
Is keuzevrijheid wel zo fijn?

Invloed op medewerker, team en organisatie



Wie zijn wij?

Henk-Jan Hoekjen

PhD Filosofie, MA Geschiedenis



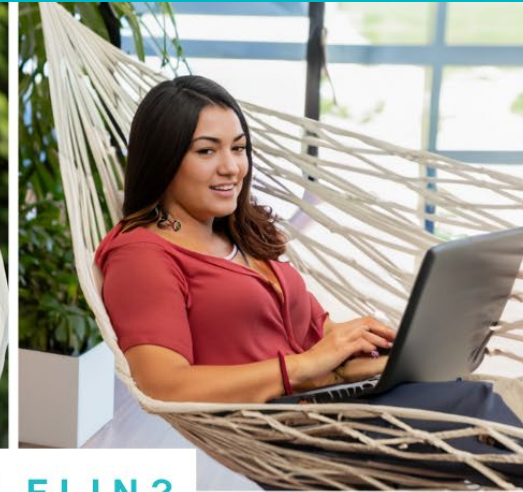
Senior Onderzoeker
Center for People and Buildings

Sjors Houtveen

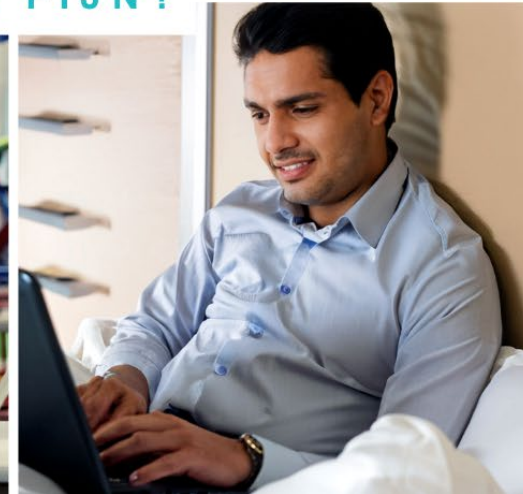
MSc Communicatiewetenschap



Medior Onderzoeker
Center for People and Buildings



IS KEUZEVRIJHEID WEL ZO FIJN?



De inhoudsopgave

1. Waarom het onderwerp
2. Wat weten we over autonomie/keuzevrijheid
3. Workshop met keuzevrijheid kaarten

Waarom dit onderwerp

NIEUWS

Zoom roept personeel terug: werk en vergader niet (alleen maar) thuis, kom naar kantoor

Zoom, de videovergaderdienst die groot werd tijdens de coronacrisis, heeft nu zelf genoeg van thuiswerkende medewerkers. Volgens de Amerikaanse nieuwssite Business Insider heeft het techbedrijf medewerkers opgeroepen om weer naar kantoor te komen.

Mag een werkgever je dwingen om naar kantoor te komen?

Veel kantoormedewerkers werken tegenwoordig een paar dagen per week thuis. Het kent veel voordelen, want op een thuiswerkdag kan je snel een wasje draaien of je beter concentreren dan op kantoor. Toch willen steeds meer werkgevers het thuiswerken inperken, blijkt uit onderzoek van LinkedIn. Maar mag een werkgever zomaar eisen dat je terug naar kantoor komt?

Nieuws

Werknemers moeten vaker naar kantoor komen van de baas

Een kwart van de thuiswerkers wordt verplicht om vaker naar kantoor te komen. Dat blijkt uit een onderzoek dat CNV hield onder bijna duizend thuiswerkers.

Natasja de Groot 16 juni 2023, 08:14

Apple wil medewerkers minstens drie dagen per week op kantoor zien

🕒 *Leestijd van ongeveer 1 minuut*

Techreus Apple verplicht medewerkers vanaf september weer minstens drie dagen per week op kantoor te werken. De maker van de iPhone en de Macbook wil dat medewerkers dan wekelijks op dinsdag en donderdag naar kantoor komen. In overleg moet nog een derde verplichte kantoor dag per week worden gekozen.

