



**Universiteit Utrecht**

# Het Nieuwe Werken en performance: one size fits all?

- Een kwantitatief onderzoek naar de samenhang tussen Het Nieuwe Werken met performance –



Mathijs Roodenburg BSc. - 5902401

Master Strategisch Human Resource Management

Universiteit Utrecht 2019-2020

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap

Begeleider: Dr. Rick Borst

Cursus: Het Onderzoeksonwerp - USG6350

Datum: 16-08-2020

## Het Nieuwe Werken en performance: One size fits all?

Een kwantitatief onderzoek naar de samenhang tussen Het Nieuwe Werken met performance

Masterscriptie: Strategisch Human Resource Management

Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap

Universiteit Utrecht

Datum: 16-08-2020

Aantal woorden inclusief bijlage: 25.355

Door:

Mathijs Roodenburg BSc.

Studentnummer: 5902401

E-mail: [m.j.a.roodenburg@students.uu.nl](mailto:m.j.a.roodenburg@students.uu.nl)

Begeleider:

Dr. Rick Borst

Universitair docent

E-mail: [r.t.borst@uu.nl](mailto:r.t.borst@uu.nl)

Tweede corrector:

Dr. Carina Schott

Universitair docent

E-mail: [c.schott@uu.nl](mailto:c.schott@uu.nl)

## Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie 'Het Nieuwe Werken en performance: One size fits all?'. Met dit scriptieonderzoek rond ik mijn masteropleiding Strategisch Human Resource Management af. Het was een zeer leerzame periode voor mij en een grote uitdaging. Graag wil ik een aantal personen zonder wie ik deze scriptie niet tot stand had kunnen brengen.

Allereerst wil ik mijn begeleider Rick Borst bedanken voor de begeleiding die ik heb mogen ontvangen tijdens het schrijven van deze scriptie. Zonder zijn begeleiding had ik deze scriptie niet kunnen voltooien. Ook wil ik alle respondenten bedanken voor hun deelname aan het onderzoek, want zonder hun deelname had deze scriptie niet tot stand kunnen worden gebracht. Ten slotte wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun ondersteuning en feedback tijdens de afgelopen periode. Zonder hun steun had ik deze scriptie niet kunnen voltooien.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Mathijs Roodenburg

Utrecht, 16 augustus 2020

# Samenvatting

## Achtergrond

Veel organisaties passen Het Nieuwe Werken toe, maar het bewijs van het effect van Het Nieuwe Werken op *performance* is schaars. Ook is het niet duidelijk of dit effect hetzelfde is voor publiek dienstverleners met verschillende soorten functies. Toch wordt Het Nieuwe Werken massaal toegepast binnen publieke organisaties, zo ook binnen gemeenten, wat gepaard gaat met hoge investeringen.

## Doel

Het doel van deze scriptie is het onderzoeken van het effect van Het Nieuwe Werken op *performance*, waarbij gelet wordt op verschillen tussen functies. Om dit te onderzoeken is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *'In hoeverre verschillen de relaties tussen het Nieuwe Werken en het performance related behavior van medewerkers in gemeenten, en in hoeverre kunnen deze verschillen worden verklaard door het onderscheid in people-changing functies vis-a-vis people-processing functies van dienstverleners?'*

## Methoden

Om de samenhang tussen Het Nieuwe Werken en *performance* te onderzoeken is er een online enquête op verschillende manieren uitgezet onder publiek dienstverleners binnen meerdere Nederlandse gemeenten met een totale respons van 60.

## Conclusie

Gebaseerd op de resultaten van dit scriptieonderzoek werden er geen verschillen vastgesteld in de relatie tussen Het Nieuwe Werken en *performance* tussen gemeentelijk medewerkers met verschillende soorten functies. Mogelijk is hier meer onderzoek voor nodig. Op basis van de resultaten is geconcludeerd dat Het Nieuwe Werken een positieve relatie heeft met *performance*.

# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b> .....	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Probleemstelling.....	8
1.3 Relevantie.....	9
1.4 Onderzoeksaanpak.....	10
1.5 Leeswijzer.....	10
<b>2. Theoretisch kader</b> .....	12
2.1 Het Nieuwe Werken.....	12
2.2 Individuele performance.....	14
2.3 People-processing & people-changing dienstverleners.....	16
2.4 Samenhang tussen Het Nieuwe Werken met performance related behavior, gemodereerd door soort dienstverlening:.....	17
<b>3. Methoden</b> .....	23
3.1 Onderzoeksdesign.....	23
3.2 Onderzoekspopulatie.....	24
3.3 Dataverzameling.....	24
3.4 Steekproef.....	25
3.5 Operationalisatie meetinstrumenten.....	27
3.6 Data-analyse.....	32
3.7 Onderzoeksethiek.....	33
3.8 Kwaliteitscriteria.....	33
<b>4. Resultaten</b> .....	37
4.1 Beschrijvende statistiek.....	37
4.2 Correlaties.....	39
4.3 Regressieanalyse.....	43
<b>5. Discussie</b> .....	47
5.1 Confrontatie met literatuur.....	47
5.2 Limitaties.....	48
5.3 Wetenschappelijke relevantie.....	51
5.4 Praktische implicaties.....	51
<b>6. Conclusie</b> .....	53
<b>7. Bronvermelding</b> .....	54
<b>Bijlage 1: Enquête</b> .....	57

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Hoewel het Nieuwe Werken in publieke organisaties steeds vaker wordt toegepast omdat het goed zou zijn voor zowel organisatie als medewerker, worden er wisselende resultaten behaald. Zo rapporteerde de Volkskrant in 2017 dat Het Nieuwe Werken (HNW) volledig uit de hand is gelopen in de gemeente Hollands Kroon, met als gevolg dat er wethouders en topambtenaren zijn opgestapt (de Volkskrant, 2017). De oorzaak van deze kwestie is het uit de hand lopen van de kosten van de implementatie van HNW, wat te lang stil werd gehouden door een zelfsturend team van ambtenaren (de Volkskrant, 2017). Aan de andere kant zijn er ook positieve geluiden over HNW. In een onderzoeksrapport naar HNW bij de Rijksoverheid van Novay en TNO stellen onderzoekers dat door HNW kostenbesparingen worden bereikt en dat de effectiviteit en de flexibiliteit van medewerkers worden vergroot (Novay & TNO, 2011, p. 7). Zo concluderen zij dat de kansen voor een hogere productiviteit een belangrijke reden is voor het toepassen van HNW. Zij stellen namelijk dat door een eigen keuze in werkplek er geconcentreerder gewerkt kan worden, meer werk verzet kan worden in dezelfde tijd en dat het werk van betere kwaliteit is (Novay & TNO, 2011, p. 8). Kortom er zijn wisselende geluiden rondom de implementatie van HNW in organisaties.

HNW is een concept dat gekenmerkt wordt door uiteenlopende HRM-praktijken gericht op bijvoorbeeld tijd- en plaatsafhankelijk werken door medewerkers (Peters, de Bruijn, Bakker & Van der Heijden, 2011). Dit zou nodig zijn volgens de management en consultancy werelden om te kunnen blijven concurreren (Microsoft, 2005; Baane, Houtkamp & Knotter, 2010). Het is een nieuwe stijl van werken waarbij medewerkers door het gebruik van digitale middelen thuis kunnen werken en daardoor bijvoorbeeld niet meer dagelijks in de file hoeven te staan. Organisaties kiezen voor de implementatie van HNW om verschillende redenen. De meest belangrijke reden is de belofte van betere prestaties (Baane et al., 2010; Novay & TNO, 2011). Vanuit de *social exchange theory* (SET) kan worden verklaard waarom medewerkers binnen organisaties die HNW toepassen beter kunnen presteren. De SET stelt namelijk dat investeringen van de ene partij worden teruggeven door investeringen van de andere partij (De Cuyper & De Witte, 2011). Oftewel als een werkgever investeert in een medewerker door de flexibiliteitswens in te willigen, zou dit volgens de SET ertoe leiden dat de medewerker dit teruggeeft in bijvoorbeeld betere prestaties. Maar of HNW de belofte van een verbeterde *performance* waarmaakt is nog maar weinig onderzocht en het onderzoek dat er wel is, laat wisselende resultaten zien (Gerards et al., 2018).

Ondanks de beperkte wetenschappelijke kennis over de gevolgen van HNW voor *performance*, heeft ook de publieke sector de principes van HNW in meer of mindere mate doorgevoerd (De Vries, Tummers & Bekkers, 2018). Zo laten De Vries et al. (2018) zien dat van publieke organisaties steeds vaker wordt verwacht om innoverende praktijken toe te passen. Als gevolg van deze vraag passen vrijwel alle Nederlandse gemeentes vormen van HNW toe in hun organisatie (de Vries, Tummers & Bekkers, 2018). Deze vraag wordt onder andere veroorzaakt door de groeiende verwachtingen vanuit de maatschappij en de beperkte financiële middelen (de Vries et al., 2018). Onderzoek naar een combinatie van alle facetten van HNW werken blijft echter beperkt, terwijl dit wel belangrijk is om daadwerkelijk te kunnen oordelen over de toegevoegde waarde van HNW in de publieke sector (Gerards, de Grip en Baudewijns, 2018, p. 518). De motivatie van publieke organisaties om beter te presteren kan worden verklaard vanuit New Public Management (NPM). NPM is een set assumpties en waarden over hoe publieke organisaties moeten worden ontworpen, georganiseerd en gemanaged

(Diefenbach, 2009, p. 893). Het idee hierachter is dat de publieke sector meer moet functioneren zoals de private sector; *run government like a business* (Diefenbach, 2009). Echter, dit kopieergedrag gebeurt zonder rekening te houden met de contextuele verschillen tussen de private en publieke sector. Studies zoals die van Blom, Kruijven, Van Thiel & Van der Heijden (2020) laten echter zien dat het contextualiseren van de relatie tussen HRM-instrumenten en *performance* van belang is. Zo laten zij zien dat de invloed van gerelateerde algemene HRM-instrumenten op *performance* sterk kunnen verschillen tussen de publieke en private sector (Blom et al., 2020). Hierdoor wordt duidelijk gemaakt dat een *one size fits all* oplossing niet goed werkt in de toepassing van HRM-praktijken, inclusief HRM-praktijken, om een verbeterde *performance* te bereiken.

Ten eerste is een *one size fits all* oplossing niet geschikt omdat volgens Van Loon (2017) de betekenis die wordt gegeven aan *performance* zelf verschilt tussen institutionele contexten. “*When focusing on multiple dimensions of behavior, the institutional context becomes highly relevant because what is asked of the service providers depends on the service they provide*” (Van Loon, 2017, p. 406). Dus er moet gelet worden op de institutionele context waarin medewerkers werken om wat te kunnen zeggen over hun *performance*. *Performance* in de publieke institutionele context is een concept dat lastig te definiëren is. Van Loon (2017) laat zien dat *performance* lastig te meten is in de publieke sector, omdat de uitkomst gaat om dienstverlening en niet om winst. *Performance* is niet in één indicator te vangen, maar bestaat uit meerdere dimensies (Van Loon, 2017; Boyne, 2002). Dat *performance* multidimensionaal is, is belangrijk voor de effectiviteit van HRM-praktijken. Het is namelijk belangrijk om te beseffen dat een HRM-praktijk op de verschillende dimensies van *performance* andere effecten kan hebben. HRM-praktijken moeten dus worden afgestemd op de diverse dimensies van *performance* gericht op de dimensies van *performance* die beïnvloedt moeten worden. Daardoor bestaat er geen *one size fits all* oplossing.

Ten tweede is een *one size fits all* oplossing ook niet geschikt aangezien Borst (2018) bijvoorbeeld laat zien dat de invloed van HRM-instrumenten op *performance* ook kan verschillen tussen verschillende institutionele contexten. Zo laat Borst (2018), in lijn met Blom et al. (2020) zien dat niet alleen dat de invloed van HRM-instrumenten op *performance* verschilt tussen de publieke en private sector, maar dat zelfs binnen de publieke sector een onderscheid moet worden gemaakt tussen *people-changing* en *people-processing* functies. Publieke medewerkers met *people-processing* functies zijn publiek medewerkers die een bepaalde service verlenen of reguleren. Dit zijn meer gestandaardiseerde taken waarbij de dienstverleners weinig autonomie nodig hebben door de duidelijke kaders van de werkzaamheden. Een voorbeeld hiervan zijn dienstverleners die vergunningen beoordelen. Dit is een werkzaamheid waar duidelijke gemeentelijke kaders voor bestaan. Aan de andere kant zijn er medewerkers met *people-changing* functies die als taak hebben om een bepaalde verandering in de afnemer tot stand te brengen. Dit zijn dienstverleners waarbij de taken niet makkelijk te standaardiseren zijn en de dienstverlener veel autonomie nodig heeft. Zo is een voorbeeld dienstverleners in jeugdzorg die voor elke zaak een ander verloop van de procedure nodig hebben om een verandering tot stand te brengen in bijvoorbeeld een gezinssituatie.

Het onderzoek van Borst (2018) laat zien dat HRM-praktijken die autonomie stimuleren een grotere invloed hebben op *performance* bij medewerkers met *people-changing* functies dan bij medewerkers met *people-processing* functies. Dit komt doordat medewerkers met *people-changing* functies meer autonomie nodig hebben om hun functie goed uit te kunnen oefenen dan hun *people-processing*

collega's. Daardoor profiteren zij meer van HR-praktijken gericht op autonomie voor hun *performance* (Borst, 2018). In de HRM-praktijken gericht op autonomie die Borst (2018) onderzoekt zit ook de indicator hoeveel ruimte medewerkers hebben om zelf te bepalen *waar* het werk wordt uitgevoerd. Deze indicator is terug te zien binnen instrumenten van HNW die ook gericht zijn op plaatsonafhankelijk werken. Het is daarmee de vraag in hoeverre het effect van HNW-praktijken op *performance* ook zo verschillen tussen medewerkers met *people-changing* functies en medewerkers met *people-processing* functies.

Samengevat is het dus de vraag wat de effecten van de verschillende HNW-praktijken zijn op de *performance* tussen *people-changing* en *people-processing* publieke dienstverleners. Dit is niet alleen een wetenschappelijk kennishiaat, maar ook een praktisch hiaat. Het zou mogelijk een belangrijke verklaring kunnen zijn waarom HNW bij sommige publieke dienstverleners tot betere prestaties leidt dan bij andere publieke dienstverleners werkt dan voor anderen. Daarom zal in dit onderzoek worden gekeken naar dienstverleners met verschillende functies om te ontdekken of dit de *mixed findings* kan verklaren.

## *1.2 Probleemstelling*

HNW doet een aantal mooie beloftes voor organisaties, maar worden deze ook waargemaakt? In de hierboven gestelde aanleiding komen verschillende vraagstukken naar voren. Als eerste zijn de uitkomsten van HNW op *performance* niet duidelijk, waar het bij de gemeente Hollands Kroon is fout gelopen lijkt het bij de Rijksoverheid wel te werken. Zoals hierboven betoogd zouden deze *mixed findings* wellicht worden verklaard door de verschillen in functies tussen publieke dienstverleners. Door deze verschillende functies kunnen de effecten van de HNW-instrumenten op *performance* verschillen tussen de soorten functies. Of deze *mixed findings* inderdaad kunnen worden verklaard door het type functie zal worden onderzocht binnen gemeenten. Zoals het onderzoek van De Vries et al (2018) laat zien, hebben alle gemeenten namelijk in meer of mindere mate HNW doorgevoerd en bovendien beschikken deze gemeenten over zowel afdelingen waarin dienstverleners met *people-changing* taken (bijvoorbeeld jeugdzorg en sociale dienst) werken als afdelingen waar dienstverleners met *people-processing* taken werken (bijvoorbeeld burgerzaken en ruimtelijke ordening).

### 1.2.1 Doelstelling

Het doel van deze scriptie is het onderzoeken in hoeverre Het Nieuwe Werken samenhangt met het *performance related behavior* van medewerkers in gemeente X, Y, Z en of mogelijke verschillen in deze relaties wordt gemodereerd door de *people-changing* vis-a-vis *people-processing* functie van de betreffende medewerkers. Hiermee is het doel om vast te stellen of HNW mogelijk effectiever is voor bepaalde soorten publieke dienstverleners dan voor andere.

### 1.2.2 Vraagstelling

Gebaseerd op de hiervoor behandelde aanleiding en doelstelling zal de volgende onderzoeksvraag centraal staan binnen dit onderzoek: ***In hoeverre verschillen de relaties tussen het Nieuwe Werken en het performance related behavior van medewerkers in gemeenten, en in hoeverre kunnen deze verschillen worden verklaard door het onderscheid in people-changing functies vis-a-vis people-processing functies van dienstverleners?***



### 1.2.3 Theoretische deelvragen

- Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend over respectievelijk Het Nieuwe Werken en *performance related behavior* van medewerkers?
- Wat zijn *people-changing* taken van publieke dienstverleners en *people-processing* taken van publieke dienstverleners?
- Wat is de relatie tussen HNW en *performance* en in hoeverre verschilt deze relatie tussen *people-changing* publieke dienstverleners en *people-processing* publieke dienstverleners?

### 1.2.4 Empirische deelvragen

- In hoeverre worden de principes van HNW toegepast in gemeenten?
- In hoeverre hangen HNW en *performance related behavior* samen?
- In hoeverre treden er verschillen op in de *performance related behavior* van HNW tussen *people-changing* en *people-processing* dienstverleners in gemeenten?

## 1.3 Relevantie

### 1.3.1 Wetenschappelijk

Het Nieuwe Werken (HNW) is een Nederlandse term die zich lastig laat vertalen naar het Engels. Met name Nederlandse onderzoekers gebruiken de term *New Ways of Working* (NewWOW). Ondanks de complexe vertaalslag naar het Engels is in de wetenschap wel al onderzoek gedaan naar de verschillende losse onderdelen van HNW, zoals tijd- en plaatsafhankelijk werken wat in de wetenschap is onderzocht onder de term *teleworking* (Baruch, 2000). Onderzoek naar meerdere aspecten van HNW als bundel is nog maar weinig onderzocht (Gerards et al., 2018, p. 518) wat het wetenschappelijk relevant maakt om meerdere aspecten van HNW mee te nemen in een onderzoek. Uit HRM-literatuur blijkt namelijk dat samenhangende HR-praktijken elkaar kunnen versterken, zoals het geval is met High *Performance Work Systems* (Boxall, 2012). Hieruit blijkt de relevantie om niet uitsluitend te focussen op één onderdeel van HNW te onderzoeken, maar om HNW als complete bundel te onderzoeken om de daadwerkelijke effecten te onderzoeken.

De wetenschappelijke literatuur over het HNW in het algemeen en de gevolgen voor *performance* in het bijzonder, blijft vooralsnog beperkt (Gerards et al., 2018, p. 518; Wohlers & Hertel, 2017). Het bestaande onderzoek met betrekking tot HNW richt zich met name op de invloed op welzijn van medewerkers en de werk-privé balans (Demerouti, Derks, Lieke & Bakker, 2014). Onderzoek naar de samenhang tussen HNW en *performance* laat wisselende beelden zien en beperkt zich vaak tot *performance* gerelateerd aan kantoorbesparingen en CO2 besparingen (Ruostela et al., 2015). Mogelijk kunnen deze *mixed findings* worden verklaard door onderscheid te maken tussen publiek dienstverleners met *people-changing* taken en publiek dienstverleners met *people-processing* taken. Dit zou een mogelijke verklaring kunnen zijn voor de *mixed findings* en waarom onderzoek laat zien dat HNW soms wel en soms niet haar beloftes voor een verbeterde *performance* waarmaakt. In de wetenschap is er nog geen onderzoek gedaan naar *people-changing* dienstverleners en *people-processing* dienstverleners in de context van HNW. Toch is het wetenschappelijk relevant om dit wel te doen. Uit eerder onderzoek blijkt dat HR-praktijken verschillende resultaten te hebben voor bijvoorbeeld *performance* voor deze twee soorten dienstverleners (Borst, 2018; Loon, 2017). Door dit te onderzoeken kan dit inzicht opleveren voor welk type dienstverleners mogelijk meer of minder baat hebben bij HNW. Dit kan mogelijk verklaren waarbij bij sommige publieke organisaties HNW niet uitpakt als verwacht.

