

Universiteit Utrecht
Master psychologie, Arbeid en Organisationspsychologie

THESIS

Het Nieuwe Werken voor iedereen

Onderzoek naar de relatie tussen Het Nieuwe Werken en arbeidstevredenheid, en de invloed van persoonlijkheid op deze relatie.



K.S. Bal - 3026450

Datum: 8 januari 2015

Aantal woorden inclusief bijlagen: 9.848

Aantal woorden exclusief bijlagen: 8.543

Eerste beoordelaar: P. M. Cavalini

Tweede beoordelaar: W. Schaufeli

SAMENVATTING

In dit onderzoek is de relatie tussen Het Nieuwe Werken (HNW) en arbeidstevredenheid onderzocht. HNW is hiervoor opgedeeld in de volgende constructen: plaatsonafhankelijk werken, tijdsafhankelijk werken en het gebruik van ICT middelen ter ondersteuning van het werk. Daarnaast is onderzocht of de persoonlijkheidskenmerken consciëntieusheid, extraversie en neuroticisme invloed hebben op de relatie tussen de drie constructen van HNW en arbeidstevredenheid. De data zijn verkregen middels een online vragenlijst bij vastgoedconsultant CBRE (n=186).

Uit de resultaten van dit onderzoek, kan geconcludeerd worden dat de relatie tussen de drie constructen van HNW en arbeidstevredenheid positief is. De persoonlijkheidskenmerken consciëntieusheid, extraversie en neuroticisme hebben geen invloed op deze relatie. Dit wil zeggen dat de arbeidstevredenheid die samenhangt met HNW niet persoonsafhankelijk is. Dit is goed nieuws voor organisaties die HNW hebben geïmplementeerd of voornemens zijn dit te gaan doen. Suggesties voor vervolgonderzoek en praktische implicaties die verbonden kunnen worden aan deze resultaten, worden besproken.

ABSTRACT

The subject of this study is the relationship between New Ways of Working (NWW) and job satisfaction. NWW has been broken down into workplace-flexibility, worktime-flexibility and the usage of new media technologies to facilitate NWW. Furthermore, the possible influence of the personality traits conscientiousness, extraversion and neuroticism on the relationship between the three subscales of NWW and job satisfaction, is studied. The research was conducted at real estate consultant CBRE (n=186).

Findings show a positive relationship between the three subscales of NWW and job satisfaction. Personality traits conscientiousness, extraversion and neuroticism do not influence this relationship. This means that the job satisfaction that is associated with NWW is not affected by these personality traits, which is a positive outcome for organizations who have implemented NWW or organizations that intend to do this. Suggestions for further research and practical implications are discussed.

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING / ABSTRACT	2
1. INLEIDING	4
1.1 Introductie	4
1.2 Het Nieuwe Werken.....	5
1.3 Arbeidstevredenheid	7
1.4 Het Nieuwe Werken en arbeidstevredenheid	8
1.5 Persoonlijkheid	10
2. METHODE	13
2.1 Procedure en participanten	13
2.2 Meetinstrumenten.....	13
2.3 Statistische analyse.....	15
3. RESULTATEN	16
3.1 Gemiddelden	16
3.2 Correlaties.....	16
3.3 Moderatie analyse	18
4. DISCUSSIE.....	22
4.1 Bevindingen	22
4.2 Bespreking van de bevindingen	23
4.3 Beperkingen en vervolgonderzoek	25
4.4 Praktische implicaties	27
4.5 Conclusie.....	28
REFERENTIES.....	29
BIJLAGEN	33
Bijlage 1: Begeleidend schrijven	33
Bijlage 2: Vragenlijst.....	34

1. INLEIDING

1.1 Introductie

De eerste tekenen van Het Nieuwe Werken (HNW) dateren uit de jaren '70 (Van Meel, 2011). In 1970 verruilden medewerkers van IBM hun traditionele werkplek voor iets radicaal nieuws: een open kantoorruimte met flexibele werkplekken waarbij de keuze van een werkplek gebaseerd was op de werkzaamheden die de medewerker op dat moment uitvoerde (Allen & Gerstberger, 1973). Het doel van dit project was de communicatie tussen medewerkers te verbeteren en kennisdeling te stimuleren. Een aantal jaren later, in 1973, werd het fenomeen telewerken in het leven geroepen door de Amerikaanse onderzoeker Jack Nilles (Van Meel, 2011). Nills startte een experiment met telewerken bij een verzekeringsmaatschappij om de productiviteit te verhogen, de werk-privé balans te verbeteren en de schade aan het milieu door woon- werkverkeer terug te brengen. Hoewel de uitkomsten van beide projecten positief waren, zijn deze voorlopers van HNW toen niet aangeslagen. Een van de redenen hiervoor is het gebrek aan technologie om deze manier van werken te ondersteunen (Van Meel, 2011). Door de stroomversnelling waar de technologie sinds de jaren '90 in is geraakt, werd er steeds meer mogelijk voor dergelijke werkconcepten. Daarnaast is door globalisering de concurrentie toegenomen en zijn de verwachtingen van klanten gestegen. Flexibiliteit is voor organisaties het sleutelwoord om snel in te kunnen spelen op veranderingen in deze turbulente omgeving (Sanchez, Perez, De Luis Carnicer & Vela Jimenez, 2007). Het Nieuwe Werken biedt hierin voor veel organisaties een uitkomst.

De wetenschappelijke literatuur kent geen eenduidige definitie van HNW. In een van de meest omvattende definities schrijft Bijl (2009): " Het Nieuwe Werken is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door de medewerker centraal te stellen en hem (binnen bepaalde grenzen) de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen van hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt"(p.27). Tot dusver blijken resultaten voor organisaties positief (Sanchez, Perez, De Luis Carnicer & Vela Jimenez, 2007). HNW leidt tot een efficiënter werkproces en tot lagere kosten (Rennecker & Godwin 2005). Voor medewerkers zijn zowel positieve als negatieve

uitkomsten gevonden. Enerzijds rapporteren medewerkers een hogere mate van dagelijkse bevolegenheid, minder verschijnselen van uitputting (Ten Brummelhuis, Bakker, Hetland, & Keulemans, 2012) en beoordelen zij hun werk positiever doordat zij controle hebben over waar en wanneer zij werken (Kelliher & Anderson, 2008). Anderzijds wordt de grens tussen werk en privé vervaagd, vooral wanneer flexibel werken wordt gecombineerd met meer elektronische communicatie (Katz & Aarhuis, 2002). Verder maken medewerkers meer uren per week (Van Echteld, Blebbek, & Lindenberg, 2006) en worden zij vaker onderbroken tijdens hun werkzaamheden (Ten Brummelhuis et al., 2012).

Deze tegenstrijdige resultaten zijn de aanleiding om in deze studie de relatie tussen HNW en arbeidstevredenheid te onderzoeken. Daarbij wordt eveneens de vraag gesteld of HNW voor ieder persoon een prettige manier van werken is, of dat persoonlijkheid hierin een rol speelt.

Vraagstelling: Wat is de relatie tussen HNW en arbeidstevredenheid en wat is de invloed van persoonlijkheid op deze relatie?

Deze studie heeft als doel om bij te dragen aan het onderzoek dat tot op heden gedaan is naar HNW. De mate waarin HNW als totaalconcept onderzocht is, is beperkt. Om met een grotere zekerheid uitspraken te doen over de effecten van HNW is meer onderzoek vereist. Naast het doel een wetenschappelijke bijdrage te leveren, beoogt deze studie ook een bijdrage te leveren voor de praktijk. Organisaties die overwegen HNW te implementeren, hebben baat bij meer kennis over de uitkomsten voor medewerkers.

Doelstelling: Het verkrijgen van inzicht in de relatie tussen HNW en arbeidstevredenheid en de invloed van persoonlijkheid op deze relatie, met als doel zowel een wetenschappelijke bijdrage, als een bijdrage aan de praktijk te leveren.

1.2 Het Nieuwe Werken

In de definitie van HNW van Baane, Houtkamp en Knotter (2010) wordt HNW omschreven als een werkconcept waarin medewerkers zelf bepalen waar en wanneer zij werken en

waarbij het werken ondersteund wordt door ICT middelen (Ten Brummelhuis et al., 2012). Gezien het feit dat onderzoek naar HNW als totaalconcept in de wetenschappelijke literatuur beperkt is, worden in deze studie eerdere onderzoeksresultaten met betrekking tot drie afzonderlijke elementen van HNW besproken.

Plaatsonafhankelijk werken. Het eerste element is plaatsonafhankelijk werken, waarbij medewerkers zelf hun werkplek bepalen. Dit kan bijvoorbeeld thuis, onderweg of op kantoor zijn (Baane et al., 2010). Op kantoor hebben medewerkers geen vaste werkplek, maar wordt gebruik gemaakt van flexibele werkplekken (Kelliher & Anderson, 2008). In de wetenschappelijke literatuur is een substantiële hoeveelheid onderzoek bekend over telewerken. Telewerken wordt beschouwd als een voorloper op HNW. Het biedt medewerkers de mogelijkheid taken die normaalgesproken op kantoor worden uitgevoerd, op een alternatieve werkplek uit te voeren (Gajendran & Harrison, 2007). Effecten voor medewerkers zijn in de wetenschappelijke literatuur niet eenduidig. Onderzoek van Raghuram en Wiesenfeld (2004) laat bijvoorbeeld lagere stressniveaus zien, terwijl ook nieuwe bronnen van stress worden gevonden (Tietze & Musson, 2005) en mentale gezondheid slechter is onder telewerkers (Mann & Holdsworth, 2003). Uit de meta-analyse van Gajendran en Harrison (2007) blijken positieve relaties tussen telewerken en arbeidstevredenheid, autonomie, relatie met de leidinggevende en beoordeling van het werk. Verder blijkt uit de meta-analyse dat telewerkers minder werkprivé-conflict en werkstress ervaren en een lagere verloopintentie hebben.