Waarom dit onderwerp

‘Als je op het werk alleen maar geeft en weinig terugkrijgt, gaat er echt iets stuk’

Professor Wilmar Schaufeli (KU Leuven en Universiteit Utrecht) boog zich meer dan dertig jaar over burn-out en blijft zelfs na zijn pensioen werken, met plezier. ‘Als hoogleraar had ik veel autonomie en mocht ik in grote mate mijn job zelf invullen. Ik beseft dat dat een groot voorrecht is.’

Verplicht naar kantoor? Wij loonslaven willen niet meer terug

Werkgevers willen dat personeel weer verplicht naar kantoor komt, net als voor de coronapandemie. Daarmee ontnemen ze een stukje werkgeluk, schrijft columnist Koen Durlinger. Werknemers willen liever files vermijden en hun kinderen op een normaal tijdstip van de opvang kunnen halen.

Medewerkers willen hun vrijheid niet kwijt. Zo bewaak je de balans

Nederlandse werkgevers zien hun medewerkers het liefst volledig op kantoor, blijkt uit recent onderzoek. Maar na zo'n twee jaar autonoom werken willen medewerkers hun vrijheid om (ook) thuis te werken behouden. Hoe ga je daar als manager mee om?

Opinie Personeelstekort

Je behoudt je personeel alleen met gevarieerd werk en voldoende autonomie



Beeld Trouw

Als je werknemers tevreden wilt stellen, moet je ze interessant werk geven. Geen monotoon werk

Geschiedenis van de wet

2016: Wet Flexibel Werken (Artikel 2)

5. De werkgever **willigt het verzoek** van de werknemer om aanpassing van de arbeidsduur of de werktijd **in**, voor zover het betreft tijdstip van ingang en de omvang van de aanpassing, tenzij zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen zich daartegen verzetten.

6. De werkgever **overweegt het verzoek** van de werknemer om aanpassing van de arbeidsplaats en pleegt overleg met de werknemer indien hij het verzoek afwijst.

Geschiedenis van de wet

2021: Wet Werken waar je wilt (voorstel wijziging Artikel 2)

5. De werkgever **willigt het verzoek van de werknemer in** [op het terrein van *tijd én plaats*] : [...] indien hij, gelet op alle omstandigheden van het geval, oordeelt dat zijn belangen naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid daarvoor moeten wijken [...].

Wat weten we over autonomie/keuzevrijheid?



Wat weten we over autonomie/keuzevrijheid?

Autonomie = 'vrijheid om de eigen wetten te volgen'

Van het Griekse 'autos' (zelf) en 'nomos' (wijze, gewoonte, principe, wet)

Wat weten we over autonomie/keuzevrijheid?



Diogenes 404-323 v. Chr.

Wat weten we over autonomie/keuzevrijheid?



