil deze lijn doortrekken door ook wat mobiliteit betreft een inspanning te doen, wat onder meer door telewerken kan bereikt worden.

HNW past ook in de waarden van het bedrijf, die 5 jaar geleden zijn vastgelegd. Efficiëntie is een van de vijf basiswaarden. De organisatieverandering die nu plaats vindt, wil de waarden actiever laten worden bij de dagelijkse activiteiten. De klemtoon ligt op samenwerking tussen collega's en dienstverlening voor de klanten.

Dat de nood aan meer efficiëntie duidelijk is geformuleerd, maar beperkt in praktijk is omgezet, duidt op het gebrek aan urgentie. Het havenbedrijf draait goed, er is op dit moment geen dringend probleem dat moet opgelost worden. Bovendien kent het havenbedrijf geen concurrentie voor wat het beheer van de haven zelf betreft. Het project wordt in verschillende trajecten uitgewerkt, met 2015 als horizon.

6.6.1.3 Project

Het project bij de Haven van Gent is nog lopend. Men is er volop in een veranderingstraject bezig. Daarvoor is een programmamanager aangeworven, die vroeger bij de FOD Sociale Zekerheid ervaring heeft opgedaan bij de uitbouw van HNW.

6.6.1.4 Participatie

Het project vindt zijn oorsprong in november 2011, toen het directiecomité een principiële beslissing nam om de werkorganisatie aan te passen. In maart 2012 werd een consultant aangesteld die een participatief traject startte; deze is uiteindelijk gestart in mei 2012. Het participatief traject bestond uit het consulteren via Appreciative Inquiry van alle verschillende niveaus en afdelingen, over thema's als leiding geven, cultuur en de inrichting van de werkplek. Op deze wijze werd een groot aantal voorstellen ingewacht. De voorstellen gingen voor wat de organisatiecultuur betreft in de eerder populistische richting: men wil meer werken en minder vergaderen, meer doeners en minder denkers. Daar was een duidelijke wens tot actie en verandering. Over de werkomgeving klonk vooral de wens om opnieuw aan het water te zitten. Dit is echter budgettair niet mogelijk. Ondanks de bedenkingen evalueerde men binnen de organisatie het niveau van de bijdragen van de deelnemers uitgesproken positief: de wil tot meedenken en de mate waarin de deelnemers zich op voorhand hadden verdiept waren groot, de deelnemers gingen ook verder mee in het abstracte denken over inrichting en werking dan men op voorhand had verwacht.

Een vakbondsvertegenwoordiger getuigt over de participatietrajecten, die hij ook, in hoofde van gewoon werknemer, heeft gevolgd. Volgens hem was de interactie goed maar was de interactie met de 'laagste echelons' moeilijker. Zij konden ook moeilijk warm gemaakt worden hiervoor. Dit leidde soms tot een weerbots bij de informatiesessies, waar zij dan geconfronteerd werden met een aantal voorstellen die voor hen compleet nieuw waren.

Het participatietraject volgde zes thema's: organisatiecultuur, talenten, werkritme, leiding geven, werkplek, communicatie & ICT.

6.6.2. Werkthema's

6.6.2.1 Talenten

Traject Talenten: de bedoeling is iedereen zijn talenten te laten ontdekken en ontwikkelen. Talentontwikkeling gaat erom op een georganiseerde en aandachtige manier te kijken naar competenties en talenten van de medewerkers, om daar zo maximaal mogelijk de jobinhoud mee te verbinden. Er zijn twee luiken. Een voor de werknemers, dat gericht is op de vraag wat je talenten zijn en wat je er mee wil doen. Daarnaast is er een traject voor leidinggevenden. Daarin wordt hetzelfde traject gevolgd, met bijkomend ook aangeleerd wordt hoe men het beste kan omgaan met de talenten van de medewerkers en hoe men het gedrag dienaangaande het beste kan sturen.

Traject gesprekscyclus: er is een systeem van gesprekken opgezet dat nu stilaan ook in de praktijk wordt gebracht. De bedoeling is dat elke medewerker minstens 1 keer per jaar met de leidinggevende in gesprek gaat, op een plaats, tijd die door hemzelf worden gekozen; indien de werknemer dat wenst kan dat bijvoorbeeld buiten de muren van het kantoor zoals in het restaurant vlakbij. Deze bijzondere hiërarchische context moet er voor zorgen dat het een echt wederzijds gesprek wordt. Ook de inhoud van het gesprek wordt grotendeels door de werknemer zelf ingevuld. Wat er wel aan bod moet komen is het ontwikkelingsplan voor de werknemer, de werkafspraken waarbij men vooral vooruit kijkt. Dit benoemt men als "de medewerker aan zet", de medewerker neemt het initiatief voor dit gesprek.

In het talentontwikkelingstraject is men tot een 'knipperlicht' functie gekomen: wanneer er zich een probleem in de werkrelatie voordoet kan een knipperlicht aangezet worden. Opnieuw in dialoog wordt het probleem benoemd en gezocht naar passende oplossingen. De bedoeling van dit knipperlicht is expliciet om de werkrelatie opnieuw te herstellen of op te bouwen, zodat de samenwerking opnieuw vlot kan lopen. Indien dit niet lukt, kan dit leiden tot een keuze om de werkrelatie te herzien. Op basis van de competenties en wensen van de medewerker wordt een nieuwe beter passende context gezocht. In uitzonderlijke gevallen kan dit ook leiden tot het beëindigen van de werkrelatie tussen de medewerker en het havenbedrijf, dit is echter de laatste en te vermijden halte. Op deze laatste stap van ontslag is er vanzelfsprekend nog altijd beroep mogelijk. Het knipperlicht kan aangezet worden door elk van de partners in de werkrelatie, de werknemers kunnen dit dus ook doen voor hun leidinggevende als die de afspraken niet nakomt. Dit alles maakt het stellen van heldere doelstellingen des te belangrijker.

6.6.2.2 Werkritme

Traject werkritme: dit traject zal uitmonden in een aanpassing van het arbeidsreglement en wordt daarom in nauw overleg met de vakbond uitgewerkt. De vakbond heeft hier als opdracht de werknemers te consulteren. Er zijn nu drie werkschema's: werken in variabele ploegen, in vaste ploegen en klassieke dagschema's met glij- en stamtijden. Daar wil men nu een vierde schema bij, het telewerken. Telewerken is nu beperkt tot en aantal testers. Men wil dit uitbreiden. De meeste werknemers wonen echter op vrij korte afstand tot het kantoor. Bovendien zijn er ook een aantal functies, waaronder die van Havenluitenant, waar telewerken niet voor de hand ligt. Men zoekt echter wel naar oplossingen, zoals het thuis laten afwerken van administratief werk.

Bij het aanbieden van nieuwe werkschema's blijft echter de optie altijd bestaan om in het oude schema te blijven. Wie de voorkeur geeft aan werken van 9 tot 17, kan dat. Elk kwartaal kan er desgewenst veranderd worden.

6.6.2.3 Organisatiecultuur

Omtrent de organisatiecultuur bleek er vraag te zijn naar wat men noemde een 'koffiemachine', waar men spontaan samen komt en er meer directe contacten kunnen zijn. Er was vraag naar een betere afstemming van de werk-privébalans, maar dat hoefde niet noodzakelijk via telewerk. De vraag naar meer inspraak en participatie strekte zich uit niet alleen naar de organisatiecultuur een project als dit, maar ook over het werk zelf: het takenpakket, het verloop van het evaluatiegesprek en de opvolging ervan (volgens een RACI-schema).

6.6.2.4 Leidinggeven

Van leidinggevenden verwachtte men, zo bleek uit de participatie, een constructieve, luisterende en ondersteunende ingesteldheid, waarbij ze de medewerkers zelfstandig laten werken. Men verwacht dat leidinggevenden inspraak goed vinden maar dan wel de uiteindelijke beslissingen nemen. Dit past volgens de projectleider perfect bij de visie op leiding geven zoals bij HNW. De leidinggevenden bleken door deze verwachtingen gemotiveerd te worden zegt men. Het maakte hen er van bewust dat ze de interactie meer moeten opzoeken, onder meer met de medewerkers die niet op dezelfde locatie werken (in de haven zelf of in het administratieve hoofdgebouw).

6.6.2.5 Communicatie & ICT

Er bleek een nood aan meer communicatie, ook over plannen of projecten die nog in ontwerp zijn of waar nog maar weinig duidelijk over is. Informatie over pronto gaat via het intranet, een specifieke blog en een halfjaarlijks gedrukt magazine naar alle medewerkers. Andere projecten waar de organisatie aan werkt gaan via stafoverleg naar de medewerkers, of via intranet indien algemeen geldend.

Daarnaast werd ook veel belang gehecht aan de vrije toegang tot internet, waar men op ingegaan is. Dit was een belangrijke cultuuromslag; daarvoor werd de toegang beperkt omdat enkelingen er misbruik van maakten.

6.6.2.6 Werkplek, telewerken

Telewerken is voor velen een 'ver van mijn bed' gegeven. In de haven werken naast de administratieve medewerkers ook schippers, matrozen, luitenants in de radiokamer, onderhoudsmedewerkers die buiten werken op de kades. Nochtans is er voor die mensen af en toe ook een extra project of is er administratie af te werken, waarvoor dan een mogelijkheid tot thuiswerk wordt gezocht, ook al is dat in aantal dagen zeer beperkt – soms tot maar één of twee per jaar. Er is daartoe een schema gemaakt van taken die dan op hun tijd- en plaatsonafhankelijkheid zijn ingeschat. Daarbij bleek dat voor veel van deze profielen het 'buiten' werken geassocieerd wordt met een aantal aspecten van telewerken: de vrijheid, afwezigheid van direct toezicht, de autonomie om veel aspecten van het werk zelf te regelen. Scheepsbegeleiders (schippers) willen het liefste varen, liever dan van thuis uit werken.

De vakbonden zijn op zich niet tegen telewerken, maar zijn bezorgd over een mogelijke 'sfeer van verplichting' en over het risico dat mensen teveel gaan werken en hun privésituatie er onder gaat lijden. Men gaat er van uit dat leidinggevenden deze signalen zouden moeten zien, maar men heeft nog geen idee hoe dat in een structurele opvolging zou moeten ingebed worden.

Er is in het kader van dit project wel naar gestreefd om zoveel mogelijk mensen een mobiel toestel te geven, met een aantal toepassingen op. Dit kan zowel voor de administratieve medewerkers, de technische medewerkers zowel op kantoor als in buitendienst. Het kan, naargelang hun keuze, gaan om een laptop, tablet of smartphone. Ook als men het niet strikt nodig heeft kan men het toch krijgen. Er is geen 'BYOD' maar wel 'CYOD'; kies uw eigen toestel, uit een beperkt aanbod van types. Een echte BYOD geeft op dit moment teveel veiligheidsproblemen en de ICT-infrastructuur is te specifiek om zonder meer te kunnen toepassen op gelijk welk toestel.

De werkplekken wenste men grotendeels te behouden. Er zijn nu twee zones: in het nieuwe gebouw, een met een enkele grote ruimtes met open kantoren waar een tiental mensen in werken, met daarbij directiekantoren, en een ouder gedeelte, waar in klassieke kamers wordt gewerkt. De meeste medewerkers werken in het nieuwe gedeelte.

De huidige indeling wenste men vooral te behouden, maar de akoestiek en de klimaatregeling kunnen beter. Ook ergonomisch is men aan een inhaalbeweging toe, met onder meer de nood aan in de hoogte verstelbare bureaus. Er is de vraag naar meer ontspanningsmogelijkheden en de wens om met alle werknemers in één locatie te zitten in plaats van op drie verschillende, zodat men elkaar beter leert kennen. Dit laatste is budgettair onhaalbaar, maar men denkt er

wel aan een project uit te werken waarbij men af en toe met een collega kan mee gaan.

Tenslotte is er de vraag om meer teamruimtes te voorzien, waar men per functionele groep samen kan zitten zodat er gemakkelijker kan overlegd worden.

6.6.2.7 Werkomgeving

De meeste werknemers wonen dicht bij huis. Daardoor verwacht men dat er nooit veel aan telewerk zal gedaan worden. De winst die men zou kunnen behalen door een combinatie van een beperkte bezettingsgraad en werkplekdelen zou dan ook beperkt zijn. De honderd plaatsen voor honderd werknemers zullen dus behouden worden. Er wordt wel uitgekeken naar meer variatie in de werkplekken, zoals teamruimtes of werkplaatsen voor externen. Men ontwikkelt nu ook het idee om van het kantoorgebouw meer een ‘hub’ maken: een plaats waar de verschillende diensten kantoorruimte delen rond een centrale as waar dan de ondersteunende diensten aangeboden worden. Na afloop van een consultatieronde zal dit door een aan te stellen architect worden uitgewerkt.

6.7. Eneco

ENECO BELGIE B.V.

Battelsesteenweg 455i

2800 Mechelen

Gesprek:

- Catherine de Buysere, HR manager (13/12/2013)

Bijkomende informatie:

- Website Eneco België (http://www.eneco.be)

6.7.1. Context en achtergrond

6.7.1.1 Activiteiten

Eneco België levert gas en elektriciteit, produceert elektriciteit en ontwikkelt slimme energieoplossingen. Het bedrijf levert enkel duurzame energie en streeft naar een volledige opwekking van duurzame energie in België vanaf 2016.

Eneco België is een dochteronderneming van Eneco Nederland. Het bedrijf is nog maar sinds 2003 actief op de Belgische markt. Van 2004 af levert Eneco stroom aan bedrijven, sinds 2011 ook aan particulieren.

Er werken nu 150 personen, amper 2 jaar geleden waren dat er nog maar 50. Het bedrijf kent een zeer snelle groei.

In het kantoor in Mechelen zitten alle diensten gehuisvest, zowel de productie als verkoop. Productie gebeurt voornamelijk door windmolens, die worden door Eneco zelf gezet en beheerd. De planning en projectleiding gebeurt door werknemers van Eneco zelf, de plaatsing door aannemers. De verkoop bestaat uit de marketing, facturatie en de klantencontacten online en via een contactcenter. Daarnaast is er ook productie door zonne-energie, het beheer daarvan is gehuisvest in Gent.

De meeste medewerkers werken uitsluitend op kantoor. Enkel de projectleiders van de windmolens zijn vaak op het terrein, en de verkopers voor de verkoop aan ondernemingen.

Het contactcenter kent 75 medewerkers. De telefoongesprekken en contacten gaan vooral over facturatie. Er is een marketingploeg (10 wn), een team voor sales B-2-B (12 wn), een uitgebreide IT-staf (20 wn) en verder nog de HR, financiën, business process, juridisch en facilities (samen ongeveer 30 wn). Aankoop en handel in energie gebeurt grotendeels in Nederland.

Het personeelsbestand is jong, de gemiddelde leeftijd ligt er op 29 jaar. Er is geen syndicale vertegenwoordiging, maar voor de volgende sociale verkiezingen zal het personeelsbestand groot genoeg zijn voor een comité en een

ondernemingsraad. Men organiseert daarvoor nu al een informele vertegenwoordiging op het overleg.

6.7.1.2 Motieven

Door de snelle groei op de markt moest ook het personeelsbestand volgen. Er is de voorbije jaren veel gerekruteerd. Het gaat vooral over vrij jonge mensen uit wat men de Generatie Y noemt. Om die aan te trekken heeft men zich geprofileerd op de arbeidsmarkt door het duurzame imago, de link met lokaal opgewekte groene energie maar ook met een moderne werkomgeving en flexibiliteit die is afgestemd op hun wensen.

Het grote aantal nieuwe personeelsleden is vrij jong. Bij de rekrutering wordt onder meer rekening gehouden met de mate waarin ze in een HNW-omgeving passen. Daardoor heeft men een personeelsbestand van mensen die in zekere mate voor deze werkomgeving hebben gekozen.

6.7.1.3 Project

De situatie van Eneco is in het kader van HNW enigszins apart omdat het om ene jong bedrijf gaat waar de bedrijfscultuur nog in volle ontwikkeling is. Men had reeds enkele jaren een vestiging, maar het aantal mensen dat daar werkte was beperkt en had al het profiel zoals men dat vandaag zoekt. Bovendien was het gebouw zelf te krap geworden – men kampeerde min of meer op de gangen - en niet voldeed het niet aan de moderne eisen. Verhuizen was voor de toenmalige personeelsleden een opluchting. Er werd ook, met het oog op de intrede in de consumentenmarkt, een call-center opgericht. Daarvoor heeft men ruimte en werkposten nodig en dat ging niet in het oude gebouw.

Dat betekent echter niet dat men van een blanco blad kon beginnen.

Voor de inrichting van het nieuw kantoor is er met een partner samengewerkt, men vond dat men te weinig expertise had in facilities management. Men streefde naar een goed uitgedachte omgeving in alle aspecten, men ging uit van de visie dat er een directe link moet zijn tussen de visie van het bedrijf, het personeelsbeleid en de werkomgeving. De duurzaamheidstoets was daarom zeer belangrijk en is in elk aspect doorgetrokken. De planning en uitwerking had betrekking op de ruimtelijke indeling, maar ook aspecten zoals kleuren. Er zat ook een change-management luik in. Dat men naar flexplekken zou gaan was van meet af aan duidelijk; alle andere aspecten zijn van daaruit ingepland.

Het basisconcept van de inrichting werd voorgelegd aan de werknemers, aan wie werd gevraagd om op basis daarvan huisregels op te stellen. Het gaat dan om het al dan niet reserven van vergaderzalen (bezoekerszalen wel, andere niet), welke activiteiten in welke ruimtes kunnen of moeten, hoe om te gaan met bellen, enzovoort. Dit werd in werkgroepen besproken en de resultaten werden opgehangen in de printruimtes en de ontspanningsruimte. Daar kwam dan reactie op die opnieuw werd verwerkt. Op deze manier is er een huisreglement

opgesteld dat gedragen is door de werknemers en waar ze een eigenaarschap van hebben.

Tijdens de overlegronde werd ook een wenslijst opgemaakt door het personeel. Daar kwam een vrij eenduidig profiel van wensen uit. Men wil graag aan een raam zitten om te werken en niet teveel muren. Er is een blijvende nood aan kasten: omdat contracten en andere papieren juridisch nog moeten op papier bijgehouden worden is men nog niet volledig paperless. Er was een duidelijke vraag naar concentratiewerkplekken, vergaderzalen, 'hotspots' (touchdown), en ontspanningsruimten.

6.7.2. Werkorganisatie

6.7.2.1 Kantooromgeving

Het kantoor van Eneco is een open-space. Iedereen werkt zo, er zijn geen aparte bureaus. Er is wel een 'toegewezen vergaderzaal' voor de CEO. Het gaat om een klein zaaltje met glazen wanden waar de CEO meestal gaat zitten, maar hij moet het net als iedereen reserveren. Als hij er niet is dan is de zaal beschikbaar als vergaderzaal.

Er wordt gewerkt met werkplekdelen en clean desk. De werkplaatsen zijn activity based ingericht. Er zijn gewone werkplekken, die zo goed als overal bestaan uit zes werkplaatsen bij elkaar, met hier en daar een klein opstaand wandje. Alle werkplekken staan aan de vensterzijde; tegen de middensokkel van het gebouw aan zijn vergaderzalen ingericht voor vier tot een tiental personen, met een glazen wand. De verschillende diensten zitten in zones bij elkaar, ook al kan men gelijk waar in het gebouw gaan zitten, zelfs in de ontspanningsruimte. In de praktijk is er de wens om dicht bij de (al bij al beperkte) papieren documentatie te zitten. Ook het instellen van team-lockers versterkt die tendens.

Het kantoor is ingericht op de verwachte groei. Daardoor is er nu geen optimale bezetting, er zijn meer werkplaatsen dan er personeelsleden zijn. Nieuwe werknemers kunnen meteen aan de slag eens ze hun laptop hebben. Deze flexibiliteit was belangrijker dan de kosten van de huisvesting. Zolang het kader niet volledig is opgevuld blijft het gebouw in feite wat te groot (voorzien op 200 werknemers, het zijn er nu 150).

Daardoor is ook het gebruik van het 'activity based' werken niet zo groot – er is overal ruimte genoeg. Toch worden vooral de afgesloten overlegplekken druk gebruikt. Touch-down werkplaatsen had men ook maar die zijn bijna allemaal opgeheven omdat ze niet gebruikt werden. Werkplekken zijn nadrukkelijk bedoeld om te werken, voor overleg moet men naar een van de vele vergaderzalen. Collega's worden daar door elkaar soms op aangesproken.

Voor geconcentreerd werk kan men terecht in de focus booths (cockpits) of opteren voor thuiswerk.

Voorraad van kantoormateriaal, archief, sanitair en lockers zitten zoals gewoonlijk gegroepeerd in de middensokkel. Op elke verdieping zijn er koffiecorners: een kleine ruimte met staantafels en een keukeninrichting met koelkasten en een toog. Dit nodigt uit tot spontaan formeel of informeel overleg, ook omdat gezien de inplanting er geen storing is voor de collega's in de aanpalende vergaderzalen of werkplaatsen. De printerlokalen met follow-me printers zijn er vlak naast, wat de passage vergroot.

Voor een aantal andere ruimtes heeft men inspiratie opgedaan bij de collega's in Nederland. Daar bleek een duidelijke behoefte aan ontspanningsmogelijkheden. Daarvoor heeft men op het gelijkvloers een ruimte polyvalent ingericht. Deze doet zowel dienst als eetzaal, feestzaal (inclusief toog en een DJ-installatie) en ontspanningsruimte – er staat een biljarttafel en een voetbaltafel. Doordat deze infrastructuur er altijd is wordt ze ook vaak gebruikt; de DJ-installatie zorgt er voor dat de drempel laag is om eens een feestje te organiseren waardoor het ook regelmatig gebeurt. De zaal is ingericht met stoelen die door de medewerkers zijn meegebracht en dan allemaal in het zwart zijn geschilderd. Dat geeft het geheel een persoonlijk en wat doorleefd cachet, ook al gaat het om nieuwbouw.

Ook op het gelijkvloers is een aangenaam aangeklede ontvangstruimte, waar naast de onthaalbalie ook zeteltjes zijn, een koffiehoekje en een grote tafel, waar tijdschriften op liggen maar waar ook kan gewerkt of vergaderd worden. Ook op het gelijkvloers zijn de vergaderzalen voor bezoekers, ook deze hebben minstens twee glazen wanden.

