

“Maar dat wil niet zeggen dat ik hem of haar minder aardig vind”

*Een onderzoek naar de invloed van Het Nieuwe Werken
op de identiteit en identificatie bij medewerkers op
organisatie, afdeling en werkniveau.*

Afstudeerscriptie Anke Valkhof

Mastertrack: Corporate Communication

Eerste begeleider UT: Prof. Dr. M.D.T. de Jong

Tweede begeleider UT: Drs. D. Hoeflaak

Datum: 19 juli 2012

Management Summary

Changes in the workplace lead to more interest in new forms of working. “Het Nieuwe Werken” (HNW) is a new way of working. HNW is a form of working where employees work time and place independent. This leads to changes within the organization itself but also for her employees. This thesis focusses on the changes for employees and looks at the influence of HNW on identity and identification on three levels: organizational, departmental and work level.

The research is conducted through 32 interviews with members of a bank-insurance company in the Netherlands, SNS REAAL. The employees were divided in three different groups, the first group did not participate in the new way of working, the second group used HNW for a short amount of time and the third group used HNW for 10 months or longer. The results can be distinguished in three parts. The first part goes into detail on the expectations and actual experiences of HNW. The second part explores the differences in organizational and departmental identity levels. The final part investigates the changes in identification on organizational, departmental and work level.

The results show that the organizational identity stays the same but that there are indeed changes on department level. Mostly because the face to face communication between co-workers lessens and therefore the bond between coworkers also lessens.

The results on identification show that there is a light decrease in identification with the organization. This might be explained with the fact that employees are less present in the organization and therefore don't have as much exposure to the organization. The identification with the department also decreases; this can also be explained with the fact that the employees are less on the department itself but also because the interaction among co-workers decreases. The identification with work stays the same. This can be explained because the type of work stays the same and employees will still be confronted with their work every day, unlike the department or the organization.

Concluding there can be reported that HNW has influence on the identity of the department and on the identification of employees with the organization and their own department. The conclusions are based on qualitative research alone, for future research it is important to test these conclusions on a quantitative way as well, preferably on longer bases, in different organizations.

Samenvatting

Door veranderingen in organisaties neemt de aandacht voor nieuwe vormen van werken steeds meer toe. Het Nieuwe Werken (HNW) is een vorm van werken waarbij er tijd- en plaats onafhankelijk gewerkt wordt. Dit zorgt voor veel veranderingen voor de organisatie zelf maar ook voor haar medewerkers. Dit onderzoek gaat in op de gevolgen van HNW op identiteit en identificatie van medewerkers op drie verschillende niveaus: organisatie-, afdeling-, en werkniveau.

In dit onderzoek zijn 32 interviews gehouden met medewerkers van SNS REAAL. De medewerkers waren opgedeeld in drie groepen. Medewerkers die nog niet over zijn op HNW, medewerkers die kort over zijn op HNW en medewerkers die al meer dan 10 maanden over zijn op HNW. In de resultaten is gekeken welke verschillen er bestonden tussen de verwachtingen over HNW en de uiteindelijke ervaringen. De veranderingen binnen identiteit op organisatieniveau en afdelingsniveau en de veranderingen in identificatie van de medewerkers met hun eigen werk, de afdeling en de organisatie.

Uit de resultaten komt naar voren dat de organisatie identiteit gelijk blijft naar invoering van HNW maar de afdelingsidentiteit verandert wel. Dit komt voornamelijk doordat medewerkers elkaar minder zien en spreken. Doordat medewerkers thuis werken komen ze minder in aanraking met hun collega's en wordt de identiteit van de afdeling minder. Op het gebied van identificatie veranderen ook verschillende dingen. De identificatie met de organisatie wordt minder net zoals de identificatie met de afdeling. Het laatste kan deels verklaard worden door de verminderde identiteit van de afdeling en het verminderende belang van de afdeling als een geheel. Ook hierbij speelt de interne communicatie binnen de afdeling een belangrijke rol. De verminderde mate van identificatie met de organisatie kan verklaard worden doordat medewerkers minder op kantoor zijn en daarom minder in aanraking komen met de organisatie en haar uitingen. Op het gebied van werk identificatie verandert de mate van identificatie niet. Dit komt naar verwachting doordat de inhoud van het werk niet veranderd en mensen nog steeds evenveel met hun werk bezig zijn.

Omdat dit onderzoek is uitgevoerd door middel van een kwalitatieve methode is het belangrijk om de uitkomsten van dit onderzoek te testen door middel van een kwantitatieve methode. Voor vervolgonderzoek is het dus van belang dat deze conclusies nogmaals worden getoetst door middel van een kwantitatieve methode die met voorkeur ook over een langere tijd en bij verschillende organisaties wordt uitgevoerd.

Voorwoord

In groep drie schijnen mijn beste vriendinnetje en ik uit elkaar gezet te zijn in de klas omdat we teveel praatten en zongen. Die liefde voor praten en andere manieren van communiceren is nooit overgegaan en ik besloot dan ook om na de middelbare school (Toegepaste) Communicatiewetenschap te gaan studeren in Enschede. In 2006 kwam ik naar Enschede, ik wilde twee dingen voordat ik ging studeren; een marketingfunctie in de FMCG en reizen tijdens mijn studententijd. Het tweede is goed gelukt, van het eerste idee ben ik snel afgestapt, toen ik ontdekte hoeveel leuker ik het vond om communicatie binnen een organisatie te onderzoeken. Na vijf jaar studie en ongeveer alles ernaast doen wat mogelijk was, soms tot wanhoop van mijn ouders, was het toch echt zo ver, ik ging aan mijn afstuderen beginnen bij SNS REAAL.

Ik heb een ontzettend leuke en leerzame tijd gehad tijdens mijn stage bij het programmteam HNW. Iedereen is mij ontzettend behulpzaam geweest in het aanleveren van mogelijke deelnemers, meedoen aan het vooronderzoek en natuurlijk het gewoon kletsen tijdens de lunch en koffiemomentjes. Dankzij jullie ging mijn inburgering in Utrecht eigenlijk van een leien dakje. Er zijn een paar mensen van het programmteam HNW die ik extra wil bedanken: Floris, Dave en Suze. Floris voor zijn, soms filosofische, uitspraken die me echt hebben verder geholpen, niet alleen in mijn scriptie maar ook voor wat ik erna wil gaan doen. Dave voor het leveren van praktische en rationele informatie en voor het oefenen van IQ testen op de vrijdagmiddag. En natuurlijk Suze, voor alle Bacchi momentjes, vrijdagmiddagborrels, artikelen en interessante informatie die je me opstuurde en nog veel meer!

Vanuit de UT zijn er ook nog een aantal personen die mij hebben geholpen in het schrijven van deze scriptie. Menno en David allebei heel erg bedankt voor het vertrouwen dat het met deze scriptie wel zou gaan lukken en de flexibiliteit ten aanzien van mij. Zelf als ik iets kort van te voren opstuurde kon ik gewoon reactie verwachten zonder dat daar verder moeilijk over werd gedaan. Dit zorgde bij mij ook voor veel rust en daarvoor wil ik jullie dan ook extra bedanken.

Daarnaast zijn er natuurlijk een aantal familieleden en vrienden die niet alleen voor mijn afstuderen maar in mijn hele studententijd mij hebben geholpen en er gewoon voor mij waren. Het hele genootschap van de Koningenstoel en dan met name de Utrechtse UB-buddies (+Anne en Ilse) die mij bijna dwongen om te komen en die het studeren in de bieb ook een stuk aantrekkelijker maakten.

En natuurlijk, zoals altijd, wil ik mijn ouders bedanken die, ondanks mijn soms chaotische en niet zo handige planning (4 dagen na je afstuderen beginnen met je stage in Indonesië), altijd in mij blijven geloven en mij alle mogelijke ondersteuning geven in alles.

Bedankt allemaal!

Inhoudsopgave

Management Summary	3
Samenvatting	4
Voorwoord	5
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Het Nieuwe Werken	9
1.2.1 Definitie van Het Nieuwe Werken	9
1.2.2 De verschillende vormen van Het Nieuwe Werken.....	10
1.2.3 De voor- en nadelen van Het Nieuwe Werken	12
1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen	13
1.4 Theoretische en praktische relevantie van het onderzoek	13
1.5 Context van het onderzoek.....	14
2. Theoretisch Kader	18
2.1 Organisatieverandering	18
2.2 Identiteit.....	18
2.2.1 Definitie(s) van Identiteit.....	18
2.2.2 Organisatie-identiteit	19
2.2.3 Afdelingsidentiteit	20
2.3 Identiteit en Het Nieuwe Werken	21
2.3.1 De fysieke omgeving en identiteit.....	21
2.3.2 Communicatie, identiteit en Het Nieuwe Werken.....	22
2.3.3 Leiderschap en identiteit	22
2.4 Identificatie	23
2.4.1 Organisatie-identificatie.....	23
2.4.2 Afdelingsidentificatie.....	24
2.5 Identificatie en Het Nieuwe Werken.....	24
3. Methode	26
3.1 Vooronderzoek	26
3.1.1 Meetinstrument en procedure	26
3.1.2 Resultaten vooronderzoek.....	26
3.2 Hoofdonderzoek	29
3.2.1 Het meetinstrument	29
3.2.2 Deelnemers	31
3.2.3 De analyse	32
4. Resultaten	33
4.1 Het Nieuwe Werken	33
4.1.1 Verwachtingen 0-meting.....	33
4.1.2 Verwachtingen HNW 1-meting	35
4.1.3 Verwachtingen HNW 2-meting	36
4.1.5 Ervaringen HNW 1-meting	37
4.1.5 Ervaringen HNW 2-meting	38
4.1.6 Conclusie	39
4.2 Identiteit.....	39
4.2.1 Organisatie-identiteit 0-meting.....	39
4.2.2 Organisatie-identiteit 1-meting.....	42
4.2.3 Organisatie-identiteit 2-meting.....	44
4.2.4 Conclusie.....	47
4.2.5 Afdelingsidentiteit 0-meting.....	47
4.2.6 Afdelingsidentiteit 1-meting.....	48
4.2.7 Afdelingsidentiteit 2-meting.....	50
4.2.8 Conclusie	52

4.3 Identificatie	52
4.3.1 Identificatie SNS REAAL 0-meting.....	52
4.3.2 Identificatie SNS REAAL 1-meting.....	53
4.3.3 Identificatie SNS REAAL 2-meting.....	53
4.3.4 Conclusie.....	54
4.3.5 Identificatie afdeling 0-meting.....	54
4.3.6 Identificatie afdeling 1-meting.....	54
4.3.7 Identificatie afdeling 2-meting.....	55
4.3.8 Conclusie.....	55
4.3.9 Identificatie werk 0-meting.....	55
4.3.10 Identificatie werk 1-meting.....	56
4.3.11 Identificatie werk 2-meting.....	56
4.3.12 Conclusie.....	56
5. Discussie	57
5.1 Verbinden van resultaten en literatuur	57
5.1.1 Organisatie-identiteit.....	57
5.1.2 Afdelingsidentiteit	58
5.1.3 Beantwoorden van de eerste deelvraag.....	59
5.1.4 Organisatie identificatie.....	59
5.1.5 Afdeling identificatie	60
5.1.6 Werk identificatie	60
5.1.7 Beantwoorden van de tweede deelvraag.....	60
5.2 Overige resultaten.....	61
5.4 Beperkingen van het onderzoek	61
5.4.1 De gebruikte methode.....	62
5.4.2 De deelnemers.....	62
5.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	63
Literatuur	64
Bijlagen	69
Bijlage A Interviewschema's voormeting.....	69
Bijlage B Interviewschema's hoofdmeting.....	73
Bijlage C Uitnodigingsemail.....	77
Bijlage D Het Codeerschema.....	78

1. Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de aanleiding voor het onderzoek (1.1), gaat dieper in op Het Nieuwe Werken (1.2), de onderzoeksvragen (1.3), de praktische en theoretische relevantie van het onderzoek (1.4) en tenslotte wordt de context van dit onderzoek beschreven in paragraaf 1.5.

1.1 Aanleiding

Organisaties hebben in de afgelopen decennia steeds meer te maken met veranderingen. Gibson (2003) geeft aan dat er een toenemende mate van flexibiliteit binnen organisaties is. Vaak zijn veel taken uitbesteed en is het aantal fulltime medewerkers teruggebracht tot een kern van medewerkers. Daarnaast is de grootte van deze kern ook flexibel doordat werkgevers steeds meer gebruik maken van tijdelijke werkers (zzp-ers) om bepaalde taken op te pakken. Een derde manier van flexibiliteit binnen organisaties die steeds meer naar voren komt is de flexibiliteit voor medewerkers om zelf (in bepaalde kaders) te kiezen waar en wanneer ze werken, met als hulpmiddelen verschillende IT-middelen; Het Nieuwe Werken (HNW) (Gibson, 2003).

HNW is sinds enkele jaren een bekend fenomeen in binnen- en buitenland. Onderzoek van Kluwer (2011) onder 3429 werknemers wees uit dat de bekendheid van HNW is gestegen van 49% in 2009 tot 96% in 2011. Ook het aantal mensen dat gebruik maakt van HNW is toegenomen, van 47% in 2010 tot 54% in 2011 (Kluwer, 2011) en dit lijkt de aankomende jaren steeds verder toe te nemen.

HNW betekent vaak een grote verandering voor een organisatie. Bij Het Oude Werken wordt voornamelijk gelet op de aanwezigheid van de medewerkers en iedereen heeft een vaste plek. Bij HNW wordt de nadruk meer gelegd op het resultaat van het werk en wordt in het kader daarvan ook de werkplek ingericht. Zo is de werkplek niet meer vast maar kan de medewerker aan de hand van zijn of haar activiteit een werkplek uitkiezen en deze werkplek kan daarbij ook buiten het kantoor liggen (zie voor een uitgebreidere definitie van HNW paragraaf 1.2.1).

Jackson en van der Wielen (1998) geven aan dat telewerkers (een vorm van HNW) werk en privé anders omschrijven dan oude werkers. Zij onderscheiden werk en privé op activiteit terwijl oude werkers dit op locatie doen. Het is lastig voor medewerkers om die mentale omslag te maken. De nieuwe werkstijl gebaseerd op resultaten en activiteiten is een verandering van huidig denken voor medewerkers en hun leidinggevenden. Een andere mentale omschakeling die medewerkers moeten maken is dat werk en privé niet langer strikt gescheiden. Dit heeft volgens Ashforth, Kreiner & Fugate (2000) invloed op het veranderen van rollen. Dus het verlaten van de ene rol (bijvoorbeeld de moederrol) en het aangaan van een andere rol (bijvoorbeeld als leidinggevende). Een mens heeft meerdere rollen en door HNW kan de overgang van de ene rol naar de andere rol mogelijk worden beïnvloed, waardoor de identiteit en identificatie ook kan worden aangetast (Ashforth, et al., 2000).

Naast mentaal is er daarnaast een fysieke omschakeling. Al langer is er bekend dat werkomgeving veel invloed heeft op werknemers. Veel organisaties maken gebruik van een open plan office in combinatie met HNW. Dit heeft echter ook invloed op de cultuur en identiteit van een organisatie. De kantooromgeving wordt namelijk gezien als de fysieke representatie van een organisatiecultuur (Balmer & Greyser, 2002). Een organisatiecultuur heeft veel overlap met

organisatie-identiteit. Volgens Hatch en Schultz (1997) hebben organisatie cultuur en identiteit dezelfde basis en dienen ze dan ook om betekenis te verlenen aan de organisatie. Cultuur is hierbij echter meer autonoom, wordt niet direct doorgegeven en ligt niet zo zeer aan de oppervlakte, terwijl organisatie-identiteit een directe vergelijking is en een rationele factor is (Ravisi & Schultz, 2006).

Indirect heeft de kantooromgeving dus ook invloed op de identiteit van een organisatie en/of afdeling. Ook op het gebied van identificatie zijn er verbindingen te vinden met HNW. Fay en Kline (2012) en Fonner en Roloff (2012) maken in hun onderzoeken hier een start mee door elementen van HNW te verbinden met organisatie-identificatie.

In dit onderzoek wordt er verder gegaan op dit gebied en wordt er zowel naar identificatie als naar identiteit gekeken op verschillende niveaus. In de volgende paragrafen wordt eerst de achtergrond van HNW beschreven waarna er dieper in wordt gegaan op de hoofdvraag van het onderzoek en de theoretische en praktische relevantie van het onderzoek.

1.2 Het Nieuwe Werken

Deze paragraaf gaat verder in op HNW. Eerst wordt HNW verder uitgelegd en een definitie gegeven (1.2.1), in 1.2.2 worden de verschillende vormen van HNW genoemd en tenslotte worden in 1.2.3, de voor- en nadelen van HNW besproken.

1.2.1 Definitie van Het Nieuwe Werken

Een definitie van HNW is lastig te geven omdat organisaties op verschillende manieren HNW invoeren (van Heck, 2010). De impact van de invoering verschilt. Het ene bedrijf noemt het verschaffen van laptops aan de top 20 van het management HNW terwijl het andere bedrijf het hele pand verbouwd en workshops aanbiedt voor alle medewerkers om met de veranderingen om te gaan. In de volgende paragraaf worden meer voorbeelden gegeven van verschillende vormen van HNW.

In de literatuur zijn ook verschillende definities te vinden die allemaal met HNW te maken hebben. De term “Het Nieuwe Werken” is niet te vertalen in het Engels. In Engelstalige literatuur wordt voornamelijk gesproken over teleworking en telecommuting, deze begrippen gaan meer in op het thuiswerkaspect van HNW terwijl HNW meer is dan alleen thuiswerken. Sullivan (2003) zegt bijvoorbeeld dat telewerken afgezonderd werken (van de kantoorruimte) is, daarbij gebruik makend van Informatie- en Communicatietechnologie (ICT). Een definitie voor telewerk is: “*Telework is remote work which uses information and communication technologies*” (Sullivan, 2003; Daniels et al., 2001). Telecommuting heeft eenzelfde definitie:

Telecommuting is an alternative work arrangement in which employees perform tasks elsewhere that are normally done in a primary or central workplace, for at least some portion of their work schedule, using electronic media to interact with others inside and outside the organization. (Gajendran & Harrison, 2007, p1525)

HNW gaat verder dan telewerken en telecommuting. Bij telewerken en telecommuting ligt de nadruk op de mogelijkheid tot thuiswerken (Daniels, Lamond & Standen, 2001; Gajendran & Harrison,

2007) terwijl Het Nieuwe Werken meer inhoud dan thuiswerken alleen (SNS REAAL, 2010). Bijl (2009) omschrijft HNW als volgt:

Het Nieuwe Werken is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door die medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt. Recente ontwikkelingen in de ICT maken Het Nieuwe Werken technisch mogelijk en maatschappelijke ontwikkelingen maken het wenselijk. (Bijl, 2009, p27).

Kluwer (2011) hebben eenzelfde definitie opgesteld zij zeggen: “Bij Het Nieuwe Werken gaat het om tijd- en plaats onafhankelijk werken, waarbij gebruik wordt gemaakt van ICT-oplossingen voor onderlinge communicatie en samenwerking”.

De definities van telecommuting en telewerken zijn nog te beperkt om te gebruiken in dit onderzoek. Het gaat alleen in op het thuiswerken en niet de fysieke en mentale veranderingen die ook bij HNW horen. De definitie van Bijl (2009) is nog erg globaal en geeft wel aan wat HNW inhoudt in dit onderzoek maar biedt weinig houvast in de precieze omvang. De definitie van Kluwer (2011) is het meest praktisch en biedt het meeste inzicht in wat HNW inhoudt en deze definitie wordt dan ook bedoeld wanneer er wordt gesproken over HNW in dit onderzoek. In de volgende paragraaf worden verdere voorbeelden gegeven van hoe HNW wordt ingevuld bij verschillende organisaties.

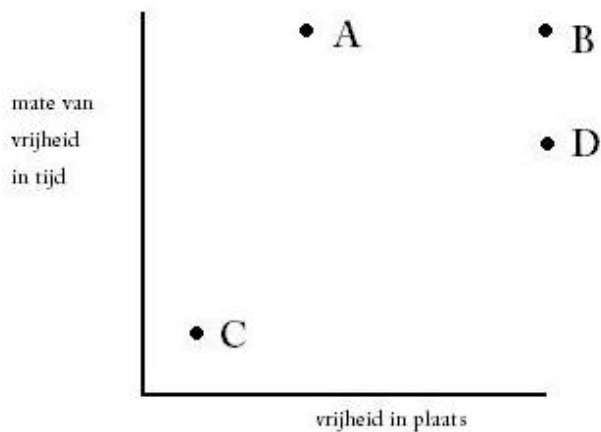
1.2.2 De verschillende vormen van Het Nieuwe Werken

Al in de definitievorming van HNW komen verschillende vormen van HNW naar voren. Er worden verschillende voorbeelden gegeven die allemaal met HNW te maken hebben. Zo noemen Duxbury, Higgins & Mills (1992) een voorbeeld van medewerkers die naast de kantooruren ook nog uren thuis maken buiten kantooruren. Baruch (2001) legt met zijn telewerken de nadruk op het gedeeltelijk of volledig thuiswerken. Kluwer (2011) echter neemt daarmee ook nog de mogelijkheid van medewerkers mee om hun eigen tijd in te delen en tijd- en plaats onafhankelijk te werken met als randvoorwaarden het gebruik van ICT middelen.

Verschiedende organisaties houden zich bezig met HNW. In Nederland zijn Interpolis en Microsoft de bekendste voorbeelden. Interpolis was in Nederland één van de eerste die over ging op een nieuwe manier van werken (Bijl, 2009). En in mei 2008 begon Microsoft met HNW en werd ook het begrip HNW steeds bekender in Nederland. Volgens Bijl (2009) maken nu voornamelijk financiële instellingen en ICT bedrijven gebruik van HNW, mede doordat zij een hoog aantal kenniswerkers hebben. En het is te verwachten dat meer organisaties met een hoog aantal kenniswerkers ook zullen overstappen (Bijl, 2009).

HNW betekent een verandering in aandachtsgebieden. Medewerkers worden nadrukkelijk aangestuurd op resultaten in plaats van aanwezigheid, omdat dit niet meer gecontroleerd kan worden wanneer medewerkers thuiswerken. Vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid zijn basisbegrippen voor de meeste organisaties die HNW invoeren maar er bestaat veel verschil tussen de vormen HNW

die organisaties invoeren. De kern van HNW is tijd- en plaats onafhankelijk werken. Maar de mate waarin dit gebeurt verschilt per organisatie. Bij Microsoft kregen alle medewerkers de middelen om thuis te werken en werd het kantoor volledig opnieuw ingericht met verschillende zitplekken en werkplekken. Zo zijn er plekken waar medewerkers kunnen ontspannen met het spelen van een spelletje op de Xbox, maar zijn er ook afgesloten concentratiewerkplekken. Maar bij andere (kleinere) bedrijven is HNW minder ver doorgetrokken en krijgt alleen de top 20 managers een laptop om thuis te kunnen werken. Om de verschillen in impact te krijgen is het volgende model 1.1 opgesteld:



Model 1.1 Verschillende vormen van HNW

Het model geeft drie verschillende vormen van HNW weer: A, B & D. Punt C geeft het “oude werken” aan, waarbij medewerkers op vaste tijden naar kantoor komen, een vaste plek op kantoor hebben en binnen kantoor tijden (9 tot 5) hun werk doen. Punt A geeft een hoge mate van vrijheid in tijd aan waarbij medewerkers zelf kunnen kiezen wanneer ze hun werk doen maar de vrijheid in werkplekken is beperkt. Dit kan bijvoorbeeld vanwege bedrijfsveiligheid dat medewerkers alleen thuis of op kantoor mogen werken maar ook wanneer een organisatie er voor kiest om medewerkers bepaalde vloeren toe te kennen waar ze mogen werken. Punt B geeft een hoge mate van vrijheid in plaats en tijd aan. Hierbij mogen medewerkers zelf volledig kiezen wanneer ze werken en waar ze werken. Deze vorm komt uiteindelijk weinig voor bij organisaties omdat veel organisaties nog werken met bepaalde kantoor tijden (wanneer moet je overleggen met je collega's wanneer je alleen 's nachts werkt) en complete vrijheid in plek is vaak niet mogelijk vanwege praktische overwegingen zoals internettoegang, maar punt B is voor veel organisaties wel de insteek van HNW. Punt D tenslotte geeft een hoge mate van vrijheid in plaats aan maar mindere mate in tijd, dit komt bijvoorbeeld komen doordat kantoren werken met bepaalde openingstijden.

Dit model geeft aan dat er veel variatie is in de vormen van HNW die organisaties toepassen. Het verschil in mate van vrijheid in tijd en plaats ligt aan het type organisatie (dienstverlenend versus producerend), type medewerkers (kenniswerkers versus productiemedewerkers) en de voornaamste reden voor het invoeren van HNW (kostenreductie versus hogere medewerkerstevredenheid). Elke vorm van HNW heeft zijn eigen voor- en nadelen, in de volgende paragraaf wordt er dieper ingegaan op de voor- en nadelen van HNW in het algemeen.

1.2.3 De voor- en nadelen van Het Nieuwe Werken

Het is nu duidelijk wat HNW inhoudt en hoe het is ontstaan, maar de vraag bestaat waarom organisaties overgaan op HNW. Wat zijn de voor- en nadelen voor een organisatie om over te gaan op HNW? Gajendran en Harrison (2007) geven in hun artikel aan dat er verschillende uitkomsten zijn met betrekking tot voor- en nadelen van HNW. Ook andere onderzoekers hebben onderzoek gedaan met betrekking tot de voor- en nadelen van HNW. De voor en nadelen zijn globaal op te delen in maatschappelijke invloed, invloed op de organisatie en de invloed op de medewerker.

Veel onderzoekers geven aan dat een groot voordeel van HNW op de maatschappij het feit is dat medewerkers minder hoeven te reizen, wat resulteert in minder en minder milieuvervuiling door minder uitstoot van schadelijke gassen (Baruch, 2000). Een ander voordeel dat veel genoemd wordt is het vergroten van de arbeidsmarkt doordat gehandicapten en alleenstaande ouders makkelijker kunnen werken (Baruch, 2000; Daniels, et al., 2001)

De invloed op de organisatie is groot. Zo wordt er gesteld dat HNW leidt tot verbeterde prestaties op het werk, toegenomen productiviteit (Gajendran & Harrison, 2007; Daniels et al., 2001). Minder kosten voor onroerend goed (Gajendran & Harrison, 2007), toename welzijn van medewerkers, minder ziekteverzuim (Baruch, 2000), behouden van medewerkers voor de organisatie (Daniels et al., 2001). Maar er worden ook een aantal nadelen genoemd van HNW voor de organisatie. Zo noemen Daniels et al. (2001), de meerkosten van ICT middelen en het nadeel dat thuiswerkers moeilijker te controleren en te motiveren zijn. Baruch (2000) noemt daarnaast dat medewerkers ook minder betrokken zouden zijn wanneer zij thuiswerken en bovendien stelt hij dat niet elke medewerker geschikt is om thuis te werken en dat leidinggevendenden minder invloed op mensen hebben en op de situaties op het werk.

