

---

## Mens & Organisatie

---

Van Someren, R., Mens & Organisatie, (2011), 1-18

# Het Nieuwe Werken: Wanneer heeft telewerken zin?

R. Van Someren<sup>1</sup>

### Samenvatting

De stelling dat *Het Nieuwe Werken* (HNW) vanzelfsprekend enorme besparingen en andere voordelen zal opleveren is onjuist. Integendeel, er is een aanzienlijk risico dat HNW organisaties en de maatschappij enorme extra kosten zal opleveren. Zo is er grote kans op substantiële *daling* van effectieve productiviteit ten gevolge van HNW in plaats van toename van die productiviteit. Een belangrijke oorzaak daarvoor is dat de fysieke afstand tussen telewerkers en hun collegae en leidinggevenden hen niet langer in staat stelt onderling met elkaar te communiceren zoals zij dat doen wanneer zij in elkaars nabijheid verkeren. Dat leidt tot substantiële afname van organisatie-effectiviteit, zelfs indien telewerkers harder en meer zouden werken dan wanneer zij ‘gewoon’ op kantoor zouden werken. Ook diverse andere veronderstelde voordelen, zoals verbetering van mobiliteit, zijn op andere wijzen beter te behalen dan met HNW.

Toch kan HNW, inclusief telewerken, onder strikte voorwaarden voordelen bieden. Zoals telewerken doorgaans wordt toegepast betreft dat hoofdzakelijk persoonlijke voordelen voor telewerknemers. Om daar als werkgever baat bij te hebben, of om er in ieder geval niet door te worden geschaad, moet daarvoor minimaal aan de volgende voorwaarden zijn voldaan:

1. De opgedragen taken moeten volledig geschikt zijn voor telewerken;
2. De persoonlijke omstandigheden van de beoogde telewerkers moeten volledig geschikt zijn om de aan hen opgedragen taken telewerkend uit te voeren;
3. De organisatorische omstandigheden moeten volledig geschikt zijn om de betreffende werkzaamheden telewerkend uit te voeren;
4. De telewerkers moeten volledig geschikt zijn om die specifieke taken, onder de geldende omstandigheden, telewerkend uit te voeren;
5. De leidinggevenden moeten volledig geschikt zijn om die specifieke telewerkers op die specifieke taken onder de geldende omstandigheden te leiden en te begeleiden.

Het toepasselijkheidsbereik van telewerken wordt door deze vijf voorwaarden bepaald. Omdat zowel taken als omstandigheden aan verandering onderhevig zijn, is ook de relatieve geschiktheid van telewerkers en hun leidinggevenden aan die veranderingen onderworpen. Er zijn echter drie globale toepasselijkheidscategorieën te onderscheiden:

1. *Natuurlijk Telewerken*: Werkzaamheden welke vanzelfsprekend fysiek op afstand van het basiskantoor verricht worden, zoals dat van buitendienstmedewerkers;

---

<sup>1</sup> ReneVanSomeren@vansomeren.com

2. *Bereikbaar Telewerken*: Werkzaamheden welke door telewerkers kunnen worden uitgevoerd, op voorwaarde dat deze vallen binnen het toepasselijkheidsbereik, zoals bestuderen of opstellen van bepaalde documenten;
3. *Misplaatst Telewerken*: Combinaties van factoren waarvoor telewerken ontoepasselijk is. Dit geldt voor sommige werkzaamheden altijd, zoals voor een receptioniste of cipier.

Misplaatst telewerken is contra-effectief en daarmee schadelijk. Misplaatst telewerken moet altijd worden vermeden. Van geval tot geval moet worden bepaald of sprake is van Bereikbaar telewerken of van Misplaatst telewerken. Anders dan voor Natuurlijk telewerken geldt, is het voor Bereikbaar telewerken onverstandig om medewerkers standaard een vast percentage van hun contracturen onder het mom van telewerken te ontheffen van hun verplichting om naar hun werk te gaan, omdat de genoemde voorwaarden voortdurend aan verandering onderhevig zijn en veranderingen telewerken eenvoudig misplaatst kunnen maken. Zo kan op een moment dusdanig aan alle voorwaarden zijn voldaan voor bereikbaar telewerken, waarna een verandering in taakstelling of omstandigheden er eenvoudig toe kan leiden dat telewerken door dezelfde medewerker misplaatst is.

## **1. Inleiding**

Wie op een kantoor werkt en een document moet bestuderen, kan zich soms moeilijk onttrekken aan allerlei storingsfactoren. Soms kiest men er dan voor om de stukken mee naar huis te nemen en die daar nader te bestuderen. In dit document wordt onder meer ingegaan op de vraag of telewerken werkelijk een oplossing is voor een of meerdere problemen, of dat het juist (het voortbestaan van) problemen in de hand werkt.

Oorspronkelijk was *Het Nieuwe Werken* (HNW) een verzameling principes en richtlijnen, gericht op het efficiënter en effectiever benutten, en onderling afstemmen, van mensen en middelen. Telewerken zou daar een rol in kunnen spelen. Inmiddels wordt Het Nieuwe Werken door velen als synoniem gebruikt voor telewerken en door sommigen wordt vurig gestreden voor het recht om te mogen telewerken, waaruit blijkt dat telewerken is verworden tot een secundaire arbeidsvoorwaarde.

Het is begrijpelijk dat sommigen het aantrekkelijk vinden om ergens in loondienst te zijn, zonder naar het werk te moeten gaan, zonder in een file of op een koud perron te moeten staan, of gewoonweg zonder reistijd welke anders besteed had kunnen worden aan extra nachtrust, om de kinderen naar school te brengen, of gewoon, aan wat anders. Vroeger, toen het gebruikelijk (en vaker verplicht) was dat werknemers woonden binnen een straal van 10 kilometer van hun werkgever, leek dat minder problematisch te zijn. Nu vertrekken dagelijks bijvoorbeeld 67.000 forensen (31% van de Haagse beroepsbevolking) uit Den Haag om buiten hun woonplaats te werken en reizen dagelijks ongeveer 110.000 forensen Den Haag binnen om daar te werken, met allerlei nadelen tot gevolg (bron: gemeente Den Haag, 2010). Hopelijk kan dit document er toe bijdragen dat dergelijke kwesties niet met nieuwe problemen te lijf worden gegaan. Dit document is in belangrijke mate gebaseerd op een deel van de bevindingen van onafhankelijk onderzoek, door ons uitgevoerd in 2011 naar onder meer telewerken en virtueel leiderschap (zie 3. Het onderzoek). Na een korte toelichting over in dit document gebruikte begrippen zal het onderzoek summier worden toegelicht, alvorens diverse bevindingen kenbaar worden gemaakt. Tot slot worden enkele belangrijke conclusies verwoord en worden dit aangaande enkele aanbevelingen gedaan.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> De informatie in dit document, inclusief de aanbevelingen, is geselecteerd en samengevat en dient slechts als algemene leidraad. Met dit document als los staand product is geen volledigheid of geschiktheid voor enig doel beoogd. In specifieke gevallen dient men steeds deskundig advies in te winnen.

## **2. Begrippen**

Organisatie-effectiviteit is de mate waarin een organisatie datgene voortbrengt waartoe het is opgericht. Een organisatie welke weinig voortbrengt is weinig, of niet, effectief. Daarentegen is een organisatie waarin zeer hoge productie wordt verwezenlijkt volledig ineffectief, indien wat is geproduceerd niet overeenkomt met datgene waartoe die organisatie is opgericht. Productiviteit op zich zegt dus niets over effectieve productie of over organisatie-effectiviteit. In theorie zou datgene waartoe een organisatie is opgericht moeten weerklinken in de formele organisatorische doelstellingen. Dat is niet altijd het geval. Bovendien stelde Simon al in 1945 dat organisatieleden de organisatorische doelen zelden kennen (Simon, 1945). Volgens Covey (1989) kent 78% van alle organisatieleden die doelen niet, of hecht er geen belang aan en gaat gewoon hun gang, zonder acht te slaan op die doelstellingen. De kans is daarom vrij groot dat organisaties (ook) andere zaken voortbrengen dan datgene waartoe die organisaties zijn opgericht. Voor de maatschappij is dit voornamelijk schadelijk indien het publieke organisaties betreft (de overheid en de gesubsidieerde sector). Immers, belastingbetalers dragen de kosten voor de lonen, reizen, huisvesting en dergelijke voor ambtenaren ongeacht of die ambtenaren het werk verrichten dat zij zouden moeten verrichten. Wanneer ambtenaren zich met andere zaken bezig houden betalen belastingbetalers nog meer, omdat het 'echte' werk alsnog gedaan moet worden, al dan niet door aanvullende ambtenaren.<sup>3</sup>

