

Het Nieuwe Werken



Quintessence Consulting

November 2012

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	1
Inleiding.....	2
Wat is Het Nieuwe Werken?.....	2
Het Nieuwe Werken en Paars Management.....	3
Wat zijn de voordelen van HNW?.....	3
Cruciale competenties.....	5
Leidinggeven op afstand.....	5
De zelfsturende medewerker.....	7
Wanneer werkt het, en wanneer niet?.....	9
Hoe nauw sluit u organisatiecultuur aan bij HNW?	9
De keuze aan iedereen of iedereen dezelfde keuze?.....	9
In welke mate zijn er ondersteunende processen en structuren?.....	9
Enkel voor kenniswerkers of voor iedereen?.....	10
Conclusie.....	11
Referenties.....	12

Inleiding

Het Nieuwe Werken, sociale innovatie, telewerken, flexibel werken,... Allemaal begrippen die duiden op een verandering in de manier waarop we ons werk vormgeven. Verschillende maatschappelijke trends, technologische evoluties en economische omstandigheden maken dan ook dat werk voortdurend aan verandering onderhevig is:

- Denk maar aan **vergrijzing** van de bevolking, die maakt dat we met zijn allen langer zullen moeten werken. Dat vraagt om een leefbare werk-privébalans.
- Snel veranderende markten en opkomende **concurrentie** dwingen organisaties om hun productiviteit en innovatiekracht op te voeren en hun werking hiernaar te structureren. Dat vraagt om een flexibele werking.
- De **digitale ontwikkelingen** hebben een grote impact op hoe we vandaag met elkaar communiceren. Afstand wordt een relatief gegeven en schept mogelijkheden om op een andere manier samen te werken.

Deze evoluties en tendensen – en wellicht nog andere – stroken niet steeds met onze huidige kijk op werken. Een **mentaliteitswijziging** wat betreft onze visie op werken: dat is de uitdaging waar medewerkers en organisaties vandaag voor staan. Het Nieuwe Werken biedt hier een antwoord op.



Wat is Het Nieuwe Werken?

Er zijn vele definities van Het Nieuwe Werken terug te vinden. Het Nieuwe Werken valt het best te omschrijven als het **flexibel inrichten van de arbeidstijd, werkinvulling en werkomgeving zodat het werk op een efficiënte, effectieve en aangename manier verloopt. Dit gaat gepaard met een cultuur gericht op samenwerken en resultaten halen.** Het Nieuwe Werken stelt medewerkers en hun leidinggevendenden in staat om vrijer om te gaan met wanneer, hoe en waar er wordt gewerkt. Dit kan onder allerlei werkvormen: deeltijds thuiswerk, vastgelegde werkuren maar zelf te bepalen invulling, het aansturen op output, de keuze om 9to5 te werken, werkuren die onderling tussen collega's worden afgesproken, binnen glijdende uren op kantoor, vrijheid om te bepalen waar je werkt,...

Deze manier van werken, vraagt om een verschillende aanpak van leidinggevendenden en medewerkers. Quintessence onderzocht in deze paper welke de cruciale competenties zijn om Het Nieuwe Werken te doen lukken. We kaderen daarbij Het Nieuwe Werken binnen onze Paarse kijk op HRM: een evenwichtige en visie op de organisatie van morgen.

Het Nieuwe Werken en Paars Management

Bij de Paarse HRM-aanpak die Quintessence ontwikkelde, kunnen organisaties op een transparante manier hun aandacht voor zowel het perspectief van de organisatie als dat van de medewerker combineren. Deze Paarse aanpak zorgt ervoor dat passies, talenten en competenties van mensen thuishoren in een omgeving die hier respect voor heeft. De focus ligt op het afstemmen van de **missie** van een organisatie op de **passie** van het individu.