HNW heeft ook veel invloed op de medewerker zelf. De belangrijkste voordelen die worden genoemd is de toegenomen gepercipieerde autonomie en toegenomen productiviteit/verbeterde prestaties op het werk (Gajendran & Harrison, 2007; Baruch, 2000; Daniels et al., 2001). Ook stellen Gajendran en Harrison (2007) dat thuiswerken leidt tot minder conflict tussen werk en familie, stress verminderend werkt en zorgt voor een verhoogde werktevredenheid. Daniels et al. (2001) noemt ook verschillende voordelen zoals flexibiliteit in planning, minder reistijd en minder afleiding tijdens het werken. Maar ook voor de werknemers heeft HNW enkele nadelen. De meeste nadelen hebben te maken met het contact met collega's zoals een slechtere relatie met collega's bij veel thuiswerken (Gajendran&Harrison, 2007), een afname van samenwerkingsvoordelen (Baruch, 2000) en sociale isolatie (Daniels, et al., 2001). Andere nadelen voor de medewerker die genoemd worden zijn: het meer tijd kwijt zijn aan werken (Daniels, et al., 2001), geen mogelijkheden tot personalisatie op kantoor (Wells, 2000) en een toegenomen conflict werk-privé (Daniels, et al., 2001).

Hierboven worden verschillende voor- en nadelen genoemd die, volgens de literatuur, aan HNW verbonden zijn. Baruch en Nicholson (1997; uit Baruch 2001) zeggen hierover dat de resultaten in de literatuur niet altijd met elkaar overeen komen en volgens hun onderzoek blijkt dat een balans tussen thuiswerken en op kantoor werken het beste resultaat geeft voor zowel de medewerker als de organisatie.

1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen

Uit bovenstaande paragrafen blijkt dat HNW veel invloed kan hebben op een organisatie. Uit verschillende onderzoeken blijken ook verschillende voor- en nadelen die gekoppeld worden aan HNW. Toch is er weinig onderzoek gedaan naar de invloed die HNW kan hebben binnen een organisatie op de identiteit en identificatie van medewerkers. Bailey en Kurland (2002) geven in hun artikel aan dat in verder onderzoek er gekeken moet worden naar de impact op groep- en organisatie niveau om duidelijk te krijgen wie er beïnvloed worden door HNW en op welke manier. De laatste jaren is meer nadruk op het belang van organisatie identificatie komen te liggen in onderzoeken naar HNW.

Het onderzoek van Fonner en Roloff (2012) maakt een start om HNW te verbinden aan organisatie identificatie. Zij keken wat de invloed van verschillende media (face to face, email, telefoon, instant messaging & video conferencing) is op stress van onderbrekingen en gevoel van sociale aanwezigheid. Stress heeft een negatieve invloed op organisatie identificatie en sociale aanwezigheid een positieve. Uitkomst van het onderzoek is dat met name email en face to face contact invloed hebben op een toename van stress en daarmee een negatieve invloed hebben op organisatie identificatie. Fay en Kline (2012) kijken in hun onderzoek ook naar organisatie identificatie. Zij onderzochten de invloed van informele communicatie op organisatie identificatie in de context van vaak thuiswerkende medewerkers (medewerkers die meer dan 2 dagen in de week thuiswerken). De resultaten geven aan dat verschillende vormen van informele communicatie een positief effect hebben op organisatie identificatie.

Hoewel verschillende onderzoeken een poging doen om te kijken naar de invloed van HNW op organisatie identificatie wordt afdelingsidentificatie niet mee genomen. En onderzoek op het gebied van de invloed van HNW op identiteit is er nog helemaal niet. Daarnaast wordt in onderzoeken nog weinig gebruik gemaakt van een vergelijking tussen medewerkers die wel en niet thuiswerken. In dit onderzoek wordt daarom gekeken naar zowel de invloed van HNW op de identificatie en de identiteit en op werk, afdeling en organisatieniveau. Er wordt gebruik gemaakt van medewerkers die al langer gebruik maken van HNW, medewerkers die korte tijd over zijn en medewerkers die nog over gaan op HNW. De volgende onderzoeksvraag is opgesteld: *Wat is de invloed van Het Nieuwe Werken op identiteit en identificatie van medewerkers met hun beroep, werkplek en de organisatie?* Waarbij de volgende deelvragen horen:

1. Wat is de invloed van Het Nieuwe Werken op de identiteit van het beroep, de afdeling en de organisatie?
2. Wat is de invloed van Het Nieuwe Werken op de identificatie met het beroep, de afdeling en de organisatie?

1.4 Theoretische en praktische relevantie van het onderzoek

De waarde van dit onderzoek is zowel van praktische als theoretische aard. Het Nieuwe Werken is, zoals de term al aangeeft, nieuw, vanaf de jaren 80 is er begonnen met het schrijven over het fenomeen, maar er is nog veel verschil in de definities. De gedane onderzoeken richten zich vooral op de fysieke aanpassingen en de IT, minder onderzoek is er gedaan naar de menselijke kant

van HNW (Baruch, 2000; Baruch, 2001). In dit onderzoek wordt hier wel naar gekeken en wordt de bestaande literatuur aangevuld op dit vlak.

Volgens Baruch (2001) zal de bestaande literatuur op het gebied van HNW vooral voordeel hebben van voor en na onderzoek naar HNW en het gebruik van deelnemers die (nog) niet telewerken. In dit onderzoek wordt hiervan gebruik gemaakt door deelnemers te kiezen die al wel en nog niet over zijn op HNW.

Golden, Veiga en Dino (2008) deden onderzoek naar de invloed van (door HNW veroorzaakte) sociale isolatie op de productiviteit van werknemers. Zij geven in hun conclusies aan dat het belangrijk is om in verder onderzoek te kijken naar andere mogelijke invloeden van sociale isolatie. Dit element, isolatie en het verminderen van contact met collega's wordt in dit onderzoek ook meegenomen, met name op afdelingsniveau.

Praktisch is het onderzoek relevant omdat nu veel organisaties besluiten over te gaan op HNW. Door dit onderzoek kunnen deze organisatie inzicht krijgen in de invloed die HNW heeft op identiteit en identificatie en kunnen zijn acties nemen aan de hand van de aanbevelingen.

Voor veel organisaties zijn hun medewerkers de belangrijkste bronnen van inkomsten. Het is belangrijk voor organisaties om medewerkers aan te trekken en te behouden. Om medewerkers te behouden is het belangrijk om een bepaalde identiteit te vormen waar medewerkers zich prettig bij voelen en om de identificatie van medewerkers met hun afdeling en organisatie te vergroten (Duckerich, Golden & Shortell, 2002). Het is van belang om in dit gebied onderzoek te blijven doen, om de ontwikkelingen bij te houden.

Voor SNS REAAL is dit onderzoek met name relevant omdat het de organisatie inzicht geeft in welke invloed HNW heeft op hun eigen organisatie.

1.5 Context van het onderzoek

In deze paragraaf wordt ingegaan op de context waarin het onderzoek is uitgevoerd. Omdat HNW bij elke organisatie weer anders wordt ingevuld (van Heck, 2010) is het van belang om de context duidelijk te beschrijven.

Dit onderzoek is uitgevoerd bij SNS REAAL, een Nederlandse bank-verzekeraar met producten op het gebied van sparen en beleggen, hypotheek en vastgoedfinanciering en verzekeren. SNS REAAL is ontstaan door een fusie van SNS banken en REAAL verzekeringen in 1997. Merken die onder SNS REAAL opereren zijn onder andere SNS Bank, REAAL, Zwitsersleven, ASN bank, Regiobank, Proteq en Route Mobiel. Met een balanstotaal van 128 miljard en ongeveer 8.000 medewerkers is SNS REAAL één van de kleinere onder de groten van Nederland. Door HNW worden verschillende afdelingen en beroepen samen op één vloer gezet, de inrichting van de werkvloeren wordt gelijkgetrokken over de gehele organisatie en de manier van werken is geheel anders. Dit heeft invloed op de werkervaring en daarmee wellicht op de identiteit en identificatie met beroep, afdeling en organisatie.

SNS REAAL heeft Het Nieuwe Werken opgehangen aan drie delen; het fysieke deel, het virtuele deel en het mentale deel (zie figuur 2.1) aan de hand hiervan is een concept opgesteld hoe Het

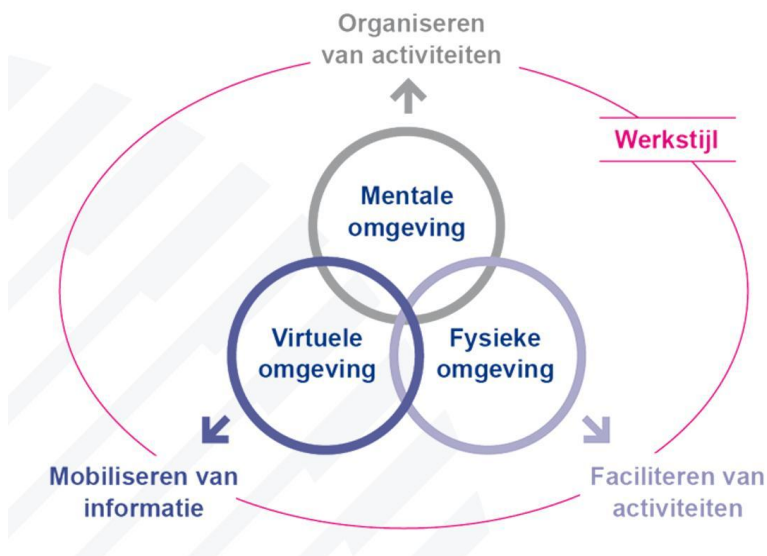
Nieuwe Werken wordt ingevoerd bij SNS REAAL. In onderstaande tekst wordt kort ingegaan op de drie verschillende delen.

Het fysieke deel omvat de kantoorinrichting en de facilitaire dienstverlening op kantoor. De gebouwen van SNS REAAL worden, verdieping voor verdieping, helemaal opnieuw ingericht. De nieuwe vloer bevat verschillende soorten werkplekken voor verschillende activiteiten. Zo zijn er cockpits (hokjes) voor geconcentreerd werk, open werkplekken voor werk waarbij minder concentratie vereist is, coupe-werkplekken (halfgesloten plekken met schotten) voor werk met een gemiddelde concentratie en duo-lounges voor samenwerken. Verdiepingen worden grotendeels volgens één lijn ingericht, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen 'verwerkende vloeren' (voor het verwerken van informatie) en 'kenniswerkende vloeren' (voor het verbeteren of vernieuwen van producten, diensten en processen). Teams zitten op de nieuwe vloer niet meer standaard bij elkaar. De activiteit is leidend voor de keuze van de werkplek. Bovendien zijn alle plekken flexplekken, zelfs de Raad van Bestuur heeft geen eigen werkplekken meer. De bezetting gaat van 1 plek per medewerker naar 0.6, dit kan omdat mensen thuis gaan werken.

Het virtuele deel, onder het virtuele deel vallen alle informatietechnologische middelen en mogelijkheden. Iedereen die over gaat op HNW krijgt een eigen laptop en smartphone. Deze producten bevatten software die het mogelijk maakt om documenten te delen via intranet (iD), agenda's te delen (Microsoft Outlook), te chatten, bellen of een videoconferentie op te starten (Office Communicator), en op afstand te vergaderen (Live Meeting). Het virtuele deel maakt op afstand werken, thuiswerken, mogelijk. Daarnaast krijgen medewerkers een toelage om hun thuiswerkplek in te richten volgens Arbo richtlijnen. De dagen dat medewerkers thuis werken zijn flexibel, in overleg met de leidinggevende, in te delen. Een afspraak is echter wel dat medewerkers minimaal twee dagen per week op kantoor zijn. Daarnaast is thuiswerken geen verplichting voor medewerkers.

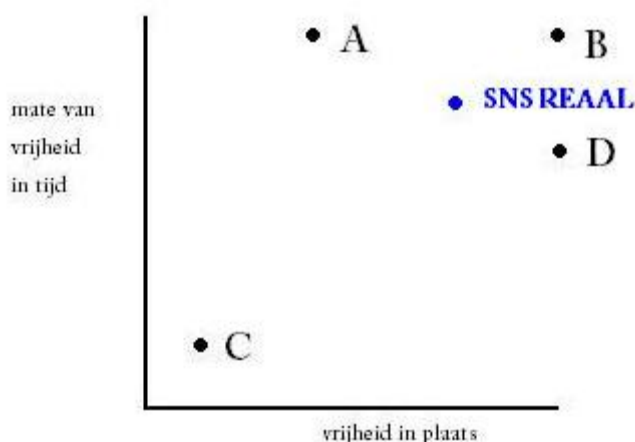
Het mentale deel dit deel bestaat uit een ontwikkelprogramma van ongeveer vijftien onderdelen. In e-learning en workshops worden medewerkers begeleid bij de nieuwe manier van werken. Een nieuwe werkstijl waarbij resultaat, vertrouwen, verantwoordelijkheid en verbinding centraal staat, is daarbij leidend. Medewerkers maken tijdens de workshop met elkaar afspraken over hoe zij (samen) willen werken binnen HNW. Er is een traject voor leidinggevenden en een traject voor niet-leidinggevenden. Leidinggevenden lopen doorgaans iets voor op het programma. Ook zijn er sessies waarin medewerkers leren omgaan met digitale middelen. Het ontwikkelprogramma start ongeveer een half jaar voor overgang naar HNW en duurt tot ongeveer vier maanden na overgang (SNS REAAL, 2010).

De drie verschillende delen zijn opgenomen in figuur 1.2 en omvatten het hele concept van Het Nieuwe Werken binnen SNS REAAL. SNS REAAL geeft aan dat het fysieke en virtuele deel randvoorwaarden zijn voor HNW en dat de grootste uitdaging ligt bij het mentale deel.



Figuur 1.2: De integrale aanpak van SNS REAAL

Wanneer model 1.1 wordt toegepast op de situatie bij SNS REAAL komt naar voren dat SNS REAAL zowel voor plaats als tijdonafhankelijk werken bepaalde randvoorwaarden heeft opgesteld. Zo hebben afdelingen oriëntatievloeren toegewezen gekregen om te werken en enkele vloeren zijn beveiligd door middel van een passysteem waardoor niet alle medewerkers deze vloeren op kunnen. Een andere beperking in plaats onafhankelijk werken is dat de laptops niet op onbeveiligde internetverbindingen kunnen worden aangesloten waardoor medewerkers bijvoorbeeld niet in de trein op hun laptop kunnen werken. Ook zijn er een aantal randvoorwaarden voor tijdonafhankelijk werken opgesteld. Deze afspraken zijn veelal ook per afdeling gemaakt dus kunnen per afdeling verschillen. Maar op organisatieniveau is afgesproken dat medewerkers minimaal twee dagen in de week op kantoor zijn, ongeacht de vorm van het dienstverband. Een andere beperking in de mate van vrijheid in tijd is het feit dat de kantoren niet de hele dag open zijn dus medewerkers kunnen niet 's avonds laat nog gaan werken op kantoor. Hierdoor wordt de plek van SNS REAAL in model 1.1 als volgt:



Model 1.2 Verschillende vormen van HNW met SNS REAAL

Uit dit hoofdstuk blijkt de invloed van HNW op een organisatie en is het belang genoemd van het onderzoeken naar de invloed van HNW op identiteit en identificatie. In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de theorie van identiteit en identificatie.

2. Theoretisch Kader

Dit hoofdstuk beschrijft de theorie achter het onderzoek. In paragraaf 2.1 wordt kort ingegaan op literatuur met betrekking tot organisatieveranderingen. 2.2 gaat in op literatuur over identiteit in het algemeen en organisatie- en afdelingsidentiteit specifiek. Paragraaf 2.3 tenslotte gaat in op identificatie. Ook in deze paragraaf wordt eerst algemeen gesproken over identificatie, waarna verder wordt ingegaan op afdeling- en organisatie-identificatie specifiek.

2.1 Organisatieverandering

Volgens Baruch (2001) is de bereidheid en de mate waarin de medewerkers gereed zijn voor Het Nieuwe Werken de belangrijkste factor voor een succesvolle invoering van Het Nieuwe Werken. Waarbij de intentie tot Het Nieuwe Werken van zowel het management als de medewerkers zelf moet komen. Volgens Lines (2004) is het belangrijk dat medewerkers betrokken worden bij een organisatieverandering, dit neemt een groot gedeelte van de weerstand weg. Daarnaast ligt ook een deel van de weerstand vaak bij de waarden en doelen die een medewerker aan zijn of haar werk heeft gesteld. Wanneer een verandering dus in lijn is met de eigen gestelde doelen en waarden zal de medewerker minder weerstand tonen (Lines, 2004).

Balmer (2001) stelt dat bij organisatieverandering niet genoeg wordt stilgestaan bij de verschillende identiteiten binnen de organisatie. Vaak wordt alleen de visie van de CEO gebruikt en wordt er niet gekeken naar de werkelijke identiteit en andere vormen.

Dutton en Duckerich (1991; uit Alvesson & Empson, 2008) vonden in hun artikel een sterke link tussen organisatieverandering en organisatie identiteit. In een veranderende omgeving geven de deelnemers de identiteit van hun organisatie makkelijker weer, ze kijken terug naar het verleden en denken aan hoe het toen was, de oude identiteit als het ware (Ashforth & Mael, 1996; uit Alvesson & Empson, 2008).

2.2 Identiteit

Baruch (2000) noemt in zijn artikel vijf factoren die veranderen voor medewerkers door Het Nieuwe Werken. Eén van de factoren die Baruch (2000) noemt is identiteit, met name de veranderde opvatting over zichzelf als een medewerker, gezinslid en carrièremaker. In deze paragraaf wordt verder ingegaan op de veranderende identiteit op de werkvloer. Allereerst wordt er ingegaan op de definities van identiteit (2.2.1) waarna er verder wordt opgesplitst en wordt gekeken naar de organisatie-identiteit (2.2.2) en de afdelingsidentiteit (2.2.3).

2.2.1 Definitie(s) van Identiteit

Het indelen in identiteiten gebeurt zodat mensen de wereld begrijpen waarin zij verkeren. Door groepen een bepaalde identiteit te geven en men over zichzelf ook een bepaalde identiteit formuleert, kan er een wij – zij idee ontstaan, waarbij het duidelijk is in welke groep een persoon wel en niet hoort (Tajfel, 1981; uit Alvesson, Ashcraft, & Thomas, 2008). Identiteit kan op verschillende manieren worden opgedeeld, één van deze opdelingen is in persoonlijke identiteit en sociale identiteit (Alvesson

et al., 2008). Persoonlijke identiteit refereert dan aan unieke persoonlijke eigenschappen waarvan verondersteld wordt dat ze niet gedeeld worden met andere personen of niet worden gezien als groepseigenschap. Sociale identiteit wordt gezien als de perceptie van een individu van zichzelf als onderdeel van een groep, waarbij voornamelijk wordt gekeken naar waarde en emotionele band (Alvesson, et al., 2008).

De sociale identiteit kan veel verschillende vormen aannemen. Zo kan men een sociale identiteit delen met een beroepsgroep, afdeling of organisatie. Kreiner, Hollensbe en Sheep (2006) geven in hun artikel aan dat mensen in de huidige maatschappij onder druk staan om toe te geven aan de verschillende behoeften, waarden en identiteiten van verschillende groepen, waaronder een afdeling, beroepsgroep of organisatie.

Identiteit heeft ook verschillende definities. Sommige onderzoekers gaan ervan uit dat binnen een organisatie er één centrale identiteit bestaat, Albert en Whetten (1985; uit Brown, Dacin, Pratt & Whetten, 2006) gaan ervan uit dat een identiteit centraal, langdurig en onderscheidend moet zijn om succesvol te zijn. Albert en Whetten (1985; uit Brown et al. 2006) hebben veel invloed gehad op de identiteit literatuur. Alvesson et al. (2008) stappen in hun artikel af van het begrip dat identiteit langdurig, centraal en onderscheidend is. Zij stellen dat er wel patronen te vinden zijn in identiteit maar dat identiteit een tijdelijk, contextgevoelig en ontwikkelend set van constructen is. Gioia, Schultz en Corley (2000) gaan meer uit van de definitie van Albert en Whetten (1985; uit Brown et al. 2006). Gioia et al. (2000) stellen alleen dat langdurig niet betekent dat de identiteit daadwerkelijk gelijk blijft. Gioia et al. (2000) zeggen dat er in plaats van langdurig een bepaalde continuïteit in de identiteit zit, dit komt omdat met dezelfde labels (benamingen) wordt gewerkt maar dat de betekenis van die labels anders is geworden over de jaren. Zo blijft de indruk bestaan dat de identiteit niet veranderd is terwijl de betekenis wel degelijk veranderd is.

2.2.2 Organisatie-identiteit

De organisatie is een breed begrip. Vanuit de klassieke benadering werd een organisatie gezien als een mechanisme. Daarna kwam meer het begrip dat de organisatie en haar medewerkers niet vast stonden maar in beweging waren, onder andere in uiting gebracht in de systeemtheorie (Littlejohn & Foss, 2005). Daft en Weick (1984) beschrijven organisaties als open systemen die informatie van de (onzekere) omgeving binnenkrijgen en verwerken. In dit onderzoek wordt ook uitgegaan van de organisatie als een open systeem.

Volgens Balmer (2001) zijn er drie conceptuele modellen die veel invloed hebben gehad op de latere ontwikkeling van het begrip corporate identiteit, namelijk het model van Dowling, het model van Abratt en het model van Kennedy.

Kennedy's (1977; in Stuart, 1999) model ligt aan de basis van veel verder onderzoek. Zij stelt dat de medewerkers cruciaal zijn in de vorming van een organisatie identiteit. Daarnaast is Kennedy (1977; in Stuart) belangrijk geweest in het benadrukken dat het beleid van een organisatie ten opzichte van het imago gebaseerd moet zijn op de werkelijkheid waarin de organisatie opereert.

Dowling (1993; in Stuart, 1999) richt zich in zijn model meer op het imago en onderscheid in zijn model verschillende vormen daarvan, cultuur wordt op hetzelfde niveau gezet op identiteit en

imago en is daarbij ook de lijm die de onderdelen samen bindt. Dit wordt betwijfeld door Hatch en Schultz (1997) en Balmer en Wilson (1998). Hatch en Schultz (1997) stellen dat cultuur de context is waarin een imago zich bevindt.

Abratt (1989) introduceerde in zijn artikel het begrip corporate personaliteit, iets wat nu niet wijd gebruikt wordt. Abratt (1989) stelde dat management de corporate personaliteit zou moeten onderzoeken en omschrijven en vanuit daar een corporate filosofie zouden moeten formuleren waar de kernwaarden van de organisatie in staan. Dit vormt dan vervolgens de corporate cultuur. Corporate identiteit ziet Abratt (1989) meer als extern gericht. Hij omschrijft corporate identiteit als een verzameling van visuele en fysieke signalen waardoor mensen de organisatie kunnen herkennen en onderscheiden van andere organisaties. De corporate identiteit kan daardoor de organisatie omschrijven of symboliseren.

In dit onderzoek wordt uitgegaan van het begrip organisatie-identiteit. Balmer en Greyser (2002) beschrijven in hun artikel de verschillen tussen corporate en organisatie-identiteit. Organisatie identiteit wordt daarbij omschreven als het begrip dat focust op een organisatie cultuur met de nadruk op werknemersverbondenheid met de organisatie. Het verschil tussen organisatie-identiteit en corporate identiteit ligt volgens Hatch en Schultz (1997) aan de stroming van het onderzoek. Organisatie-identiteit komt meer vanuit de organisatiewetenschappen terwijl corporate identiteit meer uit de marketing hoek komt. Organisatie-identiteit wordt omschreven als een brede opvatting van wat medewerkers waarnemen, voelen en denken over hun organisatie. Er wordt verondersteld dat het een collectief en gedeeld begrip is van voor de organisatie kenmerkende waarden en karakteristieken. Organisatiecultuur wordt door Hatch en Schultz (1997) gezien als de interne symbolische context waarin organisatie-identiteit zich ontwikkelt en wordt gehandhaafd.

Volgens Brown et al., (2006) staat identiteit, samen met imago en reputatie, centraal tot het succes van de onderneming. Olins (1978; in Abratt 1989) geeft aan dat een gevoel van identiteit natuurlijk en noodzakelijk is voor elke sociale groep, dus met inbegrip van de afdeling en de organisatie. In hun artikel maken Brown et al. (2006) het onderscheid tussen 2 verschillende soorten identiteit. De interne identiteit met de kernvraag: Wie zijn we als organisatie? En de meer extern gerichte identiteit, met als kernvraag: Wat wil de organisatie dat anderen denken over de organisatie? Brown et al. (2006) gaan wel uit van een centrale, langdurige en onderscheidende identiteit zoals Albert en Whetten (1985; uit Brown et al., 2006). Toch kan hun indeling van identiteit wel worden gebruikt in dit onderzoek, met als kanttekening dat identiteit kan veranderen.

Een extra factor die hierbij mee kan worden genomen is dat interactie met mensen en media buiten de organisatie de identiteit ook weer kan veranderen of juist kan worden versterkt doordat de identiteit wordt verdedigd (Corley, 2004).

2.2.3 Afdelingsidentiteit

Verschillende afdelingen kunnen beschouwd worden als verschillende groepen binnen één organisatie. Volgens Lawrence en Lorsch (1967; uit Alblas, 2004) hebben groepen verschillende oriëntaties. Allereerst de doeloriëntatie; verschillende afdelingen hebben ook verschillende doelen waardoor er ook conflict kan ontstaan over welk doel belangrijker is. Ten tweede is er de

tijdsoriëntatie; sommige afdelingen zijn meer lange termijn gericht terwijl andere afdelingen juist op de korte termijn hun afspraken na willen komen. De interpersoonlijke oriëntatie binnen verschillende afdelingen is vaak ook anders, de omgangsvormen die men met elkaar op de ene afdeling heeft hoeft men niet op de andere afdeling ook te hebben. En tenslotte speelt ook de structuur van de afdeling mee in de groepsvorming.

