**Tijd voor Het Nieuwe Werken**

***“Ik werk vandaag thuis!”***



Mark van Breukelen  
1609969  
Literair onderzoek  
Adrie Mesch & Cees Bouwman  
1e gelegenheid  
26 mei 2016

**Voorwoord**

Beste lezer, voor u ligt het scriptie ‘Tijd voor Het Nieuwe Werken’. Dit literatuuronderzoek is geschreven in kader van het afstuderen aan de opleiding Culturele Maatschappelijke Vorming aan de Hogeschool Utrecht. Ik ben van eind februari 2016 tot en met eind mei 2016 bezig geweest met het schrijven van deze scriptie tot een volwaardig eindproduct.

Eind februari 2016 ben ik gaan brainstormen over welke actualiteiten zich afspelen in een wereld die zich snel ontwikkelt. Ik ben stil gaan staan bij actualiteiten die mijn interesse wekken, vervolgens heb ik gekeken of deze actualiteiten raakvlakken hebben met de opleiding. Uiteindelijk ben ik bij het fenomeen Het Nieuwe Werken terecht gekomen. Dit fenomeen wekte mijn interesse omdat er de laatste jaren een trend is ontstaan waarbij men steeds vaker vanuit huis of andere werkplekken zijn of haar werk verricht in plaats van dat dit op de traditionele werkplek wordt gedaan. Tevens is de kans groot dat ik hier in mijn toekomstige beroep als cultureel-maatschappelijk werker ook mee te maken krijg.

Nadat ik diverse bronnen over Het Nieuwe Werken bestudeerd had ben ik begonnen met het schrijven van een probleemstelling en het formuleren van een hoofdvraag. De hoofdvraag en deelvragen heb ik kunnen beantwoorden door het bestuderen van diverse bronnen van onderzoekers, criticus en ervaringsdeskundigen.

Bij dezen wil ik graag mijn afstudeerbegeleider, Adrie Mesch, bedanken voor zijn begeleiding en aanvullingen. De deskundigheid van de docenten waarvan ik de afgelopen jaren les heb gekregen stel ik zeer op prijs. De opleiding CMV heeft mij een verfrissende kijk op het leven en de maatschappij gegeven. Ik ben van mening dat CMV zich hierdoor sterk onderscheidt van andere social work opleidingen.

Ik wens u veel leesplezier,

Mark van Breukelen

Mijdrecht, 26 mei 2016

**Inhoudsopgave**

[1. Inleiding 5](#_Toc451991929)

[1.1. Probleemstelling 5](#_Toc451991930)

[1.2. Hoofdvraag 8](#_Toc451991931)

[1.3. Deelvragen 8](#_Toc451991932)

[1.4. Relevantie met het praktijkproject en CMV 8](#_Toc451991933)

[1.5. Verantwoording 9](#_Toc451991934)

[1.6. Onderzoeksmethode 10](#_Toc451991935)

[2. Wat betekent Het Nieuwe Werken? 11](#_Toc451991936)

[2.1. Inleiding 11](#_Toc451991937)

[2.2. De opkomst van HNW 11](#_Toc451991938)

[2.3. Winstgevend of duurzaamheid 13](#_Toc451991939)

[2.4. Definitie van HNW 13](#_Toc451991940)

[2.5. Tijd- en plaats onafhankelijk werken 14](#_Toc451991941)

[2.6. Sturen van medewerkers op resultaat 15](#_Toc451991942)

[2.7. Vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën 16](#_Toc451991943)

[2.8 Flexibele arbeidsrelaties 16](#_Toc451991944)

[2.9 Subconclusie 17](#_Toc451991945)

[3. Welke voor- en nadelen heeft Het Nieuwe Werken? 18](#_Toc451991946)

[3.1. Inleiding 18](#_Toc451991947)

[3.2.Voordelen voor de werknemers 18](#_Toc451991948)

[3.3. Nadelen voor de werknemers 19](#_Toc451991949)

[3.4. Voordelen voor de werkgevers 19](#_Toc451991950)

[3.5. Nadelen voor de werkgevers 20](#_Toc451991951)

[3.6. Voordelen voor de maatschappij 20](#_Toc451991952)

[3.7. Nadelen voor de maatschappij 21](#_Toc451991953)

[3.8.‘Het Nieuwe Worstelen’ 21](#_Toc451991954)

[3.9.Knelpunten en kritiek 23](#_Toc451991955)

[3.10 Een wijze les voor de leidinggevenden 24](#_Toc451991956)

[3.11. Ondersteuning bij HNW 26](#_Toc451991957)

[3.12. Subconclusie 27](#_Toc451991958)

[4. Welke veranderingen zijn noodzakelijk voor organisaties en werknemers om HNW te kunnen realiseren? 28](#_Toc451991959)

[4.1. Inleiding 28](#_Toc451991960)

[4.2. Bricks 28](#_Toc451991961)

[4.3. Bytes 29](#_Toc451991962)

[4.4. Behaviour 30](#_Toc451991963)

[4.5. Subconclusie 33](#_Toc451991964)

[5. Conclusie 34](#_Toc451991965)

[6. Aanbeveling 36](#_Toc451991966)

[6.1. Cultuuromslag: werknemer komt centraal te staan 36](#_Toc451991967)

[6.2. Bottum up 36](#_Toc451991968)

[6.3. Coachend leiderschap 36](#_Toc451991969)

[6.4. Identificatie 36](#_Toc451991970)

[7. Samenvatting 37](#_Toc451991971)

[8. Evaluatie 38](#_Toc451991972)

[9. Bronnenlijst 39](#_Toc451991973)

[9.1. Literatuur 39](#_Toc451991974)

[9.2. Audiovisueel 39](#_Toc451991975)

[9.3. Internet 39](#_Toc451991976)

# 1. Inleiding

De Nederlandse bevolking kent van oudsher een arbeidsmentaliteit, maar liefst 67% van de potentiële beroepsbevolking heeft betaald werk, dit zijn alle personen tussen de 15 – 65 jaar (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2012). In alle provincies in Nederland is de dienstensector de sector waar het overgrote deel van de bevolking werkt. In de provincie Noord-Holland en Utrecht is dat aandeel het grootst, hier werkt 86% in de dienstensector (CBS, 2015). Werken kan een positief effect hebben op de werknemers; ze kunnen voldoening uit hun werk halen, werknemers kunnen zich ontwikkelen zoals gebeurt bij her- en bijscholing, sommige werknemers kunnen hun passie kwijt in hun werk. Daarnaast kan werk zich uitbetalen in een vergoeding, het loon, waarmee je een stabiel inkomen kan genereren.

## 1.1. Probleemstelling

Welvaart, efficiëntie en productiviteit staan hoog in het vaandel in de Nederlandse organisatiecultuur. Commerciële en publieke organisaties opereren in een omgeving die steeds weer verandert. Eisen van de klanten veranderen; zij worden mondiger, verwachten meer productvariaties, een korte leveringstijd en een lage prijs. Klanten hebben steeds vaker individuele wensen die moeilijk te voorspellen zijn. Door de onderlinge concurrentie is het voor bedrijven van groot belang om te blijven presteren en in contact te blijven met de behoefte van de klant. Als gevolg van deze ontwikkelingen kennen werknemers weinig rust. Ingeplande afspraken, deadlines, tijdsdruk en topdown beleid zorgen voor werkstress en burn-outs bij werknemers. *“Maar liefst één derde van het ziekteverzuim wordt namelijk hierdoor veroorzaakt. Dit maakt het de meest voorkomende beroepsziekte in Nederland. Het ministerie van Sociale Zaken gaat de aankomende vier jaar extra controleren op gezonde werktijden en werkdruk op de werkvloer.”* *(Middelaar, 2015).*

*“Volgens Asscher is het momenteel vaak nog taboe om over werkstress te praten. Uit onderzoek van het ministerie van Sociale Zaken blijkt dat bijna een kwart meent dat erover praten leidt tot een lagere beoordeling, 16 procent vreest gezichtsverlies en 14 procent denkt zelfs zijn baan kwijt te raken. De minister wil snel een radicale cultuurverandering bij bedrijven.”* *(Middelaar, 2015).*

Nederland verkeert in een revolutie met betrekking tot de arbeidsmarkt, organisatiecultuur en de organisatiestructuur. Er treden steeds meer hoger opgeleiden toe op de arbeidsmarkt. De kans om een transitie door te maken neemt met het opleidingsniveau toe, middelbaar en hoogopgeleiden maken sneller de overstap naar werk dan laagopgeleiden. 22% van de hoogopgeleiden die een baan kreeg werd zelfstandig. Voor hoogopgeleiden is de kans op werk met 2% gestegen in 2014 (CBS, 2014).

In de bekende toespraak van minister Asscher[[1]](#footnote-1) spreekt hij over de gevolgen van hoogopgeleiden die toetreden tot de arbeidsmarkt en de robotisering. *“Steeds beter opgeleide jongeren namen de plaats in van minder goed opgeleide ouderen, waardoor het gemiddeld opleidingsniveau gestaag is toegenomen. En deze trend zal nog enige tijd doorzetten.*

*Maar de rek raakt eruit. De vraag naar hoger opgeleiden is de afgelopen jaren sneller gegroeid dan het aanbod. Dat zie je terug in het groeiende loonverschil tussen hoger opgeleiden en lager opgeleiden.”(Asscher, 14 april 2014).*

“*Nog niet zo lang geleden werd met grote stelligheid beweerd dat de vergrijzing zou leiden tot structurele tekorten op de arbeidsmarkt. Nu wordt met dezelfde apocalyptische overtuiging gewaarschuwd voor blijvend hogere werkloosheid door technologische ontwikkeling en robotisering.”(Asscher, 14 april 2014).*

In de tweede helft van de twintigste eeuw was er nog volop werkgelegenheid. Vlak na de Tweede Wereldoorlog werd het verwoeste en verwaarloosde West-Europa ‘wederopgebouwd’ door middel van het Marshallplan[[2]](#footnote-2). Dit zorgde ervoor dat de welvaart in Nederland weer begon toe te nemen. In de tweede helft van de twintigste eeuw leefden men in een zich sterker ontwikkelde consumptiemaatschappij. Dit ging gepaard met de snelle ontwikkelingen van de elektronische media zoals de radio en televisie. De consumptiemaatschappij werd gekenmerkt door een samenleving waarin vrijetijd werd gebruikt voor de aanschaf van nieuwe goederen met de slogan *‘buy now, pay later’.* Deze goederen werden vooral gekocht om mee te pronken. In de consumptiemaatschappij bevredigden goederen geen basisbehoeften maar waren een uiting van prestige. Vanuit de bevolking werd er kritiek geuit op de materialistische samenleving. Denk hierbij aan de protestzanger Armand[[3]](#footnote-3) met zijn lied ‘Ben ik te min’. In de jaren 80 werden kennis en informatie steeds belangrijker, met de komst van micro-elektronica verwachtten men op veel gebieden innovaties.

Op dit moment leven wij in een postindustriële samenleving. Dit is een samenleving waarin niet meer de technische productiemiddelen de belangrijkste machtsfactoren zijn maar waar kennis en informatie de macht heeft. Doordat kennis en macht in de huidige samenleving de boventoon voeren is er een grote behoefte aan hoogopgeleiden werknemers. Door globalisering wordt de wereld steeds kleiner. Gevolgen hiervan zijn dat de dienstensector uitgegroeid is tot de grootste werksector van ons land terwijl de industriële werkgelegenheid in hoog tempo daalt, waardoor er uitstoot plaatsvindt van laag geschoolde. De industriële sector krijgt een meer ‘high-tech’ karakter. Je kunt je voorstellen dat deze trend er toe kan leiden dat veel laaggeschoolden structureel werkeloos raken. Kennisintensieve ontwikkelingen vinden ook plaats in de gezondheidszorg, de logistiek en de dienstenverlening (Berting, 2006).

Wij zijn ons in hoog tempo aan het ontwikkelen tot de ‘totaal mens’ schrijft cultuurcriticus Nina Polak[[4]](#footnote-4) (2016) in de Correspondent. Nina Polak is onder andere een van de auteurs van het boek ‘De grote vlucht inwaarts’ van Thijs Lijsters[[5]](#footnote-5).

We zijn allen ‘totaalmens’ geworden, de scheiding tussen werk en privé begint in de kapitalistische samenleving steeds meer te vervagen. Polak (2016) noemt Google als de grootste uitbuiter van haar personeel. Google biedt haar werknemers volop de mogelijkheid om zich te ontspannen, te fitnessen, te mediteren et cetera. Maar Google doet er dus ook van alles aan om haar werknemers op de werkvloer te houden, Google investeert bovenal in het geluk, de creativiteit, gezondheid en de productiviteit van haar werknemers. Het investeren in het geluk van de werknemers moet zich ten slotte wel uitbetalen in meer productiviteit en een hogere winstgevendheid.

De ‘totaal mens’ is een transformatie in de organisatie van het fordisme naar het post-fordisme. Het fordisme wordt afgeleid van de autofabrikant Henry Ford[[6]](#footnote-6), hij hanteerde begin 20-ste eeuw strikte arbeidsdeling, werk- en rusttijden en een duidelijke hiërarchie. Het post-fordisme daarentegen verwijst naar een flexibele, horizontale en snelle arbeid. Het ideale post-fordistische bedrijf is voor zijn markt en productie niet gebonden aan een vaste plaats. Het moet flexibel zijn om zijn kansen te kunnen grijpen.