Dat is volgens Quintessence ook waar het **Het Nieuwe Werken** over gaat. HNW omvat immers meer dan een modern interieur, het installeren van de laatste ICT-toepassingen of het toestaan van thuiswerk. Het gaat om een **visie** die het werken aangenamer wil maken voor medewerkers, maar tegelijk ook organisaties in staat stelt om efficiënt en innovatief te werken. Het omvat een andere kijk op **leiderschap en samenwerken** en maakt zo deel uit van een fundamentele verschuiving in het management in de richting van **dialogoog** en **co-constructie**. Er wordt namelijk in overleg concrete invulling gegeven aan de visie van Het Nieuwe Werken zodat het resulteert in gedeelde, succesvolle praktijken.

Wat zijn de voordelen van HNW?

Alhoewel sommigen twijfelen aan de meetbaarheid van de effecten (Beijer, van der Voordt, Hanekamp, 2011), merken organisaties na de invoering van HNW toch vooruitgang op verschillende punten.

VOOR DE WERKNEMER

Meer regelruimte om privé op werk af te stemmen (Kluwer, 2012; Microsoft, www.slim-werken.be; Walrave & De Bie, 2005). Deze betere **work-life balance** werd in onderzoek door 58% van de bevroegde organisaties bevestigd (van Heck et al., 2011).

Efficiënter werken op zelf gekozen tijdstippen, de werktijd kan beter benut worden of – in het geval van telewerken – wordt men minder gestoord (ESF, 2006; a.h.v. gesimuleerd toekomstscenario, PwC, 2011).

Meer gevoel van **autonomie** in het uitwerken van opdrachten (ESF, 2006; a.h.v. gesimuleerd toekomstscenario, PwC, 2011)

Grotere keuze in de **woon- en werkmogelijkheden** (ESF, 2006)

Reductie van de **reistijd** (Walrave & De Bie, 2005), minder file (a.h.v. gesimuleerd toekomstscenario, PwC, 2011)

USG People ervaart meer **heroriënteringsmogelijkheden** voor medewerkers. Bij de FOD Sociale Zekerheid werken minder vrouwen deeltijds en bekleden meer vrouwen een leidinggevende positie (www.slim-werken.be).

Minder mobiele mensen of **kansengroepen** krijgen meer mogelijkheden (ESF, 2006; a.h.v. gesimuleerd toekomstscenario, PwC, 2011).

VOOR DE WERKGEVER/DE ORGANISATIE

Meer **betrokkenheid** van de werknemers (Microsoft, www.slim-werken.be; Towers Watson, 2012; Walrave & De Bie, 2005) en een positieve impact op de **retentie**, **tevredenheid** en **motivatie** van werknemers (Walrave & De Bie, 2005).

Verhoogde **flexibiliteit** van de organisatie om sneller tegemoet te komen aan veranderende eisen van de omgeving (Dewettinck, Sels, Van Hootegem & Verweire, 2012). Uit onderzoek blijkt dat 45% van de bevroagde organisaties dit vaststelt (van Heck et al., 2011).

33% van de bevroagde organisaties merkten een verbetering van het **werkgeversimago** (van Heck et al., 2011), wat ook als resultaat naar voren kwam uit de Global Workforce Study van Towers Watson (2012). Volgens het ESF (2006) verwerven organisaties een innovatiever imago op de arbeidsmarkt.

Besparing van de huisvestingskosten (FOD Sociale Zekerheid, www.slim-werken.be). 42% van de bevroagde organisaties stelden deze daling in kosten vast (van Heck et al., 2011). Bij Microsoft daalden de kosten voor hun Belgisch kantoor met 25% (www.slim-werken.be).

Gezondere werknemers en minder **ziekteverzuim** (Microsoft, www.slim-werken.be; The White House Council of Economic Advisers, ManagementSite, 2011).

Productiviteitsstijging (Kluwer, 2012; a.h.v. gesimuleerd toekomstscenario, PwC, 2011; The White House Council of Economic Advisers, ManagementSite, 2011; Walrave & De Bie, 2005). Uit onderzoek blijkt ook dat een hogere mate van autonomie er voor zorgt dat medewerkers meer verantwoordelijkheid opnemen (Dewettinck, Sels, Van Hootegem & Verweire, 2012).