De afdelingsidentiteit kan worden gezien als een vorm van sociale identiteit, binnen een kleinere groep (Alvesson et al., 2008). Doordat de afdelingen samen worden gevoegd is het mogelijk dat medewerkers zich aangetast voelen in hun afdelingsidentiteit. Hierdoor kan er een sterk wij-zij gevoel ontstaan binnen de verschillende afdelingen (Elsbach & Kramer, 1996). Breakwell (1989; uit Alvesson et al., 2006) heeft enkele omgangsstrategieën geformuleerd die medewerkers toepassen wanneer zij zich in hun identiteit voelen aangetast

Uit het artikel van Corley (2004) komt naar voren dat binnen een organisatie verschillende groepen ook verschillende visies houden op identiteit. Het topmanagement zag identiteit als een constant veranderend proces waarbij de strategie van de organisatie leidend was. De medewerkers op de vloer zagen identiteit juist meer als voortvloeisel van hun cultuur en daarmee zagen zij de identiteit ook meer als een stabiele factor binnen de organisatie.

2.3 Identiteit en Het Nieuwe Werken

HNW brengt verschillende veranderingen binnen een organisatie. Deze veranderingen hebben mogelijk ook invloed op de identiteit van de organisatie en de afdeling. Hoewel er nog vrijwel geen onderzoek is geweest naar de directe invloed van HNW op de identiteit, is wel veel onderzoek geweest naar verschillende elementen die beïnvloed worden door HNW zoals de fysieke omgeving en het communicatieklimaat. In deze paragraaf wordt het verband tussen elementen die door HNW beïnvloedt worden en identiteit onderzocht.

2.3.1 De fysieke omgeving en identiteit

De werkplek is voor medewerkers vaak erg belangrijk. Een werkplek geeft een gevoel van status en medewerkers hechten waarde aan het personaliseren van hun werkplek omdat ze daarmee hun eigen sociale identiteit kunnen laten zien (Elsbach, 2003). Het personaliseren van een werkplek kan op verschillende manieren. Medewerkers laten vaak door middel van personalisatie relaties zien, bijvoorbeeld met familie, vrienden, collega's en huisdieren (Wells&Thelen, 2002). 70% van de medewerkers in Amerikaanse organisaties personaliseren hun werkplek, de personalisatie policy van een organisatie heeft het meeste invloed op de mate van personalisatie van de medewerkers.

In een omgeving zonder eigen werkplekken is het moeilijk om te personaliseren. Brunia en Hartjes-Gosselink (2009), vonden echter in hun onderzoek dat medewerkers dan ook personaliseren, zelfs al was het niet toegestaan. De mate van personalisatie verschilde ook hier en de onderzoekers vonden dat wanneer medewerkers tevreden waren over het kantoor concept en het ontwerp minder personaliseerden (als ze al personaliseerden). Het omgekeerde gold ook, wanneer medewerkers ontevreden waren over het concept en de omgeving dan personaliseerden zij ook meer (Brunia&Hartjes-Gosselink, 2009).

Brunia en Hartjes-Gosselink (2009) vonden verschillende redenen die medewerkers gaven voor personalisatie. Zo wilden medewerkers zich door middel van personalisatie thuis voelen, hun status en successen weergeven, hun territorium afbakenen, controle uitoefenen op de omgeving, de organisatie cultuur weergeven, hun eigen identiteit laten zien en die van de afdeling. Tenslotte voor deze specifieke organisatie gold dat de organisatie steeds zakelijker werd en dat het individu steeds minder leek uit te maken. Personalisatie gaf de medewerkers een gevoel van menselijkheid binnen de organisatie.

Binnen HNW wordt de kantooromgeving ook vrijwel altijd aangepakt. Vaak wordt gekozen voor een concept met flexplekken waarbij medewerkers geen of weinig mogelijkheden hebben tot personalisatie. Dit heeft waarschijnlijk dan ook invloed op de identiteit van de afdeling.

2.3.2 Communicatie, identiteit en Het Nieuwe Werken

Communicatie binnen organisaties is sterk veranderd in de afgelopen jaren. Door het toegenomen gebruik van internet en de computer vind veel communicatie plaats via de mail en andere virtuele middelen (Riva & Galimberti, 1998). Dit heeft ook invloed op de manier waarop medewerkers met elkaar communiceren. HNW versterkt het gebruik van virtuele middelen sterk doordat medewerkers niet meer alleen op kantoor werken maar ook vaak vanuit huis of op een andere locatie.

Communicatie binnen een organisatie heeft een sterke invloed op de identiteit van een organisatie (Brown, Humphreys & Gurney, 2005). De corporate identiteit wordt volgens van Riel en Balmer (1997) weergegeven door middel van gedrag, communicatie en symboliek. Wanneer dus de onderlinge communicatie veranderd door HNW, veranderd er wellicht ook iets in de identiteit van de organisatie. Deze conclusie wordt ook onderbouwd door het onderzoek van Hinds en Mortensen (2005). Zij vonden dan verspreide teams (iets wat gebeurt bij HNW) meer last hebben van taak en interpersoonlijke conflicten. Een belangrijk element hierin was spontane communicatie. Spontane communicatie kon worden verbonden aan een sterkere gedeelde identiteit en een meer gedeelde context, iets wat weer leidde tot een modererend effect op taak en interpersoonlijke conflicten. Kortom, (spontane) communicatie heeft een belangrijke invloed op de identiteit binnen een organisatie en een afdeling.

2.3.3 Leiderschap en identiteit

Leiderschap heeft een belangrijke invloed op identiteit. De visie en de manier van leidinggeven vanuit het topmanagement geeft veel duiding aan de identiteit van de organisatie (Hatch & Schultz, 1997; Balmer, 2001). Zowel persoonlijke als organisatie-identiteit worden beïnvloed door de leider van een organisatie. In de indeling van Balmer en Greyser (2002) wordt hier bij stilgestaan bij de gewenste identiteit. Volgens Balmer en Greyser (2002) leeft de gewenste identiteit in de harten en hoofden van de organisatie leiders, het is hun visie op de toekomst. Schein (1989) stelt in zijn artikel dat de leider een belangrijke rol speelt in het vormen van een bepaalde organisatiecultuur. Volgens Schein (1983) stellen oprichters van een organisatie een bepaalde cultuur samen met als basis een bepaalde theorie over hoe het moet en gebaseerd op hun eigen cultuur en geschiedenis. Hierdoor wordt er een bepaalde cultuur en een daarbij horende identiteit gecreëerd die moeilijk te veranderen

is. Argenti en Druckenmiller (2004) komen tot een zelfde conclusie waarbij zij stellen dat de persoonlijkheden van sterke leiders de "persoonlijkheid" (identiteit) van de organisatie helpt vormen.

De invoering van HNW gebeurt vaak door de visie van topmanagement (Bijl, 2009). Hiermee geven zij ook een bepaalde richting aan de identiteit van de organisatie, want hun visie op de organisatie wordt aangepast.

2.4 Identificatie

Identiteit en identificatie zijn twee aan elkaar verwante begrippen (Albert, Ashforth & Dutton, 2000). Identiteit is daarbij een entiteit wat wordt gevormd door mensen en identificatie sluit personen in de bepaalde identiteiten (Ashforth, Harrison & Corley, 2008).

Een bekende onderzoeker op het gebied van identificatie is Tajfel. Hij keek voornamelijk naar sociale identificatie, de identificatie van en binnen groepen. In zijn boek geeft hij de volgende omschrijving van sociale identificatie: *"That part of an individual's self concept which derives from his or her knowledge of his or her membership of a Group (or groups) together with the value and the emotional significance attached to the membership"* (Tajfel, 1978, p. 63, in Alvesson, Ashcraft, & Thomas, 2008).

Dat betekent dus dat individuen zich omschrijven als deelnemers van sociale categorieën waar bepaalde karakteristieken bij horen en die worden dan ook aan henzelf toegeschreven. Mensen identificeren zich dus met de sociale groepen waartoe zij behoren. Als gevolg hiervan omschrijven mensen zich niet alleen met hun persoonlijke karakteristieken maar ook aan de hand van de sociale groepen waartoe zij behoren. Mensen worden daarnaast beïnvloed door de sociale groep waartoe zij behoren. Wanneer mensen zich erg identificeren met de sociale groep zal hun gedrag ook meer gestuurd worden door de betreffende groep (Tanghe, van Knippenberg en van der Flier, 2006).

Volgens Pratt (1998; uit Smidts, van Riel & Puyn, 2000) kunnen er twee redenen voor identificatie worden genoemd. De eerste is de behoefte van zelf-categorisatie, wat een differentiatie tussen de in- en uitgroep nodig heeft. De tweede reden is de behoefte naar zelfverbetering waarvoor lidmaatschap een bepaalde beloning of verbetering voor de leden moet inhouden.

Volgens Tanghe et al. (2006, p371) verwijst identificatie naar de mate waarin er sprake is van een psychologische fusie tussen 'zelf' en 'groep'. Dus de mate waarin iemand zichzelf verbindt als persoon aan een groep.

Sociale groepen bestaan ook binnen een organisatie. De organisatie als geheel, de afdelingen, werkteams etc. Ook kunnen medewerkers van een organisatie zich identificeren met het werk wat ze doen. In deze paragraaf wordt er ingegaan op de organisatie-identificatie (2.4.1) en de afdelingsidentificatie (2.4.2).

2.4.1 Organisatie-identificatie

Ashforth en Mael (1989) zeggen in hun artikel dat organisatie-identificatie een specifieke vorm van sociale identificatie is. Het principe is vrijwel hetzelfde, het individu identificeert zich met de organisatie en de organisatie geeft het individu een vorm van identiteit en legt daarmee de basis voor bepaald organisatiegedrag. Mael & Ashforth (1992, p104) geven de volgende definitie van organisatie-

identificatie: *“The perception of oneness with or belongingness to an organization where the individual defines him or herself in terms of the organization(s) in which he or she is a member.”* Cheney (1983) omschrijft organisatie identificatie bondiger en hij geeft aan dat organisatie identificatie ontstaat wanneer medewerkers een vorm van verbondenheid met de organisatie voelen. Hij gaat daarbij niet verder in op de mate van verbondenheid. Van Knippenberg en van Schie (2000) geven aan in hun artikel dat organisatie-identificatie om meerdere redenen belangrijk is. Identificatie voorkomt vervreemding van de medewerkers en kan een belangrijke voorwaarde zijn voor werktevredenheid. Daarnaast zorgt identificatie voor binding van werknemers aan de organisatie, het zorgt er dus indirect voor dat werknemers bij de organisatie blijven. Daarnaast geven Mael & Ashforth (1992) in hun artikelen aan dat des te meer medewerkers zich identificeren met de organisatie, des te groter de kans is dat hij of zij zich gaat gedragen met de beste bedoelingen voor de organisatie.

2.4.2 Afdelingsidentificatie

Organisatie-identificatie blijkt dus belangrijk te zijn voor een organisatie. Toch blijkt uit onderzoek dat het voor medewerkers ongewenst is om zich met een grote groep te identificeren (want je bent zelf niet meer uniek). Een consequentie hiervan is dat medewerkers zich sneller identificeren met een kleinere groep, bijvoorbeeld de afdeling (Brewer, 1991). Riordan en Weatherly (1999) geven aan in hun artikel dat medewerkers zich het sterkst identificeren met het meest nabijgelegen organisatieonderdeel, voor medewerkers is dit vaak de afdeling.

Van Knippenberg en van Schie (2000) geven ook aan dat de werkgroep (afdeling) identificatie sterker is en daarnaast een betere voorspeller van organisatie attitude en gedrag. Uit onderzoek blijkt daarnaast dat werkgroep identificatie sterker correleert (in vergelijking met organisatie-identificatie) met werktevredenheid, productiviteit, motivatie en betrokkenheid (van Knippenberg en van Schie, 2000). Kortom afdelingsidentificatie is zo mogelijk nog belangrijker voor de organisatie en moet gefaciliteerd worden.

De identificatie met de afdeling heeft echter wel weer effect op de organisatie-identificatie. Hoe sterker medewerkers zich identificeren met het ene niveau binnen de organisatie, des te sterker zullen zij zich identificeren met andere organisatie niveaus (Riordan & Weatherly, 1999; Levine & Moreland, 2004)

2.5 Identificatie en Het Nieuwe Werken

De literatuur over identificatie en HNW begint langzaam te komen. Na alle aandacht voor HNW in het algemeen wordt er nu ook meer gekeken naar de invloed van HNW op ‘zachte’ factoren zoals identificatie. Doordat door HNW de medewerkers meer verantwoordelijkheid krijgen over hun eigen baan en hoe zij deze inrichten wordt het individu belangrijker. Dit kan er wellicht voor zorgen dat de identificatie met de groepen (de organisatie en de afdeling) afneemt.

Bartels, de Jong, Pruyn en Joustra (2007) noemen verschillende antecedenten die van invloed zijn op organisatie-identificatie: 1) externe waardering, 2) onderscheidend vermogen van de organisatie, 3) de duur en intensiteit van de contacten binnen de organisatie, 4) de overlap tussen

organisatie-identiteit en eigen identiteit en 5) communicatie. Al deze factoren beïnvloeden dus de mate waarin medewerkers zich identificeren met de organisatie.

Met name de duur en intensiteit van de contacten binnen de organisatie en de communicatie veranderen door invoering van HNW. Medewerkers zijn minder op kantoor en hebben vaak ook minder informeel contact daardoor, waardoor de onderlinge relaties veranderen. De communicatie onderling verandert daardoor ook en daarnaast worden met de invoering van HNW ook verschillende nieuwe technische middelen ingevoerd die de medewerkers moeten helpen om met elkaar te communiceren. Hierdoor verandert de manier van communiceren dus ook. Smidts, et al. (2000) vonden in hun onderzoek een zelfde conclusie. Zij stellen dat communicatie en het daarbij horende communicatieklimaat een sterke invloed heeft op organisatie identificatie.

Als dan van het artikel van Bartels et al., (2007) wordt uitgegaan kan worden gesteld dat HNW niet alleen invloed heeft op organisatie identificatie maar ook op afdelingsidentificatie, omdat deze niveaus invloed op elkaar hebben.

3. Methode

In het artikel van Baruch (2000) vind de auteur dat thuiswerken geen invloed heeft op de identiteit van de medewerker zelf. In dit onderzoek wordt er gekeken naar de invloed die Het Nieuwe Werken op de beroeps-, afdelings- en organisatie-identiteit en identificatie heeft. Dit hoofdstuk gaat in op het vooronderzoek (3.1) en het hoofdonderzoek (3.2).

3.1 Vooronderzoek

In deze paragraaf wordt het vooronderzoek besproken, in paragraaf 3.1.1 wordt het meetinstrument en procedure van het vooronderzoek besproken en in paragraaf 3.1.2 worden de resultaten van het vooronderzoek weergegeven.

3.1.1 Meetinstrument en procedure

Er is een vooronderzoek uitgevoerd door middel van een kwalitatieve methode; diepte-interviews. De interviews werden gehouden aan de hand van een interviewschema waarbij er de mogelijkheid voor de onderzoeker was om door te vragen op punten die niet helder waren (zie voor het interviewschema bijlage A). De interviews voor de voormeting zijn opgenomen en daar is naderhand naar geluisterd om bepaalde concepten in te ontdekken. Vier verschillende medewerkers van SNS REAAL zijn geïnterviewd om input te krijgen voor het hoofdonderzoek. Met de volgende medewerkers zijn er interviews gehouden:

- Medewerker Corporate Communicatie
- Programmadirecteur Het Nieuwe Werken
- Implementatiemanager 1 Alkmaar / Utrecht
- Implementatiemanager 2 Utrecht

Deze interviews hadden als doel om inzicht te geven in de identiteit van SNS REAAL, de verschillen tussen de verschillende locaties, de verwachtingen van de implementatiemanagers en de strategie die SNS REAAL volgt ten opzichte van HNW. De uitkomsten van de interviews zijn gebruikt in het opstellen van de interviewschema's voor het hoofdinterview en gaven een inzicht in de ontwikkelingen binnen HNW en de gewenste identiteit van SNS REAAL. De interviews duurden tussen de 20 en 50 minuten. Aan de hand van de uitkomsten van de interviews en het literatuuronderzoek is het interviewschema voor het hoofdonderzoek opgezet.

3.1.2 Resultaten vooronderzoek

Hoe is HNW bij SNS REAAL ontstaan?

HNW bij SNS REAAL is ontstaan door verschillende factoren. De eerste factor die genoemd werd door de programmadirectrice was het feit dat toen SNS REAAL naar de beurs ging in 2006 er voor en na die tijd heel veel organisaties zijn overgenomen door SNS REAAL. Hierdoor moesten veel medewerkers langere reistijden afleggen en dat leverde problemen op. SNS REAAL wilde daar een

goede oplossing voor verzinnen. Een andere factor die meespeelt is dat er een krapte op de arbeidsmarkt aankomt en dat SNS REAAL een aantrekkelijke werkgever wilde blijven. Een andere ontwikkeling op de arbeidsmarkt was dat er, volgens de programmadirectrice, een heel ander type mensen op de arbeidsmarkt kwam. Die heel anders denken en werken dan de huidige medewerkers.

De rol van leidinggevenden

De implementatiemanagers benadrukken beide het belang van de leidinggevende in het HNW proces. Volgens implementatiemanager 1 is de eerste laag van leidinggevenden, de afdelingshoofden en de managers, erg belangrijk bij het succes van HNW, die kunnen het succes van HNW maken of breken. Implementatiemanager 2 stelt dat er drie rollen van leidinggevenden zijn te onderscheiden: 1) gaat met de stroom mee en volgt het programma, 2) zegt het misschien niet rechtstreeks maar deze leidinggevende denkt dat het wel zal overwaaien en het weer een veranderproject is, 3) deze leidinggevenden zeggen het gaat gewoon niet gebeuren en tonen ook veel weerstand.

Reactie van medewerkers op HNW

Er zijn zowel tegenstanders als voorstanders voor HNW. Volgens implementatiemanager 2 is het belangrijk om beide groepen, van voor- en tegenstanders in één gebruikersgroep te betrekken. Dit met de bedoeling om hen met elkaar in gesprek te brengen. Beide implementatiemanagers geven aan dat veel medewerkers HNW vaak alleen zien als thuiswerken en medewerkers vervallen vaak in hun oude gedrag van voor HNW, dus ze willen “oud werken” op een nieuwe vloer. Volgens implementatiemanager 1 zie je ook een verschil tussen de verwerkende en kenniswerkende afdelingen in hun omgang met HNW. Kenniswerkers zijn al gewend om zelfstandig te werken maar die hebben meer moeite met het delen van een vloer, verwerkers hebben meer moeite met het concept van HNW, het vrijlaten van de medewerkers. Dit is vooral een probleem bij het middenmanagement van deze vloeren.

De identiteit van SNS REAAL

De deelnemers hebben verschillende opvattingen over de identiteit van SNS REAAL. Implementatiemanager 1 vindt de identiteit van SNS REAAL wel hip en geeft aan dat de organisatie volop in beweging is. Wel geeft hij aan dat het duidelijk een bank en een verzekeraar is. De verschillen tussen de twee zijn nog duidelijk te zien en het is geen overkoepeld bedrijf met verschillende labels eronder. Maar meer een aantal labels aan elkaar geplakt. Ook vindt implementatiemanager 1 SNS REAAL geen transparant bedrijf. Hier is implementatiemanager 2 het gedeeltelijk mee eens. Hij geeft aan dat je duidelijk ziet dat SNS REAAL een bank is doordat alles beveiligd is, je hebt niet overal toegang toe. Verder vindt hij dat SNS REAAL een moderne werkgever is. De medewerker corporate communicatie geeft aan dat SNS REAAL lang een holding is geweest en dat er daarom lang geen identiteit voor SNS REAAL is geweest. Hij zegt daarover:

Ik weet niet of er een identiteit van SNS REAAL bestaat. SNS REAAL is een soort van lappendeken van bedrijven die in de loop van de tijd zijn aangekocht. Bijvoorbeeld

Zwitserleven, AXA, Wintertour, DBV. Het logo zegt mij ook, die caleidoscoop met al die vlakjes, dat zegt het eigenlijk al. Een lappendeken met allemaal verschillende mensen.

Wel geeft de medewerker communicatie aan dat dit aan het veranderen is. Door de missie *eenvoud in geldzaken* en de kernwaarde *Geef!* Is er over SNS REAAL als geheel wel meer aandacht voor een gezamenlijke identiteit. De programmadirectrice geeft in haar interview ook aan dat één van de doelen van HNW was het creëren van één gezamenlijke identiteit.

[HNW] moet heel down to earth zijn, het moet pragmatisch zijn, het moet retail zijn, het moet HEMA zijn. Dus dat is de discussie die we hebben en dat moet de uitstraling zijn waarmee wij ons willen identificeren. [...] Dat wordt niet alleen meegenomen binnen de afdeling en maar ook binnen de plaza. Het moet overal helder zijn dat we het met gewoon meubilair doen, geen design absoluut niks over de top. Echt gewoon wat je ziet als je de HEMA en de IKEA binnenkomt. Dus de omgeving van HNW komt overeen met de identiteit. Eenvoud in geldzaken leidt tot eenvoud in omgeving.

Veranderd de identiteit door invoering van HNW?

Hierover zijn de implementatiemanagers verdeeld. Implementatiemanager 2 verwacht dat op de afdeling weinig verandert ten opzichte van de identiteit. Met name de medewerkers van de labels voelen zich erg verbonden met het eigen label. Implementatiemanager 1 verwacht dat de afdelingen minder belangrijk worden en dat de identiteit van de afdeling steeds meer gaat verdwijnen. Er komt tussen medewerkers onderling steeds meer contact op projectbasis en ook korter contact. Dit is ook een vraag die vanuit de afdelingen veel naar voren komt richting het programmateam HNW. De programmadirectrice denkt dat de identiteit op de afdelingen absoluut veranderd. Zij zegt hierover:

Want als ik kijk naar afdelingen die over zijn, waar sommigen in eerste instantie behoorlijke weerstand tonen, er eerst op tegen zijn. Ik ken echt bosjes mensen die na een jaar na mij toekomen en zeggen; [naam] wat is dit leuk en ik heb je wel eens vervloekt en ik zou nu nooit meer anders willen. Ik denk dat het wel zeker iets veranderd. De hele dynamiek veranderd, wat je vooral doet is je zet mensen in hun kracht, hun eigen verantwoordelijkheid en dat laat mensen groeien.

Veranderd de mate van identificatie door invoering van HNW?

Implementatiemanager 2 verwacht dat medewerkers zich sneller verbonden zullen voelen met SNS REAAL als geheel. Eerst was iedereen onderdeel van de bank (SNS) of de verzekeraar (Reaal), dat zag je ook terug in de virtuele omgevingen, die worden nu ook samengevoegd. Maar het is wel lastig om te zeggen of dit komt door HNW, er spelen ook andere veranderingen mee. Verder heeft implementatiemanager 2 het idee dat veel oude medewerkers zich nog identificeren met de oude labels, zelfs al bestaan deze labels niet meer. Ook implementatiemanager 1 geeft aan dat vooral de jonge medewerkers zich identificeren met SNS REAAL en dat er ook een laag bestaat van medewerkers die een beetje murw zijn en het niet zo interesseert.

Het is logisch dat de medewerkers zich identificeren met de afdeling volgens implementatiemanager 2, omdat SNS REAAL te groot is om je verbonden te voelen met 7000 medewerkers. Dit komt ook naar voren in het gesprek met de medewerker communicatie die aangeeft dat in de medewerkerstevredenheid onderzoek medewerkers zich altijd meer identificeren met de afdeling en de labels dan met SNS REAAL. Of de identificatie met de afdeling veranderd vindt de implementatiemanager 2 lastig om te zeggen omdat het ligt aan de werkzaamheden en met wie je op de vloer zit. Daarnaast denkt hij ook dat opleidingsniveau wellicht invloed heeft. Implementatiemanager 1 denkt dat de identificatie met de afdeling minder wordt. Hij geeft aan dat medewerkers die zich heel erg identificeren met de afdeling ook meer weerstand hebben. Die hebben er moeite mee, ze zien zichzelf als meer van hun afdeling dan van SNS REAAL.

De programmadirectrice denkt dat medewerkers zich sterker gaan identificeren met SNS REAAL omdat de randvoorwaarden die de organisatie stelt voor het werken zo goed zijn, dankzij HNW.

Conclusie van de voormeting

Uit de voormeting komen enkele aspecten naar voren waar extra aandacht aan zal worden besteed in het hoofdonderzoek. Beide implementatiemanagers noemen het belang van leidinggevers in het implementatieproces van HNW. In het interviewschema zijn daarom extra vragen opgenomen over en voor leidinggevers.

Een ander punt wat naar voren komt is dat er geen eenduidige identiteit van SNS REAAL kan worden gegeven. De deelnemers zijn alle vier verdeeld over wat de identiteit van SNS REAAL is. Wel geeft de programmadirectrice aan dat de invoering van HNW, onder andere door de gelijke fysieke omgeving, moet zorgen voor één identiteit. Over de invloed van HNW op identiteit zijn de deelnemers verdeeld en kan nog geen verwachting worden uitgesproken.

Over identificatie zijn de deelnemers ook nog verdeeld. Enkele deelnemers geven aan dat de identificatie met SNS REAAL niet zo sterk is voor veel medewerkers. Zij identificeren zich vooral met hun eigen label of hun eigen afdeling. In het interviewschema wordt daarom rekening gehouden met het label waar de deelnemers voor werken om te kijken of er nog verschil zit in de mate van identificatie.

3.2 Hoofdonderzoek

In deze paragraaf wordt het hoofdonderzoek besproken. In 3.2.1 wordt het meetinstrument besproken, 3.2.2 gaat in op de deelnemers en de procedure, 3.2.3 tenslotte gaat in op de analyse van het hoofdonderzoek.

3.2.1 Het meetinstrument

In het hoofdonderzoek is gekeken naar de identiteit en identificatie van medewerkers met hun beroep, afdeling en SNS REAAL als organisatie. Er is gebruik gemaakt van diepte-interviews, een vorm van kwalitatief onderzoek. Een kwalitatieve methode kan inzicht geven in sociale fenomenen in een natuurlijke setting (Pope & Mays, 1995). Het interview is de meest gebruikte vorm van kwalitatieve methode en heeft een aantal voordelen.

Downs en Adrian (2004) noemen bijvoorbeeld de mogelijkheid om door te vragen en meer informatie van de deelnemer te krijgen dan bijvoorbeeld een vragenlijst. Een interview geeft diepere informatie over de ervaringen en opinies van respondenten (Turner, 2010). Een ander voordeel wat genoemd wordt is de mogelijkheid om de werkomgeving van de respondenten te zien. In het geval van het hoofdonderzoek was dit een voordeel voor de interviewer omdat zij zo ook de andere vestigingen kon zien en ervaren. Downs en Adrian (2004) noemen tenslotte de mogelijkheid om gedurende het onderzoek eventueel vragen aan te passen en toe te voegen aan het interviewschema. Iets wat in het geval van dit onderzoek ook gebeurd is door in later stadium vragen iets aan te passen, die niet geheel duidelijk waren voor de deelnemers en daarnaast enkele vragen toe te voegen.

