Nieuw Licht op Het Nieuwe Werken:

Welke Energiebronnen leiden tot Bevlogenheid?

Universiteit Utrecht

Masterthesis L.M. Mostert - 3134210
Arbeids- en Organisatiepsychologie
Faculteit Sociale Wetenschappen
Universiteit Utrecht
Academisch jaar 2011-2012

Begeleiding: Dr. E.F. van Steenbergen
Tweede beoordeling: G. Reijseger, MSc.
Externe begeleiding: Drs. J. Iedema, MBA

Utrecht, 02-07-2012

Inhoudsopgave

Samenvatting *3*
1 Theoretisch kader *4*
1.1 Aanleiding voor het huidige onderzoek *4*
1.2 Het Nieuwe Werken *5*
1.3 Doel van het huidige onderzoek *6*
1.4 Bevlogenheid *7*
1.5 Werkgerelateerde energiebronnen *8*
1.6 Persoonlijke energiebronnen *10*
2 Methode *15*
2.1 kwalitatief onderzoek *15*
2.2 kwantitatief onderzoek *15*
2.2.1 Procedure *15*
2.2.2 Participanten *16*
2.2.3 Meetinstrumenten *16*
2.2.4 Statistische analyse *20*
3 Resultaten *21*
3.1 kwalitatief onderzoek *21*
3.2 kwantitatief onderzoek *23*
3.2.1 Beschrijvende statistieken *23*
3.2.2 Correlaties *24*
3.3.3 Toetsing hypothesen *27*
4 Discussie *30*
4.1 Bevestigde verwachtte relaties *30*
4.2 Niet bevestigde verwachte relaties *33*
4.3 Theoretische implicaties *34*
4.4 Beperkingen en aanbevelingen vervolgonderzoek *34*
4.5 Praktische implicaties *36*
4.6 Conclusie *37*
5 Literatuur *38*
6 Bijlagen *38*
6.1 Beschrijving van de geïnterviewde personen *45*
6.2 Volledige online vragenlijst *46*

Nieuw Licht op Het Nieuwe Werken:
Welke Energiebronnen leiden tot Bevlogenheid?

L.M. Mostert
Universiteit Utrecht

Samenvatting

Doel - De doelstelling voor dit onderzoek is, te bepalen welke *werkgerelateerde- en persoonlijke energiebronnen* positief samenhangen met *bevlogenheid* binnen *Het Nieuwe Werken* (HNW).

Opzet/methode - Een online enquête is afgenomen onder 119 medewerkers van een onafhankelijke dienstverlener in Nederland. In dezelfde periode hebben elf ongestructureerde interviews met voorlopers van HNW plaatsgevonden, ten behoeve van het verkrijgen van een eenduidige definitie van HNW.

Bevindingen - Middels regressieanalyse is aangetoond dat de werkgerelateerde energiebron ontplooiingsmogelijkheden en de persoonlijke energiebronnen *psychologisch kapitaal, beheersingsoriëntatie* en *assertiviteit* een significante positieve samenhang met *bevlogenheid* hebben. De persoonlijke energiebron "*grenzen stellen tussen werk en privé"* bleek significant van invloed te zijn op de mate waarin de werkgerelateerde energiebron "*feedback"* met bevlogenheid samenhangt.

Originaliteit - In het huidige onderzoek is gebruik gemaakt van het Job Demands-Resources (JD-R) model, dat nog niet eerder getoetst in de context van HNW.

Trefwoorden - *Het Nieuwe Werken, Bevlogenheid, Job Demands-Resources model, werkgerelateerde energiebronnen, persoonlijke energiebronnen.*

1 Theoretisch kader

1.1 Aanleiding voor het huidige onderzoek

In het hedendaagse debat over de moderne werkcontext staat de term Het Nieuwe Werken (HNW) centraal; een begrip dat te maken heeft met het vernieuwen en optimaliseren van werk. Volgens de media zal HNW leiden tot een betere werkprivé balans, een verhoogd welbevinden en betere prestaties van werknemers. Wetenschappelijk onderzoek naar HNW als totaalconcept is echter grotendeels afwezig en onderzoek naar deelconcepten, zoals thuis werken, gebruik van mobiele apparatuur en flexibele werktijden, geeft tegenstrijdige resultaten. Ook is de term HNW niet eenduidig gedefinieerd. Hierdoor is het tot op heden niet mogelijk geweest om wetenschappelijk te toetsen welke werkgerelateerde- en persoonlijke energiebronnen van medewerkers in deze moderne werkcontext ondersteund moeten worden om de bevlogenheid onder Nederlandse werknemers te stimuleren en daarmee het werk te optimaliseren.

Zowel voor de individuele medewerker als voor organisaties is dit essentiële informatie; zeker nu in Nederland de politici voorstellen om de wettelijk pensioengerechtigde leeftijd te verhogen en we meer jaren van ons leven zullen besteden aan werk, wordt het belang van succesvol en plezierig werken groter.

In het huidige onderzoek is gebruik gemaakt van het Job Demands-Resources (JD-R) model van (Bakker en Demerouti, 2007). Dit model was nog niet eerder gebruikt in de context van HNW. Er is getoetst welke werkgerelateerde- en persoonlijke energiebronnen samenhangen met bevlogenheid (een positieve en affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening) in HNW. Daarnaast is onderzocht of bepaalde persoonlijke energiebronnen van invloed zijn op de relatie tussen de werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid en of tevredenheid met HNW de genoemde relatie tussen werkgerelateerde- en persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid beïnvloedt (zie figuur 1). Na literatuuronderzoek zijn de, tegenstrijdige, resultaten over deelaspecten van HNW gebundeld. Daarnaast heeft in dezelfde periode een reeks van elf interviews plaatsgevonden met mensen die zich gepassioneerd bezig houden met HNW, met als doel een eenduidig begrip van HNW te vormen. Het kader is als volgt opgebouwd: u leest over HNW, over het doel het huidige onderzoek en de gestelde hypothesen, over bevlogenheid en het JD-R model en vervolgens over werkgerelateerde- en persoonlijke energiebronnen.

1.2 Het Nieuwe Werken

Dik Bijl (2009) hanteert de volgende definitie van HNW: *'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 die 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'*. Dit is slechts één van de vele beschikbare definities. HNW is een dynamisch begrip. Dit kan één van de redenen zijn dat wetenschappelijk onderzoek naar HNW als totaalconcept grotendeels afwezig is en dat onderzoek naar deelconcepten, zoals telewerken, werken met mobiele apparatuur en flexwerken, tegenstrijdige resultaten geeft. Een selectie van de resultaten op deze deelconcepten worden hieronder beschreven. Hiermee beoogt het huidige onderzoek de noodzaak van een meer eenduidig beeld van HNW aan te tonen.

Telewerken - Telewerken betekent dat men thuis of op een andere plek dan kantoor werkt. Het beschikbare wetenschappelijk onderzoek naar telewerken rapporteert aan de ene kant meer tevredenheid (Fonner en Roloff, 2010; Slijkhuis, 2012), meer ervaren autonomie (Gajendran en Harrison, 2007; Slijkhuis, 2012), een betere werkprivé-balans (Gajendran en Harrison, 2007) en minder verloopneiging (Gajendran en Harrison, 2007; Golden, Veiga en Dino, 2008). Aan de andere kant worden verlies van structuur (Slijkhuis, 2012), een gelijk gebleven tevredenheid (Konradt en Schmook, 2003), geen verschil in prestatie (Golden, Veiga en Dino, 2008) en professionele isolatie gerapporteerd (Cooper en Kurland, 2002). Deze resultaten zijn tegenstrijdig.

Mobiele technologie - HNW gaat vaak gepaard met het gebruik van meer mobiele technologie, zoals smartphones, tablets en labtops. Aan de ene kant toont het beschikbare wetenschappelijk onderzoek aan dat toegang tot communicatieondersteunende technologie de medewerkers helpt om minder professionele isolatie te ervaren (Golden, Veiga en Dino, 2008) en dat medewerkers zich versterkt voelen door mobiele technologie (Middleton, 2007). Aan de andere kant zorgt de technologie ervoor dat medewerkers altijd beschikbaar kunnen zijn (Middleton, 2007) en verliezen medewerkers tijd doordat ze niet goed met de techniek kunnen werken (Van Deursen en Van Dijk, 2012).

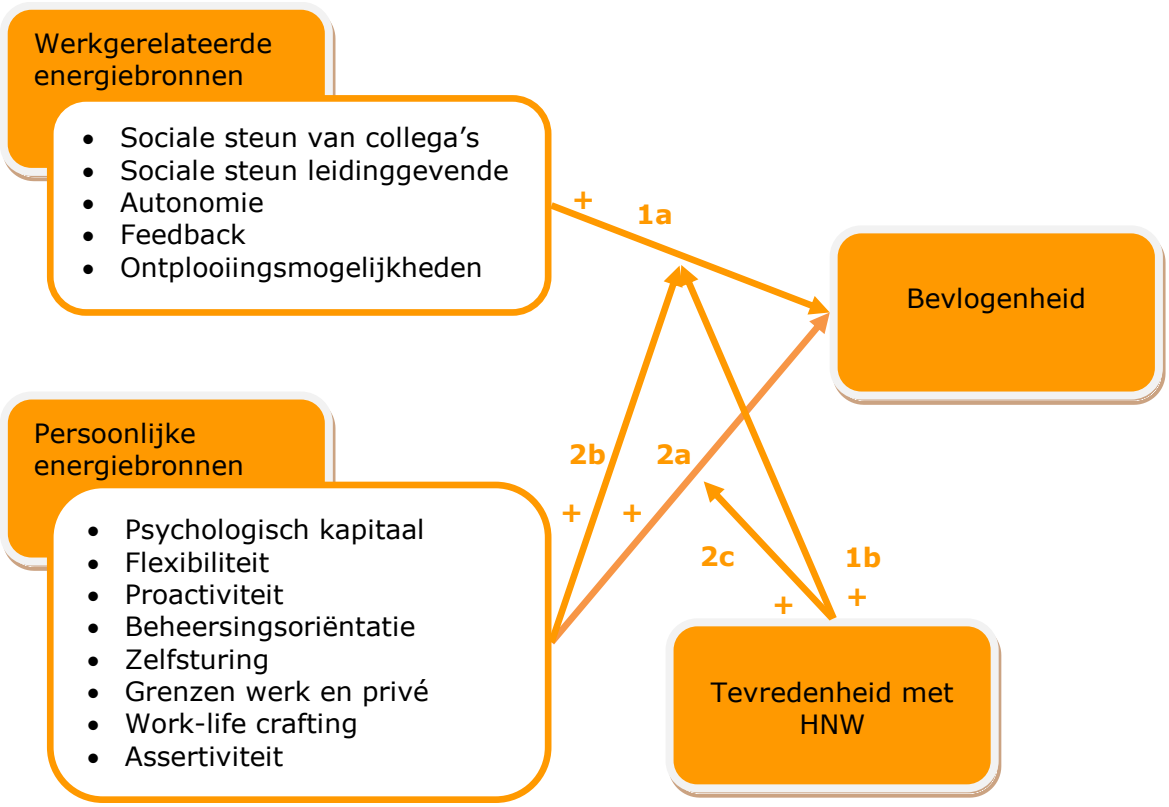
Flexwerken – Flexwerken betekent dat men minder uren werkt of de werktijd anders indeelt. De wetenschappelijke literatuur toont aan de ene kant veel positieve effecten van flexwerken, zoals een betere werkprivé-balans (Peters, Den Dulk en Van der Lippe, 2009), een hogere werktevredenheid en meer organisatiebetrokkenheid (Kelliher en Anderson, 2010). Daartegenover staat de intensivering van werk (Kelliher en Anderson, 2010).

1.3 Doel van het huidige onderzoek

Het huidige onderzoek is grotendeels exploratief, vanwege de afwezigheid van eenduidige literatuur over HNW als totaalconcept en vanwege het feit dat het huidige onderzoek gebruik maakt van een model dat nog niet eerder getoetst is binnen een HNW context.

Het kwalitatieve deel van dit onderzoek beoogt een eenduidig beeld van HWN te schetsen dat bruikbaar is voor wetenschappelijk onderzoek. Het doel van het kwantitatieve onderzoek is vierledig: 1) te toetsen welke werkgerelateerde energie-bronnen significant samenhangen met bevlogenheid binnen HNW, 2) te toetsen welke persoonlijke energiebronnen samenhangen met bevlogenheid binnen HNW, 3) te onderzoeken welke persoonlijke energiebronnen van invloed zijn op de relatie tussen de genoemde werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid binnen HNW en 4) na te gaan of de tevredenheid met HNW van invloed is op de relaties tussen werkgerelateerde energiebronnen en persoonlijke energiebronnen enerzijds en bevlogenheid anderzijds.

In onderstaande figuur is te zien welke energiebronnen in het huidige onderzoek zijn getoetst en hoe de verschillende hypothesen zich tot elkaar verhouden.



Figuur 1: *De hypothesen van het huidige onderzoek in één model.*

1.4 Bevlogenheid

'De kracht van HNW, waar het oorspronkelijk voor is bedoeld, is bevlogen medewerkers creëren, mensen die zowel energie hebben als toegewijd zijn. Betrokken en in balans zijn, en daardoor productiever. Dat is het doel. De heilige graal.'

Prof. K. Nagtzaam (www.365.nl)

De belangrijkste reden om HNW in relatie tot bevlogenheid te onderzoeken is dat de focus van beide ligt op het aanspreken van de interne motivatie van medewerkers; HNW zou idealiter werk meer betekenis moeten geven (Henny van Egmond, persoonlijke mededeling, 28-03-2012) en bevlogenheid kan ontstaan als het werk meer betekenis heeft (Schaufeli en Dijkstra, 2010). Hieronder zal worden uitgelegd wat bevlogenheid is en oplevert.

Bevlogenheid is gedefinieerd als een positieve en affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door drie dimensies: *vitaliteit, toewijding* en *absorptie* (Schaufeli en Bakker, 2004).

- Vitaliteit: werknemers bruisen van de energie, voelen zich fit en sterk, gaan lang door met werken, ervaren weinig vermoeidheid en beschikken over veel doorzettingsvermogen en mentale veerkracht.
- Toewijding: werknemers voelen een sterke betrokkenheid bij het werk. Ze ervaren hun werk als nuttig en zinvol, raken geïnspireerd en worden uitgedaagd door hun werk. Dit brengt gevoelens van trots en enthousiasme met zich mee.
- Absorptie: werknemers gaan op een plezierige manier op in hun werk, waardoor het moeilijk is zich los te maken.

Bevlogen medewerkers krijgen energie als zij bezig zijn met werk, zijn enthousiast over hun baan en gaan helemaal op in hun werkzaamheden. Dit vertaalt zich in betere prestaties op het werk en een hogere mate van organisatiebetrokkenheid van werknemers (Schaufeli en Bakker, 2004; Schaufeli en Dijkstra 2010). Ze staan meer open voor nieuwe informatie, zijn productiever en zijn meer bereid om iets extra's te doen voor de werkgever. Bevlogen medewerkers genieten ook een betere gezondheid. Daarnaast slaat hun bevlogenheid over op anderen in de omgeving (Bakker, 2011; Bakker en Xanthopoulou, 2009; Bakker, Albrecht en Leiter, 2011).

Job Demands-Resources (JD-R) model

Omdat het *Job Demands-Resources (JD-R) model* (Bakker en Demerouti, 2007) het meest gebuikte model is om bevlogenheid te voorspellen (Schaufeli, 2012), ligt het aan de basis van dit onderzoek. Het model is nog niet eerder getoetst in de context van HNW.

Het model kent twee processen. Een gezondheidsondermijnend proces, waarbij taakeisen in het werk via een proces van uitputting (burnout) kunnen leiden tot negatieve uitkomsten, zoals gezondheidsklachten, ziekteverzuim en werkontevredenheid. Daarnaast is er een motivationeel proces, waarbij zogenaamde werkgerelateerde- en persoonlijke energiebronnen via bevlogenheid kunnen leiden tot positieve werkuitkomsten, denk hierbij aan hogere organisatiebetrokkenheid en verbeterde prestatie (Schaufeli en Bakker, 2007). Vanwege de scope van dit onderzoek wordt alleen ingegaan op het motivationele proces (bevlogenheid) en de positieve uitkomsten daarvan. De betekenis van werkgerelateerde- en persoonlijke energiebronnen wordt nu nader toegelicht.

1.5 Werkgerelateerde energiebronnen

Werkgerelateerde energiebronnen zijn een belangrijke voorspeller van bevlogenheid (Bakker, 2011; Bakker en Demerouti, 2008; Bakker, 2003; Albrecht, 2010; Schaufeli et. Al., 2009). Het zijn fysieke, psychologische, sociale of organisationele aspecten van het werk, die functioneel zijn voor het bereiken van werkdoelen en die persoonlijke groei en leren stimuleren (Bakker en Demerouti, 2007). Schaufeli en Bakker (2004a) stellen dat energiebronnen hoogstwaarschijnlijk via interne motivatie, dan wel externe motivatie, tot bevlogenheid leiden. Dat wil zeggen, via bevrediging van de basisbehoeften autonomie, verbinding en competentie (Deci en Ryan, 1985), dan wel het bereiken van werkdoelstellingen.

Onderzoek van Schaufeli, Bakker en Van Rhenen (2009) onder managers en bedrijfsleiders van een Nederlands telecombedrijf (n=201) toonde dat een toename van de werkgerelateerde energiebronnen sociale steun, autonomie, leer- en ontplooiings-mogelijkheden en prestatiefeedback positieve voorspellers waren voor een toename van bevlogenheid een jaar later. Op basis van deze resultaten is een keuze gemaakt voor de vijf werkgerelateerde energiebronnen die in het huidige onderzoek zijn meegenomen; sociale steun van collega's, sociale steun van de leidinggevende, feedback, autonomie en ontplooiingsmogelijkheden. Deze energiebronnen en de verwachte relatie met bevlogenheid en HNW, worden hieronder nader toegelicht.