Virtueel leiderschap vindt plaats wanneer leidinggevend en leidingontvangend fysiek op afstand van elkaar werken en hun onderlinge contacten middels telecommunicatiemiddelen pleegt plaats te vinden. De leiders zijn dus niet fysiek aanwezig op de locatie waar telewerkers zijn, maar virtueel, via E-mail, mobilfoon, telefoon, of middels een andere ICT-verbinding. Voor natuurlijke telewerkers zoals chauffeurs, patrouillerende politieagenten en buitendienstmedewerkers is dat een vanzelfsprekende manier van werken. Over het algemeen weten dergelijke functionarissen precies wat van hen wordt verwacht en kunnen zij prima aan die verwachtingen voldoen zonder veel directe betrokkenheid van hun leidinggevenden 'in het veld'. Betrekkelijk nieuw zijn teams waarin zowel leidinggevend en leidingontvangend fysiek van elkaar zijn gescheiden, als teamleden onderling. Dit vindt onder meer plaats in internationale teams waarvan de leden geografisch zijn verspreid, of bij telewerkers die thuis of in telecentra werken. Hoewel dergelijke teamleden niet (altijd) fysiek in elkaars nabijheid verkeren, zijn zij als team met elkaar verbonden door onderlinge afhankelijkheid voor het uitvoeren van taken of door het delen van leiderschap. Wanneer communicatie tussen zulke teamleden plaats vindt middels technologische middelen, zoals computers, pleegt men te spreken van virtuele werkomgevingen: de medewerkers delen niet fysiek dezelfde werkruimte, maar zij delen technisch gezien wel werkruimte, bijvoorbeeld op een computerserver waar zij onderling berichten of bestanden uitwisselen. De mate een omgeving virtueel is varieert van overwegend off-line werken en incidenteel inloggen op het centrale computersysteem om informatie of bestanden uit te wisselen, tot een volledig gecomputeriseerde omgeving waarin organisatieleden, in de vorm van avatars, elkaar in maatwerk vergaderruimten ontmoeten, volledig ingericht met white boards, presentatieschermen, schema's, bestekken en andere gecomputeriseerde hulpmiddelen (Read en Reeves, 2009).

## **3. Toepasselijkheidsbereik**

Willekeurig implementeren van telewerken, bijvoorbeeld als secundaire arbeidsvoorwaarde, levert per saldo meer nadelen dan voordelen op. Telewerken kan een organisatie namelijk uitsluitend voordelen bieden indien dit binnen het toepasselijkheidsbereik van telewerken valt. Het toepasselijkheidsbereik van telewerken wordt begrensd door de volgende voorwaarden:

---

<sup>3</sup> In Nederland werken ongeveer 2,3 miljoen mensen voor de overheid, zorg of onderwijs. Dat is ruim 31% van de totale Nederlandse beroepsbevolking (cijfers: CBS).

1. De opgedragen taken moeten volledig geschikt zijn voor telewerken;
2. De persoonlijke omstandigheden van de beoogde telewerkers moeten volledig geschikt zijn om de aan hen opgedragen taken telewerkend uit te voeren;
3. De organisatorische omstandigheden moeten volledig geschikt zijn om de betreffende werkzaamheden telewerkend uit te voeren;
4. De telewerkers moeten volledig geschikt zijn om die specifieke taken, onder de geldende omstandigheden, telewerkend uit te voeren;
5. De leidinggevendenden moeten volledig geschikt zijn om die specifieke telewerkers op die specifieke taken onder de geldende omstandigheden te leiden en te begeleiden.

Indien onvoldoende aan al deze voorwaarden wordt voldaan, dan vindt telewerken buiten haar toepasselijkheidsbereik plaats ten nadele van organisatie-effectiviteit. Voorbeelden van organisatorische omstandigheden zijn geschikte en beschikbare technische hulpmiddelen en voldoende aansluiting op andere organisatorische processen en relevante niet-telewerkende medewerkers. Onder geschiktheid van telewerkers en leidinggevendenden vallen onder meer voldoende *relevante* kennis en vaardigheden in het benutten van de beschikbare technische hulpmiddelen, maar eveneens de zelfdiscipline en professionaliteit welke telewerken vereist. Onder persoonlijke omstandigheden vallen zowel een geschikte telewerkplek (meestal thuis) als het ontbreken van storingsfactoren. Bij het bepalen van de geschiktheid van taken voor telewerken, moet onder meer worden gekeken naar de afhankelijkheid welke het uitvoeren van taken met zich meebrengt ten aanzien van specifieke middelen, gelokaliseerde informatie, van leidinggevendenden, -collegae en van derden.

Men kan drie globale toepasselijkheidscategorieën onderscheiden:

1. *Natuurlijk Telewerken (Innate teleworking)*: Werkzaamheden welke vanzelfsprekend fysiek op afstand van het basiskantoor verricht worden, zoals dat van buitendienstmedewerkers;
2. *Bereikbaar Telewerken (Attainable teleworking)*: Werkzaamheden welke door telewerkers kunnen worden uitgevoerd, op voorwaarde dat deze vallen binnen het toepasselijkheidsbereik, zoals bestuderen of opstellen van bepaalde documenten;
3. *Misplaatst Telewerken (Inapposite teleworking)*: Combinaties van factoren welke telewerken ontoepasselijk maken. Dit geldt voor sommige werkzaamheden altijd, zoals voor een receptioniste of cipier.

Een zinvolle discussie over (het uitbreiden van) telewerken kan uitsluitend worden gevoerd over *bereikbaar telewerken*. Of telewerken bereikbaar of misplaatst is kan slechts van geval tot geval worden bepaald. Omdat de voorwaarden waar aan moet worden voldaan voortdurend aan verandering onderhevig zijn, moet dat bij iedere relevante verandering in taakstelling, omstandigheden of geschiktheid opnieuw worden bepaald.

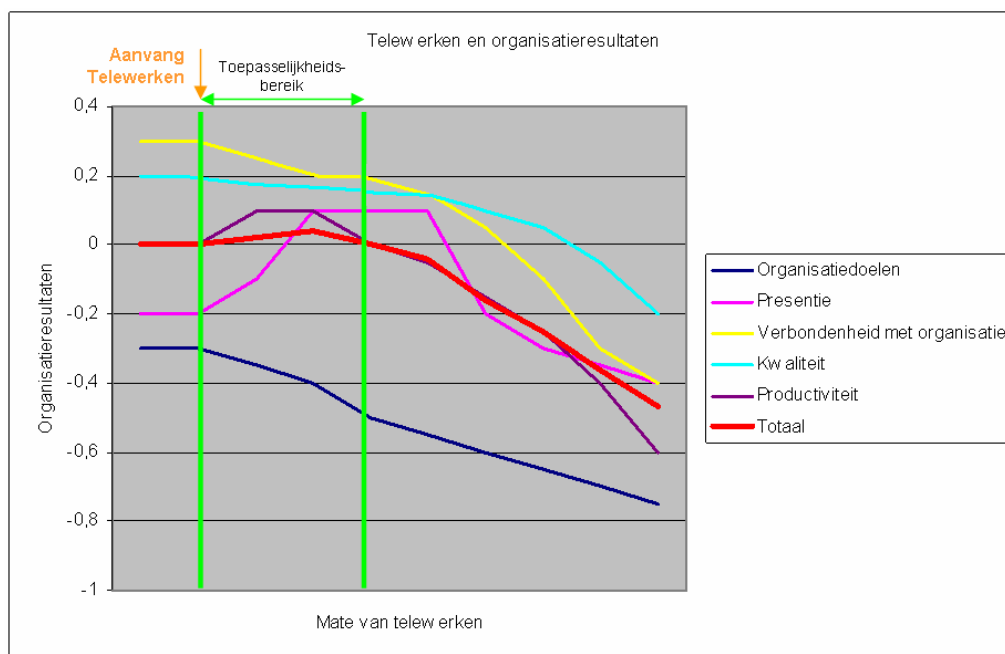
#### **4. Het onderzoek**

In 2011 onderzochten wij primair of, en in welke virtueel leidinggevendenden kunnen bijdragen aan organisatie-effectiviteit. Onderdelen van dat onderzoek hadden betrekking op virtueel leiderschap, telewerken, virtuele arbeidsomgevingen, organisatie-effectiviteit en de relatie tussen mensen en hun technische en sociaal-organisatorische werkomgeving. Dat onderzoek omvatte literatuuronderzoek, documentenanalyse, interviews en enquêtes (datatriangulatie). Aan het kwantitatieve onderzoek is meegewerkt door medewerkers van de provincies Zeeland en Noord-Brabant, alsmede door medewerkers van de gemeente Leeds in het Verenigd Koninkrijk. In het kwalitatieve onderzoek is data benut van een brede reeks locale, regionale en nationale overheden, voornamelijk in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. De analyse-

eenheid van het onderzoek was de relatie tussen operationeel leidinggevenden en telewerkers, hetgeen is beschouwd zowel op het niveau van telewerkers, als op het niveau van de betrokken leidinggevenden en hun managers (theorietriangulatie). Bevindingen verkregen middels kwalitatieve analyse zijn vergeleken met bevindingen uit kwantitatieve analyse (methodetriangulatie). Door deze onderzoeks aanpak is dezelfde materie vanuit verschillende invalshoeken bestudeerd. Dit document heeft betrekking op een selectie van het volledige onderzoek, primair gericht op telewerken.

