

**Het Nieuwe Werken, een belemmering of bevordering:  
De invloed van sociale steun, autonomie en veranderbereidheid op het welzijn van  
medewerkers**

Josine van Vegchel (3056619), Eerste beoordelaar: Phil Heiligers, Tweede beoordelaar: Jos Akkermans

Het Nieuwe Werken (HNW) is een vorm van werken die steeds vaker wordt toegepast binnen organisaties. Hierbij zijn er nog weinig concrete implementatietrajecten voor handen. Om hier een bijdrage aan te kunnen leveren is in dit vergelijkingsonderzoek gekeken naar de rol die autonomie, sociale steun en veranderbereidheid spelen in de voorspelling van bevlogenheid en burn-out. Hierbij is onderscheid gemaakt in een groep die reeds werkt volgens HNW en een groep die nog werkt volgens reguliere werkvormen. Uit het onderzoek blijkt sociale steun een voorspeller van bevlogenheid waarbij niet aan de verwachting werd voldaan dat de groep HNW minder sociale steun ervoer dan de groep reguliere werkers. De overige gestelde hypothesen zijn niet gevonden. De belangrijkste oorzaak hiervan is het uitgangspunt vanwaar organisaties starten met HNW. In de huidige organisatie was dit een noodgreep, daar waar de meeste organisaties HNW implementeren om een meer aantrekkelijke werkgever te zijn. In de discussie zal hier verder op worden ingegaan.

## 1. Inleiding

De afgelopen eeuw heeft er een verschuiving plaatsgevonden wat betreft de arbeidssector waarin men werkzaam is. Daar waar begin vorige eeuw de meeste mensen in de industriële sector werkten, werkt men een eeuw later steeds meer in de dienstensector. Europa wil in 2020 graag de meest slimme, duurzame en inclusieve economie van de wereld zijn (Hahn, 2010). Dit wil zeggen dat Europa koploper in educatie, onderzoek en digitale communicatie en informatie moet worden, alsmede meer werkgelegenheid moet verschaffen, moet zorgen voor sociale insluiting en een groene economische groei moet hebben. De steeds groter wordende wereldwijde concurrentie, financiële crisis en toekomstige afname van de Westerse bevolking maken dit een grote uitdaging (Bijl, 2009). Om toch de meest slimme, duurzame en inclusieve economie van de wereld te worden is het noodzakelijk om als economie te blijven ontwikkelen. Om dit te kunnen bewerkstelligen moeten organisaties voortdurend vernieuwen en efficiënter worden in hun uitvoering. Nieuwe werkwijzen worden ontwikkeld om de organisatie-efficiëntie zo optimaal mogelijk te houden. Hierbij wordt veel gebruik gemaakt van de hedendaagse technologie. Deze technologie biedt de mogelijkheid om op afstand met elkaar te communiceren en informatie te delen, waardoor onder andere de flexibiliteit van de werknemer en de organisatie vergroot wordt. Eén van deze werkwijzen is getiteld ‘Het nieuwe Werken’.

### 1.1 Het Nieuwe Werken

Sinds 1970 is er, in lijn met de ontwikkeling op het gebied van de informatietechnologie, een toename zichtbaar in het aantal organisaties dat werkt volgens het principe van Het Nieuwe Werken (HNW) (Torraco, 2005). HNW is een breed begrip en kan gezien worden als een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door de medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt (Bijl, 2009). In dit onderzoek zal HNW worden gespecificeerd als a) het werken op afstand, door thuis te werken of in een virtueel kantoor b) het werken op afstand in het werkveld c) een werkvorm die zich manifesteert als een combinatie van werken thuis, op kantoor en in het werkveld (Garrett & Danziger, 2007). Het algemene gedachtegoed is dat HNW een toename in productiviteit en tevredenheid van de werknemers teweegbrengt. Alsook de mogelijkheid biedt tot het aanstellen van gekwalificeerd personeel dat zich ver van de organisatie bevindt. Daarnaast denkt men dat het een afname in organisatiekosten betekent, door besparing op huisvesting, reistijd en minder verzuim (Baruch, 1996, 2000, Hylmo & Buzzanell, 2002). Uit onderzoek bij Microsoft Nederland blijkt dit inderdaad het geval te zijn. HNW betekent daar een

besparing van 40% op huisvesting, minder afwezigheid en ziekmelding (1-5%), een afname in kosten op reistijd door het ontwijken van files en dichterbij huis werken (6-30%) en een kostenbesparing door het gebruik van vernieuwende communicatiemiddelen (tele- en videocommunicatie) van vijf ton per jaar (Bijl, 2009). Tot op heden is er echter weinig onderzoek gedaan naar de effecten van HNW op organisatie-uitkomsten en werknemers. Het gedane onderzoek richt zich op de effecten van HNW op productiviteit, tevredenheid, contact met collega's, flexibiliteit, de werk/privé balans en de werkuren die gemaakt worden. Daaruit blijkt dat HNW een verhoogde productiviteit en een grotere flexibiliteit tot gevolg heeft (Illegems & Verbeke, 2004; Wittle & Mueller, 2009). Er blijkt geen eenduidig effect van HNW op de werk/privé balans. Uit veler onderzoek blijkt daarnaast dat HNW een ongunstig effect heeft op de band die collega's met elkaar hebben evenals de vele overuren die worden gemaakt (Hill, Miller, Weiner & Colihan, 1998). Wanneer er gekeken wordt naar het effect dat HNW heeft op de werknemerstevredenheid blijkt dit niet eenduidig te zijn. Zo blijkt uit onderzoek van Callentine's (1995) in: Hill, Miller, Weiner & Colihan (1998), dat HNW een verhoogde werknemerstevredenheid tot gevolg heeft. Echter uit onderzoek van Kraut (1994) blijkt er geen verschil in werknemerstevredenheid tussen mensen die werken aan de hand van reguliere werkvormen of werknemers die werken volgens HNW.

Er is daarnaast nog nauwelijks onderzoek gedaan naar de invloed van HNW op het welzijn van de werknemer. Wanneer organisaties erover denken te gaan werken volgens de principes van HNW, is het belangrijk dat het welzijn van medewerkers geborgd blijft of vergroot wordt. Het is zodoende interessant om na te gaan of HNW zorgt voor bevlogenheid of er juist voor zorgt dat medewerkers overwegend gestrest raken. Bevlogenheid is gerelateerd aan gezondheid, betrokkenheid, tevredenheid en betere organisatie-uitkomsten, zoals extrarolgedrag, business unit performance, klanttevredenheid en een lage verzuimfrequentie (Bakker, 2009; Schaufeli, Taris, & Bakker, 2006; Bakker, Demerouti en Verbeke, 2004). Gestreste medewerkers zorgen voor minder tevredenheid, betrokkenheid en minder goede organisatie-uitkomsten (Borritz, Rugulies, Christensen, Villadsen & Kristensen, 2006). Uit onderzoek van Ainsworth (2009) blijkt dat 59 van de 90 bedrijven meer bevlogen werknemers hadden na aanvang van HNW. Maar de vraag is welke aspecten van HNW zorgen voor deze bevlogenheid en men kan zich afvragen of dit voor bedrijven in alle sectoren geldt. Middels het Job Demand-Resources model (JD-R model) zal in deze studie onderzocht worden wat het effect van HNW is op het welzijn van de medewerkers van Vilans, kennisinstituut in de langdurende zorg. Dit zal gebeuren aan de hand van twee aspecten, te weten autonomie en sociale steun. Uit eerder onderzoek weten we dat HNW overwegend zorgt voor een toename in ervaren autonomie (Standen, 1997). Daarentegen betekent het een afname in ervaren sociale steun (Bailey & Kurland, 2002). Gekeken zal worden of deze twee aspecten verschillen in hun effect op bevlogenheid

en stress voor medewerkers die werken volgens reguliere werkvormen en medewerkers die werken volgens HNW. Gezien de invoering van HNW een ingrijpende verandering betekent in de organisatie van het werk, zal ook de veranderbereidheid van de medewerkers worden gemeten. Namelijk, de mate waarin medewerkers bereid zijn tot verandering zal ook de beleving van het werk beïnvloeden (Metselaar & Cozijnsen, 2005).