“*Dat betekent weinig vaste werknemers, en in plaats daarvan gebruik van subcontracting en outsourcing. Een vast contract en vaste werkuren verliezen hun vanzelfsprekendheid: parttime, tijdelijk, flexibel en onregelmatig worden de norm.”(Polak, 2016).*

Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat er een revolutie is ontstaan, men is opzoek naar een vorm die aansluit bij het postindustriële samenleving en de ‘totaalmens’. Hiermee heeft Het Nieuwe Werken (HNW) heeft haar entree gemaakt op de Nederlandse arbeidsmarkt met ingrijpende gevolgen: flexibele werkplekken schieten als paddenstoelen uit de grond, thuiswerkmogelijkheden worden gestimuleerd, werknemers worden mobieler en zijn bijna 24 uur per dag bereikbaar. De ontwikkelingen in de ICT maken het mogelijk dat er op een andere manier samengewerkt kan worden. Ik zie HNW als een product van het postindustriële en de ‘totaalmens’, het postindustriële staat hierin voor de kennis en informatie die wordt verleend en de ‘totaalmens’ als de samenleving waarbinnen privé en werk in elkaar overlopen.

HNW wordt ook wel plaats- en tijdonafhankelijk werken genoemd. Mensen zien hierin een kans om hun werk beter te gaan vormgeven, ook kijkend naar hun werk-privébalans. Bedrijven en organisaties willen ook aan de slag met HNW, zij willen immers een aantrekkelijke werkgever zijn met een vooruitstrevende visie waarin werknemers zelfstandiger kunnen opereren . Aanwezig zijn en uren tellen is allang niet meer wat telt, maar de output die je levert.

HNW lijkt de ideale werkvorm waarin werknemers onbezonnen, op een door hen zelf gekozen locatie, flexibel hun werk kunnen verrichten. Dit alles op het moment dat zij gemotiveerd zijn, én bovenal zonder controle van de leidinggevende. Voorstanders van HNW proberen met deze aantrekkelijke argumenten HNW te verheerlijken onder werknemers en werkgevers. Ik besluit om in mijn scriptie met een kritisch oogpunt naar HNW te kijken. Is het nu wel de ‘totaalmens’ die profiteert van deze nieuwe vorm van werken? Betekent HNW meer productiviteit of gelukzaligheid? Of is HNW een gehypte trend zonder toekomst?

## 1.2. Hoofdvraag

Leidt HNW tot een hogere arbeidsproductiviteit en/of tot een hogere medewerkerstevredenheid?

## 1.3. Deelvragen

De volgende deelvragen vloeien voort uit de hoofdvraag:

1. Wat betekent Het Nieuwe Werken?
2. Welke voor- en nadelen heeft Het Nieuwe Werken?
3. Welke veranderingen zijn noodzakelijk voor organisaties en werknemers om HNW te kunnen realiseren?

## 1.4. Relevantie met het praktijkproject en CMV

HNW is ontwikkeld voor werkgevers en werknemers om een nieuwe vorm van participeren te hanteren. Hier komt bij kijken dat de relatie tussen de werkgever en de werknemer verandert, zowel de werkgever als de werknemer ondergaan een agogische verandering. Hun relatie is niet meer gebaseerd op delegeren en controleren, maar zelfstandigheid en vertrouwen. Deze verandering heeft raakvlakken met de principes van CMV waarbij een agogische verandering centraal staat. HNW maakt het mogelijk om werknemers de kans te bieden om flexibeler, vrijer en zelfstandiger hun werk te reguleren. Daarnaast komt het tegenwoordig minder vaak aan op fysiek zware arbeid, de vaardigheden die men in het dagelijkse leven leert worden steeds belangrijker in het bedrijfsleven. Denk hierbij bijvoorbeeld aan sociaal-emotionele en communicatieve vaardigheden. De ‘totaalmens’ moet een persoonlijkheid ontwikkelen (Polak, 2016). Ik ben overtuigd dat CMV-professionals meewerken aan het creëren van de ‘totaalmens’ professionals stimuleren sociale vaardigheden bij hun doelgroep door middel van creatieve middelen. Ik heb aan het begin van het vierde jaar de minor ‘ontwikkelingsgericht leren trainen’ gevolgd waarbij ik trainingen heb ontwikkeld om mijn doelgroep sociale vaardigheden aan te leren. Regelmatig nemen werknemers deel aan een training waarin de communicatieve vaardigheden van het personeel worden gestimuleerd om zo beter te kunnen samenwerken, HNW moet blijkbaar ook geoefend worden.

Alert en Ondernemend 2.0 (2009, p.25) zegt het volgende over een CMV-professional *“De maatschappelijke opdracht aan de CMV-professionals is het leveren van een bijdrage aan de leefbaarheid van de samenleving.”* De maatschappelijke opdracht van een CMV-professional is de leefbaarheid stimuleren, door HNW hopen werknemers en werkgevers dat er minder ziekteverzuim is en dat werknemers het werken als prettiger ervaren en de werkstress verminderd. Mocht HNW ons bewijzen dat ziekteverzuim vermindert en de werkstress onder werknemers afneemt, dan is HNW een werkvorm die moet worden gestimuleerd door CMV-professionals. Het werk van een CMV-professional kan plaatsvinden op een groot maatschappelijk terrein: in de educatieve, de recreatieve, de culturele en de welzijnssector maar ook in de media, sport, de ontwikkelingssamenwerking, de zorg en de wereld van de arbeid (Alert en Ondernemend 2.0, 2009, p. 28).

Ik voer mijn afstudeer-praktijkproject uit met Tim Esmann, Lotte Engelsman en Xander van Soelen. Wij doen onderzoek naar de succesfactoren en belemmeringen rondom burgerinitiatieven. Uit ons onderzoek willen wij voor de gemeente Ede een innoverend beleidsadvies schrijven over hoe zij het beste burgerinitiatieven kunnen benaderen of ondersteunen. Bij dit onderwerp gaat het net zoals bij HNW om een vorm van participeren en meedoen.

## 1.5. Verantwoording

In hoofdstuk 1 wordt er een beeld gegeven van de organisatiestructuur en cultuur die men hanteerde in de tijd van de industriële revolutie. Vervolgens wordt er in een vogelvlucht stilgestaan bij de ontwikkelingen op het gebied van de arbeidsmarkt en de technologische ontwikkelingen. Daarna wordt de hiërarchische structuur bekritiseerd en wordt de opkomst van de kenniswerkers beschreven. Tot slot wordt er in hoofdstuk 1 de focus gelegd op de vier principes die HNW omschrijven.

In hoofdstuk 2 worden de de voor- en nadelen van HNW voor de werknemers, werkgevers en de maatschappij opgesomd. Dit hoofdstuk wordt verder onderbouwd door auteurs, onderzoekers en een hoogleraar die hun kritiek uitten op HNW. Het hoofdstuk wordt afgesloten met vijf tips die werkgevers kunnen hanteren om HNW voor werknemers zo aangenaam mogelijk te maken.

In hoofdstuk 3 kijken we naar de belangrijkste steunpilaren voor HNW, met name het menselijke gedrag als uitgangspunt. In dit hoofdstuk wordt per generatie kenniswerker stilgestaan bij waar zij waarde aan hechten in relatie tot het werk.

Aan de hand van de beantwoording van de deelvragen kan de hoofdvraag tot slot worden beantwoord. Dit gebeurt in de vorm van een conclusie met een daarop volgende samenvatting die de belangrijkste uitkomsten van de scriptie bevat.

Om geen verwarring in de scriptie te wekken wil ik de lezer attenderen op het feit dat de woorden werkgever, organisatie en leidinggevende regelmatig door elkaar gebruikt worden om diversiteit in de tekst te verwerken. Kenniswerker, werknemer en personeel worden idem dito afwisselend van elkaar in de tekst benoemd met dezelfde reden.

## 1.6. Onderzoeksmethode

De scriptie bestaat uit literatuuronderzoek met betrekking tot HNW. Via internetbronnen heb ik feiten en meningen van diverse onderzoekers en deskundigen geanalyseerd en verwerkt in mijn scriptie.

Ik heb veel gehad aan wetenschappelijke artikelen zij gaven mij diepere inzichten in het fenomeen HNW. Deze wetenschappelijke artikelen komen verder in het scriptie aan bod.

Naast het verzamelen van informatie van internetbronnen heb ik een documentaire gekeken van VPRO Tegenlicht: De nieuwe wijsheid van Semler. In deze documentaire vertelt Ricardo Semler[[7]](#footnote-7) zijn visie op intelligentie, wijsheid, hokjes denken en licht hij zijn mening toe hoe organisaties moeten worden bestuurd.

Op advies van mijn afstudeerbegeleider, Adrie Mesch, ben ik mij gaan verdiepen in De Correspondent. De Correspondent is een medium dat als doelstelling heeft op de wereld van meer context te voorzien. Er wordt op een andere manier naar actualiteiten gekeken om inzicht te bieden hoe de wereld werkt.

Tot slot heb ik de boeken ‘Veranderen in meervoud’ van Gerard Donkers[[8]](#footnote-8) en ‘Groepen aan het werk’ van Giebels & Oudenhoven geraadpleegd. In de scriptie treft de lezer geen interviews aan, maar wel citaten en parafrases van diverse bronnen. Belangrijke gegevens en personen worden aangeduid in voetnoten.

# 2. Wat betekent Het Nieuwe Werken?

## 2.1. Inleiding

HNW is de nieuwste vorm van werken, maar hoe is dit nu eigenlijk ontstaan? In dit hoofdstuk leid ik HNW in door eerst te kijken naar de organisatiecultuur- en structuur ten tijde van de industriële revolutie. Vervolgens worden de ontwikkelingen weergegeven die ervoor gezorgd hebben dat het werk zich verplaatste van de fysieke zware arbeid naar werken met het hoofd, het kennis- en informatietijdperk. In dit hoofdstuk worden de definitie en de vier principes van HNW belicht.

## 2.2. De opkomst van HNW

Ondanks de revolutie in de wereld van de arbeid kennen veel organisaties op dit moment nog een traditionele organisatievorm die gebaseerd is op een bureaucratische en hiërarchische structuur. De traditionele organisatievorm komt voort uit de industriële revolutie, die startte in de 18e eeuw. Voordat deze revolutie plaatsvond werkten de mensen nog in of rondom hun huizen. Hierna kwamen zij hun huizen uit om in grote fabrieken te werken waar de arbeiders onder erbarmelijke omstandigheden verantwoordelijk waren voor massaproductie. Elke arbeider had zijn eigen taak en om dit goed te laten verlopen werd er veel gecontroleerd (Speelman, 2011).  
  
Charlie Chaplin uit in zijn film ‘Modern Times’[[9]](#footnote-9) zeer veel kritiek op de wijze waarop rijke fabriekseigenaren met de arbeiders omgingen, in zijn film is te zien hoe hij aan de lopende band één en dezelfde handeling doet op een hoog tempo. Veel tijd voor pauze was er niet, want wanneer hij op het punt staat om zich te ontspannen en een sigaret te roken wordt hij door zijn baas alweer aan het werk gezet.

In ‘Metropolis’[[10]](#footnote-10) van regisseur Fritz Lang wordt eveneens kritiek geuit op de industriële uitbuiting van arbeiders. In zijn film verdeeld Fritz Lang de samenleving in luxe ‘denkers’ die bovengronds leven en de ‘werkers’ die hard werken in de mijnen. Een mysterieuze verschijning genaamd Maria komt op voor de rechten van de werkers en vertelt hen om niet in opstand te komen maar te wachten op een bemiddelaar.

De bureaucratische organisatievorm is jarenlang succesvol geweest in de industriële economie om mens en arbeid te organiseren. De structuur tijdens deze periode was top-down beleid, de top (machthebbers) bedachten het beleid en de down (arbeiders) voerden het beleid uit. De arbeiders moesten verantwoording afleggen naar boven, door bijvoorbeeld in te klokken op het moment dat zij aan het werk waren en uitklokken wanneer ze pauze gingen houden of naar huis gingen. Alles werd strikt in de gaten gehouden, de massaproductie was het belangrijkste, de stem van de arbeider gold niet.

Een ander fenomeen dat de industriële revolutie met zich meebracht is ‘vervreemding van de arbeider’. Karl Marx[[11]](#footnote-11) kwam met de theorie over hoe het kapitalisme de arbeider in zijn greep had. De arbeider werd genoodzaakt om fysiek zware arbeid te verrichten om te kunnen overleven. De arbeider verloor controle over zijn leven en over de producten die mede door hem werden gemaakt. Je moet je voorstellen dat millennia lang ambachtslieden eigenaar waren van hun producten en dat er nu een baas was die besloot wat er met de producten werd gedaan (Aksoy, 2010).

In de 20e eeuw draaide de arbeid niet meer alleen om fabrieksarbeid en massaproductie. Er kwamen bedrijfjes die administratieve zaken regelden en diensten uitvoerden. Zij waren nog wel hiërarchisch gestructureerd maar de fysieke arbeid veranderde in kenniswerk. Massaproducties werden steeds meer geautomatiseerd. In deze tijd was papier de belangrijkste informatieoverdracht, dit zorgde ervoor dat medewerkers in die tijd sterk tijds- en plaats afhankelijk waren (Bijl, 2009, p. 20-21).

De hiërarchische structuur was vroeger succesvol, mits je kijkt naar de productiviteit. Of deze dominante organisatievorm op de huidige maatschappij nog steeds past is een vraag. Ik denk dat een hiërarchische organisatiestructuur hedendaags minder in onze maatschappij tot zijn recht komt. Ik denk dit omdat de rechten van de werknemers beter beschermd zijn dan vroeger, tegenwoordig hebben vakbonden veel macht en kunnen zij bemiddelen tussen werknemers en werkgevers. Ik denk dat bedrijven niet meer op de wijze bestuurd moeten worden zoals dit ten tijde van de industriële revolutie werd gedaan. Tegenwoordig is het voor bedrijven van belang om transparant te zijn en in contact staan met haar medewerkers, zij staan tenslotte dicht bij de klant. Het zou een boeiende transitie zijn wanneer werknemers het beleid gaan bepalen en de leidinggevenden controleren of het beleid wordt nageleefd.