## 5. Bevindingen

Er is een hoog risico dat telewerken buiten het daarvoor geldende toepasselijkheidsbereik plaatsvindt. Dat is vrijwel zeker het geval indien willekeurig wordt toegestaan dat personeel telewerkt zonder deugdelijke toetsing op geschiktheid daarvoor van taken, mensen of middelen. Uiteraard verandert niets aan een dergelijke misplaatste toepassing, indien na toetsing of ondervinding de ongeschiktheid daarvoor is gebleken, zonder daar vervolgens adequaat op te reageren middels aanpassingen of gepaste afname van telewerken.

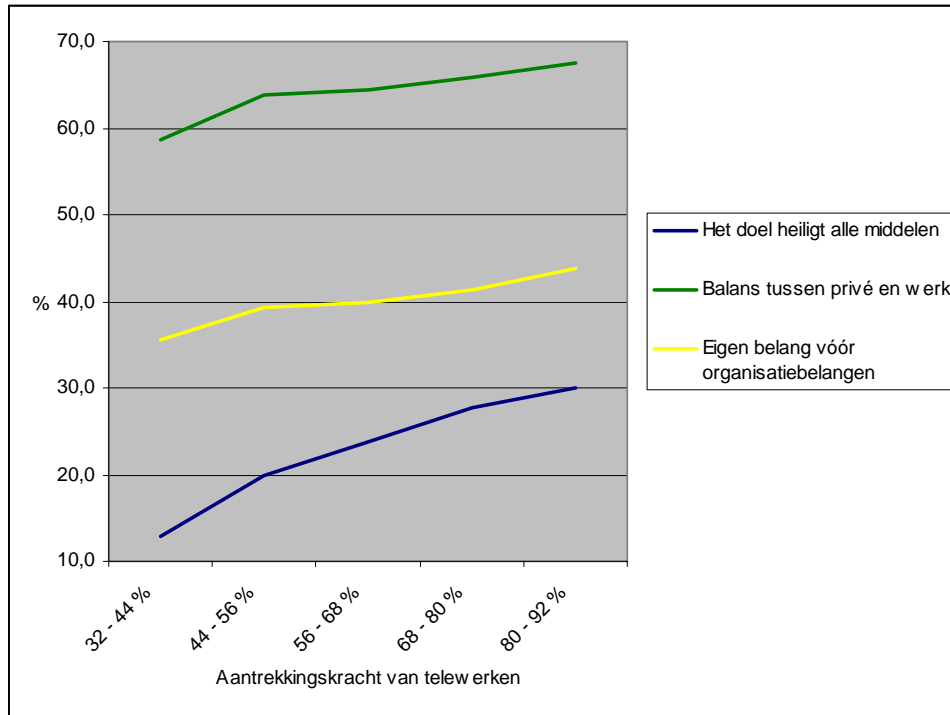


**Figuur 1: Indicatieve afname van organisatie-effectiviteit ten gevolge van telewerken.**

De fysieke afstand tussen telewerkers en hun collegae en leidinggevenden stellen hen niet in staat onderling te communiceren zoals zij dat doen wanneer zij in elkaars nabijheid verkeren, hetgeen er onder meer toe leidt dat operationeel leidinggevenden drastisch worden beperkt in hun mogelijkheden om hun toezichthoudend en begeleidend werk te verrichten. Dat leidt bijvoorbeeld tot vermindering van leiderschapseffectiviteit, waardoor telewerkers neigen af te dwalen van het nastreven van de oorspronkelijk beoogde resultaten en waardoor zij zich daarbij minder gesteund voelen door hun leidinggevenden. Een afnemend gevoel van verbondenheid met hun collegae, leidinggevenden en met de organisatie heeft negatieve invloed op hun emoties en gemoedstoestand, waardoor ziekteverzuim toeneemt.<sup>4</sup> Verminderde leiderschapseffectiviteit, relatief ontoereikende technische middelen en/of beschikking over vaardigheden welke nodig zijn om die middelen adequaat te benutten hebben negatieve invloed op de productiviteit en de kwaliteit van de prestaties van

<sup>4</sup> Direct nadat medewerkers toestemming hebben gekregen om te mogen telewerken pleegt het ziekteverzuim, gedurende een korte periode, enigszins af te nemen. Na die periode neemt het ziekteverzuim procentueel toe.

telewerkers. Deze effecten tezamen zorgen voor afname van organisatie-effectiviteit bij toepassing van telewerken buiten het toepasselijkheidsbereik van telewerken. Die afname van organisatie-effectiviteit vindt dan plaats, zelfs indien telewerkers harder en meer zouden werken dan wanneer zij ‘gewoon’ op kantoor zouden werken. De grafiek in figuur 1 is een indicatieve weergave, gebaseerd op kwalitatieve onderzoeksgegevens.



**Figuur 2: Diverse correlaties met aantrekkingskracht van telewerken**

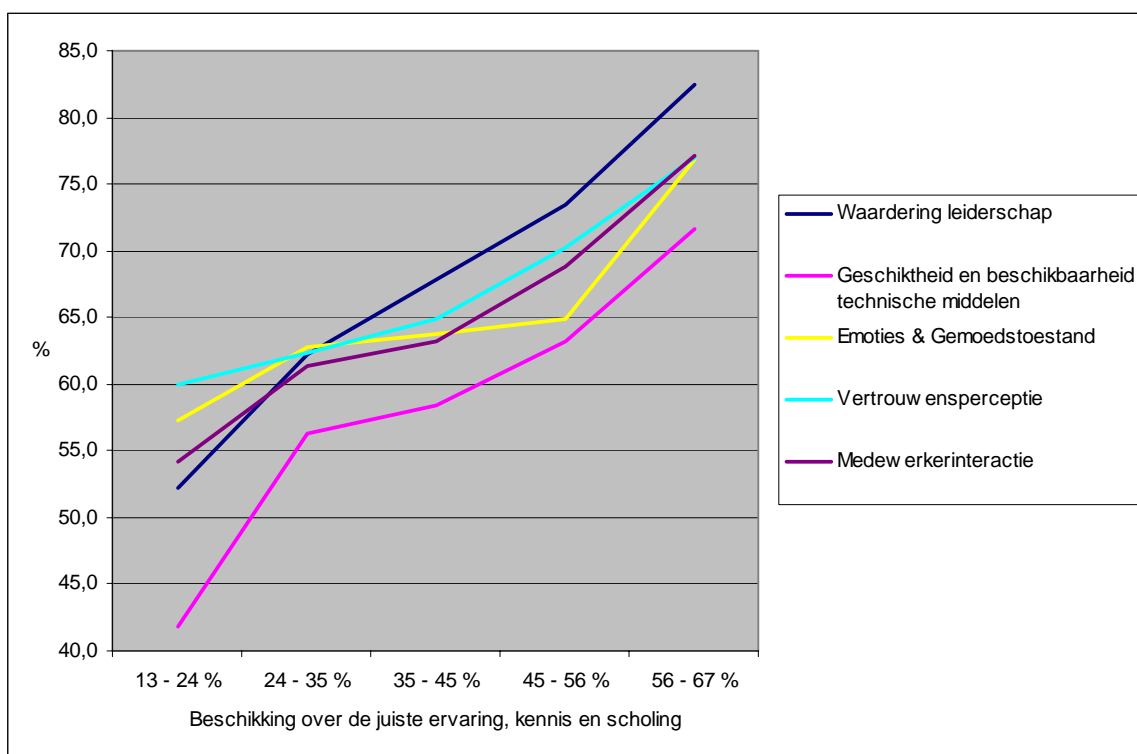
### 5.1 De aantrekkingskracht van telewerken

De hype rondom Het Nieuwe Werken/telewerken lijkt groot doordat een relatief klein groepje zeer vocale voorstanders alle mogelijke momenten, media en andere middelen benut om hun standpunten te propageren. Binnen dit groepje zijn werknemers voornamelijk ambtenaren die in HNW een kans zien om hun secundaire arbeidsvoorwaarden nog meer in hun voordeel te brengen. Er is geen bewijs gevonden dat werknemers massaal staan te springen om te gaan telewerken. De meesten zijn best bereid om dagelijks op tijd aan de dag te beginnen en naar het werk te reizen. Managers plegen telewerken meer te beschouwen in het belang van de organisatie. Over het algemeen laten zij zich eerst gedegen informeren over zowel de voordelen als de nadelen, alvorens te kiezen of zij het middel telewerken zullen toepassen.