## 1.2 Het Job-Demands Resources Model

Het JD-R-model is een heuristisch model dat kijkt naar de invloed van werkcondities op werkgerelateerde uitkomsten. Het model beschrijft hoe werkcondities tot bevlogenheid ofwel gezondheidsproblemen kunnen leiden (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). De werkcondities zijn globaal in twee categorieën te onderscheiden; werkeisen en hulpbronnen. Werkeisen zijn de aanhoudende fysieke en psychische eisen die het werk aan de werknemer stelt, die vervolgens te associëren zijn met fysieke en psychische problemen. Voorbeelden hiervan zijn hoge werkdruk, onregelmatige werkuren en een onprettige werkomgeving (Bakker & Demerouti, 2010). Deze factoren leiden enkel tot fysieke en psychische problemen wanneer werknemers er niet in slagen hiervan te herstellen (Meijman & Mulder, 1998). Hulpbronnen kunnen aan dit herstel bijdragen. Hulpbronnen zijn de psychische, fysieke, sociale en organisatorische aspecten van werk die de effecten van werkeisen neutraliseren. Naast het tegengaan van de effecten van werkeisen stimuleren hulpbronnen de persoonlijke groei van werknemers en zorgen ervoor dat werknemers hun werkdoelen behalen (Demerouti, et al., 2001). Voorbeelden van hulpbronnen zijn sociale steun, feedback en flexibiliteit (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003).

Werkeisen en hulpbronnen zijn onderdeel van twee processen, die ieder van invloed zijn op het welzijn van de werknemer. Werkeisen staan aan de basis van het energetische proces van vermoeidheid, uitputting en stress. Voorbeelden van werkeisen zijn grote werkdruk, werk/privé conflict en rolconflict (Schaufeli, Bakker & van Rhenen, 2009). Wanneer een werknemer gedurende lange tijd geconfronteerd wordt met teveel werkeisen en onvoldoende hulpbronnen die helpen de werkeisen te reguleren kan dit leiden tot chronische stress (Jourdain & Chênevert, 2010). Als gevolg van chronische stress kan een werknemer in het ernstigste geval terecht komen in een disfunctionele staat, ook wel burn-out genoemd. Burn-out wordt overwegend gekarakteriseerd door een combinatie van een lage identificatie met het werk (ook wel gekenmerkt als depersonalisatie of cynisme), weinig energie of zelfs uitputting. De mate van uitputting neemt toe naarmate men meer werkeisen ervaart (Bakker et al., 2003). Het procesmodel van burn-out (Leiter & Maslach, 1988) stelt dat deze uitputting een positief effect heeft depersonalisatie en cynisme omdat werknemers afstand nemen van hun werk om de mate van uitputting te verminderen (Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld & Van

Dierendonck, 2000). In deze studie zal uitputting derhalve gezien worden als belangrijkste voorspeller van burn-out.

Tot op heden lijken werkeisen dus slechts een negatief effect te hebben op het welzijn van medewerkers. Echter uit onderzoek blijkt dat werknemers het beste presteren, het meeste werkplezier hebben en zich het meest verbonden voelen met de organisatie als ze naast werkeisen voldoende hulpbronnen hebben. Werkeisen fungeren in dit geval als een uitdaging om hulpbronnen te benutten (Bakker et al., 2010). Hulpbronnen zijn onderdeel van het motiverende proces. Het motiverende proces houdt in dat men gemotiveerd, gedreven en betrokken is bij zijn werk, wat kan resulteren in bevlogenheid (Korunka, Kubicek, Schaufeli & Hoonakker, 2009). Bevlogenheid is een positieve werkgerelateerde staat die wordt gekarakteriseerd door veel energie (groeikracht) en toewijding aan het werk (Schaufeli et al., 2009) met vitaliteit en toewijding als kerndimensies (Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2004). Bevlogenheid wordt gezien als de tegenhanger van burn-out en beide zijn negatief gecorreleerd. Hierbij wordt vitaliteit gezien als tegenhanger van uitputting en toewijding wordt gezien als tegenhanger van distantie (Schaufeli & Bakker, 2007). In deze studie wordt de toetsing van het JD-R model beperkt tot de invloed van twee factoren, namelijk de hulpbronnen autonomie en sociale steun. Deze twee factoren worden hieronder toegelicht.

### 1.3 Hulpbronnen in het JD-R model en HNW

*Autonomie* is een van de meest bestudeerde werkkenmerken. Autonomie wordt gezien als een hulpbron in het motiverende proces (Schaufeli & Bakker, 2004). Uit onderzoek blijkt autonomie de motivatie van medewerkers namelijk te vergroten (Bond, Galinsky & Swanberg, 1998). Meer autonomie in het werk zorgt voor een grotere bevlogenheid onder werknemers (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). Autonomie is hiermee een belangrijke factor in het bevorderen van psychologisch welzijn (Bakker, Veldhoven & Xanthopoulou, 2010). Medewerkers met veel autonomie in hun werk, ervaren meer verantwoordelijkheid en betekenisgeving over hun werk. Dit leidt tot een positievere houding ten opzichte van werk; medewerkers zijn meer tevreden en presteren beter (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007). Eerder werd autonomie voornamelijk gezien als de vrijheid en onafhankelijkheid die men heeft in het uitvoeren van een taak. Tegenwoordig is daaraan toegevoegd dat autonomie de mate weergeeft waarin een baan vrijheid, onafhankelijkheid en beslisruimte biedt om werk in te delen, beslissingen te nemen en uitvoeringsmethoden te kiezen (Morgeson & Humphrey, 2006).

Aan de hand van deze laatste definitie zou HNW voor een groter gevoel van autonomie moeten zorgen. Werknemers blijken inderdaad meer autonomie te ervaren wanneer zij thuiswerken (Gajendran & Harrison, 2007). Dit komt omdat medewerkers zelf mogen uitmaken waar, wanneer,

hoe en welk werk er wordt uitgevoerd. Dit blijkt een gunstig effect te hebben op de motivatie en het welzijn van de medewerker, wat van invloed is op het toenemen van organisatiesucces (Salanova & Schaufeli, 2008; Hill, et al., 2003). De ervaren taakautonomie en flexibiliteit die HNW de medewerker biedt, zorgt ervoor dat medewerkers zich meer committeren aan hun werk en extrarolgedrag vertonen (Hornung & Glaser, 2010). Autonomie zal in dit onderzoek gezien worden als een hulpbron in het motiverende proces, met bevlogenheid tot gevolg. Verwacht wordt dat medewerkers die werken volgens HNW meer autonomie ervaren dan medewerkers die werken volgens reguliere werkvormen en hiermee dus meer bevlogen zijn dan hun collega's die nog werken volgens de reguliere werkvormen.

*Sociale steun* is de tweede hulpbron die wordt meegenomen in deze studie. Sociale steun wordt gedefinieerd als een uitwisseling van hulpbronnen tussen minstens twee personen en ten behoeve van het welzijn van ten minste de ontvanger (Shumaker & Brownell 1984). Sociale steun geeft een individu kennis van waardering, acceptatie, liefde of het behoren tot een bepaalde groep of netwerk (Cobb, 1976). Men kan sociale steun ontvangen van een partner, familie of van collega's. Sociale steun van collega's wordt in het JD-R model als een belangrijke factor gezien in het motiverende proces. De steun kan structureel gegeven worden door bijvoorbeeld een wekelijkse teamborrel of het kan functioneel gegeven worden door informatieverschaffing of een schouderklopje (Callaghan & Morrissey, 1993). Sociale steun van collega's motiveert medewerkers en is één van de hulpbronnen die bijdraagt aan de bevlogenheid van medewerkers (Schaufeli, et al., 2009). Dit komt onder andere omdat sociale steun van collega's een positief zelfbeeld ondersteunt (Dijkers, Jansen, de Lange, Vinkenburg & Kooij, 2010). Sociale steun van collega's kan tevens de buffer zijn tussen veel emotionele werkeisen en een verminderd welzijn (Ybema & Smulders, 2001, in Van Vegchel, De Jonge, Söderfeldt, Dormann, C. & Schaufeli, 2004). Daartegenover staat dat een afwezigheid of gebrek aan sociale steun tot stress kan leiden (Burke, 1988).