Tijdsonafhankelijk werken. Het tweede element is tijdsonafhankelijk werken, waarbij medewerkers de autonomie hebben om te beslissen wanneer zij werken en werkzaamheden dus niet vanzelfsprekend tussen 9:00 uur en 17:00 uur worden uitgevoerd (Baane et.al, 2010). Uit onderzoek van Kelliher en Anderson (2008) blijkt dat medewerkers door deze flexibiliteit een betere kwaliteit van werk ervaren omdat dit hen de mogelijkheid geeft hun tijd efficiënter te gebruiken. Daarnaast hebben medewerkers die zelf het begin en einde van hun werkdag kunnen bepalen een hoger werktempo en zij verrichten meer extra werkzaamheden (Haddock, Zimmerman, Ziemba & Lyness, 2006). Andere onderzoeken rapporteren een verbeterde werkprivé-balans (Peters, Den Dulk & Van der Lippe, 2009), een hogere arbeidstevredenheid en een hogere organisatiebetrokkenheid (Kelliher & Anderson, 2010).

Gebruik van Informatie en Communicatie Technologie (ICT). Het derde element is het gebruik van ICT middelen ter ondersteuning van het plaats- en tijdsafhankelijk werken. Hiermee worden technologieën als e-mail, smartphones en videogesprekken bedoeld (Baane et al., 2010). Door deze technologieën zijn medewerkers overal en altijd beschikbaar. Elektronische communicatie leidt tot efficiënter tijdgebruik en verbetert de coördinatie van werktaken (Hurme, 2005). Een mogelijke reden hiervoor is dat face-to-face communicatie meer tijd kost omdat het vaak gepaard gaat met informele gesprekken (Kraut, Fish, Root & Chalfonte, 1993). Elektronische besprekingen worden selectiever gehouden en zijn meer gestructureerd dan face-to-face communicatie (Kraut et al., 1993). Daarnaast zijn er ook nadelige uitkomsten van het intensieve gebruik van ICT middelen. Uit onderzoek van Mazmanian, Orlikowski en Yates (2005) blijkt bijvoorbeeld dat elektronische communicatie leidt tot verhoogde stress aan het einde van een werkdag en het overmatig checken van email. Verder leidt de continue bereikbaarheid ook tot meer onderbrekingen tijdens het werk (Ten Brummelhuis et al., 2012). Dit heeft tot gevolg dat aandacht vaak verplaatst wordt (Beal, Weiss, Barros & MacDermid, 2005), wat veel energie kost en kan leiden tot uitputting.

1.3 Arbeidstevredenheid

Arbeidstevredenheid is een van de meest onderzochte constructen binnen de arbeid- en gezondheidspsychologie. In deze studie wordt voor arbeidstevredenheid de definitie van Roelen, Koopmans en Groothoff (2008) gehanteerd: de positieve emotionele reacties en attitudes die individuen hebben ten opzichte van hun werk. De aspecten van werk die het sterkst correleren met algehele arbeidstevredenheid zijn taakvariatie, ontwikkelingsmogelijkheden, arbeidsomstandigheden, werkhoeveelheid, de relatie met collega's en autonomie (Roelen et al., 2008).

Naast het feit dat het aannemelijk is dat organisaties er voordeel bij hebben dat medewerkers tevreden zijn over hun werk, is de relevantie van arbeidstevredenheid eveneens aantoonbaar in de wetenschappelijke literatuur. Uit een meta-analyse van Faragher, Cass en Cooper (2005) blijkt dat arbeidstevredenheid sterk gerelateerd is aan mentale gezondheid. De sterkste relatie werd gevonden tussen lage arbeidstevredenheid en burn-out klachten. Daarnaast komen ook depressie, angsten en laag zelfbeeld vaker voor bij lage arbeidstevredenheid (Faragher et al., 2005). Resultaten met betrekking tot fysieke

gezondheid zijn niet eenduidig. Enerzijds wordt er geen relatie gevonden tussen de duur van kort ziekteverzuim en arbeidstevredenheid (Notenbomer, Roelen & Groothoff, 2006), terwijl anderzijds blijkt dat tevreden medewerkers minder vaak en minder lang verzuimen (Nakata, Tkahashi, Irie, Ray & Swanson, 2011). Verder is de verloopintentie lager onder tevreden medewerkers (Tett & Meyer, 1993) en is de arbeidsprestatie hoger (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001).

1.4 Het Nieuwe Werken en Arbeidstevredenheid

Met betrekking tot plaatsonafhankelijk werken laat onderzoek zien dat er een positieve relatie is tussen telewerken en arbeidstevredenheid (Gajendran & Harrison, 2007; Morganson, Major & Oborn, 2010). De frequentie van telewerken blijkt hierbij een rol te spelen (Bailey & Kurland, 2002). Fonner en Roloff (2010) vinden hierbij een lineair verband. Dit betekent dat arbeidstevredenheid blijft toenemen naar mate de frequentie van telewerken stijgt, zelfs wanneer er meer dan 50% van de tijd op afstand wordt gewerkt (Fonner & Roloff, 2010). Ander onderzoek laat alleen een positieve relatie tussen telewerken en arbeidstevredenheid zien bij een optimale balans tussen de werktijd op kantoor en thuis (Golden & Veiga, 2005). Hierin wordt een curvilineair verband beschreven. Dit houdt in dat de toename van arbeidstevredenheid bij een verhoging in frequentie van telewerken stopt op het punt waar de optimale balans bereikt is. Na dit punt wordt een afname van arbeidstevredenheid gerapporteerd wanneer de frequentie van telewerken blijft stijgen. De frequentie van telewerken bij de optimale balans blijkt volgens Golden (2006) bij twee dagen per week. Het curvilineaire verband wordt onderschreven door onderzoek van Virick, DaSilva en Arrington (2010). Hierin wordt bovendien gevonden dat het beoordeeld worden op objectieve prestaties, een modererende rol speelt. Op basis van deze onderzoeksresultaten luidt de eerste hypothese in deze studie als volgt:

Hypothese 1: Er is een positieve correlatie tussen plaatsonafhankelijk werken en arbeidstevredenheid.

In onderzoek naar flexibel werken, inclusief tijdsonafhankelijk werken, is arbeidstevredenheid een veelgenoemde uitkomst (Hill, Miller, Weiner & Colihan, 1998;

Hyman & Summers, 2004). Flexibel werken geeft medewerkers de mogelijkheid zelf een keuze te maken in hun werktijd, hun werkplek en de duur van de taken (Jeffrey Hill, Grzywacz, Allen, Blanchard, Matz-Costa, Shulkin & Pitt-Catsouphes, 2008). Deze autonomie maakt het mogelijk voor medewerkers om het werk op een zodanige manier in te delen dat het aansluit op de persoonlijke behoeften (Galinsky, Bond & Hill, 2004), waardoor onder meer de balans tussen werk en privé verbetert (Kurland & Bailey, 2002). In lijn met deze uitkomsten blijkt uit onderzoek van Glass en Finlay (2002) dat flexibele werktijden een positief effect hebben op productiviteit, organisatiebetrokkenheid, de binding van medewerkers aan de organisatie en arbeidstevredenheid. Deze onderzoeksresultaten en de correlatie tussen autonomie en algehele arbeidstevredenheid (Roelen et al., 2008) leiden tot de tweede hypothese:

Hypothese 2: Er is een positieve correlatie tussen tijdsonafhankelijk werken en arbeidstevredenheid.

Het intensieve gebruik van ICT middelen ter ondersteuning van plaats- en tijdsonafhankelijk werken, maakt medewerkers altijd en overal bereikbaar. Hoewel sommige onderzoeken hier negatieve uitkomsten over rapporteren (Rennecker & Godwin, 2005; Van Echteld et al., 2006), lijkt de relatie met arbeidstevredenheid positief. De effectieve en efficiënte communicatie die ICT faciliteert, maakt het voor medewerkers mogelijk hun werktempo te behouden, terwijl het tegelijkertijd het plezier in het uitvoeren van de taken verhoogt en stress vermindert (Rennecker & Godwin, 2005). Daarnaast zijn medewerkers door smart-phones en e-mail langer en gemakkelijker bereikbaar voor collega's (Derks, & Bakker, 2010). Uit onderzoek van Lee en Kossek (2004) blijkt dat zowel de sociale band als de taakcoördinatie behouden blijft, wanneer medewerkers elektronisch verbonden zijn in plaats van dat zij fysiek met elkaar in contact staan. Dat collega's elektronisch vaker en gemakkelijker bereikbaar zijn, kan een positieve invloed hebben op de onderlinge sociale relaties. Gezien de relatie met collega's positief correleert met arbeidstevredenheid (Roelen et al., 2008), luidt de derde hypothese als volgt:

Hypothese 3: Er is een positieve correlatie tussen het gebruik van ICT middelen en arbeidstevredenheid.