Een veel gehoorde reden waarom men wil telewerken is omdat het werknemers beter in staat zou stellen om balans te brengen tussen hun werk hun privéleven. Uit kwantitatief onderzoek blijkt echter dat de aantrekkingskracht van telewerken groter is op mensen bij wie die balans goed is dan op mensen bij wie die balans slechter is. Anders gesteld: naar mate de balans tussen het werk en privéleven slechter is, is de aantrekkingskracht van telewerken minder (en vice versa). Hoewel slechts een minderheid vindt dat het doel alle middelen heiligt, zien wij bijna een verdrievoudiging daarvan bij medewerkers op wie telewerken grote aantrekkingskracht uitoefent (figuur 2).

- Voor managers is telewerken aantrekkelijker naar mate de technologie beter beschikbaar en geschikter is voor de te verrichten werkzaamheden. Dit verband is niet aangetroffen bij operationele medewerkers en hun leidinggevendenden;

- In tegenstelling tot medewerkers van de overige organisatorische niveaus spreekt telewerken managers meer aan naar mate hun persoonlijke omstandigheden gunstiger zijn;
- Managers vinden telewerken aantrekkelijker naar mate zij een hoger prestatiepotentieel zien, terwijl operationeel leidinggevenden telewerken meer aanspreekt naar mate zij een lager prestatiepotentieel zien;
- Managers vinden telewerken aantrekkelijker naar mate zij behaalde resultaten als positief beschouwen, in tegenstelling tot operationele medewerkers en hun leidinggevenden, bij wie de aantrekkingskracht van telewerken groter is naar mate zij de behaalde resultaten als negatief beschouwen;
- Met toename van de woon-werk afstand neemt de aantrekkingskracht van telewerken op operationeel personeel toe, terwijl dat dan bij managers juist afneemt;
- Telewerken trekt managers en operationele medewerkers meer aan naar mate zij menen dat beoogde telewerkers beschikken over voldoende kennis, vaardigheden en ervaring. Bij operationeel leidinggevenden neigt die relatie juist omgekeerd te zijn.



**Figuur 3: Diverse correlaties met beschikking over juiste ervaring, kennis en scholing.**

## 5.2 Afhankelijkheden

Enkele aan telewerken gerelateerde afhankelijkheden zijn:

- Kennis en vaardigheden;
- Geschikte en beschikbare technische middelen;
- Passende leiding en begeleiding.

Dat deze factoren aan elkaar zijn gerelateerd blijkt uit figuur 3.

Vergelijking van figuur 3 met figuur 4 doet vermoeden dat beschikking over de juiste kennis, ervaring en scholing sterkere positieve invloed heeft op de perceptie van geschiktheid van beschikbare technische middelen, dan de feitelijke beschikking over bepaalde technische middelen.

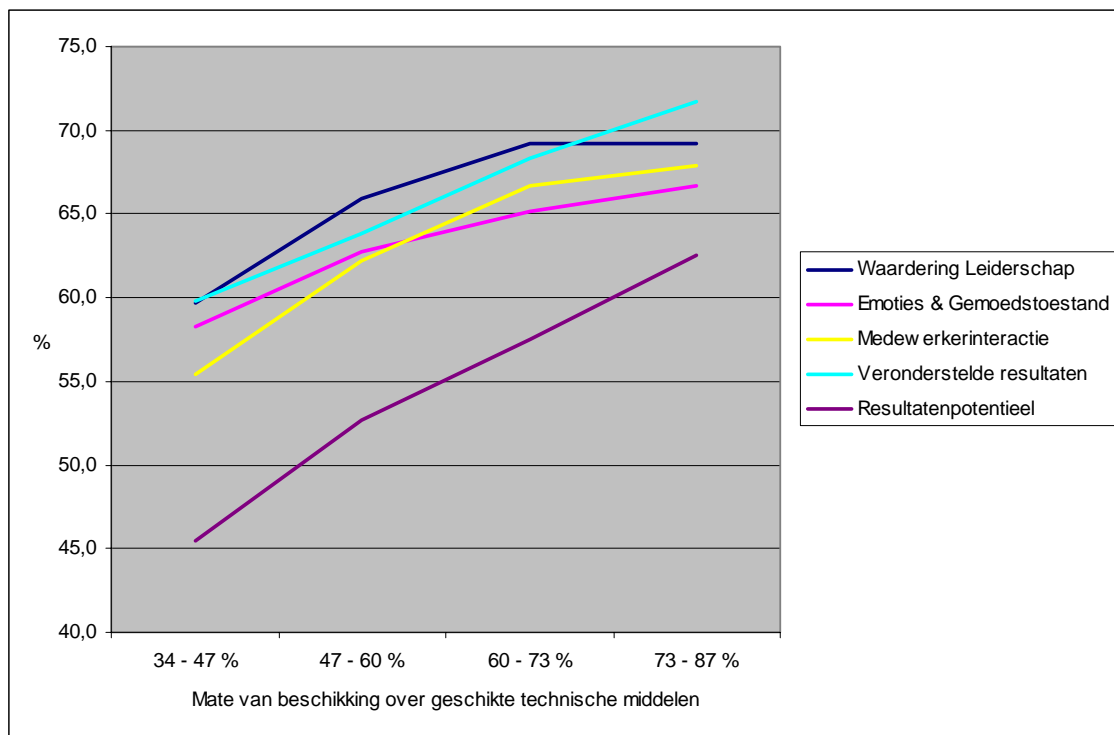
### 5.3 *Gevolgen van telewerken*<sup>5</sup>

Naar mate organisatieleden meer telewerken ...

- voelen zij zichzelf afhankelijker van leiderschap;
- hebben zij in toenemende mate het gevoel niet te beschikken over alle benodigde technische middelen;
- beschouwen zij hun interactie met hun collega's en leidinggevende meer als formeel;
- voelen zij zichzelf minder verbonden met de organisatie.

### 5.4 *Het belang van verbondenheid met de organisatie.*

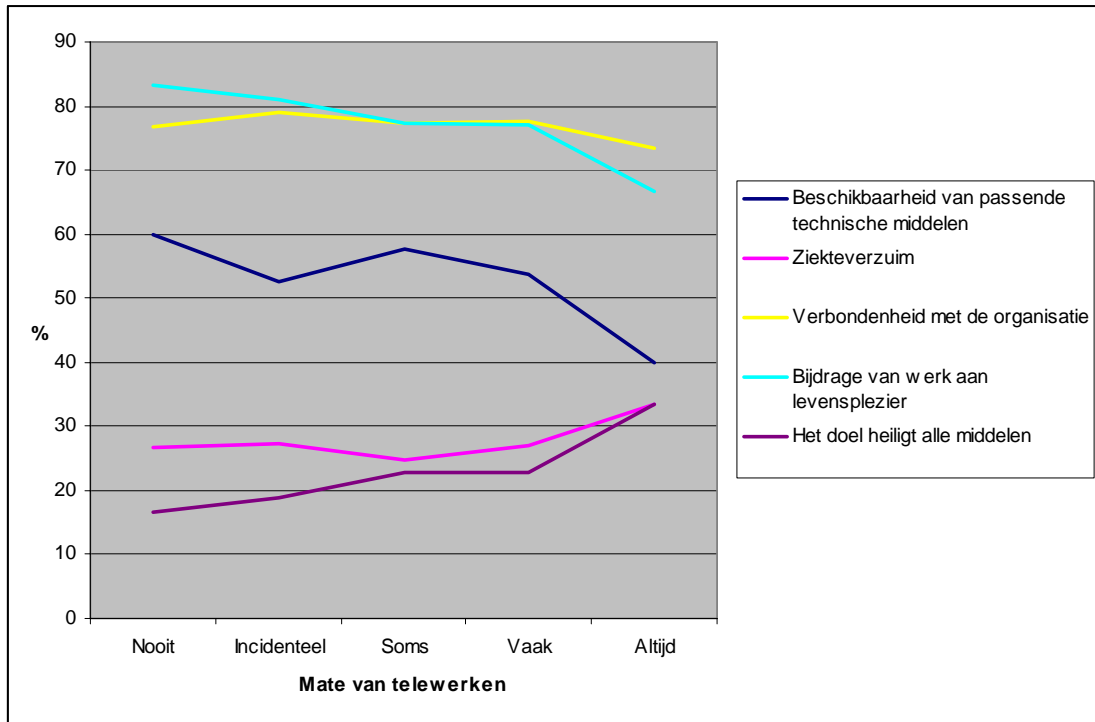
In figuur 5 zien wij een relatief kleine afname van het gevoel van verbondenheid met de organisatie. Daarbij moet worden vermeld dat op het moment van enquêteren een groot deel van de respondenten slechts korte tijd aan telewerken deed en dat uit nader onderzoek is gebleken dat dit gevoel van verbondenheid verder afneemt naar mate de tijd verstrijkt. De onderstaande grafiek (figuur 6) geeft een indruk van het belang van het gevoel van medewerkers verbonden te zijn met de organisatie.