Een veel gehoorde angst met betrekking tot HNW is dat HNW zorgt voor een afname in sociale steun van collega's, isolement van de organisatie en het missen van dagelijks sociaal en professioneel contact doordat medewerkers elkaar minder treffen op kantoor (Jacobs, et al., 1995). Een informeel gesprek bij de koffieautomaat of een compliment in de rij voor het lunchbuffet is voor veel medewerkers een teken dat zij positieve sociale inter-persoonlijke relaties hebben met collega's (Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 2001). Minder persoonlijk contact op de werkvloer zorgt ervoor dat deze inter-persoonlijke relaties afnemen, wat een negatieve impact heeft op motivatie (Nardi & Whittaker, 2002). Deze effecten lijken vooral van invloed op medewerkers die meer dan 2,5 dag telewerken (Gajendran et al., 2007). Ook uit onderzoek van Golden, Veiga & Dino (2008) blijkt dat een toename in HNW samenhangt met een toename in professionele isolatie. Medewerkers moeten

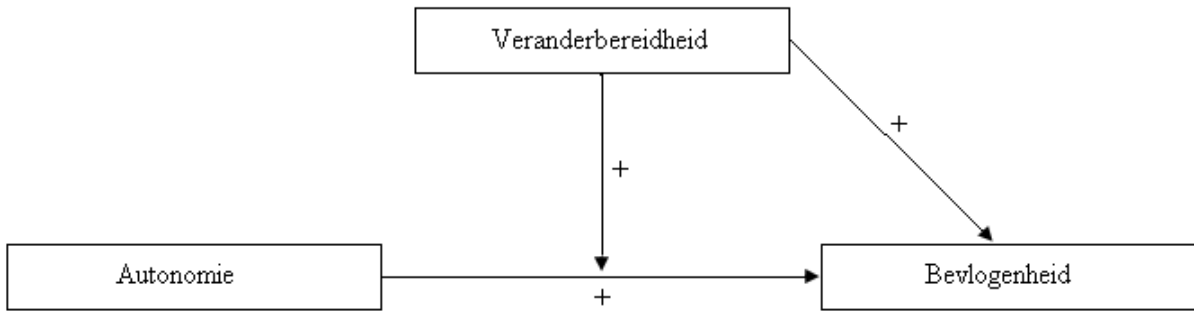
ontmoetingen realiseren om de relaties met collega's en leidinggevendenden goed te houden en isolatie te voorkomen (Thatcher and Zhu, 2006). Ondanks dat mensen die werken volgens HNW overwegend flexibel zijn in het coördineren van werkgerelateerde activiteiten, laat onderzoek zien dat zij moeite hebben met hun sociale identiteit en hun inter-persoonlijke en professionele relaties (Ballard & Gossett, 2007; McDonald, Bradley, & Brown, 2008; Tietze & Musson, 2010 in: Fay & Kline, 2011). In dit onderzoek zal sociale steun gezien worden als een hulpbron met een toename in bevlogenheid en een afname in burn-out tot gevolg. Waarbij verwacht wordt dat de werknemers die werken volgens HNW minder sociale steun ervaren, waardoor de mate van bevlogenheid afneemt.

#### 1.4 Veranderbereidheid

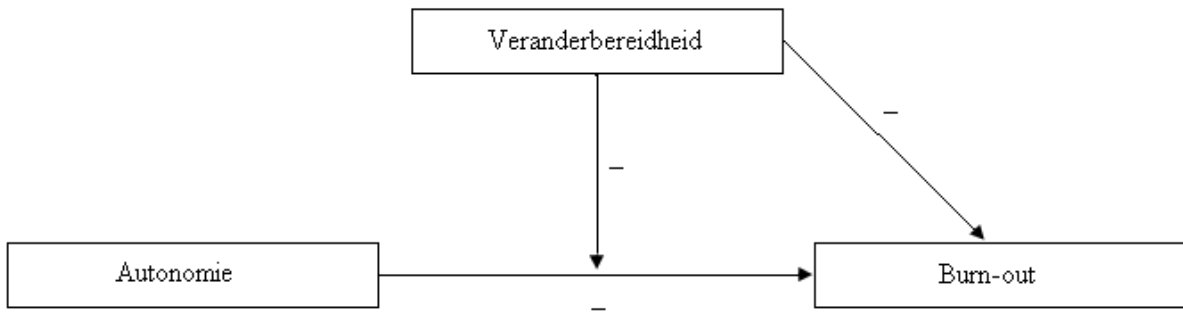
Veranderbereidheid wordt gezien als de waarneembare bereidheid van medewerkers om mee te werken aan veranderingen (Kleijn & Rorink, 2009). Een uitgebreidere beschrijving van het begrip komt van Metselaar & Cozijnsen (2005), die veranderbereidheid omschrijven als een positieve houding en bijdrage van medewerkers aan de implementatie van veranderingen in de organisatiestructuur, de administratie en het werk. Uit onderzoek blijkt dat veranderbereidheid positief samenhangt met vitaliteit, één van de kerndimensies van bevlogenheid (van Beek, van Dijk & Euwema, 2000). In deze studie zal tevens gekeken worden of veranderbereidheid positief samenhangt met toewijding en uitputting. Daarnaast wordt verwacht dat de veranderbereidheid van medewerkers van invloed kan zijn op de mate waarin autonomie en sociale steun bijdragen aan bevlogenheid of stress. Hierbij wordt verwacht dat wanneer men minder veranderbereidheid is, de hulpbronnen een minder positief effect hebben op bevlogenheid en de werkeisen een positiever hebben op stress.

#### 1.5 Modellen en hypothesen

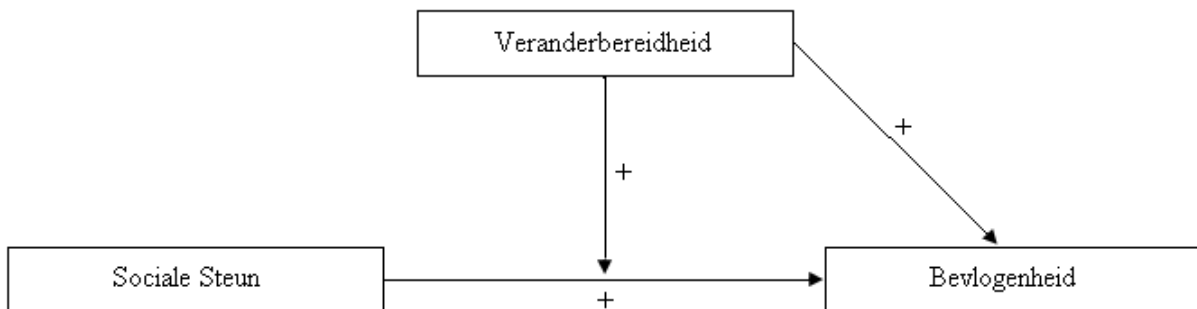
Hieronder zijn de modellen weergegeven, die in deze studie worden onderzocht, gevolgd door een opsomming van de onderzoekshypothesen.



*Figuur 1.* Schematische weergave van model 1. De relatie tussen autonomie en bevlogenheid, gemodereerd door veranderbereidheid, waarbij verwacht wordt dat voor de relaties in dit model geldt dat reguliere werkvorm < HNW.

