

**Universiteit Utrecht**

**Master Arbeids- en Organisationspsychologie**

**De samenhang tussen ‘het nieuwe werken’, werktevredenheid  
en het modererend effect van het Psychologisch Kapitaal**

Annabel Jetten

3670848

16 juli 2014, Utrecht

Masterthesis Arbeids- en Organisationspsychologie

Begeleidend docent: Dr. Marieke den Ouden

2<sup>e</sup> beoordelaar: Dhr. Tom Damen

Faculteit Sociale Wetenschappen

Universiteit Utrecht

## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	4
1.1 Introductie .....	4
1.2 Werktevredenheid .....	5
1.3 Het Nieuwe Werken .....	5
1.4 De relatie tussen de 5 aspecten van het HNW en werktevredenheid .....	7
1.5 Psychologisch Kapitaal.....	9
1.5.2 Modererend effect van PsyCap op de relatie tussen HNW en werktevredenheid.....	11
2. Methode .....	12
2.1 Participanten .....	12
2.2 Procedure .....	12
2.2 Meetinstrumenten .....	13
2.3 Statistische analyses.....	15
3. Resultaten.....	15
3.1 Beschrijvende statistiek, betrouwbaarheid en correlaties. ....	15
3.2 Hypothesetoetsing .....	16
3.3 Interactie-effect van PsyCap tussen HNW en werktevredenheid.....	17
4. Discussie .....	20
Referentielijst .....	25
Bijlage 1: Informed consent .....	30
Bijlage 2: Vragenlijst .....	31

## **Samenvatting**

In huidig onderzoek zijn de belangrijkste aspecten (fysieke werkomgeving, facilitaire voorzieningen op het gebied van ICT, visuele en auditieve privacy, autonomie en steun van manager) van ‘het nieuwe werken’ in relatie met werktevredenheid in kaart gebracht. Daarnaast is onderzocht welke rol het Psychologisch Kapitaal (Optimisme, Hoop, *Self-efficacy* en Weerbaarheid) heeft met betrekking tot de relatie tussen ‘het nieuwe werken’ en werktevredenheid. Er is een vragenlijst afgenomen bij 228 werknemers. De belangrijke aspecten van ‘het nieuwe werken’ zijn de facilitaire voorziening van ICT, privacy (visueel en auditief), autonomie en steun manager met betrekking tot werktevredenheid. Daarentegen is de fysieke werkomgeving minder relevant. Het Psychologisch Kapitaal buffert de relatie tussen steun manager en werktevredenheid, hetgeen opgevat kan worden als een werknemer over het Psychologisch Kapitaal beschikt de steun van een manager minder belangrijk wordt met betrekking tot werktevredenheid. Het is mogelijk relevant voor een organisatie om training te geven om de hulpbronnen van het Psychologisch Kapitaal te ontwikkelen en om medewerkers te leren hoe om te gaan met ‘het nieuwe werken’.

# 1. Inleiding

## 1.1 Introductie

De Nederlandse samenleving heeft de afgelopen eeuw een structurele verandering ondergaan van het werken op het land en in fabrieken om voedsel te produceren naar een dienstensector, de kennissamenleving (Bijl, 2009). Ongeveer 47% van het personeel wordt in deze tijd gekenmerkt als kenniswerker (Andriessen & Weert, 2007). Hieronder wordt iemand verstaan die voor het goed kunnen uitvoeren van zijn primaire taak permanent, relatief veel moet leren. Deze nieuwe structuur brengt andere behoeftes van medewerkers met zich mee. Ook aan nieuwe technologische ontwikkelingen ontkomen we niet meer. Onze communicatie wordt steeds afhankelijker van deze technologie en voor interactie is fysiek contact veelal niet meer noodzakelijk (Baane, Houtkamp & Knotter, 2011). Het stelt de medewerkers in staat om op een andere manier te communiceren en kennis tot zich te nemen en over te dragen. Niet alleen de medewerkers veranderen door deze omstandigheden, maar ook organisaties veranderen door technologie, en de veranderende aard van werken. Communicatielijnen zijn de afgelopen jaren sneller en directer geworden door email en mobiele telefoon (Ester, Fouarge, Kerkhofs & Román, 2003). De werkplaats is opeens een wat losser begrip geworden door de mogelijkheden die ICT biedt om op afstand te werken. De werkplek wordt daarmee in toenemende mate onafhankelijk van tijd en plaats.

Uit cijfers blijkt dat Nederlanders tijd-en plaatsafhankelijk werken niet belastend vinden, maar juist positief. In 2012 bood 59% van de bedrijven de mogelijkheid tot 'het nieuwe werken' (CBS, 2013). In 2004 was dit nog maar een kwart, wat betekent dat het aandeel van bedrijven dat 'het nieuwe werken' ondersteunt in acht jaar tijd meer dan verdubbeld is.

Aangezien steeds meer bedrijven 'het nieuwe werken' (HNW) implementeren, zoals Microsoft, Yahoo en SNS Reaal, en er nog geen duidelijk antwoord is of het de werktevredenheid voor medewerkers doet toenemen, is het van belang dat er veel onderzoek gedaan wordt naar het fenomeen 'het nieuwe werken' (Gajendran & Harrison, 2007). Er is behoefte aan een eenduidige meetmethode van het HNW om alle aspecten van dit begrip mee te nemen. In het huidige onderzoek is een vragenlijst ontwikkeld van het HNW om een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke eenduidige meetmethode van het HNW. Daarnaast zal in het huidige onderzoek een onderzoeksmodel worden getoetst, er wordt onderzocht wat de belangrijkste aspecten van 'het nieuwe werk' zijn in relatie met

werktevredenheid. Dit bestaat uit zowel van tijd- en plaatsafhankelijk werken met ondersteuning van ICT (HNW) en het werken op plekken die verschillende activiteiten ondersteunen en vrij te gebruiken zijn voor alle werknemers (ABW). In de huidige studie zal het verband tussen het nieuwe werk en de werktevredenheid van de werknemer worden onderzocht en tevens de rol die het psychologisch kapitaal (PsyCap) in deze relatie speelt.

## **1.2 Werktevredenheid**

Werktevredenheid staat voor de mate waarin mensen een positief of negatief gevoel hebben over hun baan (Mustafa & Lines, 2014). Locke (1983) definieert werktevredenheid als plezierig of positieve gemoedstoestand, die voortvloeit uit hoe iemand zijn werkervaring beoordeelt. Werktevredenheid is een positieve of negatieve houding die een persoon heeft over het werk (Brief, 1998). Het omvat zowel de affectieve als de cognitieve component. De affectieve component van werktevredenheid weerspiegelt de emoties of gevoelens die iemand heeft tegenover zijn of haar werk (plezier, opwinding). Daarnaast verwijst de cognitieve component naar de gedachten en overtuiging over het werk (autonomie, uitdaging) (Peeters, de Jonge & Taris, 2013). Werktevredenheid verwijst naar de algemene houding ten opzichte van het werk (Peeters, de Jonge & Taris, 2013), en of het HNW aan de wensen en de behoeften van de werknemers voldoet. Factoren die van invloed zijn op werktevredenheid zijn het werk zelf, bijvoorbeeld aan het aspect autonomie, de sociale werkomgeving, zoals managementstijl en tot slot aan de fysieke werkomgeving (Voordt, 2003). Werktevredenheid heeft op verschillende aspecten invloed, een lage werktevredenheid kan leiden tot meer ziekteverzuim, lagere prestaties en een hogere verloopintentie (Peeters, de Jonge & Taris, 2013). Werknemers met een hoge werktevredenheid presteren beter, hebben minder kans op een burn-out en zijn meer betrokken bij de organisatie. In een meta-analyse concludeerde Petty, McGee en Cavender, (1984) dat werktevredenheid en productiviteit positief correleren. Deze bevindingen worden bevestigd door Judge, Thoresen, Bono en Patton, (2001).

## **1.3 Het Nieuwe Werken**

Zoals eerder aangegeven is er de afgelopen 30 jaar veel veranderd in het werk, de structuur van het werk en de nieuwe technologieën. HNW kan gedefinieerd worden als 'plaats- en tijdonafhankelijk werken via de inzet van Informatie- en Communicatietechnologie (ICT)' (Ten Brummelhuis, Bakker, Hetland & Keulemans, 2012). Deze nieuwe aard van werken vraagt om minder controle en sturing, meer vrijheid en verantwoordelijkheid (Bijl, 2009). Het HNW wordt gezien als een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de

medewerker (Bijl, 2009). HNW wordt in verband gebracht met de besparende voordelen, zoals voor werkgevers (Hill, Erickson & Holmes, 2010; Voordt, 2003) en wordt dan ook, zoals eerder genoemd, in veel organisatie ingevoerd (Bijl, 2009). Dit terwijl er voor de gevolgen van de implementatie voor de werknemer nog weinig bekend is.

Aan de ene kant wordt het nieuwe werken in verband gebracht met een hogere werktevredenheid (Bélanger, 1999; Golden & Veiga, 2005). Werknemers binnen het HNW ervaren minder stress en meer controle over de werkzaamheden die ze kunnen uitvoeren. Daarnaast concludeerde Hill, Erickson en Holmes (2010) dat het HNW tot een betere werk-privé balans kan zorgen. Bijvoorbeeld door woon/werk verkeer op een manier in te plannen zodat werknemers niet lang in de file hoeven te staan. Tegenstrijdig daarin is dat het HNW juist ook de grenzen tussen werk en privé kan vervagen. ICT leidt dan wel tot tijdwinst en flexibiliteit, maar ook tot meer en langer werken (Ester et al., 2003; Hill, Miller, Weiner & Colihan, 1998). Hill et al. (1998) concludeerde ook dat het HNW een ongunstig effect heeft op de band die collega's met elkaar hebben. Collega's zijn gescheiden van elkaar en dit kan tot isolatie leiden en tot minder tevredenheid bij de werknemer (Cooper & Kurland, 2002). Bedrijf Yahoo heeft dit ondervonden en de implementatie van het HNW teruggedraaid.