Tijds winst door een betere tijdsindeling (ESF, 2006; a.h.v. gesimuleerd toekomstscenario, PwC, 2011). Efficiëntere bedrijfsprocessen doordat er bewuster met tijd en planning wordt omgegaan (ESF, 2006).

Geografisch gezien meer **rekruteringsmogelijkheden** (ESF, 2006).

Door de nieuwe communicatietool, zag Microsoft het **e-mailverkeer** drastisch afnemen, bij USG People stelde men een daling in het aantal **printopdrachten** vast (www.slim-werken.be).

Na het invoeren van HNW bij de FOD Sociale Zekerheid, ligt de gemiddelde **pensioenleeftijd** twee jaar hoger dan voorheen (www.slim-werken.be).

VOOR DE SAMENLEVING

Meer **werkgelegenheid** in niet-stedelijke gebieden (ESF, 2006).

Door minder ziekteverzuim, besparingen op de **ziekteverzekering**

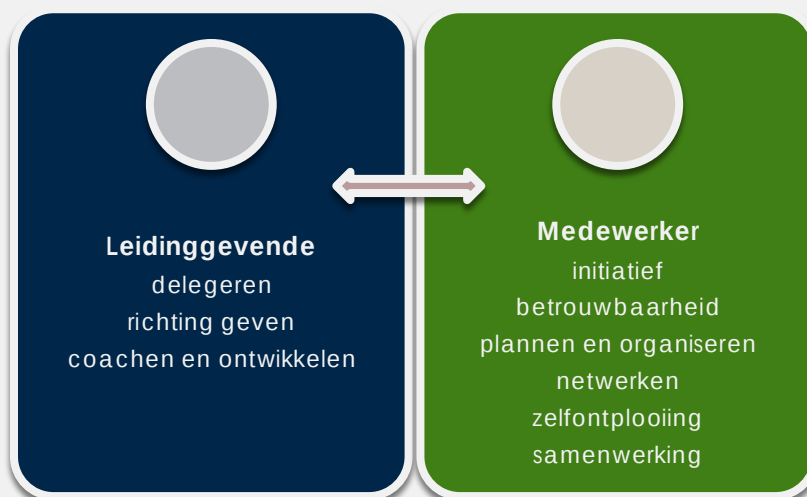
Mogelijkheid tot **emancipatie** (ESF, 2006).

Minder **vervuiling**

Minder **verkeer**

Cruciale competenties

Het Nieuwe Werken vraagt om een veranderingsproces dat zich doortrekt tot het gedrag van leidinggevenden en medewerkers. Quintessence onderzocht welke competenties, naast de competenties eigen aan de functie, de succesfactor vormen voor het slagen van de implementatie van HNW. Deze kunnen mee onderwerp zijn bij selectiegesprekken, of ze kunnen structureel worden geïntegreerd in ontwikkelingsactiviteiten.



De paarse kijk

Vertrekkend vanuit de principes van Paars Management, vraagt Het Nieuwe Werken om een **gedeelde verantwoordelijkheid**. Het is niet zo dat medewerkers meer vrijheid krijgen en leidinggevenden hen dan maar moeten vertrouwen. Vertrouwen is immers iets dat je moet verdienen. Wel gaat het om het samen opmaken van een duidelijk afsprakenkader, waarbinnen de medewerker zijn verantwoordelijkheid opneemt om naar zijn doelen toe te werken, en waarbij de leidinggevende optreedt als een facilitator en opvolger van resultaten. De leidinggevende is verantwoordelijk voor het helder communiceren van de verwachtingen en doelstellingen, het is aan de medewerker om hierover te rapporteren.