### 1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Naast dat dit onderzoek wetenschappelijk relevant is, is dit onderzoek ook maatschappelijk gezien relevant. Steeds meer organisaties passen namelijk (een vorm van) HNW toe en investeren miljarden (PW., 2014). Maar het voorbeeld van de gemeente Hollands Kroon toont aan dat het maar de vraag is of HNW wel die investeringen waard is. Vooral in de publieke sector waar *performance* lastig te meten is en daardoor ook investeringen lastig zijn te meten zijn. Ondertussen worden deze investeringen bekostigd met belastinggeld, waardoor de verwachting bestaat dat het de maatschappij wel wat oplevert (Bovens & Schillemans, 2009). Dit maakt dat het vanuit verantwoording naar de maatschappij relevant is om te onderzoeken wat de uitkomsten van HNW zijn en of het de investeringen legitimeert. Daarbij kan dit onderzoek meer inzicht geven in de resultaten van HNW op individuele *performance*. De maatschappij heeft een groot belang bij een goede publieke dienstverlening. Deze scriptie kan onderzoeken of HNW bijdraagt aan bijvoorbeeld *performance* van publiek dienstverleners en daarmee inzicht geven of HNW bijdraagt aan de dienstverlening van de publieke sector. Ten derde kan HNW verschillende voordelen hebben door de afname van woon-werkverkeer (Baruch, 2000, p. 38). Minder woon-werk verkeer heeft verschillende voordelen voor de maatschappij. Zo kan dit zorgen voor minder files. Minder verkeer betekent minder uitstoot, dus een betere luchtkwaliteit. En minder verkeer houdt ook in dat er minder ongelukken gebeuren, wat goed is voor de veiligheid. Deze drie punten samen maakt dit onderzoek maatschappelijk relevant, vanuit financieel oogpunt, ecologisch standpunt en vanuit het oogpunt van publieke dienstverlening.

### 1.3.3 Praktische relevantie

Deze scriptie kan inzicht verschaffen in de individuele *performance* van medewerkers rondom de implementatie van HNW. Als uit dit scriptieonderzoek blijkt dat HNW wel of geen positieve samenhang heeft met *performance related behavior* van publiek dienstverleners kan dit organisaties helpen met hun beslissing om HNW te implementeren. Daarbij kan het onderscheid in type functie van dienstverleners organisaties helpen om de verschillende facetten van HNW af te stemmen op hun behoeften. Als uit dit onderzoek blijkt dat bepaalde facetten van HNW een groter effect hebben voor het ene type functie dan kunnen organisaties hun implementatie van HNW daarop afstemmen. Dit kan dus organisaties helpen bij het halen van een zo hoog mogelijk resultaat met betrekking tot de individuele *performance* van medewerkers door middel van de toepassing van HNW.

## 1.4 Onderzoeksaanpak

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag van deze masterscriptie zal gebruik worden gemaakt van kwantitatieve methoden. Dit zal gebeuren door middel van het uitzetten van een online enquête. Binnen één afdeling van de gemeente Den Haag is de enquête uitgezet, wat een respons van 11 heeft opgeleverd. Binnen de gemeenten Nijmegen en Wijchen is een respons van 44 verkregen. Ten slotte is de enquête ook middels *snowballing* uitgezet via Linked-In wat een respons van 5 heeft opgeleverd. In totaal zijn er dus 60 ingevulde enquêtes verzameld. Deze data zijn vervolgens geanalyseerd om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag.

## 1.5 Leeswijzer

Dit scriptieonderzoek bestaat uit verschillende onderdelen. Als eerste zal in het theoretisch kader de verschillende concepten uit het onderzoek nader worden toegelicht. Ook zullen er aan de hand van deze theoretische inzichten hypothesen worden geformuleerd voor het empirische deel van het onderzoek. Als tweede zal in het hoofdstuk methoden worden beschreven hoe dit scriptieonderzoek

is uitgevoerd en zal hier ook op worden gereflecteerd. Als derde zal in het hoofdstuk resultaten de bevindingen worden besproken die zijn voortgekomen uit het onderzoek. Als vierde zal in de discussie worden gereflecteerd op het onderzoek als geheel en de implicaties van de resultaten. Ten slotte zal in de conclusie een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek.

## 2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader worden de verschillende concepten uit de hoofdvraag verder toegelicht. Als eerste zal het concept Het Nieuwe Werken verder worden toegelicht. Ten tweede zal *performance* worden uitgelegd. Ten derde zal worden behandeld wat dienstverleners met *people-processing* functies zijn en dienstverleners met *people-changing* functies. Wanneer de hiervoor genoemde concepten zijn toegelicht zal als vierde uiteen worden gezet hoe de verschillende HNW-instrumenten mogelijk gerelateerd zijn aan de dimensies van *performance related behavior*. Tot slot zal worden uitgelegd hoe de relaties verschillend kunnen uitpakken afhankelijk van de functie, waarbij wordt geëindigd met de hypothesen en het bij behorende conceptuele model.

### 2.1 Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken (HNW) is een benaming dat gebruikt wordt voor uiteenlopende HRM-bundels en werkpraktijken die gericht zijn om werk voor zowel medewerker als organisatie anders in te richten. Bijl (2009, p. 27) definieert HNW als: *“een visie om werken effectiever, efficiënter, maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door de medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt.”* De toepassing van HNW resulteert in verschillende initiatieven die als doel hebben om het werk op een meer flexibele manier in te richten en het creëren van meer autonomie (Baane et al., 2010). Deze initiatieven kunnen uiteenlopende HRM-bundels of-systemen zijn of op zichzelf staande HRM-concepten zijn (Peters et al., 2011). Een voorbeeld van een HRM-concept gericht op het geven van meer autonomie, is medewerkers de optie geven om te kiezen voor flexibele werktijden.

Verschillende organisaties hanteren andere initiatieven wat het lastig maakt om HNW te conceptualiseren in de wetenschap (Blok, Groenestijn, Van Den Berg & Vink, 2011). Toch overlappen deze initiatieven vaak wel. Zo stellen Baane et al. (2010) dat er vier werkprincipes centraal staan bij HNW: 1) tijd- en plaatsafhankelijk werken, 2) sturen van medewerkers op resultaat, 3) vrije toegang tot het gebruik van kennis, ervaringen en ideeën en 4) flexibele arbeidsrelaties. Ook deze invulling aan HNW is niet zonder kritiek. Gerards, de Grip en Baudewijns (2018, p. 519) uiten namelijk kritiek op Baane et al (2010) en zeggen dat zij geen rekening houden met de interactie tussen de fysieke en mentale werkomgeving. Gerards et al. (2018, P. 519) stellen dat juist deze interactie de kern is van HNW, omdat organisaties hun kantoren verbouwen naar open werkplekken. Daarom voegen Gerards et al. (2018) aan de vier werkprincipes van Baane et al. (2010) een vijfde facet toe, namelijk: een vrij toegankelijke open werkplek. Hoewel dit facet enigszins zit verwerkt in het tijd- en plaats onafhankelijk werken van Baan et al., (2018), is dit een goede toevoeging, aangezien juist die fysieke open werkplekken centraal staan bij de toepassing van HNW. Daarom zal binnen dit onderzoek de vier werkprincipes van Baane et al. (2010) met de toevoeging van een vijfde facet van Gerards et al. (2018) worden gehanteerd. Deze vijf facetten zullen in de volgende alinea's kort worden toegelicht.

#### 2.1.1 Tijd- en plaatsafhankelijk werken

Het eerste facet is tijd- en plaatsafhankelijk werken. Ondanks dat HNW als concept een relatief nieuw concept is wat weinig is onderzocht, is dit aspect van HNW al wel onderzocht in de wetenschap. Tijd- en plaatsafhankelijk werken is in de wetenschap onderzocht onder termen zoals *flexible working* en *teleworking*. Baruch (2000, p. 34) stelt dat de voorloper van *teleworking*, thuiswerken, dateert tot het tijdperk voor de industrialisering. Tijdens de industrialisering werd werk van thuis naar

de fabrieken gebracht. Vandaag de dag verplaatst het werk zich weer in hoog tempo van kantoren terug naar bijvoorbeeld thuis. Tijd- en plaatsafhankelijk werken betekent dat een medewerker kan werken wanneer en waar diegene wil (Baane et al., 2010). Dit betekent dat een medewerker zelf kan kiezen om te werken op kantoor, thuis of op een andere locatie, zoals een flexwerklocatie of café. Een medewerker kan ook op locatie bij een klant gaan werken. Dit creëert meer vrijheid en flexibiliteit voor de medewerker om waar en wanneer te werken.

### 2.1.2 Sturen van medewerkers op resultaat

Het tweede facet is het sturen van medewerkers op resultaat. Bij dit facet draait het om het managen van de *output of performance*. Baane et al. (2010) stellen dat een medewerker hierdoor zelf zijn werk kan inrichten en managen. Dit vervangt het idee dat een leidinggevende bepaalt en managet hoe het werk moet worden gedaan (Baane et al., 2010). Dit zorgt ervoor dat medewerkers zelf kunnen bepalen hoe ze werken (Gerards et al., 2018), zolang maar een bepaald resultaat wordt behaald. Blok et al. (2011) en Baane et al. (2010) stellen dat vertrouwen cruciaal is bij het sturen van medewerkers op resultaat. Zij stellen dat medewerkers en werkgevers wederzijds vertrouwen moeten hebben in plaats van regels en procedures. Door het tijd- en plaatsafhankelijk werken kan een manager bijvoorbeeld niet controleren wat een medewerker op dat moment aan het doen is. Een manager moet er dus op vertrouwen dat de medewerker zijn werk doet wanneer hij/zij er zelf tijd voor heeft en gewoon het verwachte resultaat behaald. Blok et al. (2010, p. 7) stellen het volgende over resultaatgericht werken: *“The employees are self-motivating and take initiatives while the managers give space and offer autonomy, as well as providing clarity about duties, frames of reference and levels of authority.”* Hieruit kan worden afgeleid dat de kaders van het werk wel worden gesteld door een manager, maar dat de medewerker de autonomie heeft om binnen deze kaders zelf invulling te geven aan de werkzaamheden.

### 2.1.3 Vrije toegankelijkheid en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën

Het derde facet is de vrije toegankelijkheid en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën. Door het gebruik van digitale middelen, zoals computers en smartphones, hebben medewerkers toegang tot kennis en informatie van de organisatie en kunnen ze collega's en managers makkelijk bereiken (Gerards et al., 2018; Baane et al., (2010). Concreet is het idee dat medewerkers vrij kunnen beschikken over alle kennis en informatie, zonder hiërarchische beperkingen (Baane et al., 2010, p. 11). Medewerkers kunnen deze informatie digitaal verkrijgen via bijvoorbeeld computers of smartphones (Demerouti et al., 2014). Bovendien kunnen sociale platformen, zoals Linked-In, bijdragen aan de verbindingen tussen collega's, waardoor zij kennis, ervaringen en ideeën kunnen uitwisselen. Daarbij hebben de meeste medewerkers smartphones, soms zelfs verstrekt door de werkgever. Met een smartphone zijn medewerkers altijd telefonisch bereikbaar, kunnen hun agenda beheren, hun e-mail lezen en hebben toegang tot het internet waar en wanneer dan ook (Demerouti et al., 2014). Er is bijna overal wel een app voor tegenwoordig, dus de mogelijkheden zijn eindeloos. De smartphone is dus een belangrijk middel voor vrije toegankelijkheid en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën.

Echter, laat onderzoek ook een keerzijde zien aan dit aspect, namelijk het risico van te veel informatie. Zo stellen Demerouti et al. (2014) omschrijven dit als een *information overload*. Dit risico treedt op wanneer de hoeveelheid informatie die een medewerker moet consumeren en verwerken hoger ligt dan dat de capaciteiten van een medewerker dat aankunnen (Demerouti et al., 2014). Er is dan simpelweg sprake van te veel informatie waardoor de medewerker het overzicht niet kan bewaken. Een voorbeeld hiervan is het aantal e-mails dat iemand ontvangt waar diegene direct een melding van

krijgt op de smartphone, wat afleidend en intimiderend kan zijn (Demerouti et al., 2014). Dit laat dus zien dat de vrije toegankelijkheid van kennis van informatie mogelijk een keerzijde heeft.

#### 2.1.4 Flexibiliteit van werkrelatie

Het vierde facet is flexibiliteit van werkrelatie. Hierbij draait het volgens Gerards et al. (2018) met name om het kunnen inrichten van hun werkzaamheden dat deze goed aansluit bij hun privéleven. Hierbij is er een verschuiving van *'one size fits all'* naar *'my size fits me'* (Baane et al., 2010). Medewerkers kunnen daardoor zelf invulling geven aan hun werkrelaties. Hierbij staat centraal dat een medewerker zelf invulling kan geven aan de werk-privé balans (Gerards et al., 2018). Een medewerker kan er bijvoorbeeld kiezen om buiten de standaard kantoortijden verder te werken, bijvoorbeeld 's avonds (Demerouti et al., 2014). Hierdoor krijgen medewerkers meer autonomie over de inrichting van hun werkrelaties, waardoor zij werk en privé goed op elkaar kunnen laten aansluiten. Een medewerker kan bijvoorbeeld 's middags de kinderen van school halen en dan 's avonds weer verder werken. Dit vervangt het traditionele van negen tot vijf op kantoor. Het komt erop neer dat een medewerker zelf het beste moment kan kiezen om te werken gelet op bijvoorbeeld privéactiviteiten (Blok et al., 2011). Daardoor kan een medewerker zich zo goed mogelijk richten op het voltooien van de taak wanneer dat het beste uitkomt, wat positief kan zijn in termen van *performance*.

#### 2.1.5 Open werkplek

Het vijfde facet is een open werkplek. Gerards et al. (2018) geven aan deze vijfde facet te hebben toegevoegd op basis van onderzoek naar de invloed van werkomgeving. Zo verwijzen zij naar het onderzoek van Graham (2004) die stelt dat de fysieke werkomgeving altijd een bepaalde invloed uitoefent op het gedrag van medewerkers. Doordat werkgevers hun kantoren verbouwen en open werkomgevingen met flexplekken creëren, verandert deze fysieke werkomgeving, waardoor de invloed op het gedrag van medewerkers mogelijk ook verandert. Deze open kantoren hebben verschillende flexibele werkplekken die voldoen aan de behoeften van verschillende soorten werkactiviteiten (Wohlers & Hertel, 2017, p. 467). Zo zijn er concentratieruimtes waar medewerkers geconcentreerd kunnen werken als dat nodig is en telefoonhokjes waar kan worden getelefoneerd. Dit wordt *activity-based* werken genoemd (Wohlers & Hertel, 2017). Dit geeft een medewerker de autonomie om zelf een werkplek te kiezen die het meest geschikt is voor de werkzaamheden die de medewerker wil gaan uitvoeren (Blok et al., 2017). Voor de flexplekken worden *clean desk policies* gebruikt (Wohlers & Hertel, 2017). Een medewerker moet een flexplek leeg achterlaten als diegene voor een langere periode de flexplek verlaat. Hierdoor kan een andere collega gebruik maken van de flexplek, waardoor kantoormimte efficiënter wordt benut. Dit is in tegenstelling tot de traditionele werkplek waarbij een medewerker een vast bureau heeft en daarbij gebonden is aan de omstandigheden en collega's rondom het bureau (Wohlers & Hertel, 2017). Door de open kantoren met flexplekken hebben medewerkers zelf de autonomie om te kiezen waar ze werken.

## *2.2 Individuele performance*

Het is lastig om vast te stellen wat de individuele *performance* van publieke medewerkers betekent, aangezien prestaties lastig te meten zijn door verschillende doelen, meerdere stakeholders en de politiek (Boyne, 2002). Omdat het een complex begrip is, is er geen consensus over hoe individuele prestatie het best gemeten kan worden (Boyne, 2002). De beste manier om *performance* te meten is het meten van de daadwerkelijke *performance* (Bright, 2007). Echter, dit is vaak lastig om te meten om verschillende redenen. Als eerste moet dan de actuele *performance* van een organisatie worden

gemeten, wat in de publieke sector lastig is door het grote aantal doelen en stakeholders (Andersen et al., 2016). Daarom is het binnen wetenschappelijk onderzoek in het veld van HRM gebruikelijk om de individuele *performance* te onderzoeken aan de hand van in-role en extra-role behavior. Echter, dit onderscheid geeft niet goed aan wat de individuele *performance* is van publieke medewerkers. Daarom hebben onderzoekers binnen het HRM-veld een multidimensionale manier ontwikkeld om de *performance* van medewerkers te onderzoeken (Van Loon, 2017); Boyne, 2002).

Van Loon (2017, p. 409) startte vanuit het principe dat individuele *performance* van publieke medewerkers moet worden gezien als de bijdrage van een individu aan het behalen van de publieke missie van de organisatie. Daarbij stelt zij dat er geen consensus bestaat omtrent het meten van individuele *performance* en dat er daarom een mogelijkheid moet zijn om *performance* te meten aan de hand van het gedrag van de dienstverlener. Bovendien geeft Van Loon (2017) aan dat het multidimensionale karakter van de *performance* van medewerkers moet worden gevat. Van Loon (2017) heeft daarom een meetschaal ontwikkeld voor het meten van *performance related behavior* waarbij rekening is gehouden met diverse *performance* dimensies gebaseerd op Boyne (2002). Boyne omschreef eerder vijf *performance* dimensies; 1) *output*, 2) *efficiency*, 3) *service outcome*, 4) *responsiveness* en 5) *democratic outcome* (Boyne, 2002; Loon, 2017). Van Loon (2017) stelt dat publieke dienstverleners al deze dimensies van gedrag moeten vertonen om te kunnen stellen dat zij goed presteren. Dit is een multidimensionale manier om *performance* te onderzoeken. Deze vijf dimensies zullen nu los worden behandeld in de volgende alinea's.

### 2.2.1 Output

Bij output gaat het om zowel de kwantiteit en de kwaliteit van de dienstverlening (Boyne, 2002, p. 18). Met de kwantiteit van dienstverlening gaat het om het aantal diensten dat wordt geleverd en ook of deze op tijd worden geleverd (Van Loon, 2007; Boyne, 2002). De kwaliteit van dienstverlening gaat vanzelfsprekend dus over de kwaliteit van de geleverde dienst (Van Loon, 2007; Boyne, 2002). Objectief meten van kwaliteit is lastig, want zoals behandeld heeft de publieke sector te maken met verschillende doelen en stakeholders. Dit obstakel wordt weggenomen door dit *self-reported* te onderzoeken, want dan kan de interne stakeholder, de medewerker, zelf aangeven of diegene de kwaliteit van de dienst die is geleverd wel of niet goed is (Van Loon, 2017).

### 2.2.2 Efficiency

*Efficiency*, oftewel efficiëntie, staat voor de kosten per stuk van de output. Oftewel, wat de kosten zijn van een geleverde dienst. In het onderzoek van Boyne (2002) is efficiëntie een aparte dimensie van *performance*. Echter, het onderzoek van Van Loon (2017) laat zien dat efficiëntie een sub-dimensie is van de dimensie output. Dit is logisch, omdat efficiëntie gaat om de kosten van de output. Deze indicator ontbreekt in het originele concept van output van Boyne (2002, p. 19), wat opvallend is omdat de overige drie dimensies van *performance* wel een indicator hebben over de kosten. Daarom zal binnen dit onderzoek efficiëntie ook worden gezien als een indicator van output.

### 2.2.3 Service outcome

De dimensie *service outcomes* bestaat uit vier verschillende onderdelen: 1) formele effectiviteit, 2) impact, 3) *equity*, 4) kosten per *service outcome*. Als eerste de formele effectiviteit. Deze indicator refereert aan het behalen van de formele doelen van de dienstverlening (Boyne, 2002, p. 18). Als tweede de impact, waarbij het gaat om zowel positieve als negatieve neveneffecten van het leveren van de service. Als derde *equity*, oftewel gelijkheid. Bij deze indicator gaat het om de eerlijkheid van

de verdeling van *outputs* volgens geslacht, leeftijd, afkomst, financiële positie en locatie (Boyne, 2002, p. 18). Boyne (2002) stelt dit als een belangrijke indicator, omdat in tegenstelling tot de private sector van de publieke sector mag worden verwacht om burgers gelijk te behandelen op basis van de mate van behoefte aan dienstverlening in plaats van wat ze te besteden hebben. Als vierde kosten per *service outcome*, wat gaat om de kosten van het leveren van de *service outcome*.