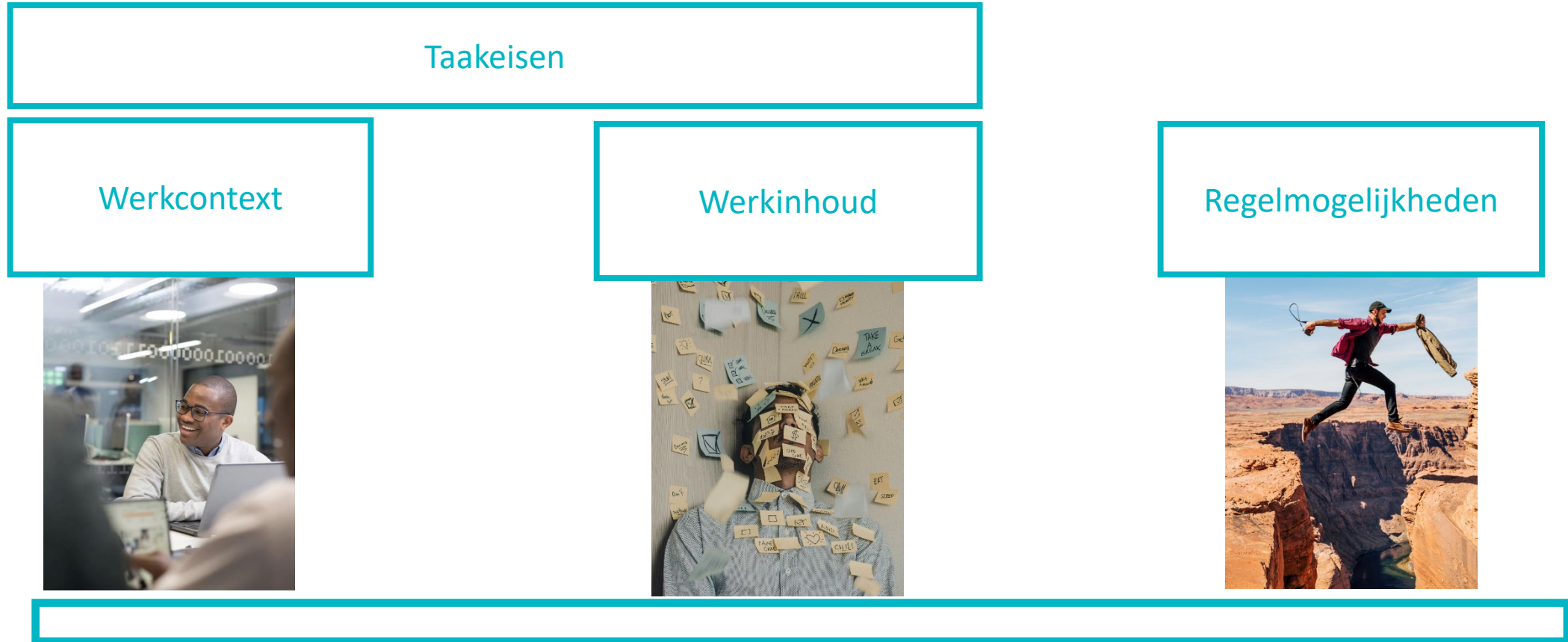
Norbert Elias 1897-1990

Wat is autonomie precies?

Taak-autonomie

“De mate waarin de medewerker **zelfstandig** en **onafhankelijk** kan handelen bij het organiseren en uitvoeren van zijn taken, als ook bij het bepalen van de procedures voor de uitvoering ervan.”

Werking taak-autonomie



Bron: TNO (2022); Demerouti & Bakker (2022); Zoeken naar verbinding in de hybride wereld CfPB (2022)

Invloed van thuiswerken



Voordelen medewerker

- › Minder woon-werkverkeer
- › Werk-privé balans
- › Verminderde stress
- › Meer ervaren autonomie
- › Meer concentratie



Uitdagingen

- › Professionele isolatie
- › Cohesie



Voordelen werkgever

- › Minder verzuim
- › Lager verloop personeel
- › Hogere gepercipieerde werkprestaties

Positief voor Werkprestaties

Hybride werken kan leiden tot betere:

- › Concentratie
- › Werk-privébalans
- › Keuzevrijheid/Autonomie



**Korte
termijneffecten**

Waar je
werkt

Wanneer je
werkt

Hoe je
werkt

Met wie je
werkt



Tegelwijsheid





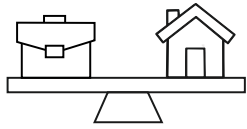
Keuzevrijheid wel zo fijn?

Individuele belangen: *Denk hierbij aan zorgverplichtingen (ouder/kind), sport, ondersteuning huishouden, voorkeuren werkpatronen.*

Team-belangen: *Denk hierbij aan effectiviteit van het team, ondersteuning bieden, kennisuitwisseling en teambuilding.*

Organisatie-belangen: *Denk hierbij aan snellere besluitvorming, communicatie, sociale cohesie etc.*