1.5 Persoonlijkheid

Het Nieuwe Werken is geen “*one size fits all*” concept. Organisaties kunnen zelf een keuze maken in de uitvoering ervan. Daarnaast beschikken medewerkers over een dusdanige mate van autonomie dat zij een eigen invulling kunnen geven aan deze manier van werken. Hoe medewerkers omgaan met deze autonomie is onder meer afhankelijk van persoonlijkheid.

Een veelgebruikte taxonomie voor persoonlijkheid is het Big Five Model. Dit model beschrijft met vijf overkoepelende factoren de meest saillante aspecten van persoonlijkheid (Judge & Ilies, 2002). De vijf dimensies die onderscheiden worden, zijn openheid, consciëntieusheid, extraversie, aangenaamheid en neuroticisme. In deze studie worden drie van deze dimensies opgenomen: consciëntieusheid, extraversie en neuroticisme. Er wordt onderzocht in welke mate deze persoonlijkheidsdimensies invloed hebben op de relatie tussen HNW en arbeidstevredenheid.

Consciëntieusheid wordt gekenmerkt door gewetensvolheid, prestatiegerichtheid en ordelijkheid (Barrick, Mount & Judge, 2001). Mensen die hoog scoren op deze schaal, zijn betrouwbaar, georganiseerd, zelfgedisciplineerd, hardwerkend en prestatiegericht (Barrick, Mount & Gupta, 2003). Deze eigenschappen zijn van grote waarde wanneer medewerkers over hoge mate van autonomie beschikken in hun werk. Voor een medewerker die georganiseerd is, is het bijvoorbeeld gemakkelijker om werkzaamheden te plannen wanneer deze ook buiten kantooruren gedaan kunnen worden. Daarnaast speelt zelfdiscipline een grote rol wanneer medewerkers thuis of op locatie werken en er geen direct toezicht is van collega's. Mensen die laag scoren op consciëntieusheid, zullen meer problemen ondervinden met betrekking tot planning en zelfdiscipline.

Hypothese 4 A: Consciëntieusheid is een moderator in de positieve relatie tussen plaatsonafhankelijk werken en arbeidstevredenheid. Voor personen die hoog scoren op consciëntieusheid, zal de positieve correlatie sterker zijn van voor personen die laag scoren op consciëntieusheid.

Hypothese 4 B: Consciëntieusheid is een moderator in de positieve relatie tussen tijdsafhankelijk werken en arbeidstevredenheid. Voor personen die

hoog scoren op consciëntieusheid, zal de positieve correlatie sterker zijn van voor personen die laag scoren op consciëntieusheid.

Extraversie. Mensen die hoog scoren op extraversie, zijn sociaal, assertief, actief, energiek en avontuurlijk (Barrick, Mount & Gupta, 2003). Deze persoonlijkheidseigenschap is van belang wanneer medewerkers niet altijd fysiek met elkaar in contact staan. De afstand die ontstaat wanneer medewerkers thuis of op locatie werken, leidt tot een barrière om werk gerelateerd of sociaal gezien met elkaar in contact te komen. Binnen HNW wordt dit contact gefaciliteerd door het aanbieden van ICT middelen om het contact te bevorderen. Medewerkers die laag scoren op extraversie, en dus minder sociaal, assertief en actief zijn, zullen de afstand sterker als een barrière ervaren en minder snel de telefoon pakken of een videoconferentie starten en daarom minder positieve uitkomsten ervaren.

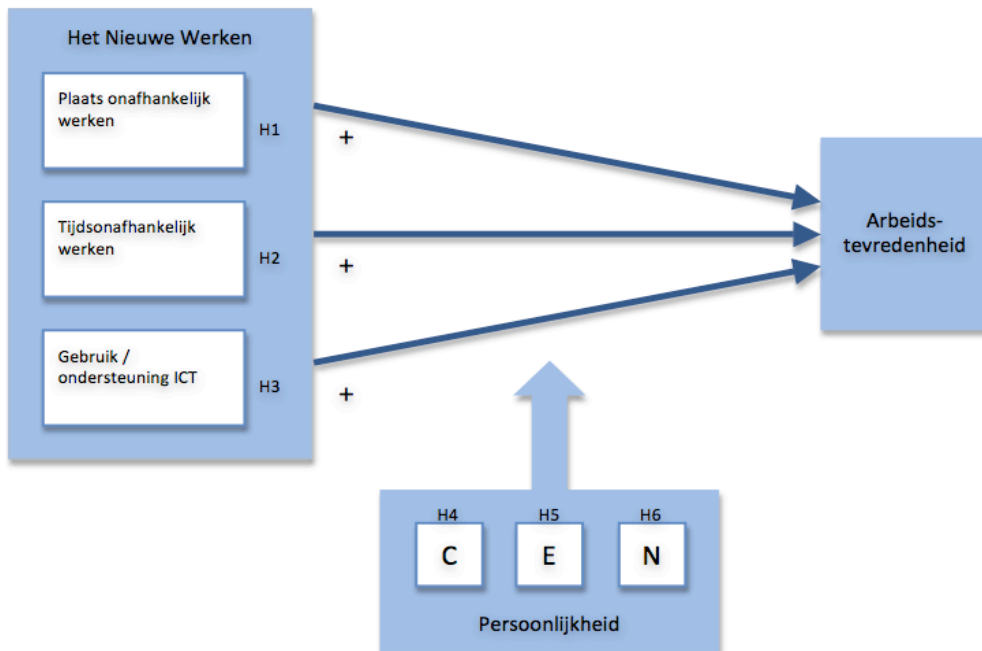
Hypothese 5: Extraversie is een moderator in de positieve relatie tussen het gebruik van ICT middelen ter ondersteuning van werken en arbeidstevredenheid. Voor personen die hoog scoren op extraversie, zal de positieve correlatie sterker zijn voor personen die laag scoren op extraversie.

Neuroticisme. Mensen die hoog scoren op neuroticisme zijn instabiel, onzeker, vijandig en vaak depressief (Barrick, Mount & Judge, 2001). Voor deze mensen zijn structuur en voorspelbaarheid belangrijk in het leven. Een gevolg van HNW is dat de structuur van een kantoor wegvalt. De plaats en tijd van werken staat niet vast, waardoor werkdagen sterk van elkaar kunnen verschillen. Daarnaast dragen medewerkers zelf de verantwoordelijkheid om werkzaamheden in te plannen. Voor medewerkers die instabiel en onzeker zijn, zal HNW meer negatieve uitkomsten tot gevolg hebben.

Hypothese 6 A: Neuroticisme is een moderator in de positieve relatie tussen plaats-onafhankelijk werken en arbeidstevredenheid. Voor personen die hoog scoren op neuroticisme, zal de positieve correlatie zwakker zijn dan voor personen die laag scoren op neuroticisme.

Hypothese 6 B: Neuroticisme is een moderator in de positieve relatie tussen tijdsafhankelijk werken en arbeidstevredenheid. Voor personen die hoog scoren op neuroticisme, zal de positieve correlatie zwakker zijn dan voor personen die laag scoren op neuroticisme.

De hypothesen zijn schematisch weergegeven in figuur 1.



Figuur 1. Conceptueel model

2. METHODE

2.1 Procedure en participanten

Deze studie is uitgevoerd bij vastgoedconsultant CBRE. De organisatie telt 413 medewerkers, waarvan 177 vrouwen en 236 mannen. Onderdeel van de dienstverlening van CBRE is de implementatie van HNW bij opdrachtgevers, waarbij de expertise op technisch gebied ligt. Medewerkers van de organisatie werken zelf eveneens volgens het concept van HNW.

Alle 413 medewerkers van CBRE hebben per email een uitnodiging ontvangen om deel te nemen aan het onderzoek. Deze email bevatte een link naar de digitale werkomgeving waarin de vragenlijst is afgenomen. Verder werd in het begeleidend schrijven kort het onderwerp en het doel van de studie beschreven (zie bijlage 1). Een week na het versturen van de uitnodiging hebben medewerkers een herinnering ontvangen. Daarnaast zijn medewerkers op de werkvloer benaderd en is het onderzoek door leidinggevenden bij teamleden onder de aandacht gebracht.

Van de 413 medewerkers hebben 186 medewerkers de vragenlijst afgerond ($n=186$), een responspercentage van 45.0%. De groep participanten bestond uit 72 vrouwen (38.7%) en 114 mannen (61.3%). De gemiddelde leeftijd was 34.6 jaar ($SD=8.46$). De hoogst voltooide opleiding was overwegend op HBO- (44.1%) en WO niveau (43%). Overige participanten hadden een opleiding op MBO niveau (8.1%) of Algemeen Voortgezet Onderwijs (4.8%) afgerond. De meerderheid woonde samen met een partner of was getrouwd (64%). 24.2% van de participanten was alleenstaand of alleen wonend en 11.8% woonde samen met familie, ouders of vrienden. Met betrekking tot het dienstverband werkte 84.9% fulltime en had 73.1% een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. De overige participanten hadden een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (24.7%) of een ander dienstverband (2.2%).

2.2 Meetinstrumenten

De vragenlijst (zie bijlage 2), start met een aantal demografische en persoonsgegevens. In dit eerste onderdeel wordt gevraagd naar het geslacht, de leeftijd, de hoogst voltooide

opleiding, de leefsituatie, de soort arbeidsovereenkomst en het arbeidspercentage van de participanten. Deze vragen worden gevolgd door vragen over de verschillende variabelen.