Op sommige verdiepingen is er ook een 'oma-zaal': een kleine vergaderzaal die is ingericht met oude meubels in klassieke stijl, inclusief marmeren salontafeltje en stoffen lampenkapjes, zoals de huiskamer van wat gezien de leeftijd van het personeel hun grootouders zullen geweest zijn – vandaar de naam. Deze worden gebruikt voor informeel overleg, om te brainstormen of om zich terug te trekken met een dossier.

Om het werkplekdelen over de verschillende verdiepingen en afdelingen heen is er op vrijdag een flexdag; dan wordt men er toe aangezet om een totaal andere werkplaats uit te kiezen dan men gewoon is.

6.7.2.2 Telewerken

Telewerken is toegestaan voor iedereen die plaatsonafhankelijk kan werken, in de praktijk zijn enkel onthaalmedewerkers en medewerkers van het call-center altijd op kantoor. Het is de aard van het werk die bepaalt of men al dan niet kan telewerken.

Er kan 1 dag per week getelewerkt worden. Dit is nog maar recent ingevoerd. Het wordt beperkt tot 1 dag per week omdat men veel belang hecht aan het overleg tussen collega's. Het bedrijf is jong en groeiend, er gebeurt veel, het is belangrijk om mee te zijn. Technisch kan dit ook met chat en (video)telefonie, maar men vindt dit geen waardige vervangers. Het bedrijf is jong, groeiend, er gebeurt veel. Om mee te zijn moet men ter plaatse zijn, elkaar zien en leren kennen. Nabijheid

is belangrijk voor de betrokkenheid; alleen thuis kan men niet betrokken zijn. Eneco zet sterk in op identificatie met het bedrijf en de waarden. De ‘extra mile’ die men van de werknemers verwacht kan alleen door persoonlijk contact.

Dat men toch telewerk toestaat, ondanks de bezwaren, is omdat men het ziet als een mogelijkheid waar de werknemers om vragen. Om op de arbeidsmarkt aantrekkelijk te blijven moet men het wel aanbieden. Daarom is recent een policy opgesteld. Vroeger werd het toegestaan aan wie er om vroeg en hing het van de leidinggevende af; nu is het voor iedereen die plaatsonafhankelijk kan werken.

Er is geen vergoeding voorzien, daardoor benadrukt men ook dat het een keuze blijft en geen recht is. Er is wel een juridische dekking en verzekering voorzien. Technisch is er een VPN. Iedereen heeft sowieso een laptop.

6.7.2.3 Leidinggeven en vertrouwen

Voor de leidinggevenden is de opdracht om op output te managen. Waar en wanneer er gewerkt wordt maakt niet uit, er zijn geen uurregelingen, tenzij voor de medewerkers van het call-center. Zij werken in twee shiften en zijn uit de aard van het werk wel aan tijd gebonden. Aan plaats zijn ze in principe niet gebonden; de technologie bestaat om ook van thuis uit callcenter werk te doen. Men geeft er bij Eneco echter de voorkeur aan om hen op kantoor te laten werken, onder meer omwille van het overleg en de interne communicatie. Werken op output zorgt er wel voor dat er ook anders overlegd wordt.

6.7.2.4 Flexibiliteit

Er zijn geen vastgelegde uren, er zijn ook geen stamtijden: men begint en stopt met werken naar eigen inzicht. Dit geeft volgens de HR Manager weinig problemen; er is een vorm van sociale controle waardoor iedereen de gangbare kantooruren in grote lijnen aanhoudt.

6.8. Janssen Pharmaceutica

Janssen Pharmaceutica

Vosselaar, 2340 Beerse

Gesprekken:

- Steven Robberechts, verantwoordelijke ruimtebeheer, telefonisch (20/12/2013)

Bijkomende informatie:

- Case beschrijving in Dossier Werkstresspreventie (Delagrange, 2013)

6.8.1. Context en achtergrond

Janssen is de Belgische vestiging van de Johnson & Johnson groep. In de vestiging in Beerse is een volledig geïntegreerde fabriek: er wordt aan onderzoek, ontwikkeling, marketing en productie van geneesmiddelen gedaan. In een aantal andere vestigingen in België zijn er nog andere productie eenheden (Olen, Beerse II, Merksem en , die samen één campus vormen. Verder zijn er nog verkoopsvestigingen (Jansen Cilag) en een commerciële vestiging (in Diegem) In Beerse werken ongeveer 4250 personeelsleden van de om en bij de 5500 in de gehele groep. In Beerse is 1 op de 4 ingehuurde kenniswerkers die als consultant werken.

De idee om met HNW aan de slag te gaan is voor ruimtebeheer ontstaan in het voorjaar van 2013 naar aanleiding van een opleiding bij Kluwer en het daaraan voorafgaande congres in 2012. Bij Johnson & Johnson, het Amerikaanse moederbedijf, is al een flexplekprogramma sinds een viertal jaar aan het lopen, waar men inspiratie heeft opgedaan. De initiatiefnemers voor de aanpassingen was de dienst facilitair beheer; nu is het ook door HR opgenomen omdat het past in het kader van employer branding voor verschillende generaties

6.8.2. Uitrol van HNW

De meeste werknemers op de campus in Beerse zijn kenniswerkers, die aan onderzoek en ontwikkeling doen. Er zijn ook een eerder klein aantal werknemers in plaatsgebonden diensten zoals catering, post, groen, onderhoud en dergelijke. Tenslotte is er ook een belangrijke groep van consultants, voornamelijk voor IT.

Veel gebouwen op de campus zijn aan vernieuwing toe. Ze worden vernieuwbouwd en meteen als flexplekken ingericht. De gebouwen zijn soms tot 60 jaar oud en functioneel van architectuur. Dit beperkt in zekere mate de mogelijkheden om er een ‘sexy’ gebouw van te maken.

Bij Janssen zegt men daarmee tegemoet te komen aan een bestaande evolutie, waarbij steeds meer al wordt gewisseld van werkplek: men wisselt bijvoorbeeld tussen labo, kantoor en de productieruimte. De werkplek wordt ook steeds minder gebruikt omdat er veel vergaderd wordt, er vaker extern wordt gewerkt en

men stilaan ook telewerken ingeburgerd geraakt. Daardoor staan de kantoorgebouwen vaak halfleeg. Men zou nu al kunnen volstaan met 100 werkplaatsen voor 180 werknemers.

Nieuwe werkplaatsen worden ingericht in open ruimtes met flexplekken voorzien van docking stations, laptops en ip-telefoons, met een clean-desk policy.

De filosofie is dat het werk op een andere plaats kan gebeuren, en dat daarom de werkplaatsen daar ook naar moeten ingericht worden. Elke herinrichting moet op deze basis zijn, er worden geen traditionele kantoren meer gebouwd.

De nieuwe inrichting behelst flexplekken maar met een activity-based inrichting. Er zijn per werkvloer 15 tot 25 werkplaatsen, met daarnaast één uitwijkplek per drie werkplekken. In deze uitwijkplekken (cockpit) kan men terecht voor telefoons of geconcentreerd werk. Bellen mag op de werkvloer, maar met mate en op gedempte toon.

Men is zuinig met inrichtingen die in Vlaanderen al snel als ‘frivool’ ervaart: geen felle kleuren of geinige inrichtingen om de creativiteit te stimuleren; men ervaart dat de werknemers er op staan dat hun werkplaats ‘werk’ uitstraalt. Bovendien kosten de bijkomende ruimtes veel plaats.

De oude inrichtingen bestonden uit werkplaatsen in lokalen waar 2 tot 4 vaste werkplaatsen werden voorzien. Dit sloot aan bij een hiërarchisch model. Tot nu zijn er al voor 1000 werknemers werkplaatsen heringericht, er zijn er dus nog 4000 te gaan. Teams krijgen bij de herinrichting een begeleiding van een jaar om de overgang te regelen en zich aan te passen.

6.8.3. Telewerken

Er is een telewerken policy ingevoerd die er op neer komt dat alle taken die niet fysiek op de campus moeten gebeuren, van op afstand mogen gedaan worden. Men mag tot 3 dagen per week telewerken. Meer dan de helft van het personeel komt in aanmerking om minstens gedeeltelijk te telewerken; 10% doet het al, dit komt neer op 200 tot 350 telewerkers per dag.

Zelfs laboranten kunnen sommige taken thuis doen. De monitoring van sommige processen gebeurt via computer en dit kan dan in principe van gelijk waar gebeuren; zelfs ingrijpen is mogelijk. Het kan zelfs via apps voor mobiele toestellen.

Telewerken gebeurt op initiatief van de werknemer, die aan zijn leidinggevende meldt dat hij een aantal omschreven taken thuis wil doen. Deze beslist dan. Op deze manier gaat men verder weg van de klassieke ‘command & control’, maar wel op basis van afspraken en opvolging ervan.

Voor Janssen is de stap naar Telewerken niet zo ingrijpend zo zegt men omdat het om hoogtechnologische, hooggeschoolde jobs gaat. Een aantal van de controleaspecten worden als irrelevant ervaren. Toch is er nog een prikklok, de vakbond wil deze graag houden.

Telewerken wordt uitgerold om twee redenen. De eerste komt neer op 'het kan': het is mogelijk en het is goed voor de mobiliteit. Janssen is gevestigd in Beerse, waar weinig fileproblemen zijn, maar hun medewerkers komen soms van behoorlijk ver. De verbinding met het openbaar vervoer is niet zo goed. Daardoor is het voor velen toch een onderneming om er te geraken. De tweede reden is dat men toch steeds meer wereldwijd werkt. Het is goed mogelijk dat de rechtstreeks leidinggevende in een vestiging in een ander werelddeel zit. Deze ontmoet men ook maar hoogst uitzonderlijk in persoon. Of men dan via afstandstechnologie op kantoor of thuis zit maakt geen verschil.

Ondanks de mobiliteitsvoordelen en de reeds bestaande praktijk van samenwerken op afstand blijft het aantal telewerkdagen beperkt tot 2 per week. Meer wil men niet vanuit het management, omdat men wil dat er nog een band met het bedrijf blijft bestaan en dat kan alleen als men ter plaatse is.

6.8.4. Invoering

De inbreng van de werknemers werd georganiseerd via een participatief traject. Weliswaar was de reikwijdte hiervan beperkt: voor 4000 werknemers is het moeilijk om een algemene inspraakronde te organiseren. Er was wel een vooronderzoek over de verdeling van de verschillende werkplaatsen: hoeveel plaats is er nodig, voor vergaderen, werken, archief, …

Niet iedereen is gewonnen voor de idee van de nieuwe werkplaatsen. Van de afdelingschef wordt verwacht dat deze het overleg over de concrete inrichting goed afwerkt en de werknemers begeleidt in de zes tot negen maand gewenningsperiode die men voorziet. Wanneer er dan nog personen zijn die echt moeite hebben met de nieuwe inrichting moet er onderzocht worden of er iets mis is met het concept zoals het is uitgewerkt in de afdeling, dan wel of de persoon zelf te onverzettelijk is.

Om tegemoet te komen aan de weerstand gebeurt de invoering in etappes. Afdelingen kunnen zich opsplitsen in segmenten, op basis van de mate van aanwezigheid. Men heeft dan enerzijds de permanent aanwezigen, voor wie een vaste werkplaats kan voorzien worden als uitzondering op de cleandesk – maar met beperkingen, in de zin dat als ze er niet zijn, de werkplaats toch door iemand anders moet kunnen gebruikt worden. Daarnaast zijn er ook de 'vooral afwezigen', voor wie de 'vrijheden' niet gelden. Deze tussenvorm van werkplekdelen blijkt nuttig te zijn voor de 'overgang'; velen maken na deze overgangsperiode dan toch nog de overstap.

Of met een 'permanent' aanwezige' is wordt bepaald in het vooronderzoek, op basis van de aanwezigheden het jaar ervoor. Het aantal permanent aanwezigen is sinds de eerste invoering gezakt van 1 op 2 naar 1 op 4.

6.8.5. Aanpassing

Er wordt soms melding gemaakt van concentratieproblemen. Er wordt dan met de betrokken collega doorgepraat [door wie?]. Dan blijkt dat de moeilijkheden meestal niet alleen met de praktische werkomgeving te maken hebben maar breder zijn. Er wordt dan gezocht naar een bredere oplossing. In de praktijk blijken de open kantoren de meest stille plaatsen op de campus te zijn; mensen die bij elkaar zitten en elkaar zien zijn vanzelf stiller. Ook kleine maatregelen zoals geluidsdemping op de telefoons zorgt er voor dat men aan de telefoon beter verstaanbaar is en dus stiller gaat spreken. Na een aantal maanden gewenning heeft men zich aangepast. Men ervaart dat ook voor de werknemers er veel veranderingen tegelijk zijn, niet alleen de ruimtelijke inrichting, maar ook het toenemen van telewerk, de flex/cleandesk, een andere manier van omgaan met de leidinggevenden. Men moet zijn verwachtingen ten aanzien van het aanpassingsvermogen realistisch stellen en mensen de tijd geven.

6.8.6. Leiding geven en werken

Het leiding geven verandert. Afdelingshoofden zitten nu tussen hun team. Ze pikken daardoor meer signalen op, men ziet beter of en hoe iemand werkt.

De drempelvrees om met elkaar te gaan overleggen, informatie te vragen of door te geven is nu grotendeels verdwenen. Het informeel netwerk is daardoor veel sterker geworden. Het werken verandert daardoor. ICT-toepassingen zoals de chat-functie op het netwerk helpen daarbij.

6.9. FOD Sociale Zaken

Federale Overheidsdienst Sociale Zaken

Finance Tower, 2340 Brussel

Gesprekken:

- Infosessie met Isabelle Tegenbos (HR) en Barbara De Clippel (Communicatiedienst)
- De Collega's Werken thuis, boek over HNW bij de FOD Sociale Zaken (Van Massenhove & Auwers, 2012)

6.9.1. Context en achtergrond

Een bekend, zoniet het meest bekende voorbeeld, is het Nieuwe Werken bij de Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid (FOD SZ). Het project is ontstaan in 2002 toen Frank Van Massenhoven en Tom Auwers begonnen te werken bij deze dienst. De confrontatie met de toenmalige manier van werken botste heftig met hun visie op zowel wat een overheid behoort te doen als de arbeidsorganisatie en het personeelsbeleid. Ze vertrokken van een duidelijke visie, die toen eerder als een missie werd omschreven: de overheid, of toch op zijn minst hun eigen dienst, efficiënter laten werken, met een sterke nadruk op klantgerichtheid. Tevreden werknemers beschouwen ze daarvoor als een noodzakelijke voorwaarde.

> *"De overheid die efficiënter werkt. Dat betekent dat ze haar burgers meer dienstverlening aanbiedt, van een betere kwaliteit, en daar minder middelen voor nodig heeft. […] De overheid kan […] efficiënter worden door slim te gaan werken, door gewoontes en aannames in vraag te stellen, door de gangbare processen slim opnieuw uit te vinden en het werk anders te organiseren. Ze zal niet efficiënter worden door wat nu bestaat met ICT te dupliceren. Wel door met slimme ICT haar dienstverlening te stroomlijnen en die beter, sneller en goedkoper te organiseren. […] De goede werking van de overheid staat of valt met de inzet van haar medewerkers, met de kwaliteit van hun werk, met de manier waarop ze hun kennis aanwenden, met de creativiteit die ze aan de dag durven te leggen om elke dag opnieuw beter te doen en klantgericht te vernieuwen." (Van Massenhove & Auwers, 2012, pp. 12-13)*

Het gebrek aan visie en strategie van de organisatie beschouwden ze als de voornaamste redden waarom de administratie toen er erg belabberd aan toe was, zowel wat huisvesting, werking als personeelstevredenheid betreft:

> *"De reden waarom het niet draaide, was dat er gewoon geen strategische doelstellingen waren. Er waren ook geen processen afgesproken. De organisatie, of juist het gebrek daaraan, verkeerde in een verregaande vorm van sclerose. We kenden zelfs het juiste aantal personeelsleden niet." (Van Massenhove & Auwers, 2012, p. 16)*

De dienst die ze het eerst hebben aangepakt is deze die aanvragen van gehandicapten voor een uitkering behandelt. De doorlooptijd van een dossier was toen 24 maand, drie jaar later nog 5 maand. Dat is grotendeels het gevolg van de digitalisering van de dossiers, die een andere verdeling van het werk

mogelijk maakte, voornamelijk doordat verschillende personen tegelijk toegang tot het dossier, waaronder de ambtenaren die als taak het beantwoorden van vragen van de burgers hebben gekregen.

Er werd veel aandacht besteed aan de communicatie en het overbrengen van de principes van de nieuwe werkwijze. Het project werd als een 'product' in de 'markt' gezet.

De voornaamste kenmerken van hun huidig organisatiemodel zijn een grote autonomie voor de werknemers om hun arbeidstijd zelf te regelen. De mogelijkheden tot thuiswerk zijn uitgebreid (3 dagen per week) en worden uitgebreid ondersteund. De evaluatie en beoordeling van de werknemers gebeurt op basis van resultaten. Er is een 360 graden evaluatie. Deze werking steunt op een zo goed als volledige papierloze administratie, alles is gedigitaliseerd. De kantoren zijn ruim en ingericht met moderne interieurarchitectuur, waardoor het geheel een aangename indruk geeft. Er zijn geen vaste werkplaatsen, men kiest dagelijks een werkplek (flexdesk) en laat die 's avonds volledig leeg achter (cleandesk). Ook alle leidinggevenden werken volgens dit principe. Dit is voor Van Massenhove en Auwera een essentieel element, waar ze in hun externe communicatie op hameren: de leidinggevenden moeten het voorbeeld geven; Van Massenhove verwijst graag naar het beeld van het bijzonder grote bureau van de directeur (hemzelf) dat vooral leeg stond.

De auteurs erkennen dat de nieuwe organisatievorm niet voor iedereen geschikt is. Er zijn personeelsleden die het moeilijk hebben met de ruime autonomie. Anderen zagen voor het project de nieuwe werking niet zitten:

> *"Toen we zeven jaar geleden gestart zijn met onze evaluaties, zijn trouwens veel rotte appels vertrokken naar een overheidsdienst zonder evaluaties, omdat ze net vreesden ontslagen te worden en zo hun ambtenarenstatuur te verliezen."*

Het voorbeeld van de FOD Sociale Zaken spreekt tot de verbeelding, en de actieve externe communicatie heeft ongetwijfeld bijgedragen tot een ruimere verspreiding van het idee. Een copy/paste van hun uitwerking is echter riskant; hun dienst heeft een specifieke werking (het behandelen van aanvraagdossiers) waar deze wijze van organiseren goed bij past; of dat voor andere types van activiteiten ook geldt is helemaal niet zeker.

6.9.2. Werking

Er werken 900 werknemers op het hoofdkantoor in Brussel en nog eens 300 in regionale kantoren. In de regiokantoren werkt de regionale inspectie en zijn er medische consultaties.

Het hoofdkantoor in Brussel is nu op één locatie gevestigd, vroeger waren er dat drie, verspreid over het centrum. In 2004 het plan opgevat om naar één locatie te verhuizen en naar aanleiding daarvan de werking grondig te bekijken. Alle processen werden herbekeken en er werd gezocht naar mogelijke risicofactoren. In 2005 werd een nieuwe fase in de voorbereiding ingezet door op zoek te gaan

naar de vraag ‘wat is het grootste probleem waar de FOD SZ tegenaan kijkt? Dat bleek de vraag te zijn hoe men nog volk zou vinden met de juiste competenties.

De FOD SZ heeft vier basisopdrachten: beleidsondersteuning (EU vertegenwoordiging bij andere beheerders van sociale zekerheid in Europa en daarbuiten, studiewerk), diensten aan klanten, strijd tegen sociale fraude (controlediensten, overleg buurlanden, …) en operationele excellentie (de werking voortdurend verbeteren).

De dossierbeheerders vormen de grootste groep. Zij werken volgens strakke procedures. Ze zijn gegroepeerd in ‘werkstations’: een klein team van een vijftal medewerkers die samen alle types van dossiers aankunnen. Het werk verdelen ze onderling, doorgaans op basis van de verschillende expertise en werkroosters. Dossiers worden per ‘klant’ aan een werkstation toegekend, zodat die de volledige historiek van die persoon kennen. Overleg gebeurt per werkstation tweewekelijks. Dit gaat vooral over nieuwe regelgeving of onderlinge werkafspraken; over dossiers moeten ze niet overleggen, de procedures zijn daar duidelijk. Het kan dat men voor een dossier navraag wil doen of uitleg wil vragen, maar dat hoeft niet noodzakelijk bij dezelfde persoon te zijn of kan ook via een onlinetoepassing gebeuren. In principe werken ze dus zelfstandig wat hun werk geschikt maakt voor telewerk. Zij werken vaak tot 3 dagen per week thuis.

De beleidsmedewerkers zijn een groep met een totaal andere manier van werken. Zij overleggen meer en moeten vaak volstrekt nieuwe problemen of vragen oplossen. Zij overleggen bijna voortdurend. Zij werken doorgaans maximaal 1 dag per week thuis, ook al mogen ze dat vaker doen. Voor hen, net zoals de meeste medewerkers op managementfuncties of in ondersteuning, zoals communicatie, blijkt het overleg te belangrijk te zijn en dit werkt niet goed via elektronische weg.

6.9.3. Uitwerking

6.9.3.1 Informatie- en Communicatie Technologie en ~beleid

De technologie moet top zijn; alles moet probleemloos werken en moet in functie staan van de werking .Zo zijn er ‘dual phones’: gsm’s die, wanneer ze zich in het gebouw bevinden een vast nummer overnemen en daarbuiten als gewone gsm werken. Alle gegevens staan in een cloud-toepassing (die nu wordt omgezet naar Sharepoint). Er wordt steeds meer op mobiele toestellen gewerkt, zeker door wie vaak van kantoor weg is. Er is Yammer geïnstalleerd, een chat-toepassing binnen de organisatie. Deze Yammer omgeving wordt door bijna70% van de werknemers gebruikt; de omgeving wordt niet gecontroleerd door directie of management. Het type van posts daar op omschrijft men als een mix van Twitter en Facebook; het wordt ook gebruikt voor het stellen van vragen en geven van antwoorden over werkzaken. Er is daarnaast een volledige en vrije toegang tot sociale media.