#### 2.2.4 Responsiveness

Bij *responsiveness* gaat het erom of de dienst die wordt geleverd voldoet aan de publieke eisen (Boyne, 2002, p. 18). Deze dimensie toetst de tevredenheid van drie verschillende stakeholders, namelijk; consumenten, burgers en medewerkers (Boyne, 2002, p. 18). Consumenten zijn diegene die direct de dienst van een dienstverlener ontvangen. Burgers zijn diegene die niet (of nauwelijks) deze dienst ontvangen, maar bijvoorbeeld wel de belasting betalen om deze dienst te kunnen leveren. Met medewerkers wordt een interne stakeholder toegevoegd aan deze dimensie en gaat het om de tevredenheid. Denk hier bijvoorbeeld aan de collega's van een dienstverlener over de dienstverlening die is geleverd. Ten slotte is er voor *responsiveness* een indicator voor de *cost per unit*.

#### 2.2.5 Democratic outcome

Democratic outcome bestaat uit vier verschillende onderdelen: 1) *probity*, 2) *participation*, 3) *accountability*, 4) *cost per unit of democratic outcome*. Als eerste *probity*, waarbij het erom gaat dat publieke middelen fatsoenlijk worden gebruikt zonder fraude (Boyne, 2002, p. 19). Als tweede *participation*. Deze indicator stelt dat burgers betrokken of inspraak moeten hebben bij het dienstverleningsproces (Boyne, 2002, p. 19). Als derde *accountability*. Deze indicator stelt dat de publiek dienstverlener verantwoording moet kunnen afleggen over bijvoorbeeld zijn/haar dienstverlening (Boyne, 2002, p. 19). Als vierde *cost per unit* of democratic outcome.

### *2.3 People-processing & people-changing dienstverleners*

De HRM-praktijken die onderdeel zijn van HNW kunnen worden gezien als opportunity HRM-praktijken, omdat ze als doel hebben om medewerkers meer vrijheid/flexibiliteit en dus mogelijkheden te bieden. In het onderzoek van Blom et al. (2020) naar onder andere opportunity HRM-praktijken blijkt dat dit soort praktijken verschillende effecten hebben op *performance* tussen de private, publieke en semipublieke sector. Opvallend is met name dat er een groot verschil is in het effect van deze HRM-praktijken tussen de publieke en semipublieke sector. De verklaring die Blom et al. (2020) daarvoor geeft is de lage mate voor autonomie in de publieke sector, veroorzaakt door administratieve lasten/*red tape*. Dit kan betekenen dat HNW, wat als doel heeft om personeel meer autonomie te geven, kan zorgen voor een verbeterde *performance*. De vraag is alleen of publiek dienstverleners met verschillende soorten functies evenveel kunnen profiteren van HNW en de toename van autonomie.

Ook binnen de publieke sector kan men onderscheid maken, want binnen de publieke sector werken dienstverleners met verschillende soorten taken. Zo stelt Borst (2018, p. 291-292) dat recent wetenschappers rekening houden met twee soorten *normative institutional logics* in de publieke sector, namelijk *people-changing* en *people-processing*. Het verschil tussen deze twee publieke dienstverleners is gebaseerd op de hoeveelheid contact met klanten/afnemers en het soort dienstverlening die zij leveren. Loon (2017, p. 406) stelt dat de hoofdtak van een *people-processing* dienstverlener is om een bepaalde service te verdelen of reguleren. Deze taken zijn vaak gestandaardiseerd werk wat ervoor zorgt in minder autonomie voor dit type dienstverleners (Borst,



2018). Dan zijn er *people-changing* dienstverleners die zoals de naam al zegt als taak hebben door middel van langdurig en intens contact met klanten/afnemers een verandering tot stand te brengen (Loon, 2017). Deze verandering is de dienst die zij leveren en dit is lastig te standaardiseren (Borst, 2018). In tegenstelling tot *people-processing* dienstverleners hebben *people-changing* dienstverleners wel veel autonomie nodig om hun werk uit te voeren. Dit komt doordat het werk niet goed te standaardiseren is, waardoor ze baat hebben bij discretionaire ruimte om binnen gestelde kaders hun werkzaamheden uit te kunnen voeren (Borst, 2018). Binnen gemeenten zijn afdelingen waar dienstverleners met *people-changing* functies werken bijvoorbeeld jeugdzorg, wijkmanagers en de sociale dienst. Afdelingen met *people-processing* functies zijn bijvoorbeeld burgerzaken, vergunningen en ruimtelijke ordening.

#### *2.4 Samenhang tussen Het Nieuwe Werken met performance related behavior, gemodereerd door soort dienstverlening:*

Zoals eerder benoemd is er nog weinig bekend over de samenhang tussen HNW met de individuele *performance* van medewerkers. Dit hiaat is bijvoorbeeld opgemerkt in het onderzoek van Wohlers & Hertel (2017). Omdat er weinig bekend is over de samenhang tussen HNW op prestaties zal er ook worden gekeken naar bestaand onderzoek naar andersoortige HRM-praktijken. In deze paragraaf zal allereerst de overkoepelende samenhang tussen HNW en *performance related behavior* worden uitgewerkt en zal ook het conceptueel model worden weergegeven. Vervolgens zullen de vijf facetten van HNW met hun samenhang met *performance related behavior* gemodereerd door type dienstverlening worden besproken.

##### 2.4.1 Het Nieuwe Werken en performance related behavior

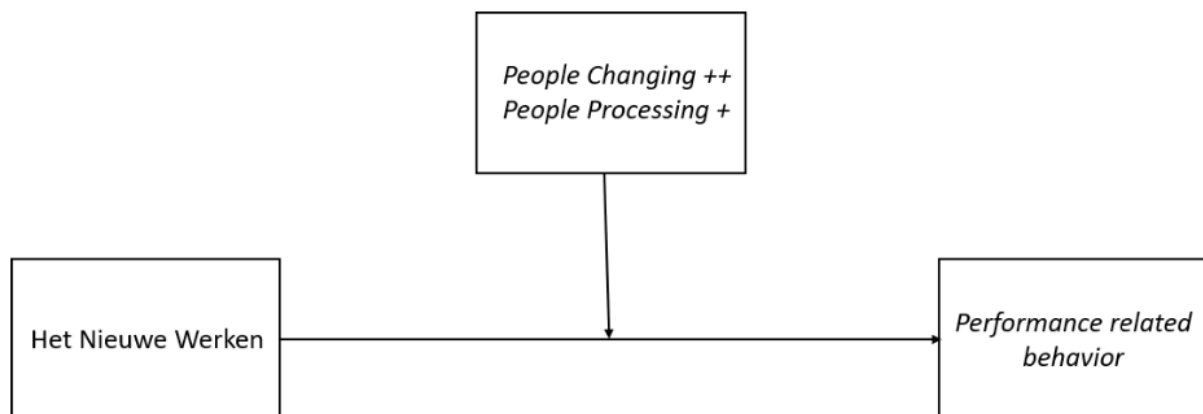
De overkoepelende verklaring dat HNW zou leiden tot betere individuele *performance* kan onder andere worden gegeven aan de hand van de zogeheten *social exchange theory* (SET). Deze theorie stelt dat investeringen van de ene partij worden teruggeven door investering van de andere partij (De Cuyper & De Witte, 2011). Deze theorie stelt doordat werkgevers investeren in werknemers, deze werknemers de verplichting voelen iets terug te doen door positieve werk gerelateerde houdingen en gedrag (Blom et al., 2020). Dus investeringen van een organisatie in medewerkers zouden volgens deze theorie moeten resulteren in een investering vanuit de medewerkers terug aan de organisatie. Voor HNW en *performance related behavior* zou dit betekenen dat de investeringen van organisaties die worden gedaan door het toepassen van HNW door de medewerker worden teruggeven in de vorm van meer *performance related behavior*. Om deze verklaring verder toe te onderzoeken zal hieronder per facet van HNW worden gekeken hoe deze zou kunnen samenhangen met die dimensies van *performance related behavior*. Daarna zal worden besproken wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen *people-processing* en *people-changing* dienstverleners voor deze relaties.

In figuur 1 is te zien dat HNW een invloed uitoefent op *performance related behavior*. Zoals beschreven is de verwachting dat deze invloed anders is voor dienstverleners met *people-changing* taken dan voor *people-processing* taken. Daarom is in dit model een moderatie effect weergegeven in de samenhang gebaseerd op het onderscheid in taken van dienstverleners. De effecten van HNW zullen naar verwachting sterker zijn voor *people-changing* dienstverleners dan voor *people-processing* dienstverleners. *People-changing* dienstverleners hebben namelijk een grotere behoefte aan autonomie en HNW geeft meer autonomie, waardoor de verwachting is dat HNW een groter effect heeft op hun *performance related behavior*. In de hierna beschreven hypothesen is echter soms toch

aangegeven dat er een sterkere relatie wordt verwacht voor *people-processing* dienstverleners, maar de verwachting is dat alle facetten van HNW werken samen een sterker effect hebben op *performance related behavior* van dienstverleners met *people-changing* taken. Dit leidt tot hypothesen 1a en 1b.

**Hypothese 1a: Het Nieuwe Werken heeft een positieve samenhang met de *performance related behavior* van medewerkers.**

**Hypothese 1b De samenhang tussen Het Nieuwe Werken en *performance related behavior* is het sterkst voor dienstverleners met *people-changing* taken.**



Figuur 1 Conceptueel model samenhang HNW met *performance related behavior*.

#### 2.4.2 Tijd- en plaatsafhankelijk werken

Uit bestaand onderzoek zijn er wisselende resultaten voor de samenhang tussen tijd- en plaatsafhankelijk werken met *performance*. Zo blijkt uit onderzoek van De Vries et al. (2019) dat de investeringen van een publieke werkgever in de mogelijkheid tot *teleworking* niet zorgt voor een teruggave van deze investeringen door meer commitment van de medewerkers. Uit dit onderzoek blijkt dus geen bewijs voor de *Social Exchange Theory* (SET) met betrekking tot plaats- en tijdsafhankelijk werken. Echter, ander onderzoek laat wel bewijs zien. Zo blijkt uit het onderzoek van Baruch dat *teleworking* wel leidt tot een betere *performance*. "*Teleworking enabled managers and professionals to get better (perceived) performance due to their ability to work without interruptions*" (Baruch, 2000, p. 43-44). Dit zou betekenen dat met name de dimensie output van *performance related behavior* voordelen zou moeten ondervinden van tijd- en plaatsafhankelijk werken, omdat medewerkers efficiënter hun taken kunnen uitvoeren. Deze twee onderzoeken laten wisselende resultaten zien voor de samenhang van tijd- en plaatsafhankelijk werken op *performance*. Het onderzoek van De Vries et al. (2019) onderzocht niet de samenhang met *performance related behavior*, maar met commitment. Dit verklaart mogelijk waarom er geen relatie is gevonden, maar in het onderzoek van Baruch (2000) wel. Ook is er een groot tijdsverschil tussen deze papers, wat een verklaring kan zijn. Daarom zal er in dit scriptieonderzoek worden onderzocht of er een positieve samenhang is met *performance related behavior* en dan met name op de dimensie output. Dit leidt tot onderstaande hypothese 2a.

Onderzoek laat zien dat plaatsafhankelijk werken kan leiden tot meer *managerial control* (Lee, Di Domenico & Saunders, 2014). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat managers door plaatsafhankelijk werken medewerkers niet fysiek in de gaten kunnen houden, waardoor *managerial control* toeneemt. Dit gaat in tegen de behoefte van dienstverleners met *people-processing* taken, omdat dienstverleners met *people-processing* taken weinig toezicht nodig hebben (Colyer, 2007; Lipsky, 1980). Een toename in *managerial control* kan botsen met deze behoefte van dienstverleners met *people-processing* taken. Dit zou kunnen betekenen dat plaatsafhankelijk werken een negatief gevolg kan hebben voor dit type dienstverleners. Dit facet staat ook in relatie met resultaatgericht werken en de *managerial control* zal daarom verder worden toegelicht bij sturen op resultaat.

#### *People-processing vs. people-changing*

Een andere verklaring voor deze *mixed findings* is mogelijk te vinden in het onderscheid in dienstverleners met *people-processing* en *people-changing* taken. Zoals eerder besproken is er weinig bekend over dit onderscheid in de context van HNW. Mogelijk kunnen dienstverleners met *people-changing* taken minder de vruchten plukken van dit facet, omdat zij langdurig en intensief contact hebben met klanten/afnemers om hun taken uit te kunnen voeren (Loon, 2017). Dit kan mogelijk betekenen dat zij toch fysiek met deze klanten/afnemers moeten afspreken waardoor zij beperkt worden in het tijd- en plaatsafhankelijk werken. Daarentegen hebben dienstverleners met *people-processing* taken mogelijk deze beperkingen niet, omdat zij niet/minder op een bepaalde plek en tijd moeten zijn om hun werkzaamheden te voltooien.

Onderzoek laat zien dat plaatsafhankelijk werken kan leiden tot meer *managerial control* (Lee, Di Domenico & Saunders, 2014). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat managers door plaatsafhankelijk werken medewerkers niet fysiek in de gaten kunnen houden, waardoor *managerial control* toeneemt. Dit gaat in tegen de behoefte van dienstverleners met *people-processing* taken, omdat dienstverleners met *people-processing* taken hebben behoefte aan beperkt toezicht (Colyer, 2007; Lipsky, 1980). Een toename in *managerial control* kan botsen met deze behoefte van dienstverleners met *people-processing* taken. Dit zou kunnen betekenen dat plaatsafhankelijk werken een negatief gevolg kan hebben voor dit type dienstverleners. Dit facet staat ook in relatie met resultaatgericht werken en de *managerial control* zal daarom verder worden toegelicht bij resultaatgericht werken. Dit leidt samen met het punt uit de vorige alinea tot hypothese 2b.

**Hypothese 2a: Het facet ‘tijd- en plaatsafhankelijk werken’ hangt positief samen met de dimensie output van *performance related behavior*.**

**Hypothese 2b: Deze samenhang is sterker voor dienstverleners met *people-processing* taken dan dienstverleners met *people-changing* taken.**

#### 2.4.3 Sturen van medewerkers op resultaat

Door het sturen van medewerkers op resultaat krijgen ze meer autonomie om zelf te bepalen hoe dit resultaat wordt behaald. Het idee hierachter is dat de medewerker door deze autonomie zelf de meest efficiënte manier gebruikt om dit doel te behalen, wat ten goede komt aan de *performance* (Baan et al. 2010; Gerards et. al., 2018). Hierbij is het belangrijk dat er vertrouwen is tussen werkgever en medewerker (Blok et al., 2011). Hierdoor zou het sturen op resultaat zowel ten goede komen aan meerdere dimensies van *performance related behavior*. Aan de ene kant op de *output*, omdat het doel op een meer efficiënte manier kan worden behaald (Blok et al., 2011). Aan de andere kant kan het resultaatgericht werken zorgen voor een verbeterde *service outcome*, omdat een doel efficiënter

wordt behaald (Blok et al., 2011). Dat kan betekenen dat belastinggeld efficiënter wordt gebruikt wat ten goede komt aan de dimensie *service outcome* (Van Loon, 2017). Dit leidt tot onderstaande hypothese 3a.

#### *People-processing vs. people-changing*

De verwachting voor dit facet van HNW is dat er een sterker effect is voor dienstverleners met *people-changing* taken dan dienstverleners met *people-processing* taken. Zoals besproken zijn de taken van *people-processing* dienstverleners meer gereguleerd door middel van vastgezette (wettelijke) procedures. Daardoor zullen de werkzaamheden die moeten leiden tot een resultaat toch voor een bepaalde mate worden bepaald. Daardoor is de verwachting dat voor *people-processing* dienstverleners het effect van sturen op resultaat kleiner is op hun *performance related behavior*. Dienstverleners met *people-changing* taken zullen naar verwachting meer kunnen profiteren van de toename in autonomie van de werkzaamheden richting een bepaald resultaat. Daardoor is de verwachting dat voor *people-changing* dienstverleners het effect van sturen op resultaat groter is op hun *performance related behavior*. Samengevat is de verwachting voor dit facet van HNW dat deze over het algemeen zorgt voor een stijging in *performance related behavior* en met name voor de dimensie *service outcome*. Dit leidt tot hypothese 3b.

**Hypothese 3a: Het facet 'sturen van medewerkers op resultaat' hangt positief samen met de dimensies output en service outcome.**

**Hypothese 3b: Deze samenhang is sterker voor dienstverleners met *people-changing* taken dan dienstverleners met *people-processing* taken.**

#### 2.4.4 Vrije toegankelijkheid en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën

Als derde facet wordt de vrije toegankelijkheid en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën beschreven. Dit facet van HNW heeft als intentie om te zorgen voor een betere *performance*, omdat alle kennis die nodig is om een taak uit te voeren beschikbaar is (Baane et al., 2010). Hierbij worden digitale middelen gebruikt om dit mogelijk te maken. Demerouti et al. (2014) laat zien dat dit facet van HNW zowel positief als negatief kan uitpakken op *performance*. Aan de ene kant stelt Demerouti et al. (2014) dat de vrije toegankelijkheid en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën kan zorgen voor een hogere kwaliteit van werk, doordat alle benodigde informatie voor het oprapen ligt. Dit kan voor alle dimensies van *performance related behavior* een positieve samenhang kunnen betekenen. Aan de andere kant waarschuwt Demerouti et al. (2014) dat er ook zoiets bestaat als te veel informatie, wat negatief kan zijn voor de *performance* als een medewerker door het bomen het bos niet meer ziet. Dit zou mogelijk betekenen dat er negatieve effecten kunnen zijn voor de *performance*. Toch stellen andere bronnen zoals Baane et al. (2010) en Gerards et al (2018) dat dit facet juist positief is, omdat door de grotere hoeveelheid toegankelijke kennis werkzaamheden completer geïnformeerd kunnen worden uitgevoerd. Dit leidt tot hypothese 4a.

#### *People-processing vs. people-changing*

Gelet op het onderscheid tussen dienstverleners met *people-processing* en *people-changing* taken zijn er geen aanleidingen om te stellen dat er voor dit facet een verschil is tussen beide groepen. Ondanks het verschil in taken kunnen beide typen dienstverleners profiteren van de vrije toegankelijkheid en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën. Een mogelijke aanleiding om te stellen dat dit facet voor dienstverleners met *people-changing* taken een groter effect heeft op hun *performance* is te koppelen aan de genoemde noodzaak van dit type dienstverlener aan autonomie voor het uitvoeren van de

werkzaamheden. Dit facet van HNW kan leiden tot meer autonomie, wat zou kunnen betekenen dat *people-changing* dienstverleners een sterkere samenhang hebben met hun *performance*. Echter, hier is geen wetenschappelijk onderzoek over gevonden om te ondersteunen dat dit facet echt leidt tot meer autonomie. Daarom is in hypothese 4b te zien dat er verwacht wordt dat er geen verschil is tussen beide groepen.

**Hypothese 4a: Het facet ‘vrije toegankelijkheid en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën’ hangt positief samen met alle vier dimensies van *performance related behavior*.**

**Hypothese 4b: Deze samenhang is hetzelfde voor dienstverleners met *people-changing* taken als met *people-processing* taken.**

#### 2.4.5 Flexibiliteit in werkrelaties

Als vierde zou flexibiliteit in werkrelaties, dus werk-privé balans, moeten zorgen voor een betere *performance*, omdat medewerkers deze dusdanig kunnen inrichten om zo productief mogelijk te zijn om de momenten dat het hen uitkomt (Gerards et al., 2018). Ook dit facet resulteert in meer autonomie voor dienstverleners, namelijk om hun werk en privé op elkaar af te kunnen stemmen. Dit facet kan met name invloed hebben op de dimensies *output*, *service outcome* en *responsiveness* van *performance related behavior*. *Output* en *service outcome*, omdat een dienstverlener door de flexibiliteit in werkrelaties kan werken wanneer hem of haar dat het beste uitkomt. Bijvoorbeeld op een moment dat diegene het meest productief kan zijn. Een dienstverlener kan ook beter pauzes inrichten op momenten die goed uitkomen. En *responsiveness* kan ook positief door dit facet worden beïnvloed, omdat dienstverleners hun tijd beter kunnen inrichten waardoor zij hun taken kunnen uitvoeren wanneer hen dat het beste uitkomt en voor de afnemers wat hun tevredenheid verhoogt. Dit leidt tot hypothese 5a.