“*In pakweg dertig tot veertig jaar tijd is de wereld veranderd van een relatief simpele en stabiele wereld met stabiele producten en diensten tot een uiterst complexe, dynamische omgeving waarin ontelbare producten en diensten strijden om de kortstondige aandacht van de consument.” (Bijl, 2009,p.21).* De organisatie buiten het bedrijf wordt hierdoor steeds belangrijker en in onze tijd. Door een steeds complexere samenleving moet het management steeds beter op signalen in de omgeving letten, vanaf bovenaf zijn veranderingen moeilijker bij te houden.

Voor organisaties die kenniswerkers in dienst hebben is de hiërarchische structuur een organisatievorm die niet snel toegepast zal worden. Kenniswerkers beschikken tegenwoordig over dezelfde informatie en middelen als hun werkgever, hierdoor staat hij niet meer aan top van de organisatie maar is één van hen, ‘*power to the people’[[12]](#footnote-12)*. Een andere reden waarom een hiërarchische organisatievorm niet effectief is bij kenniswerk is dat kenniswerkers vaak hoger opgeleiden zijn, via controle aansturen en het afdwingen van een standaard werkwijze werkt dan averechts. Kenniswerkers willen werken vanuit hun eigen kwaliteiten en stellen hun kennis tijdelijk beschikbaar aan de organisatie. De kenniswerker beschikt over een uitgebreid arsenaal van kennis. Door voortdurend te leren kan de kenniswerker nieuwe kennis opdoen en deze inzetten ter behoeve van vernieuwingen en innovaties. Bij innovaties wordt vaak gedacht aan laboratoria waar revolutionaire producten worden uitgevonden, slecht een kwart van de innovaties blijken in laboratoria te worden gedaan, driekwart van deze innovaties vindt plaats door slim managen en innovatief organiseren (Verdonschot, Dewulf, Rooij, Smits, 2008, p. 4-6).

## 2.3. Winstgevend of duurzaamheid

HNW kan op verschillende manieren worden ingezet. Volgens het Angelsaksische model[[13]](#footnote-13) is HNW geslaagd wanneer dit resulteert in een grote winstgevendheid. Commerciële bedrijven doen dit door vooraf een beoogde winstmarge op te stellen die behaald moet worden in een bepaald tijdsbestek. Doordat commerciële bedrijven vaak het Angelsaksische model gebruiken wordt winst een belangrijker uitgangspunt dan medewerkerstevredenheid. De aandeelhouder moet immers tevreden worden gesteld. Ik denk dat het Angelsaksische model een potentiële bron van stress is. Hiermee creëren winstgevende organisaties onzekerheid in de postindustriële samenleving. Ik sluit mij persoonlijk liever aan bij het Rijnlands model[[14]](#footnote-14). Dit is een gecompliceerder model met zachtere uitgangspunten, dit model wordt eerder gehanteerd door non-profit organisaties. Niet alleen het behalen van doelstellingen wordt belangrijk geacht in dit model maar ook de tevredenheid bij werknemers of een tevreden klant is een resultaat op zich. Het model hecht veel waarde aan het zinvol bezig zijn om samen iets te bereiken.

## 2.4. Definitie van HNW

HNW is een breed begrip waar vele verschillende definities voor geformuleerd zijn. Zij hebben gemeen met elkaar dat zij organisaties aanbevelen om maatregelen te nemen betreft de ICT, werkplek en de werknemer.

Ik hanteer in dit literair onderzoek de vier principes die volgens Speelman (2011) HNW het beste omschrijven

1. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken.
2. Sturen van medewerkers op resultaat.
3. Vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën.
4. Flexibele arbeidsrelaties.

## 2.5. Tijd- en plaats onafhankelijk werken

Het principe van tijd- en plaats onafhankelijk werken werd al toegepast in de Verenigde Staten in 1975/1976. Door het dreigende tekort aan brandstof zocht men in de Verenigde Staten naar een oplossing voor het verminderen van het woon-werk verkeer. Nilles[[15]](#footnote-15) bedacht als eerste de term ‘telecommuting’of telewerken. Een telewerker werkt minimaal één dag per week thuis (Maers, 2007). Thuiswerken was in deze tijd niet vanzelfsprekend en de technologische ontwikkelingen waren nog niet zover gevorderd dat men thuis beschikte over de juiste middelen. Ondanks de beperkte technologische middelen in deze tijd zorgde telewerken ervoor dat werknemers zich verantwoordelijker en meer betrokken voelden wanneer zij thuis zelfstandig werken. *“Tevens wordt telewerken gezien als een flexibele, autonomie bevorderende en resultaatgerichte wijze van werken. Het geeft medewerkers onder andere meer autonomie. Dat werkt mee aan een positieve arbeidstevredenheid.” (Speelman, 2011, p. 23).*

Tijd- en plaats onafhankelijk werken betekent ‘altijd en overal’. Medewerkers worden zo in de gelegenheid gesteld om zelf te bepalen wanneer zij hun taken verrichten. Organisaties verwachten dat hun medewerkers productiever worden wanneer zij zelf mogen bepalen op welk moment zij hun taken uitvoeren. Doordat werknemers deze zelfstandigheid krijgen hopen organisaties op een betere aansluiting tussen werk en privé. Daarbij komt kijken dat organisaties besparen op reiskostenvergoeding en dat er mogelijk minder files ontstaan op de snelwegen. Voor medewerkers betekent dit mogelijk een verbetering van de kwaliteit van het leven.

De Braziliaanse ondernemer, Ricardo Semler, heeft een visionaire kijk op hoe organisatie moeten worden bestuurd. Op jonge leeftijd nam hij het roer over van het bedrijf van zijn vader. Hij deed zijn best om het bedrijf traditioneel te leiden met de bijpassende hiërarchische structuur. Na een aantal jaar raakte Semler overwerkt en zwaar overspannen. Hierna besloot hij zijn leven drastisch te veranderen. Semler wilde een democratische organisatie. Hiervoor moest hij bijna al zijn managers ontslaan. Hij vindt het onzin dat werknemers in de 21-ste eeuw vanuit het hele land helemaal naar het hoofdkantoor moeten komen om te werken. Zelfs als ze allemaal fysiek aanwezig zijn sturen zij elkaar nog mails (Haijtema, 2006).

De fysieke werkplek van de werknemers verplaatst zich van het kantoor naar thuis of op ontmoetingsplaatsen, waar medewerkers in hun tijd naar toe kunnen komen om inspiratie op te doen.

## 2.6. Sturen van medewerkers op resultaat

Zoals in de vorige paragraaf te lezen is, werken kenniswerkers steeds vaker vanuit ontmoetingsplaatsen en vanuit huis, hierdoor ziet de leidinggevende zijn werknemers bijna niet meer op de werkvloer. Leidinggevenden moeten een omslag maken in het controleren op aanwezigheid naar het beoordelen van behaalde resultaten. Voor leidinggevenden betekent dit dat zij een andere stijl van leidinggeven moeten ontwikkelen: het controleren moet worden vervangen door een meer coachende stijl om het beste uit de werknemers naar boven te halen. De aandachtspunten zijn: zelfstandigheid, motivatie en inspiratie (Lonkhuyzen, 2011).

HNW betreft niet alleen de werknemers maar ook de leidinggevenden, HNW is een integrale verandering binnen een organisatie. Er wordt van leidinggevenden verwacht dat zij kunnen inspelen op de individuele behoefte van hun werknemers. Leidinggevenden zouden de rol van transformationeel leiderschap op zich moeten nemen. Transformationele leiders zijn gericht op het inspireren en motiveren van hun werknemers(Giebels & Oudenhoven, 2010, p. 140). Een transformationele leider besteedt veel aandacht aan de persoonlijke behoeftes van de werknemer en stimuleert persoonlijke groei. De transformationele leider stimuleert de creativiteit van medewerkers door hen anders tegen situaties aan te laten kijken. De medewerkers krijgen veel zelfstandigheid en de transformationele leider grijpt pas in als het noodzakelijk is (Giebels & Oudenhoven, 2010, p. 140).

Ik sluit mij aan bij de verandering van een controlerende rol naar een coachende rol. Dit gaat gepaard met het geven van vertrouwen, autonomie en verantwoordelijkheid aan de werknemer. Hierdoor krijgt de werknemer de gelegenheid om zijn werk naar zijn eigen hand te zetten.

Volgens Semler moeten leidinggevenden meer vertrouwen hebben in hun eigen werknemers. De maatschappij is gebaseerd op controle en wantrouwen, in de meeste bedrijven is er geen beloning voor de managers die de controle willen loslaten (Haijtema, 2006). Semler gelooft dat wantrouwen en controle diepgeworteld zitten in onze maatschappij *“Die conditionering begint op school, daar ligt de basis van conformiteit en onderwerping aan regels die nergens op slaan.”(Haijtema, 2006).*

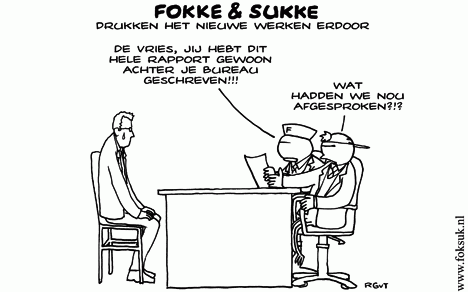
Volgens Giebels & Oudenhoven (2010, p. 112) komt conformiteit voor wanneer een individu zijn eigen mening inruilt voor die van de meerderheid van een groep. Dit is sociaal-psychisch gezien het aanpassingsgedrag van een individu om zich te conformeren aan groepsnormen. Conformeren is gedrag dat vaak voorkomt onder groepsdruk .

## 2.7. Vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën

Het is een trend dat werknemers meer van werkgever wisselen dan vroeger. Wanneer kenniswerkers een organisatie verlaten gaat dit ook ten koste van de kennis die de organisatie bezit. Daarom is het bij HNW belangrijk dat deze kennis de organisatie niet verlaat maar juist wordt gedeeld met andere kenniswerkers binnen de organisatie. Dat is de reden dat vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën een belangrijk principe is van HNW. De kennis van kenniswerkers moet worden opgeslagen en toegankelijk worden voor andere medewerkers, dit wordt in een notendop kennismanagement genoemd. Het voordeel voor organisaties is dat zij niet afhankelijk zijn van een individuele werknemer (Boer, 2013). Binnen HNW is het belangrijk dat er goed samengewerkt wordt. Kennismanagement levert een bijdrage aan het verrijken van kennis aan het eigen personeel. Hierdoor is kennis toegankelijk voor iedereen binnen de organisatie. Het gevolg hiervan is dat er geen belemmeringen meer zijn en dat grenzen open komen te staan. Dit bevordert de samenwerking tussen werknemers (Boer, 2013). Ik kan mij voorstellen dat kennismanagement in de praktijk niet goed werkt. Er zijn kenniswerkers die beschikken over een specialisme of talenten die zij niet met alle collega’s willen delen. Wanneer je een specialisme of talent hebt wil je dat graag voor jezelf houden omdat dit jou onderscheidt van de rest.

## 2.8 Flexibele arbeidsrelaties

Het laatste principe van HNW is een de vorming van een flexibele arbeidsrelatie tussen organisatie en werknemers. Omdat de werknemer en de werkgever elkaar niet meer dagelijks zien op het kantoor moeten er afspraken over voorwaarden gemaakt worden. De werknemer kan in overleg van de leidinggevende afspraken maken aan welke projecten er wordt gewerkt, welke werktijden de werknemers beschikbaar moet zijn, op welke plekken er gewerkt gaat worden etc. Doordat kenniswerkers flexibel werken zij hun werkzaamheden afstellen op de persoonlijke omstandigheden.



*Een ironische afbeelding van Fokke en Sukke over Het Nieuwe Werken*Bron: www.foksuk.nl

2.9 SubconclusieTen tijde van de industriële revolutie werkten arbeiders onder erbarmelijke omstandigheden in grote fabrieken. Door technologische ontwikkelingen waren productiemiddelen niet meer de belangrijkste machtsbronnen maar de kennis en informatie. Door het toetreden van hoogopgeleiden kenniswerkers tot de arbeidsmarkt komt er verandering in de wijze waarop er gewerkt wordt. De traditionele bedrijfsvoering blijkt steeds inefficiënter, dit komt doordat kenniswerkers over dezelfde informatie beschikken als hun leidinggevenden. Bovendien willen hoogopgeleiden vaak op hun eigen manier werken en stellen hun kwaliteiten en talenten tijdelijk beschikbaar aan de organisatie. Door globalisering, de ontwikkelingen in de ICT en gedragsverandering ontstaat HNW. HNW betekent een nieuwe vorm van samenwerking tussen werknemers en een andere stijl van leidinggeven. HNW betekent minder hiërarchie, de verantwoordelijkheid komt meer te liggen bij de werknemers. De creativiteit en oplossingsgerichtheid van werknemers worden hierdoor belangrijker.

Wij weten nu hoe HNW is ontstaan en welke principes deze nieuwe vorm van werken met zich meebrengt. In het volgende hoofdstuk ga ik dieper in op de voor- en nadelen van HNW.

# 3. Welke voor- en nadelen heeft Het Nieuwe Werken?

## 3.1. Inleiding

Er is de afgelopen jaren veel geschreven en gesproken over HNW. HNW heeft invloed op de organisatiestructuur, de arbeidsmarkt en de organisatiecultuur, maar ook heeft het zijn uitwerkingen op de maatschappij. Er is diverse literatuur te vinden van deskundigen die lijnrecht tegenover elkaar staan wat betreft de meningen rondom HNW. Onderzoekers hebben de voor-en nadelen uiteengezet. Uiteraard kan de persoonlijke ervaring van HNW van persoon tot persoon verschillen omdat het maatwerk is. Deze ervaringen kunnen afwijken van de hieronder genoemde voor- en nadelen.