Bij andere bedrijven, zoals Macaw, is het HNW juist een oplossing voor de nieuwe manier van werken. Macaw-cfo Ronald van Es zegt dat het in de cultuur van het bedrijf zit om iedereen te laten kiezen welke manier van werken het beste past bij de activiteit die gedaan moet worden. 'En dat betekent zeker niet de hele tijd thuiswerken, want mensen willen ook niet vijf dagen thuis zijn, ze willen elkaar zien. Hoe creatief kun je tenslotte zijn als je de hele tijd in je eentje zit? Terug naar de oude manier van werken kan niet meer, dit zit in ons bloed. Maar het kantoor moet wel veranderen, de oude inrichting past niet bij meer bij de huidige flexibele vorm van werken' (Polderman, 2013).

*Activity-based working* (ABW) is een flexibel werkplekconcept, die erkent dat, in de loop van een dag, werknemers veel verschillende activiteiten uitvoeren en behoefte hebben aan verschillende soorten werkinstellingen om deze activiteiten tegemoet te komen (Koetsman & Kamerveld, 2011). Door de ontwikkelingen van de afgelopen eeuw dwingt het organisaties zeer flexibel te zijn. Organisaties moeten niet alleen reageren om de veranderde economie en technologie, maar ook op de capaciteit van de fysieke omgeving. Het AWB bevordert kennisdeling, snellere en betere samenwerking en persoonlijke verantwoordelijkheid (Koetsman & Kamerveld, 2011). Evaluatieonderzoek resultaten laten een gemengd beeld zien. Naast de grote tevredenheid over het aantrekkelijke design en de verbeterde mogelijkheden tot interactie, zijn er veel klachten over problemen in het

concentreren op het werk. Psychologische mechanismen, zoals privacy, hinderen het noodzakelijke 'flexwerken'. Meijer, Frings-Dresen en Sluiter (2011) geconcludeerde dat innovatieve kantoorconcepten geen of beperkte effecten hadden op werkgerelateerde vermoeidheid, productiviteit, maar wel een aantal positieve effecten hebben op de algemene gezondheid van de werknemers.

Aan de hand van het HNW en het bedrijf waar huidige onderzoek uitgevoerd wordt zijn 5 belangrijke aspecten van HNW te onderscheiden. Bij *Bedrijf X* is het niet meer nodig om van 9 tot 5 te werken, door communicatiemiddelen kan de werknemer 's avonds nog berichten ontvangen van collega's die op andere tijden werken. Face-to-face contact is niet meer nodig om werk uit te voeren en iedereen deelt zijn eigen tijd in. Door deze ondersteuning van ICT zitten werknemers niet meer aan vaste werktijden vast. Naast tijdonafhankelijk werken is door middel van ICT het gevolg ook plaatsafhankelijk werken. Werknemers zijn niet meer gebonden aan een vaste werkplek. Hierdoor zijn er flexplekken op de kantoren, kan men in de trein werken en thuis. De werknemer krijgt meer controle over waar en wanneer er gewerkt wordt door middel van ICT, belangrijke aspecten van het HNW zijn autonomie en ICT. Daarnaast is een belangrijk aspect van het HNW voor *Bedrijf X* dat er steun van leidinggevende is om de werknemers te begeleiden in de nieuwe vorm van werken. *Bedrijf X* heeft specifiek voor het HNW een nieuw gebouw ontworpen om een fysieke werkomgeving te creëren bij de verschillende activiteiten die de werknemers dagelijks uitvoeren en daarbij komt dat privacy een belangrijk aspect is van het HNW aangezien niemand meer een vaste plek heeft.

#### **1.4 De relatie tussen de 5 aspecten van het HNW en werktevredenheid**

Brookes en Kaplan (1972); Wells (2000); Harris, McBride, Ross en Curtis (2002); Lee en Brand (2005) en Newsham, Brand, Donnelley, Veitch, Aries en Charles (2009) concludeerde dat de algemene arbeidstevredenheid voor een groot deel bepaald wordt door de omgevingstevredenheid. Immers, de mogelijkheid tot communicatie en geconcentreerd werken wordt vooral bepaald door de indeling van het gebouw en de positionering van de werkplekken ten opzichte van elkaar (Voordt, 2003). Uit onderzoek van Lee (2006) blijkt dat hogere werktevredenheid over de werkomgeving positief correleert met de algemene werktevredenheid van de werknemer. Kantoorinnovatie wordt gedefinieerd als het afstemmen van huisvesting, ICT en andere faciliteiten op de nieuwe wijzen van werken (Voordt, 2003). Mensen dienen veel op te geven in de implementatiefase, bijvoorbeeld een vaste werkplek. In deze fase ontstaat er nog weerstand, maar in diverse projecten is de meerderheid positief en

tevreden (Voordt,2003). Op basis van deze bevindingen wordt er in het huidige onderzoek verwacht dat fysieke werkomgeving, indeling gebouw en de positionering/aantal werkplekken, positief zal samenhangen met werktevredenheid.

*Hypothese 1: De fysieke werkomgeving, indeling gebouw en de positionering/aantal werkplekken, heeft een positieve relatie met werktevredenheid.*

Ook is de facilitaire voorziening op het gebied van ICT een belangrijk aspect van het HNW. Met de hulp van ICT kan er thuis gewerkt worden en zullen de werkzaamheden op kantoor, zoals een *converence call*, ook uitgevoerd kunnen worden. ICT dient de medewerker te ondersteunen om de uiteindelijke werkdoelen te bereiken. In dit onderzoek wordt onder ICT verstaan; audiovisuele communicatiemiddelen, hard- en software e.d., maar ook de hulp bij problemen met ICT. Uit onderzoek van Batenburg en Voordt (2008) blijkt dat de facilitaire voorzieningen, zoals ICT, van invloed zijn op de arbeidsproductiviteit. In de meta-analyse concludeerde Petty, McGee en Cavender (1984); dat werktevredenheid en productiviteit positief correleren. Een hogere werktevredenheid gaat samen met een hogere inschatting van de productiviteit (Batenburg & Voordt, 2008). Een succesfactor van het HNW is ICT (Voordt, 2003; Smulders, 2000) en de hulp bij het gebruik van de verschillende software. Er wordt daarom verwacht dat de facilitaire voorziening op het gebied van ICT positief samenhangt met werktevredenheid.

*Hypothese 2: De facilitaire voorziening op het gebied van ICT hangt positief samen met werktevredenheid.*

Naast de facilitaire voorziening op het gebied van ICT zal het verband tussen de privacy, visueel en auditief, en tevredenheid worden onderzocht. In het boek *Environmental Psychology* (Gifford, 1997) zijn voor het eerst een aantal artikelen gebundeld over het gedrag en de innerlijke belevingswereld in interactie met de fysieke omgeving. Prikkels uit de omgeving kunnen zowel negatief als positief zijn met betrekking tot werktevredenheid. Zo wordt het gebrek aan privacy zeer negatief gewaardeerd (Voordt & Meel, 2002). Te veel privacy kan leiden tot sociaal isolement, te weinig privacy tot ergernis, onbehagen, en gevoelens van drukte ('crowding'). Werknemers waarvan het bedrijf het HNW implementeert moeten veel opgeven. Geen vaste plek en weinig privacy, dit druist in tegen de universele menselijke behoefte aan privacy en territoriumdrift (Voordt, 2003). Toch blijken de ervaringen vooral positief. Kennelijk weegt het verlies aan privacy minder zwaar dan de voordelen van meer keuzevrijheid, meer openheid en veel aanbod van werkplekken die passen



bij de werkzaamheden. Aan de hand van deze bevindingen wordt verwacht dat de visuele en auditieve privacy positief samenhangt met werktevredenheid.

*Hypothese 3: Privacy, visueel en auditief, heeft een positieve relatie met werktevredenheid.*

Het vierde belangrijke aspect van het HNW is autonomie. Werken vanaf andere plekken dan de traditionele werkplek zorgt voor een hogere autonomie, omdat het medewerkers de controle geeft over hoe en wanneer werk wordt uitgevoerd (Morganson, Major, Oborn, Verive, & Heelan, 2010). Managers kunnen hun teamleden niet altijd ‘zien’ werken, omdat er op verschillende plekken gewerkt wordt. Er is geen directe supervisie en geeft de medewerker het gevoel van zelfstandigheid. Hoge autonomie, een onderdeel van het HNW, betekent een hoge werktevredenheid. De medewerkers kunnen ontsnappen van de afleidende werkplek en onderbrekende meetings (Nardi & Whittaker, 2002; Fonner & Roloff, 2010). Een baan volgens het HNW zal gekenmerkt worden door hoge autonomie en positief correleren met werktevredenheid (Hosie, Jayashree, Tchantchana & Lee 2013). Aan de hand van deze onderzoeken wordt verwacht dat autonomie positief samenhangt met werktevredenheid. Ook blijkt uit onderzoek dat medewerkers met autonomie en vrijheid meer controle hebben over hun gedrag. Dit zal de intrinsieke werktevredenheid verhogen.