#### *People-processing vs. people-changing*

De verwachting is dat beide soorten dienstverleners voordeel halen uit dit facet op hun *performance related behavior*. Het voordeel is waarschijnlijk groter voor *people-changing* dienstverleners, omdat zij in hun werk autonomie nodig hebben en dit facet bijdraagt aan deze noodzaak. Daarbij geeft deze vrijheid ook meer mogelijkheden aan dienstverleners met *people-changing* taken om buiten standaard kantoortijden af te spreken als beide partijen dat beter uitkomt. Dit komt dan weer ten goede aan de *responsiveness* van *performance related behavior*. Een dienstverlener kan namelijk inspelen op de behoefte van een klant/afnemer. Stel deze werkt zelf van 9 tot 17 dan is het fijn als de dienstverlener om 19 alsnog kan afspreken, waardoor hij/zij meer tevreden is. Dit leidt tot hypothese 5b.

**Hypothese 5a: Het facet ‘flexibiliteit in werkrelaties’ hangt positief samen met de dimensies *service output*, *service outcome* en *responsiveness* van *performance related behavior*.**

**Hypothese 5b: Deze samenhang is sterker voor dienstverleners met *people-changing* taken dan dienstverleners met *people-processing* taken.**

#### 2.4.6 Open werkplek

Als vijfde zou een open werkplek zowel positief als negatief kunnen uitpakken voor de dimensie *output* van *performance*. Open werkplekken zijn vaak ingedeeld op het soort werk dat moet worden verricht waardoor een medewerker een werkplek kan kiezen die het beste aansluit bij het werk dat diegene wil doen, zoals bellen in een belhokje. Aan de andere kant kan deze open werkplek zorgen voor afleiding wat juist kan resulteren in een negatief effect op de *performance*. Gebaseerd op het onderzoek van Veitch (2011) kan worden gezegd dat deze open werkplek alleen positief uitpakt voor

de *performance* onder de voorwaarde dat deze zorgvuldig is ingericht. Wohlers en Hertel (2017) laten zien dat een open werkplek, met verschillende zones gericht op verschillende soorten taken, juist positief zijn voor de *performance* van medewerkers. Zij stellen dat medewerkers hierdoor het gevoel hebben meer autonomie te krijgen, doordat ze zelf in de hand hebben op welke locatie in de open werkplek zij kunnen werken. Zo kan er worden gekozen voor een locatie met weinig geluid en onderbrekingen om gefocust te kunnen werken. Echter, wanneer de open werkplek niet zorgvuldig is ingericht dan kan dit mogelijk negatief zijn voor *performance*, door bijvoorbeeld te veel afleidingen. Maar een medewerker heeft dankzij HNW wel de mogelijkheid om elders te werken waar deze afleidingen niet of minder aanwezig zijn, wat met name goed is voor de dimensie output van *performance related behavior*. Daarom is de hypothese dat dit facet van HNW positief samenhangt met *performance related behavior* zoals te zien in hypothese 6a.

#### *People-processing vs. people-changing*

Gebaseerd op de redenering bij het facet tijd- en plaatsonafhankelijk werken is bij dit facet de verwachting dat beide typen dienstverleners voordeel halen uit het gebruiken van de open werkplek, maar dat dit effect waarschijnlijk sterker is voor *people-processing* dienstverleners. Zij zijn niet gebonden aan langdurig en intensief contact met een klant/afnemer (Van Loon, 2017). Daardoor kunnen zij in grotere mate gebruik maken van de open werkplek, waardoor de verwachting is dat dit doorwerkt in een hogere toename in *performance related behavior*. Deze verwachting is terug te zien in hypothese 6b.

**Hypothese 6a: Het facet 'open werkplek' hangt positief samen met de dimensie output van *performance related behavior*.**

**Hypothese 6b: Deze samenhang is sterker voor dienstverleners met *people-processing* taken dan dienstverleners met *people-changing* taken**

### 3. Methoden

In dit methodenhoofdstuk zullen de verschillende methodische keuzes die gemaakt zijn in dit onderzoek worden toegelicht. Allereerst zal het onderzoeksdesign worden besproken. Vervolgens zal er een beeld worden geschetst van de onderzoekspopulatie. Daarna zal de dataverzameling worden besproken. Dan zal de steekproef worden beschreven. Vervolgens zullen de meetinstrumenten worden geoperationaliseerd die gebruikt zijn voor het meten van HNW, *performance related behavior*, functies *people-processing* en *people-changing* en *de controlevariabelen*. Daarna zullen de statistische toetsen worden besproken. Ten slotte zal er op dit onderzoek worden gereflecteerd in de kwaliteitscriteria door middel van het bespreken van de betrouwbaarheid, validiteit en repliceerbaarheid.

#### 3.1 Onderzoeksdesign

Dit onderzoek is kwantitatief vormgegeven. Dit type onderzoek past bij de centrale vraagstelling van deze scriptie, omdat de samenhang tussen verschillende concepten centraal staat. Bij het onderzoeken van samenhang is het gebruikelijk om gebruik te maken van kwantitatieve onderzoeksmethoden, zoals enquêtes. Er is niet gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat ondanks de beperkte literatuur omtrent Het Nieuwe Werken (HNW) als geheel, de verschillende onderdelen van HNW wel in de wetenschap zijn onderzocht. Daarom is het relevanter om de mogelijke samenhangen te toetsen aan de hand van kwantitatief onderzoek. Daarbij is het in kwalitatief onderzoek lastig om de samenhang tussen verschillende concepten te onderzoeken. Kwalitatief onderzoek is gebruikelijker wanneer er nog weinig of niets bekend is van de concepten (Bryman, 2016, p. 32), maar dat is niet het geval voor de concepten in dit scriptieonderzoek. Daarom is er niet voor gekozen om het onderzoek weer te geven.

Dit onderzoek is vormgegeven volgens de deductieve benadering. Typisch voor de deductieve benadering is om aan de hand van een theoretische basis hypothesen te vormen en deze aan de hand van de dataverzameling- en analyse te verwerpen of te bevestigen (Bryman, 2016, p. 21). Zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, heeft dit onderzoek ook een theoretische basis over de verschillende concepten en zijn er hypothesen gevormd. De voorkeur ging naar een deductieve benadering, omdat over de concepten in de wetenschap al verscheidene onderzoeken zijn verricht. Een andere mogelijke benadering voor dit onderzoek was een inductieve benadering, waar men theorie probeert te ontwikkelen op basis van observaties over concepten waar nog niets of weinig over bekend is (Bryman, 2016, p. 23). Echter, dit is niet toepasbaar voor dit onderzoek, omdat er al theorie bestaat over de concepten, waarom een deductieve benadering voor de hand ligt.

Voor dit scriptieonderzoek is gebruik gemaakt van de positivistische wetenschapsfilosofische stroming. Dit is de onderliggende filosofie van de deductieve aanpak. Het positivisme is een epistemologische positie die de observeerbare sociale realiteit en verder bestudeert (Bryman, 2016, p. 24). Positivisme is een naturalistische stroming die stelt dat de wereld op een objectieve manier kan worden bestudeerd (Williams, 2016, p. 162).

Het onderzoeksdesign van deze studie is cross-sectioneel vormgegeven. Vanwege de beperkingen die gekoppeld zijn aan de planning van deze masterscriptie was het echter niet mogelijk om longitudinaal onderzoek uit te voeren. Een cross-sectioneel onderzoeksdesign is gebruikelijk binnen kwantitatief

onderzoek (Bryman, 2016, p. 56). Typerend voor een cross-sectioneel onderzoek is dat de data op één moment in de tijd wordt verzameld (Bryman, 2016, p. 53). Hierdoor is het niet mogelijk om uitspraak te doen over causale relaties tussen de verschillende concepten, maar wordt er gesproken over patronen van samenhang tussen de verschillende variabelen (Bryman, 2016, p. 53).

De data van dit onderzoek zijn op drie manieren verzameld. Ten eerste is de enquête rondgemaild binnen een afdeling binnen de gemeente Den Haag. De specifieke afdeling blijft op verzoek van de gemeente Den Haag anoniem. Ook is de enquête via Linked-In uitgezet, waar respondenten van willekeurige gemeenten konden reageren. Ten derde is de enquête op het intranet van de gemeente Nijmegen en Wijchen geplaatst. In totaal heeft dit 60 ingevulde enquêtes opgeleverd. In dit hoofdstuk zal deze steekproef verder worden toegelicht.

### *3.2 Onderzoekspopulatie*

Bij alle Nederlandse gemeenten zijn momenteel in totaal 168.500 werknemers in dienst volgens de personeelsmonitor van het A&O fonds gemeenten (2019, p. 3). Van deze 168.500 werknemers bestaat 47 procent uit mannen en 53 procent uit vrouwen. Verder blijkt uit de personeelsmonitor van het A&O fonds gemeenten (2019, p. 4) dat de gemiddelde leeftijd van medewerkers bij gemeenten ongeveer 48 jaar is. Helaas waren er geen concrete datagegevens beschikbaar over het opleidingsniveau van ambtenaren en de verdeling van soort werkzaamheden. De enige informatie die beschikbaar was, was dat ambtenaren relatief hoog opgeleid zijn (Binnenlands Bestuur, 2017). Echter omvat de onderzoekspopulatie van dit onderzoek alleen het deel van deze werknemers wat onder Het Nieuwe Werken valt. Daardoor zal de daadwerkelijke onderzoekspopulatie lager uitvallen. Over dit daadwerkelijke aantal zijn geen gegevens bekend.

### *3.3 Dataverzameling*

#### 3.3.1 Respondentenselectie

Voor dit scriptieonderzoek is in eerste instantie gebruik gemaakt van een selecte steekproef. Er is gezocht naar een gemeente waar de enquête kon worden afgenomen binnen aparte afdelingen, om zo de respondenten te kunnen scheiden op basis van afdeling. Dit heeft als resultaat gehad dat er een afdeling binnen de gemeente Den Haag met *people-processing* functies heeft geparticipeerd aan het onderzoek, wat een respons van 14 heeft opgeleverd, waarvan 11 bruikbaar, binnen een afdeling waar ongeveer 50 personen werkzaam zijn. Omdat het lastig bleek andere afdelingen/gemeenten te benaderen voor deelname aan dit onderzoek, is de enquête uitgezet via Linked-In om zo via een snowballing effect meer respondenten te verzamelen (Bryman, 2016). Dit heeft een respons van 6 opgeleverd, waarvan 5 bruikbaar, wat lager was dan verwacht. Ten derde is een oproep om de enquête in te vullen gedeeld op het intranet van de gemeente Nijmegen en Wijchen. Dit is tot stand gekomen via een oproep in het persoonlijk netwerk. Dit heeft een respons van 57 opgeleverd, waarvan 44 bruikbaar. Totaal zijn er dus 60 bruikbare responses verzameld.

#### 3.3.2 Open interview

Om een beter beeld te krijgen van HNW in de praktijk is er een open interview gehouden met een persoon werkzaam bij een bureau dat kantoren inricht. Deze persoon vertelde met welke aspecten zij rekening houden bij ontwerpen van een open werkomgeving. Zo vertelde deze respondent over *activity-based* werken, een concept waar tot op dat moment in het onderzoeksproces nog geen rekening mee was gehouden. De respondent benadrukte het belang hiervan en daarom is besloten om



dit te verwerken binnen dit onderzoek. Dit is verder toegelicht in het theoretisch kader en hiervoor is een extra vraag opgenomen in de enquête. Dit open interview bleek dus erg waardevol voor de voortgang van het onderzoek.

### 3.3.3 Enquête

Om data voor dit scriptieonderzoek te verzamelen is gebruik gemaakt van een online enquête opgezet in het programma Qualtrics met een licentie van de Universiteit Utrecht. Deze enquête is te zien in bijlage 1. Het invullen van de enquête was laagdrempelig gemaakt door de lengte van de enquête te beperken tot ongeveer 5 minuten. Om de enquête te verspreiden werd er gebruik gemaakt van een anonieme herbruikbare link. Zoals te zien is in bijlage 1 werd als eerste gevraagd naar achtergrondkenmerken van de respondenten. Vervolgens werd er met een aantal controlevragen bepaald of een respondent een dienstverlener is met *people-changing* of *people-processing* taken. Hierna volgden de vragen over Het Nieuwe Werken en ten slotte de vragen over *performance related behavior*. Voordat de enquête werd afgerond kreeg de respondent de kans om nog een opmerking achter te laten. Hierdoor hadden respondenten de mogelijkheid om hun eerdere antwoorden toe te lichten mochten zij dit willen, of om een andere opmerking te geven over het onderzoek of HNW.

### 3.4 Steekproef

In deze paragraaf zal de getrokken steekproef worden beschreven en vergeleken met de onderzoekspopulatie aan de hand van verschillende categorieën; geslacht, leeftijd en opleidingsniveau. Aanvullend zal ook een beschrijving worden weergegeven van de functies die vertegenwoordigd zijn binnen de steekproef. Er zijn een aantal statistische toetsen uitgevoerd om de steekproef te kunnen vergelijken met de onderzoekspopulatie. De uitkomsten van deze toetsen zijn te zien in de aanvullende bijlagen, bijlage 1.

Tabel 1. Controlevariabelen steekproef

	N	%	M	SD	Min	Max
<b>Geslacht</b>						
Man	23	38,3	0,38	0,49	0,0	1,0
Vrouw	36	60,0	0,60	0,49	0,0	1,0
Zeg ik liever niet	1	1,7	0,02	0,13	0,0	1,0
<b>Leeftijd</b>	60	100,0	47,30	12,74	23	66
<b>Opleiding</b>						
HAVO, VWO, Atheneum, Gymnasium, HBS, MMS (i: ook propedeuse HBO en WO) (4)	1	1,7	0,02	0,13	0,0	1,0
Middelbaar beroepsonderwijs (i: MBO, MTS (voor 1968 UTS), Politie school, KMS, MDS, MBS, SPD-1, MHNO of INAS)	5	8,3	0,08	0,28	0,0	1,0
Hoger beroepsonderwijs: HBO-bachelor, HBO oude stijl (i: HTS (voor 1968 MTS) HDS, NLO, Politieacademie, MO A (2/3e graads), SPD-2/3, etc.)	19	31,7	0,32	0,47	0,0	1,0
Universitaire opleiding: WO-bachelor, Kandidaatsexamen	5	8,3	0,08	0,28	0,0	1,0
Hoger beroepsonderwijs: HBO-master (i: MO-B/1e graads, 2e fase Kunstopleiding, etc.)	3	5,0	0,05	0,22	0,0	1,0
Universitaire opleiding: WO-master, WO oude stijl, Officiersopleiding aan het KIM, de KMA of de Defensie Academie	27	45,0	0,45	0,50	0,0	1,0

### **Werkzaamheden**

Management (i: Strategisch I tot en met III, tactisch, operationeel, programma's, projecten)	6	10,0	0,10	0,30	0,0	1,0
Beleid (i: Advies, ontwikkeling, uitvoering, handhaving)	35	58,3	0,58	0,50	0,0	1,0
Realisatie (i: Ontwerp & voorbereiding, toezicht, technische uitvoering)	4	6,7	0,07	0,25	0,0	1,0
Beheer (i: Locatie, systemen, gegevens, bedrijfsvoering)	4	6,7	0,07	0,25	0,0	1,0
Dienstverlening (i: Publiek, educatie)	3	5,0	0,05	0,22	0,0	1,0
Ondersteuning (i: Administratief & secretariael, facilitair, algemeen)	7	11,7	0,12	0,32	0,0	1,0
Overige werkzaamheden	1	1,7	0,02	0,13	0,0	1,0

Noot: n=60

#### 3.4.1 Geslacht

Van de 60 respondenten zijn 23 man, 36 vrouw en 1 persoon antwoordde zeg ik liever niet. Dit betekent dat 38,3 procent van de steekproef mannelijk is, 60 procent vrouwelijk en 1,7 procent onbekend. Volgens de personeelsmonitor van het A&O fonds gemeenten (2019, p. 16) is 47 procent van de werknemers bij gemeenten man, en 53 procent vrouw. Om te bepalen of de steekproef representatief is voor de onderzoekspopulatie gelet op geslacht is een T-test uitgevoerd. Hieruit blijkt dat de steekproef niet significant afwijkt van de onderzoekspopulatie gelet op het geslacht ( $t(60) = -1,369, p=0,176$ ). Dit betekent dat de steekproef representatief is voor de onderzoekspopulatie voor de demografische factor "geslacht".

#### 3.4.2 Leeftijd

De gemiddelde leeftijd van de 60 respondenten is ongeveer 47,3 jaar. De jongste respondent is ongeveer 23 jaar en de oudste respondent is ongeveer 66 jaar. Er is een standaarddeviatie van ongeveer 12,7 jaar. De gemiddelde leeftijd van gemeenteambtenaren is 48,1 jaar (Binnenlands bestuur, 2019). Om te controleren dat de steekproef representatief is voor de onderzoekspopulatie is er een eenzijdige T-test uitgevoerd. Het resultaat hiervan is dat er geen significant verschil is tussen de gemiddelde leeftijd van de steekproef en de onderzoekspopulatie ( $t(60) = -,486, p=0,629$ ). Dit betekent dat de steekproef representatief is voor de onderzoekspopulatie gelet op de gemiddelde leeftijd.

#### 3.4.3 Hoogst voltooide opleiding

In tabel 1 is te zien wat de hoogst voltooide opleiding was van de respondenten binnen de steekproef. Gebaseerd op de onderwijsniveau indeling van het CBS (2019) blijkt dat een grote meerderheid van de respondenten een hoog opleidingsniveau heeft. Verder is op te maken uit tabel 1 dat een grote meerderheid van de respondenten een HBO of WO als hoogst afgeronde opleidingsniveau heeft, wat aangeeft dat een groot gedeelte van de respondenten hoogopgeleid is. Dit is kenmerkend voor ambtenaren (Binnenlands Bestuur, 2017). Helaas waren er geen betrouwbare gegevens beschikbaar over het opleidingsniveau van gemeentelijk ambtenaren op populatieniveau. Hierdoor kan niet worden getest of de steekproef representatief is voor de onderzoekspopulatie gelet op de hoogst voltooide opleiding.

#### 3.4.4 Omschrijving werkzaamheden

In tabel 1 is weergegeven wat voor werkzaamheden de respondenten hadden. Hieruit was op te maken dat een meerderheid van de respondenten (58,3 procent) een functie heeft binnen beleid. Eén respondent had aangegeven een ander type werkzaamheden uit te voeren, namelijk groenbeheer met personen met beperkingen en/of langdurige werkloosheid. Helaas waren er geen betrouwbare gegevens beschikbaar gelet op de omschrijving werkzaamheden van gemeentelijk medewerkers op populatieniveau. Hierdoor kan niet worden getest of de steekproef representatief is voor de onderzoekspopulatie gelet op de omschrijving van werkzaamheden.

#### *3.5 Operationalisatie meetinstrumenten*

Om de concepten die gebruikt werden in dit onderzoek meetbaar te maken was gebruik gemaakt van een vragenlijst. In bijlage 1 is de vragenlijst weergegeven. Per concept wordt weergegeven hoe deze is geoperationaliseerd. Vervolgens zal de betrouwbaarheid van deze schalen worden weergegeven. Voor nader inzicht in onderstaande betrouwbaarheidsanalyses, zie bijlage 2 in de aanvullende bijlagen.