**Figuur 4: Diverse correlaties met beschikking over geschikte technische middelen.**

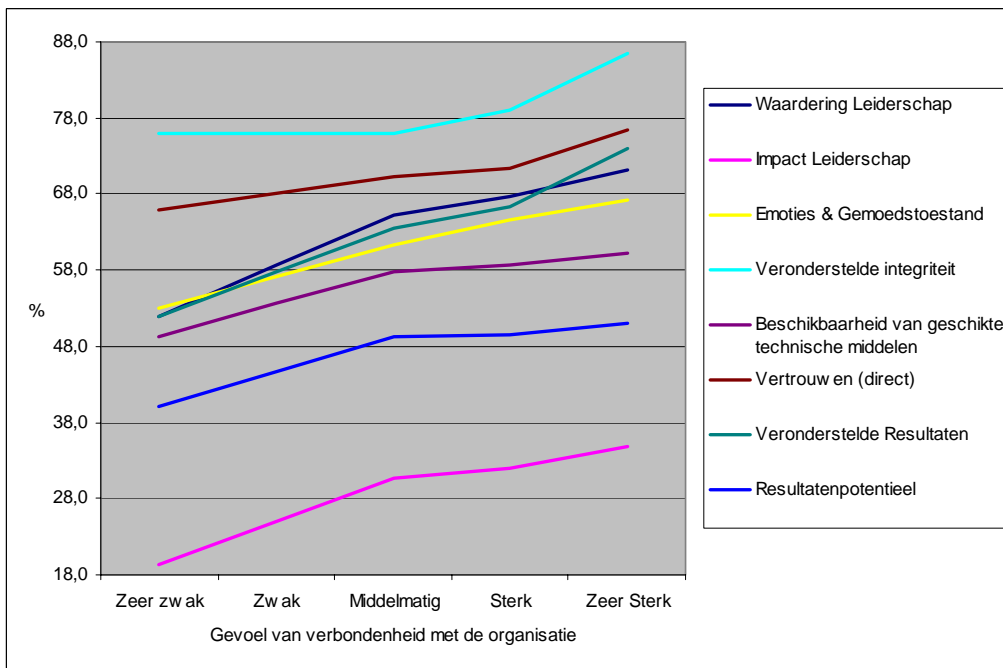
<sup>5</sup> Uit het kwantitatieve onderzoek (figuren 2 t/m 7) is slechts samenhang gebleken tussen de vermelde factoren. Uit het kwalitatieve onderzoek zijn de vermelde causale verbanden afgeleid.





**Figuur 5: Diverse correlaties met mate van telewerken.**

De grafiek van figuur 5 toont onder meer toename van het ziekteverzuim bij toename van telewerken, en een afnemend gevoel dat het werk bijdraagt aan het levensplezier.



**Figuur 6<sup>6</sup>: Diverse correlaties met gevoel van verbondenheid met de organisatie**

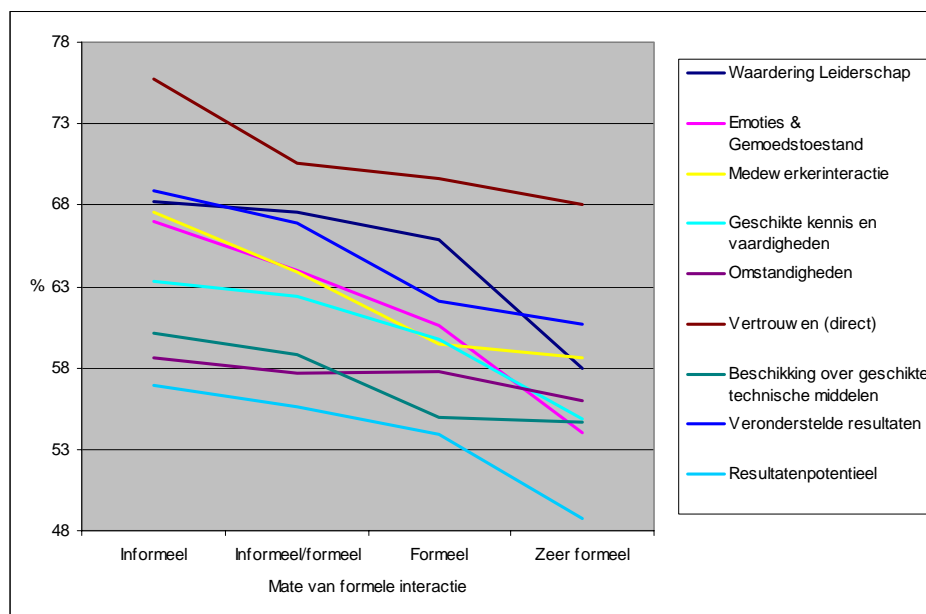
<sup>6</sup> Met de grafieken in figuren 2 tot en met 7 in dit document zijn gevonden verbanden weergegeven, zonder veronderstelling van causaliteit. Zo wordt niet bewezen dat hogere waardering van leiderschap een gevolg is van een verbeterd gevoel van verbondenheid met de organisatie of omgekeerd. Er is slechts vastgesteld dat beide verschijnselen zich gelijktijdig voordoen. (De waarde van 'zwak' is verkregen middels interpolatie)

## 5.5 Beschouwingen per niveau

Selectie van stellingen	O%	L%	M%
Zonder operationele leiding kunnen veel van onze medewerkers hun werk niet uitvoeren.	43,6	60,0	66,7
Operationeel leidinggevenden slagen er meestal in om voor hun medewerkers hindernissen weg te nemen	72,9	78,9	77,8
Betere resultaten zouden niet worden bereikt indien operationeel leidinggevenden hun tijd anders zouden besteden.	65,0	65,6	60,0
Medewerkers weten altijd wat hun leidinggevenden van hen verwachten.	71,2	70,0	44,4
Alle operationeel leidinggevenden presteren altijd optimaal. Aanvullende ervaring, training of scholing zullen dat niet veranderen.	62,8	51,1	40,0
Onze organisatieleden kennen de formele organisatorische doelen altijd precies, en zij houden zich nooit met andere zaken bezig.	76,3	61,1	68,9

**Tabel 1: Instemming met diverse stellingen per org. niveau (Operationeel, Leidinggevend, Management).**

Zoals uit 5.2 bleek, beschouwen en ervaren medewerkers op verschillende organisatorische niveaus diverse, met telewerken samenhangende, aspecten verschillend. In Tabel 1 zijn aanvullend enkele opvallende verschillen weergegeven betreffende de procentuele instemming met enkele stellingen van medewerkers op operationeel- (O), leidinggevend- (L) en managementniveau (M).



**Figuur 7<sup>7</sup>: Diverse correlaties met formele interactie.**

## 5.6 Leiderschap en ter zake doende (formele) communicatie

Een andere term voor formele communicatie is *relevante communicatie*. In organisatorisch opzicht is dat dus effectieve communicatie. Vooral werknemers op lagere organisatorische niveaus blijken het moeilijk vinden, en zijn soms onwillig, om formeel te communiceren. Het

<sup>7</sup> Uiteraard beschikt men niet plotsklaps over minder geschikte technische middelen zodra men meer formeel gaat communiceren. In de grafieken in de figuren 2 tot en met 7 zijn door respondenten gepercipieerde waarden weergegeven. Respondenten die interactie als meer formeel ervaren, hebben sterker de perceptie dat zij over minder geschikte technische middelen beschikken, en omgekeerd.

onderhouden van informele sociale contacten is immers voor velen een belangrijke, zo niet de belangrijkste reden om een baan te nemen of om een baan te behouden. De grafiek in figuur 7 is gevormd door respons van overwegend operationele medewerkers die deels telewerken.

Ten aanzien van formele interactie zijn tijdens kwantitatief onderzoek significante verschillen gevonden tussen bevindingen verkregen van managers en die van operationele medewerkers en hun leidinggevendenden. Ook wordt op verschillende niveaus verschillend naar leiderschap gekeken.