In dit hoofdstuk wordt HNW in een breed en kritisch perspectief geplaatst. Ik wil hiermee de lezer de mogelijkheid bieden om een eigen mening of oordeel te formuleren over HNW.

## 3.2.Voordelen voor de werknemers

In deze paragraaf heeft de redactie van Managementsite[[16]](#footnote-16) (2014) de meest voorkomende voordelen voor de werknemers van HNW opgesomd.

1. **Bevordering van de autonomie van de werknemer:** door thuis te werken of op een flexplek hebben werknemers het gevoel dat zij onafhankelijk mogen werken. Zij voelen zich geen nummer meer binnen de organisatie. De kenniswerkers vormen een eigen identiteit, dit resulteert in een positieve arbeidstevredenheid.
2. **Hogere productiviteit:** Werknemers die thuiswerken of op flexplekken verzetten vaak meer werk dan werknemers op het kantoor. Onderzoekers denken dat medewerkers zich thuis of op een flexplek beter kunnen concentreren dan op het kantoor, hierdoor zijn zij productiever en kunnen in kortere tijd meer werk verrichten dan medewerkers die de hele dag op het kantoor ongeconcentreerd zijn. Er wordt niet meer uit gewoonte vergaderd maar alleen als dat echt van belang is.
3. **Betere balans van privé en werk:** Men verwacht dat de balans tussen privé en werk wordt verbeterd. Werknemers kunnen s ’morgens aan het werk en in de middag een uurtje pauze nemen om bijvoorbeeld de kinderen van school te halen of om te gaan sporten. Hierdoor kunnen werknemers een betere balans vinden in hun werk gerelateerde taken en hun privé zorgtaken. Een betere balans tussen privé en werk kan op financieel gebied resulteren in kostenbesparing voor de medewerker omdat hij of zij geen kosten voor kinderopvang hoeft te betalen.
4. **Reisinspanningen nemen af:** Omdat de werknemer niet meer geregeld naar het kantoor hoeft te komen heeft de werknemer minder tot geen reistijd meer. Alleen als de werknemer besluit om te werken op een flexplek buitenshuis voor bijvoorbeeld een vergadering zijn er nog reisinspanningen. Door HNW verwacht men dat over het algemeen de reiskosten en reistijd zullen worden verminderd.
5. **Kansen voor beperkten:** Omdat het door HNW niet meer noodzakelijk is om op kantoor te werken kunnen minder mobiele personen makkelijker toetreden op de arbeidsmarkt. Kenniswerkers met een lichamelijke beperking kunnen zo vanuit hun eigen omgeving hun werk verrichten voor de organisatie.
6. **Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden:** Jonge kenniswerkers vinden het aantrekkelijk wanneer een werkgever hen de mogelijkheid biedt om flexibel te werken en zo hun eigen werktijden en werklocatie te bepalen.

## 3.3. Nadelen voor de werknemers

In deze paragraaf heeft de redactie van Managementsite (2014) de meest voorkomende nadelen voor de werknemers van HNW opgesomd.

1. **Kans op sociaal isolement:** Door HNW zijn werknemers niet vaak meer op het kantoor. Als kenniswerkers thuis wekenlang aan een project werken zonder persoonlijk contact met zijn of haar collega’s kan er een sociaal isolement optreden. Het gezelschap van collega’s op voormalige werkvloer wordt een gemis. Deze bedreiging is makkelijk te voorkomen door niet alle dagen thuis te werken maar met collega’s af te spreken om te werken bij ontmoetingsplekken zoals Seats2Meet[[17]](#footnote-17).
2. **Geen ideale thuissituatie:** Niet voor elke kenniswerker is thuiswerken een optie. Sommige werknemers kunnen geen goede werkplek creëren binnen hun huis omdat zij niet beschikken over de juiste middelen of omdat er bijvoorbeeld geen moment van rust kan worden gevonden. Deze werknemers zijn genoodzaakt om hun werk op kantoor of op flexibele werkplekken verder voort te zetten.
3. **Vermenging van privé en werk:** Doordat de kenniswerker het werk thuis of op een flexplek verricht vervagen de werktijden en kan de scheiding tussen privétijd en werktijd onduidelijk worden. Daarnaast heeft de kenniswerker 24/7 de beschikbaarheid over kennis, documenten en bestanden hierdoor kan het lastig worden om het werk naast je neer te leggen.

## 3.4. Voordelen voor de werkgevers

Op de website van Over Het Nieuwe Werken (2015) heeft de redactie puntsgewijs de voordelen voor de werkgevers benoemd.

1. **Flexibele werknemers:** De werkgevers beschikken over flexibele werknemers die snel kunnen reageren op de vraag en aanbod van de klant. De werknemers zijn immers de hele dag door bereikbaar en hebben zelf toegang tot kennis, documenten en bestanden.
2. **Meer omzet:** Doordat werknemers productiever en efficiënter werken stijgt de omzet van de organisatie.
3. **Subsidie:** Werkgevers kunnen door middel van HNW overwegen om kenniswerkers met een lichamelijke beperking aan te nemen zodat zij vanuit huis kunnen werken. De organisatie kan hierdoor een subsidie van de overheid tegemoet zien komen.
4. **Besparing op kantoorruimte en energie:** Door HNW zijn kenniswerkers niet meer te vinden op het kantoor, het voordeel voor de werkgever is dat hij hierdoor minder of geen kantoorruimte meer nodig heeft waardoor hij huurkosten kan besparen. Als de werkgever geen kantoorruimte meer nodig heeft bespaart hij automatisch op de energiekosten die bij de kantoorruimte horen.
5. **Daling van het ziekteverzuim:** Men verwacht dat door thuiswerken het ziekteverzuim onder werknemers daalt. Werknemers kunnen ondanks een griepje thuis zelf enig werk verrichten zonder dat zij afhankelijk zijn van het kantoor.

## 3.5. Nadelen voor de werkgevers

De redactie van Over Het Nieuwe Werken[[18]](#footnote-18) (2015) heeft ook puntsgewijs de nadelen van HNW voor de werkgever opgesomd.

1. **Minder betrokken:** Een nadeel van HNW is dat de werkgever minder betrokken is bij de werkzaamheden van zijn werknemers. De werkgever heeft minder controle over wat zijn werknemers doen.
2. **Kosten voor onbezette ruimte:** Als een werkgever een contract heeft voor de huur van een kantoorruimte waar geen gebruik meer van wordt gemaakt zijn dit onnodige kosten die door de werkgever gemaakt worden.
3. **Vermindering van sociale contacten:** Net zoals bij kenniswerkers is het gevolg van HNW dat er minder persoonlijk contact is tussen collega’s dit geldt ook voor de leidinggevende. Het gezelschap van een koffiepraatje komt minder of niet meer voor.

## 3.6. Voordelen voor de maatschappij

Hieronder volgen de voordelen die HNW meebrengt op macro-niveau volgens Over Het Nieuwe Werken (2015).

1. **Minder woon-werk verkeer:** Het thuiswerken heeft ook zijn invloed op macro-niveau, één van de grote voordelen van het thuiswerken is dat er minder forenzen op de wegen zijn. Dit zorgt voor minder filevorming, een snellere doorloop van de spits en minder ongevallen op de wegen.
2. **Minder uitstoot van C02:** Wanneer er minder auto’s op de weg zijn worden er ook minder vervuilende stoffen uitgestoten door voertuigen. Dit draagt bij aan de duurzaamheid en een schoner milieu.
3. **Hogere arbeidsparticipatie van vrouwen:** Vrouwen passen veelal op de kinderen terwijl de man buitenshuis aan het werk is. Door HNW kunnen vrouwen vanuit huis aan het werk hierdoor vergroten zij hun aandeel op de arbeidsmarkt.

## 3.7. Nadelen voor de maatschappij

De nadelen op macro-niveau zijn volgens de redactie van Over Het Nieuwe Werken (2015):

1. **Minder accijnzen op brandstof:** Door een daling van het woon-werk verkeer hoeven forenzen minder vaak brandstof te kopen voor hun auto. Het gevolg hiervan is dat er minder belasting in de overheidskas terecht komt. Dit kan uiteindelijk tot gevolg hebben dat de BTW op andere producten wordt verhoogd.
2. **Negatief voor de sociale cohesie:** Doordat werknemers steeds meer vanuit huis werken wordt het sociale contact tussen collega’s verminderd. Op een langer termijn kan dit negatief zijn voor de sociale cohesie doordat HNW in feite de individualistische samenleving stimuleert.

## 3.8.‘Het Nieuwe Worstelen’

De meningen over de efficiëntie van HNW zijn verdeeld in Nederland. Optimisten zien het als een nieuwe vorm van werken waarin werknemers hun eigen tijd kunnen indelen en wanneer zij gemotiveerd zijn in een kortere tijd meer werk kunnen verrichten, terwijl critici twijfelen of de werknemers de kantjes er niet vanaf lopen en dat er door gebrek aan persoonlijk contact miscommunicatie ontstaat.

Door critici wordt het ook wel ‘Het Nieuwe Worstelen’ genoemd. Nadat HNW een aantal jaar geleden enthousiast door Nederland werd onthaald realiseren werkgevers en werknemers zich nu dat er steeds meer ogen en haken aan HNW zitten. Marjette Slijkhuis[[19]](#footnote-19) (2012) schrijft in haar artikel ‘Het Nieuwe Werken werkt niet voor iedereen’ het volgende over HNW *“Hoewel deze flexibiliteit voor vele positief is, blijkt niet iedereen er baat bij te hebben. De grote vrijheid die gepaard gaat met HNW kan ambiguïteit en onzekerheid met zich meebrengen. En dat is met name lastig voor mensen die het moeilijk vinden hiermee om te gaan, zoals mensen met een hoge behoefte aan structuur en zekerheid.”*

Een belangrijk segment van HNW is de vrijheid die de kenniswerker krijgt om zijn werk zo in te richten zoals hij dat zelf wilt. Slijkhuis (2012) vraagt zich af of dit door hen wel wordt gezien als een voordeel, uit eerder onderzoek blijkt dat een hoge autonomie zorgt voor motivatie en betrokkenheid wat de werkprestaties van de werknemers vergroot. Uit het onderzoek van Slijkhuis (2012) blijkt dit echter alleen zo te zijn bij kenniswerkers met een lage behoefte aan structuur en zekerheid. De kenniswerkers met een hoge behoefte aan structuur en zekerheid profiteren niet van een hoge autonomie omdat zij onzeker raken van de vrijheid en verantwoordelijkheid.

Slijkhuis (2012) concludeert in haar onderzoek dat de feedback van de leidinggevende ook een rol speelt op het functioneren van de werknemers. In haar onderzoek onderscheidt ze twee feedbackstijlen; de informatieve feedbackstijl en de controlerende feedbackstijl. De informatieve feedback geeft de kenniswerker ondersteuning bij een ontwikkel- of leerproces. De informatieve feedbackstijl is de vorm die gehanteerd wordt in HNW waarin ontwikkeling en coaching een belangrijke rol speelt. Medewerkers worden aangestuurd op de output die zij leveren.

Werknemers met een lage structuurbehoefte pakken taken flexibel aan. *“Het is te verwachten dat mensen met een hoge structuurbehoefte geneigd zijn taken stapsgewijs aan te pakken, omdat dit past bij hun behoefte om de wereld te versimpelen en bij hun neiging zich te conformeren aan de geldende regels en voorschriften.” (Slijkhuis, 2012).* De controlerende feedback is om te controleren of de kenniswerkers precies doen wat de leidinggevende van hen vraagt. Werknemers met een hoge structuurbehoefte zullen baat hebben bij beide vormen van feedback zodat zij weten wat er van hen verwacht wordt. Dit sluit aan bij het idee van Slijkhuis over werknemers met een hoge structuurbehoefte *“Zij raken niet gemotiveerd door autonomie en informatieve feedback, maar hebben belang bij controlerende leidinggevenden en zijn geneigd zijn om taken stapsgewijs en steeds op dezelfde, minder creatieve, manier aan te pakken.”(Slijkhuis, 2012).*

Uit het onderzoek van Slijkhuis (2012) blijkt dat werknemers met een lage structuurbehoefte meer gemotiveerd raken en creatiever presenteren wanneer zij vanuit de informatieve feedbackstijl worden ondersteund.

Close Monitoring (CM) is een veelgebruikte term op de werkvloer. Werknemers met een hoge structuurbehoefte zullen onder CM prettiger en productiever werken omdat deze controlemethode ervoor zorgt dat de werkvloer nauwgezet in de gaten wordt gehouden. Dit kan je vergelijken met de wijze waarop leidinggevenden de arbeiders controleerden in de tijd van de industriële revolutie dat ik in hoofdstuk 1 al ter sprake bracht. Ik ben bang dat CM de mogelijkheden beperkt tot creativiteit, innovatie en eigen invulling, daarentegen verduidelijkt het wel de verwachtingen en regels waaraan voldaan moet worden. Vanuit mijn visie verliest de werknemer hierdoor belangrijke vaardigheden die hem of haar tot mens maakt. In het ergste geval kan de werknemer zijn zelfbeeld verliezen.

Donkers (2012, p. 177) stelt juist dat de mens van nature de neiging heeft tot groei en ontplooiing van de in hem of haar aanwezige mogelijkheden. Tegenwoordig leven veel mensen in een toestand van een voortdurende zelfvervreemding. Mensen ontplooien zichzelf niet meer maar wachten op hun heil en machten buiten zichzelf om. *“ Deze zelfvervreemding is het gevolg van het feit dat mensen zichzelf niet meer herkennen in de sociale structuren van de samenleving. Ze ervaren de sociale werkelijkheid niet meer als iets van henzelf, als een maaksel van hun eigen arbeid.”(Donkers, 2012, p.178).*

We kunnen stellen dat HNW beter aansluit bij de kenniswerkers met een lage structuurbehoefte. Ik geloof dat kenniswerkers die creatief en innovatief zijn meer capaciteiten hebben om hun werk zelf in te vullen. Wellicht zijn zij ook minder zelf vervreemd dan kenniswerkers met een hoge behoefte aan structuur, omdat zij zichzelf wel kunnen ontplooien.