##### 5.3.1 Het Nieuwe Werken

Om het concept HNW te operationaliseren was gebruik gemaakt van een bestaande vragenlijst ontworpen door Gerdards et al. (2020). Deze vragenlijst was gebaseerd op de eerdere vragenlijst van Gerards et al. (2018) en is aangepast voor de dataverzameling in een nog niet gepubliceerd onderzoek. Gerards heeft toestemming verleend om de nieuwe versie van de vragenlijst toe te passen voor dit scriptieonderzoek. De vragenlijst bestaat uit 15 items die beoordeeld worden op een 5-punts Likert schaal van helemaal niet (1) tot in zeer hoge mate (5). Aan de laatste 2 items is een zesde punt toegevoegd 'ik werk niet in een gebouw' (6). Een voorbeelditem is: Ik kan collega's binnen het team snel bereiken (Q9\_10): helemaal niet (1), nauwelijks (2), in redelijke mate (3), in hoge mate (4), in zeer hoge mate (5).

Om deze vragenlijst toepasbaar te maken voor dit onderzoek waren twee aanpassingen gemaakt in de vragenlijst. Vraag Q9\_13 is aangepast van: "Ik heb de mogelijkheid om mijn werkschema aan te passen aan mijn levensfase of ambities (bijv. het halen en brengen van kinderen, mantelzorg, of leren van vaardigheden die passen bij de functie die je graag in de toekomst wilt hebben)" (Gerards et al., 2020) naar de vraag: "Ik heb de mogelijkheid om mijn werkschema aan te passen aan mijn privéleven (bijv. verzorging kinderen, mantelzorg, hobby's)". Dit was gedaan, omdat levensfase en ambities mogelijk verwarring kon creëren. Aan de ene kant zijn dit twee verschillende zaken. Aan de andere kant was dit een vrij abstracte/brede vraag. Daarom was er gekozen om deze vraag aan te passen om zich te laten richten op de mogelijkheid het werkschema aan te passen aan het privéleven. Dit sluit beter aan bij de kern van het bijbehorende facet.

De tweede aanpassing die was gemaakt in de vragenlijst, was het toevoegen van een extra vraag, waardoor het totaal aantal items op 16 komt voor deze meetschaal. Vraag Q9\_4 is toegevoegd gebaseerd op het idee van *activity-based* werken (Wohlers & Hertel, 2017). Deze vraag tracht te onderzoeken of de respondent de mogelijkheid heeft om zelf een werkplek te kiezen die het beste aansluit bij zijn/haar behoeften, zoals een concentratieruimte om in rust te kunnen werken. Dit sluit aan bij het idee van plaatsonafhankelijk werken.

### Betrouwbaarheid

HNW was onderzocht in de vragen Q9\_1 tot en met Q10\_2. Om te onderzoeken hoe deze vragen leiden tot de vijf facetten geformuleerd in het theoretisch kader was de Cronbach's alpha bepaald van de verschillende vragen die volgens Gerards et al. (2020) binnen een facet vielen. Dit was gedaan om de betrouwbaarheid te testen van deze facetten. De resultaten hiervan zijn weergegeven in tabel 2.

Tabel 2: Cronbach's alpha concept Het Nieuwe Werken voor aanpassingen.

Facet	Bestaande uit vragen	$\alpha$
Tijd- en plaatsonafhankelijk werken	Q9_1, Q9_2, Q9_3, Q9_4	0,88
Sturen van medewerkers op resultaat	Q9_5, Q9_6, Q9_7	0,80
Vrije toegankelijkheid en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën	Q9_8, Q9_9, Q9_10, Q9_11, Q9_12	0,83
Flexibiliteit van werkrelatie	Q9_13, Q9_14	0,27
Open werkplek (n=59)	Q10_1, Q10_2	0,69

Noot: n=60

Zoals in tabel 2 is weergegeven, was de Cronbach's alpha in eerste instantie goed, behalve voor het facet flexibiliteit in werkrelatie. Om erachter te komen waar de lage betrouwbaarheid door kwam, werd een factoranalyse voor het complete concept van HNW uitgevoerd, wat resulteerde in vier factoren. Wat opviel is dat Q9\_14 op geen enkele factor een score heeft van meer dan 0,3. Daarom werd besloten om deze vraag te verwijderen uit de schaal. Hierdoor bleef voor het facet flexibiliteit van werkrelatie nog maar één vraag over, namelijk Q9\_13. Vraag Q9\_14 werd dus geschrapt. Deze vraag ging over de mogelijkheid om meer of minder uren te gaan werken. Inhoudelijk gezien ging deze vraag niet concreet over werk en privé op elkaar laten aansluiten, alleen over meer of minder werken. Dit was een mogelijke verklaring waarom de factoranalyse deze vraag niet bij een factor indeelde en waarom de Cronbach's alpha van dit facet zo laag was. In tabel 3 zijn de Cronbach's alpha scores weergegeven voor de vijf facetten van HNW na de hierboven beschreven aanpassing. Ten slotte werden deze facetten gevormd door een nieuwe variabele te creëren van het gemiddelde van de bijbehorende vragen, waardoor de 5 facetten tot stand kwamen. Deze 5 samengestelde schalen zijn vervolgens ook getest op betrouwbaarheid, en hieruit kwam een Cronbach's alpha van 0,84, wat een goede betrouwbaarheid aangeeft.

Tabel 3: Cronbach's alpha concept Het Nieuwe Werken na aanpassingen.

Facet	Bestaande uit vragen	$\alpha$
Tijd- en plaatsonafhankelijk werken	Q9_1, Q9_2, Q9_3, Q9_4	0,88
Sturen van medewerkers op resultaat	Q9_5, Q9_6, Q9_7	0,80
Vrije toegankelijkheid en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën	Q9_8, Q9_9, Q9_10, Q9_11, Q9_12	0,83
Flexibiliteit van werkrelatie	Q9_13	n.v.t.
Open werkplek (N=59)	Q10_1, Q10_2	0,69

Noot: n=60

### 3.5.2 Performance related behavior

Doordat individuele *performance* lastig objectief te meten is, is het gebruikelijk in onderzoek binnen de publieke sector om *performance* op een *self-reported* manier te onderzoeken (Vandenabeele, 2009). Hierbij geeft een medewerker zelf zijn *performance* aan. Echter, dit is niet zonder kritiek. Andrews et al. (2010, p. 109) stelt dat de kritiek op het gebruik van het perspectief van een interne stakeholder, zoals medewerkers, is dat ze hun prestaties overschatten. Dit zou het risico meebrengen dat er een vertekend beeld wordt gegeven van de prestaties van medewerkers. In tegenstelling tot Andrews et al. (2010) stelt Van Loon (2017, p. 409) dat medewerkers wel een waardevolle bron kunnen zijn voor het meten van *performance*, omdat zij een goed zicht hebben op interne processen. Van Loon (2017) heeft dan ook een *self-reported* meetschaal ontwikkeld om de *performance* van publieke medewerkers te vatten. Deze meetschaal bestaat uit 9 items, die beoordeeld worden op een 5-punts Likert schaal die loopt van helemaal mee oneens (1) tot helemaal mee eens (5). Een voorbeelditem is: Ik lever kwalitatief hoogwaardig werk (Q11\_2): helemaal mee oneens (1), enigszins mee oneens (2), neutraal (3), enigszins mee eens (4), helemaal mee eens (5).

De vragenlijst die gebruikt werd om *performance related behavior* te gebruiken was gebaseerd op Van Loon (2017). Omdat dit een gevalideerde meetschaal is voor het concept van *performance related behavior* is er geprobeerd de vragenlijst zo min mogelijk aan te passen. Toch zijn er twee kleine aanpassingen gemaakt. Omdat deze vragenlijst in het onderzoek van Loon (2007) gebruikt werd binnen onder meer de onderwijssector is de actor studenten vervangen door klanten/ cliënten/ andersoortige afnemers. De tweede aanpassing werd gemaakt in vraag Q11\_5. Hier stond oorspronkelijk “de maatschappij of het publiek”. Er was voor gekozen om de actor ‘publiek’ weg te laten uit deze vraag. Dit is gedaan omdat de maatschappij en publiek voor gemeenten dubbelop lijkt en mogelijk verwarring creëert bij respondenten, omdat er twee groepen worden genoemd. Omdat in vraag Q11\_4 ook alleen naar de maatschappij wordt gerefereerd is besloten om het publiek uit de vraag weg te laten voor meer duidelijkheid.

#### *Betrouwbaarheid*

*Performance related behavior* werd onderzocht aan de hand van vragen Q11\_1 tot en met Q11\_9. Wederom is de betrouwbaarheid van de vier dimensies van *performance related behavior* getest door het berekenen van de Cronbach's alpha van de bijbehorende vragen per dimensie. De Cronbach's alpha scores voor de vier dimensies van *performance* zijn in onderstaande tabel 4 weergegeven.

Tabel 4: Cronbach's alpha van *performance related behavior* voor aanpassingen

<b>Dimensie</b>	<b>Bestaande uit vragen</b>	<b><math>\alpha</math></b>
Output	Q11_1, Q11_2, Q11_3	0,65
Service outcome	Q11_4, Q11_5	0,79
Responsiveness	Q11_6, Q11_7	0,77
Democratic outcome	Q11_8, Q11_9	0,36

Noot: n=60

Zoals in tabel 4 is weergegeven, is de Cronbach's alpha score van de dimensie *output* 0,65. Dit is lager dan de gewenste score van 0,7. Dat zou namelijk een accepteerbare betrouwbaarheid van de dimensie *output* aangeven. In de aanvullende bijlage 2 is te zien dat de Cronbach's alpha kan worden verhoogd tot 0,72 door het verwijderen van vraag Q11\_3 uit de schaal. Deze vraag gaat over de efficiëntie van het uitvoeren van werkzaamheden. In het theoretisch kader is behandeld dat efficiëntie oorspronkelijk

in Boyne (2002) een eigen dimensie was, maar Van Loon (2017) heeft efficiëntie opgenomen in de dimensie output. Uit deze analyse blijkt echter dat efficiëntie toch niet binnen de dimensie output past. Daarom is besloten om vraag Q11\_3 uit de dimensie output te halen, wat een Cronbach's alpha van 0,72 oplevert, zoals is weergegeven in tabel 5.

Verder is in tabel 4 weergegeven dat de Cronbach's alpha van de dimensie *democratic outcome* 0,36 is, wat ver onder de grens van 0,7 ligt. Dit geeft aan dat deze schaal niet betrouwbaar is. Om verder te kijken waar dit aan zou kunnen liggen is er een factoranalyse uitgevoerd. De resultaten hiervan zijn weergegeven in bijlage 2. Dit schepte nog weinig duidelijkheid. Wel bevestigde deze factoranalyse dat vraag Q11\_3 over efficiëntie niet goed bij een andere dimensie past, wat de verwijdering van deze vraag verder bevestigt. Hierna is er een *rotated component test* uitgevoerd. Hieruit kwamen drie componenten naar voren. Hieruit kwam naar voren dat Q11\_1 en Q11\_2 samen één component vormen, de dimensie output. Vragen Q11\_4 en Q11\_5 vormen samen een component, de dimensie *service outcome*. Vervolgens is te zien dat Q11\_6 en Q11\_7 op twee componenten een score boven de 0,3 haalt. Het lijkt dat deze vragen, behorende bij dimensie *responsiveness*, samenhangen met de vragen Q11\_8 en Q11\_9 van de dimensie *democratic outcome*. Daarom is besloten om deze vier vragen samen te voegen en dus ook de twee dimensies samen te voegen, om zo te proberen om één betrouwbare schaal te creëren voor beide dimensies. Zoals in tabel 5 is weergegeven, zijn de dimensies *responsiveness* en *democratic outcome* samengevoegd, wat leidt tot een Cronbach's alpha van 0,67 (zie bijlage 2). Dit ligt net onder de grens van 0,7, maar zorgt er wel voor dat de vragen die oorspronkelijk tot de dimensie van *democratic outcome* nu zijn ingedeeld bij een betrouwbaardere schaal dan eerst.

Daarna zijn deze vragen samengevoegd in SPSS zodat de drie dimensies uit tabel 5 overblijven. Hier is ook de betrouwbaarheid van getest. Deze analyse geeft een Cronbach's alpha van 0,64 aan over de 3 dimensies. Deze score is lager dan de gebruikelijke score van 0,7, maar de score is niet dusdanig slecht dat deze onbruikbaar is. In bestaand onderzoek worden schalen met een score hoger dan 0,6 in sommige gevallen ook als betrouwbaar beschouwd (Bryman, 2016, p. 158). Een bijkomend effect is dat dit een goede oplossing biedt om alsnog de dimensie *democratic outcome* te kunnen onderzoeken, sinds met de eerdere Cronbach's alpha van 0,36 dit niet mogelijk was geweest.

Tabel 5: Cronbach's alpha van *performance* related behavior na aanpassingen.

Dimensie	Bestaande uit vragen	$\alpha$
Output	Q11_1, Q11_2	0,72
Service outcome	Q11_4, Q11_5	0,79
Responsiveness en democratic outcome	Q11_6, Q11_7, Q11_8, Q11_9	0,67

Noot: n=60

### 3.5.3 People Processing – People Changing

Om onderscheid te kunnen maken tussen respondenten met *people-processing* en *people-changing* taken waren er een aantal vragen opgenomen in de enquête. Deze vragen zijn zelf opgesteld en gebaseerd op de literatuur behandeld in het theoretisch kader aan de hand van de verschillende kenmerken van *people-processing* en *people-changing* functies. Omdat deze vragen niet gebaseerd zijn op een eerder onderzoek zal in de volgende paragraaf de betrouwbaarheid verder worden toegelicht. De meetschaal bestaat uit 9 items, die beoordeeld worden op een 5-punts Likert schaal die

loopt van helemaal niet (1) tot in zeer hoge mate (5). Een voorbeelditem is: Ik heb veel contact met klanten/cliënten/andersoortige afnemers (Q5\_1): helemaal niet (1), nauwelijks (2), in redelijke mate (3), in hoge mate (4) en in zeer hoge mate (5).

#### *Betrouwbaarheid*

Het onderscheid tussen dienstverleners met *people-processing* functies vs. *people-changing* functies is onderzocht aan de hand van vragen Q5\_1 tot en met Q5\_9. Omdat er nog geen bestaande schaal voor dit concept bestaat, is er eerst een factor analyse met *rotated component test* uitgevoerd. Hieruit kwamen drie componenten naar voren waarvan er slechts één echt uitspringt. Als er wordt gekeken naar component 1 is te zien dat Q5\_1, Q5\_2, Q5\_4, Q5\_5 en Q5\_6 met elkaar laden op 1 component. Dat Q5\_6 een score van meer dan 0,3 haalt is opvallend, omdat deze vraag eigenlijk gericht is op een kenmerk van een *people-processing* functie, terwijl de andere vier vragen gericht zijn op een *people-changing* functie. Daarom is besloten deze vraag weg te laten waardoor er vier vragen overbleven, zie tabel 6.

Om verder te onderzoeken of Q5\_6 daadwerkelijk binnen deze schaal hoorde, is er een factoranalyse uitgevoerd met een gehercodeerde versie van Q5\_6 om de meetpunten om te draaien. De resultaten hiervan zijn weergegeven in bijlage 2 en indiceren dat Q5\_6 niet binnen deze schaal thuishoort. Daarom is besloten deze vraag uit de schaal te verwijderen en is besloten om alleen vragen Q5\_1, Q5\_2, Q5\_4 en Q5\_5 samen te voegen tot een schaal voor het bepalen of een respondent in meer of mindere mate een *people-processing* of *people-changing* functie heeft. Om te controleren of deze schaal ook daadwerkelijk meet wat getracht wordt te meten is in de data gekeken naar de scores van de respondenten uit Den Haag op dit concept. Het was namelijk verwacht dat deze respondenten relatief laag zouden scoren op deze schaal, omdat de respondenten binnen deze afdeling meer *people-processing* functies hebben. De scores van deze respondenten blijken te liggen tussen de 1,5 en 3,5 wat inderdaad indiceert dat deze personen *people-processing* functies hebben. Hoewel dit een redelijk vrije interpretatie is om te kunnen beoordelen of deze nieuwe samengestelde schaal meet wat getracht wordt te meten, geeft het wel een bevestigend beeld. Daarnaast is er ook een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd, wat een Cronbach's alpha opleverde van 0,78. Dit geeft op een wetenschappelijke manier de betrouwbaarheid van deze schaal aan.

Tabel 6. Factoranalyse PP/PC

Vraag	Factor
Ik heb veel contact met klanten/cliënten/andersoortige afnemers.	,846
Ik heb langdurig contact met klanten/cliënten/andersoortige afnemers. (bijv. over meerdere maanden herhaaldelijk contact)	,767
Ik creëer een fysieke of mentale verandering bij mijn klanten/cliënten/afnemers. (bijv. iemand zorg verlenen, thuissituatie verbeteren etc.)	,724
Ik probeer mijn klanten/cliënten/andersoortige afnemers iets te leren.	,658

Noot: n=60

#### 3.5.4 Controlevariabelen

Als eerste zal er worden gevraagd naar demografisch kenmerk geslacht. Respondenten hebben de keuze om aan te geven of zij man of vrouw zijn. Ook is er de optie om dit liever niet te zeggen of de optie om een ander geslacht aan te geven. Ten tweede is leeftijd als controlevariabele meegenomen in dit onderzoek. Respondenten werden verplicht aan te geven wat hun geboortjaar is. Op basis

hiervan is hun leeftijd bepaald door dit te hercoderen. Ten derde is opleidingsniveau meegenomen als controlevariabele. Respondenten hebben aangegeven wat hun hoogst voltooide opleiding is. Ook was er een optie om een andere opleiding aan te geven dan de opleidingen genoemd in de lijst (zie bijlage 1). Ten slotte is aan de respondenten gevraagd hoeveel ervaring zij hebben met HNW.

### *3.6 Data-analyse*

De data zijn geanalyseerd met behulp van het programma IBM SPSS Statistics versie 24.

#### 3.6.1 Kwaliteitsanalyses

Na de dataverzameling is de betrouwbaarheid van de verzamelde data getest. Betrouwbaarheidsanalyses zijn uitgevoerd voor de verschillende schalen die gebruikt zijn om de kernconcepten te meten. Voor de meetschalen van HNW en *performance related behavior* en *people-processing* en *people-changing* is de Cronbach's alpha berekend. Ook onderling voor de verschillende facetten en dimensies is deze Cronbach's alpha berekend om de betrouwbaarheid te testen. Wanneer deze Cronbach's alpha ver onder de 0,7 lag was er vervolgens een factoranalyse uitgevoerd om te bepalen of dit te verklaren was doormiddel van bepaalde vragen die niet laden in dezelfde categorieën zoals oorspronkelijk verwacht. Gebaseerd op deze factoranalyse zijn bijvoorbeeld bij *performance related behavior* twee dimensies samengevoegd en zijn sommige vragen weggelaten uit bepaalde facetten/dimensies. Bij de meetschaal voor *people-processing* en *people-changing* werd ook een factoranalyse uitgevoerd om te zien welke vragen volgens de analyse bij elkaar hoorden om zo tot een uiteindelijke schaal te komen. Deze betrouwbaarheidsanalyses resulteerden uiteindelijk in betrouwbare meetschalen met een Cronbach's alpha van ongeveer 0,7 of hoger.

#### 3.6.2 Voorwaarden regressieanalyse

Regressieanalyses zijn in deze studie gebruikt om de relatie tussen HNW en *performance related behavior* te onderzoeken. Voor het uitvoeren van een meervoudige regressieanalyse is het belangrijk om stil te staan bij de voorwaarden die gelden om deze regressieanalyse uit te kunnen voeren. Om deze voorwaarden te testen zijn bij de regressieanalyses de normaalverdeling en de *scatterplot* opgevraagd per model. Als eerste blijkt uit de verdelingen van de gemeten variabelen dat de verdelingen voldoende normaal zijn om een regressieanalyse uit te kunnen voeren. Sommige normaalverdelingen zijn niet helemaal perfect, maar voldoende om de regressieanalyses uit te mogen voeren. Uit de *scatterplots* blijkt dat in sommige modellen een aantal *outliers* aanwezig zijn, maar deze liggen niet dusdanig ver buiten de standaarddeviatie dat deze punten uit de test data moeten worden verwijderd (Bryman, 2016). Daarom is geconcludeerd dat er voldoende wordt voldaan aan de voorwaarden van de regressieanalyses.