Leidinggeven op afstand



Delegeren

Vrijheid, vertrouwen en controle. Een gezonde vertrouwensrelatie begint met een duidelijk afsprakenkader, waarbij je aan medewerkers de verantwoordelijkheid en ruimte geeft om taken zelf in te vullen. Controleren, opvolgen en jezelf informeren blijft wel een must, want vormt de basis om vertrouwen te winnen in medewerkers en ruimte te vinden om te delegeren (Vandendriessche & Clement, 20006). Uit de bevraging van Kluwer (2012) blijkt dat 73,44% (n=86) het goed vindt dat hun output meer wordt gecontroleerd en is 69,11% (n=48) het oneens met de uitspraak dat HNW je volledig vrij moet laten. Een gezonde vertrouwensrelatie heeft ook een positieve invloed op de sociale inclusie, retentie, en voldoening van medewerkers (Denton et al., 2004). Te sterke controle echter zorgt voor een verhoogde werkdruk (Walrave & De Bie, 2005) of maakt dat ze terug 'gewoon' op kantoor willen werken (Denton et al., 2004).

Richting geven

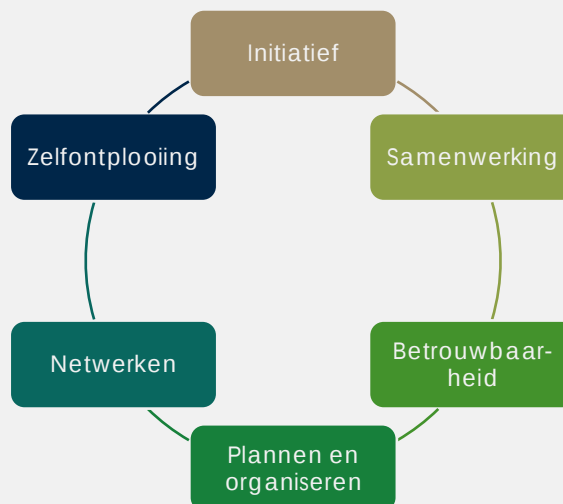
Outputgericht leidinggeven en communicatie staan centraal bij het nieuwe werken. Het is belangrijk dat de leidinggevende met de medewerker duidelijke afspraken en doelstellingen opmaakt. Buiten resultaatsverbintenissen kunnen er ook inspanningsverbintenissen aangegaan worden, hierbij is het belangrijk dat de doelstellingen meetbaar zijn (Baane et al., 2010). Volg de doelstellingen op zodat je tijdig feedback kan geven en tijdig kunt bijsturen indien nodig. Dit zorgt ervoor dat de verwachtingen weer duidelijk gesteld zijn, bovendien werkt het geven van feedback motiverend voor de medewerker (Walrave & Dens, 2003). Communicatie is dan ook een krachtige tool. 63% van de Belgische nieuwe werkers geeft echter aan het contact met collega's te missen (Kluwer, 2011). Zorg er dan ook voor dat er voldoende contactmogelijkheden zijn, ook face to face, zodat medewerkers niet geïsoleerd raken. Regelmatig contact heeft immers een positief effect op de betrokkenheid van medewerkers (Walrave & Dens, 2003) en de kennisdeling tussen collega's (Felstead, Jewson & Walter, 2003). Daarenboven geldt hoe minder contact of hoe kleiner de betrokkenheid, hoe groter de negatieve impact van isolatie op de productiviteit (Golden, Veiga & Dino, 2008; TNO, 2012). Stimuleer als leidinggevende ook informele contacten, want een gebrek aan spontaneïteit en dynamiek tussen collega's perkt de mate van kennisdeling en creativiteit dan weer in (Heidstra en Pentascope, 2012).