## 3.9.Knelpunten en kritiek

Over de exacte ontwikkelingen die HNW met zich meebrengt en de gevolgen die hierbij komen kijken is nog niet alles bekend. Toch creëert men verwachtingen hoe HNW zijn uitwerking zal hebben op de werknemers en werkgevers in de nabije toekomst. Zoals op de vorige pagina te lezen is, is bewezen dat niet elke kenniswerker profiteert van de flexibiliteit en de vrijheid van HNW en naar verwachting stuiten werknemers en werkgevers op meer praktische knelpunten. De vrije toegang tot kennis zorgt ervoor dat werknemers onbeperkt, waar en wanneer dan ook bestanden en documenten kunnen inzien en gebruiken voor hun werk. Door hun flexibiliteit zijn zij de hele dag bereikbaar, dus ook buiten de traditionele kantooruren. Dit legt juist druk op de werknemers, ze zijn immers altijd en overal op de hoogte van zaken. De keerzijde is dat de kans toeneemt dat werknemers hierdoor té veel uren besteden aan hun werk, het wordt voor de werknemers makkelijker om bijvoorbeeld mails te lezen en te beantwoorden terwijl zij thuis zijn. Dit kan de scheidslijn tussen privé en werk ritme verstoren. In ernstige gevallen kan dit leiden tot burn-outs. Een op de zeven werknemers in Nederland hebben te maken met klachten die wijzen op een burn-out (GGZ, 2015). Een opvallend gegeven is dat gebrek aan autonomie op de werkvloer een grote veroorzaker blijkt te zijn van burn-outs. Een op de zes werknemers die laag scoren op autonomie heeft klachten van een burn-out. In eerste instantie zou ik denken dat werknemers met een lage autonomie juist weten waar zij aan toe zijn en hierdoor een gevoel van zekerheid hebben. De burn-out klachten onder werknemers met veel zeggenschap ligt op 10% (Bierings & Mol, 2012).

HNW moet ervoor zorgen dat kenniswerkers gemakkelijk online met elkaar in contact staan en bovendien optimaal kunnen samenwerken. De redactie van Managementsite (2014) denkt echter dat fysieke barrières voor grote praktische knelpunten gaan zorgen voor het samenwerken binnen HNW. De redactie denkt vooral dat grote geografische afstanden en verschillende tijdzones waarin de kenniswerkers met elkaar samenwerken de samenwerking belemmert. Daarnaast verwachten zij dat door deze fysieke barrière er ook een contextuele barrière ontstaat, door het gemis van persoonlijk contact kan informatie niet goed verhelderd worden. *“Hier gaat het om het afstemmen en begrijpen van kennis die afkomstig is van collega’s met andere disciplines, niveaus en specialismen. Bijvoorbeeld om uitwisseling van kennis tussen afdelingen of divisies van organisaties.”(Managementsite, 2014).*

Volgens Managemensite (2014) moeten bedrijven zich goed bewust zijn van de reden waarom zij HNW in hun bedrijf willen doorvoeren. HNW wordt regelmatig door bedrijven op een verkeerde manier ingezet namelijk om alleen te besparen op de kosten. Hierdoor focussen werkgevers zich niet op de samenwerking tussen leidinggevende en werknemers en het gedachtegoed achter HNW. Dit kan op lange termijn voor zorgen dat het bedrijf in een neerwaartse spiraal terecht komt omdat het bedrijf niet voorbereid is op deze nieuwe vorm van werken.

Volgens hoogleraar Henk Volberda[[20]](#footnote-20) moeten werkgevers HNW niet introduceren om op kosten te besparen. Volberda (2015) maakt zich grote zorgen omdat er niet meer wordt geïnvesteerd in de scholing van flexibele werknemers. Volgens hem willen bedrijven niet investeren in de scholing van flexwerkers omdat flexwerkers vaker van baan wisselen. Werkgevers weigeren zelfs al te investeren in werknemers met een vaste aanstelling die een cursus of opleiding willen volgen die buiten hun functie expertise ligt.

*“De Nederlandse economie is een kenniseconomie. We moeten het niet hebben van lagere kosten maar van toegevoegde waarde. Als je echt slim en op kennis wilt concurreren, dan heb je een goed opgeleide beroepsbevolking nodig. Dat kost op de korte termijn geld, maar heeft op de lange termijn juist grote voordelen.”(Volberda, 2015).* Om een rampscenario te voorkomen raadt Volberda (2015) ondernemingsraden en sociale partners aan om te investeren in her- en bijscholing van werknemers. Hij vertelt dat de overheid bedrijven hiermee kan stimuleren door fiscale regelingen te treffen. *“Een beter opgeleide beroepsbevolking leidt immers tot een hogere productiviteit, meer werkgelegenheid en uiteindelijk meer welvaart voor iedereen in Nederland.”*

## 3.10 Een wijze les voor de leidinggevenden

Jacco van den Berg, oprichter van Van den Berg Training & Advies, traint leidinggevenden op het gebied van leidinggeven, coachen, werving en selectie, beoordelen- en functioneringsgesprekken, POP gesprekken en verzuimverlof. Volgens hem is het grootste knelpunt niet de vereiste toename van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van de werknemers maar de afwijzende houding van de leidinggevenden met de doorvoering van HNW. *“Leidinggevenden hebben moeite met het verlies van controle en grip op hun medewerkers. Een (te) groot aantal ruilt zelfs aanwezigheidsverplichting van medewerkers in voor een gedetailleerde rapportageverplichting. Vanachter hun dashboard monitoren deze controlfreaks en spreadsheetfundamentalisten van minuut tot minuut wat de medewerker doet en vooral ook laat.”(van den Berg, 2011, p.35).*

Semler sluit zich bij van den Berg aan; *“Omdat managers bang zijn voor verlies van macht en controle. Kijk maar naar al die formuliertjes en afdelingen: die geven een gevoel van schijnzekerheid.” (Haijtema, 2006).*

HNW gaat niet alleen om een gedragsverandering bij kenniswerkers, leidinggevenden moeten capabel genoeg zijn om op verschillende manieren hun werknemers aan te sturen, of hun werknemers nu vanuit huis, een hotel of een flexplek in het kantoor werken. Door HNW stuurt de leidinggevende zijn werknemers niet meer aan op aanwezigheid maar op de output die zij leveren. De leidinggevende moet zijn werknemers vertrouwen op het feit dat zij buiten zijn zicht om hun werk verrichten. Het grootste paradoxen van HNW zijn controle versus loslaten en wantrouwen versus vertrouwen (van den Berg, 2011).

Vertrouwen is volgens van den Berg (2011) een van de belangrijkste factoren voor blijvend gemotiveerde werknemers. Vertrouwen is een band tussen de werknemer en werkgever die in de loop der tijd verder ontwikkeld en moet worden. Naast vertrouwen gedijen werknemers zich in een goed klimaat wanneer zij vrijheid en verantwoordelijkheid krijgen van de werkgever. Van den Berg (2011) schrijft vol lof over HNW. De werknemers van vandaag kiezen voor vrijheid en verantwoordelijkheid, de tijd dat de leidinggevenden verwachten dat het personeel van 9:00 uur tot en met 17:00 uur op het kantoor werkzaamheden verricht is passé. Werk en privé lopen bovendien gladjes door elkaar heen. Privé contacten worden onderhouden tijdens de werkuren en werkzaamheden worden verricht in de privétijd. De uitspraken in het column van van den Berg (2011) staan hiermee recht tegenover de resultaten uit het onderzoek van Slijkhuis (2012). In de column van van den Berg lijkt het of alle kenniswerkers kiezen voor de vrijheid en verantwoordelijkheid van HNW. Hiermee scheert hij alle kenniswerkers over één kam, terwijl in het onderzoek van Slijkhuis dieper wordt ingegaan op werknemers met een lage structuurbehoefte en werknemers met een hoge structuurbehoefte. Ik vind dat het onderzoek van Slijkhuis een completer beeld geeft doordat het de ervaring van werknemers met een hoge structuurbehoefte vergelijkt met werknemers met een lage structuurbehoefte.

Tot slot concludeert van den Berg (2011) dat de verbondenheid van de kenniswerker bij de organisatie belangrijk is. Een kenniswerker kan een arbeidsovereenkomst ondertekenen en daarmee een verbintenis met de werkgever aangaan maar dat is iets anders dan verbondenheid. Verbinding ontstaan wanneer een werknemer zich kan identificeren met waar de organisatie voor staat. Werknemers die zich verbonden voelen zijn eerder bereid om voor een organisatie te gaan. HNW kan leiden tot leegstaande kantoorpanden, maar leidt HNW tot afname van de verbondenheid? *“Het antwoord op deze vraag is: neen. Het simpele feit dat medewerkers op het kantoor aanwezig zijn, betekent nog niet dat zij verbonden zijn of zich (volledig) kunnen identificeren met de identiteit van de organisatie. Een afname van aanwezigheid, bijvoorbeeld door de introductie van HNW, betekent dus niet één op één een afname van de verbondenheid.”(van den Berg, 2011, p.36).*

Om het gevoel van verbondenheid bij de werknemers te stimuleren adviseert van den Berg aan werkgevers om een thuishonk te creëren voor werknemers, een plek waar zij willen wonen en af en toe naartoe willen gaan omdat zij zich daar thuis voelen. Verbondenheid komt het best tot zijn recht in een leiderschapsstijl die vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid ademt*. “Wees of wordt een leidinggevende of organisatie waar medewerkers graag voor willen en blijven werken.”* *(van den Berg, 2011, p.36).*



*Een sarcastische afbeelding van Fokke en Sukke over Het Nieuwe Werken.*Bron:www.foksuk.nl

## 3.11. Ondersteuning bij HNW

Sommige werkgevers zien HNW als een breuk op de organisatiecultuur en -structuur. Gelukkig zijn er ook werkgevers die zich als organisatie aantrekkelijk willen maken voor de arbeidsmarkt, zij willen ontwikkeling en progressie onder hun werknemers stimuleren door middel van HNW. Om HNW zo aangenaam mogelijk te maken worden werkgevers geadviseerd om hun werknemers te ondersteunen bij de uitvoering van HNW.

Jolein de Rooij[[21]](#footnote-21) (2014) heeft voor werkgevers vijf tips opgesteld die hieraan kunnen bijdragen.

1. **Onrust:** Ten eerste moeten leidinggevenden hun werknemers erop voorbereiden dat flexibele werkplekken onrust kunnen veroorzaken. Het kan voorkomen dat flexibele werkplekken niet die mogelijkheden bieden die de werknemer nodig heeft om zijn werk correct uit te voeren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de hoeveelheid kastruimte, een te klein oppervlak om te kunnen werken, een gehorige ruimte of onvoldoende parkeergelegenheid waardoor de locatie minder toegankelijk wordt.
2. **Teambuilding:** Door de invoering van HNW is er minder persoonlijk contact tussen werknemers. De Rooij (2014) stelt dat vooral voor nieuwe werknemers dit een gemis kan zijn binnen de organisatie omdat zij nog geen netwerk hebben opgebouwd. Het wordt daarom ook aangeraden om regelmatig contact met elkaar op te zoeken. Bijvoorbeeld door wekelijks met het team af te spreken om te werken op flexplekken of bij iemand thuis.
3. **Werkprocessen:** HNW kan alleen werken wanneer de werkprocedures helder zijn voor de werkgever en de werknemers. Om misverstanden te voorkomen moeten er duidelijke afspraken worden gemaakt met de leidinggevende, andere werknemers en de eventuele klanten. De communicatielijn met de werkgever en klanten lopen nu anders dan voorheen, wanneer de werknemers op het kantoor zijn. Ook aan werkzaamheden voor bijvoorbeeld het opmaken en ondertekenen van contracten zijn andere procedures verreist, een werknemer kan niet zomaar het kantoor van de leidinggevende instappen om daar te overleggen over een offerte.
4. **Beoogd resultaat:** Door de invoer van HNW kan de werkdruk toenemen onder de werknemers omdat zij ook buiten de kantooruren bereikbaar zijn. Wanneer de leidinggevende dan ook nog eens controleert wat iedereen aan het doen is kan dit leiden tot een lagere productiviteit. Voor de werknemers is het van belang dat zij meer dan ooit weten wat hun taken en verantwoordelijkheden zijn. Een visie van een bedrijf kan soms complex zijn en tegenstrijdig lijken met de werkzaamheden die werknemers verrichten. Als de werknemers precies weten wat er van hen verwacht wordt kunnen missverstanden worden voorkomen. Werkgevers worden geadviseerd om hun werknemers te beoordelen op het behaalde resultaat en niet te controleren op welke manier dit resultaat wordt behaald.
5. **Behoed werknemers voor te hard werken:** Niet elke werknemer kan goed omgaan met HNW. Het is voor de leidinggevende belangrijk om zijn werknemers te behoeden voor te hard te werken. Vooral werknemers die een hoge werkkwaliteit willen leveren kunnen het gevaar lopen dat zij moeite hebben met het indelen van werk- en privétijd. Dit kan de kans vergroten op een burn-out (de Rooij, 2014).

## 3.12. Subconclusie

HNW kent vele voor- en nadelen op micro, meso en macroniveau. Op micro-niveau is HNW een hele persoonlijke ervaring, een werknemer kan zich prettig voelen bij een nieuwe vorm van werken maar deze verandering kan ook afschrikken. In dit hoofdstuk zijn wij erachter gekomen dat kenniswerkers met een lage behoefte aan structuur HNW als een prettige werkvorm ervaren. Deze kenniswerkers vergroten hun gevoel van autonomie en kunnen hun flexibiliteit, creativiteit en oplossingsgerichtheid kwijt in HNW.