*Hypothese 4: Autonomie heeft een positieve relatie met werktevredenheid.*

Tot slot brengt de vernieuwing van een bedrijf naar het HNW ook een andere managementstijl met zich mee. Managers dienen de werknemers vrijheid te geven, zoals thuiswerken of kantoorwerken. Ook voldoende nazorg is een taak van de manager, zoals training in flexibel werken en digitaal archiveren (Voordt, 2003). Werknemers hebben positievere uitkomsten als de leidinggevende toezicht houdt op een steunende en niet controlerende manier (Mustafa & Lines, 2014). Daarom wordt verwacht dat de steun van een leidinggevende positief samenhangt met werktevredenheid.

*Hypothese 5: Steun van manager heeft een positieve relatie met werktevredenheid.*

## **1.5 Psychologisch Kapitaal**

Kenmerken van de werknemer die bij kunnen dragen aan een betere omgang met het HNW zijn persoonlijke hulpbronnen. Hobfoll, Johnson, Ennis en Jackson (2003; p. 632) definiëren persoonlijke hulpbronnen als ‘het gevoel van een individu om de mogelijkheid te

hebben succesvol controle uit te kunnen oefenen op de omgeving'. In het huidige onderzoek wordt getoetst of persoonlijke hulpbronnen de positieve relatie tussen werktevredenheid en het HNW versterken, hetgeen opgevat als personen met deze hulpbronnen een betere werktevredenheid ervaren in het HNW dan mensen die niet over deze hulpbronnen beschikken. In dit onderzoek worden persoonlijke hulpbronnen geoperationaliseerd als het psychologisch kapitaal (PsyCap). PsyCap wordt door Luthans, Youssef en Avolio (2007: p. 3) gedefinieerd als een positieve psychologische toestand van ontwikkeling die wordt gekenmerkt door hoop, optimisme, *self-efficacy* en weerbaarheid. Zij selecteerden deze vier persoonlijke hulpbronnen op basis van drie argumenten. Ten eerste geven deze bronnen een gemoedstoestand weer en zijn het geen persoonlijkheidskenmerken. Een gemoedstoestand is veranderbaar en persoonlijkheidskenmerk zijn stabiel over tijd en moeilijk te veranderen. Doordat deze bronnen veranderbaar zijn, maakt dit het mogelijk om als organisatie in te spelen op een positieve ontwikkeling van deze hulpbronnen. Ten tweede hebben deze persoonlijke hulpbronnen een versterkende invloed op de prestatie van werknemers (Avey, Luthans & Jensen, 2009). Tot slot zijn voor de elementen van psychologisch kapitaal valide schalen beschikbaar. (Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006).

Hoop is een positieve motivationele toestand die is gebaseerd op het gevoel de wilskracht te bezitten om doelen te bereiken en wanneer nodig aanpassingen te maken om die doelen te bereiken (Snyder, Irving & Anderson, 1991). Hoopvolle werknemers zijn over het algemeen meer tevreden over hun werk en voelen zich meer betrokken met de organisatie (Peterson & Luthans, 2003; Luthans & Jensen, 2002; Youssef & Luthans, 2007).

Optimisme wordt gedefinieerd als het toeschrijven van positieve gebeurtenissen aan persoonlijke, permanente factoren en het toeschrijven van negatieve gebeurtenissen aan externe, tijdelijk en situationele factoren (Avey, Luthans & Jensen, 2009). Optimistische werknemers verwachten dat hen goede dingen overkomen (Carver & Scheier, 2002) en presteren beter op het werk, zijn meer tevreden over hun werk en voelen zich meer betrokken bij de organisatie (Yousef & Luthans, 2007).

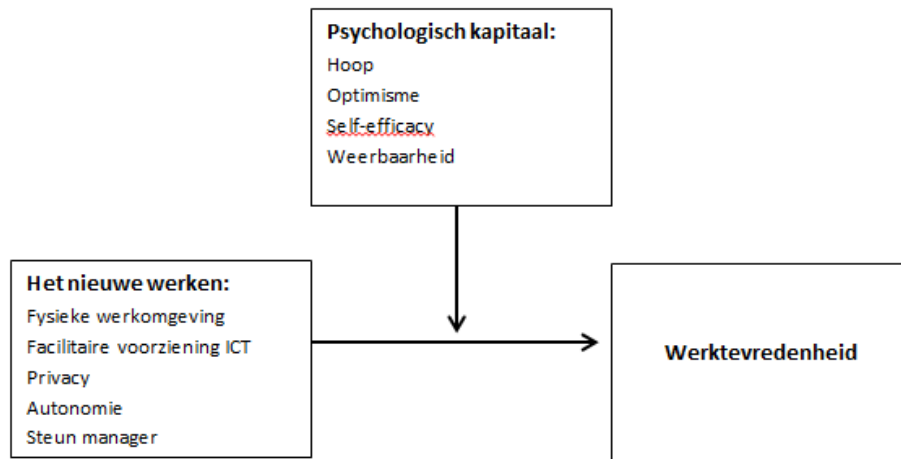
Self-efficacy is de overtuiging van eigen vaardigheden om adequaat en succesvol te kunnen handelen om een taak te kunnen uitvoeren binnen een specifieke context (Stajkovic & Luthans, 1998b). Een werknemer met een hoge *self-efficacy* is iemand die goed presteert, omdat de werknemer uitdagingen accepteert en om deze te bereiken alle inzet toont die nodig is. Hierdoor presteert de werknemer beter en is de werknemer meer tevreden over zijn werk (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007).

Weerbaarheid is de capaciteit om terug te veren van een tegenslag, conflict of mislukking (Yousef & Luthans, 2007). Weerbare werknemers zijn emotioneel stabiel, flexibel in veranderende omstandigheden en staan open voor nieuwe ervaringen (Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006). In de veranderde omgeving en de nieuwe ervaring van het HNW zullen weerbare werknemers meer tevreden zijn dan werknemers die een lage weerbaarheid hebben. Bovendien rapporteren weerbare werknemers ook betere prestaties (Luthans, Avolio, Walumbwa & Li, 2005).

### **1.5.2 Modererend effect van PsyCap op de relatie tussen HNW en werktevredenheid**

Vanuit de definitie van Hobfoll, Johnson, Ennis en Jackson (2003) kan gesteld worden dat werknemers die over persoonlijke hulpbronnen beschikken het gevoel hebben controle te kunnen uitoefenen op de werkomgeving en zich aan te kunnen passen aan de werkomgeving (Xanthopoulou, Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2007). De ene persoon kan beter omgaan met de veranderende omgeving, dan de andere persoon. Dit kan komen doordat de ene persoon beschikt over bepaalde hulpbronnen die kunnen helpen om in deze veranderende omgevingen te werken (HNW). De verwachting is dat wanneer een werknemer beschikt over dergelijke persoonlijke hulpbronnen controle heeft over zijn werkomgeving en zich kan aanpassen. Aangezien de werknemers bij het HNW op veel verschillende plekken werken en ze zich vaak moeten aanpassen aan de verschillende situaties zal het PsyCap de relatie tussen het HNW en werktevredenheid versterken. Ook concludeert Kemp (2013) dat het PsyCap de relatie tussen telewerken en werktevredenheid medieert. Er wordt dan ook verwacht dat de persoonlijke hulpbronnen van PsyCap de relatie tussen het HNW en werktevredenheid versterkt.

*Hypothese 7: PsyCap versterkt de positieve relatie tussen HNW en de werktevredenheid.*



*Figuur 1.* Onderzoeksmodel; Moderator PsyCap op de relatie tussen het HNW en werktevredenheid.

## 2. Methode

### 2.1 Participanten

In totaal hebben 1200 medewerkers de vragenlijst ontvangen waarvan 228 de vragenlijst hebben ingevuld. Dit is een respons rate van 19%. In de doelgroep van 26 tot 55 jaar vallen 203 participanten (89%). De andere 24 deelnemers vallen buiten deze doelgroep. In het onderzoek was 64% man ( $n = 146$ ) en 36% vrouw ( $n = 82$ ). In de steekproef was 14% leidinggevende ( $n = 32$ ) en 196 deelnemers waren uitvoerend medewerker. Het gemiddeld aantal diensturen was 38,18 uur ( $SD = 20,61$ ), waarvan 64% participanten ( $n = 146$ ) 40 uur per week werkt. De grootste groep medewerkers ( $n = 97$ ) werkt één dag per week thuis, daarna komt een groep ( $n = 45$ ) die nooit thuis werkt en vervolgens een groep ( $n = 20$ ) die twee dagen per week thuis werkt. De resterende medewerkers ( $n = 66$ ) maakt een andere minder voorkomende keuze.

### 2.2 Procedure

Het onderzoek is afgenomen bij bedrijf X in Nederland. Voor dit bedrijf is een nieuw gebouw ontworpen om het HNW te kunnen bevorderen. Sinds eind december 2013 zijn de medewerkers overgegaan naar dit nieuwe complex. Het bedrijf wil graag weten of de medewerkers tevreden zijn met dit nieuwe gebouw en met het HNW.

Het onderzoek is cross-sectioneel, wat inhoudt dat het onderzoek bestaat uit één meetmoment waarbij een online vragenlijst is afgenomen. De vragenlijst is afgenomen met

behelp van het een enquête die uitgezet is op het intranet van de organisatie. Hier stond informatie over de aanleiding van het onderzoek en de instructies voor het invullen van de vragenlijst. Het invullen van de vragenlijst duurde maximaal 15 minuten.

## **2.2 Meetinstrumenten**

De vragenlijst bevatte diverse schalen, die hieronder uitgelegd worden.