6.9.3.2 Inrichting

De kantoren zijn open. Er zijn geen private kantoren; de enige werkruimtes die volledig kunnen gesloten worden is een representatieve vergaderzaal in het midden van het complex en een tweetal 'converstiecontainers' waar vertrouwelijke gesprekken kunnen gevoerd worden – maar ook die hebben twee glazen wanden. Alle andere vergaderzalen zijn deurloos en hebben een of meer glazen wanden.

De werkplaatsen zijn een mix van verschillende types. Er zijn meubels waar drie werkplaatsen door elkaar vervlochten zijn – wat van op een afstand eerder op een salon lijkt; individuele werktafels met een opstaand wandje tot boven ooghoogte,

De plaatsen zijn georganiseerd in zones; rechtstreekse collega's zitten dus in elkaars' buurt.

De werkplaatsen worden gedeeld. Dit was bij de overgang de grootste moeilijkheid. Verder is er de daar bij horende clean desk policy en er is geen individuele opslagruimte maar wel lockers. Voor de clean desk waren er in het begin coaches aangeduid maar dit is nu bijna niet meer nodig.

Naast de werkplaatsen zijn er 'activity based' ruimtes: vergaderzalen van diverse formaten, een cocoonplaats, een lounge, bommatafels. Er is een koffiehoek per verdiep.

Voor de verhuis was er een bezettingsgraad van 54%. Men is dan van de voorziene 9 teruggegaan naar 6 verdiepingen, met een 70% plaatsvoorziening. Dit bleek nog teveel; van die 70% werd maar 64% gebruikt maximaal. Er is verder gekrompen en er zijn nu nog 4 en een halve verdieping.

De tevredenheid van de medewerkers over de open space verschilt nogal. Dat er kan gekozen worden tussen werkplaatsen op de verschillende verdiepingen en in verschillende sferen, en dat er thuis kan gewerkt worden, maakt dat iedereen toch zijn eigen type van omgeving kan opzoeken. Er zijn ook aangeduide stiltezones. De ervaringen met stilte variëren ook, beleidsmedewerkers bijvoorbeeld hebben zeker nood aan concentratie, maar ook aan permanent overleg, waardoor stilte en storing voor hen een andere verhouding hebben dan bijvoorbeeld voor de dossierbeheerders. Voor velen zijn de dagen op kantoor momenten van reflexie en ontmoeting.

6.9.3.3 Paperless

Er werd geopteerd voor een volledig paperless omgeving. Om dat voor te bereiden werden twee personeelsleden gedurende 8 maand full-time ingezet om alles na te kijken op papier; werkelijk elke kast werd uitgevlooid, naast d bibliotheek, het archief, alle plaatsen waar documenten op papier werden bijgehouden. Een derde werd vernietigd zonder meer, de rest werd gedigitaliseerd en indien nodig werd de papieren versie naar het rijksarchief gebracht of zelf in een depot bijgehouden. Boeken uit de bib kunnen nu op een

e-reader ontleend worden; ook voor interbibliothecair verkeer wordt een e-reader opgestuurd.

Er zijn geen persoonlijke opbergruimtes voor papier; enkel een ruimte per dienst. Die blijkt intussen toch weer vol te zitten, wat aangeeft dat er terug een ronde van schiften nodig is.

In het proces werd duidelijk dat paperless werken meer is dan alleen alle papieren documenten inscannen en dan wegdoen; het volledige proces van documentenstroom moet bekeken en gereorganiseerd worden.

6.9.3.4 Thuis- of telewerk

Telewerk is voor iedereen toegestaan voor zover de aard van het werk dat toelaat. In de praktijk is dat enkel voor wie locatiegebonden werk heeft, zoals een chauffeur, onthaalmedewerkers, schoonmaak. In de praktijk kan 97% telewerken. Volgens de gesprekspartners wordt de praktische onmogelijkheid van telewerk door wie locatiegebonden werkt als een evidentie aanvaard omdat het principe helder is. Toch wordt voor de locatiegebonden functies creatief gezocht naar mogelijkheden; dat is iets waar ze ook zelf voorstellen kunnen voor doen. Zo heeft men voor de onthaalmedewerkers taken kunnen groeperen zodat ook zij ongeveer 1 dag per maand kunnen thuiswerken. Op zich is dat voor hen niet zoveel voordeel maar het principe dat het kan is wel belangrijk. Werknemers in het callcenter kunnen thuis werken voor wat betreft uitgaande telefoons of behandeling van vragen per email.

Telewerken kan nu tot 3 dagen per week. Deeltijdsen kunnen dat pro rata.

De policy is beperkt. Naast het principe dat iedereen het kan voor werk dat niet locatiegebonden is wordt wanneer iemand kan telewerken wordt op teamniveau bepaald door de leidinggevende. Ook de eventuele voorzieningen worden op dat niveau bepaald.

Men merkt dat voor wie veel thuis werkt de vraag om op een bepaalde dag toch naar Brussel te komen steeds lastiger wordt, omdat men zijn privéleven afstemt op de thuiswerkdagen en daar dan afhankelijk van wordt. Onder meer daarom is de uitbreiding van 1 naar 3 dagen er pas na lange tijd gekomen. Het bleek echter wel mogelijk omdat de verschillende werkstations ondertussen goede werkafspraken hebben gemaakt, waaronder een vaste ‘Brussel’-dag. Er worden ook afspraken gemaakt over permanentie.

Nu werkt 69% thuis; evenredig verdeeld in een derde 1 dag, een derde 2 dagen en een derde 3 dagen. De groep die effectief de 3 dagen per week thuis werkt is dus niet zo heel groot en bestaat vooral uit dossierbeheerders, die weliswaar in teams zijn ingedeeld maar toch vooral zelfstandig en individueel werken. Beleidsmedewerkers beperken hun telewerken tot 1 dag. Zij ervaren dat het belangrijk is om ter plaatse te zijn als er echt moet gecommuniceerd worden.

Mobiele werkers, die op de baan zijn voor een groot deel van hun werktijd, waren de voorlopers van het huidige telewerken. Zij zijn vaak op verplaatsing of werken

gedeeltelijk in lokale kantoren en baanden zo de weg voor plaatsonafhankelijk werken.

Men merk wel dat er een risico is op 'workplace isolation' voor wie veel thuis werkt, vooral dan wanneer zij bovendien geen gebruik maken van de communicatiemiddelen. Het functioneren als thuiswerker wordt door de leidinggevende besproken op het jaarlijkse evaluatiegesprek. Verder rekent men op sociale controle, die volgens onze gesprekspartners wel degelijk werkt; mensen die ongezond veel werken of vaak op vreemde uren worden aangesproken. Bij de dossierbeheerders is dit duidelijker af te bakenen: de hoeveelheid werk wordt per station bepaald op basis van de competenties van de medewerkers die er deel van uit maken en van de dynamiek van het team. Voor de beleidsmedewerkers is dat veel moeilijker te bepalen.

De FOD SZ valt onder de regelgeving van de federale overheid en daar is geen vergoeding toegestaan. Er wordt wel uitrustring aangeboden: een docking-station (scherm, muis, klavier) en een rechtstreekse VSDL-lijn, waardoor dan meteen ook de beveiliging is verzekerd. Telefoons naar de vaste lijn in Brussel worden doorgeschakeld, maar niet na 18u.

6.9.3.5 Leiding geven

Dit verandert uiteraard het werk voor de leidinggevenden. Er werd voor hen een opleidingstraject voorzien, maar wel pas lange tijd nà de verhuis. Men wilde zoveel mogelijk situaties zichzelf laten oplossen en dan zien waarvoor opleiding nuttig zou zijn. Daardoor kon men ook vermijden dat op de verkeerde aspecten zou gefocust worden.

De rol van de leidinggevende is belangrijker geworden omdat veel aspecten van de arbeidstijdregeling (recuperatie, wanneer telewerken, …) met hem of haar worden overlegd.

Er is jaarlijks een 360°-evaluatie, naast de klassieke functionerings-, evaluatie en beoordelingsgesprekken. Die gebeuren aan de hand van de vijf waarden van de FOD: respect, vertrouwen, resultaatgerichtheid, solidariteit en zelfontplooiing. Daarnaast zijn er ook kwantitatieve criteria. De leidinggevende moet zijn medewerkers voortdurend opvolgen. Daarom wordt een leidinggevende nu niet meer gekozen op basis van inhoudelijke expertise maar omwille van hun capaciteiten als people manager; ze moeten eerder als deelnemer in het team staan dan er boven. Ze geven aan dat door midden hun medewerkers te zitten ze meer inzicht en contact hebben.

Leidinggevenden krijgen een opleidingspakket van een dag per maand, over thema's als feedback geven, leiden op afstand, resultaatgericht werken, teamontwikkeling, de waarden van de FOD enzovoort.

6.9.3.6 Prikken

De prikklok bestaat nog, ook al is die in principe irrelevant, mensen worden beoordeeld op hun geleverde werk. Het is echter als optie gebleven, 11% maakt

er gebruik van. Dat gaat dan meestal om mensen van wie de relatie met de leidinggevende niet zo goed is of uit zelfbescherming. Wie overwerkt kan zijn tegoed maandelijks terug opnemen. Wie niet prikt krijgt kan anderhalve dag per maand recuperatie krijgen die kan opgenomen worden op basis van overleg met de direct leidinggevende. In de praktijk blijkt dit soms als 'cadeau' gebruikt te worden, wat niet strookt met de visie van de organisatie, daar wil men eigenlijk van af.

6.9.3.7 Proces van invoering: lessen

Er zijn een aantal lessen getrokken uit het proces van invoering, die door de medewerkers van de FOD regelmatig worden meegegeven aan bezoekers (er zijn zoveel aanvragen dat die nu gegroepeerd worden en men zich moet inschrijven).

Vooreerst is het absoluut noodzakelijk om met een goede architect te werken die een goede inrichting kan maken zodat de omgeving aangenaam is. Het moet een verbetering zijn en ook zo aanvoelen.

Zeker zo belangrijk is communicatie, over alle stappen in het volledige proces.

De verandering werd voorbereid in vijf werkgroepen, per thema. In die werkgroepen werden ook alle werkprocessen herbekeken. Daarnaast werden er vrijwilligers gevraagd voor een aantal taken, zoals onthaal bij de verhuis, hulp bij ICT-vragen, praktische zaken, enzovoort. Dit bleek een efficiënte manier om de overgang vlot te doen verlopen en heel wat mensen te betrekken.

7. Vaststellingen over HNW

7.1. HNW als concept

7.1.1. HNW is een geheel

Hoewel er veel onduidelijkheid bestaat over wat HNW nu precies inhoudt, en er in de praktijk bijna zoveel definities of visies zijn als toepassingen, zijn er een aantal gecombineerde effecten die van HNW een samenhangend geheel maken. Daardoor kan HNW een oplossing zijn voor verschillende vraagstukken die zich tegelijk aandienen.

In de definities van HNW wordt de nadruk gelegd op autonomie en vrijheid als basisconcepten om de rest op te bouwen. In de praktijk is het vertrekpunt voornamelijk telewerken en de kantoorinrichting. Door deze twee in de praktijk te brengen volgt een nieuw organisatiemodel of een organisatiecultuur.

Elk voorbeeld dat we hebben kunnen bekijken geeft een andere invulling aan HNW. Telewerken is er soms een essentieel onderdeel van (KBC), soms is het volledig aanwezig (VRT), wordt het doelbewust beperkt (Eneco, Unizo) of zien we een gedifferentieerd gebruik naargelang de functie (FOD SZ).

Werken in een open kantoor is iets waar niemand voor kiest. Met een goede interieurarchitect kan het echter in de praktijk ‘ok’ blijken voor de meeste van de werknemers. Het open kantoor stelt de onderneming wel in staat om op een veel kleinere oppervlakte te werken, het stimuleert tot op zekere hoogte de interactie en het maakt het mogelijk om met het vrijgekomen budget ook een aantal andere types van ruimtes aan te bieden waardoor voor sommige aspecten een activity based kantoorinrichting beter is dan de gesloten kantoren (mogelijkheden om te overleggen zonder anderen te storen, creatieve ruimtes, ontmoetingsplaatsen). Ht biedt ook een grote flexibiliteit aan ondernemingen om bij groei of verandering van focus in de activiteiten werkplaatsen anders te verdelen zonder een verhuiskost te hebben.

Telewerken is daarbij het sleutelelement. Het dient soms onomwonden als een pasmunt voor het verlies aan concentratie en rust in een open kantoor, soms is het een uitgangspunt om de werknemers tegemoet te komen, soms is het een aangeboden optie om meer werkplaatsen vrij te hebben. Het is in alle voorbeelden technisch mogelijk en er wordt steeds meer gezocht naar mogelijkheden om ook plaatsafhankelijke functies uit te pluizen naar taken die toch op afstand kunnen gedaan worden. Toch varieert de toepassing van telewerk zeer sterk, van bijzonder veel (tot drie dagen per week bij de FOD SZ) over beperkt (Unizo) tot in de praktijk bijna niet (VRT). Wanneer telewerken niet volledig uitgerold wordt is dat soms om technische redenen (VRT) of omdat men de interne communicatie belangrijk vindt (Unizo).

Het bindmiddel tussen telewerken en de kantooromgeving is de technologie. De technische infrastructuur die men moet bouwen voor werkplekdelen (inbegrepen clean-desk) en voor telewerken is in grote mate dezelfde en komt neer op het volledig digitaliseren van de documentenstroom en daaruit voortvloeiende technieken zoal de follow-me printers. Het verschil tussen werken aan een gedeelde werkplek of buiten het kantoor is in de praktijk vaak niet meer dan de internetverbinding die men nodig heeft om op het bedrijfsnetwerk in te loggen.

In welke mate de digitalisering van de documentenstroom een invloed heeft op de inhoud van de functies hebben we niet kunnen nagaan, maar in slechts weinig voorbeelden was een fundamentele hertekening van de verdeling van taken en functies aan de orde. Wanneer dat wel zo was (VRT, Unizo, tot op zekere hoogte FOD SZ) betekende dit een belangrijke omwenteling voor de organisatie maar was die eerder een aanleiding om dan meteen ook HNW in te voeren, eerder dan een gevolg van HNW. De voornaamste wijziging op het vlak van arbeidsorganisatie is dan de leiderschapsstijl, waarbij van leidinggevenden verwacht wordt dat ze op resultaat sturen eerder dan op werktijd.

Ook hier komt de ruimte te hulp. Verschillende organisaties geven aan dat de gesloten kantoren het mogelijk maken om zich letterlijk en figuurlijk te verstoppen. In een open kantoor is het duidelijk voor iedereen wat iemand aan het doen is en kan men verwachten dat er veel meer sociale controle is op het zinvol benutten van de arbeidstijd.

7.1.2. Gefragmenteerd wetenschappelijk onderzoek

Het Nieuwe Werken is dan wel een geheel, er zijn nogal wat samenstellende delen en die hebben betrekking op verschillende – zoniet alle – aspecten van het werk: organisatie, interactie, arbeidsvoorwaarden, arbeidstijd, arbeidsomstandigheden. Over een aantal aspecten kan wetenschappelijk onderzoek gevonden worden. Over de interactie-effecten daarentegen is weinig bekend. Het concept is te breed om wetenschappelijk als één concept onderzocht te worden.

Er blijven daardoor veel onzekerheden. Wat zijn de langetermijneffecten op de sociale verhoudingen? Is er een vorm van auto-selectie waardoor wie een persoonlijkheid heeft die niet goed past in de typische inrichting van een HNW-kantoor deze ondernemingen of organisaties verlaat of vermijdt? Zijn de voor- en nadelen inderdaad in evenwicht?

7.1.3. Nieuwe of oude bedrijven en kantoren

Dat HNW een bepaalde werksfeer met zich mee brengt is niet alleen duidelijk, het is ook vaak de bedoeling (Unizo, Eneco,). HNW legt een zekere dynamiek op, staat in contrast met ideeën als vastgeroest zijn of langdurige stabiliteit. Dat maakt het als concept aantrekkelijk en geeft het een zekere glans. De nieuwe cultuur is echter niet voor iedereen weggelegd. Deze consequentie is voor de meeste bedrijven duidelijk. Soms is het ook impliciet de bedoeling. Men neemt

het vertrek van personeelsleden die zich daar niet in thuis voelen (Unizo, …) voor lief of men selecteert bij rekrutering op basis van kenmerken die in lijn liggen met HNW (Eneco). Voor overheden (FOD SZ) of bedrijven met een lange historiek (KBC, Haven Gent) is dat niet zo vanzelfsprekend. Daar ziet men dat de invoering van HNW dan ook trager verloopt en er meer belang wordt gehecht aan participatie en/of het betrekken van het personeel in de uitbouw ervan.

Dat de temporele flexibiliteit en het plaatsonafhankelijk werken een aantrekkelijke optie is voor kandidaat werknemers is ongetwijfeld zo voor een aanzienlijk deel van de arbeidsmarktpopulatie; of het werken in een open kantoor dat ook is zal nog moeten blijken.

7.1.4. Generaties: niet van toepassing

HNW wordt vaak gepromoot als de werkvorm waar de Generatie Y graag in wil werken. Generatie Y zou als leeftijdsgroep schaars worden op de arbeidsmarkt (wat op basis van de projecties niet noodzakelijk problematisch zal zijn) en een specifieke set van verwachtingen hebben waar men als werkgever zal moeten op inspelen wil men nog aantrekkelijk zijn. Er zijn wetenschappelijk gezien vraagtekens te plaatsen bij de validiteit van de indeling in generaties, maar gezien ze door managers, consultants en onderzoekers vaak als realiteit worden gezien zijn ze toch relevant.

In onze voorbeelden zijn generatie overwegingen af en toe opgedoken. Enkel in de Haven Gent heeft men een projectie gemaakt van de evolutie van het personeel en vastgesteld dat binnen een aantal jaren er inderdaad een nood zal zijn aan een bij voorkeur jongere instroom. Eneco is hierin een bijzonder voorbeeld omdat het als jong bedrijf vooral jongeren in dienst heeft. Bij de FOD SZ wordt de generatieproblematiek genoemd als een belangrijke drijfveer om HNW in te voeren.

Het generatievraagstuk is in de meeste voorbeelden een non-issue: op een uitzondering na wordt er geen analyse gemaakt van generaties op de werkvloer. Er wordt ook niet vastgesteld of ervaren dat jongeren vragen naar aspecten van HNW of dat ze meer dan anderen een voorkeur hebben voor telewerk of andere aspecten. De wens om tijd- en plaatsonafhankelijk te kunnen werken heeft wellicht meer met pendelafstand en de aard van het werk te maken dan met leeftijd.

7.1.5. Nut en relevantie

Promotoren van HNW willen het wel eens voorstellen als een pars-pro-toto, een concept waarbij de winsten langs alle kanten aanwezig zijn, zowel wat betreft personeelsbeleid, werk-privé, productiviteit en efficiëntie, duurzaamheid, mobiliteit, aantrekkelijkheid van de werkgever.

Het is echter niet altijd rozengeur en maneschijn. Er is een negatieve connotatie bij een deel van het publiek en professionele opinie. Die heeft minstens gedeeltelijk te maken met het inzetten van het concept HNW als een kapstok om

een verandering aan op te hangen die ervaren wordt als niet meer dan een besparing. De besparingen op kantoorruimte zijn vaak een 'offer you can't refuse'. Als het dan ook alleen maar dat blijkt te zijn voelen ze zich uiteindelijk toch misleid. Daarnaast halen bedrijven die een aantal principes van HNW terugschroeven gemakkelijk de media (Yahoo!, HP, BMW, …). De aanleidingen daarvoor zijn divers, van het nemen van een creatieve doorstart in een bedrijf in moeilijkheden tot het beschermen van de werk-privébalans van de werknemers. Ook de nadelen van open kantoren worden met graagte beschreven in de algemene pers. Ook in Nederland, toch de bakermat van HNW, wordt opgemerkt dat de sfeer rond HNW minder positief is.

7.1.6. Productiviteit

Productiviteit is geen issue als dusdanig; wel de effectiviteit van de organisatie wanneer het gaat over meer communicatie en overleg. Er wordt bijna nergens productiviteit gemeten.

Misschien is de voornaamste winst in productiviteit te behalen door de analyse van werkprocessen en documentenstromen die men doet om de ICT te optimaliseren vooraleer men HNW invoert.

7.1.7. Triggers

Er zijn een aantal aspecten die HNW triggeren: een nakende verhuis, een kostenbesparingsoperatie en ICT.

De omwenteling die met een uitgebreide invoering van HNW gepaard gaat is belangrijk. Bovendien worden verschillende aspecten van de organisatie tegelijk aangepast – wat ook nodig is wil men dat de verschillende samenstellende delen in elkaar klikken en elkaar versterken. Dit te doen vanuit enkel een visie op de organisatie, zonder dat er een ander belangrijke breuk aan te pas komt, is zo goed als onmogelijk. De Haven van Gent is waarschijnlijk van al onze voorbeelden deze met de minste urgentie op korte termijn; we zien daar dan een relatief langzame, stapsgewijze invoering. De grootste gekende voorbeelden, zoals de FOD SZ, Getronics en Unizo zijn alle gebeurd naar aanleiding van een verhuis van kantoor, die weliswaar werd geplaatst in een ruimere visie op de organisatie. Zelfs bij Eneco, waar men kan spreken van een nieuw bedrijf, was er een proces van verhuizing, ook al ging het om een relatief klein aantal personen.

Dat plaatst HNW als concept in een kwetsbare positie. Het gaat altijd gepaard met een verhuis, die leidt tot een soms aanzienlijke kostenbesparing. Dat blijkt ook een noodzakelijk momentum te geven aan een organisatieverandering. Daardoor wordt HNW echter vaak met deze kostenbesparing vereenzelvigd; zowel door werknemers als door projectleiders van andere organisaties die een verhuis naar een kleiner kantoor daardoor in een HNW-jasje kunnen steken ook al is dat onterecht.