Binnen de belangen spelen meerdere aspecten



Werk-privé balans



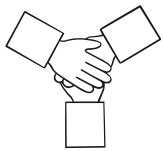
**Professionele
isolatie**



Flow/productiviteit



Technische mogelijkheden



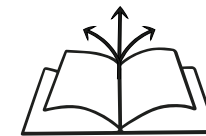
Inwerken/samenwerken



Kennisdeling



Cohesie/cultuur

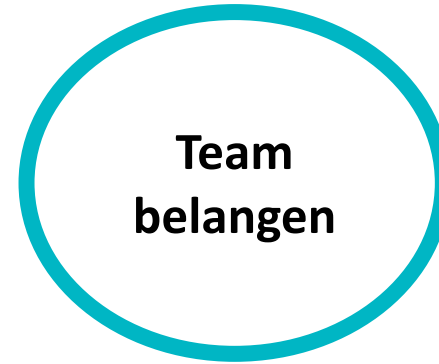
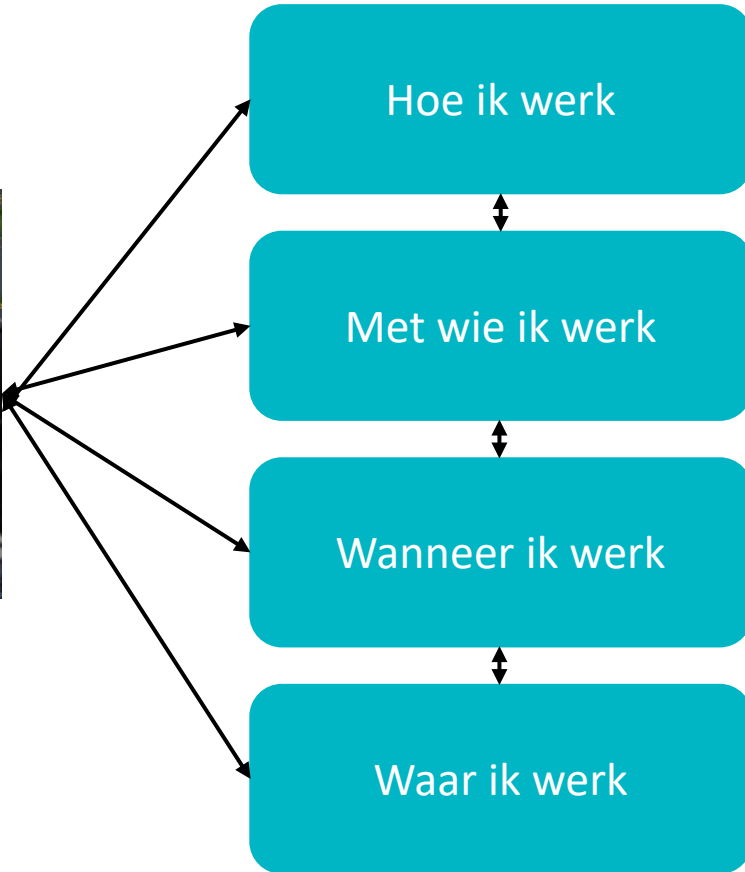