Coachen en ontwikkelen

Ondersteunen, faciliteren en stimuleren treden op de voorgrond doordat heel wat leermogelijkheden wegvallen door de fysieke afstand (bv collega's observeren, on-the-job learning). Geef daarom regelmatig feedback gericht op de verdere ontwikkeling van medewerkers, ook buiten functionerings- of evaluatiegesprekken. Vraag naar hun ervaringen en hun welzijn op het werk, en benoem ook mogelijke onzekerheden. De wijze van evalueren, de manier van controleren, uit de boot vallen bij nieuwe projecten, het contact met collega's missen,... roepen immers twijfels op (zie o.m. Bosman, 2011; Harris, 2003; Taylor & Kavanough, 2005). Als leidinggevende komt het er vervolgens op aan te faciliteren en de nodige hulpmiddelen en sociale ondersteuning te voorzien. Dit vraagt ook om maatwerk en dus dialogoog: elke medewerker vult zijn vrijheid op zijn manier in en heeft ook andere noden.

De zelfsturende medewerker

Vele factoren zijn belangrijk: intrinsieke motivatie, vakbekwaamheid,... Maar daarnaast onderzocht Quintessence ook een aantal cruciale competenties, die ogenschijnlijk niet anders zijn dan voor een gewone medewerker, maar wel meer bepalend doordat de traditionele werkverhouding verandert.



Initiatief

Zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Nu medewerkers niet altijd rechtstreeks beroep kunnen doen op collega's, wordt verwacht dat ze zelfstandig aan de slag gaan en waar nodig zelf hulp inschakelen (Bosman, 2011; Heidstra & Pentascope, 2012; Walrave & Dens, 2003). 92,67% van de kenniswerkers (Kluwer, 2012, n=54) is het hier mee. Vrijheid impliceert immers ook verantwoordelijkheid. Het is daarom ook aan de medewerkers om te communiceren over de voortgang van zaken (Tietze & Musson, 2003; Walrave & Dens, 2003).

Samenwerking

Ideeën verspreiden komt extra in de aandacht. De vluchtige contacten tussen medewerkers zorgen er voor dat er minder tijd wordt uitgetrokken om voorstellen concreet uit te werken, wat een rem zet op innovatie (Heidstra & Pentascope, 2012). Daarnaast is **betrokkenheid** bij de groep en het groepsdoel van belang. Ook al werk je vanop afstand, er zijn een heleboel andere(f)actoren in het spel waar rekening mee gehouden moet worden. Vanuit een paarse insteek komt het er op aan niet enkel voor zichzelf te bepalen wat wenselijk is of niet, maar dit ook steeds in functie te doen van het team, de klanten en de organisatie.

Betrouwbaarheid

Vertrouwen creëren. Medewerkers krijgen meer vrijheid toebedeeld, maar een duidelijk afsprakenkader blijft cruciaal. Er wordt verwacht dat ze zich houden aan de vooropgestelde deadlines en richtlijnen en zo binnen de gegeven speelruimte hun betrouwbaarheid tonen (ESF, 2006; Flamend, 2011; Felstead, Jewson & Walters, 2003; Kurland & Cooper, 2002; Walrave & Dens, 2003). Deze wisselwerking tussen vertrouwen en verantwoordelijkheid vormt de basis voor een gezonde relatie met ruimte voor delegatie.

Plannen en organiseren

Structureren en prioriteren. Een prikklok biedt regulariteit en daardoor ook psychologische veiligheid. Tijdsonafhankelijk werken geeft meer autonomie, maar zorgt er ook voor dat medewerkers zelf hun werk moeten indelen en structureren en daarbij duidelijke grenzen stellen tussen werktijd en privétijd (Tietze & Musson, 2003). Het is tevens aan de medewerkers om te prioriteren om zo de vooropgestelde deadlines te halen (Raghuram, Wiesenfeld & Garud, 2003).

Netwerken

In contact blijven en zichzelf visibel maken. Door de fysieke afstand wordt het een uitdaging om op de hoogte te blijven van het reilen en zeilen binnen de organisatie. Dit doe je door te netwerken (Bosman, 2011) en regelmatig af te spreken met collega's. De kwaliteit van de relatie tussen medewerkers bepaalt immers de mate van kennisdeling (Taskin & Bridoux, 2010). Verder leeft vaak de bezorgdheid om vergeten te worden bij interessante projecten (Harris, 2003). Medewerkers kunnen daarom anderen regelmatig aangeven wat ze graag doen en hun werk en prestaties zichtbaar maken voor relevante partijen (Hulst, 2011; Taylor & Kavanaugh, 2005).