Kenniswerkers met een hoge behoefte aan structuur en zekerheid daarentegen kunnen onzeker raken, zij profiteren niet van de flexibiliteit en vrijheid. Kenniswerkers met een hoge behoefte aan structuur hebben hierdoor meer baat bij CM omdat zij weten wat er van hen wordt verwacht.

Een uiterst belangrijk gegeven, is dat werknemers gemotiveerder en meer verbonden zijn bij een organisatie wanneer zij zich kunnen identificeren met de identiteit van een organisatie.

# 4. Welke veranderingen zijn noodzakelijk voor organisaties en werknemers om HNW te kunnen realiseren?

## 4.1. Inleiding

Zoals in hoofdstuk 1 al beschreven is staan tijd- en plaats onafhankelijk werken, vrije toegang tot kennis, ideeën en ervaringen, sturen van medewerkers op resultaat en flexibele arbeidsrelaties, voor het concept van HNW. Maar met dit concept kan HNW nog niet gerealiseerd worden, er is meer nodig om HNW in de praktijk te brengen. In dit hoofdstuk wil ik de lezer duidelijk maken hoe mens en machine moeten samenwerken om tot een nieuwe vorm van werken te komen. HNW berust op de bricks, bytes en bovenal op behaviour.

## 4.2. Bricks

Bricks zijn letterlijk en figuurlijk de bouwstenen om HNW te realiseren. De bricks leggen de nadruk op de huisvesting waarin de werknemers werken. In de traditionele werkomgeving zit de werknemer aan zijn eigen bureau in een kantoortje. *“De kern van het creëren van flexibele werkplekken is dat de medewerker een plaats van werken kiest die past bij de uitvoering van de taken.”* *(van Capelleveen, 2015).*

Om flexibele werkplekken te creëren binnen een organisatie moeten er aanpassingen worden gedaan op de werkvloer. De omgeving waarbinnen de werknemers werken moet dynamisch zijn. Er moeten zelfstandige werkruimtes komen voor werknemers, er moeten vergaderruimtes komen, ruimtes om te telefoneren, inspirerende werkruimtes om met het team te brainstormen, een ruimte waar werknemers de klanten kunnen ontvangen etc. Grootendorst[[22]](#footnote-22) (2012) schrijft op haar website dat de meest logische aanvliegroute voor bedrijven is om eerst de werkomgeving aan te passen voordat zij beginnen met de bytes en de behaviour. Het is voor de hand liggend dat organisaties eerst de plannen voor de bricks uitvoeren voordat de organisatie met de twee andere b’s begint. Het aanpassen en verbouwen kost vaak veel tijd en geld en de plannen liggen er al mogelijk een aantal jaar.

Er zijn ook kenniswerkers die bijna nooit in het kantoorpand komen, de thuiswerkers, zij werken thuis of op een flexwerkplek die zich niet in het eigen kantoorgebouw bevindt. Het kantoorgebouw blijft volgens Grootendorst (2012) het hart van de organisatie en de plek waar werknemers elkaar kunnen ontmoeten.

 *Een inspirerende werkruimte.*Bron: www.google.nl

## 4.3. Bytes

Bytes omvat de apparatuur die werkgevers en werknemers nodig hebben om mobiel en bereikbaar te zijn. Bytes en bricks gaan vaak samen gepaard, bij het vernieuwen van de kantoorruimtes tot flexibele werkplekken worden er ook nieuwe vaak nieuwe laptops, smartphones en nieuwe systemen aangeschaft. Bedrijven zijn tegenwoordig steeds afhankelijker van de technologie, het is belangrijk dat de werknemers op grote afstanden of in het buitenland ook flexibel kunnen werken. Nieuwe werknemers kunnen van hun werkgever een laptop, smartphone en accessoires krijgen maar het komt regelmatig voor dat de werkgever hen een budget geeft onder het moto *‘bring your own device’* (Capelleveen, 2015).

Het is belangrijk dat in HNW de digitale werkplek een gebruiksvriendelijke en aantrekkelijke werkplek wordt. Bij het ontwerpen van bijvoorbeeld een platform waarbinnen werknemers met elkaar kunnen werken is het van belang dat de ontwerpers goed luisteren naar de wensen van de werknemers, zij zijn immers degene die de meeste tijd doorbrengen op deze digitale werkplek.

De ICT is inmiddels zover ontwikkeld dat er tal van mogelijkheden zijn ontworpen waarmee men via het internet aan tekstverwerking kan doen. Het voordeel voor HNW door deze ontwikkelingen is volgens van Capelleveen (2015) dat werknemers niet meer afhankelijk is van één bepaalde werkplek of computer. Een ander voordeel is dat er meerdere werknemers in een bestand kunnen werken, denk hierbij aan Dropbox en andere ‘clouds’ waarbinnen informatie kan worden gedeeld.

Volgens van Capelleveen (2015) twijfelen veel organisaties aan het nut van Social Media in relatie met HNW. Het softwarebedrijf Microsoft, voorloper op het gebied van HNW, zegt dat Social Media niet meer weg zijn te denken in de huidige samenleving. Ook niet op kantoor of tijdens het werk. Het standpunt van Microsoft luidt; *“Social Media is voor de medewerkers van Microsoft het uitstekende middel om met elkaar en met de klant in verbinding te staan.”(van Capelleveen, 2015).*

Ik denk dat het belangrijk is voor een organisatie om bij het personeel te vragen of er belangstelling is voor een online platform of andere een Social Media om onderling met elkaar in contact te staan. Een grote multinational als Microsoft is zelf een sofware bedrijf die tal van applicaties, apparatuur en systemen ontwikkeld en verkoopt om de klant met de wereld online te verbinden. Het standpunt van Microsoft komt hierdoor over als reclame, het bedrijf heeft er immers zelf baat bij wanneer andere organisaties overstappen op Social Media.

 *Communicatieapparatuur zorgt ervoor dat de kenniswerker altijd bereikbaar is.*Bron:www.google.nl

## 4.4. Behaviour

In de laatste en de belangrijkste van de drie b’s staat behaviour centraal, de gedragsverandering. Tot op heden waren de bricks en de bytes van HNW dominant ten opzicht van de behaviour, leidinggevenden formuleerden ambities en doelen ten opzichte van hun werknemers maar in werkelijkheid ging alle aandacht uit naar de nieuwe werkomgeving en de nieuwe werkapparatuur. Volgens Veldhuis (2010) en Bijl (2009) is de werknemer de belangrijkste pylon, zij definiëren HNW als *“…Een visie om werken effectiever, efficiënter, maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door de medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt.”(Peters, 2011,p. 31).*

HNW zit momenteel is een overgangsfase, in de eerste periode werd de nadruk gelegd op de nieuwe werkomgeving en de ICT terwijl in de tweede periode van HNW het gedrag van de werknemers leidend is. Volgens Blonk & Hoendervanger (2013, p. 31) gaat deze verandering gepaard met aandacht en ruimte voor individuele verschillen en vraagt dit om innovatie op het gebied van Human Resource Management, ICT en Facility Management.

Ricardo Semler gelooft dat bedrijven niet in staat zijn om op lange termijn succesvol te blijven als zij geen afspiegeling vormen van de mensheid. In een documentaire van VPRO Tegenlicht (2015) zegt hij dat de wijsheid verloren gaat wanneer een manager in het bedrijfsleven alleen maar de slimste werknemers voor zich wilt laten werken. Er ontstaat een organisatie die buiten haar eigen medium staat. Als je een organisatie ontwikkeld met de werknemers die een afspiegeling zijn van de mensheid resulteert het in een duurzamer bedrijf, op het moment dat je de aller intelligentste werknemers bij elkaar zet krijg je een onnatuurlijke selectie die hoogstwaarschijnlijk niet voor langere tijd goed kunnen samenwerken. Het is volgens Semler nooit wijsheid geweest om alleen de slimste mensen te laten regeren.

Semler denkt daarnaast dat het moeilijk is om het gedrag van mensen echt te veranderen. *“Wat heeft de industriële revolutie ons gebracht? Honderd jaar geleden, in 1908, had je de eerste lopende band, van Henry Ford. En dat tayloristische systeem, die logica hanteren wij nog steeds (VPRO Tegenlicht, 2015).* Kinderen worden van jongs af aan al in systemen geduwd en leren in hokjes denken. *“Verandering is namelijk heel eng. En mensen doen niet graag op hun eigen houtje enge dingen. Alleen iets ingrijpends kan ze tot verandering bewegen”(VPRO Tegenlicht, 2015).*

HNW staat op het punt om de volgende fase binnen te treden. Een fase waarin het gedrag van de werknemer centraal komt te staan en daar de faciliteiten rondom HNW op worden afgestemd. Om HNW voor iedereen succesvol en aangenaam te maken is het belangrijk dat de organisatie luistert naar de individuele wensen en behoefte van haar werknemers. Volgens Blonk & Hoendervanger (2013) is de essentie van HNW niet dat iedereen op dezelfde wijze werkt *“Het gaat er niet om dat alle medewerkers overschakelen op een bepaalde uniforme werkstijl, maar dat elke medewerker – binnen de toegenomen mogelijkheden en vrijheden – een werkstijl ontwikkelt die aansluit bij zijn/ haar persoonlijke behoeften en voorkeuren.”(p.31).*

De toenemende aandacht voor het behaviour aspect zorgt voor vragen bij werkgevers en werknemers; hoe kan het management HNW zo aansturen dat het een bijdrage levert aan een hogere werknemerstevredenheidsgevoel, een verbetering van de werkprestaties en binding met de organisatie?

Blonk & Hoendervanger (2013, p. 34-35) schrijven in hun artikel dat er een groot verschil bestaat tussen het gedrag van ‘oude’ kenniswerkers en ‘nieuwe’ kenniswerkers. Naast het kantoor (first place) en het thuiswerken (second place) is er een toenemende groep kenniswerkers die liever hun werkzaamheden verrichten in sociale ontmoetingsruimtes. Deze flexibele werkplekken (third place) worden voornamelijk opgezocht door de screenagers[[23]](#footnote-23), de generatie tussen 1985 en heden. Het belangrijkste motief voor de screenagers om buiten de deur te werken is dat zij graag op third places werken om de afleiding die zij thuis krijgen, van het internet en de tv, te ontlopen. Het is van belang dat kenniswerkers werken op een locatie waar zij zich comfortabel voelen. Op studiereis in Berlijn kregen wij een rondleiding door het Beta-Haus, dit is een voorbeeld van een third place waar veel screenagers elkaar opzoeken om ideeën uit te wisselen en inspiratie op te doen. Het Beta-Haus is een gebouw met diverse ruimtes waar kan worden overlegd, geëxperimenteerd, geluncht of gerelaxt.

Blonkers & Hoendervanger (2013, p. 34) bevestigen dat de relatie tussen werkomgeving en arbeidsproductiviteit zwak is. Dit betekent dus dat het niet veel uitmaakt of werknemers op first, second of third places werken. De arbeidsproductiviteit van de werknemers blijft ongeveer hetzelfde. De werkomgeving van de kenniswerker heeft wel effect op de communicatie en concentratie; opereren in een HNW-omgeving maakt de werknemers communicatiever, maar zorgt ook voor een slechtere concentratie dan werknemers die opereren in de traditionele werkomgeving. Een ander opvallend resultaat uit het artikel van Blonkers & Hoendervanger (2013, p. 34) is dat er uit een sterk verband lijkt te bestaan tussen de werkomgeving en de medewerkerstevredenheid.

Pascale Peters[[24]](#footnote-24) (2011) doet onderzoek naar de relatie tussen flow[[25]](#footnote-25) en empowerment[[26]](#footnote-26) tijdens het werk. In dit onderzoek concludeert zij dat werknemers die zich empowered voelen meer flow ervaren in hun werk. Peters ziet autonomie en teamwerk als hulpbronnen in het werk. Deze hulpbronnen hebben een positief gevolg voor de werknemers; zij kunnen hen motiveren, inspireren, enthousiasmeren en ondersteunen. Dit zijn belangrijke aspecten bij het behalen van de flow (Peters, 2011, p.36). Werknemers die één of meerdere dagen per week vanuit huis of een andere locatie werken buiten het kantoor ervaren meer flow.

Kenniswerkers uit de generatie X[[27]](#footnote-27) (1955-1970) en de Pragmatische generatie[[28]](#footnote-28) (1970-1985) hechten veel waarde aan een professionele uitstraling en zij zijn ook vaker te vinden binnen het kantoorgebouw. Voor screenagers is dit minder belangrijk.

Het is volgens Blonk & Hoendervanger (2013, p.35) veel te simpel om het succes van HNW alleen op de generatieverschillen aan te rekenen. Er spelen meerdere persoonskenmerken een rol bij de succesmetingen van HNW. Werknemers lijken enorm van elkaar te verschillen als er wordt ingezoomd op thuissituatie, gezinssamenstelling, woon-werk afstand en hun karakters.

Blonk & Hoendervanger nemen hierbij het Gronings onderzoek van Marjette Slijkhuis ten grondslag waaruit blijkt dat mensen die een grote behoefte hebben aan structuur en zekerheid, minder goed functioneren op het moment dat zij de vrijheid krijgen om hun werkzaamheden op diverse werkplekken en afwisselende tijdstippen te verrichten.

Een breder, nog niet afgerond onderzoek van professor van Yperen[[29]](#footnote-29) blijkt uit te gaan wijzen dat nog meer persoonskenmerken bepalend zijn voor het succes van HNW. De behoefte aan autonomie, de behoefte aan sociaal contact en de intrinsieke motivatie zijn bepalend voor de geschiktheid van de werknemer voor HNW. De voorkeur voor het type werkplek hangt ook samen met de persoonlijkheid van de werknemer, met name de eigenschap extravert versus introvert, die bepaald of mensen naar buiten gericht zijn en communicatief zijn, of juist behoefte hebben aan rust en snel afgeleid zijn, blijkt van grote invloed te zijn op het type werkplek (Blonk & Hoendervanger, 2013, p.35).