### *Fysieke werkomgeving*

De fysieke werkomgeving is gemeten met de schaal van Batenburg en Voordt (2008). Er zijn drie stellingen toegevoegd die relevant werden geacht vanuit het bedrijf, deze betreffen de tevredenheid met de aantallen werkplekken, de ergonomie van deze plekken en een de tevredenheid met het aantal ruimten om een vertrouwelijk gesprek te voeren. In totaal zijn er voor deze variabelen 7 items gesteld met een antwoordschaal die varieert van zeer ontevreden (1) tot zeer tevreden (5). Een voorbeeldvraag was 'Ik ben tevreden over de ruimte en plekken voor formeel overleg' en is betrouwbaar bevonden ( $\alpha=.82$ ).

### *ICT*

De schaal facilitaire voorzieningen op het gebied van ICT bestond uit 10 items en is ontwikkeld door Batenburg en Voordt (2008). Vragen over desktop en fax zijn niet meegenomen in huidig onderzoek. Vanuit het bedrijf zijn drie stellingen toegevoegd over ICT middelen die gebruikt worden in het bedrijf en over de mate waarin iemand afhankelijk is van het gebruik van ICT. Een voorbeelditem van ICT was 'Ik ben tevreden over de hulp die ik krijg bij problemen met de software/hardware'. De items zijn gescoord op een 5-punt Likertschaal van geheel mee oneens (1) tot geheel mee eens (5) en is betrouwbaar bevonden ( $\alpha= 0.71$ ).

### *Psychologische factoren*

De Psychologische factoren schaal bestaat uit 5 items en is ontwikkeld door Batenburg en Voordt (2008). Het betreft een 5-punt Likertschaal (1=zeer ontevreden, 5= zeer tevreden). Een voorbeelditem was 'Ik word niet afgeleid door gesprekken van anderen in mijn werk'. De schaal is betrouwbaar bevonden ( $\alpha=.75$ ).

### *Autonomie*

De schaal Autonomie is ontleed aan de VBBA (vragenlijst beleving en beoordeling van arbeid) van Veldhoven en Meijman (1994). Deze bestaat uit 3 items (bv. Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer). Het betreft een 5-punt Likertschaal met antwoordmogelijkheden van helemaal mee eens (1) tot helemaal mee oneens (5). De Cronbach's Alpha was 0.80, dus voldoende betrouwbaar.

### *Steun Manager*

Ook de schaal Steun Manager is ontleend aan de VBBA (Veldhoven & Meijman, 1994) en bestond uit 7 items. Een voorbeeld vraag was 'ik krijg waardering van mijn leidinggevende als ik mijn werk goed doe'. Deze schaal is aangevuld met vier stellingen, namelijk het maken en gestuurd worden op resultaatgerichte werkafspraken en een indicatie geven van het vertrouwen dat de direct leidinggevende heeft in de werknemer met betrekking tot het behalen van afgesproken resultaten. De vragenlijst bestond uit een 5-punt Likertschaal (1= helemaal mee oneens, 5= helemaal mee eens). Het item 'Ik werk met regelmaat vanuit huis en heb daarom met mijn direct leidinggevende afspraken gemaakt over thuiswerken' is verwijderd om de betrouwbaarheid te verhogen van  $\alpha=.83$  naar  $\alpha=.88$ .

### *Werktevredenheid*

De schaal Werktevredenheid is gemeten aan de hand van *Job Satisfaction Scale* van Depré (1995). De vragenlijst bestond uit 6 items en zijn gescoord op een 5-punt Likertschaal van helemaal mee oneens (1) tot helemaal mee eens (5). Een item voor de werktevredenheid was 'Ik vind dat mijn huidige baan interessant en boeiend is'. De schaal is betrouwbaar bevonden ( $\alpha= 0.81$ ).

### *Psychologisch Kapitaal*

Deze schaal is ontleend aan de *12 PsyCap Questionnaire* (PCQ 12) en is ontwikkeld door Luthans, Avolio, Evey en Norman (2007). Het PsyCap bevat vier persoonlijke hulpbronnen; optimisme, hoop, *self-efficacy* en weerbaarheid. Het PsyCap bestaat uit 12 items, waarvan 2 items van optimisme, 4 items hoop, 3 *self-efficacy* en tot slot 3 items van weerbaarheid. De participanten konden op een 6-punt Likertschaal van helemaal mee oneens (1) tot helemaal mee eens (6) aangeven in hoeverre zij het met de stellingen eens waren. Het PsyCap vragenlijst is betrouwbaar bevonden ( $\alpha= 0.85$ ).

### *Optimisme*

Optimisme is gemeten aan de hand van 2 items (bv. Ik kijk altijd naar de positieve kant van dingen met betrekking tot mijn werk') en is betrouwbaar bevonden ( $\alpha= 0.73$ ).

### *Hoop*

Een voorbeeldvraag van hoop was 'Ik kan veel manieren bedenken om mijn huidige werkdoelstellingen te bereiken'. De schaal Hoop bestond uit 4 items, met een Cronbach's Alpha van .80.

### *Self-efficacy*

De schaal *Self-efficacy* bestond uit 3 items. Een stelling van *self-efficacy* was 'Ik heb er vertrouwen in dat ik kan bijdragen aan discussies over de strategie van het bedrijf'. De Cronbach's alpha van deze schaal was 0.71.

#### *Weerbaarheid*

Weerbaarheid is gemeten aan de hand van 3 items. Een voorbeeldstelling van weerbaarheid was 'Ik word niet gehinderd door stressvolle dingen op het werk'. Na het verwijderen van het item 'Ik kan door een moeilijke periode op werk komen, omdat ik eerder moeilijkheden heb meegemaakt' werd de betrouwbaarheid verbeterd van  $\alpha=.51$  naar  $\alpha=.64$ .

### **2.3 Statistische analyses**

De statistische analyses zijn uitgevoerd met behulp van het programma SPSS. Voordat de hypothesen werden getoetst zijn er voorbereidende analyses uitgevoerd. Zowel de correlaties tussen de items per schaal als de correlaties tussen alle variabelen zijn onderzocht.

Vervolgens zijn de hypothesen getoetst door samenhang van de variabelen te meten met de Pearson's correlatiecoëfficiënt ( $r$ ). Om het moderatoreffect te meten is er een multiële regressie-analyse uitgevoerd. De moderatoranalyse is aan de hand van de voorwaarden van Baron & Kenny (1986) getoetst. Eerst zijn de variabelen gecentreerd en zijn er interactievariabelen aangemaakt. In model 1 zijn de gemiddelden van het HNW meegenomen. Daarna zijn de gemiddelden van het PsyCap toegevoegd in model 2. Tot slot zijn in model 3 de interactievariabelen verwerkt.

## **3. Resultaten**

### **3.1 Beschrijvende statistiek, betrouwbaarheid en correlaties.**

Voorafgaande aan de multiële regressie analyses zijn er correlaties berekend tussen alle in dit onderzoek gebruikte variabelen. De correlatiematrix is in Tabel 1 weergegeven, met daarin de gemiddelden ( $M$ ), de standaarddeviaties ( $SD$ ), de correlaties en de interne consistenties ( $\alpha$ ). Ook is af te lezen dat de interne consistenties van de variabelen bijna allemaal voldoen aan de vuistregel dat Cronbach's alpha .70 of hoger dient te zijn (Gliem & Gliem, 2003). Uitzondering is weerbaarheid met een betrouwbaarheid van  $\alpha= 0.64$ .

Tabel 1 Gemiddelden (*M*), standaarddeviatie (*SD*), betrouwbaarheid (*Cronbach's α*), en correlaties van de onafhankelijke en afhankelijke variabelen, *N* = 227.

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>α</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
(1) ICT	3,63	0,56	0,71	-										
(2) Fysieke werkomgeving	3,45	0,69	0,82	.33**	-									
(3) Privacy	2,97	0,72	0,75	.35**	.76**	-								
(4) Autonomie	3,83	0,63	0,80	.25**	.28**	.40**	-							
(5) Steun manager	3,67	0,66	0,88	.23**	.09	.16*	.45**	-						
(6) Optimisme	4,87	0,76	0,73	.12	.26**	.34**	.28**	.14*	-					
(7) Hoop	4,65	0,66	0,80	.11	.15*	.25**	.45**	.35**	.59**	-				
(8) Self-efficacy	4,60	0,82	0,71	.03	.03	.15*	.38**	.24**	.34**	.57**	-			
(9) Weerbaarheid	4,31	0,81	0,64	.17*	.34**	.40**	.34**	.14*	.41**	.45**	.36**	-		
(10) PsyCap	4,59	0,58	0,85	.22*	.24**	.36**	.48**	.30**	.70**	.86**	.77**	.73**	-	
(11) Werktevredenheid	4,05	0,55	0,81	.22**	.13	.15*	.49**	.35**	.43**	.47**	.33**	.19**	.45**	-

Note: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

### 3.2 Hypothesetoetsing

#### *Fysieke werkomgeving.*

Er werd verwacht dat de fysieke werkomgeving positief samen zou hangen met werktevredenheid. Zoals te zien is in Tabel 1 bestaat er geen significante positieve relatie tussen de passende werkomgeving en werktevredenheid ( $r = .13$ , *ns*). Hypothese 1, de samenhang tussen fysieke werkomgeving, indeling gebouw en de positionering/aantal werkplekken, en werktevredenheid, kan worden verworpen.