De interviews zijn gehouden aan de hand van een interviewschema (zie bijlage B), wat is opgesteld aan de hand van de uitkomsten van het vooronderzoek. Uit het vooronderzoek kwamen een aantal factoren naar voren. Zo hadden de deelnemers moeite met de vraag, wat de identiteit van SNS REAAL is, zij vonden het lastig om te bepalen wat de identiteit daadwerkelijk inhield. Ook bij het literatuuronderzoek kwam dit probleem naar voren, Alvesson et al. (2008) zegt hierover: het is belangrijk om het begrip identiteit goed af te kaderen in het onderzoek. Medewerkers die meewerken, moeten duidelijk voor ogen hebben over welke identiteit gesproken wordt. Zo is de organisatie-identiteit heel anders wanneer SNS REAAL wordt gezien als financiële dienstverlener of als werkgever.

Om dit probleem op te lossen is bij het hoofdonderzoek gekozen om het begrip te operationaliseren aan de hand van de literatuur, met name het artikel van Alvesson en Empson (2008) is gebruikt als opzet voor de vragen over identiteit.

Andere aspecten die naar voren kwamen uit het vooronderzoek was de belangrijke rol die leidinggevendenden spelen in de acceptatie van HNW op de afdeling. Hierop zijn extra vragen voor leidinggevendenden toegevoegd en wordt specifiek gevraagd wat de rol is van leidinggevendenden na invoering van HNW; is de rol veranderd en hoe is deze rol veranderd?

Ook werd er in het vooronderzoek aangegeven dat medewerkers HNW vaak zien als alleen de mogelijkheid om thuis te werken. In de interviews is hiermee rekening te houden door ook door te vragen wanneer medewerkers het alleen maar over thuiswerken hebben.

Het interviewschema maakt daarnaast gebruik van verschillende literatuur. Omdat uit het vooronderzoek bleek dat de deelnemers niet duidelijk hadden wat bedoeld werd met identiteit is geen gebruik gemaakt van directe vragen over identiteit. Alvesson en Empson (2008) beschrijven in hun artikel vier factoren die de identiteit van een organisatie meten; Knowledge Work, Management en Membership, Personal Orientation en External Interface. Deze factoren zijn gebruikt bij het opstellen van de vragen voor het interviewschema.

Er zijn twee verschillende versies van het interviewschema, de eerste versie is voor medewerkers die nog niet over zijn op HNW (de 0-meting) en de tweede versie is voor medewerkers die al wel over zijn (de 1- en 2-meting). Het verschil tussen deze twee versies is dat in de tweede versie er gevraagd wordt of medewerkers verschil zien met voor HNW.

Het interviewschema is opgedeeld in 5 verschillende onderdelen. Allereerst is er een introductie, waarbij het doel van het interview wordt uitgelegd en waarbij gevraagd wordt naar

algemene informatie zoals functie, of de deelnemer leiding geeft en hoe lang de afdeling over is op HNW, of in het geval van de 0-meting, wanneer de afdeling over gaat op HNW. Deze factoren zijn gebruikt in de analyse waarbij gekeken wordt of er verschillen bestaan tussen leidinggevend en niet leidinggevend en tussen de verschillende groepen (0-meting, 1-meting en 2-meting).

Het tweede onderdeel van het interviewschema gaat in op HNW en vraagt naar de verwachtingen en ervaringen van gebruikers. Dit is gebruikt in de analyse om te kijken of deelnemers positief of negatief over HNW waren.

Het derde onderdeel gaat in op identiteit en is gebaseerd op het artikel van Alvesson en Empson (2008). Het onderdeel identiteit is onderverdeeld in organisatie- en afdelingsidentiteit en er worden onder andere vragen gesteld over contact met collega's, contact met leidinggevend, het imago van SNS REAAL en hoe deelnemers SNS REAAL als werkgever en organisatie zien. Voor leidinggevend zijn een aantal extra vragen toegevoegd om inzicht te krijgen in het effect wat zij wellicht hebben op hun medewerkers.

Onderdeel vier gaat in op de identificatie met SNS REAAL, de afdeling en het werk wat de deelnemer doet. Bij dit onderdeel zijn de vragen wel direct gesteld omdat uit het vooronderzoek bleek dat medewerkers zich bij identificatie een beeld kunnen vormen. Sommige deelnemers hadden wat moeilijkheden hiermee en dan werd identificatie verder uitgelegd, door bijvoorbeeld een voorbeeld te geven of begrippen te noemen die samenhangen met identificatie, zoals trots en verbondenheid.

Het laatste onderdeel betreft de afsluiting van het interview waarbij de deelnemer gevraagd wordt naar wat hij of zij zou veranderen aan HNW wanneer dat mogelijk was en wat hij of zij als meest positief ervaart aan HNW. Tenslotte krijgt de deelnemer ook nog de mogelijkheid om zelf vragen of opmerkingen te plaatsen.

3.2.2 Deelnemers

In totaal zijn er 33 interviews afgenomen met 33 verschillende deelnemers. De deelnemers waren opgedeeld in drie verschillende groepen met elk minimaal tien werknemers. In de groepen is geprobeerd een representatieve indeling te maken voor SNS REAAL, dus zowel leidinggevend als niet-leidinggevend, man-vrouw en van verschillende afdelingen en locaties medewerkers te interviewen. Uiteindelijk zijn er 31 interviews letterlijk uitgetypt, 1 interview is samengevat en 1 interview kon niet gebruikt worden omdat het audiobestand stuk was. Dit leverde de volgende groepen op, in de 0-meting 13 deelnemers (10 mannen, 3 vrouwen), 1-meting 10 deelnemers (5 mannen, 5 vrouwen), 2-meting 9 deelnemers (5 mannen, 4 vrouwen).

Groep 1 bestond uit medewerkers die nog niet over waren op HNW (maar wel binnen een half jaar overgingen), groep 2 bestond uit medewerkers die tussen de 1 en 5 maanden over waren op HNW. Groep 3 tenslotte bestond uit medewerkers die langer dan 10 maanden over waren op HNW.

Het werven van de deelnemers is deels via de implementatiemanagers gegaan. De onderzoeker heeft aan de managers gevraagd of zij mogelijk nog medewerkers wisten die mee wilden werken, dit leverde een lijst met namen op. Deze medewerkers zijn vervolgens via de email benaderd en wanneer medewerkers niet wilden meewerken of niet konden is aan hen gevraagd of zij mogelijk iemand anders wisten die mee zou willen werken. Zie voor de uitnodigingsemail bijlage C.

De interviews zijn bij SNS REAAL gehouden op de locatie waar de deelnemer zelf werkte. De interviews duurden tussen de 14 minuten en 1 uur, met een gemiddelde van 35 minuten.

3.2.3 De analyse

De analyse van het hoofdonderzoek is gebeurd door middel van het programma Atlas.ti, waarbij de interviews gecodeerd werden en er vervolgens door middel van het codeerschema bepaalde patronen aan de antwoorden werden gekoppeld. Het codeerschema is opgedeeld in vier onderdelen: Algemene informatie, HNW, Identiteit en Identificatie. Het codeerschema is te vinden in bijlage D.

Na de codering van de interviews zijn de coderingen geteld en zijn de resultaten per onderdeel geformuleerd waarbij bijpassende quotes zijn gezocht die de strekking van de resultaten ondersteunen.

Voor enkele coderingen gold een schaalverdeling. Bij informele activiteiten werd de indeling gemaakt op hoeveelheid informele activiteiten en bij identificatie is de indeling gemaakt op inzicht van de onderzoeker die hierbij gebruik maakte van het hele interview en de volgende informatie van Dutton, Duckerich en Harquail (1994) in gedachte hield.

A person is strongly identified with an organization when (1) his or her identity as an organization member is more salient than alternative identities, and (2) his or her self-concept has many of the same characteristics he or she believes define the organization as a social group (Dutton, et al., 1994, p239).

De rest van de coderingen zijn opgedeeld in onderdelen van het interviewschema, waarbij het eerste woord slaat op de groep vragen waar de codering onder valt (HNW, identificatie, identiteit of algemeen) en het tweede (en soms derde) woord slaat op de precieze vraag. Zo staat HNW verwachting voor de vraag: “Wat verwacht je van Het Nieuwe Werken?” of “Wat waren je verwachtingen ten opzichte van Het Nieuwe Werken? “. Het antwoord op de vraag staat in de codering na de streep. Dus bijvoorbeeld de codering HNW verwachting – flexibiliteit, betekend dat de deelnemer meer flexibiliteit verwachtte na de invoering van HNW.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews besproken. De resultaten zijn onderverdeeld in verschillende thema's die ook als opdeling van het interviewschema zijn gebruikt. Daarnaast zijn de resultaten opgedeeld per meting.

4.1 Het Nieuwe Werken

In deze paragraaf worden de reacties van de deelnemers op de vragen met betrekking tot HNW weergegeven. Eerst worden de verwachtingen uit de 0-, 1- en 2-meting beschreven. En daarna wordt er ingegaan op de ervaringen van de deelnemers uit de 1- en 2-meting.

4.1.1 Verwachtingen 0-meting

Deelnemers uit de 0-meting verwachten met name dat HNW meer flexibiliteit oplevert (8maal). R23 zegt hierover:

En dat komt er wat mij betreft veel meer op neer dat je veel meer vrij bent om te bepalen wanneer je werkt en waar je werkt. Dat je kunt kiezen om thuis te werken, op andere locaties te gaan werken of op kantoren en dat je daar de middelen voor beschikbaar krijgt waardoor je een goede ondersteuning krijgt om je werk te kunnen doen.

Twee deelnemers geven hierover ook aan dat dit een betere balans werk-privé oplevert. Eén medewerker is echter bezorgd om de werk-privé balans, zij denkt dat deze verslechterd en zegt hierover:

Ik denk dat de discipline om niet te gaan werken, dat je die meer moet hebben dan de discipline om wel te gaan werken. Ja er ligt bij ons gewoon heel veel, dus dan ben je gauw geneigd om nog even je laptop open te klappen en nog even aan het werk te gaan. R2

Een ander punt wat door veel deelnemers genoemd wordt is de efficiëntie. 3 deelnemers verwachten hier een verbetering in. 1 deelnemer een verslechtering. Elementen die worden genoemd die samenhangen met efficiëntie zijn bewuster met de tijd omgaan (2 maal) en geconcentreerder kunnen werken (2 maal). Over efficiëntie wordt het volgende gezegd door R23:

Want ik merk wel wanneer je met de chat iets aan het doen bent of via de videoconference dat is gewoon van takka takka takka, klaar en wegwezen. En we gaan verder. Dus dat gaat ook tijdswinst opleveren in mijn ogen.

Volgens R23 hangt deze efficiëntie dus samen met het gebruik van andere communicatiemiddelen. Over communicatiemiddelen hebben sommige deelnemers ook nog wel wat reserves, twee deelnemers geven aan dat de communicatiemiddelen naar hun idee niet de face to face communicatie kan vervangen. R12 zegt hierover:

Deels vraag ik me wel af, er is een keer dat iemand thuis werkt wanneer die bila's staan of dat echt gaat werken. Of je echt met via het beeldscherm hetzelfde met elkaar praat als dat ik nu tegenover je zit. Ja het is misschien hetzelfde, je ziet elkaar, je praat met elkaar maar het is niet hetzelfde. Ik denk toch dat mensen daar onderscheid in gaan maken.

Dit sluit gelijk ook aan op de belangrijkste verwachting van de meeste deelnemers, dat het onderlinge contact minder wordt. Zeven deelnemers verwachten een vermindering in het functionele contact binnen de afdeling, vijf deelnemers verwachten ook een vermindering in de informele contacten. R12 zegt over het functionele contact:

Bij ons op de vloer is het ook van belang, we delen eigenlijk heel veel informatie mond tot mond, als je ziet dat er een nieuwsbericht is, dan schreeuw je dat over de vloer zodat iedereen er eigenlijk op kan reageren. Ik denk dat we daar nog wel echt wat voor moeten vinden van hoe we daarmee moeten omgaan.

Over de informele contacten zegt R30:

Ik denk wel dat het belangrijk is om even face to face contact te hebben. Ik weet wel hoe iedereen eruit ziet maar toch praat het anders als je mensen in de buurt hebt, je bent veel sneller geneigd als je naast elkaar zit om te zeggen oh hoe was het gisteren je moest met je dochter een danswedstrijd doen of ja weet ik veel wat dat soort dingen en dat schiet er denk ik bij in. Dat is eigenlijk het enige wat ik nu kan bedenken als nadeel dat je elkaar gewoon minder ziet.

Een verandering die deelnemers ook verwachten na invoering van HNW is het krijgen van meer verantwoordelijkheid (2 maal), waardoor er meer en strakkere afspraken moeten worden gemaakt (4 maal), want het werk wordt veel meer resultaatgericht (2 maal). R7 zegt hierover:

Veel eigen verantwoordelijkheid bij de mensen. Zeker omdat je meer alleen zit, op kantoor of thuis en dat je zelf meer moet doen. Echt met afspraken moet gaan werken, je kan het niet meer zo makkelijk aan je collega's vragen en echt ook je productie halen, heb ik genoeg uren gemaakt, moet ik langer werken of kan ik eerder stoppen dat soort dingen.

De stijl van leidinggeven gaat volgens twee leidinggevende deelnemers ook veranderen. Dit hangt ook mede samen met het vorige punt omdat mensen niet meer constant aanwezig zijn moeten ze meer op resultaat worden afgerekend. R23 zegt hierover:

Ik denk met name dat er een verandering zal moeten of gaat optreden van mijn rol naar hun toe en dat ik op een hele andere manier moet gaan kijken. Ze zijn natuurlijk wel redelijk

zelfstandig en op afstand maar je gaat nog meer op het resultaat zitten. En ik ben heel erg een proces man, ik kijk heel erg loopt het proces goed, en nu zou je het meer op resultaat moeten doen. dus dat zal wel de verandering zijn en ook meer bewust ergens naar toe kijken.

Tenslotte verwachten twee deelnemers nog een vermindering in de reistijd omdat ze thuis kunnen werken.

4.1.2 Verwachtingen HNW 1-meting

Een aantal verwachtingen van de deelnemers van de 1-meting komen overeen met de verwachtingen van de deelnemers uit de 0-meting. Een voorbeeld hiervan is flexibiliteit. Twee deelnemers verwachten meer flexibiliteit met de invoering van HNW. R19 zegt hierover:

Flexibiliteit, ik studeer nog naast mijn werk. Voorheen deed ik avondonderwijs en nu heb ik overdag nog vaak college. Dus nu leek HNW mij ideaal omdat je dan 's avonds nog tot tien uur door kan werken, niet dat dat ideaal is. Je kan wel wat makkelijker je uren inhalen.

Twee deelnemers geven aan dat zij de verwachting hadden dat zij geconcentreerder konden gaan werken. R14 zegt: *“En ehm in rust kunnen werken, ik wordt nogal snel afgeleid, we zitten op een afdeling we bellen veel dus het is vaak nogal rumoerig en ja in principe had ik verwacht dat je meer zou kunnen doen”*. De deelnemer geeft hierbij ook al het voordeel van geconcentreerder werken aan, het productiever zijn. Dat werd door nog één andere deelnemer ook als verwachting genoemd van de invoering van HNW. Zowel geconcentreerder werken als productiviteit werd in de 0-meting door 1 deelnemer genoemd.

Door de toegenomen mogelijkheden om te werken verwacht ook één deelnemer dat de werk-privé balans misschien verslechterd omdat het heel makkelijk is om nog even te werken R16 zegt hierover:

Ik denk dat ik daarom ook veel meer uren ga maken voor REAAL maar dat is even af te wachten maar ik denk het wel dat ik dat zo op een zaterdag zo doe. Om dat gewoon een keertje in te loggen en dan even wat uren te maken maar daar moet je wel voor oppassen trouwens.

Eén deelnemer verwachtte meer contact te hebben met collega's van andere afdelingen.

De andere verwachting was dat ik meer sociale contacten met andere groepen zou hebben dus je meer zou mengen. Want we zaten op twee verschillende verdiepingen dus je ging niet echt even langs om hoi te zeggen en nu loop je eigenlijk de hele dag langs elkaar heen dus je spreekt elkaar wat meer, je ziet elkaar wat meer (R14).

Eén deelnemer gaf aan vooral minder personalisatie mogelijkheden te verwachten en daar wellicht ook last van te hebben.

Ik dacht dat ik honkvaster zou zijn dat ik het fijn zou vinden om 's ochtends te weten waar mijn bureau zou staan en mijn tas en spullen. En ehm daar hechtte ik nogal veel waarde aan, veel boeken op mijn tafel en veel zooi en ik dacht dat gaat m niet meer worden en dat kan nog wel eens problematisch worden (R9).

Opvallend is dat het functionele sociale contact slechts één keer wordt genoemd in de verwachtingen door de deelnemers uit de 1-meting. Terwijl dit in de 0-meting 7 maal genoemd werd.

Maar ook synergie op zakelijk gebied, dat je heel vaak dingen hoort omdat je bij elkaar op de kamer zit. Of de kamer tegenover je omdat de deur open staat. Boodschappen die niet voor jou bedoelt zijn, maar hè, die je hoort van mensen die aan het mailen zijn, of aan het bellen, of aan het chatten. Die wel heel nuttig zijn. Daarvan had ik zoiets van, ja ik ben benieuwd hoe dat bij HNW gaat maar ja misschien loop ik nu op de tijd vooruit maar dat was mijn eerste zorg die wij meenamen van ja ik ben benieuwd hoe dat gaat lopen(R17).

Over het informele contact waren de deelnemers meer bezorgd, drie deelnemers noemen het verlies van informeel contact één van hun verwachtingen ten opzichte van HNW. *“Er is toch wel veel [informatie] van elkaar privé situatie, bij wijze van spreken als je moeder ziek was dat je zei van goh hoe is het nou? Is ze nog naar het ziekenhuis geweest?” (R17).*

Drie deelnemers hadden een echt negatief beeld voor de overgang op HNW, R9 zegt hierover: *“Ik dacht dat het een drama zou worden, ik zag het echt niet zitten”*, waarvan twee positief zijn bijgedraaid. R3 zegt hierover: *“Ik dacht dat het helemaal niks zou worden, gewoon puur omdat ik dacht dat het technisch niet mogelijk zou zijn. Toen ben ik in die projectgroep gaan zitten en langzaam maar zeker kreeg ik duidelijkheid dat het wel kon”*.

4.1.3 Verwachtingen HNW 2-meting

De medewerkers uit de 2-meting geven aan dat zij voor de invoering van HNW voornamelijk een verbetering in de werk-privé balans verwachtten (3 maal). Eén medewerker geeft hierbij aan dat dit vooral ook komt omdat dit één van de verwachtingen van het HNW programma van SNS REAAL is: *“En ja je krijgt natuurlijk een mooie balans voorgeschoten, betere balans werk-privé, dus dat idee heb je dan ook” (R18).*

Een andere verwachting die vaak genoemd wordt is de verwachting thuis te kunnen werken (3 maal), het hebben van minder reistijd (2 maal) en twee deelnemers gaven aan er wel redelijk neutraal in te staan voor overgang op HNW. *“Verder niet heel veel verwachtingen, je werk blijft toch hetzelfde” (R24).*

Ten opzichte van de 0- en 1-meting is het opvallend dat flexibiliteit slechts 1 maal wordt genoemd als verwachting. Een andere verandering ten opzichte van de 0-meting en deels ook ten opzichte van de 1-meting is dat omgevingsfactoren vaker worden genoemd. Medewerkers geven dat

hun verwachting was dat de omgeving inspirerend zou zijn (1 maal), dat er minder mogelijkheid tot personalisatie zou zijn (1 maal) en dat medewerkers overal plek zouden hebben om te werken (1 maal). Een ander punt wat ook meer naar voren komt in vergelijking met de 0-meting en de 1-meting is de technische (virtuele) kant van HNW. Twee medewerkers geven aan dat zij uitkeken naar de nieuwe mogelijkheden met iD en applicaties. Eén medewerker gaf aan technische problemen te verwachten.

Het meest opvallende verschil ten opzichte van de 0- en 1-meting is dat slechts één medewerker een verslechtering verwachting in informeel contact. Voor de rest wordt contact met collega's niet genoemd in de verwachtingen van deelnemers van de 2-meting.

4.1.5 Ervaringen HNW 1-meting

De belangrijkste ervaringen die medewerkers naar voren brengen van HNW is het minder zien van collega's (5 maal).

Ja het is meer een afsprakenwereldje geworden, en nou is het natuurlijk altijd al afspraak is afspraak anders zag je elkaar gewoon en dat is anders dan je natuurlijk iedere keer, er zijn collega's die je gewoon 1 keer in de week eens een keer ziet. Of misschien zelfs 1 keer in de 14 dagen en dan werk ik wel met ze maar het is toch anders (R25).

En wat hierbij vaak genoemd wordt is dat de band ook minder wordt, of het contact wordt minder intensief op informeel vlak (7 maal). R14 zegt hierover: *"Ja dat je elkaar toch minder ziet, je hebt toch minder een band met elkaar omdat je elkaar toch minder fysiek ziet"*. En R6 zegt:

We zijn er met z'n allen voor gewaarschuwd maar toch trappen we in die valkuil, de onderlinge contacten op de afdeling en de contacten met naaste collega's die staan echt onder druk. En het is lastig daar een oplossing voor te vinden.

Andere positieve aspecten die medewerkers ervaren na invoering HNW is de toegenomen flexibiliteit (2 maal), de afgenomen reistijd (3 maal) en het minder worden afgeleid tijdens het werk, waardoor ook de productiviteit toeneemt. R16 zegt hierover: *"Ik denk eh thuis als het rustig is ben je toch productiever, je bent minder snel afgeleid je maakt minder snel een praatje"*.

Een ander negatief aspect wat nog genoemd wordt is de afname in mogelijkheden tot personalisatie (1 maal). R25 zegt hierover:

Je hebt een eigen plekje, je viert de verjaardagen, je hebt je posters aan de wand, wat van jouw afdeling is, je hebt op tafel bepaalde dingetjes, fotootjes en toestanden staan, wat gewoon van jullie club is en ja de binding eigenlijk met het werk en met de collega's dat wordt zakelijker en dat is jammer.

Andere negatieve aspecten die genoemd worden zijn de problemen met de ICT (3 maal) en één deelnemer noemt de verslechtering in de balans werk-privé. Een andere deelnemer ziet hierin echter juist een verbetering.

4.1.5 Ervaringen HNW 2-meting

De belangrijkste ervaringen die deelnemers uit de 2-meting beschrijven gaan over collega's, net zoals in de 1-meting. Drie deelnemers noemen het feit dat je collega's minder ziet. *"Ehm, nou ja sommige collega's zie je weinig, dus dat is wel een verandering, dus je moet wat meer moeite doen om contact te krijgen"* (R24). Drie medewerkers noemen de afname van een band onderling. *"Wat we in de praktijk ook wel zien is dat het steeds moeilijker wordt om het afdelingsgevoel te behouden"* (R20).

Een nieuwe ervaring die nog niet eerder is genoemd in de antwoorden is dat deelnemers aangeven hun collega's te missen bij het thuiswerken (2 maal). Waar in de 1-meting en de 0-meting medewerkers het voornamelijk hadden over hun ervaringen als zij op kantoor waren, noemen nu twee medewerkers het feit dat wanneer zij thuis zijn ze zich alleen voelen. R22 zegt hierover:

En thuiswerken, in eerste instantie had ik echt van yes ik mag thuiswerken maar ik merk toch dat ik mijn collega's om mij heen mis. En die inschatting had ik een beetje anders gemaakt. Ondanks dat ik wel thuiswerk vind ik het toch prettiger om weer hier in Utrecht te zetten als ik eerlijk ben. Want ik zit toch van God en alles verlaten alleen thuis, wel fijn af en toe, maar echt qua werk had het voor mij niet gehoeven.

Een andere opvallende ervaring die medewerkers noemen in de 2-meting is dat ze zich schuldig voelen wanneer zij eigenlijk werken op de nieuwe manier (2 maal). R18: *"Maar ik merk dat ik gewoon niet de hele dag thuis kan werken dan voel ik me schuldig als ik iets anders doe dan werken"*.

Twee medewerkers uit de 2-meting zijn gewoon heel positief. *"Ja ik vind het super, vind het helemaal perfect. Ik vind het heerlijk om hier te werken maar ook om thuis te werken. Ja die afwisseling is helemaal perfect"* (R24). Niemand is ook negatief over HNW in de 2-meting wel zijn er drie medewerkers die aangeven eigenlijk weinig tot geen gebruik te maken van HNW en dus deels op de oude manier werken.

Het ligt ook wel een beetje aan mezelf, niet alleen aan HNW. Maar ik gebruik het vrij weinig, ik ben echt vijf dagen op kantoor. Te weinig maak ik gebruik van en eigenlijk de virtuele middelen die aangeboden worden gebruiken we niet tot nauwelijks, eigenlijk jammer want het is hardstikke nuttig (R10).

De ervaringen met IT zijn gemixt. Drie medewerkers geven aan dat IT nog niet goed genoeg werkt en dat dit voor veel irritatie zorgt. *"De technische problemen duren ook voort. Dat is een frustratie"* (R20). Twee medewerkers geven echter wel aan dat de nieuwe functies of de nieuwe IT middelen zelf wel heel erg waarderen en dat een positieve ervaring vinden.

4.1.6 Conclusie

Uit de resultaten van de interviews komt naar voren dat de verwachtingen van de medewerkers veranderen. Medewerkers uit de 0-meting noemen nog veel verwachtingen die ook in het voorbereidingstraject van HNW naar voren komen, zoals verbetering balans werk-privé, meer flexibiliteit en het aandachtspunt onderling contact. De medewerkers in de 1- en 2-meting lijken dit meer te zijn vergeten en noemen vooral verwachtingen die ook zijn uitgekomen of juist niet.

Opvallend hierbij is dat de medewerkers uit de 0-meting vooral veel aandacht hebben voor informeel en formeel contact met hun collega's maar dat deze verwachtingen weinig genoemd worden door de medewerkers uit de 1- en 2-meting terwijl deze verwachtingen wel uitkomen in de ervaringen die medewerkers noemen.

Een andere opvallend aspect wat genoemd kan worden is het feit dat in de 0-meting niemand verwachtingen met betrekking tot IT noemde, terwijl dit in de 1- en 2-meting wel naar voren komt. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat IT een grotere invloed heeft op het werken dan medewerkers van te voren verwachten.