Sociale steun van collega's en **sociale steun van leidinggevenden -** Frese (1999) propageert dat sociale steun bestaat uit affectieve steun (houden van, aardig vinden en respecteren), bevestiging (bevestigen van de morele en feitelijke juistheid van acties en uitingen) en directe hulp (zoals hulp bij het werk, het geven van informatie of geld). Zijn onderzoek bevestigde grotendeels de bestaande hypothese dat sociale steun een werkgerelateerde energiebron voor werknemers is. Alhoewel binnen HNW sociale

steun naar waarschijnlijkheid vaker op afstand zal plaatsvinden dan in de traditionele context wordt in het huidige onderzoek verwacht dat er een positieve relatie zal zijn met bevlogenheid.

Feedback –feedback is gedefinieerd als informatie die medewerkers krijgen over de kwantiteit of kwaliteit van hun prestaties uit het verleden (Prue en Fairbank, 1981). Dit wordt ook wel prestatiefeedback genoemd. Uit onderzoek van Bakker (2003) blijkt dat managers die feedback geven aan medewerkers zorgen voor een grotere betrokkenheid en betere prestaties (Bakker, 2003). Omdat binnen HNW kan gelden dat er wordt aangestuurd op resultaten is prestatiefeedback wellicht van nog groter belang dan binnen de traditionele werkcontext. In huidig onderzoek wordt een sterke, positieve relatie met bevlogenheid verwacht.

Autonomie - Het Demands-Control model (Karasek, 1979) stelt dat controle over de uitvoering van taken (autonomie) het ongewenste effect van werkdruk op werkstress kan opvangen. Ook uit het onderzoek van Smulders (2006) bleek dat de mate waarin medewerkers zelfstandig konden opereren een grote voorspeller is van de bevlogenheid. Kelliher en Anderson (2010) toonden in hun onderzoek aan dat binnen HNW, autonomie en vertrouwen gelden als belangrijke werkgerelateerde energiebronnen. De vrijheid om zelf te bepalen hoe je je werk invult en het hebben van inspraak dragen bij aan de bevlogenheid. Binnen HNW wordt gesteld dat deze energiebronnen worden gestimuleerd en daarom wordt tussen autonomie en bevlogenheid een positief verband verwacht in huidig onderzoek.

Ontplooiingsmogelijkheden - Schaufeli en Dijkstra (2010) beschrijven dat de mogelijkheden tot ontwikkeling op professioneel gebied, bijscholing en loopbaanmogelijkheden bijdragen aan de bevlogenheid. Dit sluit aan bij de eerdere constatering dat werknemers in Nederland vooral gemotiveerd worden om hun werk zo goed mogelijk uit te voeren wanneer het werk voldoende ontplooiingsmogelijkheden biedt (Bakker, 2003). HNW beoogt werk rondom de medewerker te organiseren (Bijl, 2009); dit zou ook moeten betekenen dat er aandacht is voor de ontwikkelwensen/het ontwikkelpotentieel van de medewerker. Er wordt om die reden verwacht dat in het huidig onderzoek een sterk positief verband zal zijn tussen ontplooiingsmogelijkheden en bevlogenheid.

Het huidige onderzoek wordt verricht in de context van HNW. De verwachting is dat alle genoemde werkgerelateerde energiebronnen een positieve samenhang hebben met bevlogenheid in de context van HNW. Voor de energiebronnen feedback en ontplooiingsmogelijkheden wordt verwacht dat zij de sterkste samenhang met bevlogenheid zullen vertonen.

HNW zou logischerwijs moeten leiden tot meer tevredenheid bij klanten en medewerkers (Bijl, 2009). Ook Henny van Egmond (persoonlijke mededeling, 28-03-2012) bevestigde het vermoeden dat het belangrijk is om alle medewerkers in een vroeg stadium al te consulteren in een verandertraject dat tot HNW zou moeten leiden, zodat zij tevreden zijn en gecommitteerd zijn aan de keuzes die zijn gemaakt. Dit is nog niet eerder onderzocht. Om te toetsen of dit een rol speelt in de relatie tussen werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid, is tevredenheid met HNW meegenomen als moderator. Er wordt verwacht dat de relatie tussen werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid sterker is, naarmate medewerkers meer tevreden zijn met de manier van werken bij hun organisatie. De hypothesen met betrekking tot werkgerelateerde energiebronnen voor huidig onderzoek zijn (zie ook figuur 1):

H_{1a}: De werkgerelateerde energiebronnen sociale steun van collega's, sociale steun van de leidinggevende, autonomie, feedback en ontplooiingsmogelijkheden hangen positief samen met bevlogenheid van medewerkers bij Ordina die nieuw werken.
Exploratief zal onderzocht worden welke van deze werkgerelateerde energiebronnen het sterkst samenhangen met bevlogenheid.

H_{1b}: Tevredenheid met HNW modereert relaties tussen de werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid in die zin dat deze relaties sterker zijn wanneer de tevredenheid met HNW hoog is.

1.6 Persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid

Naast werkgerelateerde energiebronnen, zijn persoonlijke energiebronnen een belangrijke voorspeller van bevlogenheid (Bakker, 2011; Bakker en Demerouti, 2008; Bakker, 2003; Albrecht, 2010; Schaufeli et. Al., 2009; Xanthopoulou, 2007). Persoonlijke energiebronnen zijn positieve zelfevaluaties die gerelateerd zijn aan iemands veerkracht en de mate waarin een werknemer gelooft dat hij/zij succesvol invloed kan uitoefenen op de werkomgeving en hier controle over heeft (Hobfoll et Al., 2003 in Bakker, 2011). Zelfvertrouwen, persoonlijke effectiviteit, een interne locus of control en het kunnen waarnemen en reguleren van de eigen emoties zijn voorbeelden van persoonlijke energiebronnen die bevlogenheid positief voorspellen (Albrecht, 2010).

In de context van HNW is zeer weinig bekend over de samenhang tussen persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid. Om die reden zal in het huidige onderzoek een groot aantal verschillende persoonlijke energiebronnen worden meegenomen; psychologisch kapitaal (bestaande uit hoop, optimisme, weerbaarheid en persoonlijke

effectiviteit), flexibiliteit, proactiviteit, beheersingsoriëntatie, zelfsturing, grenzen stellen tussen werk en privé, work-life crafting en assertiviteit. Deze energiebronnen en de verwachte relatie met bevlogenheid en HNW, worden hieronder nader toegelicht.

psychologisch kapitaal (PsyCap) - Deze energiebron bestaat uit vier subschalen; hoop, optimisme, weerbaarheid en persoonlijke effectiviteit (Avey, Wernsing en Luthans, 2008; Avey, Luthans, Smith en Palmer, 2010; Avey, Luthans en Youssef, 2010). Hieronder volgt eerst een toelichting bij de vier subschalen die onder PsyCap vallen, waarna de verwachte relatie met bevlogenheid en HNW volgt.

Hoop - is gedefinieerd als het nastreven van doelen en waar nodig het bijstellen van de weg naar die doelen, om succes te bewerkstelligen (Avey, Luthans, Smith en Palmer 2010). Snyder definieert hoop als het geloof dat men vaardig genoeg is om bepaalde acties te initiëren en vol te houden (*agency*) en het geloof dat men wegen naar dit doel kan genereren (*pathways*) (Snyder et Al., 1996). Hoop blijkt gerelateerd te zijn aan prestatie, tevredenheid, geluk en toewijding (Luthans en Youssef, 2007) en wordt daarom aangemerkt als een persoonlijke energiebron.

Optimisme - is, net als de energiebron hoop, gerelateerd aan prestatie, tevredenheid, geluk en toewijding (Luthans en Youssef, 2007). Optimisme verwijst naar de neiging die mensen hebben om een positieve vooruitblik te hebben. Scheier and Carver (1985) beschrijven dat pessimisten eerder geneigd zijn tot vermijdingsgedrag, waar optimisten actief problemen aanpakken. Hierdoor wordt optimisme aangemerkt als persoonlijke energiebron.

Weerbaarheid - is *'de capaciteit om terug te komen van een tegenslag, conflict of mislukking of zelfs van positieve gebeurtenissen, progressie en verhoogde verantwoordelijkheid'* (Luthans, 2002). Wagnild (2009) geeft aan dat weerbaarheid positief gerelateerd is aan vele gewenste uitkomsten, zoals fysieke- en emotionele gezondheid en dat het samenhangt met interne kracht, competentie, optimisme, flexibiliteit en de vaardigheid om effectief om te gaan met tegenslagen. Schaufeli en Dijkstra (2010) geven daarom aan dat het goed is om aan je eigen weerbaarheid te werken en zo meer bevlogen te zijn in het werk.

Persoonlijke effectiviteit - verwijst naar de overtuiging of het vertrouwen dat iemand heeft om adequaat, efficiënt en succesvol te handelen. Stajkovic en Luthans (1998) definiëren persoonlijke effectiviteit op het werk als *'het geloof dat medewerkers hebben dat zij de motivatie, cognitieve energiebronnen en actieplannen die nodig zijn kunnen mobiliseren, om een specifieke taak in een gegeven context succesvol uit te voeren'*. Er wordt gesuggereerd dat er een opwaartse spiraal ontstaat, waarbij de aanwezigheid van werkgerelateerde energiebronnen de persoonlijke effectiviteit

versterkt, hetgeen op haar beurt weer leidt tot meer bevlogenheid (Schaufeli en Bakker 2007).

Avey, Wernsing en Luthans (2008) rapporteren dat PsyCap gerelateerd is aan positieve emoties, wat zich vertaalt in attitudes, zoals bevlogenheid, en gedrag wat relevant is voor verandering. Ook Luthans en Youssef (2007) (2008) benadrukken de positieve relatie met aanpassingsvermogen. MacEachen en anderen (2008) stellen dat men om met de nieuwe mate van flexibiliteit van HNW om te kunnen gaan moet beschikken over genoeg veerkracht (een onderdeel van weerbaarheid) om eigen grenzen te bepalen. Aangezien HNW ten opzichte van de traditionele manier van werken die medewerkers gewend zijn veel aanpassing vergt, is de verwachting voor het huidige onderzoek dat PsyCap sterk samen zal hangen met bevlogenheid.

Flexibiliteit - Flexibel zijn houdt in: je eigen houding en opvattingen vrijwillig aanpassen aan veranderende omstandigheden in je werkomgeving en snel kunnen schakelen. Binnen de context van HNW wordt veel flexibiliteit van werknemers vereist (Slijkhuis, 2012; MacEachen et Al., 2008), vandaar dat dit een interessante voorspeller is om mee te nemen in het model. De verwachting is dat flexibiliteit zorgt voor minder stress en verspilde energie in het werk en op deze manier bijdraagt aan de mentale gezondheid van werknemers. Werknemers die mentaal gezond zijn, zullen eerder positief (werk)gedrag vertonen, wat zich bijvoorbeeld vertaalt in bevlogenheid (Schaufeli en Dijkstra, 2010).

Om deze redenen is de verwachting voor huidig onderzoek dat meer flexibiliteit in sterke mate samen zal gaan met meer bevlogenheid.

Proactiviteit - gaat over actief en initiatief tonend gedrag dat verder gaat dan wat er formeel van iemand wordt verwacht op het werk (Hakanen, Perhoniemi en Toppinen-Tanner, 2009). Het valt onder de noemer van persoonlijk initiatief. Hobfoll's 'Conservation of Resources (COR) theory' stelt dat werkgerelateerde energiebronnen leiden tot bevlogenheid en dat bevlogenheid leidt tot persoonlijk initiatief. Persoonlijk initiatief zou vervolgens weer een positief effect hebben op bevlogenheid. Ook Schaufeli (2007) erkent de relatie met pro-actieve eigenschappen.

In huidig onderzoek wordt verwacht dat persoonlijk initiatief positief samenhangt met bevlogenheid. Vanwege de complexe relatie met bevlogenheid wordt voor het huidige onderzoek geen verwachting uitgesproken over de intensiteit van deze relatie binnen HNW.

Beheersingsoriëntatie - is een gegeneraliseerde verwachting dat beloningen, bekrachtigingen of uitkomsten (promoties, gunstige omstandigheden, salarisverhogingen en algemene verbetering in de carrière) onder de controle zijn enerzijds van iemands eigen acties (intern) of anderzijds van andere factoren (extern). Intern georiënteerde

medewerkers zijn meer tevreden met hun baan dan extern georiënteerde medewerkers (Spector, 1988).

In het huidig onderzoek wordt verwacht dat een interne oriëntatie een persoonlijke energiebron is, die positief gerelateerd is aan bevlogenheid. Aangezien in de organisatie waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd in zekere mate op resultaat wordt gestuurd (namelijk op de marge die medewerkers behalen) zal het belang van een interne oriëntatie naar verwachting groot zijn.

Zelfsturing - Medewerkers die zelfsturend leren nemen initiatief om te leren en ontdekken daarin zelf hun behoeften, bepalen hun doelen, brengen de nodige middelen bij elkaar, kiezen geschikte leerstrategieën en passen ze toe (De Rick, Vanhoren, Op den Kamp en Nicaise, 2006). Zelfsturing in de leer- en loopbaanplanning houdt verband met job crafting; aanpassingen die medewerkers uit eigen initiatief maken in hun taakeisen en werkgerelateerde energiebronnen om hun persoonlijke (werk)doelen te behalen of te optimaliseren (Tims, Bakker and Derks, 2012). Volgens Bakker, Albrecht en Leiter (2010) houden bevlogen medewerkers hun eigen bevlogenheid in stand door jobcrafting. Bevlogen medewerkers passen hun werkomgeving actief aan, waardoor de baan beter bij hun past en dat het werk meer betekenis heeft.

Aangezien de ruimte voor zelfsturing binnen HNW aanzienlijk zou moeten zijn, er vindt immers een verschuiving plaats van wantrouwen naar vertrouwen, is de verwachting voor huidig onderzoek dat medewerkers de positieve relatie tussen zelfsturing en bevlogenheid hoog is.

Grenzen stellen tussen werk en privé - Als de begrenzingen van een kantoorlocatie en kantoortijden weg vallen door HNW, kan het zijn dat medewerkers niet stoppen met werken. Kelliher en Anderson (2010) geven hiervoor een mogelijke verklaring, namelijk ons streven naar wederkerigheid; de leidinggevende is meer flexibel naar de werknemer toe en de werknemer krijgt het gevoel dat hij als wederdienst extra inspanning moet leveren. Daarnaast kan men moeite hebben om te beslissen dat het geoorloofd is om elf uur 's ochtends te gaan tennissen in plaats van te werken, ook al staat daar een avond werken tegenover.

De grenzen van werk en privétijd moeten medewerkers in HNW zelf stellen. De verwachting is dat medewerkers die beter in staat zijn om de grens tussen werk en privé te aan te geven, meer bevlogen zullen zijn.

Work-life crafting - Schaufeli en Dijkstra (2010) geven aan dat bevlogen medewerkers, in tegenstelling tot werkverslaafden, naast hun werk investeren in hun privéleven, hun hobby's, vriendschappen en gezinsleven. HNW kan tot gevolg hebben dat het moeilijker wordt om niet te werken in de 'vrije tijd', terwijl projectdeadlines, werkgerelateerde e-mails of telefoontjes dominant aanwezig zijn. Ook de aanwezigheid

van archieven en boekenkasten met werkgerelateerde publicaties in huis kan het privéleven verstoren (Desrochers, Hilton en Larwood 2005). Werken tijdens de 'werktijd' kan echter ook bemoeilijkt worden, wanneer er afleidingen zijn, zoals familieleden die langs komen of huilende kinderen.

De verwachting voor huidig onderzoek is dat medewerkers die beter in staat zijn verbeteringen in hun leven aan te brengen waardoor een goede balans ontstaat, meer bevlogen zullen zijn.

Assertiviteit – Assertiviteit heeft betrekking op het opkomen voor persoonlijke rechten, het uiten van gedachten, overtuigingen en gevoelens op een directe, eerlijke en gepaste manier die de rechten van anderen respecteert. Schaufeli en Dijkstra (2010) geven aan dat het belangrijk is om te praten over stressbronnen, voor jezelf op te komen, je werkwaarden na te streven en complimenten te geven, om bevlogen te zijn in het werk. Dit is assertief gedrag.

Assertiviteit kan bijdragen aan het stellen van grenzen aan werk- en privétijd en het bewaken daarvan, het vragen om feedback en het zorgen dat resultaatdoelstellingen duidelijk zijn. Er wordt verwacht dat de meer assertieve medewerkers in het huidige onderzoek in sterke mate meer bevlogen zullen zijn.

De verwachting voor het huidige onderzoek is dat alle genoemde persoonlijke energiebronnen een positieve samenhang hebben met bevlogenheid in de context van HNW. Voor de bronnen PsyCap, beheersingsoriëntatie, zelfsturing en assertiviteit worden de sterkste relaties verwacht met bevlogenheid.

Daarnaast is de verwachting dat persoonlijke energiebronnen kunnen helpen bij het benutten of waarderen van werkgerelateerde energiebronnen en zo de relatie tussen werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid kunnen versterken. Zo zou bijvoorbeeld assertiviteit kunnen helpen bij het verhogen van de autonomie. Deze verwachting is niet gebaseerd op bestaande theorie.

Er wordt daarnaast, gelijk aan de verwachting voor de relatie tussen werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid, verwacht dat de relatie sterker is, naarmate medewerkers meer tevreden zijn met de manier van werken bij hun organisatie. De hypothesen voor huidig onderzoek met betrekking tot persoonlijke energiebronnen zijn (zie ook figuur 1):

H_{2a}: De persoonlijke energiebronnen psychologisch kapitaal, flexibiliteit, proactiviteit, beheersingsoriëntatie, zelfsturing, grenzen stellen tussen werk en privé, work-life crafting en assertiviteit hangen positief samen met bevlogenheid van medewerkers bij Ordina die nieuw werken.

Exploratief zal onderzocht worden welke van deze Persoonlijke energiebronnen het sterkst samenhangen met bevlogenheid.

H_{2b}: De genoemde persoonlijke energiebronnen modereren de positieve samenhang tussen werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid, in die zin dat persoonlijke energiebronnen kunnen helpen bij het benutten of waarderen van werkgerelateerde energiebronnen.
Exploratief zal onderzocht worden welke van deze persoonlijke energiebronnen het sterkst samenhangen met de relatie tussen werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid.