7.1.8. Flexwerken, co-working

In het kielzog van HNW zijn er ook een aantal andere nieuwe werkvormen die opgang vinden, zoals co-working. Deze richten zich echter meer op zelfstandigen die op die manier zowel sociaal contact als professionele connecties kunnen opdoen.

Wat we bij de voorbeelden wel terugvinden zijn de werkplaatsen voor bezoekers. In bijna alle voorbeelden (FOD SZ, Getronics, Eneco, Unizo, Haven Gent) wordt aan bezoekers de mogelijkheid geboden om bijvoorbeeld voor of na een vergadering zich ter plaatse te installeren en daar verder te werken. Die werkplaatsen zijn dan weliswaar niet tussen de werknemers zelf maar meestal een mooi ingerichte ruimte dicht bij het onthaal. Daar wordt niet zo veel gebruik van gemaakt, maar het is nog vrij nieuw. Het idee opent wel mogelijkheden.

7.1.9. Invoering en projectmanagement

In veel bedrijven is er bij de invoering van HNW een scheiding tussen facilities (alles wat met gebouwbeheer te maken heeft), algemeen management, IT en personeel. Wanneer dit niet centraal gestuurd wordt op basis van een duidelijke visie en missie lopen de ontwikkelingen in de verschillende domeinen parallel. Zo ontstaan tegenstrijdigheden en verschillende snelheden.

7.1.10. Duurzaamheid als motief

Duurzaamheid is een motief dat in het kader van HNW (of telewerken) vaak wordt vermeld. Door enerzijds de besparing op ruimte en dus energie, vaak gecombineerd met de intrek in een energiezuinig gebouw, en anderzijds de besparing op kilometers kunnen belangrijke stappen worden gezet in het duurzaam ondernemen. In enkele cases (KBC, Eneco) worden deze motieven expliciet vermeld, in andere worden die eerder als zijdelingse motieven of voordelen gezien. Door de mix van motieven bij HNW wordt duurzaamheid nooit als een basis vooropgesteld voor het invoeren ervan. Het is ook moeilijk om het onderscheid te maken tussen kostenbesparing en ‘zuivere’ duurzaamheid gezien ze door elkaar lopen, zowel als motief als voordeel. Het risico op een negatieve terugslag van een project als gevolg van een ‘greenwashing’ is daardoor in onze voorbeelden waarschijnlijk vrijwel onbestaande; de motieven zijn duidelijk.

Waar we wel aandacht moeten voor hebben is dat naar aanleiding van een herlocalisatie in combinatie met telewerken een aantal andere mobiliteitseffecten kunnen optreden. Getronics bijvoorbeeld heeft zijn kantoren gecentraliseerd en een aantal telecentra ter beschikking gehouden. Ook KBC voorziet de mogelijkheid van telecentra door haar werknemers in principe in elk KBC-kantoor de mogelijkheid te geven aan een bureau te gaan zitten. De effecten hiervan op de mobiliteitsbeslissingen van de werknemers kunnen belangrijk zijn; door bijvoorbeeld vaker te kiezen voor een locatie die gemakkelijker met de auto bereikbaar is dan de hoofdlocatie waar men met de trein naar toe gaat.

Telewerken wordt ook een vorm van pasmunt voor wie verder woont om toch te blijven kiezen voor het bedrijf op een verderaf gelegen locatie.

7.2. Telewerken

7.2.1. Vertrouwen als principiële beslissing

Telewerken is een van de kernelementen van HNW en het is dan ook in elk van de voorbeelden aanwezig. De manier waarop het ingevuld wordt kan wel grondig verschillen.

Het meest opvallende is dat in bijna alle voorbeelden telewerken al wel een tijd bestaat, maar dat het pas de laatste jaren als een algemeen principe voor iedereen wordt doorgevoerd. Daarvoor was het beperkt tot de happy few, die doorgaans een hoge positie bekleden waar het sowieso al niet de gewoonte was om 'naar de uren te kijken'. Het werd dan ook informeel geregeld. Dat telewerken nu principieel voor iedereen wordt doorgevoerd kan tot een belangrijke toename van het gebruik ervan leiden. Het aantal functies dat voor telewerken in aanmerking komt neemt ook toe, men is daar behoorlijk creatief in en steunt zich op voorstellen vanuit de werknemers zelf (FOD SZ, Janssen, Haven Gent). Voor elke functie zijn wel taken te groeperen die thuis kunnen gedaan worden, al is het maar voor één dag per maand. Soms openen technologische vernieuwingen zoals besturing van toestellen op afstand nieuwe mogelijkheden of zorgen ze er voor dat er creatief over wordt nagedacht (Janssen).

In alle voorbeelden blijft het kantoor de 'place to be': op slechts één plaats is het mogelijk om meer dan de helft van de tijd niet op kantoor te werken (FOD SZ), maar dat wordt enkel door een beperkt deel van de werknemers ook effectief gedaan. Eveneens gemeenschappelijk in alle voorbeelden is dat de policy over telewerken eenvoudig is: het is toegestaan voor iedereen waar het binnen de functie mogelijk is en de afspraken worden gemaakt met hetzij de teamleden hetzij de rechtstreeks leidinggevende. In de oudere voorbeelden werd een soms zware telewerkpolicy uitgewerkt; dit is in de nieuwere cases niet meer zo (KBC, FSZ, Get). Er is nu een alles of niets benadering: ofwel is er vertrouwen, ofwel niet, en we winnen het vertrouwen wederzijds het beste door er gewoon van uit te gaan. Het duidelijkste voorbeeld is KBC, waar de policy zo goed als geschrapt werd. Ook regels over bereikbaarheid of beschikbaarheid vallen weg. De filosofie is duidelijk: weg met de strakke regels.

7.2.2. Bescheiden vergoeding voor wat als gunst geldt

Bij alle voorbeelden zijn er technische voorzieningen zoals een VPN en een laptop die men kan meenemen. De vergoedingen verschillen nogal maar worden doorgaans beperkt, hetzij tot een fix (een euro per dag) hetzij tot een effectieve tussenkomst in de inrichting of de verbinding (FOD SZ, Getronics, KBC). De vergoedingen kunnen voor grote bedrijven al snel een aanzienlijke kost worden; een euro per dag telewerken loopt op als het gaat om duizenden telewerkers

meerdere dagen per week. In de private bedrijven gaat het om een vergoeding die wellicht maar een beperkt deel van de werkelijke kosten dekt; daaruit blijkt impliciet dat telewerken een gunst blijft op vraag van de werknemer. Daar is men vrij duidelijk in. Men wil de optie houden dat werknemers op kantoor zijn als men dat nodig acht. Dit is algemeen in alle cases.

7.2.3. Liever persoonlijk dan elektronisch communiceren

Communicatie met telewerkers loopt via vrij traditionele kanalen als telefoon en e-mail. We hebben geen voorbeelden gezien waar op systematische wijze werd gewerkt met videobellen of videoconferenties. Deze oplossingen worden duidelijk niet gezien als een volwaardig substituut voor persoonlijke communicatie.

Het belang van persoonlijke interactie blijkt ook uit de specifieke situatie van een aantal voorbeelden. Bij de VRT bijvoorbeeld is het voor medewerkers van de redactie in principe én technisch mogelijk om bijna elke functie op verplaatsing uit te oefenen. Dit wordt echter door bijna niemand gedaan, een enkele uitzondering niet te na gesproken, als bijvoorbeeld na een reportage een reporter vlak bij huis is en daar dan verder werkt. Bij Eneco is pas recent de telewerkregeling versoepeld ook al was het technisch mogelijk. Daar wilde men de binding met en in het jonge, groeiende bedrijf bewaren en telewerken is daar niet goed voor. Men achtte er nu de tijd rijp voor om op vraag van werknemers toch een beperkte mate van telewerk mogelijk te maken. Bij de FOD SZ blijkt dan dat intensief telewerken (3 dagen per week) vooral gebeurt door de uitvoerende medewerkers; medewerkers die in een managementfunctie zitten of kenniswerkers die vaak overleggen werken veel minder thuis (1 dag per week). Men kiest bij de FOD SZ zelf of en hoeveel men telewerkt. Een voorbeeld als Getronics zit daar tussenin. Gezien men daar al langer met ‘nomaden’ werkt (medewerkers die meer tijd bij de klant zijn dan op het eigen kantoor) was daar al een meer uitgewerkte cultuur om via elektronische weg te communiceren. De binding met de organisatie gebeurt daar anders, onder meer met een kantooromgeving die uitstraling heeft en het benadrukken van bedrijfswaarden.

Overigens wordt in de meeste voorbeelden een dag per week voorzien waarbij iedereen van een bepaald team aanwezig is, zoals bij Unizo. Er wordt daarom nog niet formeel vergaderd (hoewel teamvergaderingen dan meestal op die dag worden gepland), maar het is een georganiseerde vorm van aanwezig zijn om persoonlijk contact mogelijk te maken

7.2.4. Werken in de privésfeer krijgt aandacht

Over-telewerken, waarbij men in een regeling van telewerken niet op tijd stopt met werken, wordt in alle voorbeelden als een risico gezien; als potentieel voor de recente, als reëel voor de oudere. De oplossing daarvoor wordt maar af en toe technologisch gelegd (logintijd beperken servers onbereikbaar maken, telefoons niet meer doorschakelen, enzovoort). Meestal wordt het als een taak van de leidinggevende gezien om dit in de gaten te houden.

Verschillende bedrijven die een vergevorderde toepassing kennen rekruteren nu ook rekening houdend met de persoonskenmerken voor HNW.

Wat niet besproken wordt in de literatuur en wat ook maar zelden ter sprake is gekomen bij de voorbeelden (behalve Unizo en Getronics) is de regeling waarbij men een mengvorm neemt van telewerken en flexibele werkuren: men verkort de werkdag op kantoor 's morgens of in de namiddag door bij het begin van de dag of het einde van de dag thuis te werken en buiten de spitsuren te pendelen.

Wellicht wordt dit niet als een vorm van telewerken ervaren of beschouwd maar eerder als een vorm van flexibiliteit. Bij Unizo, waar dit vrij veel wordt toegepast, beschouwt men het als een uitloper van het werken en sturen op resultaat eerde dan als een toepassing van telewerken.

7.2.5. Werk-privé wordt huis geregeld, niet op kantoor

HNW gaat maar in zeldzame gevallen samen met inrichtingen die een 'thuis' gevoel moeten geven, zoals crèches, of aankoopmogelijkheden, strijk, enz. Dit typische pakket van maatregelen treffen we nergens aan (tenzij op kleine schaal bij KBC). Men doet dus ook geen moeite meer om de werknemers aan het bedrijfsgebouw op deze wijze te binden.

Dit mag niet verward worden met het aangenamer maken van de kantooromgeving, wat vaak neer komt op het inbrengen van een huiselijke sfeer, door het gebruik van hout, natuursteen of warme kleuren die een warmere sfeer geven dan wit met neonlichten.

7.2.6. Digitale nomaden zijn voorlopers

De technologie en de arbeidsregeling die ingezet wordt bij de meeste voorbeelden van HNW zijn geënt op die van de voorlopers: de verkopers, sales, consultants (vaak uit de IT) die omwille van de aard van hun werk bij de klanten zijn. Voor hen werden regelingen getroffen zodat zo toch contact kunnen hebben met het hoofdkantoor. Toepassingen zoals virtuele desktops, VPN's, chat-toepassingen in de professionele omgeving, zijn oorspronkelijk voor hen ontwikkeld en worden nu ook gebruikt voor de 'vaste' werknemers.

7.3. Inrichting van de kantoren

7.3.1. Open space met vele variaties

HNW gaat altijd gepaard met open space, werkplekdelen en het bijhorende clean-desk. Werkplekken staan opgesteld in een open ruimte, vergaderzalen voor intern overleg zijn er vlakbij. Er is ook altijd een koffie/printerhoek waar de mogelijkheid is tot informeel contact.

Verder zijn er vrij veel variaties, vooral wat betreft het ontwerp van de werkplekken. Werkplekken kunnen los staan maar ook gegroepeerd zijn tot een

cluster van maximaal acht werkplaatsen. Clusters bestaan uit bij elkaar geplaatste werkposten, of uit zeer grote tafels. Soms is er een tussenwandje, soms niet; er kunnen akoestische en visuele panelen zijn of niet; soms zijn er telefoonkappen waar men kan bellen, soms zijn er salon-achtige plaatsen bestaande uit zetels met hoge leuningen waar men in kan overleggen met een minimale storing. Touch-down werkplaatsen worden initieel bijna altijd voorzien maar worden in de praktijk weinig gebruikt en verdwijnen dan terug (KBC, FSZ).

De inrichting van de kantoren kan sterk verschillen wat interieurarchitectuur betreft. Werkomgevingen kunnen functioneel ingericht zijn, met veel licht en transparantie (Unizo, VRT), in andere wordt aandacht besteed aan het gebruik van rustgevende, warme materialen (zoals hout) en kleuren (Getronics, KBC in Leuven). Elementen zoals de salons met hoge rugleuningen die privacy bieden komen vaak terug, ook in eerder functionele inrichtingen (VRT, Eneco). Door de clean desk policy die overal gehanteerd wordt kunnen ook tafels eerder dan volle bureaumeubel worden gebruikt, waardoor het ruimtelijk effect versterkt wordt.

Speciale aandacht gaat vaak naar de informele ruimtes. Er kunnen vergaderzalen zijn die doelbewust in een warme huiselijke sfeer worden ingericht (Eneco, FOD SZ), ontspanningsruimtes (Eneco) en zeker ook cafetaria (Unizo, Getronics, KBC). Daarnaast zijn er bij sommige voorbeelden ook ruimtes die ingericht zijn om de creativiteit te stimuleren, ingericht en/of verlicht met felle kleuren en apart meubilair zodat er speciale vergader- of brainstormtechnieken kunnen worden toegepast. (Getronics, KBC). In feite zijn een aantal van deze ‘specials’ een verdere toepassing van het activity based werken, waarbij dan duidelijk wordt dat voor deze bedrijven ook creatieve processen, ontspanning of informeel contact integraal deel uitmaken van het werk. De visie op het werk wordt ook op deze manier vertaald in de ruimtelijke inrichting.

7.3.2. Open kantoren in een nieuw licht en geluid

Uit de geschiedenis van de kantoorinrichting blijkt dat architectuur door de organisatie wordt ingezet om een bepaalde arbeidsorganisatie te ondersteunen of te sturen. Architecturale mogelijkheden zoals de grootte van gebouwen, vloeren, de verlichting, verluchting en de ICT zijn de contouren om een organisatie uit te bouwen. Naarmate die evolueerden werden de mogelijkheden voor de organisatie ook breder. In het geval van de open kantoren stamt dit uit dezelfde ideeën als die van Taylor, en is het idee verfijnd in het kader van een lean-management filosofie. Taylor en lean zijn gebaseerd op standaardisatie, strakke procedures en op hiërarchische controle en toezicht, die eigenlijk tegengesteld zijn aan de idee van autonomie en vrijheid die aan de grondslag van HNW ligt.

Doelgericht of niet, de inrichting en de organisatie van een kantoor weerspiegelt de visie op de organisatie en de plaats die een individu er in heeft. In deze zin is ICT een ‘disruptieve’ of verstorende technologie, in de zin dat ze de werknemer ‘bevrijdt’ van zijn vaste werkplaats enerzijds maar hem of haar anderzijds ook overal achtervolgt, in het geval van de smartphone zelfs tot in de slaapkamer.

Akoestiek en privacy worden in de cases niet genoemd als belangrijke kwesties; in de meeste cases wordt er verondersteld dat de getroffen maatregelen voldoende zijn, of, belangrijker, dat met name deze twee mogelijke nadelen niet opwegen tegen de winst van efficiënter werken. De weerstand van het personeel is meestal behoorlijk groot; dit verdwijnt na enkele maanden. De beslissing om naar open space te gaan wordt altijd door management genomen; er is geen enkele case waar werknemers er zelf voor kiezen. Ook in de literatuur is er geen voorbeeld gekend van werknemers die er de voorkeur aan geven.

Privacy in brede zin, storing door collega's en concentratieverlies door lawaai en verstoring door geluid of lawaai zijn de meest voorkomende klachten over het werken in een open kantoor. In heel wat gevallen wordt echter van de open ruimte net dat verwacht wat door veel werknemers als belastend wordt ervaren: meer interactie, meer communicatie en informatie-uitwisseling. In het voorbeeld van de redactie van de VRT is dit het meest uitgesproken. Daar is de inrichting opgebouwd net rond het permanent uitwisselen van informatie tussen de redactieleden van verschillende programma's en media; daar is het de bedoeling dat een nieuwsfeit snel door iedereen wordt opgepikt. Daar zien we dan ook dat de redacteurs die in de eerste lijn van de informatieverwerking zitten ook fysiek dicht bij elkaar zitten, onder meer door het gebruik van functieplaatsen. Redacteurs die in relatieve rust een stuk willen uitwerken kiezen een plaats verder van het epicentrum waar er meer afzondering te vinden is. Ook bij Unizo vinden we een strategie om tot meer informatie-uitwisseling over de verschillende geledingen heen te komen. Wanneer er sprake is van een strategie van informatie-uitwisseling, kan in de afweging de voordelen van een open kantoor wat dit betreft opwegen tegen de nadelen zoals concentratieverlies. Uit onderzoek blijkt dat de communicatie in een open kantoor weliswaar toeneemt, maar niet in die mate dat ze opweegt tegen het verlies aan productiviteit. De nabijheid van collega's, ook in private bureaus, weegt nog het meeste door. Wel is het zo dat voor meer eenvoudige, uitvoerende functies, een open kantoor een voordeel kan opleveren omdat de monotonie van het werk daardoor doorbroken kan worden.

In de voorbeelden blijkt dat de vraag naar rust in de kantoren meestal groter is dan de vraag naar spontane communicatie. Dit heeft als gevolg dat de algemene sfeer eerder die van ingetogenheid en rust is (Unizo, Getronics). In de literatuurzijn er aanwijzingen te vinden dat "intoverte" persoonlijkheden extra moeite hebben met de open kantoren. In de voorbeelden wordt er echter de nadruk op gelegd dat het eerder de extraverte persoonlijkheden zijn die het gevoel hebben zich te moeten aanpassen omdat ze de anderen niet willen storen met hun uitbundige manier van doen.

Hoewel in de meeste literatuur, zowel de wetenschappelijke als de promotionele, de kaart getrokken wordt van HNW als in de eerste plaats een organisatievorm, is het aspect van besparen op kantoorruimte altijd belangrijk. Huisvesting is een belangrijke kost en omschakelen naar een open kantoor is een grote aanpassing, ook materieel. De nood om een drastische verandering door te voeren in de

huisvesting, hetzij omdat er verhuisd moet worden, of uitgebreid, of bespaard, is daarom zowat de enige kans die men heeft om in een economische context de kost en de moeite op te brengen om een dergelijk grondige herinrichting te doen.

Effecten van HNW worden niet gemeten, tenzij indirect in tevredenheidsenquêtes. Dat kan deels begrepen worden door de afwezigheid van berekening van kosten en baten op voorhand – los van de enige duidelijke parameter, de huisvestingskosten. De motivering voor een herinrichting zit eerder in het totaalconcept van HNW, wat in veel cases wordt opgehangen aan organisatiedoelstellingen. De mix van een verhuis of herinrichting, die toch noodzakelijk was, met het implementeren van een organisatievisie en het geloof dat de onderneming of organisatie beter zal functioneren na de invoering, maakt een kosten-batenanalyse op basis van objectieve metingen van productiviteit op zich bijzaak.

Een lastig probleem bij het bestuderen van wetenschappelijk werk over de effecten van kantoorinrichting is dat de nadelen van het werken in een open kantoor uitvoerig beschreven worden, maar meestal op zichzelf staand. Studies over andere kantoorinrichtingen zijn er eigenlijk niet. Het is daardoor moeilijk om vergelijkingen te maken tussen open plan en andere vormen. Meestal wordt impliciet uitgegaan van een alternatief met gesloten private kantoren.

De vraag is in welke mate de open kantoren een must zijn voor HNW. Mogelijk kunnen een groot aantal effecten, inbegrepen de toegenomen interactie, tot op zekere hoogte ook plaats vinden in andere types kantoorinrichting die minder belastend zijn voor de gebruikers.

7.3.3. Privacy

Privacy is eveneens een dubbel gegeven. Door de open kantoren verliest men een belangrijk deel van de privacy. Ook de open vergaderzalen, cockpits met glazen wanden, open koffiehoeken zorgen voor een permanente zichtbaarheid. De gebrekkige privacy wordt in de literatuur steevast als een nadeel beschouwd. Over maatregelen zoals cockpits en aparte telefoonzones is er nog geen literatuur beschikbaar, dus ook niet over de mate waarin dit de privacy-effecten kan veranderen.

In de voorbeelden is de houding tegenover privacy dubbelzinnig. De open kantoren worden als een essentieel element van het totaalpakket gezien en de nadruk ligt daarbij op de zichtbaarheid van iedereen in de hele organisatie en de verbetering in onderlinge communicatie die daar van verwacht wordt. Dit principe is moeilijk met privacy te verzoenen. Dat de sociale controle toeneemt in een open omgeving wordt soms ook als een gewenst effect gezien. Men kan zich niet meer verschuilen. Lanterfanten is veel moeilijker. Er is weinig sympathie voor wie daar problemen mee heeft. Dat het duidelijker wordt wie wel of niet werkt is een argument waar weinig tegen in te brengen valt, maar het is wel een vrij enge definitie van de nood aan privacy. In sommige voorbeelden wordt er op gewezen

dat ook in een meer traditionele kantoorinrichting de collega's wel goed weten wie al dan niet ernstig aan het werk is.

Daarnaast wordt in de verschillende voorbeelden altijd aangegeven dat men andere oplossingen zoekt om privacy te herwinnen voor wat betreft persoonlijke communicatie tussen collega's, door gebruik te maken van de chat-systemen om te converseren of om afspraken te maken buiten de werkvloer of het gebouw. De neiging om een eigen ruimte te creëren blijft bestaan.