Het Nieuwe Werken (HNW). De mate waarin medewerkers werken volgens HNW, is gemeten met de vragenlijst van Schaufeli (2010). Deze vragenlijst bestaat uit negen items die worden beantwoord op een 5-punts Likert schaal, waarbij 1= helemaal niet waar en 5= helemaal waar. Plaatsonafhankelijk werken is gemeten met drie items van deze vragenlijst, waaronder “Ik heb geen eigen werkplek op kantoor” en “Ik kan zelf bepalen wanneer en waar ik wil werken; op kantoor, thuis of ergens anders”. De Cronbach’s alpha voor deze subschaal is $\alpha=.44$. Tijdsafhankelijk werken is gemeten met drie items van de vragenlijst, waaronder “Ik word niet beoordeeld op de tijd die ik aan mijn werk besteed, maar op de resultaten die ik boek” en “Ik draag zelf de verantwoordelijkheid om een acceptabele balans tussen werk en privé te vinden”. De Cronbach’s alpha voor deze subschaal is $\alpha=.48$. Het gebruik van ICT middelen ter ondersteuning van het werk is gemeten met de overige drie items van de vragenlijst, namelijk “Ik gebruik ICT middelen, zoals laptop en smartphone, zodat ik altijd en overal mijn werk kan doen” en “De informatie die ik voor mijn werken nodig heb is digitaal beschikbaar”. Voor deze schaal is de Cronbach’s alpha $\alpha=.63$. De betrouwbaarheid is voor alle drie de subschalen van HNW laag en onvoldoende (Nunnally, 1967). Een mogelijke verklaring hiervoor is het lage aantal items per subschaal (Tavakol & Dennick, 2011).

Arbeidstevredenheid. De arbeidstevredenheid van medewerkers is gemeten met een Nederlandse vertaling van de Job Satisfaction Questionnaire (Roelen et al., 2008). Deze vragenlijst bestaat uit 14 items die worden beantwoord op een 7-punts Likert schaal, waarbij 1= Helemaal mee oneens en 7= Helemaal mee eens. De Cronbach’s alpha voor deze schaal is $\alpha=.82$, welke als goed wordt geclassificeerd (Nunnally, 1967). Voorbeelditems zijn “Ik ben tevreden over de variatie in mijn werkzaamheden” en “Ik kan deelnemen aan beslissingen over mijn werk”.

Persoonlijkheid. Voor het meten van persoonlijkheid is gebruik gemaakt van de Nederlandse versie van de Big Five Inventory (BFI) (Denissen, Geenen, Van Aken, Gosling & Potter, 2008). Alle items uit deze vragenlijst worden beantwoord op een 5-punts Likert schaal, waarbij 1=nooit en 5=altijd. Uit de BFI zijn de items van de drie persoonlijkheidsdimensies die in deze studie van toepassing zijn geselecteerd. Voor de schaal consciëntieusheid zijn 9 items gebruikt, bijvoorbeeld “Ik zie mijzelf als iemand die

plannen maakt en deze doorzet". De Cronbach's alpha voor de schaal consciëntieusheid is $\alpha=.69$, welke als goed wordt geclassificeerd (Nunnally, 1967). Voor de schaal extraversie zijn 8 items gebruikt, waaronder "Ik zie mijzelf als iemand die veel enthousiasme opwekt". De Cronbach's alpha voor extraversie is $\alpha=.73$, welke eveneens wordt geclassificeerd als goed (Nunnally, 1967). Voor de schaal neuroticisme zijn 6 items opgenomen in de vragenlijst. Een voorbeeld item hiervan is "Ik zie mijzelf als iemand die zich veel zorgen maakt". De Cronbach's alpha is voor de schaal neuroticisme $\alpha=.57$, welke wordt geclassificeerd als onvoldoende betrouwbaar (Nunnally, 1967).

2.3 Statistische analyse

De resultaten van de vragenlijsten zijn via een Excel bestand geëxporteerd naar SPSS 22.0, om vervolgens de statistische analyse uit te voeren.

Allereerst zijn van de demografische gegevens de gemiddelden en standaard deviaties berekend. Vervolgens werd van de variabelen HNW, arbeidstevredenheid, consciëntieusheid, extraversie en neuroticisme de betrouwbaarheid berekend met behulp van Cronbach's alpha. Daarna is de variabele HNW onderverdeeld in drie subschalen, namelijk plaatsonafhankelijk werken, tijdsonafhankelijk werken en het gebruik van ICT middelen ter ondersteuning van het werk. Elk van de drie subschalen is opgemaakt uit drie items van de vragenlijst van Schaufeli (2010). Deze verdeling is gemaakt op basis van *face validity*.

Nadat de betrouwbaarheid van de schalen is vastgesteld zijn de correlaties tussen de verschillende variabelen berekend, die in de eerste drie hypothesen worden verwacht. Om de modererende rol van persoonlijkheid te berekenen zijn regressie analyses uitgevoerd, waarbij gebruik is gemaakt van gecentreerde scores.

3. RESULTATEN

3.1 Gemiddelden

In tabel 1 worden de gemiddelden van de variabelen weergegeven. De variabelen plaatsonafhankelijk werken ($M=5.27$, $SD=1.05$), tijdsonafhankelijk werken ($M=5.66$, $SD=.83$) en het gebruik van ICT middelen ($M=5.66$, $SD=1.08$) zijn gemeten met een 7-punts Likert schaal. Uit de gemiddelden blijkt dat in grote mate volgens alle facetten van HNW gewerkt wordt. Arbeidstevredenheid ($M=5.33$, $SD=.69$) is eveneens gemeten met een 7-punts Likert schaal. Uit de gemiddelde score hierop blijkt dat medewerkers over het algemeen tevreden zijn over hun werk. De variabelen consciëntieusheid, extraversie en neuroticisme zijn gemeten met een 5-punts Likert schaal. Hier is opvallend dat op consciëntieusheid ($M=4.02$, $SD=.40$) en extraversie ($M=3.72$, $SD=.48$) hoog gescoord wordt, terwijl de gemiddelde score op neuroticisme beduidend lager is ($M=2.08$, $SD=.43$).

Tabel 1.

Gemiddelden en correlatiematrix
($N=186$)

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Plaatsonafhankelijk werken	5.27	1.05	-					
2. Tijdsonafhankelijk werken	5.66	.83	.38**	-				
3. Gebruik van ICT middelen	5.66	1.08	.56**	.22**	-			
4. Arbeidstevredenheid	5.33	.69	.50**	.60**	.40**	-		
5. Consciëntieusheid	4.02	.40	.10*	.11	.11	.22**	-	
6. Extraversie	3.72	.48	.10	.14	.20**	.18*	.22**	-
7. Neuroticisme	2.08	.43	-.10	.03	-.13	-.20**	-.25**	-.24**

* $p < .05$ (tweezijdig getoetst)

** $p < .01$ (tweezijdig getoetst)

3.2 Correlaties

In tabel 1 worden naast de gemiddelden ook de correlaties tussen de variabelen weergegeven.

Hypothese 1 (er is een positieve correlatie tussen plaatsonafhankelijk werken en arbeidstevredenheid) mag op basis van deze resultaten worden aangenomen. De positieve

relatie tussen plaatsonafhankelijk werken en arbeidstevredenheid is significant ($r=.50$, $p<.01$). Dit betekent dat medewerkers die in hun werk niet gebonden zijn aan de werkplek, en hun werkzaamheden ook thuis of onderweg uitvoeren, meer tevreden zijn over hun werk.

Hypothese 2 (er is een positieve correlatie tussen tijdsonafhankelijk werken en arbeidstevredenheid) mag op basis van de resultaten eveneens worden aangenomen. Er blijkt een significante positieve relatie tussen tijdsonafhankelijk werken en arbeidstevredenheid ($r=.60$, $p<.01$). Dit wil zeggen dat medewerkers die zelf hun werktijden bepalen, meer tevreden zijn over hun werk dan medewerkers die werkzaamheden uitvoeren tijdens werktijden die door de werkgever zijn vastgesteld.

Hypothese 3 (er is een positieve relatie tussen het gebruik van ICT middelen ter ondersteuning van het werk en arbeidstevredenheid) wordt ook ondersteund door de resultaten en mag worden aangenomen. De positieve relatie tussen het gebruik van ICT middelen ter ondersteuning van het werk en arbeidstevredenheid blijkt significant ($r=.40$, $p<.01$). Dit betekent dat medewerkers die veel gebruik maken van ICT middelen tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden, meer tevreden zijn over hun werk dan medewerkers die hier minder gebruik van maken.

Naast relaties die werden verwacht in de hypothesen, zijn er nog een aantal significante correlaties gevonden. De drie elementen van HNW correleren positief met elkaar; de relatie tussen plaatsonafhankelijk werken en tijdsonafhankelijk werken is positief ($r=.38$, $p<.01$); de relatie tussen plaatsonafhankelijk werken en het gebruik van ICT middelen is positief ($r=.56$, $p<.01$); en de relatie tussen tijdsonafhankelijk werken en het gebruik van ICT middelen is zwak maar positief ($r=.22$, $p<.01$). Daarnaast bestaat er een zwak positief verband tussen consciëntieusheid en arbeidstevredenheid ($r=.22$, $p<.01$). Extraversie correleert zwak maar positief met het gebruik van ICT middelen ($r=.20$, $p<.01$), arbeidstevredenheid ($r=.18$, $p<.01$) en consciëntieusheid ($r=.22$, $p<.01$). Tot slot bestaat er een zwak negatief verband tussen neuroticisme en arbeidstevredenheid ($r=-.20$, $p<.01$), consciëntieusheid ($r=-.25$, $p<.01$) en extraversie ($r=-.24$, $p<.01$).