H_{2c}: Tevredenheid met HNW modereert de relaties tussen de persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid in die zin dat deze relaties sterker zijn wanneer de tevredenheid met HNW hoog is.

2 Methode

2.1 kwalitatief onderzoek

Ten behoeve van het huidige onderzoek heeft een reeks van elf ongestructureerde interviews plaatsgevonden met mensen die zich gepassioneerd bezig houden met HNW Bekijk bijlage 1 voor een beschrijving van de personen die hieraan hebben deelgenomen. Er is gevraagd naar de visie van de respondenten op HNW. Daarnaast is gevraagd naar de mogelijke link tussen HNW, bevlogenheid en werkgerelateerde- en persoonlijke energiebronnen.

2.2 kwantitatief onderzoek

2.2.1 Procedure

Het kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd bij Ordina Nieuwegein; een onafhankelijke dienstverlener die strategie en beleid in bedrijfsprocessen en ICT implementeert. Er is een digitale vragenlijst uitgezet onder een representatieve groep medewerkers. Eén afdeling van 240 medewerkers heeft de uitnodiging via email van hun directeur ontvangen. Daarnaast is een oproep gedaan via een link in de organisatiebrede nieuwsbrief, die naar alle 3000 medewerkers is verstuurd, en is een bericht op de interne sociale media geplaatst, waarvan 1300 medewerkers lid zijn.

2.2.2 Participanten

158 medewerkers zijn begonnen om de vragenlijst in te vullen. 119 van deze medewerkers heeft de vragenlijst volledig afgerond (75%). Alleen deze vragenlijsten zijn in de analyse meegenomen. Dit betekent dat ongeveer vier procent van alle werknemers hebben deelgenomen aan het onderzoek. Er hebben 16 vrouwen (13%) en 103 mannen (87%) deelgenomen. De gemiddelde leeftijd van de participanten is 42.3 jaar (SD = 8.2). De participanten zijn gemiddeld 7.8 jaar (SD = 5.3) in dienst van Ordina en 13.2 jaar (SD = 8.4) werkzaam binnen hetzelfde beroep. Volgens contract werken zij gemiddeld 38.7 uur (min. = 24, max. = 40) per week, maar 50 procent van de participanten werkt gemiddeld een aantal uur over, waardoor het gemiddeld aantal totaal gewerkte uren per week 42.4 is (min. = 24, max. = 60). Van de participanten is 81,5 procent getrouwd of samenwonend en heeft 60,5 procent thuiswonende kinderen. Van de 119 respondenten zijn er 13 (11%) leidinggevende.

2.2.3 Meetinstrumenten

De vragenlijst bestaat uit 107 items verdeeld over demografische gegevens, werkgegevens en 20 schalen. De gehele vragenlijst is te vinden in bijlage 2.

Sociale steun van collega's - is gemeten middels een voor dit onderzoek ingekorte schaal, gebaseerd op de *Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid* (VBBA; Van Veldhoven & Meijman, 1994), welke door de Commissie Testaangelegenheden Nederland (COTAN) betrouwbaar en valide is bevonden. De schaal bevat drie items die werden gescoord op een vijfpunts Likert-schaal (1=nooit, 5=altijd). Een voorbeelditem is: '*Kunt u als dat nodig is uw directe collega's om hulp vragen?*'. De Cronbach's alpha van deze schaal is .82. In het huidige onderzoek wordt een Cronbach's alpha van .70 of hoger als voldoende beschouwd (Evers, 2009).

Sociale steun leidinggevende - is eveneens gemeten middels een voor dit onderzoek ingekorte schaal, gebaseerd op de *Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid* (VBBA; Van Veldhoven & Meijman, 1994). De schaal bevat drie items die werden gescoord op een vijfpunts Likert-schaal (1=nooit, 5=altijd). Een voorbeelditem is: '*Kunt u op uw directe leiding rekenen wanneer u het in het werk wat moeilijk krijgt?*'. De Cronbach's alpha van deze schaal is .87 bevonden.

Autonomie - is tevens gemeten met een voor dit onderzoek ingekorte schaal, gebaseerd op de *Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid* (VBBA; Van Veldhoven & Meijman, 1994). De schaal bevat drie items die werden gescoord op een vijfpunts Likert-schaal (1=nooit, 5=altijd). Een voorbeelditem is: 'Kunt *u zelf beslissen hoe u het werk uitvoert?*'. De Cronbach's alpha van de schaal is .72.

Feedback - is ook middels een voor dit onderzoek ingekorte schaal, gebaseerd op de *Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid* (VBBA; Van Veldhoven & Meijman, 1994) gemeten. De schaal bevat drie items die werden gescoord op een vijfpunts Likert-schaal (1=nooit, 5=altijd). Een voorbeelditem is: '*Er zijn binnen mijn werk voldoende mogelijkheden om er achter te komen hoe goed ik mijn werk doe*'. De Cronbach's alpha van deze schaal in het huidige onderzoek is .81.

Ontplooiingsmogelijkheden- is gemeten met viertal vragen, uit de *Job Content Questionnaire* (JCQ) van Karasek (1985). De JCQ toont over het algemeen een goede betrouwbaarheid (Karasek et Al., 1998). De vier items werden gescoord op een vijfpunts Likert-schaal (1=geheel mee oneens, 5=geheel mee eens). Een voorbeelditem van de gebruikte schaal is: '*In mijn werk heb ik de mogelijkheid om mijn sterke punten te ontwikkelen*'. De Cronbach's alpha van deze schaal is .89.

Alle antwoorden werden zodanig gecodeerd dat hoge scores duiden op een grotere ervaren beschikbaarheid van werkgerelateerde energiebronnen.

Hoop - is gemeten middels de *State Hope Scale* (Snyder et Al., 1996). Deze schaal is veel gebruikt in gevarieerde contexten, zo ook binnen de werkomgeving (Peterson & Luthans, 2003). De participanten werden onder anderen gevraagd in hoeverre zij het eens waren met de stelling '*Op mijn werk heb ik er vertrouwen in dat ik, als ik in de knoop zit, verschillende oplossingen zou weten te vinden'*. Voor deze schaal is een vijfpunts Likert-schaal gebruikt (1=geheel mee oneens, 5=geheel mee eens). De Cronbach's alpha van deze schaal in het huidige onderzoek is .84.

Optimisme - is gemeten met de uit zes items bestaande *Life Oriëntation Test* (LOT; Scheier & Carver, 1985). Deze test biedt een korte, intern consistente en valide zelfrapportage meting van doelgericht denken op dat moment, dat handig kan zijn voor onderzoekers en toegepaste professionals (Snyder, et Al., 1996). Een voorbeelditem van de gebruikte schaal is: '*Ik ga uit van een goede afloop, ook als er dingen onzeker zijn in mijn werk'*. Voor deze schaal is een vijfpunts Likert-schaal gebruikt (1=geheel mee oneens, 5=geheel mee eens). De Cronbach's alpha van deze schaal in het huidige onderzoek is .71.

Weerbaarheid - is gemeten met de zogeheten *Resilience Scale* van Wagnild & Young (1993). Een metastudie van Wagnild uit 2009 over twaalf studies die de schaal hebben gebruikt toont dat de interne consistentie en betrouwbaarheid van deze schaal erg goed is, met Cronbach's alpha tussen 0.72 en 0,94. Een voorbeeld van een item in deze schaal is: '*Als ik een tegenslag heb in mijn werk, heb ik er moeite mee om er weer bovenop te komen en verder te gaan'*. Voor deze schaal is een vijfpunts Likert-schaal gebruikt (1=geheel mee oneens, 5=geheel mee eens). De Cronbach's alpha van deze schaal in het huidige onderzoek is .84.

Persoonlijke effectiviteit - de vierde en laatste energiebron die valt onder het psychologisch kapitaal, is gemeten aan de hand van een lijst van vijf items, die door Vink, Ouweneel en Le Blanc (2011) is ontwikkeld. De items zijn gebaseerd op de Generalized Self-efficacy Scale van Schwarzer en Jerusalem (1995 in Vink, Ouweneel en Le Blanc, 2011). Een voorbeelditem is: '*Op mijn werk bereik ik mijn doel, ook wanneer er zich onverwachte situaties voordoen'*. Voor deze schaal is een vijfpunts Likert-schaal gebruikt (1=geheel mee oneens, 5=geheel mee eens). De Cronbach's alpha van deze schaal is .80.

PsyCap - de kernfactor die voorgaande vier subschalen tezamen vormen (Avey, Wernsing & Luthans, 2008; Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010; Avey, Luthans & Youssef, 2010), heeft in huidig onderzoek een Cronbach's alpha van .80. De variabele PsyCap is aangemaakt door de vier gemiddelden op de subschalen de middelen. Vooraf is een factoranalyse uitgevoerd om te bepalen of de vier subschalen als één schaal gebruikt mochten worden, zoals hiervoor genoemde onderzoeken eerder getoetst hebben. In overeenstemming met deze bevindingen werd één factor geëxtraheerd, waarop alle schalen hoger dan .70 laadden. Er waren geen schalen die op een tweede factor laadden. Voor deze factoranalyse is de steekproefgrootte afdoende bevonden (KMO .79) en zijn de inter-item-correlaties geen reden geweest om schalen uit te sluiten (*r* tussen .44 en .61).

Flexibiliteit - is gemeten aan de hand van een voor dit onderzoek ontwikkelde vragenlijst, bestaande uit vijf items. De items werden gemeten op een vijfpunts Likertschaal (1=geheel mee oneens, 5=geheel mee eens). Een voorbeelditem is: '*Ik maak me snel een andere werkwijze eigen'*. De Cronbach's alpha van deze schaal in het huidige onderzoek is .70.

Proactiviteit - is gemeten middels een vragenlijst uit Frese, et Al. (1997). Deze zeven item lange lijst meet het zelfgerapporteerde initiatief van medewerkers. De items werden wederom gemeten op een een vijfpunts Likertschaal (1=geheel mee oneens, 5=geheel mee eens). Een voorbeeld van een item is: '*Ik pak problemen op een actieve manier aan'*. De Cronbach's alpha van deze schaal is in het huidige onderzoek .83.

Beheersingsoriëntatie - is gemeten met de *Work Locus of Control Scale* (WLCS; Spector, 1988), die speciaal voor het werkdomein is ontwikkeld ten behoeve van het vergroten van de validiteit. Spector toonde aan dat dit een bruikbare schaal betreft. Ook deze items werden gemeten op een een vijfpunts Likertschaal (1=geheel mee oneens, 5=geheel mee eens). Een hoge score wijst op een interne oriëntatie; de verwachting dat beloningen, bekrachtigingen of uitkomsten onder de controle zijn van iemands eigen acties. Een voorbeelden betreft: '*Er is altijd wel ruimte om het werk naar eigen inzicht in te vullen'*. De Cronbach's alpha van deze schaal in het huidige onderzoek is .83.

Grenzen stellen tussen werk en privé - is gemeten aan de hand van een valide bevonden schaal van Desrocher, Hilton, & Larwood (2005); de *3-item Work-Family Integration-Blurring Scale* (WFIBS). De schaal is gemeten met een vijfpunts Likertschaal (1=geheel mee oneens, 5=geheel mee eens). Een voorbeelditem is: '*Het is vaak moeilijk te zeggen waar mijn werkleven eindigt en mijn privé-leven begint'*. De Cronbach's alpha van deze schaal is in het huidige onderzoek .85.

Zelfsturing - is gemeten met een verkorte en aangepaste versie van de *Job Crafting Scale*, ontwikkeld en gevalideerd door Tims, Bakker & Derks (2012). De schaal kon worden beantwoord op een zevenpunts Likert-schaal (1=niet van toepassing, 7=geheel van toepassing). Een voorbeelditems is: '*Ik zoek inspiratie bij mijn leidinggevende*'. De Cronbach's alpha van deze schaal is in het huidige onderzoek .80.

Work-life crafting - is gemeten met een voor dit onderzoek ontwikkelde, negen items lange, lijst. De antwoorden werden gegeven op een vijfpunts Likertschaal (1=nooit, 5=altijd). Een voorbeelditems is: '*Als tijdens privé-tijd een werktelefoontje mij niet uitkomt, geef ik dat aan*'. De Cronbach's alpha van deze schaal is .78.

Assertiviteit - is gemeten middels een vragenlijst van zes items, welke is ontwikkeld ten behoeve van dit onderzoek. Deze items werden gemeten op een vijfpunts Likertschaal (1=geheel mee oneens, 5=geheel mee eens). Dit is een voorbeeld van een item: '*Als iemand iets niet goed heeft gedaan heb ik er moeite mee om dat rechtstreeks te zeggen'*. De Cronbach's alpha van deze schaal is .75.

Bevlogenheid - is gemeten middels een voor dit onderzoek verkorte versie de *Utrechtse Bevlogenheidschaal* van negen items (UBES-9; Schaufeli, Bakker & Salanova 2006), waarbij de kerndimensies "vitaliteit" en "toewijding" zijn meegenomen. De respondent kon antwoorden op de zes items op een zevenpunts Likert-schaal (0=nooit, 6=altijd). Een voorbeelditem is: '*Op mijn werk bruis ik van energie*'. De Cronbach's alpha van de gehele schaal is in het huidige onderzoek .93 en van de afzonderlijke schalen .90 (vitaliteit) en .93 (toewijding). Onderstaande algemene normscores voor de Nederlandse beroepsbevolking zijn gehanteerd voor vergelijking met de onderzoeksresultaten (Schaufeli en Bakker, 2003).

***Tabel 1**. Normscores voor de UBES-9 (N = 527)*

	vitaliteit	toewijding	Totaal bevlogenheid
Zeer laag	< 1,20	<2,00	<1,66
Laag	1,21 – 2,40	2,00 – 2,99	1,67 – 2,66
gemiddeld	2,41 – 3,33	3,00 – 4,60	2,67 – 3,77
Hoog	3,34 – 4,33	4,61 – 5,20	3,78 – 4,56
Zeer hoog	> 4,34	> 5,21	> 4,57

Het Nieuwe Werken - Aan de hand van een zelf ontwikkelde vragenlijst voor een vorig onderzoek is gemeten in hoeverre de participanten volgens HNW principes werken, zodat de assumptie gecheckt kon worden dat dit onderzoek inderdaad in een HNW context is uitgevoerd. Een voorbeelditem is: '*De informatie die ik voor mijn werk nodig heb is digitaal beschikbaar*'. De antwoordcategorieën betroffen een zevenpunts Likert-schaal (1=helemaal niet waar, 7=helemaal waar). De Cronbach's alpha van de schaal is .78.

Tevredenheid met HNW - is in de vragenlijst gemeten middels de vraag '*Over het geheel genomen ben ik tevreden over de manier van werken bij Ordina*'. Voor beantwoording is wederom een zevenpunts Likert-schaal gebruikt (1=helemaal niet waar, 7=helemaal waar).

Alle antwoorden werden zodanig gecodeerd dat hoge scores duiden op een positieve uitkomst; in hogere mate beschikbare energiebronnen, een hogere bevlogenheid, meer werken volgens de principes van HNW of meer tevredenheid met HNW.

2.2.4 Statistische analyse

De statistische analyses zijn uitgevoerd met behulp van SPSS versie 19.0. Allereerst zijn er factor- en betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd voor elke schaal. Om de mate van samenhang tussen de variabelen te bepalen zijn de Pearson's correlatiecoëfficiënten berekend. Voordat de regressieanalyses zijn uitgevoerd, zijn de alle predictorvariabelen gestandaardiseerd.

Fase 1 - Om de hypothesen 1a en 2a (de hoofdeffecten van werkgerelateerde en persoonlijke energiebronnen op bevlogenheid) te toetsen zijn multiple regressies uitgevoerd, hierbij bleek geen enkele controlevariabelen significant, waarna besloten werd de analyses nog eenmaal zonder de controlevariabelen uit te voeren. Om de hypothesen 1b, 2b en 2c (de moderatie-effecten) te toetsen, zijn moderatoranalyses uitgevoerd aan de hand van multipele regressie, wederom zonder controlevariabelen. Vanwege het aantal respondenten en de gewenste statistische power is telkens één moderatorvariabele per keer meegenomen in een regressieanalyse.

Fase 2 - Alleen de predictoren en moderatoren die significant bleken zijn meegenomen in de masteranalyse.

Fase 3 - Omdat het mastermodel 4 predictoren meer bevatte dan de statistische power toe laat zijn in het laatste stadium nog de vijf moderatievariabelen die niet significant bleken in het mastermodel weggelaten. Met de overige 11 predictoren is nog eenmaal een hiërarchische multipele regressie uitgevoerd. Op basis van deze laatste analyse is bepaald of de vier hypothesen ondersteund worden.

3 Resultaten

3.1 kwalitatief onderzoek

Hieronder zijn de belangrijkste uitspraken over HNW gegroepeerd, onder drie thema's die bijna in elk interview leidend waren; 1) de heroverweging van gebruikte middelen op basis van de (nieuwe) strategie, 2) de overgang van input gestuurd (uren maken) naar resultaat-verantwoordelijk werken (kwaliteit leveren) en 3) de overgang van controle op medewerkers naar vertrouwen en verantwoordelijkheid voor medewerkers. Een aantal gedachten die deze voorlopers van HNW hierover tijdens de interviews hebben geventileerd, zijn hieronder beschreven.

Heroverweging van de middelen op basis van de (nieuwe) strategie - Veel respondenten gaven aan dat het HNW eigenlijk niets meer is dan logisch nadenken over de manier waarop we werk zouden moeten vormgeven en aan de hand daarvan beslissen welke middelen we daartoe moeten inzetten. Uit de vraag waartoe een organisatie op aarde is zou de strategie van de organisatie moeten worden gedestilleerd. Deze strategie, alsmede de medewerker, is leidend voor de bepaling van de juiste middelen.