4.2 Identiteit

In deze paragraaf worden de resultaten met betrekking tot de vragen over identiteit weergegeven. Eerst organisatie-identiteit (0-, 1- en 2-meting) en daarna afdelingsidentiteit (0-, 1- en 2-meting). Per onderdeel wordt er ook nog een korte conclusie gegeven, die de resultaten uit de 0-, 1- en 2-meting kort samenvat.

4.2.1 Organisatie-identiteit 0-meting

Algemene beeld SNS REAAL

Het algemene beeld van SNS REAAL als organisatie is wisselend onder de deelnemers. De meeste deelnemers zijn (redelijk) positief over SNS REAAL. Vijf deelnemers vinden het een vernieuwende organisatie. Deelnemers geven aan dat de cultuur open is (3 maal), er een informele sfeer hangt (2 maal), medewerkers veel vrijheid krijgen (2 maal), er veel groeimogelijkheden binnen de organisatie liggen (5 maal) en medewerkers veel verantwoordelijkheid krijgen (2 maal). R12 zegt hierover:

SNS is wel een hele open cultuur in de zin van het is hier heel makkelijk om naar iemand toe te stappen. Wat ik eerder zei, je bent hier niet zomaar een nummertje wat een proces uit voert, nee je wil impact hebben en als je echt wat wilt en echt wat wilt bereiken dan krijg je die kansen hier naar mijn idee veel sneller.

Verder noemen deelnemers vaak het feit dat SNS REAAL de kleinste onder de vier groten is (naast ING, ABN Amro en Rabobank). R8 zegt het volgende: *"Ik vind SNS REAAL altijd een beetje: te groot voor het servet, te klein voor het tafellaken. Dat hangt er een beetje tussen, dat is misschien*

mijn eigen perceptie.” Dit hangt ook samen met de bekendheid van SNS REAAL. Drie deelnemers geven aan dat ze SNS REAAL niet bekend vinden, R12 zegt hierover:

Het grappige is, ik was een keer met een vriendin van een goede vriend van mij en die begon opeens te vragen waarom ik bij SNS bank werkte, want wij deden zogenaamd aan wapenhandel, want SNS dat was smerig. Zij zat bij ASN. En toen moest ik haar dus gaan vertellen dat ASN dus ook bij SNS REAAL zat, ja dat vond ik wel een typerend voorbeeld, er zijn zoveel labels en mensen weten nog steeds niet dat dat SNS REAAL is.

Andere deelnemers geven dit ook aan en vinden dat SNS REAAL versplinterd is door alle verschillende labels en dan met name SNS Bank en REAAL verzekeringen. R27 zegt:

Ik denk dat eh dat je in ieder geval een onderscheid tussen de bank en de verzekeraar. Bij de bank lopen ze meer bij, zoals nu, in pak. Bij de verzekeraar is het toch wat meer casual, de gebreide trui zou ik haast zeggen. Ehm en bij de groep is daar een mengeling tussen.

SNS REAAL als werkgever

Over SNS REAAL als werkgever zijn vrijwel alle deelnemers positief. De arbeidsvoorwaarden worden goed gevonden (4 maal) al noemen ook veel deelnemers het feit dat de arbeidsvoorwaarden zijn gekort (4 maal). Medewerkers zijn ook te spreken over de doorgroeimogelijkheden (4 maal), de studiemogelijkheden (2 maal) en de vrijheid (2 maal). “*Maar eigenlijk is het een hele goede werkgever, je hebt zoveel kans om te studeren om, je secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn gewoon super, je kan ontwikkelen binnen het bedrijf dus eh prima werkgever.*” (R27). De meeste medewerkers geven echter wel toe dat het minder is geworden over de jaren, zeker in combinatie met de financiële crisis. R23:

Alleen je merkt dat je nu in een lastiger tijd zit, dat merk je heel duidelijk. Waardoor je toch ziet dat er dingen om je heen gebeuren, maar dat is niet zo zeer de werkgever als de organisatie zelf zie je dat. Dat er wat moeilijker en minder soepel loopt zal ik maar zeggen.

Motivatie om te werken

De belangrijkste reden om te werken is voor 11 deelnemers geld. Maar daarnaast halen ze ook voldoening uit hun werk (4 maal).

Hahahaha, oeh.. één geld natuurlijk. Het is wel fijn dat je ervoor betaald krijgt. En eh, ja weet je, je moet ook wel een bepaalde voldoening halen uit je werk en dat is ook wel belangrijk. Dat je het gevoel hebt dat je nuttig bezig bent zeg maar. (R2).

Of hebben ze plezier in hun werk (6 maal). Verder worden nog als redenen genoemd: leuke collega's (1 maal), dagindeling (1 maal) en een bron van energie (1 maal).

De reden om bij SNS REAAL te werken verschilt. Veel deelnemers zijn er min of meer ingerold en hebben niet bewust voor SNS REAAL gekozen (7 maal). R2:

Nou ik roep altijd het is niemand z'n jeugddroom geweest om bij een verzekeraar te gaan werken, ik bedoel ik heb nog niemand gehoord die zei: oh later als ik groot ben.. Daar rol je zo in en ehm als je er eenmaal in zit, in die wereld, dan is die wereld ook heel klein. En als je al switcht van werkgever ga je toch weer in dezelfde branche werken.

Voor twee deelnemers was de reistijd belangrijk.

Eh met name toen ik hier kwam weer, omdat het in Utrecht zat en zo lekker dichtbij zat maar het zou zo ook ASR kunnen zijn, bij wijze van. Niet specifiek, ik zit in het verzekeringswezen als je goed bent dan blijf je daar een beetje in hangen. En dan specifiek, dat maakt dan niet uit. Of het nou SNS REAAL is of een andere werkgever dat maakt dan niet uit. (R8).

Vier deelnemers hebben specifiek voor de functie gekozen:

Ik was op zoek naar functies aan de facilitaire kant, wel een beetje in de financiële instellingshoek en op dat moment was er ook een functie vrij bij SNS REAAL en toen ben ik mij erin gaan verdiepen, in wat voor een bedrijf het is, en nou dat sprak mij erg aan. (R23).

Dit was ook 1 van de 2 deelnemers die aangaf dat de cultuur bij SNS REAAL hem of haar aansprak. Tenslotte was er ook nog één deelnemer die aangaf eigenlijk weg te willen bij SNS REAAL.

SNS REAAL medewerker

Op de vraag "Wat is voor jou een typische SNS REAAL medewerker?" werd door de deelnemers verschillend geantwoord. 5 deelnemers gaven aan dat die medewerker niet bestond, 3 medewerkers vonden de medewerkers bij SNS REAAL te gemixt om hier een antwoord te geven. "Ehm, typische SNS REAAL medewerker dat vind ik een lastige. Ik zeg namelijk altijd dat SNS REAAL klein Nederland is, daar zit niet echt een type in wat mij betreft." (R23). De deelnemers die wel een typische SNS REAAL medewerker konden onderscheiden vonden dat de typische SNS REAAL medewerker betrokken (4 maal), loyaal (1 maal), neutraal (1 maal), niet klantvriendelijk (1 maal), openstaan voor veranderingen (1 maal), hulpvaardig (1 maal), niet nadenkend of niet trots (1 maal) is.

Imago SNS REAAL

Volgens de meeste deelnemers heeft het imago van SNS REAAL wel klappen gehad door de financiële crisis. Twee deelnemers zien het imago van SNS REAAL dan ook als (een beetje) negatief. Eén deelnemer denkt dat het imago is verminderd. Twee deelnemers denken dat het imago neutraal is, zeker in vergelijking met andere banken. En één deelnemer denkt dat het imago juist weer beter wordt.

En ook wel zeker met de nieuwe producten die we allemaal hebben, dus ik denk dat mensen zich er wel makkelijk mee kunnen associëren en identificeren. Dat je de HEMA onder de banken wordt. En niet zoals bij ABN Amro dat je een bepaalde afstand is of iets. (R27).

De vergelijking met andere grote banken (en soms verzekeraars) wordt vaak gemaakt. Met name ABN Amro wordt genoemd als het tegenovergestelde van SNS REAAL (3 maal).

Gelukkig hebben we hier niet die haantjescultuur, zoals bij ABN of dat ellebogenwerk, profiteren ten opzichte van je collega's maar soms mag er wel iets meer competitie in zitten naar buiten toe, het winnen van klanten, het laten zien waar je staat en dat er ook echt ja hoe zeg je dat, ik denk dat je eerder een ABN-er hoort zeggen dat ie van ABN is dan dat je een SNS-er duidelijk hoort zeggen dat ie van SNS is (R12).

Drie andere deelnemers zien weinig verschil met de andere banken of verzekeraars. 2 deelnemers denken dat het imago van SNS REAAL positiever is ten opzichte van de concurrentie:

Nou ik weet wel ongeveer hoe bank-verzekeraars denken op dit moment. Maar ten opzichte van andere bank-verzekeraars denk ik dat we er wel goed uitkomen. Niet misschien dat de MPS score even goed is als de rest. Maar ik denk zeker dat we met ASN, duurzaam beleggen en Zwitserleven dat we er goed uitkomen (R7).

4.2.2 Organisatie-identiteit 1-meting

Algemene beeld SNS REAAL

De identiteit van SNS REAAL kenmerkt zich volgens de meeste deelnemers uit de 1-meting door een no-nonsense, informele mentaliteit (5 maal). *"Het maakt niet uit of je nou een heel mooi pak aan hebt of in je spijkerbroekje rond hobbelt. Het is allemaal eigenlijk wel prima en ehm, ja als je voor hun inzet, zetten zij zich ook voor jou in"* (R19).

Een ander element wat vaak naar voren komt in de antwoorden met betrekking tot organisatie-identiteit is het feit dat veel deelnemers de organisatie als vernieuwend en modern beschouwen (4 maal). *"Ik vind het ook leuk dat ze het leuk dat ze redelijk voorop lopen. Dat moet ook wel om de echte groten bij te houden, maar dat brengt wel een bepaalde creativiteit met zich mee die ik leuk vind"* (R17).

SNS REAAL als werkgever

Net zoals in de 0-meting worden de goede arbeidsvoorwaarden 4 maal genoemd bij de vraag "Hoe omschrijf jij SNS REAAL als werkgever?" R14 zegt: *"Ja, in principe heel erg positief, we hebben secundaire arbeidsvoorwaarden die zijn eigenlijk hartstikke goed, ik ben daar eigenlijk heel positief over"*. Het verminderen van de bonussen wordt iets minder genoemd maar dit kan komen omdat veel interviews uit de 1-meting later zijn gehouden dan in de 0-meting.

Over het algemeen zijn de deelnemers tevreden over SNS REAAL als werkgever er worden geen negatieve punten genoemd. Ook geven medewerkers aan dat hun beeld van SNS REAAL als werkgever (en als organisatie) gelijk is gebleven. *“Nee niet echt. Ik bedoel HNW heeft een hele grote invloed maar niet dat ik daarom er anders naar toe kijk”* (R17).

Motivatie om te werken

Ook in de 1-meting is geld de belangrijkste reden om te werken (7 maal). Daarnaast worden collega's vaak genoemd als belangrijke reden (4 maal). Dit is opvallend want collega's worden in de 0-meting slechts één keer als reden genoemd. En het plezier in het werk wordt 6 maal genoemd, gelijk als in de 0-meting.

Geld. Maar dat als ik de loterij morgen win ga ik echt niet meer werken, tenminste niet hier. Maar goed ik vind de belangrijkste motivatie, dat als ik geld had zou ik niet gaan werken. Maar als ik dan toch moet werken dan werk ik het liefst in een prettige omgeving, dat er mooi uitziet, met leuke collega's, leuk werk dat heb ik wel (R9).

Een opvallende motivatie die in de 0-meting niet genoemd wordt is uitdaging en ontwikkeling in het werk (4 maal). *“Ontwikkeling, ik ben redelijk leergierig dus ik vind het ook leuk om te doen, ja dat toch wel het leren, het beter worden in wat je doet. Groeien in je vermogen”* (R19).

De keuze om specifiek bij SNS REAAL te werken is, net zoals in de 0-meting, vaak toevallig gebeurt (4 maal). Medewerkers geven aan dat zij er toevallig zijn ingerold en in sommige gevallen ook net zo goed bij een andere financiële instelling hadden kunnen werken. *“Ja, dat is zo gekomen. Ik had ook bij de Rabo vakantiewerk kunnen doen. Niet uit oogpunt van toen de tijd, vakbonden, of katholiek of christen”* (R3).

Vier medewerkers hebben specifiek voor de functie gekozen. En tenslotte gaven drie deelnemers aan dat de cultuur van SNS REAAL hen aansprak.

En toen zag ik al van nou de cultuur is veel meer hands on, je kunt veel meer je eigen winkeltje inrichten zeg maar, van wat je leuk vind kan je veel meer naar je toe trekken. Wat minder een stramien waardoor ik dacht van hé wat leuk, het ziet er wel heel leuk uit (R17).

SNS REAAL medewerker

Voor veel medewerkers was het moeilijk om een typische SNS REAAL medewerker te benoemen. Twee deelnemers gaven aan dat de typische SNS REAAL medewerker niet bestond en twee anderen gaven aan dat de SNS REAAL medewerker teveel gemixt was.

Wanneer er wel een SNS REAAL medewerker werd beschreven dan noemden deelnemers eigenschappen als informeel (2 maal), betrokken (1 maal), flexibel (1 maal), harde werker (1 maal) en transparant (1 maal).

Niet teveel poeha ik bedoel wat ik net al zei iedereen wordt hier redelijk in zijn waarde gelaten [...]. Bereid ook om echt te werken, niet eh perse de 9 tot 5 mentaliteit, als ik om mij heen kijk althans [...]. Iedereen gaat daarin mee, dus heel flexibel. En ik denk dat dat ook wel een kenmerk is, ik denk dat anders het concept ook niet zo zou werken. Dat wil niet zeggen dat iedereen zo is, maar niet teveel, no-nonsense (R19).

Imago SNS REAAL

Over het imago van SNS REAAL zijn de meeste deelnemers het wel eens met elkaar. Bijna alle medewerkers (9 maal) noemen in hun interviews de bankencrisis en de daar bij horende vermindering van het imago. R6 geeft hierover aan: *“Banken hebben het moeilijk, financiële instellingen staan onder druk en in het verdomhoekje”*. Medewerkers worden hierop aangesproken door hun omgeving, R9 zegt:

En ja voor de rest, sowieso zijn financiële instellingen niet zo populair [...] overal wel komen ze met vragen, over bonussen. En dan zeg ik ja maar wij krijgen helemaal geen bonussen. En dan nu ook met die hypotheeken, ik vind het eigenlijk een beetje gelul. Want je gaat toch ook niet aan de groenteman vragen voor hoeveel hij z'n appels inkoop. Jij wilt een hypotheek voor mij hoef je het niet te nemen. Als ik er teveel geld voor vraag wordt je boos, ja als de groenteman teveel geld voor z'n appels vraagt dan wordt je toch ook niet [boos].

Wanneer echter gevraagd wordt of dit invloed heeft op hoe zij SNS REAAL zien geven enkele medewerkers aan dat dit voor hen geen verschil maakt. Andere medewerkers voelen die invloed wel, met name de trots op de organisatie en het werk wordt minder. R16 zegt hierover: *“Omdat ze natuurlijk niet zo positief in de publiciteit zijn geweest met allerlei producten en eh natuurlijk ook veel schuld dat is natuurlijk ook niet echt dat je zegt van God, god wat loop ik hiermee te pronken”*.

Over het algemeen zijn de medewerkers echter wel redelijk positief over het imago van SNS REAAL, met als kanttekening dan de bankencrisis. Drie deelnemers noemen wel dat SNS REAAL nog niet zo bekend is, R19 zegt hierover: *“Ik denk dat SNS REAAL vaak een beetje een vergeten bank verzekeringsbedrijf is”*. En dan met name in vergelijking met de andere banken en verzekeraars, daarbij komt ook de grootte van SNS REAAL naar voren. *“Ze zien SNS REAAL toch vaak als een kleinere broeder onder de ABN Amro, Rabo, ING” (R3).*

4.2.3 Organisatie-identiteit 2-meting

Algemeen beeld SNS REAAL

Het algemene beeld van SNS REAAL is ongeveer gelijk aan het beeld wat medewerkers uit de 0- en 1-meting schetsen. Een kleinere bank verzekeraar (2 maal), met een gemoedelijke (1 maal), no nonsense (1 maal), open cultuur (2 maal). De organisatie heeft korte lijnen (3 maal) en is slagvaardig (1 maal).

Eén medewerker is minder positief over SNS REAAL en geeft aan dat er naar zijn of haar perceptie een nare sfeer hangt en de processen traag en log verlopen. Volgens de deelnemer heeft

dit te maken met de ontwikkelingen waarin SNS REAAL zich momenteel bevindt: *“Er gebeurt zoveel en je weet niet wat er niet gebeurt. Er hangt een nare sfeer, je hebt niet altijd het idee dat mensen eerlijk zijn. De openheid en de transparantie mis ik nu gewoon”* (R18).

SNS REAAL als werkgever

Net zoals in de andere metingen zijn de deelnemers over het algemeen positief over SNS REAAL als werkgever. Opvallend is dat vooral het sociale karakter van SNS REAAL veel genoemd wordt door de deelnemers aan de 2-meting (5 maal). R4 zegt hierover:

[...] een sociale werkgever met aandacht voor medewerkers. Ik zal maar een simpele vergelijking maken, het gaat niet goed met banken. Hier wordt ervoor gekozen van jongens we krijgen geen winstdeling en je krijgt geen bonus. Nou dat laatste is wat verzacht, wel bonus maar niet zoveel. ING kiest ervoor om gewoon 2700 man de deur uit te duwen, kijk dat is wat anders. Dat heeft er met name denk ik ook mee te maken dat SNS Bank en het CVB wat is samengevoegd met de Regiobank komt uit de vakbond voort en daar zit dat sociale karakter in.

Andere punten die genoemd worden met betrekking tot SNS REAAL als werkgever zijn de doorgroeimogelijkheden (2 maal), goede arbeidsvoorwaarden (1 maal), innovatief (1 maal) en vrijheid (1 maal).

De invloed van HNW op het beeld van SNS REAAL als werkgever is beperkt. Eén deelnemer geeft aan dat zijn of haar beeld is verbeterd door de invoering van HNW. R31 zegt hierover:

Ja positiever, door die flexibiliteit. [...]Ja, ik vind het wel het is wel een extra voordeel voor iedereen. En ik denk dat het ook mensen extra aantrekt omdat ze dan twee dagen mogen thuiswerken en als je dan wat verder moet reizen dan is dat niet zo erg.

Drie medewerkers geven aan geen verschil te zien na de invoering van HNW. *“Nee, qua organisatie kan ik niet echt, voor mij zeg maar, een heel duidelijk verschil merken”* (R24).

Tenslotte is er nog één medewerker die deels een verschil ziet na invoering van HNW. *“Ja ik denk op macro niveau dat wij in de markt als nieuw en modern overkomen. Maar op seniormanagement niveau wordt er geknepen en gedaan dan wordt die innovatie eigenlijk behoorlijk vertraagd en tegengewerkt”* (R20).

Motivatie om te werken

In de 2-meting is eveneens de belangrijkste om te werken geld (4 maal) en het plezier in het werk (4 maal). *“Geld. Ja. Als ik mocht keizen dat is toch wel de grootste vraag wat je doet met 30 miljoen? Dan zeg ik morgen mijn baan op, dat is toch antwoord nummer 1”* (R18).

Opvallende antwoorden in de 2-meting waren dat één medewerker aangaf ergens bij te willen horen en een andere medewerker gaf aan dat hij of zij uit werk zijn of haar identiteit haalde en iets

wilde achterlaten. *“Het is ook wel een soort wat je identiteit geeft, wie ben ik en dat ontleen je dan ook wel weer aan je werk en iets voortbrengen iets creëren, neerzetten iets achterlaten”* (R20).

Verder werden nog genoemd dagindeling (1 maal), leuke collega's (1 maal), uitdaging (1 maal), voldoening (1 maal) en waardering (1 maal). Deze motivaties komen vrijwel allemaal overeen met eerder genoemde motivaties uit de 0- en 1-meting.

De keuze om specifiek bij SNS REAAL te werken is net zoals in de 0- en 1-meting vaak niet bewust gemaakt. Vier medewerkers geven aan bij toeval bij SNS REAAL te werken. Waarvan één medewerker ook door overname. Twee medewerkers hebben bewust gekozen voor de functie en de daarbij horende doorgroeimogelijkheden (2 maal). *“Ik werk bij SNS REAAL omdat ik eh, hier de gelegenheid heb gekregen om op korte termijn heel veel te leren en om me met heel veel verschillende vlakken bezig te houden, meer dan bij andere banken”* (R10).

Andere redenen die nog genoemd worden zijn de collega's (1 maal), de cultuur (1 maal) en de reistijd (2 maal). Tenslotte is er nog één medewerker die aangeeft weg te gaan.

SNS REAAL medewerker

De typische SNS REAAL medewerker was ook voor sommige deelnemers uit de 2-meting lastig. Eén deelnemer gaf aan het niet te weten of de typische SNS REAAL medewerker bestond. Twee deelnemers gaven aan dat de SNS REAAL medewerker niet bestond en twee deelnemers gaven daarbij aan dat er nog veel verschil bestaat tussen de verschillende groepen.

Pff dat weet ik niet. Ja wat is nou een typische sns reaal medewerker. Je hebt hier nog steeds, nee die is er niet. Nog niet. Je hebt nog zoveel bloedgroepen in dit bedrijf. Alkmaar, Den Bosch, noem alle locaties maar op (R15).

Een aantal medewerkers waren positief over de typische SNS REAAL medewerker, ze noemden eigenschappen als betrokken (2 maal), vriendelijk (1 maal) en probleemoplossend.

Andere medewerkers waren minder positief, zij noemden eigenschappen als een 9 tot 5 mentaliteit (1 maal), niet bovengemiddeld (1 maal), niet kritisch (2 maal) en suf (1 maal).

Imago SNS REAAL

Ook in de 2-meting geven meerdere deelnemers aan (7 maal) dat het imago van SNS REAAL last heeft gehad van de financiële crisis. *“Maatschappelijk en politiek gezien taan wij onder het vergrootglas. Het is natuurlijk mode om banken te bashen”* (R20). Verschillende respondenten denken daarom dat het imago van SNS REAAL een (beetje) negatief is (2 maal).

Eén respondent denkt dat het imago beter wordt, ook in vergelijking met andere bank verzekeraars. Een ander punt wat veel bij het imago van SNS REAAL wordt genoemd is het feit dat het een kleine bank verzekeraar is (3 maal), zeker in vergelijking met andere banken. R20 zegt hier het volgende over: *“Klein, relatief eenvoudig qua producten, als een bank-verzekeraar die zijn langste tijd al wel gehad heeft. Te klein om te overleven”*.

Als er gevraagd wordt naar de invloed van HNW op het imago van SNS REAAL. Geven twee respondenten aan dat dit geen invloed heeft op het imago omdat HNW niet bekend is bij de klant.

4.2.4 Conclusie

In de resultaten komt naar voren dat het beeld van SNS REAAL als organisatie en werkgever eigenlijk gelijk blijft over de drie verschillende metingen. SNS REAAL wordt beschreven als een sociale werkgever met goede arbeidsvoorwaarden en waar er een open, informele cultuur heerst. Verschillende medewerkers noemen SNS REAAL ook vernieuwend en modern, vaak ook in combinatie met HNW.

De motivatie om te werken in het algemeen is voor vrijwel alle medewerkers geld, dit is gelijk over alle drie de groepen. Daarnaast wordt het plezier in het werk vaak genoemd. De reden om bij SNS REAAL te werken is minder bewust. Veel medewerkers zijn erin gerold, bijvoorbeeld omdat ze een vakantiebaantje hadden of zijn overgenomen. De deelnemers die aangeven bewust voor SNS REAAL te hebben gekozen noemen vooral de functie, de cultuur en de reistijd als belangrijke elementen voor hun beslissing.

Het imago van SNS REAAL heeft duidelijk een klap gehad door de financiële crisis maar omdat alle banken en verzekeraars in dezelfde situatie zitten verwachten medewerkers niet dat het beeld van SNS REAAL slechter of beter is dan van de concurrenten.

4.2.5 Afdelingsidentiteit 0-meting

Algemeen beeld afdeling

Deelnemers zijn vooral positief over hun afdeling. De sfeer is goed (8 maal), leuke club mensen (4 maal), goede samenwerking (3 maal) en een hechte club (2 maal). Verschillende deelnemers noemen wel dat de afdeling erg druk is (3 maal). Niet alle afdelingen zijn even hecht, 3 deelnemers geven aan dat hun afdeling nogal gesplitst is. Ook zijn er wat verbeterpunten, zo kan één afdeling meer naar buiten communiceren, kan een ander afdeling beter communiceren en heeft een afdeling moeite met verandering.

Collega's

Over hun collega's zeggen de deelnemers vooral dat ze gemotiveerd zijn (2 maal) en dat ze hard werken (2 maal). De deelnemers zijn allemaal wel positief over hun collega's. Wat betreft veranderingen na invoering van HNW verwachten de meeste deelnemers geen veranderingen op de afdeling (6 maal). *"Nee, nee eigenlijk zal dat voor ons niet zoveel veranderen. Behalve het feit dat er meer mensen niet op locatie zitten."* R28. Eén deelnemer verwacht minder contact met collega's en een andere deelnemer verwacht een verslechtering in de relatie tussen collega's.

Nou het zal er niet beter op worden denk ik. Toch? Dat lijkt me niet. Want je zit toch constant, de hele dag heb je ook social talk toch? Over van alles en nog wat, terwijl je gewoon

doorwerkt. Dus wat dat betreft zal het niet verbeteren. Tenzij je de hele dag op de Communicator zit, dat zal ook kunnen maar dat denk ik niet. R29.

Een andere deelnemer denkt juist dat HNW zorgt voor meer saamhorigheid op de afdeling hij (R8) zegt:

Nou het is wel leuk dat wij in Zoetermeer ook over gaan op HNW en dat zal niet zo zijn als op de Croeselaan ik denk dat het wel saamenhorigheid geeft. Dat we ook wel wat meer door elkaar gaan zitten. Want hier in Utrecht zijn we gewend om door elkaar te gaan zitten en in Zoetermeer hebben ze allemaal een vast plekje nog, maar straks niet meer.

De meeste afdelingen hadden wel informele activiteiten (7 maal), 3 deelnemers gaven aan nooit informele activiteiten met de afdeling te ondernemen. De frequentie van informele activiteiten varieerde ook nog, sommige afdelingen hadden 1 of 2 keer in het jaar een uitje, terwijl andere afdelingen bijna maandelijks afspraken. Wel gaven 3 deelnemers aan dat met de invoering van HNW er ook meer informele activiteiten geregeld zouden worden in het kader van sociale cohesie.