#### 3.6.3 Beschrijvende analyses

Om een eerste beeld te geven van de verschillende variabelen was de data als eerste geanalyseerd om de beschrijvende statistiekenwaarden weer te geven. Hierbij is er gelet op de minimale scores, maximale scores, gemiddelden en de standaarddeviaties. De beschrijvende analyses zijn weergegeven in de resultaten.

#### 3.6.4 Correlaties

Als eerste is een correlatieanalyse uitgevoerd om de samenhang te testen van de verschillende variabelen met elkaar. Geslacht is een van de controlevariabelen en is op nominaal meetniveau



gemeten. Daardoor was het niet toepasselijk om gebruik te maken van een Pearson's *r* correlatie (Bryman, 2016, p. 341-342). In plaats daarvan zijn de correlaties tussen geslacht en de andere variabelen gemeten met de Spearman's rho. Omdat de overige variabelen op interval of ratio meetniveau zijn gemeten wordt gebruik gemaakt van de Pearson's *r* om de correlaties te onderzoeken (Bryman, 2016, p. 241-242)

### 3.6.5 Meervoudige regressieanalyses

Om de relaties te onderzoeken tussen HNW op *performance related behavior* is gebruik gemaakt van een meervoudige regressieanalyse. In deze meervoudige regressieanalyse werden meerdere onafhankelijke variabelen getest, waardoor effecten van deze onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabelen werden gecontroleerd. Dit geeft meer informatie in vergelijking tot een enkele regressie, waarbij de regressieanalyse wordt uitgevoerd met één onafhankelijke variabele. Zo zijn er vier controlevariabelen meegenomen; leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en ervaring met HNW.

### 3.7 Onderzoeksethiek

Om dit onderzoek op een ethische wijze te laten verlopen, moest worden voldaan aan de eis van *informed consent* (Bryman, 2016, p. 129-131). Hiervoor is voorafgaande aan de enquête een uitleg gegeven over het doel van het onderzoek, namelijk het onderzoeken van de gevolgen van HNW binnen de publieke sector gelet op de verschillen tussen verschillende dienstverleners met verschillende taken. Dit is weergegeven in de vragenlijst in bijlage 1. Er is in de enquête vermeld dat de data voor een periode van 6 maanden zal worden bewaard op een locatie beveiligd en beheerd door de Universiteit Utrecht. Een respondent moet eerst expliciet het vakje aanvinken waarmee akkoord wordt gegaan met deelname aan het onderzoek, voordat de vragenlijst daadwerkelijk begint. Wanneer een respondent aangeeft niet akkoord te gaan met deelname dan zal de enquête worden beëindigd. Ook hadden respondenten de mogelijkheid om verdere informatie te krijgen over het onderzoek, omdat er in de inleiding en afsluiting van de enquête een emailadres is vermeld voor de mogelijkheid tot het stellen van vragen. Deze mogelijkheid is ook belangrijk voor de eis van *informed consent* (Bryman, 2016, p. 131), die stelt dat respondenten zo volledig mogelijk geïnformeerd moeten worden over het onderzoek. Uiteindelijk heeft geen van de (mogelijke) respondenten aangegeven meer informatie te willen over het onderzoek.

Een punt wat niet was opgenomen in deze introductie of de rest van de vragenlijst, was het vermelden van *performance* of individuele prestaties. Hiervoor is bewust gekozen. Het benoemen dat dit onderzoek de invloed van HNW op *performance* tracht te onderzoeken vergroot de kans op een zogeheten *social desirability bias* (Bryman, 2016). Daarom is er gekozen om het woord werkbeleving te gebruiken en niet prestaties. Aan de ene kant versterkt dit de betrouwbaarheid van de vragenlijst, maar dit is wel een punt waardoor de respondent niet volledig is geïnformeerd over het onderzoek ten behoeve van de betrouwbaarheid.

### 3.8 Kwaliteitscriteria

In deze paragraaf wordt de kwaliteit van dit scriptieonderzoek beschreven aan de hand van drie verschillende criteria. Deze criteria zijn: betrouwbaarheid, validiteit en repliceerbaarheid (Bryman, 2016). Deze drie criteria zijn gebruikelijk voor kwantitatief onderzoek, wat overeenkomt met dit scriptieonderzoek. De criteria worden in de volgende alinea's worden behandeld.

### 3.8.1 Betrouwbaarheid

Bryman (2016, p.41) stelt dat interne betrouwbaarheid zich bezighoudt met de vraag of de resultaten van een onderzoek herhaalbaar zijn. Oftewel met de vraag of dezelfde resultaten zich weer voordoen mocht dit onderzoek opnieuw worden uitgevoerd. Hiervoor is het belangrijk dat de meetschalen betrouwbaar zijn. Hieronder zal de interne betrouwbaarheid van dit onderzoek worden besproken door te reflecteren op de Cronbach's alpha scores van de meetschalen en hoe deze tot stand is gekomen.

#### *Interne betrouwbaarheid*

Om de interne betrouwbaarheid van dit scriptieonderzoek te bespreken zal er worden gereflecteerd op de Cronbach's alpha scores van de verschillende schalen. Een schaal is betrouwbaar wanneer deze een score van 0,7 of hoger behaalt (Bryman, 2016). Als eerste wordt de schaal voor HNW besproken. Hiervoor is als eerste gekeken naar de Cronbach's alpha scores van de verschillende facetten, die opgebouwd waren uit verschillende vragen. Hieruit kwam naar voren dat de eerste drie facetten een score van hoger dan 0,8 behaalden, wat een goede betrouwbaarheid aangeeft voor deze schalen. Het vierde facet van HNW, flexibiliteit van werkrelatie, scoorde echter 0,27 wat een onbetrouwbare schaal aangeeft. Dit facet was opgebouwd uit slechts twee vragen, wat een mogelijke verklaring was voor deze lage score. Om deze score te verbeteren was de keuze gemaakt om één van de vragen te schrappen op basis van een inhoudelijke redenering dat deze vraag niet goed de kern van het facet vatte. Omdat dit facet nog maar uit één vraag bestaat is het niet mogelijk om te reflecteren op de Cronbach's alpha van dit facet. Ten slotte het vijfde facet van HNW, open werkplek, waarvan de Cronbach's alpha 0,69 was. Dit is iets lager dan wenselijk maar is niet dusdanig laag dat dit een onbetrouwbare schaal is. Deze vijf facetten zijn vervolgens samengevoegd tot het complete concept van HNW. Deze vijf facetten samen hebben een Cronbach's alpha van 0,84, wat betekent dat deze schaal betrouwbaar is.

Als tweede wordt de schaal voor het meten van *performance related behavior* besproken. Ook in deze schaal zijn er aanpassingen gemaakt om de Cronbach's alpha scores te verhogen en daarmee de betrouwbaarheid. Zo is in de dimensie output een vraag weggelaten omdat deze volgens de factoranalyse niet thuishoorde in deze dimensie en er was ook een inhoudelijke reden om deze vraag uit de schaal weg te laten. Daarbij zijn de dimensies *responsiveness* en *democratic outcome* samengevoegd, gebaseerd op de uitkomst van een factoranalyse. Dit was een goede manier om zo de dimensie *democratic outcome* mee te nemen in dit onderzoek, omdat de Cronbach's alpha van deze dimensie in eerste instantie onacceptabel was. Door de samenvoeging kwam een redelijk betrouwbare dimensie tot stand met een Cronbach's alpha van 0,67. Dit is net geen 0,7, maar acceptabel om verder te gebruiken (Bryman, 2016).

De meetschaal voor *people-processing* en *people-changing* functies is ontworpen in dit onderzoek. Om deze schaal te meten is gebruik gemaakt van veel verschillende vragen gebaseerd op de kenmerken van beide functies. Het was dus niet te voorspellen of hier dimensies in schuil gingen en welke vragen uiteindelijk in de schaal moesten overblijven. De factoranalyse gaf uiteindelijk vier vragen aan die deze schaal hebben gevormd. Deze vier vragen hebben samen een Cronbach's alpha van 0,78, wat aangeeft dat deze schaal voldoende betrouwbaar is.

Gebaseerd op de hiervoor behandelde reflectie van de Cronbach's alpha scores kan over de interne betrouwbaarheid van dit scriptieonderzoek positief worden gesproken. Er zijn namelijk factoranalyses uitgevoerd om de betrouwbaarheid van de schalen te vergroten om een Cronbach's alpha van 0,7 of daar dichtbij te behalen. Het gebruiken van een factoranalyse om de interne consistentie van een facet of dimensie vast te stellen en indien nodig te verbeteren vergroot de interne betrouwbaarheid van het onderzoek (Bryman, 2016, p. 157). Dit komt ten goede aan de interne betrouwbaarheid van het onderzoek, omdat na al deze aanpassingen er vrij betrouwbare schalen zijn overgebleven. Het enige kritiekpunt is de schaal voor *performance related behavior*, waar de Cronbach's alpha 0,64 van is, wat toch wat afdoet aan de interne betrouwbaarheid.

### 3.8.2 Validiteit

Validiteit kan worden opgedeeld in interne en externe validiteit (Bryman, 2016). De validiteit van dit scriptieonderzoek zal in deze paragraaf worden toegelicht.

#### *Interne validiteit*

Bryman (2016, p. 41) stelt dat het kwaliteitscriterium van meetvaliditeit zich bezighoudt met de vraag of in een onderzoek wordt gemeten ook daadwerkelijk datgene is wat beoogd was om te meten. Wanneer dit niet zo is, dan kloppen de resultaten van een onderzoek niet. Om dit te waarborgen is er gebruik gemaakt van gevalideerde en bestaande vragenlijsten voor de concepten van Het Nieuwe Werken en *performance related behavior*. Alleen bij de schaal van *people-processing* en *people-changing* is het wel de vraag of gemeten wordt wat beoogd wordt. Deze vragen zijn wel gebaseerd op bestaande literatuur over dit onderwerp. Zoals hierboven beschreven zijn deze concepten en bijbehorende dimensies en facetten getest.

Een punt wat de interne validiteit beperkt is de nieuwe schaal ontwikkeld voor publiek dienstverleners of zij meer *people-processing* of *people-changing* functies hebben. Deze is dus niet gebaseerd op een bestaande schaal, maar zelf opgesteld op basis van de kenmerken die deze functies hebben. Zo bestond deze schaal origineel uit een groot aantal vragen maar bleven na de factoranalyse nog maar 4 vragen over. Deze schaal bevat daardoor geen vragen die andersom gesteld zijn (*reverse coded*), wat de validiteit van deze schaal verminderd. Toch laat de data wel zien dat de gemeente Den Haag, waar de vragenlijst is uitgezet in een afdeling waar dienstverleners met *people-processing* functies werken, relatief lagere scores op de schaal hebben in vergelijking tot de overige respondenten. Dit geeft aan dat de schaal bruikbaar is voor dit onderzoek.

#### *Externe validiteit*

Externe validiteit houdt zich bezig met de kwestie van de overdraagbaarheid van de resultaten naar andere contexten (Bryman, 2016, p. 42). Dit onderzoek focust zich op de publieke sector en met name publiek dienstverleners binnen gemeentelijke organisaties. De externe validiteit beperkt zich daardoor tot de publieke sector, omdat bijvoorbeeld de meetschaal voor *performance related behavior* niet geschikt is voor onderzoek in de private sector. Zoals te zien in dit scriptieonderzoek is met name het concept *performance* erg afgestemd op de publieke sector net zoals het concept van *people-processing* en *people-changing* taken. Dit beperkt de externe validiteit. Verder wordt de externe validiteit beperkt, vanwege de representativiteit van het onderzoek. In dit onderzoek zijn namelijk maximaal 8 gemeenten vertegenwoordigd. Namelijk Den-Haag, Nijmegen, Wijchen en nog mogelijk 5 overige gemeenten via Linked-In. Dit beperkt de representativiteit van het onderzoek, omdat maximaal 8 een

klein aantal is tegenover het totale aantal van 355 gemeenten in Nederland (A&O fonds gemeenten, 2019).

Een onderdeel van de externe validiteit is de ecologische validiteit, wat gaat over de vraag of de resultaten uit dit onderzoek toepasbaar zijn op normale mensen in hun gebruikelijke setting (Bryman, 2016). De data die verzameld is voor dit scriptieonderzoek wordt verzameld bij respondenten die daadwerkelijk onder Het Nieuwe Werken vallen. De vragen zijn gericht op hun gebruikelijke werkzaamheden. Echter, wordt er een beroep gedaan op het geheugen van de respondenten. Vanwege de uitbraak van het COVID-19 virus hebben de respondenten voor een tijdsbestek van een aantal maanden niet meer volgens hun gebruikelijke manier gewerkt. Daarom is gevraagd om de enquête in te vullen gebaseerd op hun werksituatie voordat zij bijvoorbeeld verplicht werden om thuis te werken. Dit beperkt de externe validiteit van het onderzoek. Een ander punt wat de externe validiteit beperkt is de steekproefgrootte. De steekproefgrootte is 60, wat slechts een klein aandeel is van de populatie. Daarbij vertegenwoordigen de respondenten maximaal 8 gemeenten, wat een erg klein aandeel is van de totale populatie van het totale aantal gemeenten in Nederland. Hierdoor bestaat er een grote kans dat de steekproef niet representatief genoeg is om de resultaten van dit onderzoek toepasbaar te maken voor alle gemeenten in Nederland, wat wederom de externe validiteit beperkt.

### 3.8.3 Repliceerbaarheid

Om te voldoen aan het kwaliteitscriterium repliceerbaarheid is het onderzoeksproces zo transparant mogelijk weergegeven. Zo zijn de gemaakte aanpassingen in de vragenlijst (zie bijlage 1) weergegeven in het hoofdstuk methoden en is deze vragenlijst ook toegevoegd als bijlage aan het onderzoek. Hierdoor kan deze vragenlijst in toekomstig onderzoek gebruikt worden. Een belangrijk punt bij de repliceerbaarheid van dit onderzoek is dat deze is afgestemd op publiek dienstverleners, waardoor dit onderzoek zich mogelijk minder leent voor replicatie in een andere context zonder rekening te houden met de contextuele verschillen.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit scriptieonderzoek behandeld. Eerst zijn de beschrijvende waarden van de onderzochte concepten weergegeven. Vervolgens is er aan de hand van een correlatiematrix weergegeven of de verschillende facetten van HNW samenhangen met de verschillende dimensies van *performance related behavior*. Deze samenhang is met behulp van verschillende regressieanalyses verder onderzocht, waarbij verder wordt toegelicht wat het modererende effect is van functies *people-processing* en *people-changing*.

### 4.1 Beschrijvende statistiek

In tabel 7 zijn de beschrijvende statistieken van de kernvariabelen weergegeven. Voor verder inzicht in de beschrijvende waarden, zie bijlage 3 in de aanvullende bijlagen.

Tabel 7. Beschrijvende statistieken kernconcepten

Variabele	n	Min	Max	M	S.D.
<b>Het Nieuwe Werken compleet</b>	60	1,82	5,00	3,67	0,65
Tijd- en plaatsonafhankelijk werken	60	1,25	5,00	3,42	0,93
Sturen van medewerkers op resultaat	60	1,00	5,00	3,73	0,80
Vrije toegankelijkheid en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën	60	2,00	5,00	3,85	0,63
Flexibiliteit van werkrelatie	60	2,00	5,00	3,70	0,85
Open werkplek	59	1,00	5,00	3,67	0,94
<b>Performance related behavior compleet</b>	60	2,67	5,00	4,40	0,46
Output	60	2,00	5,00	4,47	0,62
Service outcome	60	2,00	5,00	4,19	0,70
Responsiveness & democratic outcome	60	3,00	5,00	4,54	0,46
<b>People-processing &amp; people-changing</b>	60	1,00	4,50	2,67	0,86

Noot: M = Gemiddelde, S.D. = Standaarddeviatie

#### 4.1.1 Het Nieuwe Werken

Uit tabel 7 blijkt ten eerste dat de respondenten relatief hoog scoren op de schaal voor HNW. Bijna alle gemiddelde scores liggen tussen de 3,5 en de 4, behalve het facet 'tijd- en plaatsonafhankelijk werken'. Dit indiceert dat de respondenten in een relatief hoge mate de verschillende facetten van HNW ervaren tijdens hun werkzaamheden. Wanneer deze gemiddelde scores laag waren geweest, dan was dit een indicatie geweest dat de respondenten slechts beperkt de facetten van HNW in hun dagelijkse werkdag zouden ervaren, wat het maken van uitspraken over de invloed van HNW met *performance related behavior* zou compliceren. Opvallend is de relatief lagere score op het facet tijd- en plaatsonafhankelijk werken, namelijk 3,4 op een schaal van 1-5. Verder heeft dit facet een van de hogere standaarddeviaties (S.D.=0,93). Dit is opvallend, omdat tijd- en plaatsonafhankelijk werken vaak de hoeksteen is van HNW en daarom een hogere score verwacht werd ten opzichte van de andere facetten. Dit kan mogelijk betekenen dat de respondenten niet volledig tijd- en plaatsonafhankelijk kunnen werken, maar dat er bepaalde beperkingen zijn in deze vrijheid. In ieder geval geven de respondenten aan dat zij dit facet het minst ervaren tijdens hun werkzaamheden in vergelijking tot de andere facetten. Als laatste valt de n=59 op bij het facet open werkplek. Er was namelijk één respondent die niet op kantoor werkt.

#### 4.1.2 Performance related behavior

Ten tweede blijkt uit tabel 7 dat respondenten zichzelf vrij hoog inschatten wat betreft hun *performance related behavior*. De gemiddelde scores van de facetten en het totaalconcept liggen namelijk allemaal boven de 4 en dit concept is gemeten op een schaal van 1 tot 5. Dit geeft aan dat de respondenten relatief positief reflecteren op hun prestaties. Zoals te zien in tabel 7 springen er in de schaal van *performance related behavior* geen dimensies naar voren met erg afwijkende gemiddelden of standaarddeviaties.

#### 4.1.3 People-processing en people-changing

Ten derde blijkt uit tabel 7 dat de respondenten gemiddeld in grotere mate *people-processing* functies hebben dan *people-changing* functies. Uit de maximumscore en de standaarddeviatie kan worden opgemaakt dat er echter ook respondenten zijn die meer *people-changing* functies hebben dan *people-processing* functies.

## 4.2 Correlaties

In onderstaande tabel 8 zijn de correlaties weergegeven tussen de verschillende variabelen die zijn onderzocht in dit onderzoek. Omdat geslacht een nominale variabele is, zijn de correlaties weergegeven in de eerste kolom Spearman correlaties en zijn alle overige correlaties Pearson correlaties. Voor aanvullende informatie over de correlaties, zie bijlage 4 in de aanvullende bijlagen.