'Antwoord op de vragen 'Wat doen we?' en 'waar staan we voor?'
moet de reden zijn om werk anders in te richten.
HNW is maatwerk tussen werkgever, werknemer en het werk'
Jan Iedema, 30-03-2012

'De vraag 'waartoe zijn we op aarde?' moet de strategie van een organisatie bepalen
en dat zijn de leidende principes voor HNW.
HNW is eigenlijk weer Normaal Werken en al het gedoe wegnemen'.
Henny van Egmond, 28-03-2012

Van 'input-gestuurd' naar 'resultaatverantwoordelijk' werken – de respondenten stelden dat we assumpties en waarheden in het werk aanhouden die uit andere tijden komen en tegenwoordig niet meer logisch zijn. Zo is het niet meer logisch om mensen te belonen voor hun input, voor hun tijd. In de tijd van de industrialisatie was het belangrijk dat mensen tijdens dezelfde werkuren aanwezig waren. Met alle technologische mogelijkheden die we nu hebben is dat in veel gevallen al lange tijd niet meer nodig. Waarom zouden we daar dan voor belonen en niet voor dat wat nu het belangrijkste is, namelijk de resultaten; de kwaliteit van het werk dat iemand levert.

''We staan pas op het begin van HNW en zien elementen van het oude establishment
zoals ons beloningsmodel - dat wil overleven, tegen beter weten in.'
Bas van de Haterd, 15-03-2012

'Beter zou zijn om te sturen op klanttevredenheid of vertrouwen; op het effect van wat je wilt bereiken en niet op de prestatie'
Henny van Egmond, 28-03-2012

Van 'controle op' naar 'vertrouwen en verantwoordelijkheid voor' medewerkers - Een assumptie die hoort bij "ons oude model" is dat we medewerkers moeten managen door controle uit te oefenen. Alhoewel we *McGregors theorie X* – waarbij managers werknemers zien als lui, onverantwoordelijk en niet in staat tot zelfdiscipline en waarbij de enige leiderschapstijl die werkt een autocratische, dreigende en controlerende is - als "de oude visie op leiderschap" bestempelen, handelen we er toch in zekere mate naar. We gaan er van uit dat medewerkers moeten worden aangestuurd en gecontroleerd op het werk, terwijl zij buiten het werk wel autonoom kunnen zijn. Managers vinden het doorgaans lastig om de (illusie van) controle los te laten, al hoewel het te betwisten is hoe werkelijk die controle is. Nog een argument om controle los te laten is dat het medewerkers passief maakt. Binnen HNW is controle passé en ligt vertrouwen in de verantwoordelijkheid van de medewerkers ten grondslag aan de relatie tussen werknemer en leidinggevende.

'We gaan er gek genoeg van uit dat medewerkers, zodra ze een voet over de drempel van de werkplek zetten, instructiebehoeftig en niet te vertrouwen zijn'
Jan Iedema, 30-03-2012

'Als jij iemand ineengebogen achter de pc ziet zitten, betekent dat dan dat deze persoon hard werkt? Hoe werkelijk was de controle, die managers zo moeilijk kunnen loslaten?'
Flip Heus, 29-03-2012

'HNW is een andere manier van samenwerken, die zich kenmerkt door eigen verantwoordelijkheid, meer plezier en voldoening en minder plichtmatigheid en waarbij mensen worden aangesproken op intrinsieke motivatie voor het werk, in plaats van dat hen iets wordt opgelegd.'
Richard Th. Eijckelhof, 14-03-2012

'Kernbegrippen zijn vrijheid, verantwoordelijkheid, vertrouwen, verbondenheid; dat zijn sowieso de kernbegrippen voor de mens, ook thuis/met familie en vrienden, maar dus ook op het werk'
Godfried Boogaard, 20-03-2012

'Vertrouwen is voor mij een zwaarwegend onderdeel van mijn beloningspakket'
Frank Egberts, 29-03-2012

'Toch gaat het vaak zo dat hoe moeizamer de resultaten komen, hoe meer controle er komt. Helaas, want hoe meer controle, hoe passiever het gedrag van medewerkers'
Corné de Goeij, 16-03-2012

De respondenten is ook gevraagd welke vaardigheden medewerkers kunnen inzetten om bevlogen te zijn in HNW, dan wel welke vaardigheden medewerkers die dat

in deze context al zijn, blijken te hebben. Opvallend is dat ook in de antwoorden op deze vraag het belang van eigen verantwoordelijkheid vaak werd benadrukt. Het durven nemen van risico's, het hebben van een hoge mate van verantwoordelijkheid, het kunnen aangeven wat je leuk vindt en inzicht hebben in je eigen talenten zijn vaak genoemd.

'Betrokkenheid tonen, risico durven nemen, durven beslissen of je op de goede plek zit en prioriteiten stellen. Daarnaast nog: balans kunnen vinden in je leven, want werk en privé gescheiden houden bestaat niet meer'
Thomas Hartgers, 23-03-2012

'Een hoge mate van verantwoordelijkheid moet je hebben, want je moet jezelf altijd afvragen of je op de juiste/effectiefste manier bezig bent.
Flip Heus, 29-03-2012

'Je moet vooral dingen doen waar je plezier hebt en waar je waardevol bent'
Richard Th. Eijckelhof, 14-03-2012

'Je moet je beroep als hobby aanvliegen; de elementen die in mijn hobby's zitten, die zouden ook in mijn werk moeten zitten'
Jan Iedema, 30-03-2012

'Aangeven wat je leuk vindt, inzicht hebben in je eigen talenten en assumpties ter discussie stellen is erg belangrijk'
Bas van de Haterd, 15-03-2012

Het huidige onderzoek laat een nieuw licht schijnen op HNW, waarin HNW drie hoofdelementen kent. Ten eerste de keuze voor andere middelen, waarbij de strategie van een organisatie (welke voortkomt uit de vraag 'waartoe zijn wij als organisatie op aarde') en de medewerker leidend zijn. Ten tweede de overgang van input gestuurd (uren maken) naar resultaat-verantwoordelijk werken (kwaliteit leveren). Ten derde de overgang van controle op medewerkers naar vertrouwen en verantwoordelijkheid voor medewerkers.

3.2 kwantitatief onderzoek

3.2.1 Beschrijvende statistieken

De scores op de HNW schaal, tevredenheid met HNW en bevlogenheid worden nu beschreven en indien mogelijk vergeleken met de norm. Op de HNW schaal is gemiddeld 5,4 gescoord. Dit is absoluut gezien vrij hoog; in deze organisatie wordt in voldoende mate volgens de principes van HNW, zoals in deze schaal vastgesteld, gewerkt. Op de vraag '*Over het geheel genomen ben ik tevreden over de manier van werken bij Ordina*' werd gemiddeld een 4,9 ingevuld. Absoluut gezien is dit redelijk hoog; de medewerkers zijn redelijk tevreden met HNW. De gemiddelde score op de totale bevlogenheidschaal is 3,7 (vitaliteit = 3,6 en toewijding = 3,8). Vergeleken met de normscores voor de

subschalen vitaliteit en toewijding uit tabel 1, scoorden de medewerkers respectievelijk hoog en gemiddeld; de bevlogenheid in de organisatie bevindt zich aan de bovengrens van gemiddeld.

3.2.2 Correlaties

In tabel 1 zijn de onderlinge correlaties opgenomen van de in dit onderzoek betrokken variabelen. Er zijn opvallend veel positief significante correlaties gevonden. Bevlogenheid blijkt in dit onderzoek positief significant samen te hangen met tevredenheid met HNW (r = .36, p < .01), steun van collega's (r = .29, p < .01), steun van de leidinggevende (r = .32, p < .01), autonomie (r = .46, p < .01), feedback (r = .42, p < .01), ontplooiingsmogelijkheden (r = .44, p < .01), PsyCap (r = .68, p<.01), flexibiliteit (r= .26, p <.01), proactiviteit (r= .51, p<.01), beheersingsoriëntatie (r= .59, p < .01), assertiviteit (r = .41, p < .01), zelfsturing (r = .43, p < .01) en work-life crafting (r = .20, p < .05). Bijna alle werkgerelateerde- en persoonlijke energiebronnen hadden een positieve en significante relatie met bevlogenheid, zoals verwacht. Grenzen stellen tussen werk en privé is de enige energiebron die geen significante correlatie met bevlogenheid toont. PsyCap en beheersingsoriëntatie vertonen de sterkste samenhang met bevlogenheid. Van alle achtergrondvariabelen vertoonde alleen het werkelijk aantal gewerkte uren per week (r = .32, p < .01) een significante correlatie met bevlogenheid.

Tabel 1

Intercorrelaties voor alle variabelen die gerbuikt zijn voor het onderzoek

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Sekse	1,13	0,34										
2. Burgerlijke staat	--	--	-.13									
3. Leeftijd (in jaren)	42,32	8,21	-.13	.11								
4. Jaren werkzaam in dit beroep	13,33	8,34	**-.19***	.13	.66							
5. Jaren in dienst van Ordina	7,68	5,23	-.08	.00	**.29****	.14						
6. Leidinggevende functie	--	--	.02	.03	**.13****	-.06	.05					
7. Uren werk per week	42,43	6,00	-.16	-.03	.18	.03	.02	**.19***				
8. Bevlogenheid	3,66	1,13	.06	.15	.15	.14	-.03	.14	**.32****			
9. Tevredenheid	4,87	1,60	.08	-.06	-.18	-.15	.02	.08	.11	**.36****		
10. Steun van collega's	3,77	0,81	-.01	.06	-.07	-.01	-.07	.14	.18	**.29****	**.21***	
11. Steun van leidinggevende	3,70	0,99	.15	-.09	.03	.04	-.05	.14	**.19***	**.32****	**.42****	**.36****
12. Autonomie	3,81	0,65	-.05	**.20***	.01	-.00	.06	**.23***	**.21***	**.46****	.09	**.32****
13. Feedback	3,64	0,72	.03	.05	.17	.09	.03	.13	.11	**.42****	**.31****	**.32****
14. Ontplooiingsmogelijkheden	3,38	0,92	.00	-.03	-.14	-.12	-.09	-.02	.12	**.44****	**.53****	**.30****
15. Psychologisch kapitaal	3,85	0,43	.03	.06	.09	.08	-.11	**.21***	**.31****	**.68****	**.25****	**.35****
16. Flexibiliteit	3,75	0,56	-.09	.03	.16	.10	-.12	.15	**.25****	**.26****	.09	**.20***
17. Pro-activiteit	3,83	0,51	.09	.04	**.23***	**.18***	-.14	**.19***	**.35****	**.51****	.12	.16
18. Beheersingsorientatie	3,78	0,60	-.11	.14	-.02	-.03	**-.18***	.18	**.30****	**.59****	**.34****	**.38****
19. Assertiviteit	3,53	0,57	**-.24***	.09	.17	.09	.04	.16	**.19***	**.41****	.05	**.32****
20. Grenzen stellen werk-privé	3,36	0,99	.05	-.05	-.03	.15	.05	**-.22***	**-.38****	-.09	-.06	-.07
21. Zelfsturing	3,53	0,54	-.01	.01	-.06	-.12	.01	**.23***	**.37****	**.43****	**.28****	**.35****
22. Work-life crafting	3,56	0,66	.11	-.00	.01	.03	.07	-.09	-.16	**.20***	.06	0.04

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

*** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Tabel 1; vervolg

Intercorrelaties voor alle variabelen die gerbuikt zijn voor het onderzoek

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1. Sekse											
2. Burgerlijke staat											
3. Leeftijd (in jaren)											
4. Jaren werkzaam in dit beroep											
5. Jaren in dienst van Ordina											
6. Leidinggevende functie											
7. Uren werk per week											
8. Bevlogenheid											
9. Tevredenheid											
10. Steun van collega's											
11. Steun van leidinggevende											
12. Autonomie	.10										
13. Feedback	**.54****	**.34****									
14. Ontplooiingsmogelijkheden	**.36****	**.27****	**.29****								
15. Psychologisch kapitaal	**.34****	**.42****	**.50****	**.31****							
16. Flexibiliteit	.07	.04	.09	.00	**.43****						
17. Pro-activiteit	**.32****	**.43****	**.43****	.10	**.63****	**.36****					
18. Beheersingsorientatie	**.38****	**.30****	**.40****	**.49****	**.54****	.12	**.34****				
19. Assertiviteit	**.23***	**.35****	**.35****	.07	**.39****	**.36****	**.42****	**.26****			
20. Grenzen stellen werk-privé	-.06	-.11	.00	-.02	-.18	-.18	-.18	-.09	-.05		
21. Zelfsturing	**.49****	**.40****	**.37****	**.32****	**.49****	**.22***	**.44****	**.49****	**.24****	**-.20***	
22. Work-life crafting	.05	.15	**.19***	-.03	.06	-.11	**.23***	.06	.17	**.52****	.02

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

*** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

3.3.3 Toetsing hypothesen

Vanwege de power van het onderzoek zijn in het uiteindelijke mastermodel 11 predictoren opgenomen. De energiebronnen en interactievariabelen die in fase één en twee niet significant bleken zijn hierin niet meegenomen. Er is een hiërarchische multipele regressie gebruikt om te bepalen welke variabelen significant de bevlogenheid van de medewerkers voorspellen. Voorafgaand zijn analyses zijn uitgevoerd om zeker te zijn dat de assumpties van normaliteit, onafhankelijke errors, lineairiteit, multicollineariteit en homoscedastisciteit niet werden geschaad.

De werkgerelateerde energiebronnen steun van collega's, steun van de leidinggevende, autonomie, feedback en ontplooiingsmogelijkheden werden model één toegevoegd (zie tabel 2). Zij verklaren 37,3 procent van de variantie in bevlogenheid, F (5,113) = 13.47, $p < .001$. Nadat de persoonlijke energiebronnen PsyCap, beheersingsoriëntatie, zelfsturing, grenzen kunnen stellen tussen werk en privé en assertiviteit in model twee zijn toegevoegd werd de totale verklaarde variantie van het gehele model 60,4 procent, F change (5,108) = 12.46, $p < .001$. In stap drie is alleen de interactievariabele steun van collega's en beheersingsoriëntatie toegevoegd. Deze interactiescore verklaard een toegevoegde 2,1 procent van de variantie, F change (5,107) = 5.95, $p = .016$. Daarmee is de verklaarde variante van het gehele model 62,4 procent.

In dit model bleken ontplooiingsmogelijkheden ($\beta = .16$, $p = .024$), PsyCap ($\beta = .40$, $p < .001$), beheersingsoriëntatie ($\beta = .22$, $p = .007$), assertiviteit ($\beta = .16$, $p = .019$) en de interactie tussen feedback en grenzen kunnen stellen tussen werk en privé ($\beta = .15$, $p = .016$) significant. De andere variabelen bleken niet significant.

Tabel 2
R^2, R^2change, F, en β van uiteindelijke mastermodel (afhankelijke variabele: bevlogenheid, n=119)

	stap 1	*stap 2*	*stap 3*
Variabelen	*β*	*β*	*β*
Werkgerelateerde			
Steun van collega's	.01	-.10	-.06
Steun van leidinggevende	.09	.03	.02
Autonomie	.32 ***	.16 *	.13
Feedback	.19 *	-.02	-.00
Ontplooiingsmogelijkheden	.26 **	.17 *	.16*
Persoonlijke energiebronnen			
Psychologisch kapitaal		.42 ***	.40 ***
Beheersingsorientatie		.24 **	.22 **
Zelfsturing		-.02	-.03
Grenzen stellen werk-privé		.03	.03
Assertiviteit		.16 *	.16 *
Moderatie			
feedback X grenzen stellen werk-privé			.15 *
Summary Statistics			
R^2	.373	.604	.624
R^2 change	.373	.230	.021
F	13.47 ***	16.44 ***	16.17 ***

** p<.05 (2-zijdig), **p<.01 (2-zijdig), ***p<.001 (2-zijdig)*

Hypothese 1a – hypothese 1 veronderstelde dat de werkgerelateerde energiebronnen sociale steun van collega's, sociale steun van de leidinggevende, autonomie, feedback en ontplooiingsmogelijkheden, positief samenhangen met bevlogenheid. Voor de energiebronnen feedback en ontplooiingsmogelijkheden werd de sterkste samenhang verwacht. Alleen de variabele ontplooiingsmogelijkheden blijkt significant samen te hangen met bevlogenheid in HNW, waarmee deze hypothese gedeeltelijk wordt ondersteund.

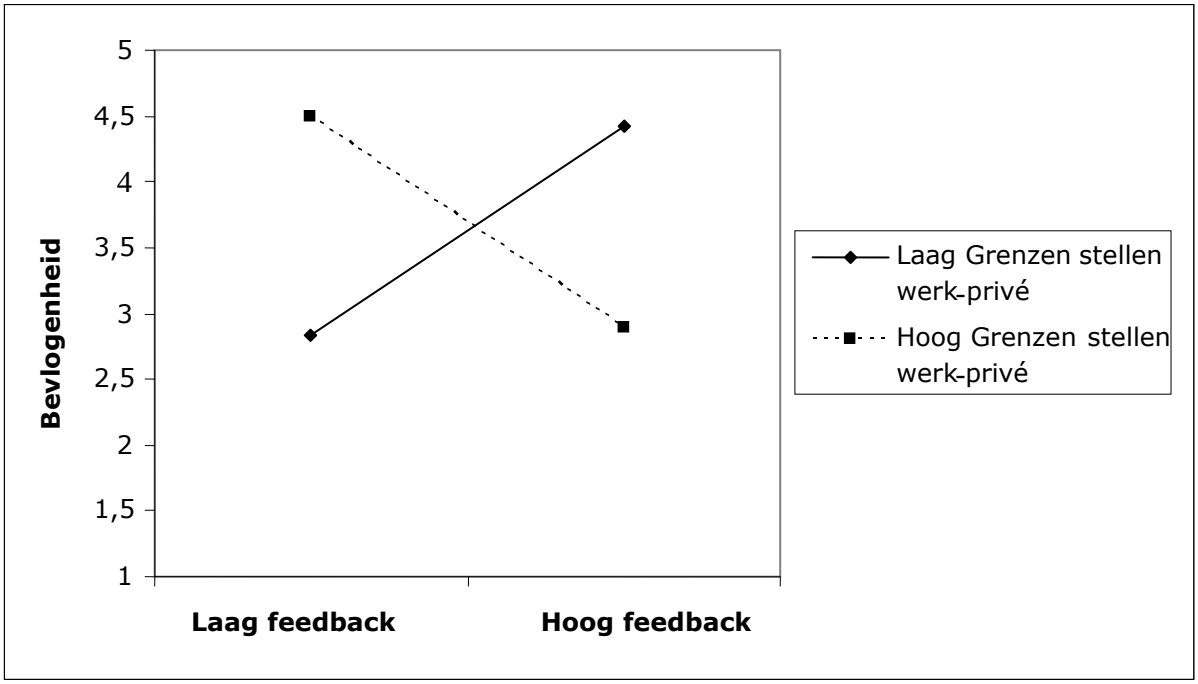
Hypothese 2a - veronderstelde dat persoonlijke energiebronnen (PsyCap, flexibiliteit, proactiviteit, beheersingsoriëntatie, zelfsturing, grenzen stellen tussen werk en privé, work-life crafting en assertiviteit) positief samenhangen met bevlogenheid. Voor de bronnen PsyCap, beheersingsoriëntatie, zelfsturing en assertiviteit werden de sterkste relaties verwacht. In het huidige onderzoek hangt PsyCap, beheersingsoriëntatie en assertiviteit significant samen met bevlogenheid in HNW. Deze bevindingen zijn ondersteunend aan hypothese 2, die daarmee grotendeels is bevestigd.