7.3.4. Flexdesken op vaste basis

Flexdesken of werkplekdelen levert in de praktijk effectief een flexibiliteit op, werkplekken worden inderdaad gedeeld en de clean-desk policy wordt goed toegepast. De optimale bezetting van de ruimte kan zo bereikt worden. In al onze voorbeelden blijkt men ruim onder de maximale bezetting te zitten en had men met nog minder werkplaatsen kunnen volstaan. De achterliggende idee, dat men zijn werkplekkeuze zal spreiden over het volledige verdiep of gebouw, blijkt in de praktijk niet veel toegepast te worden. In alle voorbeelden zegt men dat de meeste mensen ofwel op dezelfde plaats gaan zitten of toch alleszins in dezelfde zone. Meestal worden teams aan een bepaalde zone toegewezen. Er zijn geen voorbeelden van bedrijven waar men geen verdeling op voorhand heeft gemaakt van welk team of welke afdeling zich op een bepaalde plaats zou bevinden.

In de praktijk, zo blijkt in al onze voorbeelden, hebben werknemers de neiging om toch altijd op dezelfde plaats te gaan zitten. Om dat tegen te gaan worden er bijvoorbeeld in Eneco 'verplaatsdagen' georganiseerd; op vrijdag bijvoorbeeld vraagt men aan iedereen om ergens anders te gaan zitten.

7.3.5. Iedereen mee

In alle voorbeelden zijn er geen aparte kantoren meer voor bepaalde functies, ook niet voor HR, directie of management. De idee daarachter is dat iedereen mee moet in de open space en dat een kantoor geen privilege is.

Wel zijn er een aantal tussenoplossingen. Bij Getronics en Eneco zijn er vergaderzalen die door directie of CEO in gebruikt worden als werkruimte. Deze vergaderzalen zijn dan wel beschikbaar voor iedereen als ze er niet zijn. Er geldt ook een clean desk. Deze oplossingen worden gebruikt zowel om de cultuuromslag voor de directeurs beter verteerbaar te maken als om tegemoet te komen aan het vele vergaderen wat deze mensen doen als ze op kantoor zijn.

In zowat alle voorbeelden zijn er ook vergaderzalen waar de privacy verhoogd wordt door het plaatsen van een matterende folie op de vensters. Deze moeten voldoen aan de noodzaak om regelmatig (vaker dan men eerst aanneemt) een persoonlijk gesprek te voeren onder vier ogen, zonder dat spanningen of verdriet kunnen gevolgd worden door de collega's.

7.3.6. Kantoor is thuis niet

Wat ontbreekt in de meeste voorbeelden (Eneco is daar een uitzondering op, en KBC tot in zekere mate) is het aanbod aan inrichtingen of voorzieningen die van het kantoor een huiselijke plaats moeten maken. Voorzieningen zoals een dienst voor de was, speeltuigen zoals voetbaltafels, kook- of boodschappendiensten vinden we nauwelijks terug. Er is bij de bedrijven die HNW toepassen geen tendens om het leven op kantoor zo huiselijk mogelijk te maken of de privésfeer op kantoor te laten binnendringen. Het past ook niet in de strategie van HNW waarbij men er naar streeft de werknemers niet meer op kantoor te laten zijn of te verwachten dan nodig of wenselijk is. Waar er wel een dergelijk aanbod is past dit eerder in de optie om de werk-privébalans te verbeteren (zoals de broodautomaat en beperkte boodschappendienst) of om de cohesie in het bedrijf te ondersteunen (de ontspanningsruimte en multifunctionele kantine bij Eneco).

7.4. Digitalisering

7.4.1. Digitaliseren van documenten

Digitalisering van de bestaande documentenstroom is altijd aanwezig in de voorbeelden. Het wordt gezien als een noodzakelijke voorwaarde om volwaardig aan telewerken te kunnen doen en om een flexdesk en clean desk policy te kunnen voeren. Het papierloos werken is altijd ver doorgevoerd, al blijft er altijd een ‘rest’ op papier. Het overblijvende papier is in sommige gevallen gearchiveerd (KBC, FSZ) en krijgt men in feite slechts uitzonderlijk nog te zien. In andere gevallen werkt men met documenten die tijdelijk op papier zijn: ze worden afgedrukt om te lezen, maar worden niet in hun papieren vorm bijgehouden. In alle kantoren staan printers, die hoogtechnologisch zijn uitgerust (follow-me). Papier blijft dus altijd beschikbaar.

Bij de gesprekken werd niet doorgevraagd op het digitaliseringsproces; dit leek voor de meeste gesprekspartners een vanzelfsprekendheid. We kunnen daardoor ook niet waarnemen in welke mate de digitalisering ook een effect heeft op de arbeidsorganisatie of functie-inhoud. Enkel voor het administratief personeel is dit soms een belangrijke verandering omdat ze daardoor ook kunnen telewerken (FSZ, KBC, Getronics).

Uit de literatuur blijkt een belangrijke rol van digitalisering in het samenvoegen van organisatiedoelstellingen. Digitale communicatie (chat, videobellen over IP) kan een belangrijke compensatie zijn voor de moeilijkere communicatie in open kantoren. Dit mechanisme hebben we in onze voorbeelden niet zo duidelijk kunnen zien, wellicht deels omdat de analyse van de werkplekdynamiek daarvoor niet diep genoeg gaat.

7.4.2. Communicatietechnologie

De communicatietechnologie blijft beperkt tot telefoon en e-mail, eventueel aangevuld met een chat- of sociaal netwerkachtige toepassing. Deze blijken echter niet intensief gebruikt te worden behalve in bedrijven met veel 'nomaden'. In geen enkel van de bezochte voorbeelden wordt videobellen (Skype) of chatten gezien als een volwaardige vervanger van de persoonlijke communicatie.

In alle voorbeelden is er wel een doorgedreven gebruik van een digitale agenda. Men kan van iedereen zien wanneer ze aanwezig zijn, in vergadering, telewerken… . Dit moet de interactie ter plaatse ondersteunen.

7.5. Vertrouwen en leiderschap

Het vertrouwen in de werknemers is de basis en het uitgangspunt van elke HNW-toepassing, ook wanneer het telewerken maar een beperkt onderdeel van het geheel uitmaakt.

Voor de leidinggevenden is de opdracht altijd om op output te sturen, wat dan impliciet omschreven wordt als in tegenstelling tot aanwezigheid. In de meeste cases is hier opleiding voor voorzien. In sommige gevallen, maar zeker niet alle, wordt er verwezen naar KPI's. In de gesprekken is hier niet echt op doorgevraagd; voor de gesprekspartners leek dit een vrij vanzelfsprekende lijn. Voor één case was dit een cruciaal gegeven in het hele opzet (Haven van Gent). Er wordt au fond een keuze gemaakt, waar wat begeleiding bij komt kijken en een structuur met evaluatiegesprekken, maar van een uitgebouwde structuur wordt (behalve dan wanneer er van KPI's sprake is) weinig melding gemaakt. Er wordt een fundamentele optie genomen om op vertrouwen en resultaat te werken, waar een structurele, controlerende structuur mee in tegenspraak is.

Over het sturende leiderschap is inde literatuur weinig materiaal te vinden. Verder onderzoek over hoe leiderschap en resultaatsgericht werken in de praktijk wordt gebracht is aangewezen.

Wel is duidelijk dat ook hier een indirect effect geldt. De introductie van telewerk geeft aanleiding tot de andere manier van beoordelen en leiding geven (en gaat zelfs de inrichting van kantoren als open space vooraf in HNW projecten).

Voor de leidinggevenden wordt in een aantal van de voorbeelden een beperkte opleiding gegeven. Ook bij het invoeren van evaluatiegesprekken is er normaal gezien een opleiding voor de evaluator. Bij alle voorbeelden wordt van de leidinggevende expliciet verwacht dat hij of zij de werknemers opvolgt in het bewaren van een goede werk-privébalans. Daar worden soms technologische oplossingen voor geboden die een zekere barrière opleggen aan het werken inde privétijd (KBC) maar dat is eerder beperkt tenzij men dat liever niet aan de grote klok hangt.

Aan het geven van vertrouwen en het omschakelen van een leiderschapsstijl gaat dus niet veel omwenteling aan vooraf; het is, kort gesteld, een beslissing die

men neemt om op een bepaald moment het vertrouwen te geven, meestal naar aanleiding van het installeren van telewerk. Dit vertaalt zich ook ruimtelijk, door de leidinggevenden tussen de medewerkers te plaatsen (VRT, Unizo, Eneco, Janssen) of door hen weliswaar een aparte ruimte te geven maar met een transparante inrichting of door ook deze ruimtes flex/cleandesk te maken (Eneco, Getronics)

7.6. Strategische opties

Strategische beslissingen vallen vaak samen. Organisaties staan nooit voor een serie van losse problemen maar beginnen pas aan een belangrijke omwenteling als er meerdere doelen tegelijk kunnen bereikt worden. HNW is daarvoor goed geschikt omdat het een oplossing belooft op meerdere domeinen van het bedrijfsbeleid tegelijk en op een geïntegreerde manier terwijl het ook nog eens modern en populair oogt, waardoor de acceptatie ervan gemakkelijker lijkt.

7.6.1. Positieve en negatieve aspecten balanceren tegenover elkaar

Waarschijnlijk is er een balans van effecten in HNW. Het open kantoor met flexdesken ervaart zowat iedereen als negatief, maar als het goed ontworpen is, dan kan het wel. Wanneer er bovendien een vluchtroute is via het telewerken dan kan er een ‘deal’ zijn, ook al zijn de gecombineerde effecten op lange termijn een vraagteken. Telewerken is op termijn en bij een te intense toepassing negatief voor zowel werk-privébalans als voor de werking van de organisatie in zijn geheel, maar het is een directe oplossing voor pendeltijd, werk-privébalans op korte termijn en het ontsnappen uit de open kantoren.

Het paperless gaan en het bijbehorende flexdesken vergt een aanpassing en een lange leercurve, maar het maakt een beter ruimtegebruik mogelijk en faciliteert telewerken.

Kostenbesparing als motief om in een minder aangename kantooromgeving te gaan zitten is weinig aantrekkelijk, maar wanneer het past in een gedegen communicatie en wanneer er oog is voor compenserende maatregelen, dan kan het gezien worden als ‘goed beleid’ en dat is altijd aanvaardbaar.

Hoewel telewerken en open kantoren duidelijke nadelen hebben voor de organisatie als geheel, toch zijn er voornamelijk bij open kantoren belangrijke voordelen los van de kostenreductie .De communicatie en interactie zullen tot op zekere hoogte toenemen, tot op een niveau dat het voor een organisatie van strategisch belang kan zijn om zo te werken .Wanneer overleg en interactie wenselijk is, kan het voordeel daarvan opwegen tegen de verminderde concentratie en het onbehagen over de verloren werkplaatsautonomie.

7.6.2. Voor iedereen?

We zien voornamelijk toepassingen bij de overheid en bij de grotere dienstenbedrijven. Vaak gaat het om geschoold of hooggeschoold personeel dat kantoorwerk doet of op een of andere manier minstens een deel van de tijd of het werk met een computer uitvoert. In verschillende bedrijven waar telewerken intensief en veralgemeend wordt toegepast zien we een uitbreiding naar minder voorde hand liggende functies (FOD SZ, Janssen). Anderzijds zien we ook toepassingen van HNW waar telewerk in de praktijk technisch mogelijk is voor zowat iedereen, terwijl het dan om tal van redenen niet gebruikt wordt (VRT).

Er lijken twee types van telewerkers te zijn: de kenniswerker en de dossierwerker.

De kenniswerker werkt in het kader van een ruime autonomie vooral occasioneel thuis. De output is niet zozeer objectief dan wel inhoudelijk of kwalitatief te meten. Hij of zij werkt thuis zowel om ongestoord te kunnen werken als voor werk-privébalansmotieven. Telewerken wordt door hem of haar soms zelf beperkt omdat er veel contact nodig is met collega's. Voorbeelden vinden we bij de FOD SZ (beleidswerkers)

De dossierwerker werkt vaak structureel thuis en heeft een opdracht die duidelijk is en kwantitatief kan opgevolgd worden. Hij of zij werkt voornamelijk thuis omwille van werkprivébalansmotieven. Telewerken wordt vaak maximaal ingevuld; contact of overleg met collega's kan gepland worden. Voorbeelden hiervan vinden we bij KBC en FOD SZ (dossierbehandelaars).

8. Assessing the new world of work

This is the translation into English of Chapter 7.

8.1. The new world of work as concept

8.1.1. The new world of work is a totality

While there is considerable vagueness concerning what precisely the new world of work (NWW) is, and in practice there are almost as many definitions or visions as there are applications, there are a number of combined effects that make NWW a coherent whole. As a result, NWW can be a solution to multiple issues that arise at the same time.

When defining NWW, the emphasis is placed on autonomy and freedom as basic concepts. The rest follows from these. In practice, its starting point is principally teleworking and office layout. The implementation of these results in a new organisational model or organisational structure.

Each case we examined reflected a different adaptation of NWW. Teleworking is sometimes an essential component (KBC), is sometimes fully implemented (VRT), is intentionally restricted (Eneco, Unizo) or we see a differentiated application depending on the position (FPS Social Security).

Working in an open office is something no one chooses for its own sake. However, with a good interior architect, it can be 'OK' in practice for most employees. An open office does allow the company to work in a much smaller surface area, promotes interaction to a certain extent, and makes it possible to also foresee other types of areas with the money saved. These other areas can offer an activity-based office layout which can be better than closed offices for other aspects of work (possibilities to consult without disturbing others, creative spaces, meeting places). It also provides companies with great flexibility to distribute working areas differently in the case of growth or a change of focus in activities, without the expense of moving.

Teleworking is the key element in this. It sometimes serves simply as a bargaining chip to compensate for the loss of concentration and quiet in an open office. Sometimes it is a starting point to meet the demands of employees, sometimes it is an option offered to free up more workplaces. It is technically possible in all the examples studied, and possibilities are increasingly being sought to also convert location-dependent tasks into tasks that can be done remotely. Nevertheless, the application of teleworking varies strongly: from considerable (up to three days per week at FPS Social Security) through limited (Unizo) to hardly used in practice (VRT). When teleworking is not fully

implemented, this is sometimes for technical reasons (VRT) or because importance is placed on internal communication (Unizo).

The binding element between teleworking and the office environment is the technology. The technical infrastructure that must be built for the workplace components (including clean desk) and teleworking is largely the same, and comes down to the complete digitisation of the document flow and associated technologies such as follow-me printers. In practice, the difference between working in a shared workplace and working outside the office frequently is only the Internet connection required to log into the company network.

We were unable to determine the extent to which digitisation of the document flow impacts the substance of the tasks, but a fundamental re-allocation of tasks was only required in very few cases. When such a re-allocation was required (VRT, Unizo, to a certain extent FPS Social Security), this meant an important transition for the organisation, but this was rather an occasion to also implement NWW immediately, rather than a consequence of NWW. The most important change with respect to work organisation is leadership style, with leaders being expected to place the focus on the result rather than on the working hours.

Here again the space was able to help. Several organisations indicated that closed offices make it possible to hide, literally and figuratively. In an open office, it is clear to all what people are doing, and one can expect much more social control on the meaningful use of working time.

8.1.2. Fragmented scientific research

While the New World of Work is a whole, there are quite a few constituent parts related to various – if not all – aspects of the work: organisation, interaction, terms of employment, working hours, working conditions. Scientific research can be found on some of these aspects. However, little is known concerning the effects of interaction. The concept is too broad to be scientifically examined as a single concept.

Because of this, many uncertainties remain. What are the long-term effects on social relationships? Is there a form of auto-selection taking place in which those with a personality that is not well-suited to the typical layout of an NWW office leave or avoid these companies or organisations altogether? Are advantages and disadvantages indeed in balance?

8.1.3. New or old companies and offices

The fact that NWW entails a specific work environment is not only clear, it frequently is also the intention (Unizo, Eneco). NWW imposes a certain dynamic that contrasts with ideas that have become entrenched or long-term stability. This makes it interesting as a concept and gives it a certain attractiveness. However, this new culture is not for everyone. This consequence is clear to most companies. Sometimes it is also implicitly the aim. The departure of employees who do not feel at home in such an environment is taken for granted (Unizo, …)

or employees are selected based on characteristics that are in line with NWW (Eneco). For government institutions (FPS Social Security) or companies with a long history (KBC, Port of Ghent) this is not so obvious. Consequently, in these situations, the implementation of NWW proceeds more slowly, and greater importance is attached to participation and/or involving personnel in its development.

The fact that temporal flexibility and working independent of location are attractive options for candidate employees is undoubtedly the case for a substantial group of those in the labour market; it remains to be seen whether this also applies to working in an open office.

8.1.4. Generations: not applicable

NWW is often promoted as the environment in which Generation Y loves to work. The argument goes like this: generation Y as age group is becoming scarce in the labour market (which based on projections might not necessarily be problematic) and have a specific set of expectations that employers must meet to remain attractive. From a scientific perspective, questions can be raised concerning the division into generations, but since they are often seen as reality by managers, consultants and researchers, they are relevant in any case.

In our examples, considerations concerning generation did occasionally surface. Only at the Port of Ghent has a forecast been made of the evolution in personnel, and it was found that there indeed will be a need for a preferably younger inflow within a few years. Eneco is a very special case, because as a young company it primarily employs young people. FPS Social Security cites the generation issue as an important motivation for introducing NWW.

Generation is not an issue in most of the cases: with one exception, no analysis was made of generations on the work floor. It also was not observed or experienced that young people request aspects of NWW or that they have a greater preference than others for teleworking or other aspects. The desire to work independent of time and place probably has more to do with commuting distance and the nature of the work than with age.

8.1.5. Usefulness and relevance

Promoters of NWW sometimes propose it as a *pars-pro-toto*, a concept for which there are only benefits, concerning personnel policy, work-life balance, productivity and efficiency, sustainability, mobility, as well as employer attractiveness.

However, it is not always a bed of roses. A negative connotation exists among a part of the public and professional opinion. This is at least partially due to the use of the NWW concept as a peg on which to hang a change that is experienced as nothing more than a cost-saving measure. The savings on office space are frequently an ‘offer you can’t refuse’. If that turns out to be all there is, people feel like they were misled. In addition, companies that roll back a number of NWW

principles easily make the news (Yahoo!, HP, BMW, …). The occasions for this are diverse, ranging from taking a creative new start in a company in difficulty, to protecting the work-life balance of employees. The disadvantages of open offices are also eagerly described in the general press. Even in the Netherlands, the birthplace of NWW, it is noted that there is a less positive atmosphere surrounding NWW.

8.1.6. Productivity

Productivity is not an issue as such; but what is an issue is the effectiveness of the organisation in achieving greater communication and consultation. Productivity is measured almost nowhere.

Perhaps the most important productivity gains are achieved through the analysis of work processes and document flows conducted to optimise ICT before introducing NWW.

8.1.7. Triggers

There are a number of aspects that trigger NWW: an impending move, a cost-saving operation, and ICT.

The transition that accompanies the full implementation of NWW is significant. Furthermore, several aspects of the organisation are changed simultaneously, something that is necessary if the aim is to allow the various constituent parts to fit together and reinforce one another. Implementing NWW based only on a vision of the organisation, without breaking with other past habits, is almost impossible. Of all of our examples, the Port of Ghent is probably that facing the least urgency in the short term; hence we see a relatively slow, gradual introduction there. The best-known examples, such as FPS Social Security, Getronics and Unizo, all took place on the occasion of moving an office, which to be sure found its place in a larger vision of the organisation. Even at Eneco, a new company, a move was taking place, be it for a relatively small number of people.

This places NWW as a concept in a vulnerable position. It is always linked to a move, which sometimes results in significant cost-saving measures. This also appears to provide needed momentum to an organisational change. Because of this, NWW frequently is identified with these cost-saving measures: by employees as well as by project managers of other organisations who equate a move to a smaller office with NWW, even if this is misplaced.

8.1.8. Flextime, co-working

In the wake of NWW, there are also a number of other new approaches to work that are gaining in popularity, such as co-working. However, these focus more on the self-employed, who in this way are able to gain social contact and facilitate professional connections.

What we do see in the examples are the workplaces for visitors. In almost all cases (FPS Social Security, Getronics, Eneco, Unizo, Port of Ghent), visitors are given a place to work on site, for example before or after a meeting. These workplaces to be sure are not located among the employees themselves but usually in an attractive, furnished room close to the reception area. Not much use is made of these, but they are still fairly new. The idea does open up possibilities.

8.1.9. Implementation and project management

In many companies, when implementing NWW, a distinction is made between facilities (everything related to building management), general management, IT and personnel. If this is not centrally managed based on a clear vision and mission, developments in the various domains take place in parallel, which gives rise to inconsistencies and different rates of implementation.

8.1.10. Sustainability as motivation

Sustainability is a motivation often mentioned in the context of NWW (or teleworking). Due on the one hand to savings with respect to space and thus energy, often combined with a move to an energy-efficient building, and on the other hand to savings related to commuting, important steps are taken in the direction of sustainable entrepreneurship. In some cases (KBC, Eneco), these motivations are explicitly mentioned, in others they tend to be seen as supplementary motivations or benefits. Due to the mix of motivations concerning NWW, sustainability is never proposed as a basis for its introduction. It is also difficult to distinguish between cost-saving measures and 'pure' sustainability, since they occur together both as motivation and as benefit. Therefore, the risk in our examples of a project's negative backlash due to 'greenwashing' is probably virtually non-existent; the motivations are clear.

What we do need to pay attention to is the fact that, on the occasion of a relocation combined with teleworking, a number of other effects related to mobility can surface. Getronics, for example, centralised its offices and made available a number of telecentres. KBC also provides for the possibility of telecentres by giving each of its employees in principle the opportunity to sit behind a desk at any KBC branch. The effects of this on the mobility decisions of workers can be significant; by for example opting more often for a location that is easier to reach by car than the main office that is accessed by train. Teleworking is also an incentive for those living farther away to continue to work for the company at a location closer to their home.

8.2. Teleworking

8.2.1. Trust as fundamental decision

Teleworking is one of the core elements of NWW and therefore is present in each of the cases. However, the way it is implemented can vary considerably.