- Bij operationele medewerkers en hun leidinggevendenden is een positief verband tussen leiderschapsimpact enerzijds en emoties en gemoedstoestand anderzijds. Bij managers lijkt dat verband afwezig te zijn;
- Managers en operationele medewerkers waarderen leiderschap hoger naar mate organisatorische omstandigheden gunstiger zijn. Dit verband is niet gevonden bij operationeel leidinggevendenden;
- Bij operationele medewerkers is er een negatief verband tussen de mate van formele interactie en de waardering voor leiderschap. Bij managers is dat verband juist positief;
- Bij operationele medewerkers en hun leidinggevendenden is een negatief verband gevonden tussen organisatorische omstandigheden en de mate waarin zij hun interactie met anderen als formeel ervaren. Bij managers is dat verband juist positief;
- Naar mate interactie een meer formeel karakter krijgt, vertrouwen operationele medewerkers anderen minder. Dit verband is minder aanwezig bij hun leidinggevendenden, en bij managers is een dergelijk verband nauwelijks aangetroffen;
- Naar mate interactie meer formeel wordt, beschouwen managers de algemene omstandigheden, de potentiële resultaten en de veronderstelde resultaten allen positiever, terwijl operationele medewerkers en hun leidinggevendenden die elementen dan juist als negatiever ervaren.
- Managers neigen minder formeel te communiceren naar mate de woon-werk afstand groter wordt. Operationele medewerkers en hun leidinggevendenden neigen dan juist formeler te communiceren.

### **5.7 Effectiviteit**

Effectiviteit kan worden gezien als de mate waarin iets zin heeft. Iemand kan enorm hard hebben gewerkt met de allerbeste bedoelingen voor ogen, maar als die persoon zich heeft ingespannen voor iets anders dan de bedoeling was dan waren die inspanningen, met het oog op dat doel, zinloos. Beweringen dat Het Nieuwe Werken, dan wel telewerken, vanzelfsprekend zou leiden tot hogere productiviteit zijn overwegend gebaseerd op (vage) aannames en niet op empirisch bewijs. De geldigheid van beweringen tot het tegendeel is eenvoudiger aantoonbaar. Op macroniveau houdt dat onder meer in dat financiële voordelen ten gevolge van niet bestaande productiviteitswinsten eveneens niet bestaand zijn en in werkelijkheid waarschijnlijk zelfs aanzienlijke financiële nadelen zullen blijken te zijn. Op microniveau kan telewerken wel voordeel opleveren: in sommige gevallen kunnen sommige mensen sommige taken inderdaad beter thuis verrichten dan op kantoor, bijvoorbeeld omdat storingsfactoren op hun kantoorwerkplek te veel vat op hen hebben. Echter, bestrijding daarvan door werkomgevingen minder storend te maken, bijvoorbeeld door verbetering van werkdiscipline en door meer gebruik te maken van stilte-ruimtes, zou meer mensen baten dan uitsluitend de personen die daarom gaan telewerken.

### **5.8 Efficiëntie**

Efficiëntie zonder effectiviteit is zinloos. Een postbode die op efficiënte wijze poststukken vernietigt in plaats van die bij geadresseerden te bezorgen doet zijn werk even slecht als een telewerker die op efficiënte wijze andere dingen doet dan bij te dragen aan het voortbrengen van datgene waarvoor de organisatie is opgericht. Effectiviteitverhoging blijkt vaak een prima middel ter efficiëntieverhoging. Beweringen dat Het Nieuwe Werken c.q. telewerken grote efficiëntievoordelen biedt, zijn zelden gebaseerd op verifieerbare, volledige feiten. In veel gevallen betreft het niet op ervaring gebaseerde aannames of het napraten van aannames van anderen. In andere gevallen zijn op sommige vlakken daadwerkelijk efficiëntievoordelen behaald, maar zijn die voordelen op andere vlakken weer volledig teniet gedaan, of zelfs overtroffen door aanzienlijke efficiëntieverliezen. Zo ligt het voor de hand dat besparingen op het aantal kantoorwerkplekken ruimschoots worden overtroffen door aanvullende kosten voor nieuwe hulpmiddelen en werkplekken bij medewerkers thuis en in telecentra, welke allen moeten worden aangeschaft, gecreëerd, onderhouden en ondersteund.

### **5.9 Mobiliteit en flexibiliteit**

Het idee dat telewerken zal leiden tot significante afname van verkeersdrukte wordt in de wetenschappelijke literatuur reeds jaren ofwel weersproken, dan wel sterk genuanceerd. Werknemers die niet op pad gaan naar en van hun werk, plegen wel op pad te gaan, en dus bij te dragen aan verkeersdrukte. Wanneer zij niet op pad gaan, maken anderen vaak gebruik van de beschikbaar gekomen auto in plaats van het openbaar vervoer te gebruiken. Bovendien verlaagt telewerken de drempel om verder van de werkgever te gaan wonen; men moet dan verder reizen (en neemt dan langer deel aan het verkeer) wanneer men niet telewerkt. Afname van verkeersdrukte en het verkrijgen van milieuvoordelen middels het verminderen van snelwegfiles is wellicht eenvoudiger en effectiever te verwezenlijken door meer in ploegendienst te werken. Indien ambtenaren in volcontinue ploegendienst zouden werken, kan dat de maatschappij potentieel aanzienlijke additionele voordelen bieden, variërend van besparingen op overheidsgebouwen tot drastische verkorting van doorlooptijden van ambtelijke bedrijfsprocessen.<sup>8</sup> Net als voor telewerken geldt, zullen de aard van de werkzaamheden en persoonlijke omstandigheden het werken in ploegendienst niet in alle gevallen voor iedereen mogelijk maken. Werken in ploegendienst kan echter bijdragen aan het beter in balans brengen van werk en privé, onder meer doordat het werknemers beter in staat stelt om, zonder daarvoor vrij te nemen, persoonlijke afspraken overdag te maken en na te komen, bijvoorbeeld bij de kapper.

## **6. Conclusies**

Er is niets nieuws aan het streven om binnen organisaties mensen en middelen efficiënt en effectief te benutten. *Het Nieuwe Werken* is dan ook meer een connotatieve term dan een beschrijvende term. Indien wij de balans opmaken dan zien wij dat bij misplaatst telewerken de nadelen de voordelen ruimschoots overtreffen. Over het algemeen laten managers zich gedegen informeren over zowel de voordelen als de nadelen van telewerken alvorens te kiezen of zij dat middel zullen invoeren. Wanneer zij daar eenmaal toe hebben besloten, wordt jammer genoeg de implementatie daarvan te vaak met te grote willekeur uitgevoerd, waardoor de potentie van telewerken alsnog onvoldoende wordt benut. Zoals telewerken pleegt te worden toegepast is de positieve potentie ervan anders van aard, en heeft deze minder maatschappelijke impact, dan men doorgaans wil doen geloven. Het risico dat

---

<sup>8</sup> Indien een organisatie wekelijks 168 werkuren beschikbaar heeft in plaats van de gebruikelijke 36 uren, dan kunnen middelen, zoals werkplekken en kantoren veel beter worden benut. Binnen de overheid zou dat er mogelijk toe kunnen leiden dat bijna 80% van alle overheidsgebouwen en overige middelen overbodig worden. In theorie is dat een eenvoudige ingreep, welke in de praktijk enorme kostenbesparingen kan opleveren.

telewerken misplaatst wordt toegepast is groot. Misplaatst telewerken is contra-effectief en daarmee schadelijk zowel voor de werkgevende organisatie als voor al haar stakeholders, inclusief de werknemers zelf.

## 7. Aanbevelingen

De belangrijkste aanbeveling, voortvloeiend uit het voorgaande, is om telewerken niet misplaatst toe te passen en dus nadrukkelijk rekening te houden met het toepasselijkheidsbereik ervan. Omdat voor bereikbaar telewerken de elementen welke dat bereik vormen zeer dynamisch zijn, moet daarbij steeds opnieuw de overweging worden gemaakt of telewerken geschikt is, bij iedere verandering van:

- Taakstelling;
- Persoonlijke omstandigheden van medewerkers;
- Organisatieomstandigheden;
- Relevante geschiktheid van medewerkers, gegeven de (gewijzigde) taakstelling en omstandigheden;
- Relevante geschiktheid van leidinggevendenden, gegeven de (gewijzigde) taakstelling en omstandigheden.

Anders dan voor natuurlijk telewerken geldt, is het voor bereikbaar telewerken daarom af te raden om medewerkers standaard een vast percentage van hun contracturen te laten telewerken.