Tabel 8. Correlatietabel

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Geslacht <sup>a</sup>	-													
2. Leeftijd	-0,123	-												
3. Opleidingsniveau	0,079	0,071	-											
4. Ervaring HNW	-0,208	0,374**	0,304*	-										
<b>5. Het Nieuwe Werken compleet</b>	0,196	0,013	0,150	0,221	-									
6. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken	-0,177	0,163	0,095	0,220	0,828**	-								
7. Sturen op resultaat	0,188	0,055	0,080	0,115	0,771**	0,620**	-							
8. Vrije toegang en gebruik van kennis enz.	0,069	0,004	0,118	0,107	0,733**	0,427**	0,423**	-						
9. Flexibiliteit werkrelatie	0,202	0,021	0,132	0,221	0,838**	0,774**	0,544**	0,574**	-					
10. Open werkplek	0,155	-0,155	0,229	0,161	0,745**	0,402**	0,429**	0,600**	0,484**	-				
<b>11. Performance related behavior compleet</b>	0,286*	0,313*	0,078	0,161	0,476**	0,449**	0,457**	0,296*	0,523**	0,348**	-			
12. Output	0,344**	0,324*	0,075	0,055	0,296*	0,264*	0,324*	0,232	0,369**	0,198	0,799**	-		
13. Service outcome	0,165	0,141	0,018	0,128	0,430**	0,461**	0,399*	0,243	0,397**	0,335**	0,799**	0,397**	-	
14. Responsiveness & democratic outcome	0,173	0,287*	0,103	0,213	0,371**	0,286*	0,325*	0,206	0,465**	0,217	0,704**	0,445**	0,335**	-
<b>15. PP/PC</b>	0,008	0,070	0,127	0,199	0,292*	0,253	0,135	0,185	0,234	0,248	0,114	0,003	0,096	0,191

Noot: \* =  $p < 0,05$  \*\* =  $p < 0,01$  <sup>a</sup>= 0=man 1=vrouw, PPP = people-processing functie, PPC = people-changing functie

#### 4.2.1 Het Nieuwe Werken en performance related behavior als geheel

Uit tabel 8 blijkt dat er een interne samenhang is tussen het concept van Het Nieuwe Werken en het concept *performance related behavior*. Zoals te zien is in tabel 8 is er een sterke interne samenhang tussen de verschillende facetten van HNW onderling. Variabelen 6 tot en met 10 zijn onderling sterk gecorreleerd ( $p < 0,01$ ). Dit was verwacht, omdat deze facetten samen het concept van HNW vormen, waardoor interne samenhang belangrijk is. Mocht deze samenhang er niet zijn, dan kan deze correlatie een indicatie zijn voor een probleem met de meetschaal. Ook voor het concept van *performance related behavior* komt uit de resultaten naar voren dat er een sterke interne samenhang is tussen de verschillende dimensies van *performance related behavior* ( $p < 0,01$ ). Dit is te zien in tabel 8 waar de dimensies 12 tot en met 14 allemaal significant met elkaar correleren. Deze correlatieanalyse laat dus zien dat er een sterke interne samenhang binnen de twee hoofdconcepten; *HNW en performance related behavior*.

Verder komt uit de correlatieanalyse naar voren dat er een significante positieve correlatie is tussen de complete concepten van HNW en *performance related behavior* ( $r = 0,476$ ,  $n = 59$ ,  $p < 0,01$ ). Dit betekent dat er een sterke samenhang is tussen deze twee hoofdconcepten. Dit is een eerste bevestiging voor hypothese 1a, welke stelde dat .... Opvallend is dat de moderator, in tabel 8 variabele 15, positief significant correleert met het complete concept van HNW ( $r = 0,292$ ,  $n = 59$ ,  $p < 0,05$ ). Dit is opvallend, omdat in principe geen samenhang verwacht werd tussen HNW en de schaal voor functie, zoals in hypothese 1b gesteld werd dat het onderscheid tussen functies optreedt als een moderator. Een correlatieanalyse kan geen beeld geven over moderatie effecten, waardoor er nog geen eerste beeld kan worden gegeven voor hypothese 1b of de andere hypothesen over het moderatie effect van *performance related behavior*.

#### 4.2.2 Facet tijd- en plaatsafhankelijk werken

Uit de resultaten van de correlatieanalyse in tabel 8 blijkt dat het eerste facet van HNW, tijd- en plaatsafhankelijk werken, met bijna alle andere variabelen significant positief correleert. De enige variabelen waarmee het facet tijd- en plaatsafhankelijk werken niet significant correleert zijn de vier controlevariabelen en de schaal van *people-processing* en *people-changing*. Opvallend is de correlatie tussen het facet tijd- en plaatsafhankelijk werken met de tweede dimensie van *performance related behavior*, *service outcome*. Deze correlatie is significant sterker dan de andere correlaties ( $r = 0,461$ ,  $n = 59$ ,  $p < 0,01$ ). Dit is een eerste indicatie dat de relatie tussen dit facet van HNW met name een invloed heeft op de dimensie *service outcome*. Hypothese 2a stelt dat het facet tijd- en plaatsafhankelijk werken positief zou samenhangen met alle drie de dimensies van *performance related behavior*. Gebaseerd op de resultaten in tabel 8 is het eerste beeld dat deze hypothese klopt. Om dit verder te bevestigen is een regressieanalyse uitgevoerd.

#### 4.2.3 Facet sturen van medewerkers op resultaat

Uit de resultaten van de correlatieanalyse in tabel 8 blijkt dat het tweede facet van HNW, sturen van medewerkers op resultaat, net zoals het eerste facet met bijna alle andere variabelen significant positief correleert met de andere variabelen. Net zoals bij het eerste facet is er geen significante correlatie gevonden voor de controlevariabelen, geslacht, leeftijd, opleiding en werkzaamheden, of voor de schaal van *performance related behavior*. Hypothese 3a stelt dat het facet sturen van medewerkers op resultaat positief significant samenhangt met de dimensies *output* en *service outcome*. De correlatieanalyse geeft een indicatie dat deze hypothese mogelijk aan kan worden



genomen, aangezien er positieve significante correlaties zijn met deze twee dimensies van *performance related behavior*. Echter moet zal ook hier een regressieanalyse uitsluitend geven over het aannemen of verwerpen van deze hypothese. Aanvullend is er in tabel 8 ook een significant positieve correlatie te zien met de derde dimensie van *performance related behavior*, *responsiveness* en *democratic outcome* ( $r=0,325$ ,  $n=59$ ,  $p<0,05$ ). Deze correlaties zullen nader worden onderzocht met behulp van een regressieanalyse.

#### 4.2.4 Facet vrije toegang en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën

Uit de resultaten van de correlatieanalyse in tabel 8 blijkt dat het vierde facet van HNW, vrije toegang en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën, dat dit facet niet significant correleert met de drie dimensies van *performance related behavior*. Net zoals bij de eerdere facetten correleert het facet vrije toegang en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën ook niet significant met de controlevariabelen; geslacht, leeftijd, opleiding en werkzaamheden. Opvallend is dat dit facet wel significant positief correleert met het complete concept van *performance related behavior* ( $r=0,296$ ,  $n=59$ ,  $p<0,05$ ). Echter, correleert dit facet niet met de drie dimensies van *performance related behavior*. Dit geeft aan dat het facet vrije toegang en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën alleen correleert wanneer de verschillende dimensies van *performance related behavior* zijn samengevoegd. Dit betekent dat hypothese 4a waarschijnlijk verworpen zal moeten worden. Deze correlatie zal verder worden onderzocht aan de hand van een regressieanalyse.

#### 4.2.5 Facet flexibiliteit van werkrelatie

Uit de correlatieanalyse in tabel 8 blijkt dat het vierde facet van HNW, flexibiliteit in werkrelatie, net zoals de eerste twee facetten significant positief correleert met de verschillende dimensies van *performance related behavior*. Voor alle drie de dimensies is deze correlatie sterk significant met  $p<0,01$ . Net als de andere facetten is er geen significante correlatie met de vier controlevariabelen. Deze resultaten zijn een eerste indicatie dat hypothese 5a mogelijk kan worden aangenomen. Hypothese 5 stelde dat het facet flexibiliteit in werkrelatie wel met *responsiveness*, maar niet met *democratic outcome* zou samenhangen. Door de samenvoeging van deze twee dimensies gebaseerd op de factoranalyse is het niet mogelijk om te bepalen of dit facet niet samenhangt met *democratic outcome*. Met behulp van een regressieanalyse zullen de correlaties verder worden onderzocht.

#### 4.2.6 Facet open werkplek

Ten slotte blijkt uit de resultaten van de correlatieanalyse in tabel 8 dat het vijfde en laatste facet van HNW, open werkplek, significant positief correleert met slechts één van de dimensies van *performance related behavior*, namelijk *service outcome* ( $r=0,335$ ,  $n=59$ ,  $p<0,01$ ). Dit is een vrij beperkte correlatie. Er is geen significante correlatie gevonden voor de andere twee dimensies van *performance related behavior*; *output* en *responsiveness* en *democratic outcome*. Dit kan een eerste indicatie zijn dat hypothese 6a verworpen zal moeten worden. Hypothese 6a stelt namelijk dat het facet open werkplek alleen samenhangt met de dimensie *output* van *performance related behavior*, maar niet met *service outcome*. Net zoals bij de andere facetten geeft de correlatieanalyse geen beeld van het moderatie effect van onderscheid in functies. In de regressieanalyse zal nader worden ingegaan op deze samenhang en het moderatie effect.

#### 4.2.7 Schaal *people-processing* en *people-changing*

Als vijftiende variabele in de correlatieanalyse is de schaal meegenomen van *people-processing* en *people-changing* functies, zoals is weergegeven in tabel 8. Opvallend is dat er één correlatie significant is, namelijk de correlatie tussen deze schaal met het complete concept van Het Nieuwe Werken ( $r=0,292$ ,  $n=59$   $p<0,05$ ). Tussen de andere variabelen zijn geen significante correlaties gevonden. In de volgende paragraaf zal deze variabele worden gebruikt als moderator in de relatie tussen HNW met *performance related behavior*.

### 4.3 Regressieanalyse

In de onderstaande tabel 9 zijn de resultaten weergegeven van de regressieanalyses die zijn uitgevoerd voor het onderzoeken van de relaties tussen de verschillende variabelen. In model 1a en 1b zijn de relaties tussen de totaalconcepten HNW en *performance related behavior* onderzocht. In de overige meervoudige regressieanalyses zijn de 5 facetten van HNW toegevoegd als onafhankelijke variabelen op de 3 dimensies van *performance related behavior*. De resultaten van deze regressieanalyses zijn te zien in model 2a, 2b, 3a, 3b, 4a en 4b. In modellen 2a en 2b zijn meervoudige regressieanalyses uitgevoerd voor de eerste dimensie van *performance related behavior, output*. In modellen 3a en 3b zijn de resultaten te zien van de meervoudige regressieanalyse die is uitgevoerd voor de tweede dimensie van *performance related behavior, service outcome*. Vervolgens zijn in modellen 4a en 4b de resultaten weergegeven van de derde dimensie van *performance related behavior, responsiveness* en *democratic outcome*. In de “a-modellen” zijn steeds alleen de directe effecten onderzocht, in de “b-modellen” is de moderator voor *people-processing* en *people-changing* functies steeds toegevoegd. Voor aanvullende informatie bij de regressieanalyses, zie bijlage 5 in de aanvullende bijlagen.

Tabel 9. Regressieanalyses concepten en variabelen.

	Model 1a		Model 1b		Model 2a		Model 2b		Model 3a		Model 3b		Model 4a		Model 4b	
	B	Bèta	B	Bèta	B	Bèta	B	Bèta	B	Bèta	B	Bèta	B	Bèta	B	Bèta
Geslacht <sup>a</sup>	-0,248*	-0,264*	0,241*	-0,258*	-0,280*	-0,258*	-0,312*	-0,296*	-0,117	-0,088	0,007	0,005	-0,075	-0,080	-0,015	-0,016
Leeftijd	0,012**	0,347**	0,013**	0,354**	0,017**	0,420**	0,017**	0,406**	0,003	0,057	0,008	0,161	0,013**	0,363**	0,013*	0,355*
Opleidingsniveau	-0,006	-0,021	-0,004	-0,013	-0,034	0,100	-0,032	-0,095	-0,079	-0,191	-0,062	-0,150	0,000	0,001	-0,003	-0,009
Ervaring HNW	-0,002	-0,020	-0,002	-0,020	-0,005	-0,050	0,000	-0,003	0,014	0,118	0,010	0,089	0,000	0,002	-0,007	-0,083
<b>HNW</b>	0,308**	0,436**	0,391	0,553												
Tijd en plaatsonafhankelijk werken					-0,151	-0,266	0,783	1,382	0,235	-0,340	0,636	0,921	-0,213*	-0,432*	-0,446	-0,907
Sturen op resultaat					0,198	0,303	-0,443	-0,677	-0,174	0,218	0,026	0,032	0,110	0,193	0,120	0,211
Vrije toegang & gebruik kennis enz.					0,006	0,007	-0,041	-0,049	-0,053	-0,051	0,418	0,408	-0,131	-0,180	-0,005	-0,007
Flexibiliteit werkrelatie					0,150	0,235	-0,714	-1,115	-0,134	-0,171	-0,488	-0,625	0,391**	0,705**	1,150*	2,072*
Open werkplek					0,068	0,120	0,281	0,498	0,165	-0,240	0,684	0,994	0,059	0,121	-0,280	-0,572
<b>HNW*PPP/PPC</b>			-0,031	-0,279												
Tijd- en plaatsonafhankelijk werken*PPP/PPC								-0,306	-2,554			-0,158	-1,083		-0,054	0,518
Sturen op resultaat*PPP/PPC								-0,218	1,645			0,005	0,028		-0,020	0,176
Vrije toegang & gebruik kennis etc. *PPP/PPC								0,039	0,291			-0,258	-1,562		-0,060	-0,510
Flexibiliteit werkrelatie* PPP/PPC								0,269	2,322			0,192	1,357		-0,282	-2,803
Open werkplek* PPP/PPC								-0,073	-0,638			-0,191	-1,364		0,148	1,490
<b>PPP/PPC</b>			0,102	0,190				-0,610	-0,977			1,591*	2,088*		0,556	1,026
Adjusted R <sup>2</sup>	0,333		0,310		0,227		0,203		0,185		0,238		0,246		0,257	
F	6,887**		4,786**		2,890**		1,987*		2,463*		2,208*		3,104**		2,339*	

Noot: n=60, \*=p<0,05 & \*\*=p<0,01 <sup>a</sup>= 0=man 1=vrouw, PPP = people-processing functie, PPC = people-changing functie

#### 4.3.1 Het Nieuwe Werken en performance related behavior als geheel

Om te onderzoeken of er een relatie is tussen de gehele concepten van HNW en *performance related behavior* is er een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd. Deze meervoudige regressieanalyse is weergegeven in model 1a in tabel 9. Deze analyse toont aan dat HNW een significante voorspeller is van *performance related behavior* ( $\beta=0,436$ ,  $p<0,01$ ). Verder zijn er in model 1a twee controlevariabelen aangetoond die een significante voorspeller zijn van *performance related behavior*. De eerste controlevariabele die een significante voorspeller is, is geslacht ( $\beta=-0,264$ ,  $p<0,05$ ). Dit betekent dat het effect kleiner is voor mannen dan voor vrouwen. De tweede controlevariabele die een significante voorspeller is, is leeftijd ( $\beta=0,347$ ,  $p<0,01$ ). Dit betekent dat het effect groter is naarmate de respondent ouder is. De grootte van het effect van de onafhankelijke variabelen is redelijk groot. Meer dan 30% van de variatie van *performance related behavior* kan door de onafhankelijke variabele worden verklaard (adjusted  $R^2=0,333$ ). Gebaseerd op de hiervoor benoemde resultaten wordt hypothese 1a aangenomen, omdat HNW een positieve invloed heeft op *performance related behavior*. Om het effect van de moderator functie *people-processing* en *people-changing* te onderzoeken is in model 1b de moderator toegevoegd. Zoals weergegeven in tabel 9 blijkt dat de moderator geen significante voorspeller is voor *performance related behavior*. Dit betekent dat in de relatie tussen HNW en *performance related behavior* de moderator geen rol speelt. Omdat de moderator geen significante invloed heeft wordt hypothese 1b verworpen.

#### 4.3.2 Facet tijd- en plaatsafhankelijk werken

Eerst worden de resultaten besproken voor het eerste facet van HNW, tijd- en plaatsafhankelijk werken. Zoals weergegeven in tabel 9 zijn er voor het facet tijd- en plaatsafhankelijk werken geen significante relaties aangetoond in model 2a en 2b. Gebaseerd op deze resultaten blijkt dat HNW geen significante voorspeller is voor de eerste dimensie van *performance related behavior*, *output*. Dit terwijl er wel een significante correlatie is gevonden tussen deze variabelen. Ook in modellen 3a en 3b zijn geen significante relaties gevonden tussen het facet tijd- en plaatsafhankelijk werken en de dimensie *service outcome*. Dit betekent dat het facet tijd- en plaatsafhankelijk werken geen significante voorspeller is voor de dimensie *service outcome*. In model 4a wordt wel een significant resultaat gevonden. Hier is het facet tijd- en plaatsafhankelijk werken een significante voorspeller voor de dimensie *responsiveness* en *democratic outcome* van *performance related behavior* ( $\beta=-0,432$ ,  $p<0,05$ ). Opvallend is dat de relatie negatief is en relatief sterk. Dit betekent dat er een negatieve relatie is tussen het facet tijd- en plaatsafhankelijk werken met *responsiveness* en *democratic outcome*. In model 4a verklaren de onafhankelijke variabelen bijna 25% van de variatie (adjusted  $R^2=0,246$ ). Gebaseerd op de hiervoor benoemde resultaten wordt hypothese 2a verworpen. Zoals hiervoor benoemd blijkt het facet tijd- en plaatsafhankelijk werken niet positief te correleren met de dimensie *output* van *performance related behavior*. Ook hypothese 2b wordt op basis hiervan verworpen, omdat er geen significante resultaten zijn gevonden voor de moderator.

#### 4.3.3 Facet sturen van medewerkers op resultaat

Als tweede worden de resultaten van het tweede facet van HNW, sturen van medewerkers op resultaat, besproken. Zoals weergegeven in tabel 9 zijn er geen significante relaties gebaseerd op de meervoudige regressieanalyse in model 2a of 2b. Dit betekent dat het facet sturen van medewerkers op resultaat geen voorspeller is van de dimensie *output* van *performance related behavior*. Zoals te zien in model 3a en 3b zijn er ook geen significante relaties geconstateerd gebaseerd op de

meervoudige regressieanalyse. Dit betekent dat het facet sturen van medewerkers op resultaat geen significante voorspeller is voor de dimensie *service outcome* van *performance related behavior*. Ook in model 4a en 4b zijn geen significante relaties geconstateerd, wat betekent dat het facet sturen van medewerkers op resultaat geen significante voorspeller is van de dimensie *responsiveness* en *democratic outcome*. Omdat de b-modellen niet significant zijn, betekent dit dat de moderator geen significante invloed heeft op de relatie tussen het facet sturen van medewerkers op resultaat en de verschillende dimensies. Gebaseerd op deze resultaten moet hypothese 3a worden verworpen, omdat het facet sturen van medewerkers op resultaat volgens de meervoudige regressieanalyse niet significant te correleren met de dimensies *output* en *service outcome*. Ook hypothese 3b wordt verworpen, omdat de meervoudige regressieanalyse geen sterkere relatie aangeeft voor dienstverleners met *people-changing* taken dan dienstverleners met *people-processing* taken.

#### 4.3.4 Facet vrije toegang en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën

Als derde is onderzocht of er een significante relatie is tussen het facet vrije toegang en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën op de drie dimensies van *performance related behavior*. De resultaten van de meervoudige regressieanalyse die hiervoor is uitgevoerd zijn weergegeven in tabel 9. Zoals in modellen 2a en 2b in tabel 9 is weergegeven, blijkt het facet vrije toegang en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën geen significante voorspeller te zijn. Ook blijkt dit facet geen significante voorspeller te zijn voor de dimensie *service outcome*, zoals is weergegeven in modellen 3a en 3b. Hetzelfde is het geval voor de derde dimensie van *performance related behavior*, *responsiveness* en *service outcome*, omdat de resultaten in model 4a en 4b voor dit facet niet significant zijn. Omdat hypothese 4a stelde dat dit facet een significant positieve invloed zou hebben op alle dimensies van *performance related behavior*, wordt deze verworpen. Hetzelfde geldt voor hypothese 4b, omdat de moderator ook niet significant is.