3.3 Moderatie analyse

In tabel 2 t/m 6 worden de resultaten van de regressie analyses weergegeven.

Hypothese 4A (consciëntieusheid is een moderator in de positieve relatie tussen plaatsonafhankelijk werken en arbeidstevredenheid) wordt niet ondersteund door de resultaten (tabel 2) en wordt daarom verworpen. Het interactie-effect blijkt niet significant ($\beta = -.06$, *ns*). Van de variantie in arbeidstevredenheid wordt 26.5% verklaard door plaatsonafhankelijk werken en consciëntieusheid. Verder blijkt een hoofdeffect van plaatsonafhankelijk werken ($\beta = .47$, $p < .01$) en van consciëntieusheid ($\beta = .16$, $p < .05$). Dit betekent dat medewerkers die meer plaatsonafhankelijk werken, meer tevreden zijn over hun werk en dat medewerkers die consciëntieuzer zijn, meer arbeidstevreden zijn.

Tabel 2.

Hypothese 4A - Regressie analyse van consciëntieusheid als moderator op de relatie tussen plaatsonafhankelijk werken en arbeidstevredenheid ($F(3,182) = 23.28$, $p < .01$)

	β	SE	R	R ²
			.53	.27
Plaatsonafhankelijk werken	.47**	.04		
Consciëntieusheid	.16*	.10		
Plaatsonafhankelijk werken * Consciëntieusheid	-.06	.09		

Afhankelijke variabele: Arbeidstevredenheid

* $p < .05$ (tweezijdig getoetst)

** $p < .01$ (tweezijdig getoetst)

Hypothese 4B (consciëntieusheid is een moderator in de positieve relatie tussen tijdsonafhankelijk werken en arbeidstevredenheid) wordt op basis van de resultaten (tabel 3) verworpen. Het interactie-effect van tijdsonafhankelijk werken en consciëntieusheid op arbeidstevredenheid blijkt niet significant ($\beta = .06$, *ns*). Van de variantie in arbeidstevredenheid wordt 38.1% verklaard door tijdsonafhankelijk werken en consciëntieusheid. Verder blijkt er een hoofdeffect voor zowel tijdsonafhankelijk werken ($\beta = .60$, $p < .01$) als voor consciëntieusheid ($\beta = .20$, $p < .01$). Dit wil zeggen dat hoe meer vrijheid medewerkers hebben in het bepalen van werktijden, hoe meer tevreden medewerkers over hun werk zijn en hoe meer consciëntieus medewerkers zijn, hoe meer werktevreden zij zijn.

Tabel 3.

Hypothese 4B - Regressie analyse van consciëntieusheid als moderator op de relatie tussen tijdsonafhankelijk werken en arbeidstevredenheid (F(3,182)=38.99, p<.01)

	β	SE	R	R ²
			.63	.38
Tijdsonafhankelijk werken	.59**	.05		
Consciëntieusheid	.16**	.10		
Tijdsonafhankelijk werken * Consciëntieusheid	.06	.13		

Afhankelijke variabele: Arbeidstevredenheid

* p < .05 (tweezijdig getoetst)

** p < .01 (tweezijdig getoetst)

Hypothese 5 (extraversie is een moderator in de positieve relatie tussen het gebruik van ICT middelen ter ondersteuning van werken en arbeidstevredenheid) wordt niet ondersteund door de resultaten (tabel 4) en wordt daarom verworpen. Het interactie-effect van het gebruik van ICT middelen en extraversie op arbeidstevredenheid blijkt niet significant ($\beta = -.06$, *ns*). Van de variantie in arbeidstevredenheid wordt 15.5% verklaard door het gebruik van ICT middelen en extraversie. Er bestaat een hoofdeffect van het gebruik van ICT middelen ($\beta = .38$, $p < .01$). Dit wil zeggen dat medewerkers die intensief gebruik maken van ICT middelen ter ondersteuning van het werk, meer tevreden zijn over hun werk dan medewerkers die hier minder gebruik van maken.

Tabel 4.

Hypothese 5 - Regressie analyse van extraversie als moderator op de relatie tussen het gebruik van ICT middelen en arbeidstevredenheid (F(3,182)=12.30, p<.01)

	β	SE	R	R ²
			.41	.16
Gebruik ICT middelen	.38**	.05		
Extraversie	.10	.10		
Gebruik ICT middelen * Extraversie	-.06	.09		

Afhankelijke variabele: Arbeidstevredenheid

* p < .05 (tweezijdig getoetst)

** p < .01 (tweezijdig getoetst)

Hypothese 6A (neuroticisme is een moderator in de positieve relatie tussen plaats- onafhankelijk werken en arbeidstevredenheid) wordt op basis van de bevindingen verworpen. Uit de resultaten (tabel 5) blijkt dat er geen sprake is van een interactie-effect ($\beta = -.00$, *ns*). Van de variantie in arbeidstevredenheid wordt 25.7% verklaard door plaatsonafhankelijk werken en neuroticisme. Uit deze bevindingen blijkt wederom een hoofdeffect, namelijk voor plaatsonafhankelijk werken ($\beta = .48$, $p < .01$). Dit wil zeggen dat hoe hoger de mate van plaatsonafhankelijk werken, hoe hoger de arbeidstevredenheid.

Tabel 5.

Hypothese 6A - Regressie analyse van neuroticisme als moderator op de relatie tussen plaatsonafhankelijk werken en arbeidstevredenheid ($F(3,182) = 22.38$, $p < .01$)

	β	SE	R	R ²
			.52	.26
Plaatsonafhankelijk werken	.48**	.04		
Neuroticisme	-.15	.10		
Plaatsonafhankelijk werken * Neuroticisme	.00	.09		

Afhankelijke variabele: Arbeidstevredenheid

* $p < .05$ (tweezijdig getoetst)

** $p < .01$ (tweezijdig getoetst)

Hypothese 6B (neuroticisme is een moderator in de positieve relatie tussen tijds- onafhankelijk werken en arbeidstevredenheid) wordt op basis van de resultaten (tabel 6) eveneens verworpen. Er is geen sprake van een significant interactie-effect ($\beta = -.03$, *ns*). Van de variantie in arbeidstevredenheid wordt 40,4% verklaard door tijds- onafhankelijk werken en neuroticisme. Ook hier zijn hoofdeffecten gevonden, namelijk voor tijds- onafhankelijk werken ($\beta = .61$, $p < .01$) en een negatief hoofdeffect voor neuroticisme ($\beta = -.21$, $p < .01$). Dit wil zeggen dat hoe hoger de mate van tijds- onafhankelijk werken, hoe hoger de arbeidstevredenheid en hoe hoger de score op neuroticisme, hoe lager de arbeidstevredenheid.

Tabel 6.

Hypothese 6B - Regressie analyse van neuroticisme als moderator op de relatie tussen tijdsonafhankelijk werken en arbeidstevredenheid (F(3,182)=42.77, p<.01)

	β	SE	R	R ²
			.64	.40
Tijdsonafhankelijk werken	.61**	.05		
Neuroticisme	-.21**	.10		
Tijdsonafhankelijk werken * Neuroticisme	-.03	.10		

Afhankelijke variabele: Arbeidstevredenheid

* p < .05 (tweezijdig getoetst)

** p < .01 (tweezijdig getoetst)

4. DISCUSSIE

De doelstelling die centraal stond in dit onderzoek was het verkrijgen van inzicht in de relatie tussen Het Nieuwe Werken (HNW) en arbeidstevredenheid en het onderzoeken van welke invloed persoonlijkheid heeft op deze relatie. In deze discussie worden de bevindingen weergegeven en besproken, worden beperkingen van het onderzoek uiteengezet, suggesties gegeven voor vervolgonderzoek en worden praktische implicaties besproken. De discussie wordt afgesloten met een conclusie.

4.1 Bevindingen

Significante relaties.

In dit onderzoek zijn een aantal significante relaties gevonden. De eerste is de positieve relatie tussen plaatsonafhankelijk werken en arbeidstevredenheid. Dit betekent dat medewerkers die niet gebonden zijn aan een vaste werkplek, en dus op flexplekken, thuis of onderweg werken, meer tevreden zijn over hun werk dan medewerkers die alleen op kantoor en op een vaste werkplek werken. De tweede significante relatie, is de positieve relatie tussen tijdsafhankelijk werken en arbeidstevredenheid. Dit wil zeggen dat medewerkers die meer zelf hun werktijden indelen, meer arbeidstevreden zijn dan medewerkers die volgens de werktijden van kantoor werken, vaak tussen 9:00 uur en 17:00 uur. De derde significante relatie is de positieve relatie tussen het gebruik van ICT middelen ter ondersteuning van het werk en arbeidstevredenheid. Deze relatie laat zien dat medewerkers die intensief gebruik maken van bijvoorbeeld een smartphone, laptop of andere middelen ten behoeve van samenwerken op afstand, meer tevreden zijn over hun werk dan medewerkers die hier minder gebruik van maken.

Niet significante relaties.

De moderatie effecten die in dit onderzoek werden verwacht, werden niet ondersteund door de resultaten. Er bleek geen invloed van zowel consciëntieusheid, als extraversie, als neuroticisme, op de relatie tussen de drie onderscheiden elementen van HNW en arbeidstevredenheid.