Ik denk wel dat je het meer moet gaan plannen, we zijn nu met een aantal mensen hier dan gaan we lunchen. Maar misschien moet je dan echt plannen van we gaan met z'n allen lunchen of misschien moet je met z'n allen borrel organiseren. R8.

Leiding

De relatie met de leidinggevende wordt ook door 11 van de 13 medewerkers goed genoemd, 1 medewerker geeft aan net een nieuwe leidinggevende te hebben en nog geen relatie te hebben opgebouwd. En een andere medewerker geeft aan dat de relatie wel verbeterd. Voor veel deelnemers geldt dat er wel vaste momenten zijn ingepland maar dat deze door drukte nog wel eens niet door gaan (3 maal).

4.2.6 Afdelingsidentiteit 1-meting

Algemeen beeld afdeling

Net zoals in de 0-meting noemen drie medewerkers dat hun afdeling gesplitst is en uit verschillende teams of groepen bestaat. R14 zegt hierover bijvoorbeeld: *“Ehm, we hebben toch wel vaak per team zeg maar. Ik zou toch wel graag zien dat het meer 1 afdeling zou worden en meerdere collega's delen die mening”*.

Verder zijn de medewerkers in de 1-meting eigenlijk allemaal positief over hun eigen afdeling. Aspecten als goede sfeer (4 maal), hechte groep (3 maal), plezier (1 maal), passie voor het werk (1 maal) en goede communicatie (1 maal) worden allemaal genoemd.

Collega's

De deelnemers van de 1-meting zijn allemaal positief over hun collega's. Ze noemen hun collega's gemotiveerd (2 maal), hardwerkend (2 maal) en ze staan voor elkaar klaar (1 maal).

De relaties worden beschreven als goed (6 maal) en zijn volgens 4 deelnemers niet veranderd na de invoering van HNW. *"Nee dat wel, ja er zijn wel collega's die sprak je sowieso niet zoveel dus die spreek je nu nog minder. Maar dat wil niet zeggen dat ik hem of haar minder aardig vind, helemaal niet"* (R32). Dit geeft aan dat collega's minder gesproken worden. Dit is ook het belangrijkste punt wat medewerkers noemen. Veel medewerkers geven aan dat de relatie niet veranderd maar dat het contact wel veranderd doordat er bijvoorbeeld andere communicatiemiddelen worden gebruikt (5 maal) of dat het contact intensiever wordt (2 maal).

Een verandering die wel genoemd wordt is het feit dat er meer contact is met collega's van andere teams en afdelingen (2 maal).

Wat je wel ziet omdat we 3 verschillende teams hebben, dat we eerst op een werkvloer zaten waar je echt het onderscheid had, dat je echt drie teams zaten. Verschillende kanten van de ruimte en nu zitten ze meer door elkaar heen dus meer gemengd dus dat zie je heel erg. Waardoor ze misschien elkaar in de lunchpauze ook iets vaker zien, maar meer ook eigenlijk niet (R13).

Over samenwerking hebben de medewerkers dezelfde ideeën. De samenwerking verandert volgens de meeste medewerkers ook niet door HNW (5 maal). Eén medewerker vindt dat de samenwerking logger wordt: *"Ja, ik heb het idee dat het al wat langer, wat logger zou kunnen gaan"* (R25). Twee medewerkers tenslotte geven aan dat de samenwerking verandert doordat er minder contact is met collega's: *"Ja dat denk ik wel, je weet ook sneller wanneer er iemand moet aanhaken en eerst keek je even achter je wie kan ik daarvoor vragen en nu kijk je specifieker en denk je erover na"* (R32).

Om de contacten met collega's goed te houden hebben verschillende afdelingen ervoor gekozen om meer informele activiteiten te hebben. Slechts één medewerker geeft aan nooit informele activiteiten te hebben. Drie medewerkers hebben soms activiteiten, Twee medewerkers ongeveer één keer in het kwartaal en tenslotte twee medewerkers hebben maandelijks activiteiten met hun team/afdeling.

Leiding

Alle deelnemers geven aan dat zij een goede relatie met hun leidinggevende hebben. Vijf medewerkers geven hierbij aan dat zij altijd bewust face to face overleg hebben met hun leidinggevende. *"Maar wij hebben er voor gekozen om die fysiek te doen, dat praat toch anders"* (R17). Medewerkers geven wel veel aan dat de manier van leiding geven is veranderd. Dit is iets wat de leidinggevenden zelf ook benoemen:

Ja want ik was heel erg van de schemaatjes, van de roostertjes ja absoluut. Dat is voor mij zelf het loslaten het niet willen controleren. In het begin weet ik nog heel erg, van ja je ziet

iemand op de afdeling binnenkomen dus je weet ok die is 5 over half negen begonnen dus die mag 5 over 5 weg. Dus dat gecontroleer, wat je niet bewust doet, maar onbewust weet je het gewoon. Dat laat je los en nu zie je het niet eens meer en nu let je daar niet eens meer op. In het begin dacht ik wel van oeh hoe ga ik dat doen, want de Communicator zegt ook niet alles. Ja dat moet je loslaten en dat is wel gelukt (R13).

Oplossingen

De afdelingen hebben vaak een aantal oplossingen bedacht om het onderlinge contact te behouden. De oplossingen die met name genoemd worden zijn het houden van meer informele activiteiten en het hebben van een vaste dag (of tijdstip) op kantoor. R16: *“Vandaar dat wij ook eens in de zoveel, de 4/5 weken iets regelen dat iedereen er is, op kantoor. Tenminste aan het einde van de middag”.*

4.2.7 Afdelingsidentiteit 2-meting

Algemeen beeld afdeling

Uit de antwoorden van de deelnemers van de 2-meting komt naar voren dat over het algemeen het beeld over de afdeling positief te noemen is. In de beschrijvingen van de afdelingen noemen de respondenten hun eigen afdeling hecht (2 maal), leuk (2 maal), met een goede onderlinge communicatie (2 maal) en een goede sfeer (4 maal). Dit komt overeen met eerdere antwoorden in de 0- en 1-meting.

Eén deelnemer geeft aan dat het op zijn of haar afdeling erg druk is en dat daarom de balans werk-privé ook niet goed is.

Twee deelnemers geven aan dat door de invoering van HNW hun beeld van de afdeling gelijk is gebleven.

Collega's

Over hun collega's zeggen de deelnemers van de 2-meting het volgende, het zijn hardwerkende (2 maal), sociale (3 maal), gemotiveerde (2 maal) en verantwoordelijkheidsnemende (1 maal) collega's. De relaties met de collega's wordt als goed omschreven. Opvallend is dat vier medewerkers aangeven dat de relatie met collega's beter is geworden door de invoering van HNW. R22 zegt hierover:

[.] op persoonlijk vlak denk ik eigenlijk dat het misschien wel iets sterker is geworden omdat je mekaar minder ziet dat als je elkaar dan zie dat je toch wat meer naar elkaar toetrekt terwijl je anders het wat, vroeger zag je elkaar toch al iedere dag dus neem je het wat meer voor lief dus op dat vlak zijn de relaties waarschijnlijk iets sterker geworden.

En twee andere respondenten geven aan dat de relatie niet qua verhouding is veranderd maar meer op de manier van communiceren. Dit komt ook overeen met de antwoorden op het gebied van samenwerking. Wanneer er naar de samenwerking van de afdeling wordt gevraagd, geven veel

deelnemers aan dat deze goed is (6 maal) en wanneer er wordt gevraagd naar de invloed van HNW op de samenwerking geven drie deelnemers aan dat deze vrijwel gelijk is maar dat er alleen andere middelen worden gebruikt.

Ja, je hebt dat communicator programma natuurlijk en je kan bellen en je kan, ja het is anders. Je moet het even net meer gaan halen maar dat is ook wel weer fijn want daardoor wordt je ook weer niet door elke vraag gestoord zeg maar. Dus ik zie dat niet als hinderlijk (R24).

Eén medewerker vindt de samenwerking en communicatie onderling logger gaan. En vier medewerkers geven aan minder contact te hebben onderling R22 geeft hierover aan:

De samenwerking en het weten waar iemand mee bezig is is allebei minder geworden na de invoering van HNW. Ik weet wel waar ze mee bezig zijn maar waar je voorheen even kon vragen van God, dan stuur je nu een berichtje en dan krijg je aan de telefoon. En voorheen zag je dat iemand aan de telefoon is en dat is wel eens lastig (R22).

De samenwerking met andere afdeling is volgens één medewerker verbeterd en twee anderen zien hier geen verandering in.

Twee deelnemers geven aan dat er bewust is gekozen om meer informele activiteiten te organiseren om de cohesie op de afdeling te behouden. Eén medewerker geeft aan dat het aantal gelijk is gebleven. Dit geldt ook voor een andere afdeling maar hiervan zegt de deelnemer wel dat door de invoering van HNW wel meer mensen naar de informele activiteiten komen. De meeste deelnemers hebben ongeveer één keer in de drie of vier maanden een informele activiteit (4 maal).

Leiding

Op één deelnemer na geven alle medewerkers aan een goede relatie met hun leidinggevende te hebben. Net zoals bij de 1-meting geven meerdere respondenten aan dat hun overleg met hun leidinggevende in principe altijd face to face is (4 maal). *“Ja ik heb ze eigenlijk nog altijd wel fysiek gehad, dat vind ik wel net zo prettig” (R24).* Opvallend is dat in tegenstelling tot de 1-meting in de 2-meting veel medewerkers (4 maal) aan geven dat de manier van leidinggeven niet is veranderd, één leidinggevende zegt hier zelf over: *“Nee, kijk dat ik werkte vroeger al van ik zie ze weinig en ik stuur ze aan. En ik regisseer op output en vertrouwen dus dat verandert niet” (R20).*

Twee andere deelnemers zien echter wel een verandering in de manier van leidinggeven, hierover zegt een andere leidinggevende:

En negatieve dingen ook juist voor mij zelf als hoofd van een afdeling die alles heel controllfreak was, heb ik leren loslaten, dat is ook 1 van de kernen van HNW. Loslaten wat vast zit, en dat is mij heel goed gelukt, dankzij HNW. En daar heeft de afdeling ook wel profijt van, dat hebben medewerkers aan mij gemerkt en ook wel gezien, en dat is positief (R15).

4.2.8 Conclusie

Uit de antwoorden komt naar voren dat er inderdaad veranderingen optreden op afdelingsniveau. Deze veranderingen hebben daarmee ook invloed op de identiteit van de afdeling. De algemene beschrijving die medewerkers van de afdeling geven blijft wel ongeveer gelijk. De afdeling wordt vaak omschreven als een afdeling met een goede sfeer, hardwerkende mensen en een hechte club. De veranderingen zitten vooral in de manier van leidinggeven die volgens veel medewerkers maar ook leidinggevendenden zelf is veranderd. Dit heeft ook invloed op de identiteit van de afdeling.

Daarnaast zijn er verschillen in de onderlinge relaties. Het samenwerken en het spreken van collega's gaat vaak met andere middelen en verschillende medewerkers uit de 1- en 2-meting geven aan dat deze middelen toch niet alles opvangen. Het contact met collega's buiten het team of de afdeling lijkt te zijn versterkt doordat medewerkers deze collega's nu vaker tegenkomen op de open vloer.

4.3 Identificatie

In deze paragraaf worden de resultaten over identificatie beschreven. 4.3.1 t/4.3.4 gaat in op de identificatie met SNS REAAL, waarbij er wordt afgesloten met een korte conclusie. 4.3.5 t/m 4.3.8 gaat in op de identificatie met de afdeling wederom met een conclusie op het einde. En tenslotte 4.3.9 t/m 4.3.12 gaat in op de werkidentificatie.

4.3.1 Identificatie SNS REAAL 0-meting

Deelnemers identificeerden zich wisselend met SNS REAAL. Sommige deelnemers identificeerden zich (heel) sterk met SNS REAAL (8 maal).

Oh ja ja, ik ben wel eentje die ehm als ik voor SNS REAAL werk dan wil ik daar ook wel voor uitkomen en daar trots op zijn, dat uitstralen. En ik vind ook dat als ik plezier heb in mijn werk en ik graag voor mijn werkgever werk, dat vind ik het leuk dat je dat naar buiten mag uitstralen. Van ja ik werk bij SNS en dat vind ik leuk, dat doet me deugd en ik ben er hartstikke trots op. R12.

Twee deelnemers stonden vrij neutraal tegenover SNS REAAL, R30 zegt hierover: "Ja ik denk in sommige opzichten wel ik hou op zich wel van de dynamiek die er heerst binnen de bank". Drie deelnemers tenslotte identificeerden zich niet met SNS REAAL. R26 zegt: "Nou nee ik heb er niet zo'n duidelijk beeld bij, nee." Eén deelnemer verwacht dat de identificatie met SNS REAAL toeneemt na invoering van HNW: "Ik neem aan dat als HNW jou bevalt dat het juist een versterkend gevoel geeft voor SNS REAAL als werkgever." R23.

4.3.2 Identificatie SNS REAAL 1-meting

Twee deelnemers aan het onderzoek geven aan zich helemaal niet met SNS REAAL te identificeren. R9 zegt hierover het volgende:

[...] maar identificeer ik met SNS REAAL nee, wat ik zeg ik kan ook niet echt een prototype of stereotype medewerker en ik denk ook niet dat ik dat ben. Ik had net zo goed bij de Rabobank kunnen werken. Ik denk eerlijk gezegd dat ik meer een Rabobank mens ben dan een SNS mens, maar dat kan er ook mee te maken hebben dat mijn hele familie bij de Rabobank werkte.

Eén medewerker identificeert zich vrijwel niet met SNS REAAL en drie medewerkers staan neutraal tegenover de organisatie.

Bedoel je ben je er trots op, want ja ik werk er nu 6 jaar en daarmee is het een herkenning als het er over gaat, dus op die manier identificeer ik me er wel mee. An sich als merk ja sta ik er redelijk neutraal in. Daar waar mensen bij Unilever soms heel trots roepen dat ze bij Unilever werken. Ehm ben ik totaal niet, ben ik altijd positief als ze vragen naar het werk is, maar als je het gewoon over het merk an sich hebt [dan heb ik dat niet] (R17).

Tenslotte zijn er 4 medewerkers die zich (helemaal) met de organisatie identificeren.

Ehm nou dat ik ook zo, dat ik het sowieso, bijvoorbeeld een televisieprogramma dan wil ik het sowieso zien [...] dan zit ik vaak samen met mijn partner te kijken en ik weet natuurlijk hoe het gaat en ik weet de inhoud en dan denk ik van oh jee nou dat had beter gekund of dat is heel goed gedaan. En dan vraag ik aan mijn partner, van hoe vond jij het, hoe vond jij het nou gaan? Weet je wel? Want hij is natuurlijk buitenstaander, en dan zegt hij van: prima nee goed gezegd, goed stuk, weet je wel? En dan denk ik, ok gelukkig (R13).

Eén medewerker vindt dat de identificatie met SNS REAAL is toegenomen na invoering van HNW, R3 zegt: “Nou ja natuurlijk ehm dat heb ik laatst ook nog gezegd. Je voelt je zelf er gewoon meer betrokken erbij.” De rest van de medewerkers geeft eigenlijk allemaal geen verandering te merken.

4.3.3 Identificatie SNS REAAL 2-meting

In vergelijking met de 0- en 1- meting is het opvallend hoeveel medewerkers zich niet verbonden voelen met SNS REAAL als organisatie. Vijf deelnemers uit de 2-meting geven aan dat ze zich niet identificeren met SNS REAAL. Drie daarvan identificeren zich wel met hun eigen label, één respondent zegt hierover: “Nou voornamelijk met Regiobank, [...] maar SNS REAAL minder” (R22). Eén medewerker die zich niet identificeert met SNS REAAL geeft aan dat ze om deze reden ook vertrekt bij de organisatie.

Twee deelnemers identificeren zich (zeer) sterk met SNS REAAL. R15 zegt hierover:

Ja, ik praat graag over mijn bedrijf waar ik werk. Ook al is er een bankencrisis en noem het maar op. Dan nog durf ik er voor uit te komen dat ik bij SNS REAAL werk, ja ik ben best wel trots.

En tenslotte zijn er nog twee deelnemers die redelijk neutraal staan tegenover SNS REAAL als organisatie.

4.3.4 Conclusie

Uit de resultaten over organisatie identificatie komt naar voren dat de mate van identificatie met de organisatie over de metingen afneemt. In de 0-meting identificeerden de meeste deelnemers (7 van de 11) zich (sterk) met de organisatie. In de 1-meting was de verdeling meer gespreid. Hierbij gaven 4 medewerkers (van de 10) zich (sterk) te identificeren met de organisatie. In de 2-meting tenslotte was dit nog verder veranderd. Hierbij gaven slechts 2 medewerkers (van de 9) aan zich (sterk) met SNS REAAL te identificeren. Terwijl 5 medewerkers aangaven zich helemaal niet met SNS REAAL te identificeren. Hieruit mag worden geconcludeerd dat op basis van deze resultaten er aanwijzingen zijn dat de organisatie identificatie veranderd na invoering van HNW.

4.3.5 Identificatie afdeling 0-meting

Alle deelnemers identificeerden zich sterk (3 maal) of zeer sterk (8 maal) met hun eigen afdeling.

Ja 100%, ja dat kan niet anders als je daar ook leiding aan wil geven en ook vorm aan wil geven dan moet je dat ook uitstralen dan moet je er ook zelf achterstaan in wat je doet en ook de overtuiging hebben dat dat juist is. R27.

4.3.6 Identificatie afdeling 1-meting

In vergelijking met de 0-meting identificeren medewerkers zich minder met hun eigen afdeling. Eén medewerker geeft aan zich helemaal niet met de afdeling te identificeren (dit was in de 0-meting niemand) *“Nee gewoon met het hele concern want daar heb je mee te maken. Niet echt binnen de afdeling, de één kan niet zonder de ander”* (R3). Twee medewerkers geven aan redelijk neutraal ten opzichte van de afdeling te staan (0-meting waren dit er 0).

Verder geven zeven medewerkers aan zich wel met de afdeling te identificeren maar waar in de 0-meting deelnemers hier vrijwel allemaal heel stellig over waren (8 maal) en zich sterk met de afdeling identificeerden, geeft nu geen enkele deelnemer aan dat zij zich absoluut met de afdeling identificeren. R19 zegt bijvoorbeeld:

Ja, ja, anders zou ik hier ook niet 5/6 jaar zitten, ja ik denk dat dat zeker goed gaat. Het zijn allemaal wel relaxte gasten volgens mij we hebben redelijk verschillende leeftijdscategorieën hier en iedereen kan met elkaar en dat gaat goed. En niemand hoeft te aarzelen om iemand te benaderen dus daar identificeer ik me ook wel mee.

Twee medewerkers geven dit ook aan als verwachting, zij zeggen dat het waarschijnlijk wel minder zal worden. Maar eigenlijk iedere medewerker zegt nu nog geen verschil te merken.

Nou ook nog niet, want ik zit hier nou 6 jaar en ik zie nog niet zo'n impact. Maar op langere termijn kan ik me voorstellen dat zoiets gaat verschuiven dat je toch iets gaat missen of dat je een beetje iets gaat missen maar dat is nog niet het geval. Je hebt gewoon lang relaties opgebouwd, ook met je hè, andere afdelingen of met personen met wie je werkt (R17).

4.3.7 Identificatie afdeling 2-meting

De identificatie met de afdeling verschilt sterk onder de deelnemers van de 2-meting. Vijf deelnemers identificeren zich (zeer) sterk met hun eigen afdeling. *“Ja, absoluut. [...] je voelt je verantwoordelijk voor de club en de resultaten die we halen zeker omdat we buiten REAAL eigenlijk vallen vanwege onze systemen” (R33).*

Twee andere deelnemers echter identificeren zich vrijwel niet met hun eigen afdeling.

Nee, dat, nou ja, misschien neem ik het wel voor lief eigenlijk. Nou ja het is een hardstikke leuke club en ik voel me prettig en ik vind mijn collega's prettig ik heb met niemand problemen. Dus nee, ik vind het een leuke afdeling en leuk om te werken maar [ik identificeer me niet echt] (R22).

En tenslotte zijn er ook hier twee deelnemers die neutraal staan tegenover zijn of haar eigen afdeling.

4.3.8 Conclusie

De resultaten over afdelings identificatie geven duidelijk weer dat er iets veranderd op dit gebied. In de 0-meting geven alle respondenten aan zich (sterk) met de afdeling te identificeren. In de 1-meting is er niemand meer die aangeeft zich sterk met de afdeling te identificeren en is er zelfs iemand die zich niet met de afdeling identificeert. In de 2-meting is eenzelfde beeld te zien, 5 medewerkers geven aan zich (sterk) met de afdeling te identificeren maar 2 respondenten staan hier redelijk neutraal in en 2 andere respondenten identificeren zich eigenlijk vrijwel niet met de afdeling. Dit is een opvallende verandering ten opzichte van de 0-meting en hieruit kan de conclusie worden getrokken dat HNW invloed heeft op de identificatie van medewerkers met hun eigen afdeling.

4.3.9 Identificatie werk 0-meting

De meeste deelnemers gaven aan zich sterk (6 maal) of zeer sterk (4 maal) met hun eigen werk te identificeren. *“Ja ook heel erg, dat vind ik helemaal mijn ding.” R5.* Twee deelnemers gaven aan zich wel te identificeren met hun werk, maar dit meer als een verlengstuk van hun afdeling te vinden (bijvoorbeeld omdat ze leiding gaven).

Dit kwam meer naar voren, veel deelnemers vonden dat je hun werk niet los kon zien van de afdeling (3 maal) of van alle drie de elementen, werk, afdeling en SNS REAAL (3 maal).

4.3.10 Identificatie werk 1-meting

Op het gebied van werkidentificatie is er ten opzichte van de 0-meting niet zoveel veranderd. De meeste medewerkers identificeren zich (sterk) met hun eigen werk (7 maal) *“Nou naar zoveel jaren is dat wel in balans gekomen. Absoluut heb ik me geïdentificeerd met mijn werk omdat het vastgoedwerk zo leuk is en dan kan je zeggen dat ik het toevallig voor dit bedrijf doe”* (R6). Twee medewerkers staan neutraal ten opzichte van hun werk.

4.3.11 Identificatie werk 2-meting

In vergelijking met de 0- en 1-meting is de identificatie met het werk vrijwel gelijk. De meeste respondenten identificeren zich (zeer) sterk met hun eigen werk. R33 zegt bijvoorbeeld: *“Ja, het werk wat ik doe, het met mensen bezig zijn, mensen hun verantwoordelijkheid laten nemen, daar krijg ik energie van. Als ik 's ochtends naar mijn werk ga, dan denk ik, daar gaan we weer”*.

Twee respondenten geven aan zich niet met hun werk te identificeren, dit komt in het geval van beide deelnemers door de (veranderende) aard van het werk. R20: *“Ja dat wordt wel steeds minder, vroeger was ik iemand die creerde en produceerde en dingen voorbracht en nu vergader ik gewoon 100% van mijn tijd en ja je moet vaststellen dat ik daar steeds minder energie uit haal”*.

In de 0-meting vonden de deelnemers voornamelijk het werk belangrijk (3 maal) of de combinatie van afdeling en werk (3 maal) of de combinatie van de afdeling, werk en de organisatie (3 maal). In de 1-meting hebben medewerkers iets meer gekozen en wordt SNS REAAL 2 maal als belangrijkste factor genoemd, het werk 1 maal en de afdeling ook 1 maal. De combinatie afdeling en werk tenslotte wordt 2 maal genoemd.

4.3.12 Conclusie

De resultaten op werk identificatie suggereren geen verschil met voor HNW. De meeste medewerkers identificeerden zich (sterk) met hun eigen werk. De medewerkers die dit minder hadden gaven aan zich dan voornamelijk met hun eigen afdeling te identificeren.

5. Discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek verbonden met de literatuur op het gebied van identiteit en identificatie (5.1). Daarna worden de beperkingen van het onderzoek besproken (5.2) en tenslotte worden er aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek (5.3).

5.1 Verbinden van resultaten en literatuur

In deze paragraaf worden de resultaten uit het vorige hoofdstuk gekoppeld aan de literatuur uit hoofdstuk 2. Opvallende bevindingen worden besproken en de deelvragen worden beantwoord.

5.1.1 Organisatie-identiteit

Uit de resultaten komt naar voren dat er op het gebied van organisatie-identiteit eigenlijk niets veranderd voor de medewerkers. Medewerkers hebben een duidelijk beeld van de organisatie. Zij zien de organisatie als no-nonsense, open met veel groeimogelijkheden. Het niet veranderen van de organisatie-identiteit komt ook deels overeen met de veronderstelling van Brown et al., (2006) die stellen dat de identiteit langdurig, centraal en onderscheidend is. In het geval van SNS REAAL kan er worden gesteld dat de identiteit inderdaad centraal en langdurig is maar niet zo onderscheidend. Veel medewerkers geven bij hun motivatie voor SNS REAAL aan dat het net zo goed een andere organisatie had kunnen zijn.

In literatuur wordt de invloed van communicatie binnen een organisatie aangegeven. Communicatie is één van de weergaves van organisatie identiteit (van Riel & Balmer, 1997). En hoewel respondenten in de antwoorden aangeven wel een verandering te zien in de communicatie onderling lijkt dit vooral invloed te hebben op de afdeling en minder op organisatie niveau. Dit kan worden verklaard omdat de communicatie buiten de afdeling vrijwel hetzelfde is als voor HNW en misschien nog wel beter doordat medewerkers door middel van nieuwe technische middelen op een laagdrempelige manier contact kunnen maken met andere medewerkers binnen de organisatie.

Wat waarschijnlijk wel invloed heeft gehad op de organisatie-identiteit is de financiële crisis. Bijna alle medewerkers haalden dit aan in hun interviews. Veel medewerkers gaven daarbij aan geen verandering te merken in hoe zij naar de organisatie keken, maar dit komt niet overeen met de bestaande literatuur over dit onderwerp waarin naar voren komt dat de externe opvattingen over een organisatie invloed kan hebben op de interne identiteit (Corley, 2004).

Uit de resultaten komt naar voren dat verschillende medewerkers nog geen directe binding met SNS REAAL hebben maar wel met hun eigen label. Dit wordt verder niet beïnvloed door HNW maar heeft wel invloed op hoe medewerkers zich identificeren met de organisatie en hoe zij de identiteit van de organisatie beschouwen. Onderzoek van Glynn (1998; uit Kreiner, et al. 2006) geeft ook aan dat één gezamenlijke identiteit niet altijd goed hoeft te zijn voor een organisatie, het kan leiden tot een vermindering van creativiteit, innovatie, het maken van beslissingen etc.