Zelfontplooiing

Zelfreflectie en leeracties ondernemen. Om zelfstandig aan de slag te gaan, is het belangrijk dat medewerkers weten wat voor hen een goede werkaanpak is en dat ze zich bewust zijn van hun sterktes en valkuilen. Ze dienen daarom kritisch terug te kijken op hun prestaties en open te staan voor feedback. Het aantal contactmomenten met collega's daalt, waardoor ook de kansen om te leren van elkaar inkrimpen. Dit kan de ontwikkeling van medewerkers stagneren (Kurland & Cooper, 2002; Heidstra & Pentascope, 2012). Het is daarom aan medewerkers om in samenspraak met de anderen actief op zoek te gaan naar alternatieve leeropportuniteiten.

Wanneer werkt het, en wanneer niet?

Uiteraard gaan er niet enkel voordelen gepaard met Het Nieuwe Werken. Je doet er goed aan je bewust te zijn van enkele belangrijke randvoorwaarden alvorens mee te stappen in dit verhaal.

Hoe nauw sluit uw organisatiecultuur aan bij HNW?

Weerstand van het management of een organisatiecultuur waarin het Nieuwe Werken niet gedijt, kan een rem zetten op de implementatie van het Nieuwe Werken (Denton et al., 2004). Het is belangrijk dat er een cultuur heerst waarin er **open** wordt gecommuniceerd met elkaar, en waar plaats is voor **dialogoog**. Daarnaast is een **resultaatgerichte** mindset een noodzaak, waarbij medewerkers de **ruimte** krijgen om verantwoordelijkheden op te nemen en gestimuleerd worden om **samen** naar resultaten toe te werken.

Bij 42% van de 102 bevraagde Nederlandse organisaties werd de huidige organisatiecultuur als een obstakel ervaren (van Heck et al., 2011).

Daarom is het goed om na te gaan in welke mate het Nieuwe Werken een verandering in de huidige cultuur zal teweegbrengen. In een organisatie die sterker wordt gekenmerkt door bureaucratie en top-down management zal bijvoorbeeld meer aandacht moeten besteed worden aan de cultuur in het veranderingsproces.

De keuze aan iedereen of iedereen dezelfde keuze?

“Het Nieuwe Werken is voor iedereen gelijk, maar niet voor of door iedereen op dezelfde manier ingevuld” (Kluwer, 2012). Het Nieuwe Werken is dan ook een verhaal van **afstemming**. Flexibel werken is immers niet voor iedereen weggelegd. Zo blijkt uit doctoraatsonderzoek dat medewerkers met een grotere behoefte aan structuur weinig gemotiveerd worden door HNW en meer nood hebben aan een controlerende vorm van feedback (Slijkhuis, 2012). Het heeft bijvoorbeeld ook weinig zin om medewerkers te verplichten mee te stappen in een verhaal waarbij ze tegen wil en dank hun vaste kantooruren dienen in te ruilen voor meer onzekere uren. Belangrijker is dat zij de **keuze** krijgen om hun werk invulling te geven, naargelang wat het meest bij hun behoeften en deze van de omgeving aansluit en wat hen helpt om hun takenpakket op optimale wijze op te nemen. Bij de FOD Sociale Zekerheid krijgen medewerkers bijvoorbeeld de vrijheid om ofwel de eigen uren te kiezen, ofwel de werkuren van de prikklok te behouden. Aan het einde van de rit worden ze op dezelfde output geëvalueerd.

In welke mate zijn er ondersteunende processen en structuren?