4.2 Bespreking van de bevindingen

In dit onderzoek stelde hypothese 1 dat er een positieve relatie zou bestaan tussen plaatsonafhankelijk werken en arbeidstevredenheid. Op basis van de resultaten werd deze hypothese aangenomen. Dit is in overeenstemming met andere onderzoeken waarin een positieve relatie werd gevonden tussen telewerken en arbeidstevredenheid (Gajendran & Harrison, 2007; Morganson, Major & Oborn, 2010). Bij plaatsonafhankelijk werken, ofwel telewerken, zijn medewerkers niet gebonden aan een vaste werkplek op kantoor en krijgen zij de mogelijkheid ook thuis of op een andere locatie te werken. In de literatuur wordt telewerken met meer positieve uitkomsten in verband gebracht. Telewerken leidt bijvoorbeeld tot meer autonomie, een betere relatie met de leidinggevende en minder werkprivé-conflict (Gajendran & Harrison, 2007). Deze positieve uitkomsten kunnen op hun beurt weer leiden tot hogere arbeidstevredenheid. Huidig onderzoek onderbouwt de bevindingen uit de literatuur die laten zien dat bij een hogere mate van plaatsonafhankelijk werken, medewerkers meer arbeidstevreden zijn.

Hypothese 2 stelde dat er een positieve relatie zou bestaan tussen tijdsafhankelijk werken en arbeidstevredenheid. Deze hypothese werd eveneens ondersteund door de resultaten. Dit komt overeen met onderzoek van Glass en Finlay (2002), waarin een positieve relatie werd gevonden tussen flexibele werktijden en arbeidstevredenheid. Uit ditzelfde onderzoek bleek een positieve relatie met productiviteit, organisatiebetrokkenheid en de binding van medewerkers aan de organisatie. Onderzoek van Roelen et. al (2008) rapporteerde een positief verband tussen autonomie en arbeidstevredenheid. Dat autonomie in het bepalen van werktijden een positief effect heeft op arbeidstevredenheid, is niet verrassend. Uit de literatuur blijkt namelijk ook dat flexibele werktijden het voor medewerkers mogelijk maakt om het werk op een zodanige manier in te delen dat het beter aansluit op de persoonlijke behoeftes (Galinsky, Bond & Hill, 2004). Dit heeft onder meer tot gevolg dat er een verbeterde werkprivé balans ontstaat (Kurland & Bailey, 2002). Het is aannemelijk dat medewerkers door deze effecten hun werk positiever beoordelen.

Hypothese 3 stelde dat er een positieve relatie bestond tussen het gebruik van ICT middelen ter ondersteuning van het werk en arbeidstevredenheid. In dit onderzoek werd ook deze hypothese bevestigd door de resultaten en dus aangenomen. Dit komt deels

overeen met de literatuur die bekend is over het gebruik van ICT middelen. De efficiënte communicatie die ICT faciliteert, maakt het voor medewerkers mogelijk hun werktempo te behouden, terwijl het tegelijkertijd het plezier in het uitvoeren van de taken verhoogt en stress vermindert (Rennecker & Godwin, 2005). Andere onderzoeksresultaten die het positieve verband onderbouwen, hebben betrekking op sociale relaties. Lee en Kossek (2004) rapporteerden in onderzoek dat de sociale band tussen medewerkers behouden blijft wanneer medewerkers via ICT middelen met elkaar in contact staan. Deze sociale relatie heeft een positief effect op de arbeidstevredenheid (Roelen et.al, 2008). De bevindingen uit huidig onderzoek sluiten aan bij deze resultaten. Er zijn echter ook negatieve uitkomsten bekend van het intensief gebruik maken van ICT middelen bij het werk. De continue bereikbaarheid leidt bijvoorbeeld tot meer onderbrekingen tijdens het werk (Ten Brummelhuis et al., 2012). Dit kost energie en kan leiden tot uitputting, doordat de aandacht vaak verplaatst moet worden (Beal, Weiss, Barros & MacDermid, 2005). Wanneer dit het geval is, lijkt het aannemelijk dat de arbeidstevredenheid zou afnemen. Een mogelijke verklaring voor het feit dat deze resultaten in huidig onderzoek niet gevonden zijn, is dat de mate waarin gebruik werd gemaakt van ICT middelen bovengemiddeld was, maar niet hoog. Er wordt dus naast elektronisch ook fysiek gecommuniceerd. Verder werd van lang niet alle medewerkers in huidig onderzoek verwacht dat zij buiten reguliere kantooruren bereikbaar waren. Dit was slechts op een aantal afdelingen gebruikelijk.

Naast de positieve relatie tussen de drie facetten van HNW en arbeidstevredenheid, werd in dit onderzoek de invloed van drie persoonlijkheidskenmerken op deze relatie onderzocht. Hypothese 4A stelde dat consciëntieusheid een moderator was in de positieve relatie tussen plaatsonafhankelijk werken en arbeidstevredenheid. Voor medewerkers die hoog scoorden op consciëntieusheid werd verwacht dat de positieve relatie sterker zou zijn dan voor medewerkers die laag scoorden op consciëntieusheid. In hypothese 4B werd dezelfde invloed verwacht op de relatie tussen tijdsafhankelijk werken en arbeidstevredenheid. Hypothese 5 veronderstelde een modererende rol voor extraversie op de relatie tussen het gebruik van ICT middelen en arbeidstevredenheid. Voor medewerkers die hoog scoorden op extraversie, werd verwacht dat de positieve relatie tussen het gebruik van ICT middelen en arbeidstevredenheid sterker zou zijn, dan voor medewerkers die laag scoorden op extraversie. In hypothese 6A werd verwacht dat neuroticisme een moderator zou zijn in de positieve relatie tussen plaatsonafhankelijk werken en arbeidstevredenheid.

Voor medewerkers die hoog scoorden op neuroticisme, werd verwacht dat de positieve relatie zwakker zou zijn dan voor medewerkers die laag scoorden op neuroticisme. Dezelfde invloed van neuroticisme werd in hypothese 6B verwacht op de relatie tussen tijdsonafhankelijk werken en arbeidstevredenheid. Alle hypothesen waarin een moderatie-effect werd verwacht van de drie persoonlijkheidskenmerken op de relatie tussen de drie facetten van HNW en arbeidstevredenheid, werden in dit onderzoek verworpen. Hieruit kan worden geconcludeerd dat, volgens deze onderzoeksresultaten, deze persoonlijkheidskenmerken geen modererend effect hebben op de relatie tussen HNW en arbeidstevredenheid. Een mogelijke verklaring kan gezocht worden in de vragenlijst die is gebruikt voor het meten van arbeidstevredenheid. Met de vragenlijst werd een algemene arbeidstevredenheid gemeten, opgemaakt uit diverse factoren die arbeidstevredenheid beïnvloeden. Het is mogelijk dat de verschillende factoren een andere relatie hebben met arbeidstevredenheid, of dat dit verschilt per persoonlijkheidskenmerk. Omdat voor de analyse de gemiddelde arbeidstevredenheid is gebruikt, kan het zijn dat mogelijke effecten niet meer zichtbaar waren.

4.3 Beperkingen en vervolgonderzoek

Bij de interpretatie van de resultaten van huidig onderzoek, dient er rekening gehouden te worden met beperkingen. Het is daarom van belang een kritische blik op het onderzoek te werpen.

Ten eerste is het bij cross-sectioneel onderzoek niet mogelijk om causaliteit vast te stellen (Goodwin, 2009). Waar in dit onderzoek wordt gesproken over onderlinge relaties tussen variabelen, kan de richting hiervan niet worden aangetoond. Voor vervolgonderzoek is het waardevol een longitudinale meting te doen, om causaliteit te onderzoeken. Daarnaast kan bij longitudinaal onderzoek ook onderscheid worden gemaakt tussen korte en lange termijn effecten. Er kan bijvoorbeeld gemeten worden of arbeidstevredenheid toeneemt of afneemt naarmate medewerkers langer volgens HNW werken.

Een tweede beperking van het onderzoek is dat er geen onderscheid gemaakt kon worden tussen medewerkers die wel en niet volgens HNW werken. HNW was voor alle medewerkers van de organisatie van toepassing. Wanneer een onderscheid gemaakt wordt, zullen de effecten van HNW duidelijker aantoonbaar zijn. Dit kan middels een controlegroep

met medewerkers die niet volgens HNW werken, of door longitudinaal onderzoek met een meting voor de implementatie van HNW en een meting daarna.

Daarnaast is er de mogelijkheid dat medewerkers sociaal wenselijk hebben geantwoord bij het invullen van de vragenlijst. Vragen over arbeidstevredenheid kunnen gevoelig liggen. Ondanks het feit dat in de uitnodiging van de vragenlijst en voorafgaand aan de start ervan, nadrukkelijk is gesteld dat resultaten anoniem en vertrouwelijk worden behandeld, kan het zijn dat medewerkers terughoudend zijn in uitingen over arbeidstevredenheid. Ook kan het zijn dat bij het invullen van vragen over persoonlijkheid, medewerkers antwoorden hebben gegeven zoals zij zichzelf graag willen zien. Voor deze beperking is het niet gemakkelijk een oplossing te vinden, gezien de moeilijkheid in het beoordelen van de persoonlijkheid van een ander.

Een andere beperking is het gebruik van de vragenlijst voor arbeidstevredenheid. In deze vragenlijst kwamen verschillende onderwerpen aan bod, zoals taakvariatie, salaris, werktijden en beslissingsbevoegdheid. De grote variatie in deze onderwerpen kan leiden tot een afvlakking van de resultaten. In vervolgonderzoek kan gebruik worden gemaakt van verschillende vragenlijsten om de onderwerpen die het sterkst correleren met arbeidstevredenheid, namelijk taakvariatie, ontwikkelingsmogelijkheden, arbeidsomstandigheden, werkhoeveelheid, de relatie met collega's en autonomie (Roelen et al., 2008), afzonderlijk te meten.