In andere artikelen echter komt naar voren dat een gezamenlijke identiteit wel degelijk voordelen heeft. Gioia, et al. (2000) geven in hun onderzoek aan dat de interne identiteit van een organisatie sterk samenhangt met het imago van de organisatie. Deze relatie onderling is erg sterk en de identiteit biedt een organisatie de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het imago van de

organisatie. Hiervoor is het echter wel belangrijk dat deze identiteit omschreven is. Hatch en Schultz (2003) vonden een zelfde conclusie in hun artikel. Zij stellen dat corporate branding belangrijk is voor de organisatie en deze alleen kan werken zodra de corporate branding in overeenstemming is met de strategische visie, de organisatie cultuur en het imago van de organisatie.

5.1.2 Afdelingsidentiteit

Uit de resultaten van het vorige hoofdstuk blijkt dat er voornamelijk dingen veranderen op afdelingsniveau. De medewerkers zien hun collega's minder en hebben minder informeel contact met hen. Hoewel veel medewerkers aangeven dat naar hun idee de aard van de relatie niet veranderd is, is dit op lange termijn wellicht wel te verwachten en is dit ook een grote zorg van veel participanten.

In de social identity theory van Tajfel (1981; uit Alvesson, et al., 2008) wordt gesteld dat mensen zich indelen in groepen om duiding te geven aan de wereld om hun heen. Met de invoering van HNW verdwijnt voor een groot deel de afdeling als een groep. Hoewel hij nog wel op papier aanwezig is, verdwijnen de markeringen op het werk grotendeels. De fysieke markeringen door middel van een eigen kantoor of ruimte waar de specifieke afdeling zit verdwijnen. De afdeling heeft weinig mogelijkheden tot personalisatie als afdeling (of als persoon) waarmee zij hun afdelingsidentiteit kunnen uiten (Elsbach, 2003). Dit heeft dus ook invloed op de afdelingsidentiteit. Daarnaast hebben de medewerkers minder of op een andere manier contact met elkaar wat ook invloed heeft op de identiteit (Brown, et al., 2005; van Riel & Balmer, 1997).

Een ander aspect wat veel genoemd wordt in de resultaten is het feit dat medewerkers nog steeds face-to-face communicatie belangrijk vinden met collega's. Enkele medewerkers geven zelfs expliciet aan dat technologie de face-to-face communicatie niet kan vervangen. Dit komt ook overeen met het onderzoek van Straus en Olivera (2000; uit Golden et al., 2008). Ook spontane communicatie verdwijnt deels door HNW. Medewerkers geven in de interviews aan dat ze vooral de communicatie missen van communicatie op de vloer wat niet direct voor hun bestemd was. Of van informele communicatie bij het koffiezetapparaat. Uit het onderzoek van Hinds en Mortensen (2005) kwam ook naar voren dat deze communicatie erg belangrijk was. Een punt wat hierbij wel genoemd kan worden is dat Hinds en Mortensen (2005) een toename in taak- en inter-persoonlijke conflicten vonden die in dit onderzoek niet gevonden worden.

Uit de interviews komt naar voren dat de manier van leidinggeven op veel afdelingen is veranderd. Leiders geven hun medewerkers meer vertrouwen en letten minder op aanwezigheid en meer op productiviteit. Hatch en Schultz (1997) gaven in hun artikel al aan dat de manier van leidinggeven veel invloed heeft op de identiteit van een organisatie. Dit lijkt ook te gelden voor de identiteit van een afdeling.

Een andere element van leidinggeven is de invloed van leidinggevers op een succesvolle invoering van HNW (Bailey & Kurland, 2002). Dit element wordt minder in de interview genoemd, slechts twee maal door respondenten maar dit kan ook komen doordat hier niet specifiek naar gevraagd is.

5.1.3 Beantwoorden van de eerste deelvraag

Uit het bovenstaande kan worden geconcludeerd dat op de eerste deelvraag: *“Wat is de invloed van Het Nieuwe Werken op de identiteit van de afdeling en de organisatie?”* het volgende kan worden geantwoord. Uit de resultaten komt naar voren dat HNW geen duidelijke invloed heeft op de organisatie-identiteit. Wel komt naar voren dat de organisatie-identiteit overeen komt met het HNW programma, dit verklaard misschien ook waarom er geen verandering is opgetreden in de organisatie-identiteit, omdat er geen verandering van de identiteit nodig was.

De resultaten geven wel duidelijk een verandering van de afdelingsidentiteit aan. Dit komt met name door het minder contact hebben met collega's (face-to-face). Veel deelnemers gaven dit als grootste verandering na de invoering van HNW aan. Het minder zien en spreken van collega's heeft als gevolg dat de identiteit van de afdeling minder sterk wordt. Daarnaast hebben medewerkers door de nieuwe werkomgeving minder de mogelijkheid hun afdelingsidentiteit uit te dragen door middel van personalisatie van de werkomgeving.

5.1.4 Organisatie identificatie

Wanneer er wordt gekeken naar de mate van identificatie met de organisatie valt op dat in de 0-meting de meeste deelnemers zich met de organisatie identificeerden. In de 1-meting is de mate van identificatie meer verspreid en in de 2-meting geven zelfs meer medewerkers aan zich niet te identificeren met SNS REAAL dan medewerkers zich wel identificeren. Dit is opvallend omdat de medewerkers zelf vrijwel allemaal aangeven geen verandering te merken in hun mate van identificatie.

Wanneer de resultaten worden bekeken valt op dat medewerkers zelf aangeven dat ze de identiteit van SNS REAAL niet goed kennen of dat ze net zo goed bij een andere financiële instelling hadden kunnen werken. Hiermee wordt aangegeven dat de identiteit van SNS REAAL niet heel onderscheidend is en voor sommige medewerkers ook niet centraal. Ashforth et al., (2000) geven in hun artikel aan dat identiteit en identificatie sterk samenhangen. Medewerkers kunnen zich pas identificeren met de organisatie wanneer deze een duidelijke identiteit heeft. Dit lijkt in het geval van SNS REAAL niet voor alle medewerkers te gelden waardoor er problemen ontstaan met de identificatie van deze medewerkers. Dit komt ook overeen met het artikel van Bartels et al., (2007) die een aantal antecedenten noemen die invloed hebben op organisatie identificatie. Twee antecedenten die zij noemen worden beïnvloed door HNW. De duur en de intensiteit van het contact en het communicatieklimaat. Zoals in de vorige paragraaf al weergegeven veranderd op organisatieniveau het communicatieklimaat vrijwel niet, dit is vooral op afdelingsniveau. De duur en intensiteit van het contact echter veranderen wel. Doordat medewerkers meer thuis werken komen zij ook minder in aanraking met de organisatie en haar uitingen. Hierdoor veranderd de duur maar met name de intensiteit van het onderlinge contact tussen organisatie en medewerker.

Twee andere antecedenten die Bartels et al., (2007) noemen zijn de externe waardering en onderscheidend vermogen van de organisatie. De externe waardering wordt sterk beïnvloed door de financiële crisis en het imago is daardoor (sterk) verzwakt. Het onderscheidend vermogen van SNS REAAL wordt ook al bij het kopje organisatie-identiteit genoemd waar ook wordt aangegeven dat het onderscheidend vermogen van de organisatie niet zo sterk is. Dit heeft invloed op de identificatie van

medewerkers met de organisatie zelf en kan verklaren waarom veel medewerkers zich (vrijwel) niet identificeren met SNS REAAL of er neutraal tegenover staan.

5.1.5 Afdeling identificatie

Duidelijker zijn de resultaten over afdelingsidentificatie. Alle deelnemers in de 0-meting identificeren zich (zeer) sterk met hun eigen afdeling. In de 1- en 2-meting is dit beeld verandert. In deze metingen zijn er ook deelnemers die aangeven zich niet of bijna niet met hun eigen afdeling te identificeren. Hierover kan dus worden geconcludeerd dat de mate van identificatie op afdelingsniveau wel degelijk verandert door de invoering van HNW. Dit komt ook overeen met de eerdere resultaten op het gebied van afdelingsidentiteit. Wanneer deze minder wordt is het ook logisch dat de mate van identificatie minder wordt want de identiteit is minder sterk (Ashforth, et al., 2008).

Evenals bij organisatie identificatie lijkt de duur en de intensiteit van het contact te zijn veranderd doordat medewerkers meer thuis werken. Een andere verandering echter die veel invloed heeft is de vernaderende onderlinge communicatie. Medewerkers moeten elkaar bewust opzoeken om elkaar te spreken en dit heeft invloed op hoe de afdeling als een geheel en daarbij op de afdelingsidentificatie (Bartels, et al., 2007; Smidts, et al., 2001). Het communicatieklimaat lijkt een sterke invloed te hebben omdat dit iets is waar de deelnemers het zelf ook veel over hebben. Het veranderende contact met hun directe collega's en het gebruik van andere middelen voor dit contact.

Een antecedent wat ook beïnvloed wordt door HNW is het onderscheidend vermogen van de afdeling (Bartels, et al., 2007). Doordat de afdeling niet meer apart zit maar met andere afdelingen op één vloer is het lastig voor een afdeling om hun eigen plek af te bakenen. Ook hebben alle vloeren dezelfde opbouw en is het lastig voor een afdeling om te personaliseren. Dit heeft allemaal tot gevolg dat de afdeling minder zichtbaar is als zijnde een afdeling met als gevolg dat de afdeling zich minder kan onderscheiden op uiterlijk vertoon.

5.1.6 Werk identificatie

De resultaten op het gebied van werk identificatie geven aan dat er op dit vlak geen veranderingen optreden. De mate van identificatie is per groep vrijwel gelijk en hierin is geen verandering te ontdekken. Dit kan verklaard worden doordat medewerkers op dezelfde mate met hun werk bezig zijn en de inhoud van het werk niet veranderd.

5.1.7 Beantwoorden van de tweede deelvraag

De tweede deelvraag ging in op de invloed van HNW op de identificatie op organisatie, afdeling en werkniveau. Uit de resultaten blijkt dat ook hierbij op afdelingsniveau het meest verandert. Doordat de afdeling minder belangrijk wordt en afdelingsgrenzen vervagen geven veel medewerkers aan zich minder verbonden te voelen met hun eigen afdeling. De identificatie op organisatie niveau veranderd ook licht. Hierbij lijkt de invloed van HNW op de duur en de intensiteit van het contact tussen medewerker en de organisatie een rol te spelen. Een ander aspect wat niet veroorzaakt wordt door HNW maar vermoedelijk invloed heeft op de organisatie identificatie is het verminderde imago van SNS REAAL. Op het gebied van werk identificatie veranderd er voor de medewerkers niets. Dit

kan verklaard worden doordat de inhoud van het werk gelijk blijft en medewerkers op dezelfde manier met hun werk bezig zijn.

5.2 Overige resultaten

Een aantal interessante resultaten die naar voren kwamen in het onderzoek maar niet direct met identificatie of identiteit te maken hadden worden hieronder nog kort besproken en gekoppeld aan de literatuur.

De resultaten geven aan dat wanneer medewerkers thuiswerken ze (het gevoel hebben) productiever (te) zijn. Een kanttekening hierbij is echter dat wanneer medewerkers op kantoor zijn ze het gevoel hebben minder productief te zijn en meer afgeleid worden door hun collega's en meer afspraken maken om even bij te kletsen. Verschillende deelnemers gaven aan dat ze natuurlijk niet de hele dag koffie konden drinken. In de literatuur komt dit dilemma ook naar voren. Jackson en van der Wielen (1998) beschrijven in hun boek dat veel medewerkers na invoering van HNW hun werk gaan herformuleren en daarbij veranderingen maken. Wanneer eerst het werk was wanneer je op kantoor was en niet-werk wanneer je thuis was, veranderd dit na de invoering van HNW. Veel medewerkers zien nu op kantoor ook momenten van niet-werk ontstaan wanneer zij bijvoorbeeld informele gesprekken hebben met collega's of even iets anders doen (Jackson & van der Wielen, 1998). In de oude situatie leverde dit minder problemen op omdat er geen mogelijkheden waren om dit in te halen en ze immers aan het werk waren. De periodes van niet-werken worden nu gezien als (deels) onwenselijk door de medewerkers want ze zijn immers niet aan het werk maar deze periodes hebben wel degelijk zin, door bijvoorbeeld de relatie met collega's te onderhouden of even een moment van ontspanning te hebben. Een aanbeveling hierbij is dan ook dat dit een belangrijke factor is voor de organisatie om mee te nemen in hun communicatie. Dat medewerkers leren zich niet schuldig te voelen wanneer zij een moment niet "produceren".

De medewerkers hebben in het huidige concept (bijna) geen vrijheid in de fysieke werkomgeving. Enkele medewerkers gaven aan hier moeite mee te hebben en het HNW concept soms te statisch te vinden voor hun eigen afdeling. Lee en Brand (2010) vonden in hun onderzoek dat de mate van controle die medewerkers over de fysieke aspecten van een werkomgeving hebben een medierende rol heeft op de waargenomen afleiding en waargenomen werk performance. Deze conclusie komt ook overeen met de conclusie die Wells (2000 en 2002) trekt in haar onderzoeken. Zij geeft aan dat de mate van invloed op de werkomgeving en de mogelijkheden tot personaliseren grote invloed hebben op het werkplezier van de medewerkers. Dus het is van belang voor de organisatie zelf om medewerkers (deels) invloed te laten uitoefenen op hun werkomgeving.

5.4 Beperkingen van het onderzoek

Het uitgevoerde onderzoek heeft verschillende limieten die hieronder besproken worden en waarbij ook aanbevelingen gegeven worden voor vervolg onderzoek. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op de gebruikte methode en in 5.4.2 worden de limieten ten opzichte van de deelnemers besproken.

5.4.1 De gebruikte methode

Omdat gebruik is gemaakt van een kleine groep respondenten en een kwalitatieve manier van onderzoek, zijn de resultaten niet statistisch significant. Een aanbeveling hierbij is dan ook dat mogelijk vervolg onderzoek kwantitatief wordt uitgevoerd, waarbij de resultaten van dit onderzoek kunnen worden gebruikt bij het opstellen van een meetinstrument. Een ander punt wat deels met de methode samenhangt, is het feit dat er mediërende factoren mee kunnen spelen in de resultaten. SNS REAAL voegt op dit moment meerdere veranderingen door die mogelijk invloed kunnen hebben op identiteit en identificatie. Daarnaast speelt de huidige financiële crisis ook mee in de resultaten. Het is lastig om deze factoren te scheiden in de antwoorden van de deelnemers. Bij een kwantitatief onderzoek kunnen deze factoren (voor zover deze bekend zijn) mee worden genomen in de ontwikkeling van het meetinstrument.

Bij de methode is gekozen om identiteit op te delen in verschillende onderdelen. Dit heeft als nadeel dat er wellicht delen van identiteit niet mee worden genomen, daarnaast zijn deze constructen uit het artikel van Alvesson en Empson (2008) gehaald die onderzoek hebben gedaan naar de identiteit bij vier consultancy bedrijven. Deze bedrijven hebben natuurlijk een andere kernactiviteit dan een financiële dienstverlener en het is niet zeker dat de identiteit op eenzelfde manier is opgebouwd.

De vragen in het interviewschema over identificatie waren erg beperkt. De hoop was dat deelnemers uit zichzelf meer zouden vertellen maar dit bleek in de interviews tegen te vallen. Dit kan mede komen doordat de vragen met betrekking tot identificatie aan het einde van het interview pas aan de beurt kwamen. Echter Alvesson et al. (2008) stellen dat identificatie niet kan bestaan zonder duidelijke identiteiten dus voor dit onderzoek was het belangrijk om eerst de identiteiten helder te stellen. Vervolgonderzoek bij dezelfde organisatie kan minder aandacht geven aan identiteit en wellicht meer aan identificatie.

Een anders probleem bij identificatie was dat een aantal medewerkers het begrip identificatie met de afdeling of de organisatie niet begreep. Bij de codering en het beschrijven van de resultaten met betrekking tot identificatie zijn daarom ook andere elementen uit het interview meegenomen, dit is gebeurt op inzicht van de onderzoeker en de literatuur op het vlak van identificatie. De criteria die gebruikt zijn, zijn geprobeerd zoveel mogelijk gelijk te trekken maar bevatten wellicht enige bias door de subjectiviteit van de onderzoeker.

5.4.2 De deelnemers

De organisatie bereidt medewerkers voor op HNW door het geven van workshops waarin HNW wordt uitgelegd maar er ook wordt ingegaan op bepaalde 'gevaren & struikelblokken' van HNW, hierdoor kunnen deelnemers mogelijk geprimed worden om op deze 'gevaren en struikelblokken' te letten wat wellicht een scheve verhouding geeft van de reacties op de vragen.

De deelnemers in dit onderzoek werkten allemaal maximaal 3 dagen in de week thuis. De richtlijn van SNS REAAL is dat medewerkers minimaal 2 dagen in de week op kantoor zijn. Dit komt niet overeen met de complete vrijheid die deelnemers in andere onderzoeken wellicht hebben. Doordat medewerkers nog wel minimaal 2 dagen in de week op kantoor zijn en ook vaak op dezelfde dagen (dinsdag en donderdag) is hierdoor wellicht ook een invloed te vinden op de resultaten van dit onderzoek.

De deelnemers die gebruikt zijn in dit onderzoek waren vrijwel allemaal lid van de gebruikersgroep van hun eigen afdeling. Deze gebruikersgroepen zijn opgesteld door het programmteam van HNW om medewerkers van de afdeling zelf te betrekken in het overgangsproces en deze medewerkers krijgen ook bepaalde projecten die met HNW te maken hebben. Doordat veel deelnemers lid waren van een gebruikersgroep hadden zij ook meer informatie over HNW en dat heeft mogelijk invloed gehad op hun antwoorden en hun ervaring van de overgang naar HNW.

5.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Uit het onderzoek komen enkele interessante aspecten naar voren die verder vervolgonderzoek aanbevelen. Een belangrijk aspect wat veel naar voren komt is de invloed van informele communicatie op de relaties tussen collega's. Veel medewerkers geven aan dat hun relatie niet is veranderd ondanks dat zij minder face to face contact hebben onderling. Andere media worden wel meer gebruikt zoals de Communicator en Live Meeting. In vervolgonderzoek is het interessant om te kijken welke invloed HNW heeft op de onderlinge communicatie en wat daarvan de gevolgen zijn.

Een andere interessante factor is de invloed van de leidinggevende. In de interviews komt naar voren dat de manier van leiding geven verandert door de invoering van HNW. In vervolgonderzoek is het interessant om dit verder uit te diepen en te kijken hoe de manier van leidinggeven verandert. Leidinggevendenden zelf geven aan dat zij meer vertrouwen geven aan hun medewerkers en minder controleren maar is dit echt zo? En wat is de invloed van deze nieuwe stijl van leidinggeven op de medewerkers en de afdeling?

Tenslotte ligt er nog vervolgonderzoek in identificatie. Uit de literatuur blijkt dat medewerkers zich graag identificeren met een groep die dicht bij hun staat, vaak de afdeling (Brewer, 1991). Maar wanneer de identificatie met de afdeling afneemt door HNW wordt dit dan opgevuld door identificatie met een andere groep, bijvoorbeeld de vloer waarop een medewerker werkt? Of verdwijnt een vorm van identificatie?

Literatuur

- Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63-76.
- Albert, S., Ashforth, B.E., & Dutton, J.E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Alblas, G. (2004). *Individu en organisatie*. Utrecht : Lemma.
- Alvesson, M., Ashcraft, K.L., & Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15(1). 5-28.
- Alvesson, M., & Empson, E. (2008). The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*, 24, 1-16.
- Argenti, P.A., & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368-374.
- Ashforth, B.E., Kreiner, G.E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3). 472-491.
- Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1). 20-39.
- Bailey, D.E., & Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(4), 383-400.
- Balmer, J.M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Balmer, J.M.T., & Greyser, S.A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California Management Review*, 44(3), 72-86.
- Balmer, J.M.T., & Wilson, A. (1998). Corporate identity there is more to it than meets the eye. *International Studies of Management & Organizations*, 28(3), 12-31.
- Bartels, J., De Jong, M., Pruyn, A., & Joustra, I. (2007). Communicatieklimaat, externe waardering en organisatie-identificatie op verschillende organisatieniveaus. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 35, 249–263.

- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113-129.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475-482.
- Brown, T.J., Dacin, P.A., Pratt, M.G., & Whetten, D.A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 99-106.
- Brown, A.D., Humphreys, M., & Gurney, P.M. (2005). Narrative, identity and change: A case study of Laskarina Holidays. *Journal of Organizational Change Management*, 18(4), 312-326.
- Brunia, S., & Hartjes-Gosselink, A. (2009). Personalization in non-territorial offices: A study of a human need. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(3), 169-182.
- Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69, 143-158.
- Corley, K.G. (2004). Defined by strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, 57(9), 1145-1177.
- Daft, R.L., & Weick, K.E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1151-1185.
- Downs, C.W., & Adrian, A.D. (2004). *Assessing organizational communication*. Guilford Publications.
- Duckerich, J.M., Golden, B.R., & Shortell, M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Dutton, J.E., Duckerich, J.M., & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.

- Duxbury, L.E., Higgins, C.A., & Mills, S. (1992). After-hours telecommuting and work-family conflict: A comparative analysis. *Information Systems Research*, 3(2), 173-190.
- Elsbach, K. D. 2003. Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, 48, 622–654.
- Elsbach, K.D., & Kramer, R.M. (1996). Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the business week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41(3). 442-476.
- Fay, M.J., & Kline, S.L. (2012). The influence of informal communication on organizational identification and commitment in the context of high-intensity telecommuting. *Southern Communication Journal*, 77(1), 61-76.
- Fonner, K.L., & Roloff, M.E. (2012). Testing the connectivity paradox: Linking teleworkers' communication media use to social presence, stress from interruptions, and organizational identification. *Communication Monographs*, 79(2), 205-231.
- Gajendran, R.S., & Harrison, D.A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Gibson, V. (2003), Flexible working needs flexible space?: Towards an alternative workplace strategy. *Journal of Property Investment & Finance*, 21(1) 12 – 22.
- Gioia, D.A., Schultz, M., & Corley, K. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Golden, T.D., Veiga, J.F., & Dino, R.N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041 – 1064.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*. 31(5/6), 356-365.

- Hinds, P.J., & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effect of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, 16(3), 290-307.
- Jackson, P.J., & van der Wielen, J.M., (1998). *Teleworking: International perspectives*. Routledge: New York.
- Kluwer, (2011). Nationaal onderzoek 2011: "Wij lopen voorop in Het Nieuwe Werken". *Over Het Nieuwe Werken*, september/oktober, 4-6.
- Kreiner, G.E., Hollensbe, E.C., & Sheep, M. (2006). Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031-1057.
- Levine, J.M., & Moreland, R.L. (2004). Collaboration: The social context of theory development. *Personality and Social Psychology Review*, 8(2), 164-172.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement, *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215.
- Littlejohn, S., & Foss, K. (2005) *Theories of human communication*. Belmont CA: Thomson, Wadsworth.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Pope, C., & Mays, N. (1995). Reaching the parts other methods cannot reach: An introduction to qualitative methods in health and health services research. *BMJ*, 311, 42-45.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Riordan, C. M., & Weatherly, E.W. (1999). Defining and measuring employees' identification with their work groups. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 310-324.
- Riva, G., & Calimberti, C. (1998). Computer-mediated communication: Identity and social interaction in an electronic environment. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 124, 434-464.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12, 13-28.

- Smidts, A., Van Riel, C. B. M., & Pruyn, A. T. H. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44, 975–988.
- SNS Reaal, (2010). *Beleidsstuk HNW September 2010*.
- Stuart, H. (1999). Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate Communications*, 4(4), 200-207.
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158-165.
- Tanghe, J., van Knippenberg, B., & van der Flier, H. (2006). De relatie tussen identificatie, het ontstaan van groepsaffect en extra-rol gedrag, *Gedrag & Organisatie*, 19(4), 368-386.
- Turner, D.W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), 754-760.
- Van Heck, E. (2010). New ways of working. Microsoft's "mobility" office. *RSM Insight*, 1, 4-6.
- Van Knippenberg, D., & van Schie, E.C.M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Van Riel, C.B.M., & Balmer, J.M.T. (1997). Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-355.
- Wells, M.M. (2000). Office clutter or meaningful personal displays: The role of office personalization in employee and organizational well-being. *Journal of Environmental Psychology*, 20, 239-255.
- Wells, M., & Thelen, L. (2002). What does your workspace say about you? : The influence of personality, status, and workspace personalization. *Environment and Behaviour*, 34(3), 300-321.

Bijlagen

Bijlage A Interviewschema's voormeting

Interviewschema Programmadirectrice

Introductie	Welkom, bedankt voor de medewerking Dit interview zal gebruikt worden als input voor het hoofdonderzoek. Het moet mij meer inzicht geven in de opzet van het programma en de achtergronden van SNS REAAL Het interview wordt opgenomen zodat ik het kan uitwerken, vandaar dat de voicerecorder aanstaat. Ik wil je vragen om de antwoorden zo volledig mogelijk te geven en zoveel mogelijk toelichting te geven tot bepaalde ideeën en waarden.
Algemeen	Zou je mij een omschrijving van jezelf en je werk kunnen geven? Zou je mij meer kunnen vertellen wanneer het idee ontstaan is voor Het Nieuwe Werken en welke afdeling of wie er met dat idee is gekomen? (Wanneer directie/RvB met het idee zijn gekomen doorvragen of die behoefte er ook bij de medewerkers was en hoe dat dan te merken was.) Kan je een omschrijving geven van hoe Het Nieuwe Werken bij SNS REAAL is vormgegeven? In welke fase van het programma zitten we nu? Hoe ziet de toekomst eruit?
Strategie	Wat zijn voor SNS REAAL de belangrijkste redenen om over te gaan op Het Nieuwe Werken en waarom? Hoe is de HNW strategie ontwikkeld? (Ook in samenwerking met de medewerkers?) Is er in de strategie ook aandacht voor de identiteit van afdelingen en SNS REAAL? Is er in de strategie ook aandacht voor de identificatie die medewerkers hebben met SNS REAAL?

	Hoe is deze strategie naar de medewerkers gecommuniceerd?
Identiteit	Hoe zie je de identiteit van SNS REAAL? Denk je dat de identiteit veranderd door Het Nieuwe Werken? - op de afdelingen (en hoe? Positief negatief? Waarom?) - bij SNS REAAL (en hoe? Positief negatief? Waarom?)
Afsluiting	Bedankt voor de medewerking Nog vragen of opmerkingen met betrekking tot het onderzoek of het interview?