#### *ICT.*

Ten tweede werd er verwacht dat een positieve samenhang tussen de facilitaire voorzieningen op het gebied van ICT en werktevredenheid bestond. In Tabel 1 is te zien dat er een significante relatie bestaat tussen de facilitaire voorzieningen op het gebied van ICT en werktevredenheid ( $r = .22$ ,  $p < .01$ ). Hypothese 2, de positieve samenhang tussen de facilitaire voorzieningen op het gebied van ICT en werktevredenheid, wordt ondersteund.

#### *Privacy.*

Daarnaast werd verwacht dat de ervaren privacy, visuele en auditieve privacy, positief samen zou hangen met werktevredenheid. Uit Tabel 1 blijkt dat er een significante positieve



relatie bestaat tussen privacy en werktevredenheid ( $r = .15, p < .05$ ). De samenhang tussen de ervaren privacy, visueel en auditief, en werktevredenheid wordt ondersteund (hypothese 3). *Autonomie*.

Er werd verwacht dat autonomie een positieve relatie had met werktevredenheid. Uit Tabel 1 is af te leiden dat er een positieve significante relatie bestaat tussen autonomie en werktevredenheid ( $r = .49, p < .01$ ). Deze resultaten ondersteunen hypothese 4.

*Steun Manager*.

Tot slotte werd er een positieve samenhang tussen steun manager en werktevredenheid verwacht. Uit Tabel 1 blijkt dat steun manager een significante positieve relatie heeft met werktevredenheid ( $r = .35, p < .01$ ). Hypothese 5, de positieve samenhang tussen management stijl en werktevredenheid, wordt geaccepteerd.

De vijf aspecten van het HNW verklaarden 28% van de variantie van werktevredenheid ( $R^2 = .28, F(5,221) = 17.27; p < .01$ ).

### **3.3 Interactie-effect van PsyCap tussen HNW en werktevredenheid**

Naast de hoofdeffecten is onderzocht of er sprake is van een moderatoreffect van de vier hulpbronnen van het PsyCap tussen de relatie van de aspecten van het HNW en werktevredenheid. Voordat de analyses zijn uitgevoerd is er gekeken naar de voorwaarden van Baron en Kenny (1986). Alleen als er een hoofdeffect gevonden wordt mag er een moderatoranalyse worden uitgevoerd. Aangezien er geen hoofdeffect is gevonden tussen de fysieke werkomgeving en werktevredenheid, is de fysieke werkomgeving niet meegenomen in de moderatoranalyse. In Tabel 2 is de zien dat er drie interactie-effecten zijn.

*Self-efficacy* versterkt de relatie tussen de privacy en werktevredenheid ( $\beta = .15, p < .05$ ). In Figuur 2 is het interactie-effect weergegeven, wat aangeeft dat medewerkers met de hulpbron *self-efficacy* meer werktevreden zijn met weinig of veel privacy, dan medewerkers die niet over de hulpbron beschikken. Het interactie-effect van weerbaarheid en autonomie is significant bevonden ( $\beta = .19, p < .05$ ), maar dit interactie-effect is niet sterker dan het hoofdeffect tussen autonomie en werktevredenheid ( $\beta = .29, p < .01$ ). In Figuur 3 is het interactie-effect afgebeeld.

Weerbaarheid buffert de relatie tussen de steun manager en werktevredenheid ( $\beta = -.16, p < .05$ ). In Figuur 4 is het interactie-effect visueel weergegeven.

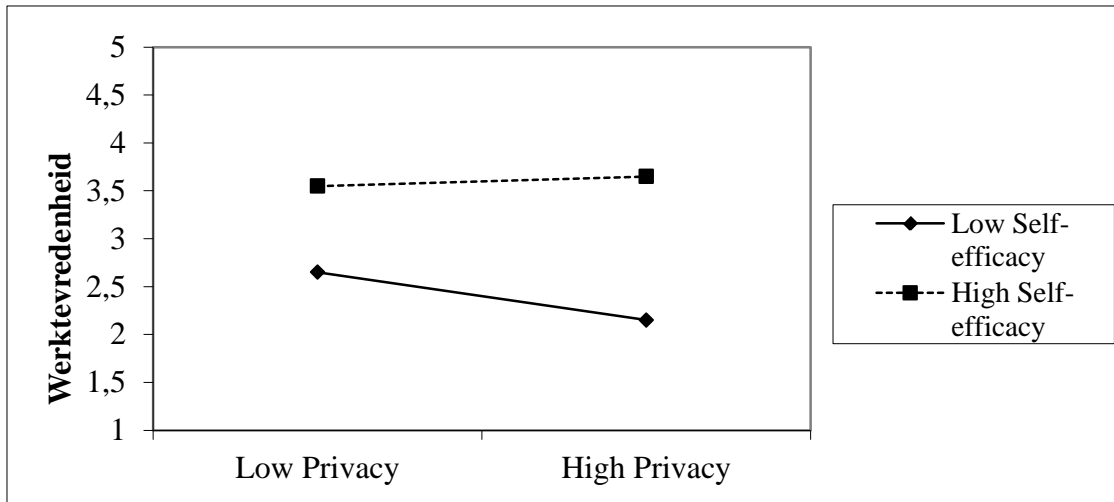
Daarnaast is ook het PsyCap in zijn geheel meegenomen als moderator. Er bestaat een interactie-effect van PsyCap en steun manager ( $\beta = -.22, p < .05$ ), echter is dit effect bufferend.

In Figuur 5 is het interactie-effect ter verduidelijking gepresenteerd. Bij hoge steun van de manager maakt het niet uit voor de werktevredenheid of de werknemer de hulpbronnen van PsyCap bezit. Als de werknemer een lage steun van manager krijgt is het voor de werktevredenheid van belang dat het PsyCap hulpbronnen aanwezig zijn bij de werknemer. Opvallend is dat van deze vier interactie-effecten er één versterkend is en er twee bufferend zijn, daarnaast is het vierde interactie-effect wel significant, maar versterkt dit interactie-effect het hoofdeffect niet.

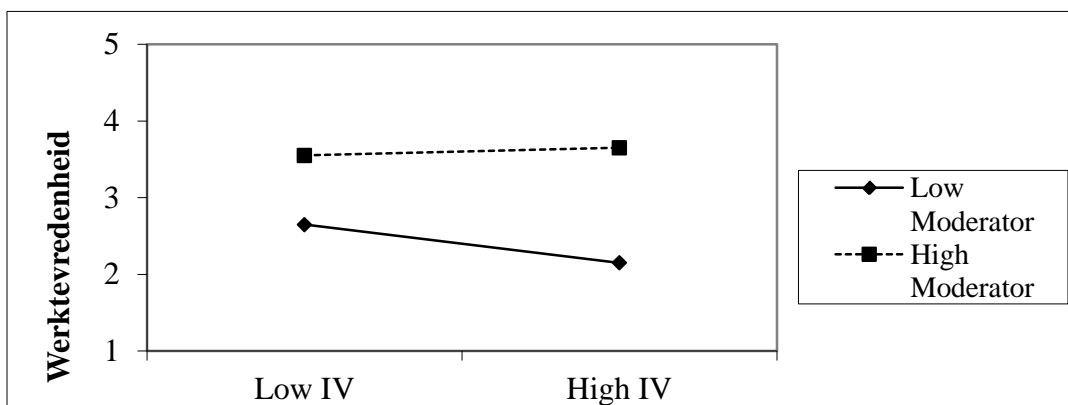
Tabel 2 Moderatoranalyse van onderdelen PsyCap tussen samenhang van de aspecten van HNW en werktevredenheid,  $N = 227$

	Model 1		Model 2		Model 3	
	$\beta$	Beta	$\beta$	Beta	$\beta$	Beta
ICT	.09	.09	.11	.11	.12*	.12*
Privacy	-.05	-.07	-.1*	-.13*	-.10*	-.13*
Autonomie	.37**	.42**	.29**	.33**	.29**	.33**
Steun Manager	.12*	.14*	.09	.10	.11*	.13*
Optimisme			.21**	.29**	.25*	.34*
Hoop			.14*	.17*	.10	.12
Self-efficacy			.02	.04	.06	.09
Weerbaarheid			-.07	-.11	-.09	-.13
ICT x Opt					-.08	-.07
ICT x Hoop					.14	.10
ICT x SE					.00	.00
ICT x Weerb					-.03	-.03
P x Opt					.15	.17
P X Hoop					-.20	-.18
P x SE					.15*	.16*
P x Weerb					-.03	-.03
Aut x Opt					-.09	-.08
Aut x Hoop					-.03	-.03
Aut x SE					.01	.01
Aut x Weerb					.19*	.18*
SM x Opt					.07	.07
SM x Hoop					-.07	-.06
SM x SE					-.00	-.00
SM x Weerb					-.16*	-.16*
$R^2$	.266		.392		.442	
F	20.09**		17.59**		6.68**	
$\Delta R^2$			.126		.050	
$\Delta F$			11.34**		1.14	