Most striking is the fact that in almost all cases, teleworking has been in place for some time, but only in recent years has it been promoted as a general principle for all. Prior to this it was limited to the happy few, who usually occupied a higher position where it was already the habit not to look at the clock. Thus it was organised on an informal basis. The fact that teleworking in principle is being promoted for all, can lead to a significant increase in its use. The number of tasks eligible for teleworking is increasing, people are quite creative in its application, and it is supported by proposals from the employees themselves (FPS Social Security, Janssen, Port of Ghent). For each position, there are a group of tasks that can be performed at home, even if for only one day per month. Sometimes technological innovations such as the remote control of devices can open up new possibilities or at least be the occasion for creative thinking on the topic (Janssen).

In all examples, the office remains the place to be: only in one place is it possible not to work in the office more than half of the time (FPS Social Security), but this possibility is only actually used by a limited number of employees. Also common to all examples is the fact that the policy on teleworking is simple: the option is given to all where teleworking is feasible within the position, and arrangements are made with the team members or one's immediate supervisor. In the older examples, a sometimes cumbersome teleworking policy was developed; this is no longer so in the new cases (KBC, FPS Social Security, Get). The approach is now all or nothing: Either trust exists or does not, and mutual trust is best developed by simply assuming it exists. The clearest example of this is KBC, where this more cumbersome policy was for all intents and purposes repealed. Rules concerning accessibility or availability were also eliminated. The philosophy is clear: no more strict rules.

8.2.2. Modest remuneration for something that is a favour

In all examples, technical provisions are foreseen such as VPN or a laptop that can be taken home. Remuneration varies widely, but is usually limited to fixed compensation (one euro per day) or to covering the costs of equipping a location or the connection (FPS Social Security , Getronics, KBC). For large companies, this compensation can quickly become significant; one euro per day of teleworking can quickly add up when it concerns thousands of teleworkers for multiple days per week. For private companies, it probably only concerns compensation that covers but a limited part of the real costs; this indicates that teleworking is implicitly a favour granted at the request of the employee. This is

quite clear. The aim is to keep open the option that employees are in the office when this is deemed necessary. This is so in all cases.

8.2.3. Preference given to personal over electronic communication

Communication with teleworkers takes place via somewhat traditional channels such as telephone and e-mail. We encountered no examples where video calling or video conferencing was systematically used. These solutions clearly are not viewed as a full-fledged substitute for personal communication.

The importance of personal interaction can also be seen in the specifics of a number of cases. At the VRT for example, it is possible for the editorial staff to perform each task remotely: in principle and technically. However, almost no one makes use of this possibility; the only exception might be the case in which, for example, after a news report, a reporter living nearby works further from home. At Eneco, the teleworking arrangement was eased only recently, even if it was technically possible. The aim here was to preserve the connections with and among the young growing company, and teleworking did not promote this. However, the time is now considered ripe to make teleworking possible to a limited degree, at the request of employees. At FPS Social Security, in turn, intensive teleworking (3 days per week) is especially used by executive personnel; managers or knowledge workers that must frequently communicate work at home much less (1 day per week). At FPS Social Security, employees themselves may choose whether and how much they make use of teleworking. Getronics is an example of something in between. Since it has been making use of ‘nomads’ (employees who are present more at the customer's site than in the company's office) for some time now, a more developed culture was already present for electronic communication. There, bonding with the organisation takes place differently, among others via an inspiring office environment and an emphasis on company values.

For the rest, in most examples, one day per week is foreseen on which all members of a specific team must be present, as is the case at Unizo. Consequently, the meetings are not formal in nature (even though team meetings are usually planned for this day), but it is an organised form of being present that makes personal contact possible.

8.2.4. Attention to work-life balance

Over-teleworking, where teleworkers do not stop working on time, is viewed as a risk in all cases: as potential for the new workers, as real for older workers. The solution is seldom a technological one (limiting login time, making servers unavailable, no longer forwarding telephones, etc.). Monitoring this is usually viewed as a task for the supervisor.

Several companies that are more advanced in their application of teleworking, now also take into account personal characteristics related to NWW when hiring.

What is not discussed in the literature and also seldom came up for discussion in the examples (except for Unizo and Getronics) is the scheme in which use is made of a hybrid form of teleworking and flexible working hours: the working day in the office is shortened in the morning or in the afternoon, with work being done at home at the start or the end of the day, and the commute taking place outside rush hour.

Here it is probably not experienced or considered as a form of teleworking but rather as a form of flexibility. At Unizo, where it is used often, it is seen as an offshoot of working and managing based on results rather than as an application of teleworking.

8.2.5. Work-life balance is handled at home, not in the office

Only rarely does NWW coincide with facilities intended to provide a feeling of 'home', such as crèches, shopping possibilities, ironing services, etc. We encountered this typical package of measures nowhere (except at KBC on a small scale). Thus efforts are no longer taken to bind employees to the company building in this way.

This may not be confused with making the office environment more pleasant, which frequently comes down to creating a home atmosphere via the use of wood, natural stone or warm colours that provide for a warmer setting than does white florescent lighting.

8.2.6. Digital nomads as pioneers

The technology and the work scheme used in most of the cases of NWW are tailored to the pioneers: consultants (often IT related) who work at the client's site due to the nature of their activity. Arrangements are made so that they can remain in touch with the head office. Applications such as virtual desktops, VPNs, chat applications in the professional environment, were originally developed for this group and are now also being used by the 'fixed' employees.

8.3. Furnishing the offices

8.3.1. Open space with many variations

NWW is always accompanied by open space, workplace components and the corresponding clean desk. Workplaces are installed in an open space; meeting rooms for internal consultations are nearby. There is also always a coffee/printer corner that makes informal contact possible.

For the rest, there are many variations, especially concerning workplace design. Workplaces can be separate but can also be grouped into a cluster of up to eight units. Clusters consist of workstations located next to each other, or of very large tables. Sometimes an intermediate wall is present; acoustic and visual panels

may also be used; sometimes there are "phone booths" where calls can be made, sometimes there are lounge areas consisting of chairs with high supports where discussions can take place with a minimum of interruption. Initially touchdown workplaces were almost always foreseen, but these were little used in practice and their use has been discontinued (KBC, FPS Social Security).

The interior architecture used in the offices can differ strongly. Work environments can be equipped to be functional, with plenty of light and transparency (Unizo, VRT). In others, attention is paid to the use of soothing, warm materials (such as wood) and colours (Getronics, KBC in Leuven). Elements such as sofas with high back rests that provide privacy are often used, even in predominantly functional designs (VRT, Eneco). Due to the clean desk policy in place everywhere, tables rather than office furniture can also be used, which amplifies the spatial effect.

Special attention is frequently paid to the informal spaces. Meeting rooms can be furnished to intentionally create a warm homelike atmosphere (Eneco, FPS Social Security). There can also be lounge areas (Eneco) and certainly also a cafeteria (Unizo, Getronics, KBC). Some companies have also created spaces that are furnished to stimulate creativity, or are furnished and/or illuminated with bright colours and special furniture so that special meeting or brainstorming techniques can be applied (Getronics, KBC). In fact, a number of these ‘specials’ can also be applied further to activity-based working, which makes it clear that for these companies, creative processes, relaxation or informal contacts also constitute an integral part of work. In this way, a company's vision on work is also translated into the organisation of space.

8.3.2. Open offices in a new light and sound

The history of office layouts shows that architecture is used by organisations to support or guide a specific way of organising work. Architectural possibilities such as the size of buildings, floors, lighting, ventilation and ICT give form to an organisation's development. As these evolved, the possibilities open to the organisation also grew. In the case of open offices, this emerged from the same ideas as those of Taylor, and these were then refined in the context of a lean management philosophy. Taylor and lean are based on standardisation, rigid procedures and hierarchical control and oversight, which in fact are the opposite of the ideas of autonomy and freedom that are at the basis of NWW.

Targeted or not, the furnishing and layout of an office reflects the organisation's vision and the place of an individual therein. Thus ICT is a disruptive technology, in the sense that it 'frees' employees from their fixed workplace on the one hand, but on the other hand also follows them everywhere, in the case of the smartphone even to the bedroom.

Acoustics and privacy were not mentioned as important issues in the examples; in most cases, it was assumed that the measures taken were adequate, or, more importantly, that these two possible disadvantages do not outweigh the benefit of

working more efficiently. Resistance on the part of personnel is usually considerable; but this disappears after a few months. The decision to change to open space is always taken by management; there was no case where employees themselves made the choice. Also in the literature there is no example known of employees who preferred this arrangement.

Privacy in the broad sense, interruption by colleagues, and loss of concentration and disruption due to sound or noise are the most common complaints about working in an open office. In many cases, however, the open space concept requires precisely that of employees: more interaction, more communication and information exchange. This is most pronounced in the case of the editorial staff at the VRT. There the layout was designed precisely around the continuous exchange of information between the editorial staff of several programmes and media; the intent is for incoming news to be quickly picked up by all. Consequently, we see that the editors in the first line of the information processing also sit physically close to one another, among others due to the use of functional areas. Editors wishing to complete a piece in relative peace choose a place further from the epicentre where greater seclusion can be found. Also at Unizo we see a strategy to facilitate a greater exchange of information across the various departments. In this regard, in the case of a strategy of information exchange, the benefits of an open office can outweigh the disadvantages such as loss of concentration. Research shows that communication in a open office increases to be sure, but not to the extent that it outweighs the loss of productivity. Close proximity to colleagues, also in private offices, carries the most weight. However, it is the case that for simpler line positions, an open office can be an advantage since it can break the monotony of the work.

In these examples, the demand for peace and quiet in offices is usually greater than the demand for spontaneous communication. This results in the overall atmosphere being predominantly that of moderation and quiet (Unizo, Getronics). There are indications in the literature that introverted personalities experience more difficulty in open offices. In our examples, however, the emphasis was placed on the fact that it was predominantly the extrovert personalities who felt that they had to adapt because they did not want to disturb the others with their exuberant manner.

While most literature, both scientific and promotional, emphasises NWW as principally an organisational form, the aspect of saving on office space is always important. Accommodations are a significant expense, and switching to an open office is a major change, material aspects included. The need to make a drastic change in accommodations, whether due to an impending move, expansion plans, or cost savings, is almost the only opportunity organisations have in an economic context to expend the money and the effort to realise a thoroughgoing refurbishment.

The effects of NWW are not measured, except indirectly in satisfaction surveys. This can be partially explained by the absence of a calculation of costs and benefits beforehand – independent of the only clear parameter, accommodation

costs. The justification for a refurbishment predominantly lies in the total concept of NWW, which in many cases is made subservient to organisational goals. The mix of a relocation or refurbishment, which was necessary in any case, with the implementation of an organisational vision and the belief that the company or organisation will perform better after its introduction, makes a cost-benefit analysis based on objective measurements of productivity secondary.

A difficult problem when studying the scholarly work on the effects of an office layout is that the disadvantages of working in an open office are described in detail, but usually without reference to other office layouts. In fact there are no studies available on other office layouts, which makes it difficult to compare an open plan with other forms. Usually the alternative of a closed, private office is implicitly assumed.

The question is, to what extent are open offices a must for NWW. Many effects, including increased interaction, might also be found to a certain extent in other types of office layout that are less taxing on users.

8.3.3. Privacy

The privacy aspect is also ambiguous. A significant amount of privacy is lost in an open office environment. Open meeting rooms, cockpits with glass walls, open coffee corners also contribute to permanent visibility. This lack of privacy invariably is described in the literature as a disadvantage. Literature is not yet available on measures such as cockpits and separate telephone zones, thus also not on the extent to which these impact the privacy effects.

In our examples, the attitude toward privacy is ambiguous. Open offices are seen as an essential element of the total package and the emphasis here is placed on the visibility of all in the organisation and the anticipated improvement in internal communication. This principle is difficult to reconcile with privacy. The fact that social control increases in a open environment is sometimes also viewed as a desirable effect. People can no longer hide. Loafing becomes much more difficult. There is little sympathy for those who have problems with it. The fact that it becomes clearer who is working and who is not is not a bad reason in itself, but it rests on a fairly narrow definition of the need for privacy. In some examples, reference is made to the fact that even in more traditional office layouts colleagues know those who take their work seriously and those who don't.

Moreover, the various examples always indicated that they were looking for other solutions to regain privacy in the personal communication between colleagues, by making use of chat systems to converse, or making appointments outside the workplace or the building. The tendency to create one's own space remains.

8.3.4. Flexdesking on a permanent basis

Flexdesking or workplace sharing in practice indeed results in flexibility: workplaces are shared and the clean-desk policy is well implemented. This allows optimum utilisation of space. In all of the examples, it appears that

occupancy was well below the maximum that could be accommodated, and in fact fewer workplaces would have been sufficient. The underlying idea, that people will choose workplaces spread throughout the floor or building, does not appear to be applied in practice. In all examples, it is stated that most people sit either in the same place or in any case in the same zone. Teams usually are assigned to a specific zone. There are no examples of companies where assignments were made ahead of time concerning which team or which department would be located at a specific place.

In practice, as shown in our examples, workers tend to always sit in the same place. To counteract this, Eneco for example organised 'move days'; On Friday, for example, all are asked to sit somewhere else.

8.3.5. Involving everyone

In all examples, there are no longer separate offices for certain positions, not even for HR, executives or management. The underlying idea is that everyone should participate in the open space and that an office is not a privilege.

However, there are a number of intermediate solutions. There are meeting rooms at Getronics and Eneco that are used as a workplace by management or the CEO. When not in use by them, however, these meeting rooms are available to all. A clean desk policy is also applied. These solutions are used both to make the change in culture more palatable to managers and executives, and to handle the many meetings that they have when they are in the office.

In almost all examples, there are also conference rooms where privacy is enhanced by placing a translucent film on the windows. These are intended to meet the need to regularly (more often than initially assumed) be able to have a confidential, personal meeting, without tensions or emotions being visible to colleagues.

8.3.6. The office is not home

What is missing in most of the examples (Eneco is an exception, as is KBC to some degree), is furnishing or equipping the office in order to make it more like home. Amenities such as a laundry service, recreational games such as table football, cooking or shopping services, are rare. At companies that apply NWW, there is also no tendency to make office life as homelike as possible or to allow the private sphere into the office. This also does not fit the NWW strategy, where the aim is for employees to no longer be in the office, nor is there the expectation that such is necessary or desirable. When such services are offered, this option tends to find its place in improving the work-life balance (such as a bread vending machine and a limited shopping service) or in support of cohesion within the company (the recreational area and multifunctional canteen at Eneco).

8.4. Digitisation

8.4.1. Digitising documents

Digitisation of the existing document flow is present in all of the examples. This is seen as a necessary condition for implementing full-fledged teleworking and the application of a flexdesk and clean desk policy. Paperless working is always thoroughly implemented, even though a 'residual' amount always remains on paper. In some cases, the remaining paper is archived (KBC, FPS Social Security) and in fact access to this is the exception. In other cases, work is done on documents that are only temporarily on paper: they are printed in order to be read, but are not saved in paper form. All offices have printers with high-tech features (follow-me). Thus, paper always remains available.

In the discussions, the process of digitisation was not questioned in detail; for most of the discussion partners, it appeared to be taken for granted. As a result, we were unable to determine the extent to which digitisation also had an effect on the organisation of work or job content. This can sometimes be an important change only for administrative personnel because it allows them to engage in teleworking (FPS Social Security, KBC, Getronics).

The literature suggests that an important role is played by digitisation in consolidating organisational goals. Digital communication (chat, video calling over IP) can be an important compensation for the more difficult forms of communication in open offices. We were unable to see this mechanism clearly in our examples, perhaps partly because the analysis of the workplace dynamics did not go deep enough.

8.4.2. Communication technology

Communication technology remains limited to telephone and e-mail, maybe with an additional chat or social-network application. However, these appear not to be intensively used except in companies with many 'nomads'. In none of the visited cases were video calling (Skype) or chat seen as a full-fledged replacement for personal communication.

However, in all cases there was a thoroughgoing use of a digital calendar. It is possible for all to see when someone is present, in a meeting, teleworking ... This is intended to support interaction on site.

8.5. Trust and leadership

Trust in employees is the basis and starting point of each application of NWW, even when teleworking represents only a limited part of the whole.

For managers, the task is always to manage in function of *results*, which is implicitly described as being in contrast to (mere) *presence*. In most cases, training is provided for this. In some cases, but certainly not all, reference is

made to KPIs. During the discussions, detailed questions were not posed in this regard; for the discussion partners this was a fairly obvious line. This was a crucial fact in the overall scheme in one case (Port of Ghent). Basically, a choice was made that included supervision and a structure with evaluation meetings, but little mention was made of a full-fledged structure (except again when there was talk of KPIs). A fundamental choice was made for trust and to work to achieve results, objectives that stand in contrast to an approach based on a structural, controlling organisation.

Little material can be found in the literature on directive leadership. Additional research into how leadership and result-oriented work are applied in practice is recommended.

What is clear is that here again there is an indirect effect. The introduction of teleworking is the occasion for adopting the different style of assessing and leadership (and in open space, NWW projects even precede the furnishing of offices).

In some cases limited training was given to managers. When introducing evaluation meetings, training is usually also foreseen for the evaluator. In all of the examples, the manager is explicitly expected to monitor the employees in preserving a good work-life balance. Technological solutions were occasionally offered that imposed a certain barrier to working outside normal hours (KBC), but this was somewhat limited unless the organisations in question were less than candid here, preferring this information not to be made known.

Concerning trust and a switch in leadership style, there was not much transition beforehand; in short, at a certain moment a decision is taken to give trust, usually on the occasion of the introduction of teleworking. This also has spatial ramifications: placement of the managers among the employees (VRT, Unizo, Eneco, Janssen) or giving them a separate room but with transparent furnishings or by also making these rooms flex/clean desk (Eneco, Getronics).

8.6. Strategic options

Strategic decisions often coincide. Organisations are never faced with a series of separate problems, but only start on a major transition if multiple goals can be achieved at the same time. NWW is well suited to this since it simultaneously promises solutions to multiple domains of corporate policy, in an integrated way, while it also looks modern and popular, making its acceptance easier.

8.6.1. Weighing the positive and negative

There probably are both positive and negative aspects to NWW. The open office with flexdesking is experienced as negative by almost everyone, but if it is well designed, it is accepted. Moreover, when there is an escape route via teleworking, a ‘deal’ can be made, even if the combined effects are a question

mark in the long term. Over time and when applied intensely, teleworking is negative for both the work-life balance and for the functioning of the organisation as a whole, but it provides an immediate answer to issues of commuting time, work-life balance in the short term, and escaping the open offices.

Going paperless and the associated flexdesking require an adjustment and a long learning curve, but it makes a better use of space and facilitates teleworking.

Cost saving as a reason to sit in a less pleasant office environment is not very attractive, but when it finds its place in good communication and when there is an eye for compensatory measures, it can be seen as 'good policy', which is always acceptable.

Although teleworking and open offices have clear disadvantages for the organisation as a whole, there are, mainly in open offices, important advantages apart from the cost saving aspect. Communication and interaction will increase to a certain extent, so that it can be strategically interesting for an organisation to work this way. Once consultation and interaction are desirable, its advantages can outweigh the decreased concentration and the discomfort surrounding the loss of autonomy in the workplace.

9. Besluit

Het Nieuwe Werken is een concept in de zin dat de verschillende samenstellende delen elkaar in evenwicht houden. De nadelen van het ene worden gecompenseerd door de voordelen van het andere. Er zijn veel vrijheidsgraden in de mate waarin de verschillende delen worden ingezet. De juiste melange zal afhangen van de kenmerken van de organisatie: de aard van het werk, het profiel van de werknemers, de noodzaak aan communicatie en concentratie.

9.1. Telewerken

Telewerken komt ongetwijfeld tegemoet aan de wens van heel wat werknemers en het is een belangrijk element in de strategie van HNW. Indien met mate toegepast is het een bonus voor de organisatie.

Nadelige effecten op de cohesie en de risico's op een verstoring van de werk-privébalans moeten wel ernstig genomen worden. Telewerken heeft een aantal aangetoonde nadelen: verminderde binding met het bedrijf, minder goede communicatie, verstoring van de werk-privébalans. Telecommunicatiemiddelen als chat of videobellen zijn effectief maar enkel als de persoonlijke communicatie al goed is, ze kunnen die niet vervangen. De nadelen blijven beperkt als het telewerken beperkt is in duur, waarbij de helft van de tijd als een maximum wordt beschouwd.

Daartegenover staat dat telewerken gevraagd wordt door werknemers als oplossing voor het verbeteren van de werk-privébalans, wat vooral van toepassing is voor wie een lange pendeltijd heeft. Tot op zekere hoogte is het ook een tegengewicht voor de nadelen die men ervaart in een open kantoor, vooral dan de storing. In onze voorbeelden wordt dit bevestigd: in alle voorbeelden is telewerken mogelijk, maar de mate waarin het wordt toegepast wordt in sommige gevallen beperkt, vooral dan waar men communicatie als een belangrijk aspect van het werk beschouwt, of waar men de cohesie in het bedrijf wil versterken. Deze variatie kan men ook zien binnen bedrijven, waar werknemers met hogere profielen die veel moeten overleggen weliswaar de eersten zijn die aan telewerken doen, maar ook diegenen zijn die dat beperken. Werknemers met gestandaardiseerd werk zijn pas in een tweede beweging aan het telewerken gegaan, maar doen dat dan ook vaker.

Een optie die wat op de achtergrond blijft is het maximaal inzetten van flexibiliteit in de begin- en einduren. Door voor en/of na de spits te pendelen kan veel tijd gewonnen worden terwijl er toch een aanwezigheid op kantoor in. Mogelijk zit in dergelijke oplossingen nog ruimte voor uitbreiding.

9.2. Open kantoren

De open kantoren met werkplekdelen zijn een essentieel onderdeel van HNW en het wordt mogelijk gemaakt door ICT: de digitalisering van de informatie maakt de werknemer feitelijk plaatsonafhankelijk, waardoor werkplekdelen mogelijk wordt en de budgettaire voordelen van een open space worden versterkt.

De wetenschap is duidelijk over open kantoren: ze zijn niet goed voor de concentratie. De permanente afleiding en de vele onderbrekingen zijn een last voor wie er in werkt. De privacy ontbreekt en dat geeft een onbehaaglijk gevoel. Op zich is dit niet zo verwonderlijk, gezien de open kantoren in het begin van de 20ste eeuw zijn ontwikkeld met precies zichtbaarheid en controle als doel.