Hypothese 2b - veronderstelde dat de genoemde persoonlijke energiebronnen de positieve samenhang tussen de werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid modereren, in die zin dat persoonlijke energiebronnen kunnen helpen bij het benutten of

waarderen van werkgerelateerde energiebronnen. Van de veertig mogelijke interacties bleek één interactie, de interactie tussen feedback en grenzen kunnen stellen tussen werk en privé, significant. Hiermee wordt deze hypothese grotendeels niet ondersteund.

Hypothese 1b en 2c - veronderstellen dat tevredenheid met HNW de relaties zoals beschreven in H_{1a} en H_{2a} modereert, in die zin dat deze relaties sterker zijn wanneer de tevredenheid met HNW hoog is. Deze hypothese werd in het huidige onderzoek niet ondersteund; het versterkende effect van tevredenheid met HNW kon in het huidige onderzoek niet worden aangetoond.

Ter verheldering van de gevonden significante relatie tussen feedback en grenzen kunnen stellen tussen werk en privé, is figuur 2 opgenomen. In deze figuur is te zien dat een combinatie van een hoge score op grenzen kunnen stellen tussen werk en privé en een hoge score op feedback leidt tot een lage mate van bevlogenheid. Dat zelfde geldt voor een lage score op grenzen kunnen stellen tussen werk en privé in combinatie met een lage score op feedback. Een hoge score op grenzen kunnen stellen tussen werk en privé in combinatie met een lage score op feedback hangt echter samen met een hoge score op bevlogenheid. Dat zelfde geldt voor een lage score op grenzen kunnen stellen tussen werk en privé in combinatie met een hoge score op feedback.



Figuur 2
Interactie tussen feedback en grenzen kunnen stellen tussen werk en privé

4 Discussie

De doelstelling voor dit onderzoek was, te bepalen welke werkgerelateerde- en persoonlijke energiebronnen positief samenhangen met bevlogenheid binnen HNW. Ontplooiingsmogelijkheden, PsyCap, beheersingsoriëntatie, assertiviteit en de interactie tussen feedback en grenzen kunnen stellen tussen werk en privé zijn de predictoren die significant zijn gebleken.

Van de verkregen informatie uit de interviews is voornamelijk gebruik gemaakt om een eenduidig en compleet beeld van HNW te schetsen, waar toekomstig onderzoek gebruik van kan maken; het kwalitatieve onderzoek had niet het doel om input te vormen voor het kwantitatieve onderzoek. De resultaten van het kwalitatieve deel van het onderzoek en het kwantitatieve deel van het onderzoek kunnen op één punt met elkaar vergeleken worden, aangezien aan de geïnterviewden is gevraagd welke energiebronnen naar hun mening bijdragen aan de bevlogenheid van medewerkers. Werkgerelateerde energiebronnen die genoemd werden in de interviews zijn: verantwoordelijkheid, vrijheid en vertrouwen. Persoonlijke energiebronnen die onder anderen werden genoemd zijn: het durven nemen van risico's, het hebben van een hoge mate van verantwoordelijkheid, het kunnen aangeven wat je leuk vindt en inzicht hebben in je eigen talenten. Hieronder worden alle bevestigde en verworpen verwachtte relaties uit het kwantitatieve onderdeel van dit onderzoek vergeleken met het kwalitatieve onderdeel van het onderzoek en met de beschikbare wetenschappelijke literatuur. Vanwege gebrek aan literatuur over HNW als totaalconcept, zullen de uitkomsten vergeleken worden met de eerder besproken literatuur over deelaspecten van HNW.

4.1 Bevestigde verwachtte relaties

Eén van de significante resultaten uit het kwantitatieve onderzoek was de werkgerelateerde energiebron ontplooiingsmogelijkheden. Medewerkers die meer ontplooiingsmogelijkheden rapporteren zijn meer bevlogen binnen HNW. De geïnterviewden gaven in de interviews aan dat bevlogen medewerkers kunnen beslissen of ze de juiste baan hebben, zorgen dat ze plezier hebben en meerwaarde hebben voor de organisatie, hun werk als hobby kunnen beschouwen en dat zij inzicht hebben in hun talenten en deze benutten. Hier ligt een duidelijk verband met ontplooiingsmogelijkheden. Medewerkers die meer ontplooiingsmogelijkheden ervaren, zijn medewerkers die aanpassingen in hun werk kunnen aanbrengen en zorgen dat ze doen wat ze leuk vinden en waar ze goed in zijn. Deze bevinding is niet in overeenstemming met de wetenschappelijke literatuur over telewerken. Cooper en Kurland (2002) vonden evidentie voor de stelling dat telewerkers ontplooiingmoge-

lijkheden mislopen, doordat zij in zekere mate professionele isolatie ervaren. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat deze ontplooiingsmogelijkheden een onderscheidende factor worden. Medewerkers die geen professionele isolatie ervaren, hebben daardoor meer ontplooiingsmogelijkheden dan hun collega's. Zij raken meer bevlogen. De variatie in gemiddelde scores op ontplooiingsmogelijkheden in het huidige onderzoek is hoog: de participanten moesten een score geven op een schaal van één tot en met vijf, waarbij het gemiddelde verschil in de score op de gehele schaal één was. Hiermee is een voorwaarde voor de voorgestelde verklaring gecontroleerd; er zijn grote verschillen in de mate waarin medewerkers hebben aangegeven dat zij ontplooiings-mogelijkheden hebben in hun werk.

Het tweede verband tussen de kwantitatieve en de kwalitatieve resultaten betreft de uit kwantitatief onderzoek significant gebleken persoonlijke energiebron PsyCap. Hier scoorden medewerkers die meer hoop, optimisme, weerbaarheid en persoonlijke effectiviteit rapporteren hoger op bevlogenheid in HNW. De geïnterviewden noemden dat het van belang is dat medewerkers risico's durven nemen en dat zij zich moeten kunnen afvragen of ze op de juiste manier werken. Alhoewel dit minder in algemene termen is geformuleerd dan optimisme en persoonlijke effectiviteit, is hier toch een verband aan te merken. Medewerkers die meer PsyCap rapporteren zullen naar verwachting ook medewerkers zijn die meer risico's durven nemen en durven te beslissen of ze de juiste baan hebben. Dat PsyCap samenhangt met bevlogenheid is in overeenstemming met diverse onderzoeken, zoals Avey, Wernsing en Luthans (2008). Zij rapporteren dat PsyCap gerelateerd is aan attitudes zoals bevlogenheid en gedrag wat relevant is voor verandering. De verwachting dat de samenhang tussen PsyCap en bevlogenheid sterk is in HNW, is door huidig onderzoek voor het eerst aangetoond.

Ten derde is er een verband aan te merken tussen beheersingsoriëntatie en de resultaten uit de interviews. De kwantitatieve resultaten tonen aan dat een interne oriëntatie gerelateerd is met meer bevlogenheid in HNW. In de interviews is veelvuldig nadruk gelegd op de gestegen verantwoordelijkheid van medewerkers en het belang van de mate waarin de medewerker verbinding voelt met de organisatie voor de bevlogenheid van medewerkers. Als een medewerker het idee heeft dat gebeurtenissen onder hun eigen controle zijn, zal dat de kans vergroten dat zij verantwoordelijkheid zullen nemen voor hun eigen handelen. Daarnaast zal het gevoel dat hun acties van invloed zijn er voor zorgen dat ze zich bij de organisatie meer betrokken voelen. Meerdere studies hebben deze relatie reeds aangetoond, aldus Coleman en collega's (1999).

De laatste, in het kwantitatieve onderzoek, significant gebleken persoonlijke energiebron is assertiviteit. Assertieve medewerkers zijn meer bevlogen in HNW.

Geïnterviewden spraken over het stellen van prioriteiten, aangeven wat je leuk vindt en assumpties ter discussie stellen. Dit zijn eigenschappen die verband houden met assertiviteit. Assertieve medewerkers geven grenzen aan en spreken hun gevoelens en gedachten uit. In de wetenschappelijke literatuur is het verband tussen assertiviteit en HNW niet eerder aangetoond.

Binnen de kwantitatieve resultaten was één interactie-effect significant; de interactie tussen grenzen kunnen stellen tussen werk en privé en feedback. Opvallend is dat grenzen kunnen stellen tussen werk en privé de laagste correlatie met bevlogenheid toonde in dit onderzoek en dat beide variabelen geen direct effect op de bevlogenheid van medewerkers hebben. Uit figuur 2 bleek dat medewerkers die veel informatie krijgen over hun prestaties meer bevlogen zijn als ze niet goed grenzen tussen werk en privé kunnen stellen, dan wanneer ze dat wel goed kunnen. Medewerkers die weinig informatie krijgen over hun prestaties zijn meer bevlogen als ze goed in staat zijn grenzen te stellen tussen werk en privé, dan wanneer ze daar niet goed in zijn. Wellicht is hier sprake van een relatie waarin de aanwezigheid van het één de afwezigheid van het ander compenseert. De aanwezigheid van beide is wellicht overvloedig; medewerkers die goed in staat zijn om grenzen te stellen tussen werk en privé ervaren negatieve gevolgen van de beschikbaarheid van feedback en medewerkers die veel feedback tot hun beschikking hebben, ervaren negatieve gevolgen van het kunnen stellen van grenzen tussen werk en privé. De afwezigheid van beide is een gemis; medewerkers die niet in staat zijn om grenzen te stellen tussen werk en privé ervaren negatieve gevolgen van de afwezigheid van feedback. Medewerkers die geen feedback ontvangen ervaren negatieve gevolgen van het niet kunnen stellen van grenzen tussen werk en privé. In de interviews en in de beschikbare wetenschappelijke literatuur wordt niet over deze mogelijke verbanden gesproken. Om deze relatie nader toe te lichten is vervolgonderzoek gewenst.

Voor elk direct effect op bevlogenheid binnen HNW dat in het kwantitatieve onderdeel van huidig onderzoek is gevonden, is ondersteuning vanuit de interviews aanwezig. Voor het effect van PsyCap en beheersingsoriëntatie op bevlogenheid in HNW is in de wetenschappelijke literatuur eveneens ondersteuning gevonden, althans, wanneer literatuur over deelaspecten van HNW wordt geraadpleegd. Voor het effect van ontplooiingsmogelijkheden en assertiviteit op bevlogenheid in HNW is in de wetenschappelijke literatuur geen ondersteuning gevonden. Het interactie-effect dat gevonden is tussen grenzen stellen tussen werk en privé en feedback is niet vergelijkbaar met de resultaten uit de interviews of met relevante wetenschappelijke literatuur; er wordt in huidig onderzoek voor het eerst gesproken over een dergelijke relatie.

4.2 Niet bevestigde verwachte relaties

Er zijn twee variabelen waarvan werd verwacht dat zij een sterke positieve relatie zouden hebben met bevlogenheid, welke echter niet significant zijn gebleken. Dit betreft de werkgerelateerde energiebron feedback en de persoonlijke energiebron zelfsturing. Een reden dat de verwachte significante relatie met feedback niet gevonden is zou kunnen zijn dat met de gebruikte vragenlijst (die is gebaseerd op de VBBA; Van Veldhoven & Meijman, 1994) niet de juiste soort feedback hebben gemeten om feedback als energiebron te kunnen aanmerken binnen HNW. De vragenlijst is betrouwbaar gebleken; de vragenlijst meet wel degelijk feedback, maar wellicht niet het soort feedback dat binnen HNW leidt tot bevlogenheid. De gestelde vragen gaan over de mate waarin medewerkers kunnen achterhalen hoe goed kun prestatie is geweest en de mate waarin de gestelde doelen duidelijk zijn. Als er in een organisatie op resultaat wordt gestuurd is deze vorm van feedback wellicht vanzelfsprekend geworden en niet meer het soort feedback dat als energiebron kan worden aangemerkt. Nieuwe vormen van feedback kunnen bijvoorbeeld gericht zijn op de verhouding tussen de resultaatdoelstellingen van de medewerker en die van zijn collega's. In de interviews en in de beschikbare wetenschappelijke literatuur wordt niet over deze mogelijke verklaring gesproken.

De afwezigheid van het hoofdeffect van work-life crafting en grenzen kunnen stellen tussen werk en privé zou verklaard kunnen worden middels de theorie van *fictieve flexibiliteit*, zoals beschreven in Konradt en Schmook (2003). Huishoudelijke en familiegerelateerde taken volgen vaak een vast 24-uurs ritme, dat onvermijdelijk een werkritme creëert dat aangepast is op de behoeften van het gezin. Zij verklaren in hun onderzoek het missende effect van telewerk op tevredenheid door dit fenomeen. Telewerk geeft medewerkers flexibiliteit, maar in werkelijkheid kunnen zij hun tijd alsnog niet flexibel indelen vanwege hun familieverplichtingen. De verwachtte verhoogde tevredenheid die gepaard zou gaan met verhoogde flexibiliteit blijft daardoor uit. Wellicht geldt hetzelfde voor de afwezigheid van bevlogenheid door work-life crafting en het stellen van grenzen tussen werk en privé. Medewerkers die een hogere score hebben op work-life crafting en het stellen van grenzen tussen werk en privé zijn in zekere mate gebonden aan een vast 24-uurs ritme dat uit het gezinsleven voortkomt. Hierdoor ervaren zij geen verhoogde flexibiliteit en daardoor ook geen verhoogde bevlogenheid.

Als laatste is de verwachte relatie tussen energiebronnen en bevlogenheid enerzijds en tevredenheid met HNW anderzijds ook niet gevonden in het huidige onderzoek. Dit is niet in overeenstemming met de beweringen van de geïnterviewden, die duidelijk hebben aangegeven dat het belangrijk is dat medewerkers betrokken worden en gecommitteerd zijn aan de keuzes die gemaakt worden. Dit zou er toe leiden

dat zij tevreden zijn en het plezierig vinden om op de gekozen manier te werken. In de literatuur is hierover niets bekend.

4.3 Theoretische implicaties

Het model dat het kwantitatieve deel van het huidige onderzoek heeft opgeleverd verklaart 62,4 procent van de variantie in bevlogenheid binnen HNW. Dat is een hoge verklaarde variantie, wat betekent dat het een bruikbaar model is voor het verklaren van verschillen in de bevlogenheid van medewerkers die nieuw werken. PsyCap en beheersingsoriëntatie zijn de belangrijkste voorspellers van bevlogenheid binnen HNW. Zij worden gevolgd door ontplooiingsmogelijkheden, assertiviteit en de interactie tussen feedback en grenzen kunnen stellen tussen werk en privé, met een gelijke voorspellende waarde.

Uit de regressietabel is af te lezen dat de voorspellende waarde van alle werkgerelateerde energiebronnen aanzienlijk afneemt wanneer persoonlijke energie-bronnen worden meegenomen in het model. Dit is een interessante bevinding, want over het algemeen blijkt uit onderzoek dat werkgerelateerde energiebronnen het meeste invloed hebben. Onderzoek van Xanthopoulou en collega's (2007) vulde het JD-R model voor het eerst aan door persoonlijke energiebronnen mee te nemen. Werkgerelateerde energiebronnen hadden duidelijk de hoogste regressiecoëfficiënt in hun model. Onderzoek dat voor deze publicatie heeft plaatsgevonden legt vooral nadruk op de voorspellende waarde van werkgerelateerde energiebronnen voor de bevlogenheid van medewerkers. Ook in onderzoek dat na deze publicatie verscheen, worden de werkgerelateerde energiebronnen het meest voorspellend bevonden (e.g., Tims, Bakker en Xanthopoulou, 2011; Vink, Ouweneel en Le Blanc, 2011).

Het huidige onderzoek is het eerste dat het JD-R model toetst in de context van HNW. Binnen HNW, wordt op basis van de resultaten verwacht, neemt het belang van persoonlijke energiebronnen toe en het belang van werkgerelateerde energiebronnen neemt af. Een alternatieve verklaring zou zijn dat de verkeerde werkgerelateerde energiebronnen zijn gemeten, hierop wordt later teruggekomen. Echter, het feit dat de geïnterviewden beduidend meer persoonlijke energiebronnen noemden dan werkgerelateerde energiebronnen, als hen de vraag werd gesteld welke energiebronnen bijdragen aan de bevlogenheid binnen HNW, ondersteunt de stelling dat het belang van persoonlijke energiebronnen toeneemt.