Om samen resultaat neer te zetten en te werken naar de organisatiedoelstellingen, doe je er goed aan samenwerking te bevorderen en innovatie te stimuleren. Medewerkers kunnen hierop aangesproken worden, maar er kunnen ook **processen en structuren** ingebouwd worden die dit vergemakkelijken. Denk maar aan het toegankelijk maken van

de aanwezige kennis, structuren om ideeën tot innovatie te verankeren, meetings om de betrokkenheid te behouden, gezamenlijke verantwoordelijkheid,...

Vaak duiken bij vormen HNW ook issues op rond **werk-privé inmenging** (zie o.m. Walrave & Dens, 2003): ook hierover kan afgestemd worden. Om van Het Nieuwe Werken echter niet in 'Het Nieuwe Reglement' te vervallen, kunnen algemene richtlijnen worden opgesteld. Is verdere concretisering noodzakelijk, dan kan dit onderling verder worden besproken.

Een nieuwe regelgeving werd opgesteld die voorschrijft dat thuiswerkers over een **professionele werkplek** moeten kunnen beschikken (ESF, 2006). Gebrek aan een ergonomische werkplek of het nodige materiaal, mogen het functioneren niet hinderen.

Enkel voor kenniswerkers of voor iedereen?

Het lijkt wel of HNW vooral weggelegd is voor kenniswerkers, maar voor 'minder evidente' taken kunnen evengoed afspraken gemaakt worden. Of een taak al dan niet geschikt is, kan voorgesteld worden aan de hand van een matrix, die de mogelijkheid tot respectievelijk tijdsafhankelijk en plaatsafhankelijk werken aangeeft. Belangrijk is dit telkens af te wegen ten aanzien van de **kwaliteit** van het werk: Blijft deze gegarandeerd? Hetzelfde geldt voor de dienstverlening naar de **klant** toe: wordt deze even goed of zelfs beter bediend? Ook niet onbelangrijk is hoe je je als bedrijf wil profileren naar de klant. Kies je bijvoorbeeld voor een virtual receptionist, dan creëert dit een andere indruk bij bezoekers.



Conclusie

Het Nieuwe Werken sluit naadloos aan bij de principes van Paars Management. Het is een manier om het werk zo te managen dat het aansluit bij de wensen en behoeften van de medewerker, de organisatie en de omgeving. Zij winnen daarmee op verschillende vlakken: er wordt zowel aandacht besteed aan People (wat is de meerwaarde voor de medewerkers?), aan Profit (wat is de meerwaarde voor de organisatie?) als aan Planet (wat is de meerwaarde voor de omgeving?). Het Nieuwe Werken past vanuit deze invalshoek mooi in het plaatje van duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Door samen met de medewerkers een concrete invulling te geven aan HNW binnen uw organisatie, creëer je dialoog en kom je samen tot een gedeeld idee van wat HNW moet en kan zijn. Deze paarse insteek maakt dat je kan evolueren naar een organisatie waar medewerkers hun verantwoordelijkheid opnemen, waar managers dit faciliteren, waar gezamenlijke doelen worden nagestreefd en waar deze doelen een match vormen tussen de missie van de organisatie en de talenten van de medewerkers: een paarse organisatie.

Referenties

Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld. Over bricks, bytes & behavior*. Assen: Van Gorcum.

Beijer, M., van der Voordt, T., & Hanekamp, J. (2011, 17 januari). Is het Nieuwe Werken wel zo effectief? Opgehaald op 18 november, 2011, via www.fmm.nl

Boland, C. (2010). Hoe geef je leiding aan een leeg kantoor? Opgehaald op 18 november, 2011, via www.intermediair.nl

Bosman, K. (2011). Praktijklessen van Het Nieuwe Werken. In de Pous V.A. & van der Wielen J.M.M. (Eds.), *Praktijkvisies op Het Nieuwe Werken* (pp.73-83). Utrecht: DTP Express.

Denton, R., Holdsworth, M., Mukoyogo, M., & Stops, T. (2004). *An evaluation of techniques used to manage the teleworker*. Opgehaald op 18 november, 2011, via lucksprite.co.uk

Dewettinck, K., Sels, L., Van Hootegem, G., & Verweire, K. (2012). *De competentiemanager. Een manier van denken en werken*. Leuven: Lannoo Campus.