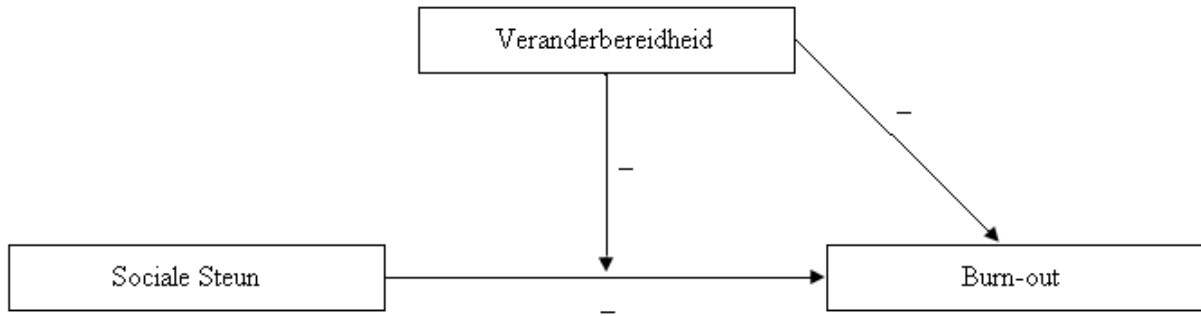


*Figuur 2.* Schematische weergave van model 2. De relatie tussen autonomie en burn-out, gemodereerd door veranderbereidheid, waarbij verwacht wordt dat voor de relaties in dit model geldt dat reguliere werkvorm < HNW.



*Figuur 3.* Schematische weergave van model 3. De relatie tussen sociale steun en bevlogenheid, gemodereerd door veranderbereidheid, waarbij verwacht wordt dat voor de relaties voor dit model geldt dat reguliere werkvorm > HNW.





*Figuur 4.* Schematische weergave van model 4. De relatie tussen sociale steun en burn-out, gemodereerd door veranderbereidheid, waarbij verwacht wordt dat voor de relaties in dit model geldt dat reguliere werkvorm > HNW.

- 1a. Autonomie hangt positief samen met bevlogenheid.*
- 1b. Deze samenhang is sterker voor medewerkers die werken volgens HNW dan voor reguliere werkers.*
- 1c. Veranderbereidheid hangt positief samen met bevlogenheid.*
- 1d. Deze samenhang is sterker voor medewerkers die werken volgens HNW dan voor reguliere werkers.*
- 1e. De relatie tussen autonomie en bevlogenheid wordt gemodereerd door veranderbereidheid.*
- 2a. Autonomie hangt negatief samen met burn-out.*
- 2b. Deze samenhang is minder sterk voor medewerkers die werken volgens HNW dan voor reguliere werkers.*
- 2c. Veranderbereidheid hangt negatief samen met burn-out.*
- 2d. Deze samenhang is minder sterk voor medewerkers die werken volgens HNW dan voor reguliere werkers.*
- 2e. De relatie tussen autonomie en burn-out wordt gemodereerd door veranderbereidheid.*
- 3a. Sociale steun hangt positief samen met bevlogenheid.*
- 3b. Deze samenhang is minder sterk voor medewerkers die werken volgens HNW dan voor reguliere werkers.*
- 3c. De relatie tussen sociale steun en bevlogenheid wordt gemodereerd door veranderbereidheid.*
- 4a. Sociale steun hangt negatief samen met burn-out.*
- 4b. Deze samenhang is sterker voor medewerkers die werken volgens HNW dan voor reguliere werkers.*
- 4c. De relatie tussen sociale steun en burn-out wordt gemodereerd door veranderbereidheid*

## 1.6 Relevantie

Wanneer de verwachte relaties daadwerkelijk gevonden worden verschaft dit informatie over de mate waarin bepaalde werkkarakteristieken van invloed zijn op het welzijn van de medewerker wanneer men overgaat op HNW. Deze informatie kan gebruikt worden om de implementatie van HNW bij Vilans en overige organisaties zo goed mogelijk te laten verlopen. Extra aandacht kan dan uitgaan naar bijvoorbeeld het faciliteren van momenten waarop mensen elkaar structurele of functionele steun kunnen bieden.

## 2. Methode

### 2.1 Participanten en procedure

Deze studie is uitgevoerd onder 171 medewerkers van Vilans, kennisinstituut in de langdurende zorg. Vilans bestond voorheen uit twee vestigingen; locatie Hoensbroek (Zuid Limburg) en hoofdlocatie Utrecht. Sinds eind 2009 is locatie Hoensbroek gesloten en Vilans opereert sindsdien vanuit de hoofdlocatie te Utrecht (Skipr, 2009). De sluiting van locatie Hoensbroek zou voor de medewerkers die hier werkzaam waren, betekenen dat zij gemiddeld 4 uur per dag, 16 uur per week, zouden moeten reizen om op kantoor te kunnen werken. Om dit te voorkomen is ervoor gekozen om deze groep medewerkers te laten werken volgens het principe van HNW. De overige medewerkers werken veelal op kantoor.

Van de 171 medewerkers hebben 109 medewerkers de anonieme vragenlijst digitaal of op papier ingevuld, 105 van deze vragenlijsten waren volledig ingevuld (responsepercentage van 61%). In tabel 1 is een samenvatting gegeven van geslacht, leeftijd, functie en werkvorm (Peter & van der Lippe, 2009).

Tabel 1  
*Kenmerken van respondenten (N=105)*

Kenmerk	Categorie	N	Percentage respondenten
Geslacht	Man	23	21.9
	Vrouw	82	78.1
Functie	Leidinggevende	13	12.4
	Inhoudelijk	59	56.2
	Ondersteuning	33	31.4
Werkvorm	Zelden/Nooit	18	17.1
	Soms, gem. <1 dag p/w	44	41.9
	Gem. 1 dag p/w	23	21.9
	>1 dag p/w	20	19.0
Leeftijd	20-29	13	12.4
	30-39	26	24.8
	40-49	31	29.5
	50-59	33	31.4
	60-69	2	1.9

## 2.2 Meetinstrumenten

*Autonomie* ( $\alpha=.88$ ) is gemeten aan de hand van een subschaal van de VBBA (van Veldhoven & Meijman, 1994). De schaal bestaat uit 12 items, gemeten op een 5-puntschaal (1= nooit, 5= altijd), die gezamenlijk de mate van autonomie in het werk in kaart brengen. Een voorbeelditem van de subschaal is: ‘Heeft u invloed op de planning van uw werkzaamheden?’.

*Sociale steun* ( $\alpha=.91$ ) is gemeten aan de hand van de Social Interaction Record (Peeters, Buunk & Schaufeli, 1995). Elf items meten de mate van sociale steun die werknemers van collega's en leidinggevendenden ontvangen. House (1981) heeft vier vormen van sociale steun beschreven te weten, informatieve, emotionele, informele en waarderende steun (in: Peeters, Buunk & Schaufeli, 1995). Voor ieder van deze vormen zijn twee items opgenomen in de vragenlijst. Daarnaast zijn er twee items opgenomen over de wederkerigheid van sociaal contact en één item over de vertrouwelijkheid van het sociale contact. Een voorbeelditem van de Social Interaction Record is: ‘Mijn collega's laten merken waardering te hebben voor de manier waarop ik mijn werk doe’.

*Bevlogenheid* ( $\alpha=.93$ ) is gemeten aan de hand van een onderdeel van de Utrecht Work Engagement Scale (UWES) van Schaufeli & Bakker (2003). Bevlogenheid is met tien items verwerkt in de

vragenlijst. De items zijn gemeten op een 7-puntschaal (0 = nooit, 6 = altijd). In deze studie is bevoegenheid gemeten aan de hand van twee constructen: vitaliteit van de medewerker ( $\alpha=.83$ ) en toewijding aan het werk ( $\alpha=.90$ ). Een voorbeelditem van vitaliteit is, 'Mijn werk inspireert mij', een voorbeelditem van toewijding is, 'Mijn werk is voor mij een uitdaging'.