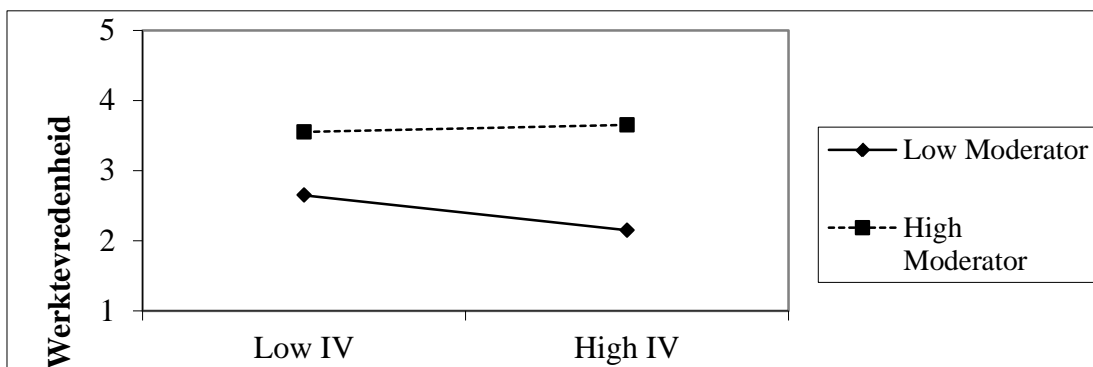
Note: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$



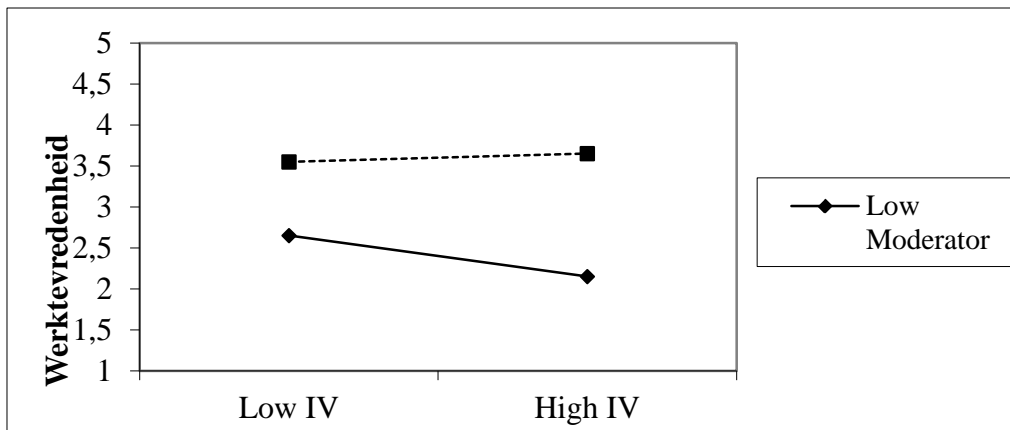
Figuur 2. Scatterplot: Interactie-effect self-efficacy en privacy.



Figuur 3. Scatterplot: Interactie-effect weerbaarheid en autonomie.



Figuur 4. Scatterplot: Interactie-effect weerbaarheid en steun manager.



Figuur 5. Scatterplot: Interactie-effect PsyCap en steun manager.

#### 4. Discussie

Het doel van dit onderzoek was een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke eenduidige meetmethode van het HNW. Daarnaast is de relatie tussen belangrijke aspecten van ‘het nieuwe werk’ en werktevredenheid onderzocht. Er is nagegaan in hoeverre fysieke werkomgeving, facilitaire voorzieningen op het gebied van ICT, privacy (visueel en auditief), autonomie en steun manager een positieve relatie hadden met werktevredenheid. Verder is onderzocht welke rol het PsyCap heeft met betrekking tot de relatie tussen het HNW en werktevredenheid.

#### Theoretische implicaties

##### *Aspecten van het HNW en werktevredenheid*

Tegen de verwachting in blijkt de fysieke werkomgeving, indeling gebouw en de positionering/aantal werkplekken, niet samen te hangen met werktevredenheid, gebaseerd op onderzoek van Brookes en Kaplan (1972); Wells (2000); Harris, McBride, Ross en Curtis (2002); Lee en Brand (2005); Newsham, Brand, Donnelley, Veitch, Aries en Charles (2009); Lee (2006). Dit kan mogelijk verklaard worden doordat fysieke werkomgeving slechts één van de vele factoren is die van invloed zijn op werktevredenheid en het aspect fysieke werkomgeving minder zwaar weegt dan andere factoren in werktevredenheid (Voordt & Pullen, 2002; Volker & Voordt, 2003). Zo blijkt inhoud van het werk en collega’s het meest bepalend te zijn (Volker & Voordt, 2003). Fysieke werkomgeving wordt niet gezien als een ‘motivator’, die een stimulerende werking op medewerkers heeft, maar een ‘dissatisfier’, die bij onvoldoende kwaliteit tot dissatisfactie kan leiden (Voordt & Pullen, 2002). Hetgeen

opgevat kan worden als fysieke werkomgeving samen zou hangen met de algemene werktevredenheid als er onvrede is over de fysieke werkomgeving, maar geen verband houdt met de algemene werktevredenheid als men tevreden is over de fysieke werkomgeving. Meijer, Frings-Dresen en Sluiter (2011) concludeerde dat innovatieve kantoorconcepten geen of beperkte effecten hadden op werkgerelateerde vermoeidheid en productiviteit. Uit resultaten van dit onderzoek blijkt dat de fysieke werkomgeving, indeling gebouw en de positionering/aantal werkplekken, en werktevredenheid ook weinig verband houden met elkaar.

Wel is er een verband tussen de facilitaire voorzieningen op het gebied van ICT en werktevredenheid naar voren gekomen. Werknemers die tevreden zijn over de facilitaire voorzieningen van ICT zijn over het algemeen meer tevreden over hun werk. Dit sluit aan bij de bevindingen van Voordt (2003); Smulder (2000) dat ICT een succesfactor is van HNW.

Eveneens is het verband tussen de ervaren privacy, visueel en auditief, en werktevredenheid gevonden. Wanneer werknemers privacy ervaren verhogen ze, zoals verwacht, de algemene werktevredenheid. Opvallend is dat diverse onderzoekers veronderstellen dat de open ruimtes meer mogelijkheid biedt voor sociale interacties, maar tegelijkertijd tot klachten over privacy, zoals visuele en auditieve privacy (Voordt & Pullen, 2002; Voordt, 2003). Veel hangt af van de soort prikkels, de omvang en de betekenis. Wat teveel of te weinig is hangt af van de persoon zelf en de activiteit (Voordt & Meel, 2002). Als een werknemer bijvoorbeeld een routinetaak uitvoert en er achtergrondgeluid aanwezig is zal dit minder storend zijn, dan voor iemand die een complexe taak uitvoert. Daarnaast kan een introvert persoon meer behoefte hebben aan privacy dan een werknemer die extravert is, aangezien introverte mensen namelijk extreem gevoelig zijn voor externe geluiden (Craw, 2013). Maar de klachten van privacy blijken minder zwaar te wegen dan de voordelen van meer keuzevrijheid, meer openheid en veel aanbod van werkplekken die passen bij de werkzaamheden (Voordt, 2003). Daarentegen kan dit voor een introvert persoon anders zijn dan een extravert persoon en dient in het HNW rekening gehouden te worden met deze persoonseigenschappen.

Ook is een verband tussen autonomie en werktevredenheid naar voren gekomen, gebaseerd op onderzoek (Morganson, Major, Oborn, Verive, & Heelan 2010) dat door het werken vanaf andere plekken meer autonomie wordt ervaren, omdat de medewerker controle heeft over hoe en wanneer het werk wordt uitgevoerd. Door het hebben van controle, zoals het

ontsnappen aan een werkplek met veel afleiding (Nardi & Whittaket, 2002; Fonner & Roloff, 2010), zal de werknemer meer tevreden zijn. Medewerkers die autonomie ervaren zijn meer tevreden over hun werk.

Ten slotte blijkt uit de resultaten dat de verwachte samenhang van steun van leidinggevende met werktevredenheid wordt ondersteund. Dit sluit aan bij de bevindingen van Voordt (2003); Mustafa en Lines (2014) dat medewerkers een hogere werktevredenheid ervaren als managers meer vrijheid geven en meer toezicht houden op een steunende en minder controlerende manier. De steun van leidinggevende leidt tot een hogere werktevredenheid.

#### *Moderator PsyCap op de relatie tussen HNW en werktevredenheid*

Daarnaast is onderzocht of het PsyCap de relatie tussen het HNW en werktevredenheid versterkt, dit wordt deels door de resultaten ondersteund. Opvallend is dat van deze vier interactie-effecten er één versterkend is en er twee bufferend zijn, daarnaast is het vierde interactie-effect wel significant, maar versterkt dit interactie-effect het hoofdeffect niet. Met behulp van *self-efficacy* wordt het verband tussen privacy en werktevredenheid versterkt. Een werknemer die de hulpbron *self-efficacy* bezit is overtuigd van zijn eigen vaardigheden om succesvol te kunnen handelen in een specifieke context. De werknemer werkt op veel verschillende plekken en zal dus verschillende visuele en auditieve privacy ondervinden. De hulpbron *self-efficacy* (waarbij de werknemer de overtuiging heeft dat de taak wordt volbracht in die specifieke situatie) zal de werktevredenheid doen stijgen. Werknemers die meer privacy ervaren zijn meer werktevreden (Voordt, 2003) en dit verband wordt versterkt door de hulpbron *self-efficacy*.

Naast de het versterkende interactie-effect zijn er ook twee bufferende interactie-effecten gevonden. Dit zijn de interactie-effecten van steun manager en weerbaarheid en steun manager en PsyCap in zijn geheel met werktevredenheid. Een mogelijke verklaring is dat steun van de leidinggevende aangewezen wordt als hulpbron (Peters & Wildenbeest, 2010) net zoals in het JD-R model (Bakker, Demerouti, Hakanen & Xanthopoulou (2007)). Zo kan een werknemer die beschikt over de hulpbronnen van het PsyCap de steun van een manager minder nodig hebben en zal deze werknemer net zo tevreden zijn als een werknemer die veel steun krijgt van zijn leidinggevende, maar het PsyCap hulpbronnen minder heeft ontwikkeld.