ESF (2006). *Anders werken: een handleiding voor telewerkers*. Brussel: markant vzw-Cezov, Sterrebeek: Nito vzw.

Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241-264.

Flamend, J. (2011). *Werken met het Nieuwe Werken. Het verhaal van Getronics*. Leuven: Uitgeverij Van Halewyck.

Golden, T.D., Veiga, J.F., & Dino, R.N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions. *Journal of Applied Technology*, 93(6), 1412-1421.

Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship: managerial challenges and dilemmas. *Personnel Review*, 32(4), 422-437.

Heidstra, S. & Pentascope (20 maart 2012). *Het Nieuwe Werken minder goed dan gedacht*. Opgehaald op 23 maart, 2012, via www.penoactueel.nl

Hulst, D. (2011). *Meer werk verzetten zonder meer te werken. Praktische whitepaper voor Nieuwe Werkers (Kluwer)*. Opgehaald op 23 maart, 2012, via www.overhetnieuwewerken.nl

Kluwer (2011). Enquête Kluwer: Slechts kwart Belgische bedrijven klaar voor flexibel werken. Opgehaald op 23 december, 2012, via <http://communities.kluwer.be/kluwer/press.aspx>

Kluwer (2012). Nationaal onderzoek over Het Nieuwe Werken 2012. Alle feiten en cijfers. Opgehaald op 5 juli, 2012, via overhetnieuwewerken.nl

Kurland, N.B. & Cooper, C.D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology Management Research*, 13(2002), 107-126.

ManagementSite (2011). *Het Nieuwe Werken en Work-Life-Balance. HNW vereist een andere balans*. Opgehaald op 22 november, 2012, via <http://www.managementsite.nl>

PwC (2011). *Een verkenning van macro-economische effecten van Het Nieuwe Werken*. Afgehaald op 21 maart, 2012, via http://www.hnwdjz.nl/sites/red5.nl/media/48867/rapport_economische_baten_hnw.pdf

Raghuram, S., Wiesenfeld, B., & Garud, R. (2003). Technology enabled work: the role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2003), 180-198.

Slijkhuis, M. (2012). *A Structured Approach to Need for Structure at Work* (doctoraatsthesis). Verkregen op 25 juli, 2012, via Rijksuniversiteit Groningen, Gedrags- en Maatschappijwetenschappen: <http://irs.ub.rug.nl/ppn/340520574>

Taskin, L. & Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520.

Taylor, D.S. & Kavanaugh, J.K. (2005). Developing a model of leadership in the telework environment: a qualitative study. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 9(2), 73-95.

Tietze, S. & Musson, G. (2003). The times and temporalities of home-based telework. *Personnel Review*, 32(4), 438-455.

TNO (2012). *Thuiswerken niet altijd productiever*. Afgehaald op 21 maart, 2012, via www.tno.nl

Towers Watson (2012). 2012 Towers Watson Global Workforce Study. Afgehaald op 23 oktober, 2012, via www.towerswatson.com

van Heck, E., van Baalen, P., van der Meulen, N., & van Oosterhout, M. (2011). *Het nieuwe werken barometer. Inzicht in adoptie en effecten van HNW in Nederland*. Opgehaald op 21 maart, 2012, via <http://www.irim.eur.nl/>

Vandendriessche, F. & Clement, F. (2006). *Leidinggeven zonder bevelen: de outputmanager*. Leuven: Lannoo Campus.

Walrave, M. & De Bie, M. (2005). *Mijn kantoor is waar mijn laptop staat. Mythe en realiteit van telewerk* (onderzoeksrapport). Universiteit Antwerpen, Departement Communicatiewetenschappen.

Walrave, M. & Dens, E. (2003). *Tijd voor telewerk* (HRM Surveys). Mechelen: Kluwer.