4.4 Beperkingen en aanbevelingen vervolgonderzoek

Ondanks haar sterktes, heeft het huidige onderzoek haar beperkingen. Ten eerste het feit de HNW schaal, waarop de respondenten vrij hoog scoorden, niet helemaal aansluit bij de manier waarop HNW door de geïnterviewden is gedefinieerd. Van de

negen vragen gaan zes vragen over de middelen. De geïnterviewden gaven aan dat de middelen slechts één van de drie kernpunten van HNW zou zijn. Op basis hiervan kan de conclusie worden getrokken dat er een onevenredig aantal vragen aan de middelen zijn gewijd in de vragenlijst. Daarnaast is gesuggereerd door de geïnterviewden dat de juiste middelen moeten worden bepaald aan de hand van de strategie van de organisatie en van haar medewerkers. In deze schaal werden zes specifieke middelen uitgevraagd. Als de respondenten daar laag op scoren wordt de score op de schaal lager en gaan we er van uit dat de organisatie in mindere mate nieuw werkt. Dit hoeft niet voor elke organisatie te gelden. Ten behoeve van vervolgonderzoek zou een vragenlijst geconstrueerd moeten worden, die de centrale thema's die in dit onderzoek zijn aangemerkt als de hoofdelementen van HNW meet.

Ten tweede is de gebruikte vragenlijst erg lang gebleken; gemiddeld hadden participanten de vragenlijst 36 tot 49 minuten geopend op hun computer. Dit kan (onderdeel van) de verklaring zijn van het feit dat 28 procent van de participanten die de vragenlijst is begonnen, deze niet heeft afgerond.

De derde beperking is dat dit onderzoek geen causaliteit heeft kunnen meten, doordat er één meting is geweest. Longitudinaal onderzoek is gewenst om vast te stellen dat HNW een positief effect heeft op bevlogenheid. Als dit verband inderdaad blijkt te bestaan kunnen organisaties een geheel andere kijk krijgen op de urgentie om HNW na te streven en hebben organisaties die dit reeds beweerden steun aan empirische evidentie. Dit onderzoek gaat er daarnaast van uit dat bevlogenheid in de context van HNW in gelijke mate positieve uitkomsten heeft voor de medewerkers en de organisatie, zoals betere arbeidsprestaties, meer organisatiebetrokkenheid en een betere gezondheid. Longitudinaal onderzoek zou moeten aantonen dat deze relaties in HNW ook aanwezig zijn.

Een vierde beperking is dat medewerkers van één afdeling zijn benaderd via een email van hun directeur. Dit maakt de kans groot dat een aanzienlijk deel van de respondenten, medewerkers van de betreffende afdeling zijn. Dit tast de generaliseer-baarheid van de resultaten naar de gehele organisatie aan. Daarnaast betrof maar dertien procent van de participanten vrouwelijke medewerkers en elf procent betrof leidinggevenden. Hoewel dit voor de betreffende organisatie representatieve percentages zijn, zal dit niet gelden voor de algehele Nederlandse beroepsbevolking. Hierdoor neemt de generaliseerbaarheid van de resultaten naar een nationaal niveau af.

Ook is eerder genoemd dat de gebruikte vragenlijsten wellicht niet goed bruikbaar zijn binnen een HNW context. Alhoewel alle vragenlijsten betrouwbaar bleken zouden deze misschien meer voorspellende waarde hebben als zij aan de HNW context zijn aangepast. In toekomstig onderzoek kan hier aandacht aan worden besteed.

Daarnaast zijn door de geïnterviewden werkgerelateerde energiebronnen genoemd die leidende thema's betreffen voor HNW, zoals vertrouwen en verantwoordelijkheid, die in het huidige onderzoek niet zijn gemeten. Verantwoordelijkheid is, zowel als werkgerelateerde energiebron als persoonlijke energiebron, een interessante predictor om in vervolgonderzoek te meten. Wellicht zijn medewerkers die meer verantwoordelijkheid krijgen van hun leidinggevende en/of zelf in hogere mate verantwoordelijkheidsgevoel hebben inderdaad meer bevlogen in HNW. Ook de werkgerelateerde energiebron vertrouwen is erg interessant voor HNW onderzoek. Medewerkers die meer vertrouwen krijgen van de leidinggevende krijgen, ervaren wellicht meer vrijheid, waardoor zij meer bevlogen zijn.

Een laatste beperking is dat PsyCap een meer alomvattend construct is dan de andere predictoren in dit onderzoek. Ondanks dat meerdere onderzoeken hebben gerapporteerd dat PsyCap gezien mag worden als één construct (Avey, Wernsing & Luthans, 2008; Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010; Avey, Luthans & Youssef, 2010) en een factoranalyse in het huidige onderzoek dat ondersteunde, mag niet ongemerkt voorbij gaan dat PsyCap veel meet. Dit zou mogelijk een rol spelen in de hoge, wellicht vertekende, verklaarde variantie van deze predictor ten opzichte van andere predictoren. Toekomstig onderzoek zou naast PsyCap als kernconstruct ook de aparte schalen moeten toetsen om te controleren voor een mogelijke vertekening.

4.5 Praktische implicaties

Uit wetenschappelijk onderzoek weten we dat bevlogenheid zich vertaalt in betere prestaties op het werk en een hogere mate van organisatiebetrokkenheid van werknemers (Schaufeli en Bakker, 2004; Schaufeli en Dijkstra 2010). Bevlogen medewerkers staan meer open voor nieuwe informatie, zijn productiever en zijn meer bereid om iets extra's te doen voor de werkgever. Nu uit het huidige onderzoek is gebleken dat ontplooiingsmogelijkheden, PsyCap, beheersingsoriëntatie, assertiviteit en de interactie tussen feedback en grenzen kunnen stellen tussen werk en privé samenhangt met bevlogenheid van medewerkers, is bekend welke energiebronnen moeten worden gesteund om de kans te vergroten dat de medewerkers bevlogen zullen zijn in hun werk. Alhoewel de meeste organisaties al jaren vasthouden aan hun jaarlijkse medewerkers tevredenheidonderzoek, is aanbevolen om bevlogenheidonderzoeken af te nemen waarmee bovenstaande energiebronnen en de bevlogenheid worden gemeten. Er kan door de organisatie een aantal acties worden ondernomen om de bevlogenheid te verhogen, door de daarvoor relevante energiebronnen te stimuleren. Dit kan zij doen bijvoorbeeld door middel van training, (online) interventies en coaching. Als er inderdaad een causaal verband bestaat tussen HNW en bevlogenheid, zou werken volgens HNW

principes één van de middelen zijn waarmee organisaties bevlogenheid kunnen stimuleren.

4.6 Conclusie

Concluderend, heeft het onderzoek dat weergegeven is in deze studie een meer volledig beeld van HNW voorgesteld. Wetenschappelijk onderzoek, dat zich tot noch toe op deelaspecten van HNW heeft gericht, is hiermee aangevuld met een eerste poging tot onderzoek naar HNW als totaalconcept. Het huidige onderzoek heeft aangetoond dat het JD-R model bruikbaar is in een HNW context. Dit is nieuwe, bruikbare informatie voor de wetenschap. Ontplooiingsmogelijkheden, PsyCap, beheersingsoriëntatie, assertiviteit en de interactie tussen feedback en grenzen kunnen stellen tussen werk en privé zijn voor het eerst empirisch in verband gebracht met bevlogenheid binnen HNW. De afwezig van de andere verwachte relaties geeft informatie over de mate waarin de HNW context en de traditionele werkcontext van elkaar verschillen. Bevlogenheid kan in de beide contexten niet op een zelfde manier worden gestimuleerd; andere energiebronnen spelen hierin een rol. Alhoewel het geen hypothese betrof voor het huidige onderzoek, is gebleken dat het belang van persoonlijke energiebronnen groter is dan dat van de werkgerelateerde energiebronnen, wat over het niet de bevinding is in onderzoeken die zijn uitgevoerd in een traditionele werkcontext. Binnen deze context bleken werkgerelateerde energiebronnen van de grootste waarde. Daarmee is de stelling geponeerd dat HNW het belang van persoonlijke energiebronnen vergroot. Daarnaast heeft het huidige onderzoek een aantal nieuwe mogelijke energiebronnen en causale vraagstukken voorgesteld voor vervolgonderzoek.

5 Literatuur

Albrecht, S.L. (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice.* Glos, England: Edward Elgar.

Avey, J.B., Luthans, F., Smith, R.M. en Palmer, N.F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*, 17-28.

Avey, J.B., Luthans, F., en Youssef, C.M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management, 36*, 430-452.

Avey, J.B., Wernsing T.S. en Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science, 44*, 48–70.

Bailey, D.E., and 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*, 383–400

Bakan, D. 1966. The effect of significance in psychological research. *Psychological Bulletin*, 66: 423-437.

Bakker, A.B. (2011). An Evidence Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science, 20*, 265–269.

Bakker, A.B. (2003). Bevlogen aan het Werk: Hoe Nederland haar eigen energiebronnen kan creëren. In K. Verhaar (Red.), Sociale Verkenningen 4: Waarden en normen (pp. 119-141). Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Bakker, A B., Albrecht, S.L., and Leiter, M.P. (2011): Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*, 4-28

Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 309-328.

Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 3,* 209-223.

Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. and Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99,* 274–284.

Bakker, A.B. and Xanthopoulou, D. (2009). The Crossover of Daily Work Engagement: Test of an Actor-Partner Interdependence Model. *Journal of Applied Psychology, 96,* 1562-1571.

Bandura A. and Locke E.A. (2003). Negative persoonlijke effectiviteit and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology, 88*, 87-99.

Bannink, F. (2009) *Positieve Psychologie in de praktijk*. Amsterdam: Hogrefe Uitgevers.

Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC.

Bijl, D. (2007). *Het nieuwe werken, op weg naar een productieve kenniseconomie*. Den Haag: Academic service.

Bono, J.E. and Judge, T.A. (2003). Core Self-Evaluations: A Review of the Trait and its Role in Job Satisfaction and Job Performance. *European Journal of Personality, 17,* 5-18

Coleman, D.F., Irving, G.P. and Cooper, C.L. (1999). Another look at the locus of control-organizational commitment relationschip: it depends on the form of commitment.

Cooper, C., D., and Kurland, N., B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 511–532

Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal experience. New York: Harper en Row.

De Rick K., Vanhoren I., Op den Kamp H. en Nicaise I. (2006), *Het lerend individu in de kennissamenleving*. CINOP: Den Bosch.

Deci, W.L., & Ryan, R.M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.

Diener, E. en Seligman, M.E.P. (2004). Beyond money: Toward an economy of wellbeing. *Psychological Science in the Public Interest, 5*, 1-31.

Desrocher, S. Hilton, J.M. and Larwood, L. (2005). Preliminary Validation of the Work-Family Integration-Blurring Scale*. Journal of Family Issues, 26* (4), 442-466.

Devine, D.J., Clayton, L.D., Philips, J.L., Dunford, B.B. en Melner, S.B. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics and effectiveness. *Small Group Research, 30,* 678-711

Evers, A., Braak, M.S.L., Frima, R.M. en Van Vliet-Mulder, J.C. (2009-2011). COTAN Documentatie. Amsterdam: Boom test uitgevers.

Fredrickson, B.L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology. The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist, 56,* 218-226

Frese, M. (1999). Social support as a moderator of the relationship between work stressors and psychological dysfunctioning: A longitudinal study with objective measures. *Journal of Occupational Health Psychology, 4,* 179–192

Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. and Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*, 139-161.

Fonner, K.L. and Roloff, M.E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs stan are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research, 38,* 336-361

Gajendran, R.S. and 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,* 1524–1541

Golden, T.D., Veiga, J.F. and Dino, R.N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology, 93*, 1412–1421

Hakanen, J.J., Perhoniemi, R. and Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior, 73*, 78–91.

Hargie, O. (2011). *Skilled Interpersonal Communication*. *Research, theory and practice.* New York: Routledge.

Haterd, B. van de (2010). *Werken Nieuwe Stijl*. Utrecht: AW Bruna Uitgevers B.V.

Hostetler, A.J., Desrochers, S., Kopko, K. and Moen, P. (2012). Marital and Family Satisfaction as a Function of Work-Family Demands and Community Resources: Individual- and Couple-Level Analysis. *Journal of Family Issues, 33,* 316–340

Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job design. *Administrative Science Quarterly, 24*, pp. 285-308.

Karasek, R.A. (1985). Job Content Instrument: Questionnaire and user's guide (Rev.1.1).Los Angeles: University of Southern California

Karasek, R., Brisson, Q., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. and Armick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology, 3,* 322-355

Kelliher, C. and Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations, 63*, 83-106.

Konradt, U. and Schmook, R. (2003): Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12,* 61-79

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive, 16*, 57-72

Luthans F, Avolio B, Walumbwa F, Li W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review, 1,* 247-269

Luthans, F., en Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management, 33*: 321-349

MacEachen, E., Polzer, J. and Clarke, J. (2008). You are free to set your own hours: Governing worker productivity and health through flexibility and resilience. *Social Science en Medicine, 5*, 1019-1033

Masten, A.S. en Reed, M.J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder en S. Lopez (Eds.), *handbook of positive psychology*: 74-88. Oxford, UK: Oxford University Press.

Middleton, C.A. (2010) Illusions of Balance and Control in an Always-On Environment: A Case Study of BlackBerry Users. Verkregen op 25 november 2010 via http://www.tandf.co.uk/journals/titles/10304312.asp.

Mowen JC. (2000). The 3M Model of motivation and personality: Theory and empirical applications to consumer behavior.

Pearsall, M.J., and Ellis, A.P.J. (2006). The Effects of Critical Team Member Assertiveness on Team Performance and Satisfaction. Journal of Management, 32, 575-595

Peeters, M. C. W., Van Steenbergen, E. F., en Heiligers, P. (2007). De balans tussen werk en privé. In. Schaufeli, W.B. en Bakker, A.B. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid.* Houten: Bohn Stafleu van.

Peters, P., Den Dulk, L. en Van der Lippe, T. (2009) Effecten van tijdruimtelijke flexibiliteit op de balans tussen werk en privé. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 24,* 341-362

Peterson, R.M. (2000). The Future of Optimism. *American Psychologist, 55,* 44-55.

Peterson, S.J. and Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal, 24,* 26 - 31

Prue en Fairbank (1981). Performance Feedback in Organizational Behaviour Management. *Journal of Organizational Behavior Management, 3,* 1-16

Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs, 80*, Whole no. 609.

Portzky, M., Wagnild, G., De Bacquer, D. and Audenaert, K. (2010) Psychometric evaluation of the Dutch resilience Scale RS-nl on 3265 healthy participants: a

confirmation of the association between age and resilience found with the Swedish version. *Scandinavian Journal Of Caring Sciences, 24*, 86–92

Schaufeli, W.B. (2010). Bevlogenheid. Over mentale vitaliteit op het werk. Leuftink-lezing 11 maart 2010, verkregen op 15 januari 2011 via http://www.digipsy.nl/downloads/leuftinklezing/Leuftinklezing_2010_WS.p df.

Schaufeli, W.B. (2007). Van burnout naar bevlogenheid. Lezing 6 juni 2007: Vlerick HR day, verkregen op 15 januari 2011 via http://www.vlerick.be/nl/5751-VLK/version/default/part/AttachmentData/data/Wilmar%20Schaufeli.pdf.

Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology, 14*, 3-10.

Schaufeli, W.B. en Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag en organisatie, 17*, 89-112.

Schaufeli, W.B. en Bakker, A.B. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid.* Houten: Bohn Stafleu van.

Schaufeli, W.B. en Bakker, A.B. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25,* 293-315

Schaufeli, W.B. en Bakker, A.B. (2003). Utrechtse Bevlogenheidschaal; Voorlopige Handleiding (versie 1, oktober 2003). Sectie Psychologie van Arbeid, Gezondheid en Organisatie: Universiteit Utrecht

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. Educational and Psychological Measurement, 66, 701-716.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. en Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30,* 893–917

Schaufeli, W.B. en Dijkstra, P. (2010) Bevlogen aan het werk. Zaltbommel: Thema.

Scheier, M.F. and Carver, C.S. (1985). Optimism, Coping, and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies. *Health Psychology, 4,* 219-247

Seligman, M.E.P. and Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. *An Introduction. American Psychologist, 55*, 5-14.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low reward conditions*. Journal of Occupational Health Psychology, 1,* 27-41

Slijkhuis, M. (2012). A Structured Approach to Need for Structure at Work. Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen Gedrags- en Maatschappijwetenschappen.

Smulders, P.G.W. (2006). Vitaliteit, Toewijding en Betrokkenheid. De bevlogenheid van werknemers gemeten. TNO Special.

Snyder, C.R. (1995). Conceptualizing, measuring, and nurturing hope. *Journal of Counseling and Development*, 73, 355-360.

Snyder, C.R., Irving, L., en Anderson, J. (1991). Hope and health: Measuring the will and the ways. In C. R. Snyder en D. R. Forsyth (eds*.), Handbook of social and clinical psychology*, 285-305, Elmsford, NY:Pergamon.

Snyder, C.R., Sympson, S.C., Ybasco, F.C., Borders, T.E., Babyak, M.A. and Higgins, R.L. (1996). Development and Validation of the State Hope Scale*. Journal of Personality and Social Psychology, 70*, 321-335

Spector, P.E. (1988). Development of the Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology, 61*, 335-340

Stajkovic, A.D. and Luthans, F. (1998). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches*. Organizational Dynamics, 26*, 62-74

Tims, M., Bakker, A.B. and Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*, 173–186

Tims, M., Bakker, A.B. and Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly, 22,* 121-131.

Van Deursen, A.J.A.M. en Van Dijk, J.A.G.M. (2012). CTRL ALT DELETE. Productiviteitsverlies door ICT-problemen en ontoereikende digitale vaardigheden. Enschede: Universiteit Twente.

Van Steenbergen, E.F. en Ellemers, N. (2009). Is managing the work-family interface worth while? Benefits for employee health and performance. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 617-642.

Van Veldhoven, M. & Meijman, T.F. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA).* Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden

Van Veldhoven, M., Meijman, T.F., Broersen, J.P.J. & Fortuin, R.J. (2002). *Handleiding VBBA.* SKB Vragenlijst Services.

Vink, J., Ouweneel, E. & Le Blanc, P. (2011). Psychologische energiebronnen voor bevlogen werknemers; Psychologisch kapitaal in het Job Demands-Rescources model. *Gedrag & Organisatie, 24,* 101-120

Wagnild, G.M. (2009). A Review of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement, 17*, 105-113

Wagnild, G.M. and Young, H.M. (1993). Development and psychometric evaluation of the resilience scale. *Journal of Nursing measurement, 1*, 165-178.