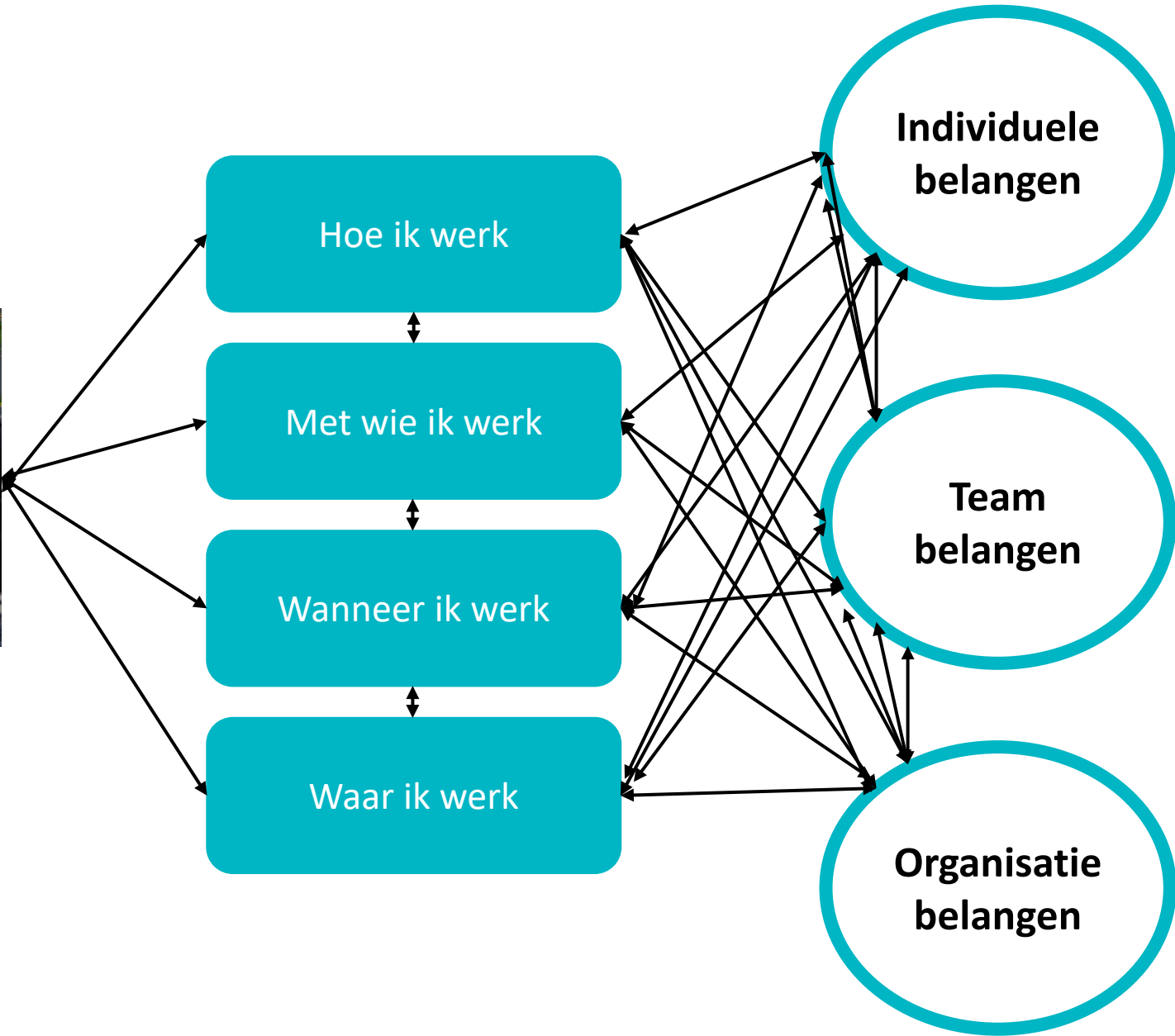
Kennis van anderen

“Per dag maakt de gemiddelde persoon zo’n 35.000 keuzes. De meeste keuzes maken we onbewust en op basis van routine.”

(Sollisch, 2016)









- Hoe ik werk
- Met wie ik werk
- Wanneer ik werk
- Waar ik werk

Individuele belangen

Team belangen

Organisatie belangen

- Hoe werk ik
- Met wie werk ik
- Wanneer werk ik
- Waar werk ik



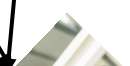
- Hoe werk ik
- Met wie werk ik
- Wanneer werk ik
- Waar werk ik



- Hoe werk ik
- Met wie werk ik
- Wanneer werk ik
- Waar werk ik



- Hoe werk ik
- Met wie werk ik
- Wanneer werk ik
- Waar werk ik



Tegelwijsheid



Keuzeparadox

“The vast majority of employees say they want **more flexible remote work arrangements**, but at the same time they want more **in-person collaboration**, This is the hybrid work paradox.”