## 4.5. Subconclusie

Werknemers en organisaties moeten samenwerken om HNW te kunnen laten slagen. Hiervoor is een integrale aanpak nodig, de werkomgeving (bricks), de apparatuur en systemen (bytes) en het menselijk gedrag (behaviour) moeten zo op elkaar afgestemd zijn dat zij klaar zijn voor HNW. Tot voor kort was er te weinig aandacht voor het menselijk aspect waardoor HNW op de ‘oude manier’ werd gedaan. De mindset van de werknemers moet eerst zodanig veranderen dat zij flexibel kunnen werken. Een voorbeeld van een organisatie waar HNW ook op de ‘oude manier’ wordt gedaan is de Hogeschool Utrecht (HU). Volgens Adrie Mesch heeft het beleid van de HU, HNW top-down ingevoerd. De apparatuur, de systemen en de aanpassingen in het gebouw zijn er wel maar werknemers van de HU grijpen snel terug naar de traditionele werkplek. Dit is het effect van een organisatie die niet goed genoeg heeft geluisterd naar de wensen en behoeften van het personeel.

Verder weten wij nu dat het vooral de screenagers zijn die op flexibele werkplekken en ontmoetingsruimtes hun werk verrichten. Kenniswerkers uit generatie X en de Pragmatische generatie hechten veel waarden aan de professionele uitstraling. De relatie tussen arbeidsplezier en de werkomgeving waarin kenniswerkers hun werkzaamheden verrichten is zeer sterk.

# 5. Conclusie

Tot slot willen we antwoord krijgen op onze hoofdvraag. Met de resultaten die afkomstig zijn uit de deelvragen kunnen we een conclusie trekken en de hoofdvraag van dit literatuur onderzoek beantwoorden.

HNW leidt tot een grote verandering in de organisatiestructuur- en cultuur. HNW biedt de werknemers de vrijheid om hun werk op de eigen manier in te vullen. Dit zorgt ervoor dat er minder hiërarchie op de werkvloer is. De leidinggevende neemt een transformationele rol in, in plaats van de controlerende rol. Hierdoor komt de verantwoordelijkheid meer te liggen bij de werknemer. Deze verandering in de manier van leidinggeven zorgt ervoor dat werknemers creatiever, oplossingsgerichter en gemotiveerder worden. Deze factoren vergroten de autonomie van de werknemer.

Omdat HNW tijd- en plaats onafhankelijk werken is zijn er talloze mogelijkheden om flexibel te werken. Werknemers kunnen zelf beslissen in wat voor omgeving zij hun werkzaamheden willen verrichten. Werknemers doen dit het liefst in een omgeving waarvoor het voor hen persoonlijk prettig is om in te werken. Voor kenniswerkers met een hoge behoefte aan structuur en zekerheid zal de favoriete werkplek een locatie zijn waar zij snel in contact kunnen komen met de leidinggevende. Zij zullen zich comfortabeler voelen wanneer zij zekerheid en structuur ervaren. Kenniswerkers met een lage behoefte aan structuur en zekerheid zullen eerder kiezen voor second of thirds places om hun werk te verrichten, omdat zij behoefte hebben aan vrijheid en creativiteit en omdat dit het gevoel van de autonomie vergroot.

Het is bij het doorvoeren van HNW belangrijk dat managers hun leidinggevenden en werknemers voorbereiden op deze nieuwe vorm van werken. Het menselijk uitgangspunt is de belangrijkste schakel binnen HNW.

De hoofdvraag luidt: Leidt HNW tot een hogere arbeidsproductiviteit en/of tot een hogere medewerkerstevredenheid?

Er blijken geen concrete aanwijzingen te zijn die aantonen dat HNW de arbeidsproductiviteit bevordert. HNW zorgt dus niet direct voor de stimulering van de arbeidsproductiviteit. HNW leidt tot de vergroting van de medewerkerstevredenheid met als bijeffect de verbetering van de communicatie van de werknemers. HNW heeft een positieve uitwerking op de werknemers het geeft hen een groter gevoel van autonomie, hierdoor wordt hun creatief vermogen aangesproken en wordt het oplossingsgericht gedrag gestimuleerd.

Natuurlijk blijft HNW voor iedere werknemer een eigen persoonlijke ervaring. De ene persoon kan het werk door middel van HNW naar zijn of haar eigen hand zetten terwijl de andere persoon beter werkt wanneer hij of zij structureel gecontroleerd wordt door een leidinggevende.

De essentie van HNW is dat werknemer voor zichzelf een werkstijl ontwikkelt die aansluit op de behoeften en voorkeuren van het individu, met de mogelijkheden die HNW de werknemer toereikt.

Uiteindelijk geloof ik dat ook de arbeidsproductiviteit van de kenniswerkers zal toenemen door de medewerkerstevredenheid die HNW met zich meebrengt. Werknemers die gemotiveerd zijn, zijn immers bereidt om een stapje extra te doen.

# 6. Aanbeveling

Uit de conclusie volgen de volgende aanbevelingen voor organisaties die de overstap willen maken naar HNW.

## 6.1. Cultuuromslag: werknemer komt centraal te staan

Het nut van de organisatiestructuur en de organisatiecultuur van bedrijven moet opnieuw onder de loep worden genomen. Het veranderen van de organisatiecultuur richting vertrouwen en samenwerking kost veel tijd. Het is voor managers en leidinggevenden niet vanzelfsprekend om de controle los te laten en de verantwoordelijkheid aan de werknemers te geven. Toch is dit belangrijk om de werknemerstevredenheid te bevorderen, hiervoor moeten organisaties de werknemers centraal stellen en luisteren naar hun behoeften en individuele wensen. Deze cultuuromslag zal gepaard gaan met een socialiseringsproces waarbij nieuwe waarden en normen de uitgangspunten vormen van vertrouwen en samenwerking.

## 6.2. Bottum up

Organisaties moeten niet dwangmatig gaan sturen op het gewenste HNW-gedrag bij medewerkers. Organisaties moeten hun medewerkers zoveel mogelijk ondersteunen in hun functioneren, bedrijven worden hiermee beloond door hardwerkend en gemotiveerd personeel. Betrek werknemers bij het vormen van beleid en belangrijke besluiten. Op het moment dat werknemers merken dat zij betrokken worden bij deze veranderingen leidt dit tot een gevoel van verantwoordelijkheid en werkt motiverend.

## 6.3. Coachend leiderschap

Het is van belang dat organisaties hun werknemers aansturen vanuit de coachende rol. Delegeren en controleren van hoogopgeleiden kenniswerkers werkt vaak averechts. Bij coachend leiderschap zijn vertrouwen, zelfstandigheid, motivatie en inspiratie belangrijke factoren. Kenniswerkers werken het best wanneer zij op hun eigen wijze hun kennis en talenten kunnen gebruiken ten behoeve van de organisatie.

## 6.4. Identificatie

Organisaties moeten tijdens sollicitaties erachter zien te komen of de potentiële werknemer zich kan identificeren met waar de organisatie voor staat. Werknemers die zich kunnen identificeren met een organisatie voelen zich verbonden en zijn gemotiveerder.

# 7. Samenvatting

HNW is een aantal jaar geleden in Nederland met veel enthousiasme onthaald door werknemers en werkgevers. HNW is de vooruitstrevende visie die draagvlak creëert op de arbeidsmarkt en in het bedrijfsleven met het oog op de toekomst. HNW ontketende de afgelopen jaren een revolutie; een toename van het aantal thuiswerkers, aanpassingen en verbouwingen binnen kantoorpanden en de opkomst van ontmoetingsplekken, de zogeheten thirds places. Zo maakte HNW in een razend tempo zijn opmars.

In dit schriftelijk werkstuk heb ik onderzoek gedaan naar de arbeidsvreugde en arbeidsproductiviteit bij werknemers onder HNW. HNW maakt het voor werknemers en werkgevers mogelijk om op een nieuwe manier samen te werken. HNW biedt de werknemers meer vrijheid, verantwoordelijkheid, autonomie en flexibiliteit. HNW bestaat uit vier onderdelen: tijd- en plaats onafhankelijk werken, sturen van medewerkers op resultaat, vrije toegang tot- en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën en flexibele arbeidsrelaties.

HNW leidt niet alleen tot aanpassingen van het werken van de werknemers maar het betreft de gehele organisatie inclusief aanpassingen aan het kantoorgebouw en de vernieuwing van werkapparatuur en systemen, oftewel de bricks, bytes en behaviour aspecten. Om HNW te realiseren hebben organisaties eerst de technologische ontwikkelingen en aanpassingen aan kantoorpanden doorgevoerd terwijl de behaviour aspecten van de werknemers achterbleven. Dit resulteerde in HNW op ‘de oude manier’, men moet eerst de mind-set hebben om flexibel te kunnen werken. De leidinggevenden zijn ook genoodzaakt om hun personeel op een andere manier aan te sturen nu hij hen niet dagelijks meer ziet. Leidinggevenden sturen hun personeel niet meer door continu te controleren maar door hen te sturen op de beoogde resultaten. Hier zijn duidelijke afspraken voor nodig die het werkproces verhelderen.

Een groot deel van de werknemers en de werkgevers roemt HNW en verkondigt alleen de voordelen aan de buitenwereld. Vooral jonge kenniswerkers, de screenagers, geboren tussen 1985 en het heden, voelen zich aangetrokken tot een baan waarbinnen zij flexibel hun werkzaamheden kunnen verrichten, maar HNW sluit niet aan bij alle werknemers, uit onderzoek van Marjette Slijkhuis blijkt dat werknemers met een hoge structuurbehoefte minder goed presteren wanneer zij veel vrijheid krijgen, zelf verantwoording moeten nemen en wanneer zij werk verrichten op diverse locaties en afwisselende tijdstippen.

Het succes van HNW is dus heel persoonlijk; de thuissituatie, de karaktereigenschappen, de behoefte aan sociaal contact et cetera spelen een belangrijke rol in de succeservaring van HNW. Tot slot lijkt HNW niet te suggereren in een verbetering van de arbeidsproductiviteit, maar wel tot een verbetering van de medewerkerstevredenheid. In een HNW-omgeving lijken werknemers beter in staat te communiceren, echter worden zij in een HNW-omgeving sneller afgeleid dan in een traditionele werkomgeving.

# 8. Evaluatie

HNW is een actueel onderwerp waar veel over geschreven en gesproken is. Op internet vind je tal van onderzoeksrapporten en afstudeeronderzoeken van studenten en instellingen. Omdat er zoveel te vinden is over HNW vond ik het lastig om de juiste informatie op te zoeken. Het was belangrijk bij het verzamelen van de informatie dat ik de zoekterm heel specifiek opschreef om onnodige ‘hits’ te filteren en de zoekterm te convergeren. Ik vind dat ik bronnen heb gevonden die betrouwbaar zijn omdat zij geschreven zijn door deskundigen en onderzoekers.

Voor mezelf heb ik op een kladpapier een uitwerking gemaakt van hoe ik mijn scriptie wilde vormgeven en welke onderdelen ik binnen HNW het interessantste vond om in mijn scriptie te vertellen. Op het moment dat het mij niet lukte om inspiratie te vinden voor het schrijven van mijn scriptie heb ik de belangrijkste steekwoorden in een rode kleur op papier neergezet zodat ik hier later verder mee aan de slag kon.

Ik ben iemand die veel concentratie nodig heeft om een verslag te schrijven. Op het moment dat ik in het verslag zit kom ik spontaan op nieuwe ingevingen waarvan ik denk dat zij mijn verslag kunnen versterken en onderbouwen.

Tijdens mijn praktijkproject heb ik zelf ervaren hoe het is om te werken volgens HNW. Los van elkaar hebben wij allemaal individueel een bijdrage geleverd aan het onderzoeksverslag. Hierin merk je dat je tegelijkertijd kan werken in hetzelfde verslag via dropbox. Net zoals het principe ‘flexibele arbeidsrelaties’ moeten er glasheldere afspraken gemaakt worden wie welke opdrachten tot zich neemt en wanneer de deadlines zijn afgesproken omdat er anders verwarring kan ontstaan in het werkproces.

# 9. Bronnenlijst

## 9.1. Literatuur

Boer, N. de. (Eindred.). (2009). Alert en Ondernemend 2.0. Amsterdam: B.V. Uitgeverij SWP.

Donkers, G. (2012). *Veranderen in meervoud: Een driedimensionale kijk op de sociale veranderkunde.* Den Haag: Boom Lemma Uitgeverij.

Giebels, E., & Oudenhoven, J. P. van. (2010). *Groepen aan het werk* (6e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Lijster, T. (2016). *De grote vlucht inwaarts: Essays over cultuur in een onoverzichtelijke wereld.* Amsterdam: Uitgeverij De Bezige Bij B.V.

## 9.2. Audiovisueel

Brouwer, K. (Regisseur). (2015, 8 februari). De nieuwe wijsheid van Semler. In J. Borger (producent), *Tegenlicht* [Tv-uitzending]. Hilversum: VPRO.