Werkplekdelen vermindert in zekere mate de betrokkenheid bij de organisatie. Een fysieke plaats in de ruimte organisatie stemt overeen met een sociale plaats in de organisatie. Bovendien wordt door werkplekdelen het werken op papier zo goed als onmogelijk, terwijl dit voor een aantal types van werk toch nog steeds de beste manier is om informatie te verwerken. In de meeste voorbeelden wordt hier aan tegemoet gekomen door werken op papier nog altijd mogelijk te maken, in sommige gevallen zelfs nog te verbeteren door geavanceerde printoplossingen, maar het bijhouden van papier overbodig te maken. Papier is een optie.

Van open kantoren wordt, in tegenstelling tot vroeger, verwacht dat communicatie en overleg zullen toenemen. Wat voor de ene een storing is, is voor de andere een gelegenheid tot kennisdeling. Volgens de wetenschappelijke literatuur is de winst in communicatie en interactie beperkt. De fysieke afstand bepaalt de mate van communicatie in sterkere mate dan de inrichting. In de voorbeelden waar het meeste op overleg en communicatie wordt ingezet bij de herinrichting was er een al bestaande nood aan bijna voortdurend overleg en informatiedoorstroom: de inrichting versterkt dan een bestaande toestand.

‘Activity based’ inrichten zijn ontwikkeld precies om de gekende nadelen van een open kantoor tegemoet te komen door plaatsen te voorzien voor geconcentreerd, ongestoord werken en voor overleg. Specifieke werkplaatsen zoals de touchdown en de pantry’s of koffiehoeken moeten verder ruimtegebruik optimaliseren en sociale interactie faciliteren. In bijna alle voorbeelden die we hebben gezien wordt dit toegepast. Anekdotisch blijkt dat deze voorzieningen inderdaad gebruikt worden; de mate waarin ze een totaaleffect hebben kan nog niet wetenschappelijk geduid worden, er bestaat nog geen onderzoek over. Er is daarnaast ook veel variatie mogelijk in de aankleding van de ruimte waardoor de algemene sfeer danig kan beïnvloed worden. Warme kleuren, zachte en natuurlijke materialen kunnen een belangrijke invloed hebben op de sfeer.

Open kantoren zijn een door werknemers weinig gewaardeerde inrichtingsvorm, maar zijn belangrijk in combinatie met werkplekdelen om ruimte te besparen. Wanneer intensieve communicatie en snelle informatiedoorstroming gewenst zijn, kan het een voordeel zijn. Voor kenniswerkers die nood hebben aan rust en

concentratie is het belastend. De mate waarin activity based inrichting hier aan tegemoet kan komen is nog niet met zekerheid vast te stellen.

9.3. Kostenbesparing

De kostenbesparing bij het overstappen van gesloten kantoren naar een open space is aanzienlijk, zelfs wanneer verhuis- en ICT-kosten in rekening worden gebracht. De kantooroppervlakte kan sterk inkrimpen. De bezettingsgraad van de kantoren is ook zonder HNW vaak laag als gevolg van deeltijds werk, verplaatsingen en telewerk. De kosten van lege plaatsen nemen daardoor toe tot een niveau dat financieel nog moeilijk te verantwoorden is. Zowat elke organisatie moet op een bepaald moment de huisvesting herbekijken; in het licht van de mogelijkheden van HNW wordt een open inrichting met werkplekdelen een interessante optie. De winst is dermate groot dat ofwel de herinrichting een pure kostenbesparing kan worden zonder de impact op de organisatie goed in te schatten, of dat het door betrokkenen onterecht als een pure kostenbesparing wordt gezien. Voor een ingrijpende verandering als het invoeren van HNW is een breuk-moment nodig. Een verhuis naar een nieuw gebouw is daar een van de beste aanleidingen voor, maar men loopt dan het risico dat het geheel als een kostenbesparing wordt gezien, ook als dit maar een deel van een ruimere strategie is.

Wanneer de kostenbesparingen noodzaken tot het overstappen naar een open kantoor kan HNW een kader aanreiken waardoor aan een aantal van de nadelen van een open kantoor tegemoet gekomen wordt. De werking kan door activity based inrichting wellicht verbeteren, door met mate te telewerken kan wat druk weggenomen worden en wordt de basis gelegd voor meer autonomie en een andere stijl van leiding geven. Dan kan van wat in oorsprong een besparingsoperatie is meerwaarde gecreëerd worden.

9.4. Leiderschap en management

HNW wordt geassocieerd met een bepaald type van leiderschap: coachend in plaats van hiërarchisch, sturend op resultaat in plaats van op aanwezigheid. Men zou dan verwachten dat bij de invoering van HNW de managementstijl op voorhand wordt aangepakt. Dit blijkt in de praktijk zich meestal te beperken tot een korte opleiding voor leidinggevenden. Dit is waarschijnlijk niet zo problematisch als het kan lijken om twee redenen.

Vooreerst blijkt uit onderzoek dat in veel bedrijven en organisaties er – ondanks tijdsregistratie – al in belangrijke mate op resultaat wordt geëvalueerd en beoordeeld. Hoe dit gebeurt varieert, maar we mogen er van uit gaan dat als er functieprofielen zijn gemaakt, er jaarlijkse gesprekken georganiseerd worden en er een zekere mate van autonomie en teamwerk is, dit een sterke aanduiding is van beoordelen van het geleverde werk eerder dan van de pure aanwezigheid.

Ook blijkt uit onderzoek bij werknemers dat de meerderheid aangeeft in belangrijke mate autonomie te ervaren en op resultaten beoordeeld te worden. De overstap van deze praktijk naar HNW is dan geen breuk met het verleden.

Ten tweede is het wellicht zo dat wanneer een organisatie ruimtelijk anders wordt ingericht, het leiderschap volgt. Wanneer kan vastgesteld worden dat een ruimtelijke inrichting in het verleden werd opgezet om een bepaalde leiderschapsstijl (controlerend) te faciliteren, dan kan men aannemen dat dit ook gebeurt in de inrichting van vandaag. Wanneer werknemers zich aan het rechtstreeks toezicht kunnen onttrekken, bijvoorbeeld door een andere plaats te kiezen of door thuis te werken, dan betekent dit dat de leidinggevende geen rechtstreeks toezicht kan uitoefenen en wel niet anders kan dan op het resultaat van het geleverde werk af te gaan. Wanneer bovendien de leidinggevenden geen afzonderlijke, met status beladen ruimte meer hebben maar zich tussen de medewerkers bevinden, bepaalt dit ook de verhouding tussen leidinggevende en medewerker. In een aantal van de voorbeelden werd dit impliciet ook zo uitgevoerd. Telewerk werd toegestaan voor in principe iedereen, op basis van een principiële beslissing van het management, die in feite neerkomt op een motie van vertrouwen. In alle inrichtingen volgens HNW werd de leidinggevende doelbewust tussen de medewerkers geplaatst, dit werd vaak als een essentieel element van het totale project beschouwd.

Het dient ook te worden vermeld dat niet elke werknemer goed functioneert in een dergelijke omgeving. Een deel van de mensen geeft de voorkeur aan een duidelijke structuur met afgebakende bevoegdheden en verantwoordelijkheden en een eerder strikte opvolging. Ook nieuwe werknemers kunnen het moeilijk hebben om hun plaats in het groter geheel te vinden als de structuur niet duidelijk is.

Het is niet de invoering van HNW als project dat leidt tot het invoeren van een nieuwe manier van leiding geven: ofwel wordt een bestaande toestand er in versterkt, ofwel wordt door een managementbeslissing een andere manier van werken via ruimtelijke inrichting in praktijk omzet.

9.5. Evenwichten

HNW is een set van evenwichten.

Telewerken is een wens van de werknemers, wat de binding en het verloop kan tegengaan, wat compenseert voor de verminderde binding door werkplekdelen;

Telewerken is een verbetering voor de werk-privé-balans, maar brengt nieuwe risico’s met zich mee;

Open kantoren zijn niet goed voor de concentratie, maar dit wordt gecompenseerd door activity based in te richten en telewerk;

Open kantoren zijn omgevingen ontwikkeld in het kader van lean management, maar dit wordt gecompenseerd door de leidinggevenden tussen de medewerkers te zetten;

Paperless werken is voor kenniswerkers een hindernis, maar dit wordt gecompenseerd door papier toe te laten in het kader van een geavanceerd printbeleid;

Open kantoren en werkplekdelen verminderen de binding met de organisatie, maar dit wordt gecompenseerd door een inrichting met uitstraling en de toepassing van mobiele communicatie

9.6. Het Nieuwe werken: mogelijkheden en beperkingen

Het Nieuwe Werken is een concept waarbij samenstellende delen elkaar versterken en versnellen: telewerken en flexibel werken, open kantoren, werkplekdelen, digitalisering van het werk en een vlakkere organisatiestructuur met een nieuwe manier van leiding geven die autonomie van de werknemers ondersteunt. De voornaamste voordelen zijn het inspelen op de vraag van werknemers tot meer flexibiliteit, voornamelijk via thuiswerk, de aanzienlijke besparing in huisvesting en, in organisaties waar dit van toepassing is, directere communicatie.

De beperkingen van HNW komen neer op de nadelen van het werken in een open kantoor, de risico's op het doorvloeien van de privésfeer door het werk, en de behoefte die een deel van de werknemers heeft aan structuur. Het zal van de aard en personeelssamenstelling van een onderneming of organisatie afhangen in welke mate dit doorweegt.

Het Nieuwe Werken is een concept waarin de samenstellende delen elkaar versterken. Met enige zin voor overdrijving zou men kunnen stellen dat deze in een voortdurende beweging verder kunnen gaan tot de organisatie zelf bijna virtueel wordt. Zo ver komt het natuurlijk nooit: door de sociale interactie in een organisatie onder druk te zetten wordt vrij snel duidelijk hoe zeer die nodig is. Dat te beschermen is uiteindelijk de limiet van Het Nieuwe Werken, zoals ook in al de voorbeelden bleek.

Lijst met afkortingen en begrippen

Activity based

Een manier van inrichten van kantoren, waarbij voor elk type van activiteit die uitgevoerd wordt een aangepaste werkplaats wordt voorzien. Doorgaans vertrekt men van een klassieke open kantoorinrichting, waarbij de volgende types werkplaatsen meestal terug te vinden zijn: akoestisch en fysiek afgesloten ruimte (met meestal minstens één glazen wand) voor geconcentreerd werken of telefoneren (cockpit), vergaderruimten in verschillende capaciteit voor intern overleg en ruimtes waar men op minder formele wijze kan overleggen, doorgaans ingericht als salon met specifiek daarvoor ontworpen meubilair en 'toucdown' werkplaatsen, voor wie tussen twee andere activiteiten door voor korte tijd een werkplaats nodig heeft.

Anders Werken

Een term die een set van maatregelen aanduidt die te maken hebben met tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Doorgaans omvat dit paperless, flexdesken en structureel telewerken. Het wordt soms beschouwd als een voorloper of een beperkte versie van HNW.

Break-out room

Een kleine vergaderzaal, waar spontane vergaderingen kunnen plaatsvinden. Soms zijn deze ingericht zoals een huiskamer om een informele sfeer op te wekken.

Bullpen

Een kantoorinrichting waarbij uitvoerend personeel aan lange rijen tafels wordt geplaatst in één grote open ruimte zonder tussenwanden en de leidinggevenden in kantoren werken die daar omheen zijn opgesteld, soms met een verhoging, en door de glazen wanden uitzicht bieden op de werktafels.

BYOD: Bring Your Own Device

De mogelijkheid om al dan niet tegen volledige of gedeeltelijke vergoeding een toestel naar keuze in te zetten voor werkdoeleinden. Het gaat meestal om smartphones, maar kan ook om tablets of zelfs laptops gaan. Dit wordt vaak ingezet als voordeel voor de werknemer omdat die dan een toestel van voorkeur kan gebruiken, meestal een type wat hij of zij al voor persoonlijk gebruik heeft. In het kader van de toenemende

uitstraling van status via mobiele toestellen wordt dit vaak als een voordeel voor de werknemer gezien, zelfs wanneer er geen vergoeding tegenover staat. BYOD bezorgt de ICT-afdeling meer werk, omdat er voor alle mogelijke toestellen een ondersteuning moet voorzien worden, zowel wat betreft de compatibiliteit van de software van de toestellen met de bedrijfssoftware zoals e-mailservers en VPN's, maar ook omdat de ondersteuning bij het gewone gebruik van de toestellen zelf niet uit te sluiten valt.

Clean Desk

Een beleid waarbij vereist wordt dat na het verlaten van een werkplaats alles verwijderd wordt: persoonlijke voorwerpen, werkmateriaal, alles moet weg waardoor de volgende gebruiker van de werkplaats aan een volstrekt lege plaats komt. Een clean-desk beleid wordt doorgaans ingevoerd samen met flexdesken of hotdesking, om er voor te zorgen dat alle werkplaatsen wel degelijk beschikbaar zijn en te vermijden dat men een werkplaats claimt door het aankleden met persoonlijke voorwerpen of versieringen.

Cockpit

Een kleine, afgezonderde ruimte in de omgeving van een open kantoor. Deze bevatten een werkpost zoals bij flexdesks, en zijn soms voorzien voor twee personen zodat ze er in kunnen vergaderen. De cockpit is akoestisch afgesloten van de rest van de ruimte, maar visueel niet, er is minstens één glazen wand, soms zijn alle wanden van glas en kunnen van bestickering voorzien worden om toch enige privacy te creëren. De cockpit dient om zich uit de omgeving van een open kantoor terug te trekken om ofwel geconcentreerd werk te doen ofwel om anderen niet te storen terwijl men telefoneert of overlegt. Cockpits vallen ook onder de meestal aanwezige flexdesking en clean desk.

Andere benamingen: focus booth

Cubicle

Een meubel dat een werktafel omvat en drie halfhoge panelen die het geheel een min of meer afgesloten werkplaats maken. Door de cubicles aan elkaar te koppelen kunnen veel werkplaatsen per oppervlakte worden geïnstalleerd. De hoogte van de panelen kan nogal verschillen, maar is meestal hoger dan ooghoogte wanneer men zit. Oorspronkelijk ontworpen als een meubel om het werken in een open kantoor aangenamer te maken door het creëren van een minimale vorm van privacy en een zekere akoestische demping, wordt het door de meeste gebruikers als bijzonder onaangenaam ervaren. Dat komt waarschijnlijk doordat het privacy-effect quasi afwezig is, men er toch een opgesloten gevoel in heeft en de scheiding tussen visuele en akoestische prikkels ergerlijk is.

Het is uitgegroeid tot een negatief icoon van het moderne kantoor. In ons land is het vrij zeldzaam, we kennen het vooral van de Amerikaanse films. In de bekende cartoonreeks 'Dilbert' wordt er steevast de draak mee gestoken.

CYOD, PYOD: Choose Your Own Device, Pick Your Own device

De mogelijkheid voor werknemers om uit een beperkt aanbod door het bedrijf van verschillende types mobiele toestellen te kiezen in het kader van het gebruik ervan voor werk- en privédoeleinden. Dit is een optie tussen de BYOD, die voor de ICT vaak een aanzienlijke extra werklast met zich meebrengt, en het beleid waar men één bepaald toestel toegewezen krijgt. Met CYOD/PYOD wil men de werknemers toch een zekere mate van keuze geven, bijvoorbeeld tussen verschillende besturingssystemen van smartphones of tablets terwijl men de werklast en investering voor IT beperkt.

Drop-down: zie Touch-down

Eiland, Pod

Een set van enkele werkplaatsen in een open kantoor die tegen elkaar zijn geplaatst, vaak in een vierkant of een cirkel. Soms is er een afscherming door middel van kasten of lage wanden. De werknemers aan een eiland voeren doorgaans met elkaar verbonden taken uit.

Flexdesk, flexplek

Een werkplaats of werkplek die flexibel wordt ingevuld, in tegenstelling tot een vaste werkplaats. Flexdesks worden na een werkdag of werkdagdeel terug ontruimd en zijn dan beschikbaar voor iemand anders. De flexdesks zijn volledig uitgeruste werkplaatsen: er is een gewone bureaustoel, de werkoppervlakte is ruim, men vindt er meestal een telefoon die men de zijne kan maken door er in te loggen met een code, een docking station waar men een laptop kan aan koppelen waardoor men met een vast scherm en los toetsenbord kan werken. Een flexdesk kan men gedurende de hele werkdag bezetten, het is voor die tijd de eigen werkplaats van de werknemer die er zich installeert. Flexdesken gaan altijd gepaard met een clean-desk beleid. Flexdesks zijn een onderdeel van werkplekdelen: wanneer er minder werkplekken zijn dan werknemers, dan worden de plekken gedeeld, wat in de praktijk vergt dat het flexdesks zijn.

Focus booth

Zie cockpit

Follow-me printer

Een printer die in een netwerk is opgenomen en waar de afdruk pas gebeurt wanneer de gebruiker zich (met een badge) aanmeldt op het toestel.

Men kan afdrukken naar een dergelijke printer zoals op elke andere printer. De printopdracht wordt in het geheugen van de printerserver opgeslagen. Wanneer de gebruiker zich bij een van de printers die op de printerserver zijn aangesloten aanmeldt, krijgt hij een overzicht van de printopdrachten die er zijn. Hij kiest dan deze uit die hij wil printen en het afdrukken begint.

Op deze manier kan er van gelijk waar worden afgedrukt (onder meer vanaf thuis als er een VPN is) en op gelijk welke printer afgedrukt. Het voordeel is dat de papieren er maar uit komen als de gebruiker bij de printer is. Daardoor slingeren geen al dan niet vertrouwelijke documenten rond. Bovendien wordt er ook maar afgedrukt wat nodig is; het fenomeen van afdrukken en vergeten verdwijnt eveneens. Men kan ook afdrukken met het vooruitzicht van een vergadering: als men thuis of elders de vergadering voorbereid kan men een print maken en die er uit de dichtstbijzijnde printer halen onderweg naar de vergaderzaal.

Functieplaats

Een werkplaats die voorbehouden is voor een bepaalde functie; wie deze functie op een bepaald moment uitvoert, zit op die plaats. De redenen daarvoor kunnen divers zijn, bijvoorbeeld omdat er bepaalde technologie, software of verbindingen nodig zijn, of, omdat voor functies die niet altijd door dezelfde persoon uitgevoerd worden het nodig is om zich op een bepaalde plaats te vinden tijdens de uitvoering. Ook voor HNW bestond dit al.

HNW: Het Nieuwe Werken

Term die gebruikt wordt voor alle vormen van werkorganisaties waar een samenhangende combinatie gemaakt wordt van een of meer van de volgende kenmerken: tijdsonafhankelijk werken, plaatsonafhankelijk werken (telework), open kantoren, flexplekken, paperless, coachende leiderschapsstijl, resultaatsgericht beoordelen.

Hotdesk

Ander word voor Flexdesk.

KPI: Key Performance Indicators

Een set van indicatoren die aangeven hoe goed iemand heeft gewerkt. Het verschil met een traditionele beoordeling op resultaten is dat KPI's doorgaans worden opgesteld in overleg met de werknemer, dat ze gaan

over een breed spectrum van gedrag, vaardigheden en prestaties en dat ze duidelijk zijn omschreven. Het gaat om de 'key' of voornaamste indicatoren, wat aangeeft dat ze duidelijk waarneembaar zijn maar niet in detail geobjectiveerd worden.

Landschapskantoor

Een variante op de Open Space, waarbij de inrichting meer variatie kent, er meer organisch en minder strak uit ziet en is aangekleed met sfeervolle elementen, zoals planten of siermeubels. Dit moet de indruk van een (natuurlijk) landschap oproepen. Het was een poging om de vaak als koud en onaangenaam ervaren sfeer van een open kantoor te verbeteren. Hoewel een landschapskantoor een specifieke vorm van inrichting is van een Open Space, worden de termen vaak door elkaar gebruikt.

Open Space, Open Kantoor

Een manier van inrichten van een kantoor waarbij de werkposten opgesteld zijn in een grote ruimte, zonder tussenmuren- of deuren. Er zijn een aantal varianten mogelijk, waarbij bijvoorbeeld directieleden wel een eigen afgesloten kantoor hebben, of een inrichting met tussenwandjes. Het principe blijft echter dat iedereen in één open ruimte zit.

NWOW: New World Of Work

Wordt vaak beschouwd als de Engelstalige naam voor HNW. De term werd voor het eerst gebruikt door Bill Gates en duidt op het werken in een omgeving die paperless is en tijd- en plaatsonafhankelijk. In die zin is NWOW in oorsprong minder breed dan HNW, maar de termen worden door elkaar gebruikt.

Touch-down

Een werkplaats die voorzien is voor kortstondig gebruik, zoals tussen twee vergaderingen door. Deze zijn doorgaans niet voorzien van de traditionele uitrustingen zoals telefoon en docking station annex beeldscherm, maar hebben enkel een netwerkkabel en stopcontact. Vaak gaat het om werkplaatsen aan hoge tafels waar men snel geïnstalleerd is en ook snel weer weg. Vaak staan ze in een omgeving waar meer doorloop en beweging is dan aan de gewone werkplaatsen. De touchdown-werkplaatsen zijn daardoor niet geschikt voor meer dan een kortstondig gebruik.

Andere benamingen zijn, drop-down, touch and go, hotspots, aanlandplaats,…

TPOW: Tijd- en Plaats Onafhankelijk Werken

Werken waarbij men zelf zijn werkplaats en werktijd kan kiezen; een combinatie van telewerken en glij-uren, met dien verstande dat de

werkuren vrij kunnen gekozen worden binnen een kader van afspraken over bereikbarheid en beschikbaarheid. De term kan ofwel gebruikt worden als synoniem voor HNW, ofwel om een organisatievorm aan te duiden die afwijkt van HNW in de zin dat ze beperkt is tot het tijd- en plaatsonafhankelijk werken.

Pantry

Een al dan niet afgesloten, eerder kleine ruimte in een kantooromgeving waar men snacks, koffie of drank kan nemen of kopen, veelal uit een automaat. De bedoeling is om met de producten terug weg te gaan, er zijn geen zitplaatsen of verbruiksruimte. Het is een specifieke term voor gebruik in een 'open space' omgeving. Het lijkt vooral op een koffiehoek.