Voor een professional mag werk best op werk gelijken. Waar medewerkers moeite hebben met formele interactie als onderdeel van hun werkzaamheden is het inruilen van arbeidstijd tegen informele bijeenkomsten geen oplossing, ook niet wanneer dergelijke bijeenkomsten virtueel plaatsvinden via sociale media, zoals Yammer.<sup>9</sup> Dat leidt slechts tot verdere afname van het aantal productieve uren en verdere kostenstijging. Vervolgens zullen dezelfde medewerkers nog steeds moeite hebben met formele interactie als onderdeel van hun werkzaamheden, en mogelijk zelfs sterker, omdat de mensen waarmee zij eerder zo gezellig hebben geborreld, gekletst, ge-“chat” en ge-“twittered”, nu weer saai over werk praten. Teambuilding kan aanzienlijke toegevoegde waarde bieden aan het verloop van bedrijfsprocessen en daarmee aan organisatieresultaten. Of dat daadwerkelijk het geval zal zijn hangt in belangrijke mate af van datgene wat teamleden bindt. Sociale binding zal voor een organisatie ander effect hebben dan professionele binding tussen teamleden. Daar ligt een elementaire verantwoordelijkheid voor bestuurders, managers en leidinggevendenden. Wanneer zij nadruk leggen op sociale binding tussen teamleden onderling, dan zal persoonlijke - voor de organisatie niet ter zake doende - interactie teamleden aan elkaar binden. Leggen zij nadruk op professionele binding, dan zullen hun onderlinge rollen in het behalen van gewenste organisatieresultaten teamleden aan elkaar binden. Dat aangaande lijken, vooral ten aanzien van telewerkers en hun leidinggevendenden, professionaliseringsactiviteiten voor de organisatie zinvoller dan sociale activiteiten. Middels professionalisering kan het toepasselijkheidsbereik van telewerken verruimd worden, zodat het in meer gevallen doeltreffend en doelmatig kan worden toegepast.

Aanvullende verbetering van de geschiktheid van operationele medewerkers en hun leidinggevendenden in relatie tot telewerken, middels training, scholing en begeleiding leidt tot verdere verruiming van het toepasselijkheidsbereik van telewerken. Hier mee wordt bedoeld op specifieke activiteiten, gericht op het wegnemen van tekorten in *relevante* kennis en

---

<sup>9</sup> Uiteraard is het mogelijk om sociale media voor ter zake doende communicatie te benutten.

vaardigheden. Het is raadzaam om daar bij ook de medewerkers te betrekken die zelf niet telewerken, maar wel met telewerken te maken zullen hebben, bijvoorbeeld omdat zij met telewerkers samen werken en daarvoor gebruik maken van specifieke technische middelen. Tijdige evaluatie van cursusresultaten en het prompt daaraan verbinden van de juiste consequenties verkleint het risico op misplaatst telewerken. Indien blijkt dat de inspanningen niet (voldoende) tot het wegnemen van de tekorten hebben geleid, dan is telewerken duidelijk misplaatst. Ook is het zinvol, voor telewerkers nog meer dan voor andere medewerkers, om andere evaluaties tijdig uit te voeren en daar prompt, adequaat op te reageren. Telewerkers zijn gebaat bij sturing op korte termijn, zowel ter compensatie van verlies van leiderschapseffectiviteit ten gevolge van telewerken, als om het mogelijk te maken om tijdig te reageren op veranderingen in de begrenzings van het toepasselijkheidsbereik van telewerken. Wie zich bijvoorbeeld beperkt tot sturen op basis van jaarplannen, of wie anderszins lange termijn doelen stelt zonder die te faseren in evalueerbare korte termijn onderdelen, heeft grote kans voortdurend achter (vaak nadelige) feiten aan te lopen.

### **Bronliteratuur**

- Alutto, J. A., Dansereau, F., Duman, M., Markham, S. E., Newman, J., Yammarino, F. J., et al., Individualized leadership: A new multiple-level approach, in: *Leadership Quarterly*, 6(3), (pp. 413 – 450)
- Anable J, Cairns S, Goodwin P, Kirkbride A, Newson C & Sloman L, *Smarter Choices – Changing the Way We Travel*, UCL, Transport for Quality of Life Final report to the department for Transport, The Robert Gordon University and Eco-Logica London, UK
- Anderson, R.D., McColl-Kennedy, J.R., Impact of leadership style and emotions on subordinate performance, in: *The Leadership Quarterly* 13, 2002, (pp. 545 – 559), Elsevier Inc., Miamisburg, OH, USA
- Anderson, F. F., Shane, H. M., The impact of netcentricity on virtual teams: the new performance challenge, in: *Team Performance Management*, 8 (1/2), (pp. 5 – 12), Bingley, UK: Emerald Group Publishing Ltd.
- Anotakis, J., Atwater, L., Leader distance: a review and a proposed theory, in: *The Leadership Quarterly* 13 (2002) 673–704), Elsevier Inc., Miamisburg, OH, USA
- Argyris, Chr., Interpersonal competence and organizational effectiveness. Homewood, IL, US: Dorsey Press.
- Aronson, E., Willerman, B., & Floyd, J. (1966). The effect of pratfall on increasing interpersonal attractiveness, in: *Psychonomic Science*, 4(6), (pp. 227 – 228), Green Valley, AZ, USA: The Psychonomic Society.
- Ashford, S. J., Cummings, L. L., Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment, in: *Journal of Occupational Psychology*, 58, (pp. 67 - 79)
- Avolio, B.J., Dodge, G.E., Kahai, S.S., e-Leadership: implications for theory, research, and practice, in: *The Leadership Quarterly* 11(4), (pp. 615 – 668), Elsevier Inc., Miamisburg, OH, USA
- Avolio, B.J., Kahai, S.S., Sosik, J.J., Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context, in: *The Leadership Quarterly* 14 (2003) (pp. 499 – 524), Elsevier Inc., Miamisburg, OH, USA
- Avolio, B.J., Howell, J.M., Neufeld, D.J., Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance, in: *The Leadership Quarterly* 16 (2005) (pp. 273 – 285), Elsevier Inc., Miamisburg, OH, USA
- Avolio, B.J., et al., Leadership efficacy: Review and future directions, in: *The Leadership Quarterly* 19 (2008) (pp. 669 – 692), Elsevier Inc., Miamisburg, OH, USA
- Bassie, L. J., Buren, M. van, Cheney, S., Training industry trends, in: *Training and*

- Development Journal*, voorjaarseditie 1997, (pp. 44 – 59), Madison, Wi, USA: American Society for Training and Development
- Beattie, R.S., Ellinger, A.D., Hamlin, R.G., What do effective managerial leaders really do? Using qualitative methodological pluralism and analytical triangulation to explore everyday ‘managerial effectiveness’ and ‘managerial coaching effectiveness’ in: *Int. J. Management Concepts and Philosophy*, Vol. 2, No. 3, 2007, Geneva: Inderscience Publishers
- Becker, A., Carte, T.A., Chidambaram, L., Emergent Leadership in Self-Managed Virtual Teams: A Longitudinal Study of Concentrated and Shared Leadership Behaviours, in: *Group Decision and Negotiation* Vol. 15 (pp. 323 – 343), 2006. DOI: 10.1007/s10726-006-9045-7, Springer
- Berdahl, J. and Craig, K., Equality of Participation and Influences in Groups: The Effects of Communication Medium and Sex Composition, in: *Computer Supported Cooperative Work*, Vol. 4, No.2, (pp. 179 - 201)
- Bono, J.E., Purvanova, R.K., Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams, in: *The Leadership Quarterly*, Volume 20, Issue 3, June 2009, (pp. 343 - 357), Elsevier Inc., Miamisburg, OH, USA
- Bowen, D.E., et al. "Substitutes for Leadership: Effectiveness Alternatives to Ineffective Leadership", in: Vecchio, R.P., (red.), *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence an Organisations*, Notre Dame, ID: University of Notredame Press.
- Brickson, S, The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings, in: *Academy of Management Review*, 2000, Vol. 25, No. 1, (pp. 82 – 101),
- Brocklesby J., Mingers J., "Multimethodology: Towards a Framework for Mixing Methodologies", in: *Omega*, Volume 25, Number 5, October 1997, (pp. 489–509)
- Bruch, H., Walter, F., Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis, in: *The Leadership Quarterly* 21 (2010) (pp. 765 – 782), Elsevier Inc., Miamisburg, OH, USA
- Bryman, A., Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review in: *The Leadership Quarterly*, 15 (2004) (pp. 729 – 769), Elsevier Inc., Miamisburg, OH, USA
- Programma Vernieuwing Rijksdienst, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksaangelegenheden, “Het nieuwe werken bij het rijk: Van het oude werken, de dingen die voorbijgaan.”
- Novay and TNO, i.o.v. het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksaangelegenheden, “Het Nieuwe Werken bij het Rijk, Ervaringen uit de praktijk”, Den Haag.
- Cohen, L., Manion, L. Research methods in education, Routledge, New York:.
- Covey, S.R., The Seven Habits of Highly Effective People, Simon and Schuster, Chicago, Il., USA.
- Daft, R., & Lengel, R. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design, in: *Management Science*, 32, (pp. 554 – 572), Hanover, MD: Informs.
- Dansereau, F., Yammarino, F.J., Multi-level nature of and multi-level approaches to leadership, in: *The Leadership Quarterly* 19 (2008) (pp. 135 – 141), Elsevier Inc., Miamisburg, OH, USA
- Davis, J., Mayer, R., Schoorman, F., An integrative model of organizational trust, in: *Academy of Management Review*, 20, (pp. 709 – 734), Montreal, Canada.
- Denzin, N.K., The research act in sociology: A theoretical introduction to sociological methods, London, UK: Butterworths
- Denzin, N., The logic of naturalistic inquiry, in: *Sociological Methods: A Sourcebook*. New