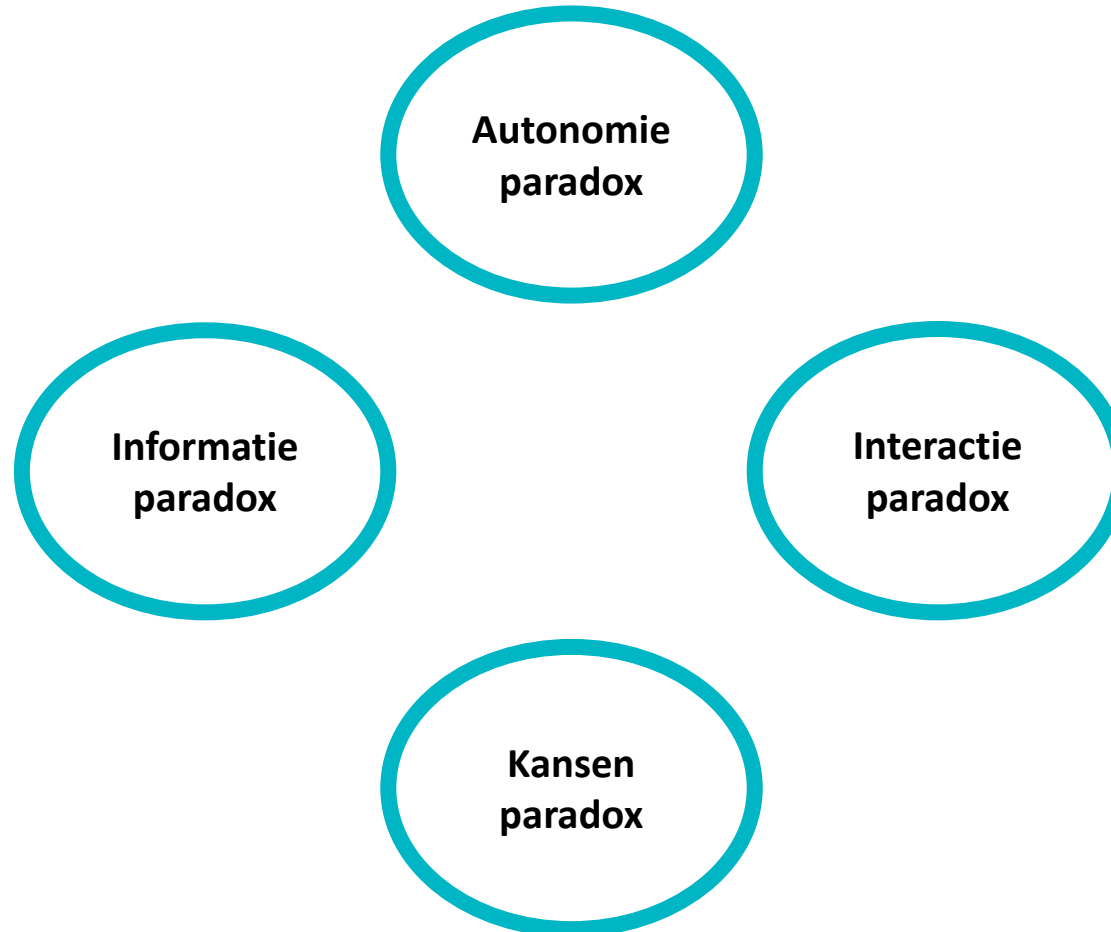
– *Satya Nadella CEO Microsoft*



Tegelwijsheid

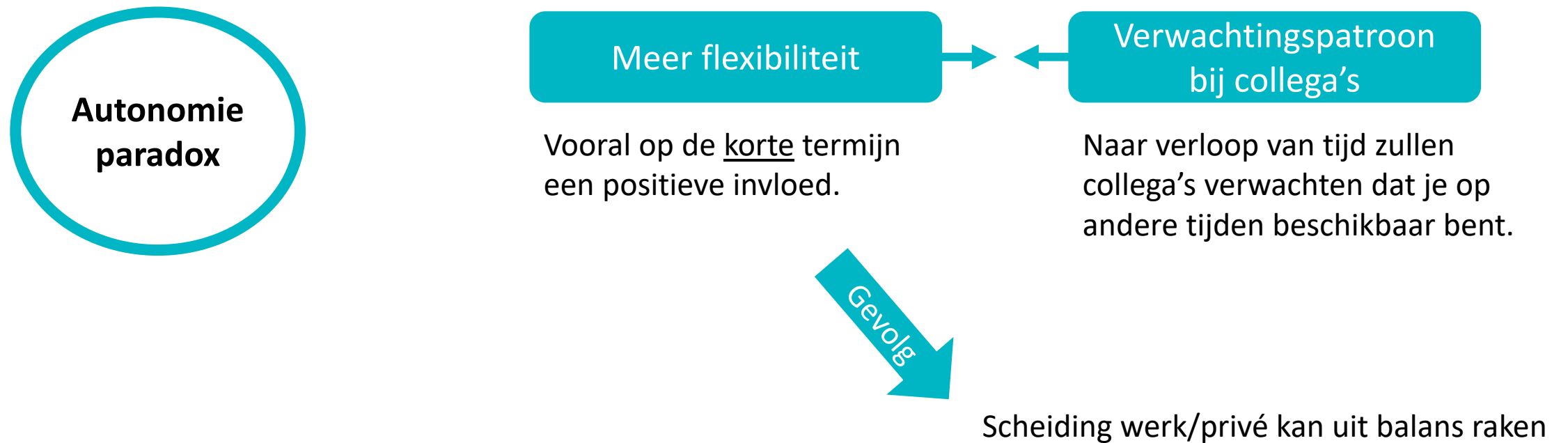


Paradoxen (hybride) werken



Bron: Kokshagina & Schneider (2022); Nastjuk et al., (2023)

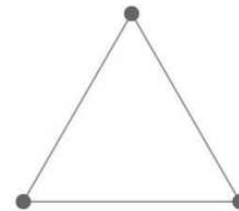
Werking van de autonomie paradox



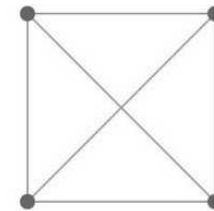
Paradoxen (hybride) werken

Autonomie
paradox

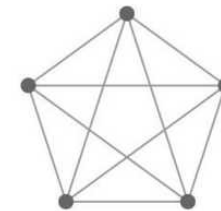
Hoe groter de groep, hoe meer
communicatielijnen



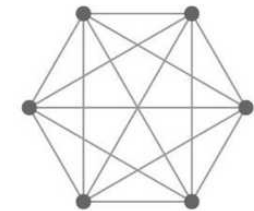
3 people, 3 lines



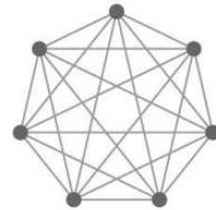
4 people, 6 lines



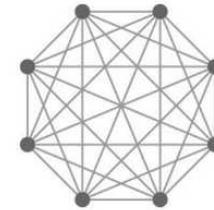
5 people, 10 lines



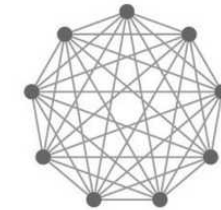
6 people, 15 lines



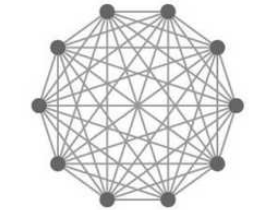
7 people, 21 lines



8 people, 28 lines



9 people, 36 lines



10 people, 45 lines

Paradoxen (hybride) werken

**Autonomie
paradox**

Coping mechanismen

- › Stellen van duidelijke kaders
- › Tijdsblokken inplannen
- › Focus op je eigen verantwoordelijkheden

Paradoxen (hybride) werken

**Autonomie
paradox**

Coping mechanismen

- › Stellen van duidelijke kaders
- › Tijdsblokken inplannen
- › Focus op je eigen verantwoordelijkheden

Dit zijn geen oplossingen, maar manieren voor het individu om met deze paradoxen om te kunnen gaan.

Het team als bindmiddel

Met de toename in autonomie is het team nog belangrijker geworden.

- › Binnen een team is het maken van afspraken eenvoudiger;
 - › Dit door minder communicatielijnen.
 - › Meer psychologische veiligheid.
- › Meer aandacht en inzicht in elkaars voorkeuren/situaties.
- › Leidinggevende kan opzoek gaan naar gedeelde waarden/voorkeuren.