## **Beperkingen en vervolgonderzoek**

Er zijn beperkingen te benoemen over het onderzoek. Het onderzoek is cross-sectioneel. Dit betekent dat er geen uitspraak gedaan kan worden over de oorzaken en gevolgen van de verbanden (de causaliteit). Aangezien het bedrijf nog maar kort het HNW uitvoert kan het interessant zijn om longitudinaal onderzoek te doen. Op deze manier kan er gekeken worden naar de causale verbanden van het HNW. Vaak is er in het begin van de verandering veel weerstand, waarna over de tijd heen de werknemers positiever worden (Voordt, 2003). Desalniettemin is er nog weinig tot geen onderzoek gedaan naar de langetermijneffecten van het HNW.

Een tweede beperking van deze studie is een erg lage response rate. Dit kan een vertekend beeld geven van de resultaten. Het kan zijn dat alleen de werknemers die positief tegenover het HNW staan de enquête hebben ingevuld en de werknemers die te druk en negatief staan tegenover het HNW niet.

Ten derde kan er meer onderzoek gedaan worden naar de aspecten van het HNW. Welke aspecten zijn bevorderend en welke zijn niet bevorderend voor het welbevinden van de werknemer. In interviews uitten medewerkers verschillende klachten over het HNW, zoals gebrek aan privacy en geen eigen plek, en deze klachten wegen minder zwaar dan de voordelen van het HNW. De kantoortuinen zorgen bijvoorbeeld voor meer sociale interactie, maar ook tot minder privacy (Voordt, 2003).

Ten slotte kan er niet alleen onderzoek gedaan worden naar het PsyCap, maar ook naar andere persoonlijke eigenschappen van werknemers. Deze eigenschappen zijn misschien niet veranderbaar, maar bezitten de werknemers wel. Onderzoek wijst uit dat introverte werknemers meer last hebben van de open ruimtes dan extraverte werknemers (Craw, 2013; Voordt & Meel, 2002). Moeten bedrijven deze twee verschillende werknemers anders benaderen bij de implementatie van het HNW en is het voor een introverte werknemer wel een positieve verandering.

## **Praktische implicaties**

Uit de resultaten blijkt dat het HNW beschreven kan worden in verschillende aspecten, die elk een eigen bijdrage hebben aan de werktevredenheid van de werknemer. Medewerkers zijn over het algemeen meer tevreden over het HNW als de aspecten facilitaire voorziening op het gebied van ICT, privacy, autonomie en steun van leidinggevende aanwezig zijn. Voor

werkgevers is het interessant om naar deze vier aspecten te kijken tijdens de omslag van traditioneel werken naar het HNW. Het is van belang dat werkgevers een training krijgen omdat de verandering een nieuwe stijl van leidinggeven verlangt. Managers dienen een positieve attitude te hebben ten opzichte van het HNW. De werkgever kan deze positieve attitude verbeteren door de managers van een relevante training te voorzien (Kowalski & Swanson, 2005). Daarnaast is het belangrijk dat werknemers een training krijgen over hoe zij dienen te werken in de nieuwe omgeving, de nieuwe stijl en het thuiswerken. Uit de studie van Alcatel (2002) bleek dat slechts 7% van de ondervraagde telewerkers een training had gekregen over hoe zij moeten telewerken. Ford en McLaughlin (1995) concludeerde dat de kans van een opleiding het succes van het HNW (dat medewerkers er positief in staan) significant doet stijgen. Daarnaast versterkt het PsyCap de werktevredenheid in het HNW en kan een werkgever ervoor zorgen dat de werknemer deze hulpbronnen kan ontwikkelen.

## **Conclusie**

De belangrijke aspecten van het HNW zijn de facilitaire voorziening van ICT, privacy, autonomie en steun leidinggevende met betrekking tot werktevredenheid. Daarentegen is de fysieke werkomgeving minder relevant. Het PsyCap buffert de relatie tussen steun manager en werktevredenheid, hetgeen opgevat kan worden als een werknemer over het PsyCap beschikt de steun van een manager minder belangrijk wordt met betrekking tot werktevredenheid. *Self-efficacy* versterkt het verband tussen privacy en werktevredenheid, wat aangeeft dat werknemers die meer privacy ervaren meer werktevreden zijn en dat dit verband versterkt wordt door de hulpbron *self-efficacy*. Het is mogelijk relevant voor een organisatie om training te geven om de hulpbronnen van het PsyCap te ontwikkelen en om medewerkers te leren hoe om te gaan met 'het nieuwe werken'.



## Referentielijst

- Andriessen, D. & Van Weert, T. (2007). De praktijk als leeromgeving voor de kenniswerker; bouwstenen voor hoger onderwijs waarin kennis en praktijk samen gaan in. Verkregen van <http://www.surfsharekit.nl:8080/get/smpid:10707/DS1>
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48, 677-693.
- Baane, R., Houtkamp, P. & Knotter, M. (2011). *Het nieuwe werken ontrafeld*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Hakanen, J.J. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.
- Batenburg, R., van der Voordt, T.J.M. (2008). Effecten van facilitybeleving op de gepercipieerde arbeidsproductiviteit. *Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings*, 1-75.
- Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information & Management*, 35, 139-153.
- Bijl, D. (2009). Aan de slag Met Het Nieuwe Werken. Zeewolde: PAR CC. Verkregen van [http://www.aandeslagmethnw.nl/Libraries/Boek\\_concepten/Aan\\_de\\_slag\\_met\\_Het\\_Nieuwe\\_Werken\\_pdf.sflb.ashx](http://www.aandeslagmethnw.nl/Libraries/Boek_concepten/Aan_de_slag_met_Het_Nieuwe_Werken_pdf.sflb.ashx)
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brookes, M. J. & Kaplan, A. (1972) The office environment: space planning and affective behavior. *Human Factors*, 14 (5): 373-391.
- Brummelhuis, ten L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24(1), 113 – 120. Verkregen van <http://www.psicothema.com/pdf/3987.pdf>
- Carver, C., & Scheier, M. 2002. Optimism. In C.R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*: 231-243. Oxford, UK: Oxford University Press.
- CBS. (2013, 5 april). Telewerken kan bij zes op de tien bedrijven. Verkregen van <http://www.cbs.nl/nlNL/menu/themas/bedrijven/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3881-wm.htm>
- Cooper, C., & Kurland, N. B. 2002. Telecommuting, professional isolation and employee Development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 511-532.
- Craw, V. (2003). How the open-plan office can be bad for your health. *The Herald Sun*.
- Depré, R. and Hondeghem, A. (1995) Motivatie van ambtenaren, voorwaarde voor een efficiënt en effectief bestuur [Motivation of Civil Servants, a Condition for Efficient

- and Effective Governance]. Brussels/Leuven: Federale diensten voor Wetenschappelijke, Technische en Culturele Aangelegenheden en V.C.O.B.
- Ester, P., Fouarge, D., Kerkhofs, M. & Román, A. (2003). ICT, Arbeid en Organisatie. *Tijdschrift van het steunpunt*. pp. 182-185.
- Fonner, K.L. & Roloff, M.E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office- Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38 (4): 336-361.
- Ford, R.C. & McLaughlin, F. (1995). Questions and answers about telecommuting programs. *Business Horizons*, 38 (3): 66-72.
- Fu, J., Sun, W., Wang, Y., Yang, X. & Wang, L. (2012). Improving job satisfaction of Chinese doctors: the positive effects of perceived organizational support and psychological capital. *Department of Social Medicine, School of Public Health, China Medical University*, No. 92.
- Gajendran, R.S. & Harrison, D.A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6): 1524-1541.
- Gifford, R. (1997). *Environmental psychology*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction- Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31, 301-318.
- Harris, P. B., McBride G., Ross C., & Curtis L. (2002). A place to heal: environmental sources of satisfaction among hospital patients. *Journal of Applied Social Psychology*, 32 (6).1279-1299.
- Hill, E.J., Miller, B.C., Weiner, S.P. & Colihan, J., (1998). Influences of the virtual office on aspects of work/life balance. *Personnel Psychology*, 51 (3): 667–683.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632–643.
- Hosie, P., Jayashree, P., Tchantchana, A., & Lee, B. S. (2013) The effect of autonomy, training opportunities, age and salaries on job satisfaction in the South East Asian retail petroleum industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24:21, 3980-4007.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. and Patton, G.K. (2001) The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3): 376–407
- Kemp, F.O.M. (2013) New Ways of Working and Organizational outcomes: The role of Psychological Capital. Verkregen van:  
[http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/o.2013.mthese.ke mp\\_.pdf](http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/o.2013.mthese.ke mp_.pdf)

- Koetsveld, van R. & Kamperman, L. (2011). How flexible workplace strategies can be made successful at the operational level. *Corporate Real Estate Journal*, 1 (4).
- Korunka, C. & Vitouch, O. (1999) Effects of the implementation of information technology on employees' strain and job satisfaction: A context-dependent approach, *Work & Stress. An International Journal of Work, Health & Organisations*, 13:4, 341-363.
- Kowalski, K.B. & Swandon, J.A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An international Journal*, 12 (3): 236-249.
- Lee, Y. S., & Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 25 (3): 323-333.
- Lee, M.F. (2006). 'Job Satisfaction'. *Poetry*, 188 (4): 303-303
- Locke, E. A. (1983) Job satisfaction and role clarity among university and college faculty. *Review of higher education*, 6, 343-365.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387–393.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 247-269.
- Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: a new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1, 304–322.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5, 25-44.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Meijer, E.M., Frings-Dresen, M.H.W., & Sluiter, J.K. (2011). Effects of office innovation on office workers' health and performance. *Ergonomics*, 52 (9): 1027-1038.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, M. J. & Heelan, M. P. (2010) Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 25 No. 6, pp. 578-595.
- Mustafa, G. & Lines, R. (2014) Influence of Leadership on Job Satisfaction: The Moderating Effects of Follower Individual-Level Masculinity–Femininity Values. *Journal of Leadership studies*, 7, Number 4.
- Nardi, B. A., & Whittaker, S. (2002). *The place of face-to-face communication in distributed work*. Cambridge, MA: MIT Press.