De laatste beperking van dit onderzoek heeft betrekking op het gebruik van de vragenlijst voor HNW. In dit onderzoek zijn de vragen opgesplitst om drie facetten van HNW te kunnen onderscheiden. Dit heeft tot gevolg dat de onderscheiden elementen ieder gemeten worden door drie vragen. Mogelijk hierdoor is de betrouwbaarheid van de schalen is niet voldoende. Daarnaast blijkt een sterke onderlinge samenhang tussen de schalen. Het is dus niet aantoonbaar dat er drie verschillende constructen onderscheiden kunnen worden. Voor vervolgonderzoek wordt aanbevolen voor ieder van de drie elementen een aparte vragenlijst te gebruiken, waardoor dit onderscheid met betrouwbare schalen wel gemaakt kan worden.

4.4 Praktische implicaties

Tot op heden is er beperkt onderzoek gedaan naar HNW. Uit het onderzoek dat is gedaan, blijken tegenstrijdige effecten. Zo worden bijvoorbeeld door medewerkers die werken volgens HNW, minder uitputtingsverschijnselen gerapporteerd (Ten Brummelhuis et.al, 2012), maar wordt daarentegen de balans tussen werk en privé verstoord (Katz & Aarhus, 2002) en werken deze medewerkers meer uren per dag (Van Echteld et.al, 2006). In relatie tot huidig onderzoek kan de afname van uitputtingsverschijnselen de arbeidstevredenheid verhogen en kunnen de verstoorde balans tussen werk en privé en de toename van het aantal werkuren in verband gebracht worden met een afname van arbeidstevredenheid. Voor een meer eenduidig beeld van de effecten van HNW is meer onderzoek nodig. Huidig onderzoek levert hieraan een bijdrage.

Voor de praktijk zijn de uitkomsten van huidig onderzoek positief. De positieve samenhang tussen arbeidstevredenheid en plaatsonafhankelijk werken, tijdsafhankelijk werken en het gebruik van ICT middelen, wijzen erop dat het implementeren van HNW een positief effect heeft op de arbeidstevredenheid. Organisaties kunnen er in de praktijk dus voor kiezen om HNW te implementeren, om zo de arbeidstevredenheid onder medewerkers te verhogen. Daarnaast kan HNW ook worden ingezet ten behoeve van de 'employer branding', ofwel werkgeversimago. Wanneer organisaties deze positieve relatie uitdragen en HNW opnemen in het imago dat de organisatie wil uitstralen, kunnen zo potentiële medewerkers worden aangetrokken.

Tot slot is het ontbreken van een moderatie-effect van de onderzochte persoonlijkheidskenmerken op de relatie tussen de drie aspecten van HNW en arbeidstevredenheid een positieve uitkomst voor de praktijk. Dit betekent namelijk dat er bij de implementatie van HNW geen rekening gehouden hoeft te worden met de verschillen tussen medewerkers met betrekking tot de persoonlijkheidskenmerken consciëntieusheid, extraversie en neuroticisme. Wanneer het moderatie-effect wel was gebleken uit dit onderzoek, zouden organisaties er hun voordeel mee doen om tijdens een sollicitatieprocedure te selecteren op bepaalde persoonlijkheidskenmerken. Omdat er geen moderatie effect blijkt, kunnen de hoge kosten die aan dergelijke tests verbonden zijn, worden uitgespaard.

4.5 Conclusie

De vraagstelling die centraal stond in dit onderzoek is: *Wat is de relatie tussen HNW en arbeidstevredenheid en wat is de invloed van persoonlijkheid op deze relatie?* De doelstelling die aan deze vraagstelling werd verbonden is: *Het verkrijgen van inzicht in de relatie tussen HNW en arbeidstevredenheid en de invloed van persoonlijkheid op deze relatie, met als doel zowel een wetenschappelijke bijdrage, als een bijdrage aan de praktijk te leveren.*

Uit de resultaten van dit onderzoek, kan geconcludeerd worden dat de relatie tussen HNW (plaatsonafhankelijk werken, tijdsafhankelijk werken en het gebruik van ICT middelen) en arbeidstevredenheid positief is. De persoonlijkheidskenmerken consciëntieusheid, extraversie en neuroticisme hebben geen invloed op deze relatie.

REFERENTIES

- Allen, T. J., & Gerstberger, P. G. (1973). A field experiment to improve communications in a product engineering department: The nonterritorial office. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, *15*, 487-498.
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld*. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of organizational behavior*, *23*, 383-400.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & McDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 1054.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Gupta, R. (2003). Meta-analysis of the relationship between the five-factor model of personality and Holland's occupational types. *Personnel Psychology*, *56*, 45-74.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and Assessment*, *9*, 9-30.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *23*, 511-532.
- Denissen, J. J. A., Geenen, R., van Aken, M. A. G., Gosling, S. D., & Potter, J. (2008). Development and validation of a Dutch translation of the Big Five Inventory (BFI). *Journal of Personality Assessment*, *90*, 152-157.
- Derks, D., & Bakker, A. B. (2010). The Impact of E-mail Communication on Organizational Life. *Cyberpsychology*, *4*.
- Faragher, E.B., Cass, M., & Cooper, C.L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occup Environ Med*, *62*, 105-112.
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, *38*, 336-361.

- 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*, 1524.
- Galinsky, E., Bond, J.T., & Hill, E.J. (2004). *When work works: A status report on workplace flexibility. Who has it? Who wants it? What difference does it make?* New York: Families and Work Insitute.
- Glass, J. L., & Finlay, A. (2002). Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies. *Human Resource Management Review, 12*, 313-337.
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 319-340.
- 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.
- Goodwin, C.J. (2009). *Research in Psychology, Methods and design*. Crawfordsville: John Wiley & Sons.
- Haddock, S.A., Zimmerman, T.S., Ziemba, S.J., & Lyness, K. (2006). Practices of dual earner couples successfully balancing work and family. *Journal of Family and Economic Issues, 27*, 207-234.
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel psychology, 51*, 667-683.
- Hurme, P. (2005). Mobile communication and work practices in knowledge-based organizations. *Human Technology, 1*, 101-108.
- Hyman, J., & Summers, J. (2004). Lacking balance?: Work-life employment practices in the modern economy. *Personnel Review, 33*, 418-429.
- Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family, 11*, 149-163.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 87*, 797.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*, 376–407.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2008). For better or for worse? Analysis of how flexible working

- practices influence employees perceptions of job quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 419-431.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63, 83-106.
- Kraut, R.E., Fish, R.S., Root, R.W., & Chalfonte, B.L. (1993). *Information communication in organizations: Form, function and technology*. In R.M. Baecker (Ed.), Readings in groupware and computer-supported cooperative work (P. 287-314). San Mateo, CA: Morgan Kaufmann Publishers.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18, 196-211.
- Morganson, V.J., Major, D.A., & Oborn, K.L. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 579-595.
- Nakata, A., Takahashi, M., Irie, M., Ray, T., & Swanson, N.G. (2011). Job Satisfaction, Common Cold, and Sickness Absence among White-collar Employees: A Cross-sectional Survey. *Industrial Health*, 49, 116-121.
- Notenbomer, A., Roelen, C.A.M., & Groothoff, J.W. (2006). Job satisfaction and short-term sickness absence among Dutch workers. *Occupational Medicine*, 56, 279-281.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory* (1st ed.). New York: McGraw-Hill.
- Peters, P., Den Dulk, L., & van der Lippe, T. (2009). The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance: The Dutch case. *Community, Work & Family*, 12, 279-297.
- Raghuram, S., & Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*, 43, 259-277.
- Rennecker, J., & Godwin, L. (2005). Delays and interruptions: A self-perpetuating paradox of communication technology use. *Information and Organization*, 15, 247-266.
- Roelen, C.A.M., Koopmans, P.C., & Groothoff, J.W. (2008). Which work factors determine job satisfaction? *Work*, 30, 433-439.
- Sanchez, A.M., Perez, M.P., De Luis Carnicer, P., & Vela Jimenez, M.J. (2007). Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36, 42-64.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of*

medical education, 2, 53-55.

Ten Brummelhuis, L.L., Bakker, A.B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24, 113-120.

Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.

Tietze, S., & Musson, G. (2005). Recasting the home-work relationship: a case of mutual adjustment?. *Organization Studies*, 26, 1331-1352.

Tremblay, D. G., Paquet, R., & Najem, E. (2006). Telework: A Way to Balance Work and Family or an Increase in Work-Family Conflict?. *Canadian Journal of communication*, 31.

Van Echteld, P.E., Glebbeek, A.C., & Lindenberg, S.M. (2006). The new lumpiness of work: explaining the mismatch between actual and preferred working hours. *Work, Employment and Society*, 20, 493-512.

Van Meel, J. (2011). The origins of new ways of working: Office concepts in the 1970s. *Facilities*, 29, 357-367.

Virick, M., DaSilva, N., & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, 63, 137-154.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Begeleidend schrijven

ThesisTools
Maak en verspreid gratis je online enquête op www.thesistools.com

Beste heer/mevrouw,

In het kader van de Master Arbeid- & Organisationspsychologie aan de Universiteit Utrecht, doe ik onderzoek naar de relatie tussen Het Nieuwe Werken en arbeidstevredenheid en het effect van persoonlijkheid op deze relatie.