Wolpe, J., and Lazarus, A.A. (1966). *Behavior therapy techniques.* New York: Pergamon.

Xanthopoulou, D., Bakker, A., B., Demerouti, E. and Schaufeli, W., B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 235–244

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management, 14*, 121-141.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. (2009a). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82,* 183–200

Youssef, C.M. and Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behaviour in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism and Resilience. *Journal of Management, 33*, 774-800

6 Bijlagen

6.1 Beschrijving van de geïnterviewde personen

Bas van de Haterd – Als zelfstandige actief als trainer en adviseur op het gebied van nieuwe media en de arbeidsmarkt. Specialismen van Bas van de Haterd zijn nieuwe media, Anders Werken, recruitment, arbeidsmarktcommunicatie, interne social media, bloggen en personal branding. Hij is coauteur van het boek '*Personal Brand.nl*' en auteur van '*Werken Nieuwe Stijl*'.

Corné de Goeij - Ruim 20 jaar ervaring met het aansturen van afdelingen of kantoren in een veranderende omgeving. Corné de Goeij heeft ervaring in verandermanagement, implementatie-trajecten, bedrijfscultuurveranderingen en reorganisatie. Zijn huidige functie is die van Business Consultant Samen Slimmer Werken bij Ordina Infrastructure Solutions.

Davied van Berlo – Initiatiefnemer van het project Ambtenaar 2.0 en Pleio "plein overheid". Over deze onderwerpen zijn twee boeken van zijn hand verschenen. Davied van Berlo is gefascineerd door veranderingen in de maatschappij die het resultaat zijn van het internet. Zijn specialiteiten zijn web 2.0, government 2.0, ambtenaar 2.0, overheid 2.0, lifehacking, networking, communication en Pleio.

Flip Heus - een oplossingsgerichte 'community builder' die denkt vanuit de filosofie van Het Nieuwe Werken. Na een aantal jaren onderzoek te hebben gedaan naar digitaal samenwerken is hij nu community expert rond HNW bij Ordina. Zijn specialiteiten zijn Het begeleiden van organisaties in 'Het Nieuwe Werken", Community building (zowel virtueel als intern), Management van vertrouwen, Management Development

Frank Egberts – Expert op het gebied van telecommunicatie. Voorheen onder andere Technisch Consultant bij Netfirst en Dimension Data. Zijn huidige functie is die van ICT consultant Samen Slimmer Werken bij Ordina Infrastructure Solutions. Eén van zijn specialiteiten betreft het communicatiemiddel Lync.

Godfried Boogaard – Godfried Boogaard is organisatie adviseur en geeft inzicht in Het Nieuwe Werken. Hij is ontwikkelaar van Het Nieuwe Werken spel en directeur van de organisatie IKZIE. Zijn specialiteiten zijn onder anderen organisatie ontwikkeling, mens 2.1, Het Nieuwe Werken en sociale innovatie.

Henny van Egmond – Generalist met een achtergrond in communicatie en verandermanagement. Zijn specialiteiten betreffen communicatie, internal branding en verandermanagement. Zijn huidige functie is die van eigenaar van Yolk. In het verleden was hij onder anderen programmamanager van het project Rabo Unplugged bij Rabobank.

Richard Th. Eijckelhof – voorheen management consultant bij Ordina. Na drie jaar als Sr. Business Consultant bij Robeco Direct gewerkt te hebben nu weer terug bij Ordina, als Business Consultant Samen Slimmer Werken bij Ordina Infrastructure Solutions. Onder anderen verantwoordelijk voor de commercie van de propositie Samen Slimmer Werken (HNW bij Ordina).

Thomas Hartgers - Vanaf eind jaren negentig actief in de rol van telecom engineer, telecom manager, productmanager telecom en business consultant. Als consultant Samen Slimmer Werken bij Ordina heeft hij zich in de afgelopen tijd sterk gemaakt voor innovatie en vernieuwing op de werkvloer.

Dik Bijl - noemt zichzelf ambassadeur van HNW. Sinds 1 september 2009 werkt Dik Bijl als onafhankelijk spreker, schrijver, onderzoeker, docent, begeleider en adviseur op het multidisciplinaire vakgebied HNW. Auteur van de boeken '*Het nieuwe werken, op weg naar een productieve kenniseconomie', 'Aan de slag met het nieuwe werken' en 'Resultaatgericht Organiseren, kapstok voor Het Nieuwe Werken*' (zal verschijnen in september, 2012).

Jan Iedema – Senior managementadviseur bij Ordina, politicus en eigenaar van Iedema Communicatie. Gespecialiseerd in verander-management, organisatievernieuwing en Het Nieuwe Werken. Jan is een man met een missie. "We hebben ons werkzame leven georganiseerd op oude gedegen principes. Prima, maar de tijd is veranderd. Mensen zijn veranderd. Alleen dat werk nog niet." De centrale vraag is nu hoe het werken in organisatie kan worden gemoderniseerd. Zodat het past bij de trends, de werknemers en de klanten van tegenwoordig. "Anderen noemen dat het nieuwe werken, ik heb het liever over Samen Slimmer Werken. Met motto daarbij: 'Geloof niet in de gegeven omstandigheden'. Zijn deskundigheden liggen op het gebied van organisatieverandering en -vernieuwing, innovatie en communicatie.

6.2 Volledige online vragenlijst

Beginpagina

Beste Ordina–medewerker,

U staat op het punt te beginnen aan de vragenlijst voor mijn onderzoek. Wellicht heeft u onderstaand stukje over mij en mijn onderzoek al gelezen:

Mijn naam is Linda Mostert, Masterstudente Arbeid– en Organisatie psychologie, wakeboardster, trainer in opleiding en afstudeerster bij IS. De komende vier maanden zoek ik antwoord op de vraag welke vaardigheden jullie bij Ordina gebruiken om slim en gemotiveerd te werken. Deze kennis wordt gebruikt om te zorgen dat deze capaciteiten in de toekomst nog beter benut worden. Door de vertaalslag te maken van wetenschappelijke onderbouwing, naar een praktisch product – een meetinstrument en een workshop ? kunnen we deze kennis direct inzetten. Zo halen we er ons voordeel uit en profileren we ons sterker als expert op het gebied van Samen Slimmer Werken.

Het is erg belangrijk dat u deze vragenlijst invult, want zonder uw gegevens heb ik geen resultaat. Ik zal u de uitkomsten bekend maken in de workshop!

Enkele aandachtspunten:

? De Universiteit Utrecht en Ordina garanderen dat de door u verstrekte informatie absoluut anoniem en strikt vertrouwelijk wordt behandeld. Terugkoppeling van de resultaten van het onderzoek zal niet herleidbaar zijn tot individuele medewerkers.

? Deze vragenlijst gaat over uw situatie op het werk. Vul daarom de vragenlijst individueel in. Het gaat immers om uw eigen ervaringen en opvattingen en niet om die van anderen.

? Het is erg belangrijk dat u alle vragen invult. Er zijn geen onjuiste antwoorden. Geef dus aan wat u zelf het best passende antwoord vindt. Denk niet te lang na bij het invullen van de vragen, de eerste indruk is vaak het beste.

? Het invullen van de vragenlijst duurt 15 tot 20 minuten. Ondanks dat ik me er hard voor heb gemaakt om de lijst zo kort en gebruiksvriendelijk mogelijk te maken, zult u merken dat het veel vragen zijn. Excuses. Ik ben u heel erg dankbaar! 15 april is de laatste dag dat u de lijst kunt invullen.

Hartelijk dank voor het invullen!

Hoofdsectie

Bent u man of vrouw? ○ Man ○ Vrouw

Wat is uw leeftijd (in jaren)? [ ]

Wat is uw burgerlijke staat?
○ Alleenstaand
○ Getrouwd / Samenwonend
○ Anders, namelijk... [ ]

Hoeveel kinderen heeft u?
Indien u geen kinderen heeft, vul hier dan 0 in. [ ]

Heeft u thuiswonende kinderen?
○ Ja
○ Nee

Wat is de leeftijd van uw jongste kind in (jaren)?
Indien u geen kinderen heeft, laat dit vakje dan leeg. [ ]

Aantal jaren in dienst van Ordina: [ ]

Bent u leidinggevende?
☐ ja
☐ nee

Aantal jaren werkzaam in dit beroep: [ ]

Wat is de omvang van uw formele arbeidscontract in uren per week? [ ]

Wanneer u meer werkt dan uw contractuele aanstelling, hoeveel uur is dit gemiddeld per week? *(vul 0 in als u niet regelmatig extra werkt)* [ ]

Hoeveel procent van uw werktijd bent u ongeveer...
Let op: de percentages moeten samen optellen tot 100%

...op kantoor aan het werk?	
...thuis aan het werk?	
...elders aan het werk (bv. in de trein, externe afspraak)?	

Onderstaande vragen betreffen de mate waarin uw werk geestelijk belastend is.

Balans werk–privé

De volgende stellingen gaan over de positieve interactie tussen werk– en thuissituatie en hebben te maken met uw energieniveau.
Geef aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen.
Let op: de eerste drie stellingen gaan over de invloed van het werk op de thuissituatie en de laatste drie vragen gaan over de invloed van de thuissituatie op het werk.

	geheel mee oneens	mee oneens	niet mee eens en niet mee oneens	mee eens	geheel mee eens
Na een werkdag heb ik vaak energie opgedaan, waardoor ik meer zin heb om thuis mee te doen aan activiteiten of verantwoordelijkheden op mij te nemen.	○	○	○	○	○
Als ik thuiskom van mijn werk, ben ik vaak emotioneel opgeladen waardoor ik thuis een betere bijdrage kan leveren.	○	○	○	○	○
Als ik thuiskom van mijn werk ben ik vaak goedgehumeurd waardoor de sfeer thuis positief beïnvloed wordt.	○	○	○	○	○
Doordat ik thuis ontspan en energie opdoe, kan ik mij beter richten op het uitvoeren van mijn werk.	○	○	○	○	○
Doordat ik thuis ontspan en energie opdoe, kan ik mij beter concentreren op mijn werk.	○	○	○	○	○
Na een activiteit met mijn partner/ familie/ vrienden kom ik vaak goedgehumeurd op het werk, waardoor de sfeer op mijn werk positief beïnvloed wordt.	○	○	○	○	○

De volgende stellingen gaan over de negatieve interactie tussen werk– en thuissituatie en hebben te maken met uw mate van vermoeidheid.
Geef aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen.
Let op: de eerste drie stellingen gaan over de invloed van het werk op de thuissituatie en de laatste drie vragen gaan over de invloed van de thuissituatie op het werk.

	geheel mee oneens	mee oneens	niet mee eens en niet mee oneens	mee eens	geheel mee eens
Na een werkdag ben ik vaak te uitgeput om thuis mee te doen aan activiteiten of verantwoordelijkheden op me te nemen.	○	○	○	○	○
Als ik thuiskom van het werk ben ik vaak emotioneel zo leeg dat ik thuis geen bijdrage meer kan leveren.	○	○	○	○	○
Door alle druk op mijn werk, ben ik als ik thuiskom soms te gestresst om de dingen te doen die ik echt leuk vind.	○	○	○	○	○
Door stress thuis, ben ik op het werk vaak afgeleid door thuiszaken.	○	○	○	○	○
Doordat ik vaak gestresst ben door verantwoordelijkheden thuis heb ik moeite mij te concentreren op mijn werk.	○	○	○	○	○
Spanningen en bezorgdheid over mijn leven thuis verzwakken vaak mijn vermogen om mijn werk goed te doen	○	○	○	○	○

De volgende stellingen gaan over de positieve interactie tussen werk– en thuissituatie en hebben betrekking op de mate waarin u psychologisch afstand kunt nemen.
Geef aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen.
Let op: de eerste drie stellingen gaan over de invloed van het werk op de thuissituatie en de laatste drie vragen gaan over de invloed van de thuissituatie op het werk.

	geheel mee oneens	mee oneens	niet mee eens en niet mee oneens	mee eens	geheel mee eens
Door mijn werk kan ik problemen thuis beter van mij afzetten.	○	○	○	○	○
Door mijn werk ben ik beter in staat om zaken thuis te relativeren.	○	○	○	○	○
Door mijn werk kan ik op aangename wijze afstand nemen van zaken thuis.	○	○	○	○	○
	○	○	○	○	○

Door activiteiten thuis kan ik werkgerelateerde problemen beter van me afzetten.					
Door mijn leven thuis ben ik beter in staat werkzaken te relativeren.	○	○	○	○	○
Door mijn leven thuis kan ik op aangename wijze afstand nemen van mijn werk.	○	○	○	○	○

De volgende stellingen gaan over de negatieve interactie tussen werk– en thuissituatie en hebben betrekking op de mate waarin uw werk–/thuissituatie u psychologisch bezighoudt.
Geef aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen.
Let op: de eerste drie stellingen gaan over de invloed van het werk op de thuissituatie en de laatste drie vragen gaan over de invloed van de thuissituatie op het werk.

	geheel mee oneens	mee oneens	niet mee eens en niet mee oneens	mee eens	geheel mee eens
Als ik aan het werk ben denk ik vaak aan problemen thuis.	○	○	○	○	○
Als ik aan het werk ben denk ik vaak aan dingen die ik thuis nog moet doen.	○	○	○	○	○
Als ik aan het werk ben probeer ik vaak nog dingen voor thuis te regelen of te plannen.	○	○	○	○	○
Als ik thuis ben denk ik vaak aan werkgerelateerde problemen.	○	○	○	○	○
Als ik thuis ben denk ik vaak aan dingen die ik nog moet doen op het werk.	○	○	○	○	○
Als ik thuis ben probeer ik vaak nog werkgerelateerde zaken te regelen of te plannen.	○	○	○	○	○

Deze laatste stelling gaat over uw algemene balans tussen werk en privé.
Geef aan in hoeverre u het eens bent met de stelling.

	geheel mee oneens	mee oneens	niet mee eens en niet mee oneens	mee eens	geheel mee eens
Alles bij elkaar genomen heb ik een goede balans tussen mijn werk en privé leven.	○	○	○	○	○

De volgende vragen gaan over affectieve betrokkenheid bij Ordina. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen.

Bevlogenheid

De volgende uitspraken gaan over de manier waarop u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt.
Kies bij elke uitspraak het voor u best passende antwoord.

	nooit	bijna nooit	af en toe	regelmatig	dikwijls	zeer dikwijls	altijd
Op mijn werk bruis ik van energie.	○	○	○	○	○	○	○
Als ik werk voel ik me fit en sterk.	○	○	○	○	○	○	○
Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.	○	○	○	○	○	○	○
Ik ben enthousiast over mijn baan.	○	○	○	○	○	○	○
Mijn werk inspireert me.	○	○	○	○	○	○	○
Ik ben trots op het werk dat ik doe.	○	○	○	○	○	○	○

De volgende stellingen gaan over de positieve interactie tussen werk- en thuissituatie en hebben te maken met uw energieniveau. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen. Let op: de eerste drie stellingen gaan over de invloed van het werk op de thuissituatie en de laatste drie vragen gaan over de invloed van de thuissituatie op het werk.

Burn-out

De volgende uitspraken gaan over de manier waarop u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt.
Kies bij elke uitspraak het voor u best passende antwoord.

	nooit	bijna nooit	af en toe	regelmatig	dikwijls	zeer dikwijls	altijd
Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg.	○	○	○	○	○	○	○
Een hele dag werken vormt een zware belasting voor me.	○	○	○	○	○	○	○
Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk.	○	○	○	○	○	○	○
Ik voel me 'opgebrand' door mijn werk.	○	○	○	○	○	○	○
Ik voel mij vermoeid als ik ?s morgens opsta en er weer een werkdag voor me ligt.	○	○	○	○	○	○	○

De volgende uitspraken gaan over de manier waarop u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Kies bij elke uitspraak het voor u best passende antwoord.

Energiebronnen

De volgende vragen gaan over de samenwerking met uw directe collega's.

	nooit	soms	regelmatig	vaak	altijd
Kunt u als dat nodig is uw directe collega's om hulp vragen?	○	○	○	○	○
Kunt u op uw directe collega's rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?	○	○	○	○	○
Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw directe collega's?	○	○	○	○	○

De volgende vragen gaan over uw directe leidinggevende.

	nooit	soms	regelmatig	vaak	altijd
Voelt u zich in het werk gewaardeerd door de directe leidinggevende?	○	○	○	○	○
Kunt u op uw directe leidinggevende rekenen wanneer u het in het werk wat moeilijk krijgt?	○	○	○	○	○
Kunt u als dat nodig is de directe leidinggevende om hulp vragen?	○	○	○	○	○

De volgende vragen gaan over de vrijheid die u heeft bij het uitvoeren van uw werkzaamheden.

	nooit	soms	regelmatig	vaak	altijd
Kunt u zelf beslissen hoe u uw werk uitvoert?	○	○	○	○	○
Kunt u deelnemen aan besluitvorming die met uw werk te maken heeft?	○	○	○	○	○
Heeft u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?	○	○	○	○	○

De volgende stellingen gaan over de feedback (terugkoppeling over uw presteren) die u krijgt op uw werk. Dit kan van zowel collega's als van leidinggevende(n), klanten of kandidaten zijn.

	geheel mee oneens	mee oneens	niet mee eens en niet mee oneens	mee eens	geheel mee eens
Er zijn binnen mijn werk voldoende mogelijkheden om er achter te komen hoe goed ik mijn werk doe.	○	○	○	○	○
Ik krijg voldoende informatie over het doel dat ik moet bereiken met mijn werk.	○	○	○	○	○
Ik krijg voldoende informatie over het resultaat van mijn werk.	○	○	○	○	○

De volgende stellingen gaan over de mogelijkheden tot ontwikkeling die u in uw werk ervaart.

	geheel mee oneens	mee oneens	niet mee eens en niet mee oneens	mee eens	geheel mee eens
Ik kan mezelf bij mijn organisatie voldoende ontplooien.	○	○	○	○	○
In mijn werk heb ik de mogelijkheid om mijn sterke punten te ontwikkelen.	○	○	○	○	○
Mijn werk biedt mij de mogelijkheid nieuwe dingen te leren.	○	○	○	○	○
Binnen deze organisatie zijn er voor mij voldoende mogelijkheden om door te groeien naar een andere functie.	○	○	○	○	○

De volgende vragen gaan over hoop. In welke mate bent u het eens met onderstaande stellingen? Op mijn werk ...