*Burn-out* ( $\alpha=.92$ ) is gemeten met behulp van een onderdeel van de Utrechtse Burn-out Schaal (UBOS) (Schaufeli & Van Dierendonck, 2000). Burn-out wordt in dit onderzoek gekenmerkt door het construct (emotionele) uitputting ( $\alpha=.91$ ), gemeten door 5 items op een 7-puntschaal (0 = nooit, 6 = altijd). Een voorbeelditem van emotionele uitputting uit de vragenlijst is: 'Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk'.

*Veranderbereidheid* ( $\alpha=.91$ ) is gemeten aan de hand van de verandermotivatie vragenlijst van (Euwema, Bakker en Van Dieren, 2007). Deze meet op een 5-puntschaal (1= nooit, 5= altijd), de mate waarin medewerkers bereid zijn om veranderingen in de organisatie te steunen. De vragenlijst bestaat uit 5 items. Eén van deze items is, 'Ik vind het leuk om met veranderingen in mijn werk bezig te zijn'. Er is bewust gekozen voor een korte vragenlijst omdat dit de totale vragenlijst niet te lang maakt.

### 2.3 Analyse

Er werd een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd in SPSS 17 om het hypothetische model te toetsen. Dit gebeurde door het model stapsgewijs uit te breiden en te kijken of de uitbreiding van dit model leidde tot een significante bijdrage aan het model. In de eerste stap is het hoofdeffect van autonomie op de constructen vitaliteit, toewijding en uitputting onderzocht. In de tweede stap is het hoofdeffect van veranderbereidheid op deze constructen onderzocht. Hierbij werd onderscheid gemaakt in werkvorm. Medewerkers die nooit, zelden of soms thuis of op afstand werken, zijn onderverdeeld in de groep 'reguliere werkvorm'. De medewerkers die 1 of meer dagen per week thuis of op afstand werken zijn onderverdeeld in de groep 'HNW'. Op dezelfde wijze is een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd voor sociale steun. Voor deze variabele werd in de tweede stap de berekende interactievariabele van sociale en veranderbereidheid toegevoegd aan de regressieanalyse met bevoegenheid (Baron & Kenny, 1986). De onafhankelijke variabelen zijn voorafgaand aan de analyse gestandaardiseerd om multicollineariteit te voorkomen (Brace, Kemp & Snelgar, 2006). Tevens is nagegaan of de data normaal verdeeld zijn, lineair zijn, of er sprake is van uitschieters en of er aan de assumptie van 'homoscedasticiteit' en onafhankelijkheid van residuen is voldaan. Emotionele uitputting voldeed niet aan deze assumpties (met name omdat de data scheef

verdeeld waren), en is zodoende middels een ‘square root’-transformatie getransformeerd, waardoor de data wel aan de assumpties voldeden.

### 3. Resultaten

#### 3.1 Correlaties

De correlaties tussen de diverse variabelen zijn weergegeven in tabel 2. De richtingen van de correlaties zijn zoals verwacht. Opvallend is de correlatie van de afhankelijke variabele vitaliteit met toewijding die samen de bevlogenheid van medewerkers bepalen (totale groep  $r=.98$ ,  $p<.01$ ). Voor de medewerkers van Vilans betekent vitaliteit bijna hetzelfde als toewijding, waardoor de variabelen niet te onderscheiden zijn. Gezien dit feit en de schending van normaliteit zal toewijding uit de verdere analyse worden gelaten en zullen alleen de resultaten voor vitaliteit worden weergegeven. Hiermee is vitaliteit in deze studie de enige voorspeller van bevlogenheid. Er werd een sterk negatief verband verwacht tussen vitaliteit en uitputting, dit is niet gevonden ( $r=-.28$ ,  $p>.05$ ). Daarnaast worden er voor de groep HNW geen significante verbanden gevonden tussen de onafhankelijke variabelen en uitputting. Uit de independent samples T-test blijken er geen verschillen in de gemiddelden van beide groepen op de onafhankelijke en afhankelijke variabelen.

Tabel 2

*Correlaties, gemiddelden en standaarddeviaties van de onderzoeksvariabelen*

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	M	Schaal	SD
Autonomie Regulier (1)	1.00									3.76	5-punt	.83
Autonomie HNW (2)	-	1.00								3.87	5-punt	.65
Sociale Steun Regulier (3)	.47**	-	1.00							3.43	5-punt	.52
Sociale steun HNW (4)	-	.35*	-	1.00						3.25	5-punt	.56
Veranderbereidheid Regulier (5)	.25*	-	.35**	-	1.00					3.57	6-punt	.88
Veranderbereidheid HNW (6)	-	.21	-	.26*	-	1.00				3.80	6-punt	.89
Vitaliteit (7)	.55**	.26*	.39**	.45**	.33**	.43**	1.00			4.11/ 4.38	6-punt	.98
Toewijding (8)	.48**	.23	.38**	.46**	.38**	.36**	.84**/.83**	1.00		4.26/ 4.68	6-punt	1.06
(Emotionele) uitputting (9)	-.32**	-.25	-.37**	-.25	-.28*	-.25	-.53**/-.34**	-.54**/-.38**	1.00	1.04/ 1.17	6-punt	1.20

\* Coëfficiënt is significant bij  $p < .05$  (eenzijdig getoetst)

\*\* Coëfficiënt is significant bij  $p < .01$  (eenzijdig getoetst)

### *3.2 De relatie van autonomie en veranderbereidheid met bevlogenheid en burn-out*

Uit de ANOVA-toets bleek model 1 significant voor beide groepen. In bovenstaande tabel valt af te lezen dat de verwachte positieve samenhang tussen autonomie en bevlogenheid en de positieve samenhang tussen veranderbereidheid en bevlogenheid is gevonden. Deze samenhang is niet sterker voor de HNW dan voor de groep reguliere werkers. Uit de regressieanalyse kunnen we opmaken dat voor de groep reguliere werkers geldt dat een toename in autonomie ook een toename in bevlogenheid betekent. Autonomie verklaarde voor de groep reguliere werkers 30% van de variantie in bevlogenheid, waarbij veranderbereidheid geen extra significante variantie toevoegde (zie tabel 3). Voor de groep HNW was het resultaat andersom, hier werd geen positieve relatie gevonden tussen autonomie en bevlogenheid. Echter een toename in veranderbereidheid zorgde wel voor meer bevlogen medewerkers, waarbij veranderbereidheid 15% van de variantie in bevlogenheid verklaarde.

Het model dat de relatie tussen autonomie en veranderbereidheid met burn-out onderzocht is alleen voor de groep reguliere werkers significant. Een toename in autonomie zorgde hierbij voor een afname in burn-out, waarbij autonomie 10% van de variantie in burn-out verklaarde. Er werd geen significant effect van veranderbereidheid op burn-out gevonden. In lijn met de ANOVA-toets werd voor de groep HNW geen significante samenhang tussen autonomie en burn-out gevonden noch voor veranderbereidheid en burn-out. Op basis van deze resultaten worden hypothese 1 en 2 in zijn geheel verworpen en kan gesteld worden dat autonomie noch veranderbereidheid significant samenhangt met bevlogenheid of burn-out voor de medewerkers van Vilans.