- Newsham, G., Brand, J., Donnelley, C., Veitch, J., Aries, M., & Charles, K. (2009). Linking indoor environment conditions to jobsatisfaction: a field study. *Building Research & Information*, 37 (2): 129-147.
- Peeters, M., De Jonge, J., & Taris, T. (2013). Job Satisfaction, Motivation, and Job Performance. In N.A. Bowling. *An Introduction to Contemporary Work Psychology*. Chichester: Wiley Blackwell.
- Peters, P., Wildenbeest, M. (2010). Telewerken als hulpbron? 'Flow' en uitputting onder twee telewerkcategorieën vergeleken. *Gedrag & Organisatie*, 23(2), 97-117.
- Peterson, S., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 26–31.
- Petty, M.M., McGee, G.W. and Cavender, J.W. (1984) A Meta-analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review*, 9(4): 712–721.
- Renn, R. W., & Vandenberg, R. J. (1995). The critical psychological states: An underrepresented component in job characteristics model research. *Journal of Management*, 21(2): 279-303.
- Smulders, P. G. W. (2000). Computergebruik op het werk in de Europese Unie; Determinanten en effecten. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 16, 259-277.
- Snyder, C. R., Irving, L. M., & Anderson, J. R. (1991). Hope and health. In C. R. Snyder (Ed.), *Handbook of social and clinical psychology* (pp. 295–305). Oxford: Oxford University Press.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62–74.
- Veldhoven M. van & Meijman T.F. (1994). Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA). Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.
- Volker, L. Voordt, van der, D.J.M. (2003). Van Beurs naar Blaak. Een onderzoek naar de beleving van een innovatief kantoorconcept voor de Kamer van Koophandel in Rotterdam. Delft: Center for People and Buildings.
- Voordt, D. J. M. van der (2003). Hoe innovatief is kantoorinnovatie en wat zijn de effecten? *Boss-magazine*, 18, 8-12
- Voordt, T. J. M. van der (2003). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6 (2): 133-148.
- Voordt, van der D.J.M. & van Meel, J.J. (2002). Psychologische aspecten van kantoorinnovatie. Afdeling Bouwmanagement & Vastgoedbeheer.
- Voordt, van der T. & Pullen, van W. (2002). Flexibel werken een bron van ontevredenheid? *Facility Management*, p. 17-23

- Vos, P. & Voordt, van der T. (2001) Tomorrow's offices through today's eyes: Effects of innovation in the working environment. *Journal of Corporate Real Estate*, 4 (1): 48 – 65
- Wells, M. M., & Thelen, L. (2002). What does your workspace say about you? *Environment and Behavior*, 34 (3): 300-321.
- Xanthopoulou, D., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. 2007. Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33: 774-800.

## **Bijlage 1: Informed consent**

Beste medewerker,

Hartelijk dank voor uw deelname aan dit onderzoek. Deze vragenlijst gaat over uw werkbeleving.

Het onderzoek is bedoeld om *Bedrijf X* inzicht te geven in uw werkbeleving in het MCE en waar nodig met verbetervoorstellen te komen.

De gegevens zullen uitsluitend worden gebruikt voor onderzoeksdoeleinden. De gegevens worden verwerkt tot anonieme data. Deelname aan dit onderzoek is vrijwillig. Dit betekent dat u op ieder moment het onderzoek mag stopzetten door het venster te sluiten.

Voordat u begint met het invullen van de vragenlijst, nog even het volgende:

- Geef bij elke vraag aan wat u het best passende antwoord vindt;
- Denk niet te lang na over de antwoorden;
- Er zijn geen juiste of onjuiste antwoorden;
- Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 15 minuten.

Stemt u hiermee in? Vul dan de vragenlijst in. De periode van deelname loopt van 2 tot en met 16 mei.

Na 16 mei zullen gesprekken ingepland worden om de resultaten van dit onderzoek te bespreken en verder uit te diepen. Deze gesprekken zijn vrijblijvend. Wilt u hier aan deelnemen? Stuur dan een e-mail naar: [gerrit-jan.vander.lee@Bedrijf X](mailto:gerrit-jan.vander.lee@Bedrijf X).

Met vriendelijke groet,

Het team van Flex@Bedrijf X

## **Bijlage 2: Vragenlijst**

### **Algemene gegevens**

Wat is uw geslacht?

Wat is uw leeftijd?

Wat is uw functie?

Op welke verdieping werkt u voornamelijk?

Op welke afdeling werkt u?

Uit hoeveel uren bestaat uw dienstverband?

Welke dagdelen bent u doorgaans op kantoor aanwezig?

Hoeveel dagdelen werkt u gemiddeld thuis?

Hoeveel uren zou u bij voorkeur thuis willen werken?

### **HNW**

#### *ICT*

1. Het werken met mijn laptop ondersteunt mij goed in het behalen van mijn werkdoelstellingen.
2. Mijn bedrijfstelefoon is een goed ondersteunend middel bij het behalen van mijn werkdoelstellingen.
3. De communicatiesoftware werkt goed.
4. De bedrijfssoftware werkt goed.
5. Ik maak regelmatig gebruik van Jabber.
6. De audiovisuele communicatiemiddelen in de vergaderzalen werken goed.
7. Ik ben tevreden over de hulp die ik krijg bij problemen met de software/hardware.
8. Ik ben tevreden over de uitleg die ik krijg bij het gebruik van nieuwe software/hardware is goed.
9. Ik ben afhankelijk van het goed werken van de ICT in het behalen van mijn resultaten.

#### *Fysieke werkomgeving*

1. Indeling kantoor
2. Ruimten en plekken formeel overleg
3. Ruimten en plekken informeel overleg
4. Oriëntatie in het kantoor
5. Ergonomie van de werkplekken
6. Aantal werkplekken
7. Aantal ruimten om vertrouwelijk een gesprek te voeren

#### *Psychologische omgeving*

1. Niet gezien kunnen worden (visuele privacy)
2. Niet afgeleid worden door gesprekken van anderen (conversationale privacy)
3. Het delen van werkplekken
4. Ruimte voor persoonlijke attributen

#### *Autonomie*

1. Ik heb vrijheid bij het uitvoeren bij mijn werkzaamheden.
2. Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer.
3. Ik kan zelfstandig deelnemen aan besluitvorming met betrekking tot mijn werk.

#### *Steun leidinggevende*

1. Ik werk met regelmaat vanuit huis en heb daarom met mijn direct leidinggevende afspraken gemaakt over thuiswerken.
2. Ik krijg waardering van mijn direct leidinggevende wanneer ik mijn werk goed doe.

3. Ik kan op mijn directe leidinggevende rekenen wanneer ik het in mijn werk moeilijk krijg.
4. Als het nodig is kan ik mijn directe leidinggevende om hulp vragen.
5. Mijn direct leidinggevende maakt resultaatgerichte werkafspraken met mij.
6. Mijn direct leidinggevende stuurt op resultaatgerichte werkafspraken met mij.
7. Mijn direct leidinggevende heeft het vertrouwen dat ik mijn afgesproken resultaten behaal.

### **Werktevredenheid**

1. Over het algemeen ben ik tevreden met mijn baan.
2. Ik denk dat er veel andere banen zijn die leuker zijn dan de mijne.
3. Mijn huidige baan vervult de verwachtingen die ik had toen ik begon aan de baan.
4. Ik zou graag een andere baan willen omdat ik niet tevreden ben met deze.
5. Mijn huidige baan is plezierig.
6. Ik vind dat mijn huidige baan interessant en boeiend is.

### **PsyCap**

#### *Optimisme*

1. Ik kijk altijd naar de positieve kant van dingen met betrekking tot mijn werk.
2. Ik ben optimistisch over wat met me zal gebeuren in de toekomst als het op werk aan komt.

#### *Hoop*

1. Als ik een probleem heb op werk, kan ik veel manieren verzinnen om er uit te komen.
2. Op dit moment vind ik mijzelf behoorlijk succesvol op werk.
3. Ik kan veel manieren bedenken om mijn huidige werkdoelstellingen te bereiken.
4. Op dit moment haal ik de werkdoelen die ik voor mijzelf gesteld heb.

#### *Self-efficacy*

1. Ik heb er vertrouwen in dat ik mijn werkgebied kan vertegenwoordigen in vergaderingen met het management.
2. Ik heb er vertrouwen in dat ik kan bijdragen aan discussies over de strategie van het bedrijf.
3. Ik heb er vertrouwen in dat ik informatie kan presenteren aan een groep collega's.

#### *Weerbaarheid*

1. Ik kan "op mezelf zijn", zagezegd, op werk als dat moet.
2. Ik word niet gehinderd door stressvolle dingen op werk.
3. Ik kan door moeilijke tijden op werk komen, omdat ik eerder moeilijkheden heb meegemaakt.