Deze online vragenlijst is onderdeel van mijn afstudeeronderzoek en kost maximaal 10 minuten van uw tijd. De vragenlijst is anoniem en gegevens worden strikt vertrouwelijk behandeld. Verzamelde data wordt niet aan derden verstrekt.

De vragen gaan over uw situatie op het werk. Vul de vragenlijst daarom individueel in. Daarnaast is het belangrijk dat u alle vragen invult. Er zijn geen onjuiste antwoorden, het gaat om uw persoonlijke ervaringen en opvattingen.

Heeft u vragen of wilt u uw interesse voor de onderzoeksresultaten kenbaar maken? Neem gerust contact op via k.s.bal@students.uu.nl.

Alvast hartelijk dank voor uw deelname!

Vriendelijke groeten,
Karen Bal
Student Arbeid- & Organisationspsychologie

Bijlage 2: Vragenlijst

Achtergrondgegevens

De volgende vragen gaan over uw persoonlijke achtergrond. Kruis per vraag het hokje aan dat van toepassing is, of vul het antwoord in.

1.

Wat is uw geslacht?*

Man
 Vrouw

2.

Wat is uw leeftijd (in jaren)?*

3.

Wat is uw hoogst voltooide opleiding?*

Algemeen voortgezet onderwijs (mavo,havo,vwo)
 MBO
 HBO
 WO

4.

Wat is uw leefsituatie?*

Alleenstaand / Alleenwonend
 Getrouwd / Samenwonend
 Wonend met familie/ouders/vrienden

5.

Wat voor arbeidsovereenkomst heeft u?*

Vast dienstverband
 Tijdelijk dienstverband
 Anders

6.

Wat is uw arbeidspercentage?*

Fulltime
 Parttime

[Naar de volgende pagina](#)

www.thesistools.com

Het Nieuwe Werken

De volgende vragen hebben betrekking op Het Nieuwe Werken. Geef aan in hoeverre de uitspraken op u van toepassing zijn.

Easily create high-quality PDFs from your web pages - get a [business license!](#)

PDFmyURL

7.

Ik gebruik ICT-middelen, zoals laptop en smartphone, zodat ik altijd en overal mijn werk kan doen.*

- Helemaal niet waar
- Niet waar
- Een beetje niet waar
- Neutraal
- Een beetje waar
- Waar
- Helemaal waar

8.

De informatie die ik voor mijn werk nodig heb is digitaal beschikbaar.*

- Helemaal niet waar
- Niet waar
- Een beetje niet waar
- Neutraal
- Een beetje waar
- Waar
- Helemaal waar

9.

Ik werk regelmatig op afstand met mijn collega's en partners.*

- Helemaal niet waar
- Niet waar
- Een beetje niet waar
- Neutraal
- Een beetje waar
- Waar
- Helemaal waar

10.

Ons kantoor is ontworpen op basis van uit te voeren activiteiten (bijv. ontmoeten, communiceren, concentreren).*

- Helemaal niet waar
- Niet waar
- Een beetje niet waar
- Neutraal
- Een beetje waar
- Waar
- Helemaal waar

11.

Ik kan zelf bepalen wanneer en waar ik wil werken; op kantoor, thuis, of ergens anders.*

- Helemaal niet waar
- Niet waar
- Een beetje niet waar
- Neutraal
- Een beetje waar
- Waar
- Helemaal waar

12.

Ik heb GEEN eigen werkplek op kantoor.*

- Helemaal niet waar
- Niet waar
- Een beetje niet waar
- Neutraal
- Een beetje waar

- Waar
- Helemaal waar

13.

Ik word niet beoordeeld op de tijd die ik aan mijn werk besteed, maar op de resultaten die ik boek.*

- Helemaal niet waar
- Niet waar
- Een beetje niet waar
- Neutraal
- Een beetje waar
- Waar
- Helemaal waar

14.

De relatie die ik heb met mijn manager is gebaseerd op wederzijds respect en vertrouwen.*

- Helemaal niet waar
- Niet waar
- Een beetje niet waar
- Neutraal
- Een beetje waar
- Waar
- Helemaal waar

15.

Ik draag zelf de verantwoordelijkheid om een acceptabele balans tussen werk en privé te vinden.*

- Helemaal niet waar
- Niet waar
- Een beetje niet waar

- Neutraal
- Een beetje waar
- Waar
- Helemaal waar

[Naar de volgende pagina](#)

Arbeidstevredenheid.

De volgende vragen hebben betrekking op uw arbeidstevredenheid. Geef aan in hoeverre de uitspraken op u van toepassing zijn.

16.

Over het algemeen ben ik tevreden met mijn huidige baan.*

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Een beetje mee oneens
- Niet oneens / niet eens
- Een beetje mee eens
- Mee eens
- Helemaal mee eens

17.

Ik ben tevreden over de tijd die ik heb om mijn werk te voltooien.*

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Een beetje mee oneens
- Niet oneens / niet eens
- Een beetje mee eens
- Mee eens
- Helemaal mee eens

18.

Ik ben tevreden over de hoeveelheid van het werk dat ik moet doen.*

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Een beetje mee oneens
- Niet oneens / niet eens
- Een beetje mee eens
- Mee eens
- Helemaal mee eens

19.

Ik ben tevreden over de variatie in mijn werkzaamheden.*

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Een beetje mee oneens
- Niet oneens / niet eens
- Een beetje mee eens
- Mee eens
- Helemaal mee eens

20.

Easily create high-quality PDFs from your web pages - get a [business license!](#)

PDFmyURL

Ik ben tevreden over mijn werkomstandigheden.*

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Een beetje mee oneens
- Niet oneens / niet eens
- Een beetje mee eens
- Mee eens
- Helemaal mee eens

21.

Ik ben tevreden over mijn werktijden.*

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Een beetje mee oneens
- Niet oneens / niet eens
- Een beetje mee eens
- Mee eens
- Helemaal mee eens

22.

Ik ben tevreden over mijn salaris.*

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Een beetje mee oneens
- Niet oneens / niet eens
- Een beetje mee eens
- Mee eens
- Helemaal mee eens

Easily create high-quality PDFs from your web pages - get a [business license!](#)

PDFmyURL

23.

Ik ben tevreden over mijn leidinggevende.*

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Een beetje mee oneens
- Niet oneens / niet eens
- Een beetje mee eens
- Mee eens
- Helemaal mee eens

24.

Ik ben tevreden over mijn collega's.*

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Een beetje mee oneens
- Niet oneens / niet eens
- Een beetje mee eens
- Mee eens
- Helemaal mee eens

25.

Ik ben tevreden over de instructies voor mijn werkzaamheden.*

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Een beetje mee oneens
- Niet oneens / niet eens
- Een beetje mee eens
- Mee eens
- Helemaal mee eens

26.

Mijn werk is mentaal zwaar.*

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Een beetje mee oneens
- Niet oneens / niet eens
- Een beetje mee eens
- Mee eens
- Helemaal mee eens

27.

Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werk doe.*

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Een beetje mee oneens
- Niet oneens / niet eens
- Een beetje mee eens
- Mee eens
- Helemaal mee eens

28.

Ik kan deelnemen aan beslissingen over mijn werk.*

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Een beetje mee oneens
- Niet oneens / niet eens
- Een beetje mee eens

- Mee eens
- Helemaal mee eens

29.

Opleiding en training in mijn werk verbeteren mijn carrière perspectieven.*

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Een beetje mee oneens
- Niet oneens / niet eens
- Een beetje mee eens
- Mee eens
- Helemaal mee eens

Naar de laatste pagina

www.thesistools.com

Persoonlijkheid

De volgende vragen hebben betrekking op uw persoonlijkheid. Geef aan in hoeverre de uitspraken op u van toepassing zijn.

Ik zie mijzelf als iemand die....

Easily create high-quality PDFs from your web pages - get a [business license!](#)

PDFmyURL

30.

... zich veel zorgen maakt.*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

31.

... gespannen kan zijn.*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

32.

... emotioneel stabiel is, niet gemakkelijk overstuur raakt.*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

33.

... doorgaans stil is.*

Easily create high-quality PDFs from your web pages - get a [business license!](#)

PDFmyURL

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

34.

... kalm blijft in gespannen situaties.*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

35.

... doorgaans geneigd is tot slordigheid.*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

36.

... humeurig kan zijn.*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig

- Vaak
- Altijd

37.

... terughoudend is.*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

38.

... spraakzaam is.*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

39.

... veel enthousiasme opwekt.*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

40.

... voor zichzelf opkomt.*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

41.

... een werknemer is waar men van op aan kan.*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

42.

... somber is.*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

43.

Easily create high-quality PDFs from your web pages - get a [business license!](#)

PDFmyURL

... hartelijk, een gezelschapsmens is.*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

44.

... soms verlegen, geremd is.*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

45.

... vol energie is.*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

46.

... grondig te werk gaat.*

- Nooit
- Soms

Easily create high-quality PDFs from your web pages - get a [business license!](#)

PDFmyURL

- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

47.

... plannen maakt en deze doorzet.*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

48.

... een beetje nonchalant kan zijn.*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

49.

... volhoudt tot de taak af is.*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

50.

... geneigd is lui te zijn.*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

51.

... dingen efficiënt doet.*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

52.

... gemakkelijk afgeleid is.*

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

Versturen

Hartelijk dank voor uw deelname!