### *3.3 De relatie van sociale steun en veranderbereidheid met bevlogenheid en burn-out*

Voor beide groepen is het gehele model significant. Hypothese 3a, waarbij verwacht werd dat sociale steun positief samenhangt met bevlogenheid, wordt aangenomen. Voor de groep reguliere werkers verklaarde sociale steun 15% van de variantie in bevlogenheid, voor de groep HNW was dit 20%. Uit de t-toets bleek dat sociale steun voor de groep HNW net iets meer bijdraagt aan bevlogenheid dan voor de groep reguliere werkers (resp.  $t=2.60$ ,  $p<.05$ ,  $t=2.50$ ,  $p<.05$ ), waarmee hypothese 3b niet aangenomen kan worden. Voor de groep HNW betekent een toename in veranderbereidheid een grotere bevlogenheid, waarbij veranderbereidheid 10% van de variantie in bevlogenheid verklaarde. Het interactie-effect werd niet gevonden, wat betekent dat er geen verband is tussen een grotere veranderbereidheid en een versterkte relatie tussen sociale steun en bevlogenheid.

Het model dat de relatie van sociale steun, veranderbereidheid en burn-out onderzocht is slechts significant voor de groep reguliere werkers. Hierbij is gebleken dat meer sociale steun voor deze groep een afname in burn-out betekent, waarbij sociale steun 14% van de variantie in burn-out

verklaarde. Veranderbereidheid bleek geen significant effect te hebben op burn-out. Voor de groep HNW is het model, in lijn met de gevonden correlaties, niet significant. Op basis van de resultaten kan hypothese 4 in zijn geheel worden verworpen. Het is gebleken dat sociale steun niet voor beide groepen een effect heeft op burn-out en het verband tussen sociale steun en burn-out is niet minder sterk voor de groep HNW.

Tabel 3

*De relatie van autonomie en veranderbereidheid met bevlogenheid voor de groep reguliere werkers<sup>1</sup> en de groep HNW<sup>2</sup>*

	B <sup>1</sup>	B <sup>2</sup>	SE B <sup>1</sup>	SE B <sup>2</sup>	β <sup>1</sup>	β <sup>2</sup>
Stap 1						
Constant	4.14	4.36	.08	.11		
Autonomie	.41	.18	.08	.10	.55*	.27
Stap 2						
Constant	4.15	4.30	.08	.10		
Autonomie	.37	.12	.08	.10	.49*	.18
Veranderbereidheid	.15	.30	.08	.11	.21	.39*

<sup>1</sup>R<sup>2</sup>.30, p<.001 voor stap 1; ΔR<sup>2</sup>=.04, p=.06 voor stap 2; \* p<.01

<sup>2</sup> R<sup>2</sup>.07, p=.09 voor stap 1; ΔR<sup>2</sup>=.15, p<.05 voor stap 2; \* p<.05

Tabel 4

*De relatie van autonomie en veranderbereidheid met burn-out voor groep reguliere werkers<sup>1</sup> en groep HNW<sup>2</sup>*

	B <sup>1</sup>	B <sup>2</sup>	SE B <sup>1</sup>	SE B <sup>2</sup>	β <sup>1</sup>	β <sup>2</sup>
Stap 1						
Constant	1.03	1.19	.06	.07		
Autonomie	-.16	-.10	.07	.06	-.32*	-.25
Stap 2						
Constant	1.03	1.20	.06	.07		
Autonomie	-.14	-.09	.07	.07	-.27*	-.21
Veranderbereidheid	-.11	-.10	.06	.08	-.22	-.20

<sup>1</sup> R<sup>2</sup>.10 voor stap 1; ΔR<sup>2</sup>=.09, p=.09 voor stap 2; \* p<.05

<sup>2</sup> R<sup>2</sup>.06 voor stap 1; ΔR<sup>2</sup>=.04, p=.11 voor stap 2; \* p<.05

Tabel 5

*De relatie van sociale steun en veranderbereidheid met bevlogenheid voor groep reguliere werkers<sup>1</sup> en groep HNW<sup>2</sup>*

	B <sup>1</sup>	B <sup>2</sup>	SE B <sup>1</sup>	SE B <sup>2</sup>	β <sup>1</sup>	β <sup>2</sup>
<b>Stap 1</b>						
Constant	4.08	4.42	.09	.10		
Autonomie	.30	.29	.09	.10	.39**	.45**
<b>Stap 2</b>						
Constant	4.09	4.36	.09	.10		
Autonomie	.34	.23	.10	.09	.31*	.36*
Veranderbereidheid	.16	.36	.09	.11	.22	.33*
<b>Stap 3</b>						
Constant	-	4.34	-	.10	-	
Autonomie		.24		.09		.37*
Veranderbereidheid		.29		.12		.37*
Interactie-effect		.06		.09		.10

<sup>1</sup> R<sup>2</sup>.15, p<.01 voor stap 1; ΔR<sup>2</sup>=.04, p=.08 voor stap 2; \* p<.05 \*\*p<.01

<sup>2</sup> R<sup>2</sup>.20, p<.01 voor stap 1; ΔR<sup>2</sup>=.10, p<.05 voor stap 2 \* p<.05 \*\*p<.01

Tabel 6

*De relatie van sociale en veranderbereidheid met burn-out voor groep reguliere werkers<sup>1</sup> en groep HNW<sup>2</sup>*

	B <sup>1</sup>	B <sup>2</sup>	SE B <sup>1</sup>	SE B <sup>2</sup>	β <sup>1</sup>	β <sup>2</sup>
<b>Stap 1</b>						
Constant	1.07	1.16	.06	.07		
Autonomie	-.20	-.10	.07	.06	-.37**	-.25
<b>Stap 2</b>						
Constant	1.06	1.18	.06	.07		
Autonomie	-.17	-.08	.07	.06	-.31*	-.20
Veranderbereidheid	-.08	-.09	.06	.08	-.17	-.19



<sup>1</sup>  $R^2=.14$ ,  $p<.01$  voor stap 1;  $\Delta R^2=.03$ ,  $p=.18$  voor stap 2; \*  $p<.05$  \*\* $p<.01$

<sup>2</sup>  $R^2=.07$ ,  $p=.10$  voor stap 1;  $\Delta R^2=.04$ ,  $p=.23$  voor stap 2; \*  $p<.05$

#### 4. Discussie

Steeds meer organisaties gaan over op HNW. Voor de implementatie is er echter nog weinig cohesie en er zijn geen concrete trajecten (Bijl, 2009). Organisaties zijn er steeds vaker van overtuigd dat het beginpunt van HNW bij de medewerker moet liggen en niet bij technologie of ruimtebesparing (Dijkstra, 2011). Volgens dhr. Rinsema (n.d.), manager Microsoft, is het bij HNW van belang om een goede balans te vinden tussen vitaliteit en productiviteit. Maar zorgt HNW werkelijk voor een toename in vitaliteit? Daar is tot op heden weinig over bekend. Met behulp van het JD-R model is daarom in deze studie onderzocht of de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid en burn-out anders is voor mensen die werken volgens HNW dan voor reguliere werknemers. Om de invloed van andere factoren stabiel te houden is er binnen één organisatie onderzocht of deze verschillen gevonden worden. Hierbij is de veranderbereidheid van de medewerkers meegewogen.

##### 4.1 Autonomie en Het Nieuwe Werken

Model 1 en 2 onderzochten de relatie die autonomie heeft met bevlogenheid respectievelijk burn-out. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat HNW ervoor zorgt dat men meer autonomie ervaart (Standen, 1997). Dit zou betekenen dat er een verschil gevonden zou moeten worden in de mate waarin de twee groepen autonomie ervaren. In dit onderzoek werd daarnaast verwacht dat er een sterker verband tussen autonomie en bevlogenheid/burn-out zou zijn voor de groep HNW dan voor de groep reguliere werkers. Deze verschillen zijn niet gevonden. Mogelijk omdat de groep HNW voor Vilans niet vrijwillig is begonnen met HNW. Door de afstoting van één locatie moesten mensen gedwongen meer thuis, op afstand of bij de klant gaan werken. De gedwongenheid van de situatie hoeft niet voor iedereen meer ervaren autonomie te betekenen. Wellicht voelen enkelen zich voor het blok gezet, wat eerder een beperking van vrijheid zou betekenen (Hill, et al., 2003). Ook kan het zijn dat zij geen baat hebben bij meer flexibiliteit en ervaren hierdoor gedwongen extra autonomie (Hackman & Oldman, 1976; Gerwin, 1993). Voor anderen, bijvoorbeeld medewerkers met een karakter dat zich kenmerkt door ‘openheid voor nieuwe ervaringen’ hoeft dit niet het geval te zijn. Zij ervaren wel meer autonomie, wat fungeert als een intrinsieke motivator met bevlogenheid tot gevolg (Furnham, Petrides, Tsaousis, Pappas & Garrod, 2005).