Interviewschema implementatiemanagers

Introductie	Welkom, bedankt voor de medewerking Dit interview zal gebruikt worden als input voor het hoofdonderzoek. Het interview heeft als doel mij meer inzicht te geven op de gang van zaken bij de verschillende afdelingen. Het interview wordt opgenomen zodat ik het kan uitwerken, vandaar dat de voicerecorder aanstaat. Ik wil je vragen om de antwoorden zo volledig mogelijk te geven en zoveel mogelijk toelichting te geven tot bepaalde ideeën en waarden.
Algemeen	Zou je mij een omschrijving van jezelf en je werk kunnen geven? Wat zijn je algemene ervaringen met het implementeren van Het Nieuwe Werken? Wat is de reactie van medewerkers op Het Nieuwe Werken? Zie je veel verschil tussen afdelingen bij het invoeren van Het Nieuwe Werken?
Identiteit & Identificatie	Hoe zie je de identiteit van SNS REAAL? Denk je dat de identiteit veranderd door Het Nieuwe Werken? - op de afdelingen (en hoe? Positief negatief? Waarom?) - bij SNS REAAL (en hoe? Positief negatief? Waarom?) Denk je dat medewerkers zich identificeren met SNS REAAL? (waarom wel/niet, hoe?) Denk je dat medewerkers zich identificeren met hun werk? Denk je dat medewerkers zich identificeren met hun afdeling? Denk je dat de identificatie veranderd door Het Nieuwe Werken?
Afsluiting	Bedankt voor de medewerking Nog vragen of opmerkingen met betrekking tot het onderzoek of het interview?

Interviewschema Medewerker Corporate Communication

Introductie	Welkom, bedankt voor de medewerking Dit interview zal gebruikt worden als input voor het hoofdonderzoek. Het doel van het interview is om mij inzicht te geven in de strategie en identiteit van SNS REAAL. Het interview wordt opgenomen zodat ik het kan uitwerken, vandaar dat de voicerecorder aanstaat. Ik wil je vragen om de antwoorden zo volledig mogelijk te geven en zoveel mogelijk toelichting te geven tot bepaalde ideeën en waarden.
Algemeen	Zou je mij een omschrijving van jezelf en je werk kunnen geven? Zou je mij een omschrijving van SNS REAAL willen geven?
Identiteit & Identificatie	Wat is de identiteit van SNS REAAL? Is er een strategie met betrekking tot de identiteitsvorming binnen SNS REAAL? Denk je dat de identiteit veranderd door Het Nieuwe Werken? - op de afdelingen (en hoe? Positief negatief? Waarom?) - bij SNS REAAL (en hoe? Positief negatief? Waarom?) Identificeren medewerkers zich ook met SNS REAAL denk je?
Afsluiting	Bedankt voor de medewerking Nog vragen of opmerkingen met betrekking tot het onderzoek of het interview?

Bijlage B Interviewschema's hoofdmeting

Interviewschema Medewerkers SNS REAAL 0-meting

Introductie	Welkom allereerst heel erg bedankt voor de medewerking. Dit interview neem ik af in het kader van mijn afstudeeropdracht bij SNS REAAL. Hiervoor zou ik graag het interview willen opnemen zodat ik het later volledig maar anoniem kan uitwerken, zou je dat goed vinden? Daarnaast zou ik je willen vragen om de antwoorden zo volledig mogelijk te geven en daarbij zoveel mogelijk toelichting te geven tot bepaalde ideeën en waarden.
Algemeen	Functie Afdeling Leidinggevend: ja/nee Over op HNW vanaf: Sinds wanneer ben je bij SNS REAAL werkzaam? En waar werkte je daarvoor?
HNW	Hoe omschrijf jij Het Nieuwe Werken? Wat verwacht je van Het Nieuwe Werken? Waarom?
Organisatie Identiteit	Hoe omschrijf jij SNS REAAL als organisatie? Hoe omschrijf jij SNS REAAL als werkgever? Wat is je belangrijkste motivatie om te werken? En waarom bij SNS REAAL? Wat is voor jou een typische SNS REAAL medewerker? Hoe denk je dat de buitenwereld SNS REAAL beschouwt? En in vergelijking met de directe concurrentie (Rabobank, ING, ABN Amro) hoe zie je SNS REAAL? Hoe denk je dat SNS REAAL beschouwd zou willen worden?

Afdelings-identiteit	Omschrijf jullie afdeling (communicatie, sfeer) Denk je dat er dingen gaan veranderen na de invoering van HNW? Hoe verlopen de processen op jullie afdeling? Hoe is de samenwerking op jullie afdeling? Verwacht je dat de samenwerking verandert na de invoering van HNW? Hoe is je relatie met je directe manager? (hebben jullie vast overleg momenten) ---- voor leidinggevenden ---- Hoe is de relatie met de mensen die je aanstuurt? Beschrijf je directe collega's, welk soort mensen zijn het? Hoe is je relatie met je directe collega's? Hebben jullie informele activiteiten met het team? (zo ja hoe vaak etc) Verwacht je een verandering in de onderlinge relaties met je collega's na de invoering van HNW? Hoe zie jij jullie afdeling in vergelijking met andere afdelingen?
Identificatie	Identificeer jij jezelf met SNS REAAL? Zo ja hoe uit zich dat? Zo niet waarom niet? Identificeer jij jezelf met je eigen afdeling? Zo ja hoe uit zich dat? Zo niet waarom niet? Identificeer jij jezelf met je werk? Zo ja hoe uit zich dat? Zo niet waarom niet?
Aanbevelingen en afsluiting	Wat vind je het meest positieve aspect aan Het Nieuwe Werken? Wat zou je veranderen aan Het Nieuwe Werken als je zou kunnen? Waarom? Bedankt voor de medewerking Nog vragen of opmerkingen met betrekking tot het onderzoek of het interview?

Interviewschema Medewerkers SNS REAAL 1- en 2-meting

Introductie	Welkom allereerst heel erg bedankt voor de medewerking. Dit interview neem ik af in het kader van mijn afstudeeropdracht bij SNS REAAL. Hiervoor zou ik graag het interview willen opnemen zodat ik het later volledig maar anoniem kan uitwerken, zou je dat goed vinden? Daarnaast zou ik je willen vragen om de antwoorden zo volledig mogelijk te geven en daarbij zoveel mogelijk toelichting te geven tot bepaalde ideeën en waarden.
Algemeen	Functie Afdeling Leidinggevend: ja/nee Over op HNW sinds: Sinds wanneer ben je bij SNS REAAL werkzaam? En waar werkte je daarvoor?
HNW	Wat waren je verwachtingen ten opzichte van Het Nieuwe Werken? En hoe ervaar je Het Nieuwe Werken?
Organisatie Identiteit	Hoe omschrijf jij SNS REAAL als organisatie? Hoe omschrijf jij SNS REAAL als werkgever? Is dit veranderd na de invoering van HNW? Wat is je belangrijkste motivatie om te werken? En waarom bij SNS REAAL? Wat is voor jou een typische SNS REAAL medewerker? Hoe denk je dat de buitenwereld SNS REAAL beschouwt? En in vergelijking met de directe concurrentie (Rabobank, ING, ABN Amro) hoe zie je SNS REAAL? Hoe denk je dat SNS REAAL beschouwd zou willen worden?
Afdelings- identiteit	Omschrijf jullie afdeling (communicatie, sfeer; voorbeelden) Zie je verandering na de invoering van HNW? Hoe verlopen de processen op jullie afdeling? Hoe verloopt de samenwerking op jullie afdeling? Is dit veranderd na de invoering van HNW?

	Hoe is je relatie met je directe manager? (hebben jullie vast overleg momenten) Is de relatie veranderd na de invoering van HNW? ---- voor leidinggevenden ---- Hoe is de relatie met de mensen die je aanstuurt? Is de relatie met hun veranderd na de invoering van HNW? (zo ja in welke mate) Beschrijf je directe collega's, welk soort mensen zijn het? Hoe is je relatie met je directe collega's? Hebben jullie informele activiteiten? (zo ja hoe vaak etc) Zie je een verandering in de onderlinge relaties met je collega's na de invoering van HNW? Hoe zie jij jullie afdeling in vergelijking met andere afdelingen? Is de samenwerking met andere afdelingen veranderd na de invoering van HNW?
Identificatie	Identificeer jij jezelf met SNS REAAL? Zo ja hoe uit zich dat? Zo niet waarom niet? Identificeer jij jezelf met je eigen afdeling? Zo ja hoe uit zich dat? Zo niet waarom niet? Identificeer jij jezelf met je werk? Zo ja hoe uit zich dat? Zo niet waarom niet? Zie je een verandering in hoeverre je jezelf met je afdeling, het werk of SNS REAAL identificeert na invoering van HNW?
Aanbevelingen en afsluiting	Wat vind je het meest positieve aspect van Het Nieuwe Werken? Wat zou je veranderen aan Het Nieuwe Werken als je zou kunnen? Waarom? Bedankt voor de medewerking Nog vragen of opmerkingen met betrekking tot het onderzoek of het interview?

Bijlage C Uitnodigingsemail

Beste [NAAM],

Mijn naam is Anke Valkhof en ik ben momenteel aan het afstuderen bij het programmateam van Het Nieuwe Werken. Ik doe onderzoek naar de identiteit en identificatie van medewerkers met hun werk, afdeling en SNS REAAL. Ik ben daarvoor op zoek naar medewerkers die zouden willen meewerken aan een interview van (maximaal) een uur. Jouw naam heb ik doorgekregen van [NAAM IMPLEMENTATIEMANAGER] als mogelijke deelnemer voor mijn onderzoek. Het interview gaat in op de vraag hoe jij je werk ervaart en welke veranderingen je ziet na de invoering van Het Nieuwe Werken. De interviews dienen als basis voor mijn masterscriptie Communicatiewetenschap.

De interviews vinden plaats tussen week 50 tot en met week 3. Graag hoor ik of je gedurende deze periode een uurtje zou willen vrijmaken voor een interview. Je kunt een afspraak inplannen op een moment waarop het jou uitkomt (mijn Outlook agenda staat open) of mij een tijdstip voorstellen, dan plan ik een afspraak in.

Mocht je nog vragen hebben dan kun je me altijd bellen of mailen.

Ik hoop op je medewerking en alvast heel erg bedankt!

Met vriendelijke groet,

Anke Valkhof

06-57553534

Bijlage D Het Codeerschema

Algemene codes:

Algemeen leidinggevend - ja
Algemeen leidinggevend - nee
context – bankencrisis

HNW codes:

HNW ervaring - betere balans werk-privé
HNW ervaring - collega's missen bij thuiswerken
HNW ervaring - communicatiemiddelen vangen niet alles op
HNW ervaring - flexibiliteit
HNW ervaring - gevaar balans werk-privé
HNW ervaring - IT problemen
HNW ervaring - je ziet elkaar minder
HNW ervaring - maak nog weinig gebruik van HNW
HNW ervaring - meer contact met andere collega's
HNW ervaring - minder afgeleid
HNW ervaring - minder collegialiteit
HNW ervaring - minder een band onderling
HNW ervaring - minder personalisatie
HNW ervaring - minder productief in Utrecht
HNW ervaring - minder reistijd
HNW ervaring - positief
HNW ervaring - positief iD
HNW ervaring - productiever
HNW ervaring - schuldgevoel
HNW ervaring - senior management heeft problemen ermee
HNW ervaring - soms zoeken naar collega's
HNW ervaring - team blijft team
HNW ervaring - technische middelen werken goed
HNW ervaring - teveel via de mail
HNW ervaring - trots erop
HNW ervaring - verantwoordelijkheid nemen
HNW ervaring - vrijheid
HNW negatief - BYOD invoeren
HNW negatief - drukte op de vloer
HNW negatief - geen eigen plek voor de afdeling
HNW negatief - geen stiltegebieden
HNW negatief - het verslechteren van de balans werk-privé

HNW negatief - HNW concept te statisch
HNW negatief - hogere telefoonkosten
HNW negatief - ICT/IT
HNW negatief - indeling van de vloeren
HNW negatief - je moet discipline hebben om thuis te werken
HNW negatief - minder sociaal contact
HNW negatief - moet strikter worden
HNW negatief - nieuwe collega's
HNW negatief - niks
HNW negatief - nog meer thuis kunnen werken
HNW negatief - oriëntatiegebieden
HNW negatief - overal altijd kunnen communiceren
HNW negatief - printen
HNW negatief - vermindering van contact
HNW oplossingen - altijd iemand van het specialisme aanwezig
HNW oplossingen - bij elkaar zitten
HNW oplossingen - meer informele activiteiten
HNW oplossingen - minder lang voortraject
HNW oplossingen - vaste dag / afspraak op kantoor
HNW positief - alles digitaal
HNW positief - betere balans werk privé
HNW positief - dat ik bij mijn mail kan
HNW positief - flexibiliteit
HNW positief - geen
HNW positief - het werken op basis van vertrouwen
HNW positief - inspirerend
HNW positief - medewerker verantwoordelijk voor je eigen baan
HNW positief - minder afleiding
HNW positief - mooie omgeving
HNW positief - reistijd
HNW positief - werkplezier is meer geworden
HNW verwachting - andere manier van communiceren
HNW verwachting - betere balans werk-privé
HNW verwachting - bewuster met tijd
HNW verwachting - efficiëntie
HNW verwachting - flexibiliteit
HNW verwachting - geconcentreerd kunnen werken
HNW verwachting - geen verandering
HNW verwachting - gemixt
HNW verwachting - inspirerende omgeving

HNW verwachting - klantvriendelijker
HNW Verwachting - kostenbesparing
HNW verwachting - leidinggevende rol veranderd
HNW verwachting - makkelijker s avonds of in het weekend werken
HNW verwachting - media kunnen niet alles opvangen
HNW verwachting - meer afspraken
HNW verwachting - meer contact met andere collega's
HNW verwachting - meer verantwoordelijkheid
HNW verwachting - minder efficient
HNW verwachting - minder personalisatie
HNW verwachting - minder reistijd
HNW verwachting - minder sociaal contact functioneel
HNW verwachting - minder sociaal contact informeel
HNW verwachting - modern werken
HNW Verwachting - negatief
HNW verwachting - neutraal
HNW verwachting - overal plek hebben om te werken
HNW verwachting - positief
HNW verwachting - productiever
HNW verwachting - resultaatgericht
HNW verwachting - samenwerking wordt belangrijker
HNW verwachting - slechtere werk-privé balans
HNW verwachting - sturen op resultaat
HNW verwachting - technische problemen
HNW verwachting - thuiswerken
HNW verwachting - van negatief naar positief
HNW verwachting - verbetering technnisch
HNW verwachting - vermindering dynamiek op de afdeling
HNW verwachting - vermindering status ten opzichte van andere banken
HNW verwachting - weinig verandering
HNW verwachting - betere faciliteiten
HNW verwachting - toegang tot alle applicaties
HNW verwachting - zoeken naar collega's

Identificatie codes:

Identificatie - afdeling en werk hangt sterk samen
Identificatie - afdeling het belangrijkste
Identificatie - afhankelijk van 3
Identificatie - Label
Identificatie - SNS REAAL het belangrijkste

Identificatie - werk het belangrijkst
Identificatie afdeling - 1
Identificatie afdeling - 2
Identificatie afdeling - 3
Identificatie afdeling - 4
Identificatie afdeling - 5
Identificatie afdeling HNW - meer geworden
Identificatie afdeling verwachting - blijft gelijk
Identificatie HNW - verbeterd
Identificatie HNW - wordt minder
Identificatie na HNW - gelijk gebleven
Identificatie SNS REAAL - 1
Identificatie SNS REAAL - 2
Identificatie SNS REAAL - 3
Identificatie SNS REAAL - 4
Identificatie SNS REAAL - 5
Identificatie SNS REAAL HNW - meer geworden
Identificatie SNS REAAL verwachting - neemt oe
Identificatie werk - 2
Identificatie werk - 3
Identificatie werk - 4
Identificatie werk - 5

Identiteit codes:

Identiteit afdeling - bewijzen naar anderen
Identiteit afdeling - communicatie kan beter
Identiteit afdeling - druk
Identiteit afdeling - flexibel
Identiteit afdeling - gesplitst
Identiteit afdeling - goede communicatie
Identiteit afdeling - goede samenwerking
Identiteit afdeling - goede sfeer
Identiteit afdeling - hechte club
Identiteit afdeling - leuke club
Identiteit afdeling - meer naar buiten communiceren
Identiteit afdeling - niet graag veanderen
Identiteit afdeling - open en direct
Identiteit afdeling - passie voor het werk
Identiteit afdeling - plezier
Identiteit afdeling - positief

Identiteit afdeling - respect
Identiteit afdeling - slechte balans werk-privé
Identiteit afdeling collega's - gemotiveerd
Identiteit afdeling collega's - gespreid, iedereen eigen ding
Identiteit afdeling collega's - groot verantwoordelijkheidsgevoel
Identiteit afdeling collega's - hardwerkend
Identiteit afdeling collega's - klantgericht
Identiteit afdeling collega's - loyaal
Identiteit afdeling collega's - mengelmoes
Identiteit afdeling collega's - staan voor elkaar klaar
Identiteit afdeling collega's - zesde zintuig
Identiteit afdeling HNW - communicatie veranderd
Identiteit afdeling HNW - gelijk
Identiteit afdeling informele activiteiten - 1
Identiteit afdeling informele activiteiten - 2
Identiteit afdeling informele activiteiten - 3
Identiteit afdeling informele activiteiten - 4
Identiteit afdeling informele activiteiten HNW - gelijk
Identiteit afdeling informele activiteiten HNW - gelijk maar meer mensen gaan
Identiteit afdeling informele activiteiten HNW - minder
Identiteit afdeling leidinggevende - nog geen relatie
Identiteit afdeling proces - ad hoc
Identiteit afdeling proces - deels ad hoc deels proces
Identiteit afdeling proces - ja
Identiteit afdeling proces - moet nog beschreven worden
Identiteit afdeling relatie's collega's - goed
Identiteit afdeling relatie collega's - redelijk goed
Identiteit afdeling relaties - amicaler, laagdrempelig
Identiteit afdeling relaties collega's - wordt slechter
Identiteit afdeling relaties HNW - geen verandering
Identiteit afdeling relaties HNW - minder onderscheid tussen teams
Identiteit afdeling relaties HNW - wordt beter
Identiteit afdeling samenwerking na HNW andere afdeling - verbeterd
Identiteit afdeling samenwerking - goed
Identiteit afdeling samenwerking andere afdeling HNW - gelijk
Identiteit afdeling samenwerking na HNW - andere middelen
Identiteit afdeling samenwerking na HNW - geen verandering
Identiteit afdeling samenwerking na HNW - intensiever
Identiteit afdeling samenwerking na HNW - logger
Identiteit afdeling samenwerking na HNW - veranderd, minder contact

Identiteit afdeling samenwerking na HNW andere afdeling - negatiever
Identiteit afdeling vergelijking - afstand met andere afdelingen
Identiteit afdeling vergelijking - andere afdelingen commercieel
Identiteit afdeling vergelijking - dynamischer
Identiteit afdeling vergelijking - gelijk
Identiteit afdeling vergelijking - meer collegialiteit
Identiteit afdeling vergelijking - meer communicatie
Identiteit afdeling vergelijking - meer vrijheid
Identiteit afdeling vergelijking - moeilijk te zeggen
Identiteit afdeling vergelijking - ondergewaardeerd
Identiteit afdeling vergelijking - voorbeeld voor anderen
Identiteit afdeling vergelijking - vreemde eend
Identiteit afdeling verwachting HNW - beter elkaar kunnen vinden door middelen
Identiteit afdeling verwachting HNW - geen verschil
Identiteit afdeling verwachting HNW - meer saamhorigheid
Identiteit imago - aantrekkingskracht voor nieuwe medewerkers door HNW
Identiteit imago - beetje negatief
Identiteit imago - betrouwbaar
Identiteit imago - kleine bank
Identiteit imago - negatief
Identiteit imago - neutraal
Identiteit imago - niet zo bekend
Identiteit imago - spaarbank
Identiteit imago - verminderd
Identiteit imago - wordt beter
Identiteit imago HNW - niet bekend
Identiteit keuze SNS REAAL - beperkte keuze
Identiteit keuze SNS REAAL - collega's prettige sfeer
Identiteit keuze SNS REAAL - cultuur sprak me aan
Identiteit keuze SNS REAAL - functie
Identiteit keuze SNS REAAL - groeimogelijkheden
Identiteit keuze SNS REAAL - impact
Identiteit keuze SNS REAAL - overname
Identiteit keuze SNS REAAL - reistijd
Identiteit keuze SNS REAAL - toevallig / ingerold
Identiteit keuze SNS REAAL - via vrienden
Identiteit keuze SNS REAAL - wil eigenlijk weg / gaat weg
Identiteit leidinggevende - veranderd
Identiteit leidinggevende verwachting HNW - verwacht geen verschil in leidinggevende stijl
Identiteit motivatie - bron van energie

Identiteit motivatie - dagindeling
Identiteit motivatie - ergens bij te horen
Identiteit motivatie - geld
Identiteit motivatie - identiteit en iets achterlaten
Identiteit motivatie - leuke collega's
Identiteit motivatie - mijn ding kunnen doen
Identiteit motivatie - plezier
Identiteit motivatie - uitdaging
Identiteit motivatie - voldoening
Identiteit motivatie - waardering
Identiteit organisatie communicatie top - eenzijdig
Identiteit organisatie communicatie top - nog teveel hoogover
Identiteit organisatie communicatie top - redelijk positief
Identiteit organisatie communicatie top - ze doen hun best
Identiteit organisatie SNS REAAL - bekender dan vroeger
Identiteit organisatie SNS REAAL - flexibel
Identiteit organisatie SNS REAAL - gemixt
Identiteit organisatie SNS REAAL - gemoedelijk
Identiteit organisatie SNS REAAL - goede sfeer
Identiteit organisatie SNS REAAL - groei mogelijkheden
Identiteit organisatie SNS REAAL - HNW past bij SNS REAAL
Identiteit organisatie SNS REAAL - informele sfeer
Identiteit organisatie SNS REAAL - kleinere bank
Identiteit organisatie SNS REAAL - korte lijnen
Identiteit organisatie SNS REAAL - maatschappelijk
Identiteit organisatie SNS REAAL - meer vooruitstrevend zijn
Identiteit organisatie SNS REAAL - nare sfeer
Identiteit organisatie SNS REAAL - Nederlands
Identiteit organisatie SNS REAAL - niet bekend
Identiteit organisatie SNS REAAL - niet efficient
Identiteit organisatie SNS REAAL - niet meer trots
Identiteit organisatie SNS REAAL - no nonsense
Identiteit organisatie SNS REAAL - open cultuur
Identiteit organisatie SNS REAAL - positief
Identiteit organisatie SNS REAAL - prettige werkgever
Identiteit organisatie SNS REAAL - proberen voorop te lopen
Identiteit organisatie SNS REAAL - professionalisering
Identiteit organisatie SNS REAAL - redelijk groot
Identiteit organisatie SNS REAAL - resultaatgerichte output
Identiteit organisatie SNS REAAL - slagvaardig

Identiteit organisatie SNS REAAL - strakker
Identiteit organisatie SNS REAAL - traag en log
Identiteit organisatie SNS REAAL - verantwoordelijkheid
Identiteit organisatie SNS REAAL - vernieuwende organisatie
Identiteit organisatie SNS REAAL - versplinterd (labels)
Identiteit organisatie SNS REAAL - vrijheid
Identiteit organisatie SNS REAAL - weinig synergie
Identiteit organisatie vergelijking - bedrijvenmarkt wel positief
Identiteit organisatie vergelijking - flexibeler
Identiteit organisatie vergelijking - frisser
Identiteit organisatie vergelijking - geen haantjescultuur zoals bij ABN
Identiteit organisatie vergelijking - geen keiharde bank
Identiteit organisatie vergelijking - hetzelfde
Identiteit organisatie vergelijking - kleinste van de grote 4
Identiteit organisatie vergelijking - minder imago
Identiteit organisatie vergelijking - onduidelijk beeld
Identiteit organisatie vergelijking - positiever
Identiteit organisatie vergelijking - SNS REAAL middenmoot
Identiteit organisatie vergelijking - te bescheiden
Identiteit organisatie werkgever - doorgroeimogelijkheden
Identiteit organisatie werkgever - flexibel
Identiteit organisatie werkgever - goede arbeidsvoorwaarden
Identiteit organisatie werkgever - inkrimpen arbeidsvoorwaarden
Identiteit organisatie werkgever - innovatief maar niet flexibel
Identiteit organisatie werkgever - minder sociaal
Identiteit organisatie werkgever - positief
Identiteit organisatie werkgever - sociaal
Identiteit organisatie werkgever - studiemogelijkheden
Identiteit organisatie werkgever - vrijheid
Identiteit organisatie werkgever – zakelijker
Identiteit organisatie werkgever - realistische werkgever
Identiteit organisatie werkgever HNW - gelijk gebleven
Identiteit organisatie werkgever HNW - verbeterd
Identiteit relatie management - beperkt
Identiteit relatie management - geen vaste momenten
Identiteit relatie management - goed
Identiteit relatie management - niet zo vaak
Identiteit relatie management - vaak contact (bijna) dagelijks
Identiteit relatie management - wordt beter
Identiteit relatie management contact - 2 wekelijks

Identiteit relatie management contact - gaat vaak niet door
Identiteit relatie management HNW - fysiek contact
Identiteit relatie management HNW - gelijk
Identiteit SNS REAAL medewerker - 9 tot 5 mentaliteit
Identiteit SNS REAAL medewerker - bestaat niet
Identiteit SNS REAAL medewerker - betrokken
Identiteit SNS REAAL medewerker - denkt niet altijd na
Identiteit SNS REAAL medewerker - flexibel
Identiteit SNS REAAL medewerker - gemiddeld
Identiteit SNS REAAL medewerker - gemixt
Identiteit SNS REAAL medewerker - harde werker
Identiteit SNS REAAL medewerker - informeel
Identiteit SNS REAAL medewerker - kijkt niet over de afdelingen heen
Identiteit SNS REAAL medewerker - laten trots niet zien
Identiteit SNS REAAL medewerker - loyaal
Identiteit SNS REAAL medewerker - neutraal
Identiteit SNS REAAL medewerker - niet klantvriendelijk
Identiteit SNS REAAL medewerker - niet kritisch
Identiteit SNS REAAL medewerker - opstaan voor veranderingen
Identiteit SNS REAAL medewerker - probleemoplossend
Identiteit SNS REAAL medewerker - SNS REAAL als sponsor
Identiteit SNS REAAL medewerker - suf
Identiteit SNS REAAL medewerker - transparant
Identiteit SNS REAAL medewerker - vriendelijk
Identiteit SNS REAAL medewerker - weet ik niet
Identiteit SNS REAAL medewerker - wil je verder helpen
Identiteit verschil SNS en REAAL