Werksessie Ervaren keuzevrijheid

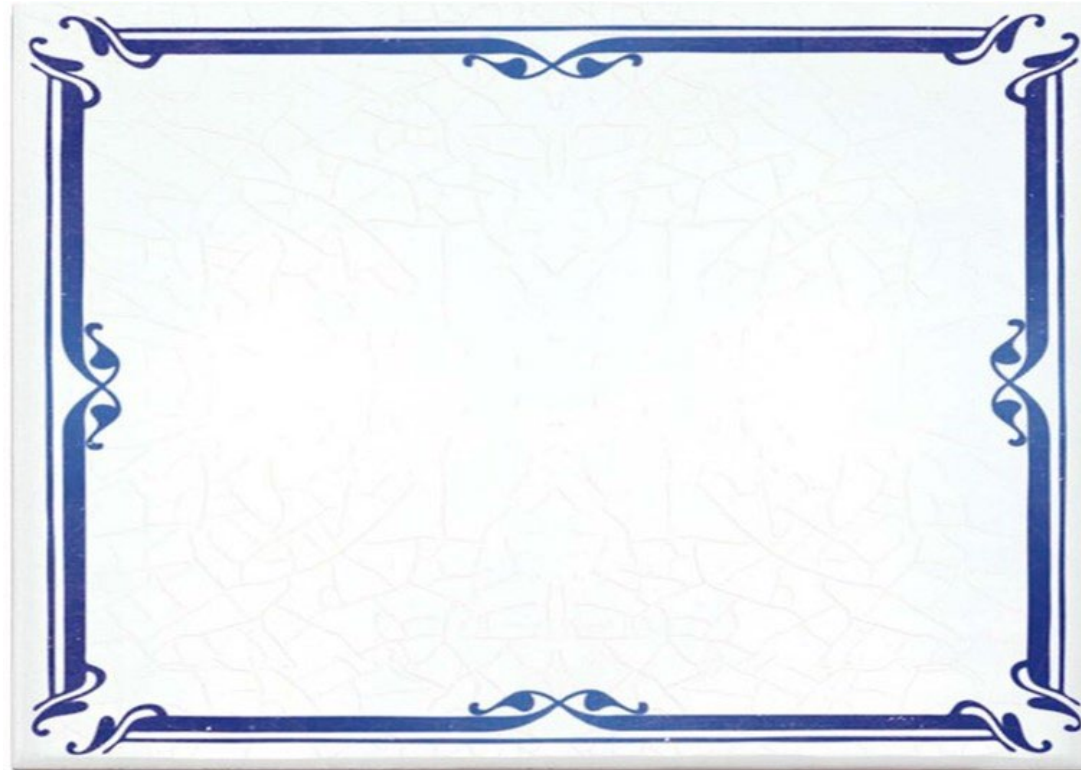


Spelregels

- › Kies eerst individueel je antwoord;
- › Bespreek met elkaar de antwoorden en motieven;
- › Het is niet perse de bedoeling om het met elkaar eens te worden;
- › Bedenk na afloop van het spelen als team een tegelwijsheid.

Terugkoppeling workshop

› Zouden jullie aan de rest van de groep de tegelwijsheid kunnen toelichten?



Blik naar de nabije toekomst

De balans kan ook veranderen na verloop van tijd. Voorbeeld: bij een bedrijf worden veel nieuwe werknemers aangenomen die het vak nog moeten leren. De enige medewerker die ervaren genoeg is wil vier dagen thuiswerken.

Wat is redelijk?

(Nadere memorie van antwoord, mei 2023)





“Vanuit het oogpunt van welbevinden en kansen is het belangrijk dat werknemers zelf inspraak hebben of zij al dan niet thuiswerken. Een flexibele (werk)cultuur is hiervoor nodig”.

(memorie van antwoord,
november 2022)

Graag tot ziens!

Volg ons op LinkedIn en blijf op de hoogte van ons kennis- en onderzoekswerk.