##### 4.2 Sociale steun en Het Nieuwe Werken

Zoals verwacht wordt voor beide groepen een significant verband gevonden tussen sociale steun en bevlogenheid. Het verband met burn-out wordt alleen voor de groep reguliere werkers gevonden. Een verschil in sociale steun voor beide groepen, waarbij de groep HNW minder sociale steun krijgt dan de groep reguliere werkers, is niet gevonden. Hoewel het gemiddelde in sociale steun voor de groep HNW lager is dan voor de groep reguliere werkers, is dit verschil niet significant. Daarnaast werd niet aan de verwachting voldaan dat het verband tussen sociale steun en bevlogenheid minder sterk, en het verband tussen sociale steun en burn-out sterker zou zijn voor de groep HNW dan voor de groep reguliere werkers. Uit eerder onderzoek blijkt vaak dat HNW voor een afname in sociale steun zorgt (Jacobs, et al., 1995). Dit is niet gevonden in deze steekproef. Dit kan komen doordat de medewerkers zeer veel extra aandacht en steun hebben gekregen na het afstoten van locatie Hoensbroek, alsmede dat er elke week een ochtend op kantoor wordt afgesproken om elkaar te zien. Daarnaast investeert Vilans veel in sociale media; op intranet, yammer, facebook en twitter wisselen de medewerkers ideeën en verhalen uit. Hierdoor blijven ook medewerkers op afstand betrokken bij het reilen en zeilen in de organisatie.

#### 4.3 Veranderbereidheid

Er werd een positief verband verwacht tussen veranderbereidheid en bevlogenheid en een negatief verband met burn-out (van Beek, et al., 2000). Er is slechts een significant verband gevonden tussen veranderbereidheid en bevlogenheid voor de groep HNW. Verwacht werd dat mensen in deze groep meer veranderbereid zouden zijn dan mensen in de groep reguliere werkers. Ondanks een verschil in gemiddelden in deze richting, is dit verschil niet significant. Dit kan komen omdat HNW geen vrijwillige keuze was. Was dit wel het geval geweest dan hadden de mensen die meer van verandering houden, wellicht eerder gekozen voor deze nieuwe vorm van werken dan mensen die niet houden van veranderingen. Nu kan dit onderscheid niet worden gemaakt.

Daarnaast werd verwacht dat verbanden tussen de onafhankelijk en afhankelijke variabelen gemodereerd zouden worden door veranderbereidheid. Dit is echter voor geen van de modellen gevonden. Dit is voornamelijk het geval omdat de verwachte hoofdeffecten niet zijn gevonden. Daarnaast is het mogelijk dat de invloed op de afhankelijke variabelen gedeeltelijk via veranderbereidheid gaat, waardoor het geen moderator maar een mediatorvariabele is. Dit zou in vervolgonderzoek kunnen worden meegenomen.

#### 4.4 Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek

Eén van de meest invloedrijke beperkingen van dit onderzoek is het uitgangspunt op basis waarvan de hypothesen zijn gemaakt. Uitgangspunt waren andere artikelen die overwegend gebaseerd zijn op

onderzoek onder organisaties waar in zijn geheel wordt overgegaan op HNW. Hieraan gaat een lang implementatietraject vooraf en medewerkers worden begeleid in hun overstap naar HNW. Dit leidt bij hen vaak tot een toename in ervaren autonomie en een afname in sociale steun. Dit is in deze steekproef niet gevonden omdat de omstandigheden voor overgaan naar HNW niet van deze aard waren.

De steekproef, vooral voor de groep HNW, is daarnaast erg klein. Het voldoet wel aan de gestelde assumpties, maar heeft erg weinig power (Field, 2005). Hierdoor kan het zijn dat de verwachte verbanden, vooral voor de groep HNW, niet zijn gevonden.

Er is in deze studie op basis van een artikel van Peters & van der Lippe (2007) een onderscheid gemaakt in het aantal dagen dat men werkt volgens HNW. Er is gekozen om de groep HNW te baseren op medewerkers die 1 of meerdere dagen op afstand werken. Dit omdat, de meeste medewerkers van deze groep parttime werken. Mogelijk is dit te weinig onderscheid geweest om de hypothesen te kunnen ondersteunen. Zo blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek van Gajendran, et al. (2007) dat medewerkers pas minder sociale steun ervaren wanneer zij meer dan tweeëenhalve dag thuiswerken.

Voorts zijn er geen significante resultaten gevonden tussen de onafhankelijk variabelen en burn-out voor de groep HNW, mogelijkterwijls omdat de variabele uitputting is getransformeerd (Pallant, 2007). Dit was nodig omdat de data anders niet aan de assumpties van een multiële regressie voldeed.

Vervolgonderzoek zal zich moeten richten op de genoemde beperkingen van dit onderzoek. Deze beperkingen waren van invloedrijke aard. Zelfs de reeds meermalen gevonden verbanden tussen werkeisen en burn-out en hulpbronnen en bevlogenheid zijn in deze studie niet allen gevonden. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op twee vestigingen van eenzelfde organisatie, waarvan één vestiging nog niet is overgegaan op HNW en de andere vestiging wel. Hiervoor zou bijvoorbeeld een organisatie als de Rabobank zeer geschikt zijn (Bijl, 2009). Zodoende kan het onderzoek gedaan worden met een grotere steekproef en voldoen de karakteristieken van HNW en het regulier werken beter dan in het huidige onderzoek, waardoor meer heldere conclusies kunnen worden getrokken.

Tevens waren toewijding en vitaliteit voor deze groep niet te onderscheiden. Het is interessant om in vervolgonderzoek te kijken naar het daadwerkelijke verschil in deze variabelen, waarbij onderzocht kan worden welke rol vitaliteit en toewijding spelen in het voorspellen van bevlogenheid.

Daarnaast is uit dit onderzoek gebleken dat veranderbereidheid voor de groep HNW een positieve relatie heeft met bevlogenheid. Interessant is om te onderzoeken of deze variabele slechts voor de groep HNW een voorspeller is van bevlogenheid, of deze variabele ook een voorspeller is van

bevlogenheid als toewijding tevens als kerndimensie wordt opgenomen en of deze variabele vervolgens een rol speelt in het huidige JD-R model.

#### 4.5 Theoretische implicatie

De belangrijkste implicatie van het huidige onderzoek is het uitgangspunt van HNW dat zeer bepalend is voor de uitkomsten van onderzoek naar welzijn en wellicht andere uitkomsten. De huidige studie heeft onderzoek gedaan onder een organisatie waar HNW een noodgreep was, maar dit is bij de meeste organisaties die overgaan op HNW niet het geval. Bij de Rabobank (Bijl, 2009), is HNW bijvoorbeeld geïmplementeerd om de organisatie aantrekkelijk te maken. Zij trachten huidige en toekomstige werknemers te verleiden door het werken modern en attractief te maken. HNW is in dit geval geen noodgreep maar een uitdaging. Zoals uit het huidige onderzoek is gebleken, kan dit de resultaten kleuren. Hierbij is belangrijk dat een steekproef slechts representatief is voor een populatie die in een soortgelijke situatie verkeert. HNW is een containerbegrip dat duidelijk gespecificeerd moet worden, waarbij de eerdergenoemde definitie van Bijl (2009) een uitgangspunt kan zijn.