Paperless

Werken zonder papier. Alle benodigde informatie is digitaal terug te vinden en indien nodig bewerkbaar. Om dit te bereiken moeten alle werkprocessen en documenten- en informatiestromen gedigitaliseerd worden. Een paperless werkomgeving zorgt tot op zekere hoogte voor een besparing op papier, maar meestal is de finaliteit de beschikbaarheid van informatie te vergroten zodat ze door meer mensen én door meer mensen tegelijk kan geraadpleegd of bewerkt worden en in principe vanop gelijk welke plaats. Dit is een voorwaarde om tot een doorgedreven vorm van telewerken, flexdesken of clean desk over te gaan. Meestal is er toch nog een beperkte mate van papiergebruik, dikwijls georganiseerd op basis van een follow-me printerssysteem.

Sociale Innovatie

De SERV definieert Sociale Innovatie als "Sociale innovatie omvat concepten en toepassingen met betrekking tot de processen inzake arbeidsorganisatie en bedrijfsvoering. Doel is zowel de performantie als de kwaliteit ervan duurzaam te verhogen. Deze concepten en toepassingen vloeien voort uit de visie en missie van de organisatie en komen tot stand in overleg met de (rechtstreeks) betrokkenen." Dee definitie heeft betrekking op concepten en processen op de werkvloer. Sociale Innovatie kan ook gebruikt worden in een ruimere maatschappelijke context, waarmee dan op innovatie gedoeld wordt die zich ofwel op het sociale vlak afspeelt of die een sociaal nut heeft. Het IWT hanteert de volgende definitie: "Sociale innovatie is een innovatieve oplossing op een maatschappelijk belangrijke uitdaging, die resulteert in een product, dienst, organisatiemodel en/of methode."

VPN: Virtual Private Network

VPN is een type verbinding tussen een computer en een netwerk. Het bestaat uit een softwaredienst die draait op de servers van een bedrijf en die aan gebruikers toelaat om van buiten het bedrijf via het internet

toegang te krijgen tot het bedrijfsnetwerknetwerk alsof ze er lokaal zijn op aangesloten. Op deze manier kunnen software en netwerkbronnen zoals servers gebruikt worden zoals lokaal op kantoor. Doordat de verbinding tussen de computer en het netwerk versleuteld wordt is deze veilig genoeg om de computer volledige toegang te geven.

Sommige varianten (zoals Citrix) zorgen er voor dat de gebruiker eigenlijk zijn werkcomputer die op kantoor staat gebruikt op afstand waardoor de verbinding alleen maar de weergave op het scherm en de ingave op klavier moet doorgeven – een afstandsbediening als het ware. In een nog verder doorgedreven variant werkt men zelfs op kantoor op deze manier en is de 'eigen' pc volledig gevirtualiseerd op een server van een dienstverlener of 'in the cloud'. Voor de meeste bedrijven is een VPN een noodzaak wanneer men structureel van op afstand werken mogelijk wil maken.

Het belang van een VPN voor thuiswerk is dat men volledige toegang heeft zoals op kantoor zelf, zonder VPN kan men vaak ofwel helemaal geen toegang krijgen tot de servers of de documenten ofwel via een web-toepassing die altijd beperkt is in functionaliteit.

Werkplekdelen, flexdesken

Het gebruik maken van flexdesks om werkplekken te delen, zodat er met minder werkplaatsen dan aantal werknemers kan volstaan worden, omdat op basis van een berekende bezettingsgraad een maximaal aantal gelijktijdige aanwezigen kan voorspeld worden.

Referentielijst

Allen, T. J. (1984). *Managing the Flow of Technology*: The MIT Press.

Allen, T. J., & Henn, G. (2007). *The organization and architecture of innovation: Managing the flow of technology*. Oxford: Butterworth–Heinemann - Architectural Press.

Anseel, F. (2012). Generatie Y: een storm in een glas water? *Jobat,* (17 juni 2012). http://www.jobat.be/nl/artikels/generatie-y-een-storm-in-een-glas-water/#

Anseel, F. (2013, 13 mei 2013). [Persoonlijk gesprek].

Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2011). *Het Nieuwe Werken Ontrafeld*. Assen: Van Gorcum.

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior,* 383–400.

Baldry, C. (1999). Space-the final frontier. *Sociology, 33*(3), 535-553.

Baldry, C., & Barnes, A. (2012). The open-plan academy: space, control and the undermining of proferssional identity. *Work, Employment & Society, 26,* 228-245.

Baldry, C. J., Bain, P. M., & Taylor, P. (1997). Sick and tired? working in the modern office. *Work, Employment and Society, 11*(3), 519-539. doi: 10.1177/0950017097113007

Banbury, S. P., & Berry, D. C. (1997). Put-Up Or Shut-Up? Habituation to Speech and Office Noise. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting, 41*(1), 514-518. doi: 10.1177/1071181397041001114

Berckmans, P. (1989). De ontwikkeling van de fabriek en van fabrieksarbeid in Vlaanderen. *Van Industrie tot Erfgoed* (pp. 28-61). Brussel: Stichting Monumenten- en Landschapszorg vzw, Bestuur voor Monumenten en Landschappen van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, A.R.O.L.

Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC.

Bijlsma, M., Janssen, R., de Koning, N., & Schlechter, J. (2011). Het Nieuwe Werken bij het Rijk. Ervaringen uit de praktijk (pp. 91). Enschede / Delft.

Bodin Danielsson, C., & Bodin, L. (2009). Difference in satisfaction with office environment among employees in different office types. *Journal of Architectural and Planning Research, 26*, 241-257.

Bontekoning, A. (2013). Jongere medewerker wil terug naar kantoor om oudere collega's te ontmoeten. Retrieved from http://hetnieuwewerkenblog.nl/jongere-medewerker-wil-terug-naar-kantoor-om-oudere-collegas-te-ontmoeten-1/

Bourdeaud'hui, R., Vanderhaeghe, S., & SERV. (2008). Is er een verband tussen de verplaatsingstijd van en naar het werk en de werkprivébalans en werkstress van werknemers? Technische Nota Werkbaarheidsmonitor (pp. 42). Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.

Bourgeois, G. (2013). *Bis-nota aan de Vlaamse Regering betreffende 'Het Nieuwe Werken' bij de Vlaamse Overheid*. Brussel: Vlaams Minister van Bestuurszaken.

Brennan, A., Chugh, J. S., & Kline, T. (2002, mei). Traditional versus Open Office Design : A Longitudinal Field Study. *Environment and Behavior, 34,* 279-299.

Cain, S. (January 13, 2012). The Rise of the New Groupthink, *The New York Times*. Retrieved from http://www.nytimes.com/2012/01/15/opinion/sunday/the-rise-of-the-new-groupthink.html

CEDEFOP. *Skills Forecast.* Retrieved 19 juni 2013, 2013, from http://www.cedefop.europa.eu/EN/about-cedefop/projects/forecasting-skill-demand-and-supply/skills-forecasts/main-results.aspx?CountryID=2&case=LFBA

Cheek, L. W. (2012, 17/03/2012). New Office Designs Offer Room to Roam and to Think, *The New York Times*. Retrieved from http://www.nytimes.com/2012/03/18/business/new-office-designs-offer-room-to-roam-and-to-think.html

Christiansen, R. H., & Nielsen, H. O. (2009). Work environment challenges of open-plan offices. http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2009/02/DK0902019I.htm

Cools, S. (2014). Als het nieuwe werken ook continu werken wordt *De Standaard* (19 februari 2014 ed.): Corelio.

Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organisations. *Journal of Organizational Behaviour, 23*, 511-532. doi: 10.1002/job.145

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., Benders, J., & Van Hootegem, G. (2013). Wat werkt van het Nieuwe Werken? Het Nieuwe Werken en het Innovatief Gedrag van Werknemers. Working Paper. Leuven: Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving.

Delagrange, H. (2011). *Themadossier IOA 2011: gazellen*: SERV - Stichting Innovatie & Arbeid.

Delagrange, H. (2012). Themadossier IOA 2011: Flexibiliteit (pp. 43). Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.

Delagrange, H. (2013). *Informatiedossier werkstresspreventie in de praktijk*. Brussel: Stichting Innovatie & Arbeid.

Delhaye, E., Heyndrickx, C., Frederix, R., Van Zeebroeck, B., Rousseau, S., & Proost, S. (2013). Rebound effect met impact op het milieu. Eindrapport (pp. 135). Leuven: Transport & Mobility Leuven.

Designer Downgrades Windows as Symbol of Executive's Status. (1962, juni 24). *The New York Times*.

Dhaene, J. (2012). Het nieuwe werken is efficiënter werken. *HRSquare,* 12-15.

Evans, G. W., & Johnson, D. (2000). Stress and open-office noise. *Journal of applied psychology, 85*(5), 779.

Fayard, A.-L., & Weeks, J. (2011, juli-augustus). Who Moved My Cube? Creating workspaces that actually foster collaboration. *Harvard Business Review,* 103-110.

Federaal Planbureau, & FOD Economie. (2013). Bevolkingsvooruitzichten 2012-2060. Editie mei 2013 *Vooruitzichten* (pp. 28). Brussel.

Flamend, J. (2011). *Werken met het Nieuwe Werken. Het verhaal van Getronics*. Leuven: Van Halewyck.

Florida, R. (2013). Robots Aren't the Problem: It's Us. *The Chronicle Of Higher Education*. http://chronicle.com/article/article-content/138007/

Foertsch, C. (2011). The 1st Global Coworking Survey. 2013, from http://www.deskmag.com/en/all-results-of-the-global-coworking-space-survey-200

Fostervold, K. I. (2012). Cognitive components and the ability to ignore and adapt to irrelevant stimuli: a key factor in open plan offices? *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation, 41*, 6024-6030.

Fried, Y., Melamed, S., & Ben-David, H. A. (2002). The joint effects of noise, job complexity, and gender on employee sickness absence: An exploratory study across 21 organizations—the CORDIS study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*(2), 131-144.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology, 92,* 1524-1541.

Gates, B. (2005). The New World of Work. *Microsoft Executive e-mail,* (september 2013). http://www.microsoft.com/mscorp/execmail/2005/05-19newworldofwork.mspx

Gevers, A. (2013). Het nieuwe werken: tussen binden en loslaten. Praktijkgetuigenis KBC. Presentatie New World Of Work Seminar 7 mei 2013 (pp. 15). Brussel: KBC.

Golden, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations, 60*(11), 1641-1667. doi: 10.1177/0018726707084303

Haak, K., van der Velden, B., & Rigters, L. (2013, 06/05/2013). [Persoonlijk gesprek, 06/05/2013, Utrecht].

Hedebouw, L. (2011). Themadossier IOA 2011: Beoordelen en belonen (pp. 48). Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.

Heerwagen, J. H., Kampschroer, K., M., P. K., & Loftness, V. (2004). Collaborative knowledge work environments. *Building Research & Information, 32*(6), 510-528. doi: 10.1080/09613210412331313025

Herremans, W., Vanderbiesen, W., Boey, R., Braes, S., Theunissen, G., & Sels, L. (2013). Trendrapport Vlaamse Arbeidsmarkt 2012. Synthese en update (pp. 26). Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.

Hooftman, W., Hesselinck, J. K., van Genabeek, J., Wiezer, N., & Willems, D. (2011). Arbobalans 2010. Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland: TNO.

Hoogendoorn, J. D. (2013). [The Newest Way of Working. Presentatie op Erasmus@Work Seminar: Managing New Ways of Working: Insights from Research&Practice, 15 mei 2013].

Houtman, D., & Dekker, F. (2013). Werken in vrijheid? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 29*(1), 95-97.

Hunton, J. E., & Norman, C. S. (2011). The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment. *http://dx.doi.org/10.2308/jis.2010.24.1.67, 24*(1), 67-90. doi: 10.2308/jis.2010.24.1.67

Huybrecht, L. (2013). Het Nieuwe Werken bij KBC…PLATO PLAats- en TijdsOnafhankelijk werken, presentatie 17 september 2013. Brussel: KBC.

Jensen, K., & Arens, E. (2005). Acoustical quality in office workstations, as assessed by occupant surveys. *Indoor Environmental Quality*, 2401-2405.

Jungsoo, K., & de Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology, 36*, 18–26. doi: 10.1016/j.jenvp.2013.06.007

Kennis, E. (2013). *Plaats- en tijdonafhankelijk werken en de gevolgen: case studie bij KBC Bank en Verzekeringen.* (Master in de Sociaal-Economische Wetenschappen), Universiteit Antwerpen, Antwerpen.

Kenniscel Anders Werken. (2009). *Een terugblik en een toekomstvisie voor de verdere evolutie en aanpak van Anders Werken binnen de Vlaamse overheid*. Brussel.

Knight, C., & Haslam, A. S. (2010). The relative merits of lean, enriched, and empowered offices: An experimental examination of the impact of workspace management strategies on well-being and productivity. *Journal of Experimental Psychology: Applied, 16*(2), 158–172. doi: 10.1037/a0019292

Käser, P. A. W., Fischbacher, U., & König, C. J. (2013). Helping and Quiet Hours: Interruption-Free Time Spans Can Harm Performance. *Applied Psychology, 62*(2), 286-307. doi: 10.1111/j.1464-0597.2012.00517.x

Laurent, J. (2014). Het landschapskantoor: droom van werkgevers, last voor werknemers. Brusselse ambtenaren staken tegen 'open spaces' of 'flexplekken. *De Morgen* (28 februari 2014 ed.). Brussel: De Persgroep.

Leffingwell, W. H. (1918). *Making the office pay; tested office plans, methods, and systems that make for better results from everyday routine*. Chicago, New York, London: A.W. Shaw Co.

Leonard, P. (2012). Changing organisational space: green? or lean and mean? *Sociology*. doi: 10.1177/0038038512441280

Liebl, A., Haller, J., Jödicke, B., Baumgartner, H., Schlittmeier, S., & Hellbrück, J. (2012). Combined effects of acoustic and visual distraction on cognitive performance and well-being. *Applied ergonomics, 43*(2), 424-434.

Lieten, I. (2014, 27 01 2014). Nieuw project begeleidt organisaties naar tijd- en plaatsonafhankelijk werken. from http://www.ingridlieten.be/articles/innoveren/nieuw-project-begeleidt-organisaties-naar-tijd-en-#

Maes, M. (2011). Integrale en eigentijdse wijze van organiseren. *Tijdschrift voor HRM, 2011,* 28-30.

Marans, R. W., & Spreckelmeyer, K. F. (1982, mei). Evaluating Open and Conventional Office Design. *Environment and Behavior, 14,* 333-351.

Mark, G., Gudith, D., & Klocke, U. (2008, 04/06/2008). *The cost of interrupted work: more speed and stress.* Paper presented at the Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems.

Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2006). *CrackBerrys: Exploring the Social Implications of Ubiquitous Wireless Email Devices*. Paper presented at the EGOS 2006. http://seeit.mit.edu/Publications/CrackBerrys.pdf

McLuhan, M. (1994). *Understanding media: The extensions of man*: MIT press.

Microsoft Corporation. (2005). Digital Workstyle: The New World of Work. A Microsoft White Paper (pp. 13). Redmond: Microsoft Corporation.

MORA. (2014). Advies Telewerken en Mobiliteit van 30/03/2012. from http://www.mobiliteitsraad.be/mora/publicatie/advies-telewerken-en-mobiliteit

Noonan, M. C., & Glass, J. L. (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review, 135*(6), 38-45.

NWOW Coalitie. (2011). Het Nieuwe werken krijgt vaart in België. Acht partnerorganisaties stichten alliantie rond de New World of Work. (4).

NWOW Coalitie. (2012). Maak werk van slim werken. Retrieved 27 juni 2013, 2013, from www.slim-werken.be

Office. *Wikipedia*. Retrieved from Office website: http://en.wikipedia.org/wiki/Office

Origins of the Office. *New National Office*. http://www.carusostjohn.com/media/artscouncil/history/origins/index.html

Origins of the Office. (2013). *New National Office*. http://www.carusostjohn.com/media/artscouncil/history/origins/index.html

PartenaHR. (2013). Meten is weten... ook in HR? *Partena Whitepaper,* (mei 2013), 14. http://www.socialmediarelease.be/sites/default/files/HRAnalyticsWhitePaper_130514-NL_FINAAL.pdf

Peters, P., den Dulk, L., & van der Lippe, T. (2008). Effecten van tijd-ruimtelijke flexibiliteit op de balans tussen werk en privé. *Voor Arbeidsvraagstukken, 24*(4), 341-632.

Peters, P., Kraan, K., & van Echtelt, P. (2013). Floreren onder condities van Het Nieuwe Werken: minder burnout, meer toewijding? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 29*(3), 304-321.

Pichault, F., & Pleyers, M. (2010, 2010-11). *Pour en finir avec la génération Y. Enquête sur une représentation managériale.* Paper presented at the XXIe Congrès de l'AGRH, Saint Malo.

Platteau, E. (2013). *Generations in organizations. Ageing workforce and personnel policy as context for intergenerational conflict in local government.* (Doctoraat), KU Leuven, Leuven.

Pot, F. (2012). Sociale innovatie: historie en toekomstperspectief. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 28*, 1-21.

Erasmus@Work Seminar 15 May 2013, Managing New Ways of Working: Insights from Research & Practice, (2013).

Sellen, A. J., & Harper, R. H. R. (2003). *The Myth of the Paperless Office* (Vol. 1): The MIT Press.

Slijkhuis, M. (2012). *A Structured Approach to Need for Structure at Work.* (Doctoraat), Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.

Statbel. Enquete naar de Arbeidskrachten.

Statbel. (2014). Thuiswerk in opmars. In de Kijker 24 mei 2012. *In de kijker.* Retrieved 29/01/2014, from http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/organisatie/adsei/informatie/statbel/in_de_kijker_archief/in_de_kijker_2012/Thuiswerk_in_opmars.jsp

Stoop, R. (1994). Tele-thuisarbeid in Vlaanderen: ver van mijn bed? (pp. 159, bijlages). Brussel: SERV / Stichting Technologie Vlaanderen.

Szalma, J. L., & Hancock, P. A. (2011). Noise effects on human performance: a meta-analytic synthesis. *Psychological bulletin, 137*(4), 682.

Therin, F. (2014, 18 februari 2014). Bedrijven wapenen zich tegen kortsluiting brein, *De Tijd,* p. 5. Retrieved from http://www.tijd.be/nieuws/tablet/Bedrijven_wapenen_zich_tegen_kortsluiting_brein.9467978-7355.art?utm_source=IPAD&auth=ok

Thoolen, F. (2010). Samenwerking. Hoe De Huisvesting De Samenwerking Beïnvloedt (pp. 34). Delft: Center for People and Buildings.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management, 36*(5), 1117-1142.

Vaas, F. (2010). Het Nieuwe Werken grote blinde vlek politici. Retrieved from http://hetnieuwewerkenblog.nl/het-nieuwe-werken-grote-blinde-vlek-politici/

Van den Broeck, V., & Vlaamse Overheid. (2013, september 2013). Nieuwe maatregelen van de Vlaamse Regering: Nog efficiënter werken. *13, 8,* 34-36.

van den Kieboom, A. (2013). Het Nieuwe Werken, een containerbegrip? Retrieved from http://overhetnieuwewerken.nl/achtergrond/het-nieuwe-werken-een-containerbegrip

van der Kleij, R., Blok, M., Aarts, O., Vos, P., & Weyers, L. (2013). Het nieuwe werken en kennisdelen: de rol van organisatie-identificatie en autonomie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 29*(1), 63-82.

van der Meulen, N. (2012). De Staat van Het Nieuwe Werken: Resultaten van de Nationale HNW Barometer van 2012 (pp. 27). Rotterdam: Rotterdam School of Management, Erasmus University.

van der Voordt, T., & van Meel, J. (2002). *Psychologische aspecten van kantoorinnovatie*: Technische Universiteit.

Van Dorpe, K. (2013). *De werknemer in de toekomst. Verkennende literatuurstudie*. Brussel: Vlaamse Overheid, Departement Bestuurszaken, Afdeling HR- en organisatiebeleid.

Van Driessche, W. (2014). Kunt u nog nadenken op kantoor?, *De Tijd*. Retrieved from http://www.tijd.be/service/modernminds_1

Van Massenhove, F., & Auwers, T. (2012). *De collega's werken thuis. Kies zelf waar, wanneer en hoe je werkt.* Leuven: LannooCampus.

Verbeke, A., Dooms, M., Illegems, V., & Haezendonck, E. (2006). De impact van telewerken op de verkeersexternaliteiten in Vlaanderen. Eindrapport (pp. 140). Brussel: Vrije Universiteit Brussel, Solvay Business School.

Vlaamse Overheid, D. B. (2013). Het Nieuwe Werken (HNW). Retrieved 12 september 2013, from http://www.bestuurszaken.be/het-nieuwe-werken

Värlander, S. (2012). Individual Flexibility in the Workplace. *The Journal of Applied Behavioral Science, 48*, 33-61. doi: 10.1177/0021886311407666

Werken 2.0, alles over Het Nieuwe Werken. (2013). Werken 2.0, alles over Het Nieuwe Werken. Retrieved from www.werken20.nl

Westfall, R. D. (2004, augustus). Does Telecommuting Really Increase Productivity? *Communications of the ACM, 47,* 93-96.

Wikipedia. (2013). Allen curve. from http://en.wikipedia.org/wiki/Allen_curve

Willemse, F., De Dycker, L., & Vlaamse Overheid. (2013). Beste Vrienden, beste collega's: ‘‘Andere tijden, andere ideeën’’. (Interview met Frank Geets en Gert Potoms). *13, 8,* 20-23.

Williams, A. (2013). Solo Workers Bond at Shared Workspaces. (5 mei 2013), ST1.

Zalesny, M. D., & Farace, R. V. (1987). Traditional versus open offices: A comparison of sociotechnical, social relations, and symbolic meaning perspectives. *Academy of Management Journal, 30*(2), 240-259.

Zhu, P. (2012). Are Telecommuting and Personal Travel Complements or Substitutes? *ScholarWorks*. Boise: Boise State University.