Chaplin, C. (Regisseur). (1936, 5 februari). *Modern Times* [Videobestand]. Geraadpleegd op 21 mei 2016, van <https://www.youtube.com/watch?v=SMIYharGqbY>

## 9.3. Internet

Aksoy, E. (2010). *Karl Marx en vervreemding.* Geraadpleegd op 17 mei 2016, via http://www.allesinperspectief.nl/Europese-Integratie/karl-marx-en-vervreemding.html

Berg, J. van den. (2011). *Leidinggeven in het nieuwe werken*. Geraadpleegd op 3 april 2016, van http://vandenbergtraining.nl/wp-content/uploads/2013/10/Leidinggeveninhetnieuwewerken.pdf

Berting, J. (2006). *De versplinterde samenleving.* Gedownload op 4 mei 2016, via https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=hSwJoptUWiEC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Berting+2006+post+industriele+samenleving&ots=986TP66LuO&sig=6Xll7OzWolmJ-Ayyejf75tj\_vUQ#v=onepage&q&f=false

Bierings, H., & Mol, M. (2012). *Burn-out: de rol van werk en zorg.* Geraadpleegd op 20 mei 2016, via file:///C:/Users/Gebruiker/Downloads/2012-k4-v4-p26-art.pdf

Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken.* Gedownload op 17 mei 2016, via http://www.aandeslagmethnw.nl/Libraries/Boek\_concepten/Aan\_de\_slag\_met\_Het\_Nieuwe\_Werken\_pdf.sflb.ashx

Blonk, H. van der., & Hoendervanger, G. (2013). *Het nieuwe werken 2.0: menselijk gedrag als uitgangspunt.* Gedownload op 24 april 2016, via https://www.hanze.nl/assets/kc-arbeid/Documents/Public/hetnieuwewerken20menselijkgedragalsuitgangspunt.pdf

Boer, S. de. (2013). *Wat is kennismanagement?* Geraadpleegd op 18 mei 2016, via https://sophiedeboer.wordpress.com/2013/10/21/wat-is-kennismanagement/comment-page-1/

Capelleveen, J.W. van. (2015). *Bricks: De bouwstenen van Het Nieuwe Werken.* Geraadpleegd op 5 april 2016, via http://www.anderssamenwerken.nl/hnw/bricks-bouwstenen-hnw.html

Capelleveen, J.W. van. (2015). *Bytes: De technologie en Het Nieuwe Werken.* Geraadpleegd op 5 april 2016, viahttp://www.anderssamenwerken.nl/hnw/bytes-technologie-hnw.html

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2014). *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt.* Gedownload op 10 mei 2016, via file:///C:/Users/Gebruiker/Downloads/2015-dynamiek-op-de-nederlandse-arbeidsmarkt-pub.pdf

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2015). *Werk in Randstadprovincies voor ruim 80 procent in dienstensector.* Geraadpleegd op 30 april 2016, van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/09/werk-in-randstadprovincies-voor-ruim-80-procent-in-dienstensector

Dewulf, L., Rooij, M. van., Smits, B., Verdonschot, S. (2008). *Literatuuronderzoek: Maak werk van kenniswerk.* Gedownload op 10 april 2016, van http://www.dekenniswerker.com/files/Onderzoeksrapport\_literatuuroverzicht\_kenniswerkers\_nederlands1.pdf

GGZ. (2015). *Last van werkstress.* Geraadpleegd op 22 mei 2016, via http://www.ggznieuws.nl/home/meer-dan-een-miljoen-werknemers-hebben-last-van-burn-out-klachten/

Grootendorst, I. (2012). *Wat is de beste aanvliegroute voor HNW: bricks, bytes of behaviour.* Geraadpleegd op 3 mei 2016, via <http://hnwbijdeoverheid.nl/geen-categorie/wat-is-de-beste-aanvliegroute-voor-hnw-bricks-bytes-of-behavior/>

Haijtema, D. (2006). *Ricardo Semler: ‘Geef mensen de ruimte’.* Geraadpleegd op 15 mei 2016, via http://www.mt.nl/332/2716/business/ricardo-semler-geef-mensen-de-ruimte.html

Lonkhuyzen, P. van. (2011). *Waarom het nieuwe werken niet werkt.* Geraadpleegd op 30 maart 2016, via http://www.mt.nl/157/28884/magazine/waarom-het-nieuwe-werken-niet-werkt.html

Managementsite. (2014). *Het Nieuwe Werken.* Geraadpleegd op 25 maart 2016, via https://www.managementsite.nl/kennisbank/nieuwe-werken

Mears, J. (2007). *Father of telecommuting Jack Nilles says security managing remote workers remain big hurd.* Geraadpleegd op 22 april 2016, via http://www.networkworld.com/article/2299251/computers/father-of-telecommuting-jack-nilles-says-security--managing-remote-workers-remain-big-hurd.html

Middelaar, H. van. (2015). *Wat is werkstress en wat kun je er tegen doen?* Geraadpleegd op 3 april 2016, via https://www.effectory.nl/kennis/themas/wat-is-werkstress-en-wat-kun-je-er-tegen-doen/

Over Het Nieuwe Werken. (2015). *Puntsgewijs de voor- en nadelen van Het Nieuwe Werken.* Geraadpleegd op 10 maart 2016, via http://overhetnieuwewerken.nl/puntsgewijs-de-voor-en-nadelen-van-het-nieuwe-werken/

Peters, P. (2011). *Plezier in Het Nieuwe Werk?* Gedownload op 23 mei 2016, via http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\_arnold\_bakker\_241.pdf

Polak, N. (2016). *Vrije tijd? We willen alleen maar méér werken.* Geraadpleegd op 18 mei 2016, via https://decorrespondent.nl/4201/Vrije-tijd-We-willen-alleen-maar-meer-werken/430686520-b02795dd

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (2012). *Hoeveel mensen participeren in arbeid?* Geraadpleegd op 9 maart 2016, via http://www.nationaalkompas.nl/participatie/arbeidsparticipatie/omvang/

Rijksoverheid. (2014). *Nieuw werk, eerlijk werk, goed werk. Het ideaal van volledige werkgelegenheid in de 21e eeuw*. Geraadpleegd op 16 april 2016, van https://www.rijksoverheid.nl/regering/inhoud/bewindspersonen/lodewijk-asscher/documenten/toespraken/2014/04/14/toespraak-asscher-brokerlezing

Rooij, J. de. (2014). *Werknemers ondersteunen bij het nieuwe werken: 5 tips.* Geraadpleegd op 8 april 2016, via <http://www.intermediair.nl/carriere/doorgroeien/leiding-geven/Werknemers-ondersteunen-bij-het-nieuwe-werken-5-tips>

Slijkhuis, M. (2012). *‘Het Nieuwe Werken’ werkt niet voor iedereen.* Geraadpleegd op 20 maart 2016, via http://www.socialevraagstukken.nl/het-nieuwe-werken-werkt-niet-voor-iedereen/

Speelman, F. (2011). *Op weg naar ‘het nieuwe werken’.* Gedownload op 1 maart 2016, via <http://thesis.eur.nl/pub/9911/Speelman.pdf>

Volberda, H. (2015). *Flexwerk begin helemaal uit de hand te lopen.* Geraadpleegd op 10 april 2016, via http://www.zipconomy.nl/2015/07/henk-volberda-flexwerk-begin-helemaal-uit-de-hand-te-lopen/

1. Nieuw werk, eerlijk werk, goed werk. Het ideaal van volledige werkgelegenheid in de 21e eeuw. Toespraak minister Asscher 14 april 2014. [↑](#footnote-ref-1)
2. Het Marshallplan was een initiatief van de toenmalige minister van buitenlandse zaken George C. Marshall. Het initiatief had als doel om de Europese economie te herstellen na het einde van de Tweede Wereldoorlog. [↑](#footnote-ref-2)
3. Armand, de artiestennaam van Herman George van Loenhout, was een Nederlandse protestzanger. Zijn albums bevatten maatschappijkritische teksten, veelal geïnspireerd op de hippie-ideologie. [↑](#footnote-ref-3)
4. Nina Polak is een auteur, zij schrijft en discussieert regelmatig over boeken, cultuur, entertainment en maatschappelijke vraagstukken. [↑](#footnote-ref-4)
5. Thijs Lijster is universitair docent kunst- en cultuurfilosofie in Groningen. [↑](#footnote-ref-5)
6. Henry Ford was een Amerikaanse industrieel. Zijn moeder was naar alle waarschijnlijkheid van Nederlandse of Belgische afkomst. Ford begon in 1903 zijn autofabriek. Zijn eerste auto produceerde hij reeds in 1896. [↑](#footnote-ref-6)
7. Ricardo Semler is een Braziliaans ondernemer. Hij is de CEO en hoofdeigenaar van Semco SA, een Braziliaans bedrijf dat vooral bekendstaat omwille van zijn radicale vorm van industriële democratie en corporate re-engineering. VPRO Tegenlicht maakte twee keer een docu over hem. [↑](#footnote-ref-7)
8. Gerard Donkers is zelfstandig onderzoeker, auteur en docent aan masteropleidingen op het gebied van sociale interventie. [↑](#footnote-ref-8)
9. Modern Times is een film van Charlie Chaplin die ontstond in de jaren 1933 tot 1936. In de film speelt Charlie Chaplin een arme zwerver die als werkloze een bestaan probeert te vinden binnen een systeem van scientific management ten tijde van de Grote Depressie. De film heeft de vorm van een satire, waarin niet alleen de werkomstandigheden van de massa maar ook de geluidsfilm zelf op de korrel worden genomen. [↑](#footnote-ref-9)
10. Metropolis is een van origine Duitse sciencefictionfilm uit 1927, en de duurste film die in de jaren 20 werd geproduceerd. Het scenario werd in 1924 geschreven [↑](#footnote-ref-10)
11. Karl Marx (Trier, 5 mei 1818 – Londen, 14 maart 1883) was een Duitse denker die belangrijke invloed heeft op de (politieke) filosofie, de economie, de sociologie en de historiografie; hij was een van de grondleggers van de arbeidersbeweging en een centrale figuur in de geschiedenis van het socialisme en het communisme. Das Kapital was het hoofdwerk van Marx, hierin uitte hij zijn kritiek op de politieke economie. [↑](#footnote-ref-11)
12. Een slogan die gebruikt wordt in de energierevolutie: Steeds meer mensen zorgen dat zij zelfvoorzienend zijn plaats van afhankelijk te zijn van energieleveranciers. [↑](#footnote-ref-12)
13. Het Angelsaksische model is een kapitalistisch model waarbinnen geld de enige maatstaaf is. Processen moeten zo goedkoop en efficiënt mogelijk worden gemanaged. Het Angelsaksische model vinden we voornamelijk in Singapore, de Verenigde Staten en Groot-Brittannië. [↑](#footnote-ref-13)
14. Het Rijnlands model is van oudsher een economisch systeem dat in de landen van de Rijn werd gehanteerd (Nederland, Zwitserland, Frankrijk, Duitsland). Het Rijnlandsmodel staat voor een overlegcultuur waarin solidariteit, waardering, vakmanschap, kwaliteit en geluk. [↑](#footnote-ref-14)
15. Jack Nilles is de geestelijk vader achter het telewerken. Nilles bedacht telewerken als oplossing voor het dreigende tekort aan brandstof in de VS. [↑](#footnote-ref-15)
16. Managementsite is een brede kennisbank waar beroepsprofessionals artikelen schrijven over management, leiderschap, organisatiecultuur, bestuur, persoonlijke effectiviteit et cetera. [↑](#footnote-ref-16)
17. Seats2Meet is een flexibele werkplek waar ondernemers en werknemers elkaar, maar ook onbekenden, kunnen ontmoeten. Deze ontmoetingen kunnen genereren in het delen van kennis, informatie, innovatie en inspiratie. In 2007 opende Seats2Meet voor het eerst haar deuren in Utrecht. [↑](#footnote-ref-17)
18. Over Het Nieuwe Werken is een kennisbank waar artikelen, literatuur, verdiepingen en vraagstukken staan met betrekking tot HNW. [↑](#footnote-ref-18)
19. Marjette Slijkhuis is een psycholoog aan de Rijksuniversiteit Groningen. [↑](#footnote-ref-19)
20. Henk Wijtze Volberda is een Nederlands bedrijfskundige en hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingbeleid aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. [↑](#footnote-ref-20)
21. Jolein de Rooij is auteur voor de website Intermediar. De Rooij schrijft artikelen die gerelateerd zijn aan het onderwerp werken. [↑](#footnote-ref-21)
22. Irene Grootendorst heeft haar eigen training- en adviesbureau. Haar passie is het stimuleren van kwaliteiten en competenties om werkgevers en werknemers succesvoller en plezieriger te laten werken. [↑](#footnote-ref-22)
23. Screenagers is de generatie die gemakkelijk met technologie omgaat. Zij vormen de eerste generatie die is opgegroeid met tv, computers, muziekdownloads et cetera. [↑](#footnote-ref-23)
24. Mw. dr. P. Peters is universitair docent aan de vakgroep Bedrijfskunde (Strategisch HRM) van de Radboud Universiteit Nijmegen (RUN). [↑](#footnote-ref-24)
25. Flow is een geestestoestand waarin we geluk ervaren omdat we positief en intensief met iets bezig zijn. Flow is het optimaal beleven van een moment. [↑](#footnote-ref-25)
26. Iemand meer “macht” geven op verschillende mogelijke manieren: door bevoegdheden aan iemand te delegeren, door iemand te betrekken bij het beslissingsproces, door iemand meer autonomie te geven et cetera. [↑](#footnote-ref-26)
27. Generatie X is de generatie die geboren is na de babyboomgeneratie. De generatie wordt ook wel generatie nix genoemd omdat zij opgegroeid zijn in de jaren van het economisch verval en de tweede oliecrisis. [↑](#footnote-ref-27)
28. De Pragmatische generatie bestaat uit jongeren die opgroeide in de tijd van protest. Zij kregen gelijke kansen, mogelijkheden, vrijheid en keuzes. Het levensmotto werd: ‘werk is belangrijk, levensgeluk belangrijker’. [↑](#footnote-ref-28)
29. Professor Nico van Yperen is werkzaam bij de Rijksuniversiteit Groningen. Hij is specialist op het gebied van gedrags- en maatschappijwetenschappen. [↑](#footnote-ref-29)