*HNW is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door de medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt (Bijl, 2009).*

## 5. Referenties

- Ainsworth, S. (2009). Flexible work arrangements. *Chemical and Engineering News*, 87(26), 40-42.
- 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 Behavior*, 23 (4), 383-400.
- Bakker, A.B. (2009). Een overzicht van tien jaar onderzoek naar bevlogenheid. *Gedrag en Organisatie*, 22(4), 336-353.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16-38.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H., Bosveld, W., & Van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 425-441.
- Bakker, A.B., Veldhoven, M., Xanthopoulou, D (2010). Beyond the demand-control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel*, 9(1), 3-16.
- Baruch, Y. (1996). Self performance appraisal vs. direct-manager appraisal: A case of congruence. *Journal of Managerial Psychology*, 11(6), 50-65.
- Baruch, Y. (2002). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag Met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: PAR CC
- Bond, J.T., Galinsky, E. and Swanberg, J.E., (1998). *The 1997 national study of the changing workplace*. New York: Families and Work Institute.
- Borritz, M., Rugulies, R., Christensen, K. B., Villadsen, E., & Kristensen, T. S. (2006). Burnout as a predictor of self-reported sickness absence among human service workers: Prospective findings from three year follow up of the PUMA study. *Occupational and Environmental Medicine*, 63(2), 98-106.
- Burke, R. J. (1988). Sources of managerial stress and professional stress in large organizations. In Cooper, C.L. & Payne, R. (1988). *Causes, coping and consequences of stress at work*. Chichester: Wiley.

- Callaghan, P., & Morrissey, J. (1993). Social support and health: A review. *Journal of Advanced Nursing*, 18(2), 203-210.
- Cobb S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38, 300-314.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Dikkers, J. S. E., Jansen, P. G. W., de Lange, A. H., Vinkenburg, C. J., & Kooij, D. (2010). Proactivity, job characteristics, and engagement: A longitudinal study. *Career Development International*, 15(1), 59-77.
- Euwema, M.C., Van Dieren, & Bakker, A.B. (2007). Intern rapport Sociale- en Organisatiepsychologie, Universiteit Utrecht.
- Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39(2), 144-163.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage Publications.
- Furnham, A., Petrides, K.V., Tsaousis, I., Pappas, K. & Garrod, D. (2005). A Cross-Cultural Investigation into the Relationships Between Personality Traits and Work Values. *The Journal of Psychology*, 139, 5–32.
- 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.
- Garrett, R.K. & Danziger, J.N. (2007). Which telework? Defining and testing a taxonomy of technology-mediated work at a distance. *Social Science Computer Review*, 25, 27-47.
- Gerwin, D. (1993). Manufacturing flexibility. A strategic perspective. *Management Science*, 39(4), 395-410.
- Golden, T. D., Veiga, J. F. & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworkers 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.
- Grawitch, M. J., & Barber, L. K. (2010). Work flexibility or nonwork support? Theoretical and empirical distinctions for work-life initiatives. *Consulting Psychology Journal*, 62(3), 169-188.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hahn, J. (2010). *Cities delivering smart, sustainable and socially inclusive growth [speech]*. Toledo: Informal ministerial meeting on urban development.

- Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K., & Ferris, M. (2010). Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict: Finding an extra day or two. *Journal of Family Psychology, 24*(3), 349-358.
- Hill, E.J., Miller, B.C., Weiner, S.P. & Colihan, J. (1998). Influence of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology, 51* (3), 667-683.
- Hill, E.J., Ferris, M. & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior, 63*, 220-241.
- Hornung, S., & Glaser, J. (2010). Job design in a virtual work environment: Potentials for employee self-determination and organizationally beneficial outcomes. *2nd IEEE International Conference on Information Management and Engineering, 3*, 75-79
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P.(2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1332–1356.
- Hylmo, A., & Buzzanell, P. (2002). Telecommuting as viewed through cultural lenses: An empirical investigation of the discourses of utopia, identity and mystery. *Communication Monographs, 69*(4), 329-357.
- Illegems, V. & Verbeke, A. (2004). Telework: What Does it Mean for Management? *Long Range Planning, 37*, 319–334.
- Jacobs, S. M., Pelfrey, S., & Van Sell, M. (1995). Telecommuting and health care: A potential for cost reductions and productivity gains. *The Health Care Supervisor, 14*(2), 43-49.
- Jourdain, G. & Chênevert, D. (2010). Job demands-resources, burnout and intention to leave the nursing profession: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies, 47*(6), 709-722.
- Kleijn, H. & Rorink, F. *Verandermanagement*. Amsterdam: Pearson Education Training.
- Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W.B. & Hoonakker, P (2009). Work engagement and burnout: testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *The Journal of Positive Psychology, 4*(3), 243-255.
- Kraut, R.E. (1994). *Social issues in computing: putting computing in its place*. New York: McGraw-Hill.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment of burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior, 9*(4), 297–308.

- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825-841.
- Meijman, T. F. & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth & H. Thierry (Eds.). *Handbook of work and organizational psychology*, Vol. 2: Work psychology (pp. 5–33). Hove: Psychology Press.
- Metselaar, E. E. & Cozijnsen, A. J. (2005). Van weerstand naar veranderingsbereidheid. Over willen, moeten en kunnen veranderen. Heemstede: Holland Business Publications.
- Peeters, M. C. W., Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1995). Social interactions, stressful events and negative affect at work: A micro-analytic approach. *European Journal of Social Psychology*, 12(4), 391-401.
- Peeters, M. C. W., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing Work and Home: How Job and Home Demands Are Related to Burnout. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 43-61.
- Rinsema, T. (n.d.). De visie van Theo Rinsema van Microsoft Nederland. *Microsoft*. Juni 14, 2011, van [http://www.microsoft.com/netherlands/het\\_nieuwe\\_werken/De\\_Visie\\_Theo.aspx](http://www.microsoft.com/netherlands/het_nieuwe_werken/De_Visie_Theo.aspx).
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 116-131.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003). *Preliminary Manual UWES Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burn-out, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Schaufeli, W.B. & Van Dierendonck, D. (2000). *UBOS -- Utrechtse Burnout Schaal. Handleiding [UBOS Test Manual]*. Lisse, The Netherlands: Swets Test Services.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr. Jekyll and Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. In R. Burke (Ed.), *Work hours and work addiction* (pp. 193-252). Northampton, UK: Edward Elgar.



- Shumaker, S. A., & Brownell, A. (1984). Toward a theory of social support: Closing conceptual gaps. *The Journal of Social Issues*, 40(4), 11-36.
- Standen, P. (1997). Home, work and management in the information age. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 3, 1-14.
- Thatcher, S. M. and Zhu, X. (2006). Changing identities in a changing workplace: identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *Academy of Management Review* 31(4), 1076-1088.
- Torraco, R.J. (2005). Work design theory: A review and critique with implications for human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 16(1), 85-109.
- van Beek, R., van Dijk, D. & Euwema, M. (2000). *Invloed van werkbeleving & veranderbereidheid op autonoom taakgedrag*. Utrecht: Vakgroep Sociale en Organisationspsychologie, Universiteit Utrecht.
- van Steenbergen, E. F., Ellemers, N., & Mooijaart, A. (2007). How work and family can facilitate each other: Distinct types of work-family facilitation and outcomes for women and men. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 279-300.
- van Vegchel, N., De Jonge, J., Söderfeldt, M., Dormann, C., & Schaufeli, W. (2004). Quantitative versus emotional demands among swedish human service employees: Moderating effects of job control and social support. *International Journal of Stress Management*, 11(1), 21-40.
- Veldhoven M. van & Meijman T.F. (1994). Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA). Amsterdam: NIA.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27(2), 213-229.
- Wittle, A. & Mueller, F. (2009). I could be dead for two weeks and my boss would never know': Telework and the politics of representation. *New Technology, Work and Employment*, 24 (2), 131-143