Persoonlijke hulpbronnen

De volgende vragen gaan over hoop.
In welke mate bent u het eens met onderstaande stellingen?

Op mijn werk ...

	geheel mee oneens	mee oneens	niet mee eens en niet mee oneens	mee eens	geheel mee eens
...heb ik er vertrouwen in dat ik, als ik in de knoop zit, verschillende oplossingen zou weten te vinden.	○	○	○	○	○
...werk ik vol energie aan de doelen die ik mezelf gesteld heb.	○	○	○	○	○
...zijn er veel verschillende manieren om problemen op te lossen.	○	○	○	○	○
...beschouw ik mezelf op dit moment als redelijk succesvol.	○	○	○	○	○
...kan ik veel manieren bedenken om mijn huidige doelen te bereiken.	○	○	○	○	○
...bereik ik de doelen die ik mezelf gesteld heb.	○	○	○	○	○

De volgende vragen gaan over optimisme. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen.

	geheel mee oneens	mee oneens	niet mee eens en niet mee oneens	mee eens	geheel mee eens
Ik ga uit van een goede afloop, ook als er dingen onzeker zijn in mijn werk.	○	○	○	○	○
Als er iets fout kan gaan in mijn werk, dan gaat het ook fout.	○	○	○	○	○
Ik bekijk mijn werk altijd van de zonnige kant.	○	○	○	○	○
Ik ben optimistisch wat betreft mijn toekomst binnen het werk.	○	○	○	○	○
Zaken in mijn werk lopen nooit zoals ik dat zou willen.	○	○	○	○	○
Een bij mij passend werkmotto is: achter de wolken schijnt de zon.	○	○	○	○	○

De volgende vragen gaan over weerbaarheid.
Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen.

	geheel mee oneens	mee oneens	niet mee eens en niet mee oneens	mee eens	geheel mee eens
Als ik een tegenslag heb in mijn werk, heb ik er moeite mee om er weer bovenop te komen en verder te gaan.	○	○	○	○	○
Normaal gesproken kan ik in mijn werk goed omgaan met moeilijkheden.	○	○	○	○	○
Ik kan goed zonder steun van anderen werken als dat nodig is.	○	○	○	○	○
Gewoonlijk neem ik stressvolle dingen in het werk er gewoon bij.	○	○	○	○	○
Moeilijke momenten in het werk kan ik best aan, want ik heb al voor hetere vuren gestaan.	○	○	○	○	○
Ik kan veel zaken tegelijk aan in mijn werk.	○	○	○	○	○

De volgende vragen gaan over persoonlijke effectiviteit.
In welke mate bent u het als werknemer eens met onderstaande stellingen?

	geheel mee oneens	mee oneens	niet mee eens en niet mee oneens	mee eens	geheel mee eens
Als er zich op mijn werk moeilijke problemen voordoen weet ik die op te lossen.	○	○	○	○	○
Op mijn werk bereik ik mijn doel, ook wanneer er zich onverwachte situaties voordoen.	○	○	○	○	○
Als ik obstakels op mijn werk tegenkom vind ik altijd wel een manier om ze te omzeilen.	○	○	○	○	○
Ook al kost het mij veel tijd en energie, ik bereik op mijn werk wat ik wil.	○	○	○	○	○
Als er iets nieuws op mij afkomt op het werk weet ik altijd wel hoe ik daar mee om moet gaan.	○	○	○	○	○

De volgende vragen gaan over flexibiliteit.
In welke mate bent u het als werknemer eens met onderstaande stellingen?

	geheel mee oneens	mee oneens	niet mee eens en niet mee oneens	mee eens	geheel mee eens
Ik maak me snel een andere werkwijze eigen.	○	○	○	○	○
Ik hecht waarde aan vaste regels en procedures op mijn werk.	○	○	○	○	○
Het overschakelen van de ene naar de andere activiteit op het werk kost me weinig moeite.	○	○	○	○	○
Ik heb moeite met veranderingen op mijn werk.	○	○	○	○	○
Ik houd vast aan oude gewoontes op mijn werk.	○	○	○	○	○

De volgende vragen gaan over pro-activiteit.
In welke mate bent u het als werknemer eens met onderstaande stellingen?

	geheel mee oneens	mee oneens	niet mee eens en niet mee oneens	mee eens	geheel mee eens
Ik pak problemen op een actieve manier aan.	○	○	○	○	○
Als iets fout gaat, zoek ik meteen naar een oplossing.	○	○	○	○	○
Als de mogelijkheid zich voordoet actief betrokken te raken, benut ik deze.	○	○	○	○	○
Ik neem onmiddellijk het initiatief als anderen het niet doen.	○	○	○	○	○
Ik benut kansen snel om mijn doel te bereiken.	○	○	○	○	○
Ik doe meestal meer dan mij gevraagd wordt.	○	○	○	○	○
Gewoonlijk voer ik uit wat ik van plan was te doen.	○	○	○	○	○

Er volgen nu enkele stellingen over hoe u tegen het werk in het algemeen aankijkt. De stellingen hebben niet alleen betrekking op uw huidige baan. Geef aan in hoeverre u het met de stellingen eens bent.

	geheel mee oneens	mee oneens	niet mee eens en niet mee oneens	mee eens	geheel mee eens
Het is maar net wat je er zelf van maakt op het werk.	○	○	○	○	○
Als je maar weet welke baan je wilt, dan kun je die ook vinden.	○	○	○	○	○
De meeste werknemers hebben meer invloed op hun leidinggevende dan ze denken.	○	○	○	○	○
Op het werk geldt ?waar een wil is, is een weg?.	○	○	○	○	○
Als je op je werk echt iets wilt bereiken dan lukt het ook.	○	○	○	○	○
Er is altijd wel ruimte om het werk naar eigen inzicht in te vullen.	○	○	○	○	○

Hoe voelt of gedraagt u zich over het algemeen op het werk?

	Geheel niet op mij van toepassing.						Geheel op mij van toepassing.
Ordelijk.	○	○	○	○	○	○	○
Georganiseerd.	○	○	○	○	○	○	○
Nauwkeurig.	○	○	○	○	○	○	○

De volgende vragen gaan over assertiviteit.
Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen.

	geheel mee oneens	mee oneens	niet mee eens en niet mee oneens	mee eens	geheel mee eens
Al heb ik het druk, ik vind het moeilijk om nee te zeggen wanneer iemand op mijn werk wat van me wil.	○	○	○	○	○
Als iemand iets niet goed heeft gedaan heb ik er moeite mee om dat rechtstreeks te zeggen.	○	○	○	○	○
Als ik het op mijn werk ergens niet mee eens ben dan zeg ik dat gewoon.	○	○	○	○	○
Ik kom altijd voor mijn eigen mening uit, ook al gaat deze tegen die van mijn baas in.	○	○	○	○	○
Als mij op het werk iets stoort dan zeg ik dat.	○	○	○	○	○
Wanneer ik het niet met mijn baas eens ben zeg ik hem/haar dat ook.	○	○	○	○	○

De volgende vragen gaan over de mate waarin u in staat bent grenzen te stellen tussen uw werk- en privésituatie.
Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen.

	geheel mee oneens	mee oneens	niet mee eens en niet mee oneens	mee eens	geheel mee eens
Het is vaak moeilijk te zeggen waar mijn werkleven eindigt en mijn privé-leven begint.	○	○	○	○	○
Ik heb de neiging om mijn werk en gezinsverantwoordelijkheden te integreren (door elkaar te laten lopen).	○	○	○	○	○
In mijn leven is er een sterke grens tussen mijn carrière en mijn rol als partner/ouder/vriend(in)/familielid.	○	○	○	○	○

De volgende vragen gaan over zelfsturing.
In hoeverre zijn de volgende stellingen op u van toepassing?

	helemaal niet op mij van toepassing				helemaal op mij van toepassing
Ik zorg ervoor dat ik mijn capaciteiten optimaal benut.	○	○	○	○	○
Ik vraag collega's om advies.	○	○	○	○	○
Ik vraag mijn leidinggevende om mij te coachen.	○	○	○	○	○
Ik vraag mijn leidinggevende om advies.	○	○	○	○	○
Ik probeer mezelf te ontwikkelen.	○	○	○	○	○
Ik zoek inspiratie bij mijn leidinggevende.	○	○	○	○	○
Ik zorg ervoor dat ik zelf kan beslissen hoe ik iets doe.	○	○	○	○	○
Ik vraag om meer verantwoordelijkheden.	○	○	○	○	○
Ik probeer erachter te komen hoe goed ik mijn werk doe.	○	○	○	○	○
Ik vraag anderen om feedback over mijn functioneren.	○	○	○	○	○

De volgende vragen gaan over sturing in de balans tussen werk en privé.
Geef aan in hoeverre de volgende stellingen op u van toepassing zijn.

	helemaal niet op mij van toepassing				helemaal op mij van toepassing
Ik scherm mijn privé-tijd af (bv. werkmail uit, onbereikbaar zijn), zodat ik deze ongestoord kan besteden.	○	○	○	○	○
Als tijdens privé-tijd een werktelefoontje mij niet uitkomt, geeft ik dat aan.	○	○	○	○	○
Ik stel grenzen aan de hoeveelheid werk die ik op mij neem, om mijn privé-tijd te beschermen.	○	○	○	○	○
Ik scherm mijn werktijd af (bv. aangeven aan familie/vrienden wanneer je werkt) zodat ik ongestoord kan werken.	○	○	○	○	○
Als tijdens werktijd een telefoontje van familie/vrienden/kennissen mij niet uitkomst, geef ik dat aan.	○	○	○	○	○
Ik stel grenzen aan de hoeveelheid privé-taken die ik op mij kan nemen, om	○	○	○	○	○

mijn werktijd te beschermen.					
Ik zorg ervoor dat ik voldoende kan ontspannen in mijn vrije tijd (bv. tijd voor mezelf, hobby, sporten).	○	○	○	○	○
Ik zorg ervoor dat ik voldoende dingen ondernieem die ik leuk vind in mijn vrije tijd (bv. sociale activiteiten, sporten).	○	○	○	○	○
Ik bewaak mijn balans tussen werk en privé, zodat deze bij mij past.	○	○	○	○	○

De volgende uitspraken gaan over de manier waarop u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Kies bij elke uitspraak het voor u best passende antwoord.

Taakeisen

Onderstaande vragen betreffen de mate waarin uw werk geestelijk belastend is.

	nooit	soms	regelmatig	vaak	altijd
Moet u grote hoeveelheden informatie verwerken?					
Vereist uw werk dat u er voortdurend uw aandacht bij moet houden?					
Vereist uw werk grote zorgvuldigheid?					
Vindt u uw werk geestelijk erg inspannend?					
Vraagt uw werk veel concentratie?					

De volgende vragen gaan over de werkdruk die u ervaart.

	nooit	soms	regelmatig	vaak	altijd
Heeft u te veel werk te doen?					
Hoe vaak komt het voor dat u extra hard moet werken om iets af te krijgen?					
Moet u erg snel werken?					
Werkt u onder tijdsdruk?					
Heeft u te maken met een achterstand in uw werkzaamheden?					

De volgende vragen gaan over de emotionele belasting die u op uw werk ervaart.

	nooit	soms	regelmatig	vaak	altijd
Heeft u in uw werk te maken met veeleisende (interne) klanten?					
Heeft u op uw werk te maken met mensen die u niet met het respect en de beleefdheid behandelen die u verdient?					
Is uw werk emotioneel zwaar?					
Komt u door uw werk in emotioneel beladen situaties terecht?					
Komt het voor dat (interne) klanten u met woorden intimideren?					
Wordt u in uw werk met dingen geconfronteerd die u uzelf persoonlijk erg aantrekt?					

Deze vraag gaat over de mate waarin de taken in uw werk voor u duidelijk zijn.

	nooit	soms	regelmatig	vaak	altijd
Weet u precies wat anderen op uw werk van u verwachten?					
Weet u precies waarvoor u wel en niet verantwoordelijk bent?					
Ligt duidelijk voor u vast wat precies uw taak is?					
Weet u precies wat u van andere medewerkers op de afdeling mag verwachten?					

Deze drie stellingen hebben betrekking op regels, procedures en voorschriften in het werk.

	geheel mee oneens	mee oneens	niet mee eens en niet mee oneens	mee eens	geheel mee eens
In mijn organisatie worden regels, procedures en voorschriften heel belangrijk gevonden.					

Op mijn werk heb ik met veel overbodige regels en voorschriften te maken.	○	○	○	○	○
Ik zou veel beter en sneller kunnen werken wanneer ik me niet aan zo veel onnodige regels zou moeten houden.	○	○	○	○	○

De volgende vragen gaan over de samenwerking met uw directe collega's.

Uitkomstmaten

De volgende vragen gaan over affectieve betrokkenheid bij Ordina.
Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen.

	geheel mee oneens	mee oneens	niet mee eens en niet mee oneens	mee eens	geheel mee eens
Ik voel me sterk verbonden met Ordina.	○	○	○	○	○
Ik voel me emotioneel gehecht aan Ordina.	○	○	○	○	○
Ik vind het leuk om over Ordina te praten met mensen van buiten de organisatie.	○	○	○	○	○

De volgende vragen gaan over uw zelf ingeschatte prestaties.
Gemiddeld genomen heb ik over mijn werk het gevoel dat ik:

	geheel mee oneens	mee oneens	niet mee eens en niet mee oneens	mee eens	geheel mee eens
Voldoe aan de (prestatie)eisen die aan mij gesteld worden.	○	○	○	○	○
Mijn verantwoordelijkheden nakom.	○	○	○	○	○
Taken die aan mij zijn toegewezen naar behoren afrond.	○	○	○	○	○
Taken die van mij verwacht worden goed uitvoer.	○	○	○	○	○
De essentiële verplichtingen die ik heb nakom.	○	○	○	○	○

De volgende vraag gaat over uw algemene werktevredenheid.
Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stelling.

	geheel mee oneens	mee oneens	niet mee eens en niet mee oneens	mee eens	geheel mee eens
Over het geheel genomen ben ik tevreden met mijn werk.	○	○	○	○	○

De volgende stellingen gaan over de manier van werken bij Ordina. Geef aan in hoeverre de stellingen voor u waar zijn.

Uw manier van werken bij Ordina

De volgende stellingen gaan over de manier van werken bij Ordina. Geef aan in hoeverre de stellingen voor u waar zijn.

	helemaal niet waar	gedeeltelijk niet waar	een beetje niet waar	neutraal	een beetje waar	gedeeltelijk waar	helemaal waar
Ik gebruik ICT–middelen, zoals laptop en smartphone, zodat ik altijd en overal mijn werk kan doen.	○	○	○	○	○	○	○
De informatie die ik voor mijn werk nodig heb is digitaal beschikbaar.	○	○	○	○	○	○	○
Ik werk regelmatig op afstand met mijn collega's en partners.	○	○	○	○	○	○	○
Onze organisatie is ontworpen op basis van uit te voeren activiteiten (bijv. ontmoeten, communiceren, concentreren).	○	○	○	○	○	○	○
Ik kan zelf bepalen wanneer en waar ik wil werken; op kantoor thuis of ergens anders.	○	○	○	○	○	○	○
Ik heb geen eigen werkplek op de vestiging waar ik werk.	○	○	○	○	○	○	○
Ik word niet beoordeeld op de tijd die ik aan mijn werk besteed, maar op de resultaten die ik boek.	○	○	○	○	○	○	○
De relatie die ik heb met mijn manager is gebaseerd op wederzijds respect en vertrouwen.	○	○	○	○	○	○	○
Ik draag zelf de verantwoordelijkheid om een acceptabele balans tussen werk en privé te vinden.	○	○	○	○	○	○	○

De volgende stellingen gaan over de manier van werken bij Ordina. Geef aan in hoeverre de stellingen voor u waar zijn.

Let op: Als u op de laatste vraag 'helemaal waar' invult, houdt dan uw email in de gaten, want eind juni zal ik een inter–actieve workshop geven waarin we aan de slag gaan met de uitslagen van dit onderzoek!

	Helemaal niet waar	gedeeltelijk niet waar	een beetje niet waar	neutraal	een beetje waar	gedeeltelijk waar	Helemaal waar
Wij gebruiken goede mobiele apparatuur (smartphone, laptop, etc.)	○	○	○	○	○	○	○
Wij gebruiken goede communicatiemiddelen (Lync, Sharepoint, etc.)	○	○	○	○	○	○	○
Ik kan mijn collega?s goed bereiken	○	○	○	○	○	○	○
Ik word gestimuleerd om te werken op een manier die voor mij het beste past	○	○	○	○	○	○	○
Ik word gestimuleerd om ondernemerschap te tonen	○	○	○	○	○	○	○
De manier van werken die bij Ordina gestimuleerd wordt heeft voor mij duidelijke voordelen	○	○	○	○	○	○	○
Door de manier van werken bij Ordina presteer ik beter	○	○	○	○	○	○	○
Ik sta volledig achter de manier van werken bij Ordina	○	○	○	○	○	○	○
Ik heb voldoende invloed op de manier van werken bij onze afdeling	○	○	○	○	○	○	○
Over het geheel genomen ben ik tevreden over de manier van werken bij Ordina	○	○	○	○	○	○	○

Ik heb een aantal vaardigheden die er voor zorgen dat ik energie uit het werk haal	○	○	○	○	○	○	○
Ik zou willen leren hoe ik deze vaardigheden beter kan benutten	○	○	○	○	○	○	○

Beëindig vragenlijst

Afsluitende pagina

U bent aan het einde gekomen van deze vragenlijst.

Hartelijk dank voor uw deelname, uw bijdrage is zeer waardevol. U zal t.z.t. en email ontvangen met een uitnodiging voor de workshop.

Mocht u nog vragen hebben over dit onderzoek of mij een keer willen opzoeken, dan kunt u een e-mail sturen naar

linda.mostert@ordina.nl

U kunt nu dit venster sluiten.