- York: McGraw-Hill
- DeSanctis, G., Poole, M. S., Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive Structuration Theory, in: *Organization Science*, 5, (pp. 121 – 147)
- Dionne, P.J., Dionne, S.D., Levels-based leadership and hierarchical group decision optimization: A simulation, in: *The Leadership Quarterly* 19 (2008) (pp. 212 – 234), Elsevier Inc., Miamisburg, OH, USA
- Doty, D.H., Glick, W.H., Huber, G.P., Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories, in: *Academy of Management journal*, 1993, Vol. 36. No. 6, (pp. 1196 – 1250)
- Drazin, R., Van de Ven, A. H., Alternate forms of fit in contingency theory, in: *Administrative Science Quarterly*, 30 (pp. 514 - 539).
- Dunlap-Hinkler, D., Merriman, K.K., Smidt, S.M., Profiling Virtual Employees: The Impact of Managing Virtually, in: *Journal of Leadership & Organizational Studies*, August 2007 vol. 14 no. 1 (pp. 6 – 15), SAGE Publications (Los Angeles, London, New Delhi en Singapore)
- Egri, C.P., Herman, S., Leadership in the North American environmental sector: values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations, in: *Academy of Management Journal* 2000, Vol. 43, No. 4, (pp. 571 – 604), Briarcliff Manor, NY.
- Ettedgui, E., Graafland-Essers, I. Benchmarking e-Government in Europe and the US, in: *Statistical Indicators Benchmarking the Information Society* (SIBIS), IST-2000-26276, (p. 45), Bonn, Germany: Rand Europe.
- Ferris, G. R., Napier, B. J., Distance in organizations, in: *Human Resource Management Review*, 3(4), (pp. 321 – 357), Elsevier Inc., Miamisburg, OH, USA
- Gefen, D., Straub, D. W., Gender differences in the perception and use of e-mail: An extension to the technology acceptance model, in: *Management Information Systems Quarterly*, 21, (pp. 389 – 400)
- Directie Beleid, Stafafdeling Onderzoek, Gemeente Den Haag, Onderzoeksrapport: *Haagse werkgelegenheid in vogelvlicht werken en niet werken*, Den Haag
- Gibson, C.B., et al., The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face-to-face interaction, in: *Academy of Management Journal*, 2004, Vol 47, No.2 (pp. 1 – 18), Briarcliff Manor, NY.
- Gill, R., Wit, A., Zimmerman, P., The Relative Importance of Leadership Behaviours in Virtual and Face-to-Face Communication Settings, in: *Leadership*, Augustus 2008 vol. 4 no. 3 (pp. 321 – 337), SAGE Publications (Los Angeles, London, New Delhi en Singapore)
- Golden, T.D., Veiga, J.F., The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers, in: *The Leadership Quarterly*; February 2008, Vol. 19: No. 1 (pp. 77 – 88), Elsevier Inc., Miamisburg, OH, USA
- Ives, B., Piccolli, G., Powell, A., Virtual teams: a review of current literature and directions for future research, in: *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, Winter Vol. 35, issue 1, 2004 (p. 12).
- Ross, S.A., The Economic Theory of Agency: The Principal's Problems, in: *American Economic Review* LXII (May): (pp. 134-139).
- Jermier, J. M., Kerr, S., Substitutes for leadership: their meaning and measurement, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, (pp. 375 – 403), SAGE Publications (Los Angeles, London, New Delhi, Singapore)
- Kelly, M., Lingenfelter, D., Savicki, V., Gender, Group Composition, and Task Type in Small Task Groups using Computer-mediated Communication, in: *Computers in*



- Human Behavior*, Vol. 12, No.4, (pp. 549 - 565)
- Kostner, J., Virtual leadership. (Original title: “Knights of the tele-round table: 3rd millennium leadership: insights for every executive-- especially those who must manage from afar”), New York: Warner Books.
- Lasswell, H.D., The Theory of Political Propaganda, in: *The American Political Science Review*, Vol. 21, No. 3. (Aug., 1927), (pp. 627 - 631)
- Lea, M., Spears, R., Paralanguage and social perception in computer-mediated communication, in: *Journal of Organizational Computing*, 2, (pp. 321–341)
- Lind, M., The Gender Impact of Temporary Virtual Work Groups, in: *IEEE Transactions on Professional Communication*, Vol. 42, No.4, (pp. 276 - 285)
- Lipnack, J., Stamps, J., Virtual teams: The new way to work, in: *Strategy & Leadership*, Vol. 27 Iss: 1, (pp. 14 – 19)
- Marks, M.A., Rittman, A.L., Zaccaro, S.J., Team leadership, in: *The Leadership Quarterly* 12 (2001) (pp. 451 – 483), Elsevier Inc., Miamisburg, OH, USA
- McFarlin, D.B., Sweeney, P.D., Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes, in: *Academy of Management Journal*, 1992, Vol. 35, No. 3. (pp. 626 – 637)
- Miles, R. E., Snow, C. C., Organization strategy, structure, and process. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. T. 1983. Structure in fives: Designing effective organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mogale, L., Sutherland, M., Managing virtual teams in multinational companies, in: *South African Journal of Labour Relations*: Vol. 34, No. 2, 2010, SA ePublications (University of South Africa)
- Murmann, J.P., Tushman, M.L., (B.Staw and R. Sutton, Eds.), Research in Organizational Behaviour, JAI Press, Vol.20, 1998
- National Academy of Public Administration (NAPA), Leadership for leaders: Senior executives and middle managers, in: *Management Concepts*, Augustus 2003, Washington, D.C., USA.
- Organization for Economic Cooperation and Development, in : *The e-Government imperative*, OECD publishing
- Panday, S.K., Wright, B.E., Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? in: *Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access*, April 30, 2009, Oxford: Oxford University Press
- Peters, T., Phillips, J.R., Waterman, R. Jr., Structure Is Not Organisation” in: *Business Horizons*, 23,3 June 1980. (pp. 14 – 26)
- Read, J.L., Reeves, B., Total Engagement: Using Games and Virtual Worlds to Change the Way People Work and Businesses Compete, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.
- Ridgeway, C. L. (1987). Nonverbal behavior, dominance, and the basis of status in task groups, in: *American Sociological Review*, 52, (pp. 683 – 694), SAGE Publications (Los Angeles, London, New Delhi and Singapore)
- Shamir, B., Social distance and charisma: theoretical notes and an exploratory study, in : *Leadership Quarterly*, 6(1), (pp. 19 – 47), Elsevier Inc., Miamisburg, OH, USA
- Simon, H. A., *Administrative Behavior*, New York: Free Press.
- Staples, D.S., An investigation of information technology-enabled remote management and remote work issues, in: *AJIS*, Vol. 4 No. 2, May 1997, Wollongong: Australasian Journal of Information Systems
- Streib, G., Waugh, W.L., Collaboration and Leadership for Effective Emergency Management in: *Effective Emergency Management*.

- Trist, E. L., The concept of culture as a psycho-social process, in: *Proceedings, Anthropolitical Section*, British Association for the Advancement of Science.
- Trist, E. L., A socio-technical critique of scientific management. In: E. Trist & H. Murray (Eds.), *The social engagement of social science: A Tavistock anthology* (pp. 580 – 598). Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.
- Yagil, D., Charismatic leadership and organizational hierarchy: attribution of charisma to close and distant leaders, in: *Leadership Quarterly*, 9(2), (pp. 161 – 176), Elsevier Inc., Miamisburg, OH, USA
- Van Someren, R., The New Way to Work: To what extent can leaders contribute to organisational effectiveness when assuming virtual leadership?, Van Someren, Den Haag
- Weil, N., Go Home, Part Three, in: *CIO Magazine*, 22 (p. 5), Framingham, MA: CXO Media Inc.
- Wilson, J.Q., Bureaucracy. Basic Books, Gordon Marshall (Ed): Oxford Dictionary of Sociology, Oxford: Oxford University.