#### 4.3.5 Facet flexibiliteit van werkrelatie

Als vierde worden de resultaten besproken voor het vierde facet van HNW, flexibiliteit van werkrelatie. Zoals in modellen 2a en 2b van tabel 9 is weergegeven zijn er geen significante relaties gevonden die aangeven dat het facet flexibiliteit van werkrelatie een significante voorspeller is voor de dimensie *output* van *performance related behavior*. Ook voor de tweede dimensie van *performance related behavior*, *service outcome*, blijkt het facet flexibiliteit van werkrelatie geen significante voorspeller te zijn volgens de resultaten uit de meervoudige regressieanalyse in model 3a en 3b. Opvallend is dat het facet flexibiliteit van werkrelatie' sterk gecorreleerd is met de dimensie *responsiveness* en *democratic outcome* ( $\beta=0,705$ ,  $p<0,01$ ). Dit is een relatief hoge waarde van  $\beta$ . De voorspellende waarde wordt nog sterker wanneer de moderator wordt toegevoegd. Alleen is de variabele met moderator niet significant, maar de variabele zonder moderator juist wel ( $\beta=2,072$ ,  $p<0,05$ ). Zoals in tabel 9 is weergegeven, verklaren de variabelen in model 4a bijna 25 procent van de variatie (adjusted  $R^2=0,246$ ), wat een redelijke hoeveelheid is. Desondanks wordt hypothese 5a verworpen, omdat het facet flexibiliteit van werkrelatie niet significant correleert met de dimensies *output* en *service outcome*. Hetzelfde geldt voor hypothese 5b, omdat de moderator niet significant is, zoals te zien is in modellen 2b en 3b.

#### 4.3.6 Facet open werkplek

Ten vijfde zullen de resultaten worden besproken voor het vijfde facet van HNW, open werkplek. Gebaseerd op de resultaten van de meervoudige regressieanalyse, waarvan de resultaten zijn gerapporteerd in tabel 9, blijkt het facet open werkplek geen significante voorspeller te zijn voor de

dimensie *output* (zie model 2a en 2b). Hetzelfde geldt voor de tweede dimensie van *performance related behavior, service outcome*. Zoals in tabel 9 is weergegeven zijn er voor model 3a en 3b namelijk geen significante resultaten voor dit facet. Ook voor de derde dimensie zijn geen significante resultaten aangetoond, *responsiveness* en *service outcome*. Dit is weergegeven in model 4a en 4b in tabel 9. Daarom wordt hypothese 6a verworpen, omdat het facet open werkplek niet samenhangt met de dimensie *output* van *performance related behavior*. Omdat er geen significante resultaten zijn gevonden voor de moderator in combinatie met het facet open werkplek, wordt ook hypothese 6b verworpen.

#### 4.3.7 Controlevariabelen

Er zijn geen hypothesen geformuleerd over het effect van de controlevariabelen; geslacht, leeftijd, opleiding en werkzaamheden. Toch hebben sommige controlevariabelen in een aantal modellen een significante voorspellende waarde. Opleidingsniveau en ervaring met HNW blijken geen significante voorspellers te zijn in alle modellen, zoals weergegeven in tabel 9, maar geslacht en leeftijd zijn dit wel. Daarom zullen deze resultaten aanvullend worden besproken. Geslacht blijkt in meerdere van de meervoudige regressieanalyses een significante invloed te hebben op *performance related behavior* en een aantal van de dimensies. In model 1 en model 2 is geslacht een significante voorspeller voor *performance related behavior* te zijn. Dit betekent dat geslacht een significant negatieve invloed heeft op het complete concept van *performance related behavior* en voor de dimensie *output*. Deze negatieve waarden geven aan dat mannen een lagere mate van *performance related behavior* vertonen dan vrouwen, omdat vrouwen als 0 zijn gecodeerd en mannen als 1 in de dummyvariabele voor geslacht. Leeftijd blijkt in modellen 1, 2 en 4 een significant positieve voorspellende waarden te hebben. Dit betekent dat leeftijd een significante voorspeller is in het model voor het complete concept van *performance related behavior* en de dimensies *output* en *responsiveness* en *democratic outcome*. Dit betekent dat naarmate respondenten ouder zijn hun *performance related behavior* toeneemt.

## 5. Discussie

In deze discussie zal worden gereflecteerd op de resultaten van dit scriptieonderzoek. Als eerste zullen de resultaten worden vergeleken met de literatuur (5.1). Vervolgens zal er gereflecteerd worden op limitaties van dit scriptieonderzoek waarbij aanbevelingen zullen worden gedaan voor vervolgonderzoek. Dan zal de wetenschappelijke relevantie van het onderzoek worden besproken. Ten slotte zullen de praktische implicaties van de resultaten van dit onderzoek worden weergegeven.

### *5.1 Confrontatie met literatuur*

In deze paragraaf zullen de resultaten worden afgezet tegen de literatuur. Zoals beschreven in de resultaten is er slechts 1 hypothese aangenomen, namelijk hypothese 1. Als eerste zal gereflecteerd worden op deze hypothese. Daarna zal er worden gereflecteerd op de verworpen hypothesen.

#### 5.1.1 Hypothese 1: De relatie tussen het nieuwe werken en performance related behavior

Volgens hypothese 1a werd er een positieve relatie verwacht tussen HNW en *performance related behavior*. De positieve verwachte relatie is hoofdzakelijk gebaseerd op de *social exchange theory* (SET). Dat hypothese 1 is aangenomen bevestigt de onderliggende redenering van de SET (De Cuyper & De Witte, 2011). De SET stelde namelijk dat investeringen vanuit werkgevers in medewerkers op basis van reciprociteit worden “terugbetaald” door medewerkers middels beter gedrag (Blom et al., 2020). De resultaten bevestigen deze veronderstelling, omdat HNW een significante voorspeller is van *performance related behavior*. De literatuur en resultaten komen dus overeen voor deze hypothese, waardoor deze is bevestigd.

Tegelijkertijd werd volgens hypothese 1b verwacht dat de samenhang voor de relatie tussen HNW met *performance related behavior* het sterkst was voor dienstverleners met *people-changing* taken. Dit was gebaseerd op theorie die stelde dat dienstverleners met *people-changing* taken meer autonomie nodig hebben om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren in vergelijking tot dienstverleners met *people-processing* taken (Borst, 2018). Gebaseerd op de verschillen tussen beide functies was hypothese 1b opgesteld. Echter, liet de data geen significante verschillen zien tussen medewerkers met *people-processing* en *people-changing* functies. De literatuur en de resultaten kwamen dus niet overeen, waardoor deze hypothese is verworpen.

#### 5.1.2 Hypothese 2-6: Relaties tussen facetten van het nieuwe werken en dimensies van performance related behavior.

Wat vooral opvalt uit de resultaten is dat alle hypothesen over de losse facetten en dimensies van HNW en *performance related behavior* verworpen zijn. Een mogelijke theoretische verklaring voor de afwezigheid van significante relaties van de losse facetten en dimensies is de eerder benoemde waarde van het bundelen van verschillende HRM-praktijken, in plaats van hun aparte onderdelen (Boxall, 2012). Een voorbeeld van gebundelde HRM-praktijken zijn *high performance work systems*. Mogelijk is HNW alleen waardevol als de verschillende facetten samen worden gecombineerd als bundel, en dat deze som van HRM-praktijken samen een invloed uitoefent op *performance related behavior*. Echter, valt deze invloed weg wanneer HNW wordt opgesplitst in de losse facetten. Dit is een mogelijke verklaring waarom de hypothesen 2 tot en met 6 zijn verworpen.

Een andere theoretische verklaring voor het verwerpen van de hypothesen vanwege de afwezigheid van significante verschillen tussen respondenten met *people-processing* vs. *people-changing* functies is dat zij mogelijk dezelfde behoeften hebben. Zo stelt de *self-determination theory* (SDT) dat werknemers dezelfde basispsychologische behoeften hebben (Ryan & Deci, 2000). Autonomie is één van deze basispsychologische behoeften (Ryan & Deci, 2000). Zoals eerder besproken vergroot HNW de autonomie van werknemers, omdat werknemers meer vrijheid en beslissingsruimte krijgen om zelf te bepalen waar, wanneer en ook hoe zij werken. Dit vervult de basispsychologische behoefte van autonomie van werknemers (Ryan & Deci, 2000). Mogelijk zijn er dus geen significante verschillen gevonden tussen werknemers in gemeenten met *people-processing* en *people-changing* functies, omdat zij beide dezelfde basispsychologische behoefte hebben voor autonomie. Het is dus niet dat het ene type functie meer profiteert van de toename in autonomie, omdat volgens de SDT alle werknemers autonomie als behoefte hebben. Dit is een mogelijke theoretische verklaring waarom er geen significante verschillen zijn gevonden tussen werknemers met *people-processing* en *people-changing* functies.

Echter, de meest belangrijke en logische verklaring waarom deze hypothesen zijn verworpen, is te vinden in de methodische aanpak van dit onderzoek. De belangrijkste methodische verklaring is de  $n$  van 60 respondenten, wat een relatief laag aantal is. Daarbij zijn er maximaal 8 gemeenten vertegenwoordigd in de steekproef ten opzichte van de meer dan 300 gemeenten in Nederland. Dit betekent dat er slechts een relatief klein aandeel van de Nederlandse gemeenten vertegenwoordigd is in deze steekproef. Dit kan betekenen dat de steekproef niet compleet random is en er sprake is van een zogeheten *sampling error* (Bryman, 2016). Deze *sampling error* zal later verder worden toegelicht bij de limitaties van dit scriptieonderzoek. Kortgezegd kan de lage  $n$  als gevolg hebben dat de steekproef hoogstwaarschijnlijk niet representatief genoeg is voor de onderzoekspopulatie van gemeentelijk medewerkers, wat kan leiden tot niet significante resultaten.

Een mogelijke verklaring dat voor het facet vrije toegang en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën geen significante resultaten zijn gevonden voor de invloed op de dimensies van *performance* is mogelijk digitalisering. De kern van dit concept is dat alle informatie die een medewerker nodig zou hebben online toegankelijk is. Tegenwoordig is dit vaak het geval binnen organisaties. Ook in organisaties die HNW niet toepassen staat bijna alle informatie online. Ook contact met collega's gaat tegenwoordig regelmatig per e-mail. Dit kan een verklaring zijn waarom dit facet van HNW geen invloed heeft op de *performance* van publiek dienstverleners, omdat ook publiek dienstverleners die niet (of in beperkte mate) werken volgens de principes van HNW online toegang hebben tot alle informatie.

## 5.2 Limitaties

### 5.2.1 Overkoepelende limitatie in steekproef

De belangrijkste en meest duidelijke methodologische tekortkoming van dit scriptieonderzoek is de kleine steekproefgrootte op basis waarvan de resultaten tot stand zijn gekomen. Dit brengt een grote kans mee dat de steekproef niet representatief genoeg is voor de populatie, waardoor de resultaten minder waarde hebben. Er bestaat namelijk een grote kans op een zogeheten type 1 fout. Een type 1 fout is de kans dat een hypothese wordt verworpen, terwijl deze eigenlijk zou moeten worden aangenomen (Bryman, 2016, p. 347). Gebaseerd op de resultaten zijn geen verschillen geconstateerd tussen medewerkers in gemeenten met *people-processing* en *people-changing* functies. Echter,



bestaat de kans dat de afwezigheid van significante verschillen veroorzaakt is door de lage  $n$  en er een kans is op een type 1 fout.

Een ander kritiekpunt gelet op de methoden van dit onderzoek heeft te maken met de uitbraak van het COVID-19 virus tijdens het onderzoekstraject. Door de uitbraak van het COVID-19 virus zagen de werkomstandigheden van veel werknemers er anders uit. Zo moeten zij verplicht thuis gaan werken en werden kantoren gesloten. In de enquête is daarom gevraagd om de vragen te beantwoorden op basis van hun werkervaringen voor deze uitbraak, om zo een beeld te kunnen krijgen van hun normale werkomstandigheden. Dit betekent dat respondenten deze vragenlijst hebben moeten invullen gebaseerd op herinneringen van een aantal maanden voordat zij de vragenlijst daadwerkelijk invulden. In een ideale situatie is dit vanzelfsprekend niet het geval. Hierdoor is de data mogelijk beïnvloedt, omdat de respondenten nu de vragenlijst anders hebben ingevuld dan wanneer deze was afgenomen in een situatie zonder COVID-19 en de bijbehorende gevolgen op de werksituatie.

### 5.2.2 Overkoepelende limitatie in onderzoeksdesign:

De eerste limitatie van het onderzoeksdesign is de kans op een *sampling error* (Bryman, 2016, p. 175). *Sampling error* ontstaat wanneer er geen gerandomiseerde steekproef tot stand is gekomen. Er bestaat een kans op een *sampling error* in dit onderzoek vanwege het onderzoeksdesign, waarbij respondenten vrijwillig hebben mogen beslissen of zij wel of niet meedoen. Omdat er expliciet is vermeld dat het onderzoek gaat over HNW bestaat er een kans dat er alleen gemeentelijk medewerkers hebben meegedaan die deze term kennen en medewerkers die de term niet kennen, maar wel werken in een gemeente die HNW toepast niet meedoen. Bovendien was deelname vrijwillig. Daardoor bestaat er een kans dat het sample niet volledig random is, wat de kans op een *sampling error* vergroot. Het gevolg hiervan is dat de steekproef niet representatief is van de onderzoekspopulatie (Bryman, 2016, p. 175)

Een tweede limitatie van het onderzoeksdesign is het cross-sectionele design van het onderzoek. Bij een cross-sectioneel design wordt de data op één moment in de tijd verzameld. Echter, hierdoor is het niet mogelijk om uitspraken te doen over causale relaties tussen HNW en *performance related behavior* (Bryman, 2016, p. 53). In dit onderzoek is gesproken over samenhang en relaties, maar het is dus belangrijk om op te merken dat hierbij niet wordt verwezen naar causale relaties, maar over patronen van samenhang tussen de verschillende variabelen (Bryman, 2016, p. 53). Ondanks het cross-sectionele design veelvoorkomend is binnen kwantitatief onderzoek, limiteert het wel de impact van dit onderzoek, omdat er geen causale relaties kunnen worden aangetoond.

Een derde limitatie van het onderzoeksdesign is de manier waarop *performance* is gemeten in dit onderzoek. Er is namelijk voor gekozen om de *performance* te meten op het individuele niveau van werknemers in plaats van bijvoorbeeld op organisatieniveau. Bovendien is de individuele *performance* gemeten op een *self-reported* manier, oftewel de respondenten hebben hun eigen *performance* gescoord. Dit zorgt voor een zogeheten *social desirability bias* (Bryman, 2016, p. 217). Door deze *bias* worden de sterke punten van hun *performance* overbelicht en de zwakke punten onderbelicht. Ondanks dat in de enquête de term *performance* is weggelaten om te voorkomen dat respondenten hun eigen *performance* hoger zouden waarderen vanwege sociale wenselijkheid, blijkt uit de beschrijvende waarden van de schaal voor *performance related behavior* en de hoge scores dat dit niet succesvol is geweest. Het gevolg hiervan is uiteindelijk dat de respondenten toch hun *performance*

relatief hoog hebben gescoord. Het is dus belangrijk om op te merken dat deze scores hoogstwaarschijnlijk niet representatief zijn voor de daadwerkelijke individuele *performance*, veroorzaakt door de *social desirability bias*.

Vanwege de hiervoor benoemde punten moeten de resultaten en conclusies van dit onderzoek voorzichtig worden geïnterpreteerd, omdat er verschillende limitaties zijn aan het onderzoek. Hierdoor wordt de generaliseerbaarheid en de toepasbaarheid van de resultaten ernstig beperkt.

### 5.2.3 Vervolgonderzoek

Gebaseerd op dit scriptieonderzoek kunnen er een aantal aanbevelingen worden gedaan voor toekomstig onderzoek. Als eerste methodisch punt wordt aanbevolen om een longitudinale aanpak op te zetten om zo de relatie tussen HNW en de individuele prestaties van medewerkers te kunnen onderzoeken. Deze longitudinale aanpak kan bijvoorbeeld dusdanig worden opgezet om een eerste meting plaats te laten vinden voordat HNW is geïmplementeerd en vervolgens de ontwikkeling in *performance* bij te houden naarmate HNW is geïmplementeerd. Hierbij is het de bedoeling om een grotere steekproef te trekken dan is gedaan in dit scriptieonderzoek. Hierdoor worden de limitaties van een onderzoek met een kleine steekproef weggenomen en kan tegelijk eventuele causaliteit worden aangetoond vanwege het longitudinale design.

Ten tweede wordt de aanbeveling gedaan om *performance* op een andere manier te meten dan individueel en *self-reported*. Zoals hiervoor beschreven brengt dit een aantal nadelen met zich mee, met name dat respondenten hun eigen *performance* hoger inschatten vanwege sociale wenselijkheid, waardoor *social desirability bias* kan ontstaan. Daarom moet in toekomstig onderzoek *performance* op een manier worden gemeten dan *self-reported*, welke op een meer objectieve manier gemeten kan worden. Hierbij kan ook worden gedacht om *performance* niet alleen op individueel niveau te onderzoeken maar ook op een hoger niveau, zoals; teams, afdelingen of op organisatieniveau. Dit geeft een objectiever beeld van de invloed van HNW op *performance* en een completer beeld.

Ten derde een contextuele aanbeveling om een soortgelijk onderzoek over de relatie tussen HNW met *performance* te onderzoeken onder een andere populatie. In dit onderzoek is de steekproef getrokken binnen gemeenten. Dit zijn publieke organisaties, waardoor het voor toekomstig onderzoek interessant kan zijn om de invloed van HNW op *performance* te onderzoeken in de private sector. In de private sector staat namelijk winst voornamelijk centraal en in de publieke sector vooral dienstverlening. Dit kan het interessant maken om te onderzoeken wat de relatie is tussen HNW en een meer winstgerichte manier van *performance* te onderzoeken.

Ten vierde een theoretische aanbeveling om andere moderatoren te verkennen. In dit onderzoek had *people-processing* vs. *people-changing* functies geen modererende rol in de relatie tussen HNW en *performance*. In dit onderzoek bleek het onderscheid tussen *people-processing* vs. *people-changing* functies geen modererend effect te hebben. Echter, bestaan er mogelijk andere moderatoren in de relatie tussen HNW en *performance*. De aanbeveling is daarom om andere moderatoren te verkennen. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan onderscheid tussen leidinggevende vs. ondergeschikte posities.

### 5.3 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek heeft op verschillende manieren een bijdrage geleverd aan de nog beperkte wetenschappelijke literatuur omtrent HNW. Zoals eerder besproken is de bestaande literatuur omtrent de invloed van HNW op *performance* beperkt en waren er *mixed findings* (Gerards et al., 2018, p. 518; Wohlers & Hertel, 2017). Dit onderzoek draagt bij aan de groep literatuur die stelt dat er een positieve relatie is tussen HNW en *performance*. En dan specifiek op *performance related behavior*, dus het gedrag wat werknemers vertonen gerelateerd aan *performance*, in plaats van voorbeelden zoals een hogere *performance* vanwege kantoor- en/of CO2 besparingen (Ruostela et al., 2015).

Ten tweede laat dit onderzoek een bijdrage zien op basis van het ontwikkelen van een schaal voor het onderscheid in functies van publiek dienstverleners, *people-processing* vs. *people-changing* taken. Ondanks dat de Cronbach's alpha van deze schaal aangaf dat deze schaal te vertrouwen was, werden geen significante effecten gevonden van deze schaal als moderator. Zoals eerder besproken ligt dit waarschijnlijk aan de opbouw van deze meetschaal, die slechts bestond uit een aantal vragen waar niet alle kenmerken van de verschillende functies in waren opgenomen. Toch doet dit onderzoek een eerste poging tot het creëren van een schaal om dit te meten.

Ten derde laat dit onderzoek ook zien dat het meten van *performance* een lastige taak blijkt. In lijn met Van Loon (2017) was de dimensie *efficiency*, een oorspronkelijk zelfstandige dimensie, opgenomen in de dimensie *output*. Maar gebaseerd op dit onderzoek is *efficiency* mogelijk toch geen onderdeel van de dimensie *output*, omdat de factoranalyse aangaf om *efficiency* uit de dimensie *output* te verwijderen. Daarbij werden de dimensies *responsiveness* en *democratic outcome* samengevoegd, maar hier bestaat een grote kans dat dit een gevolg is van de beperkte dataverzameling van dit onderzoek. Boyne (2002), waar Van Loon (2007) haar schaal op gebaseerd heeft, stelde dat *efficiency* een aparte dimensie was van *performance*, en gebaseerd op dit onderzoek kan hetzelfde worden geconcludeerd, omdat *efficiency* geen onderdeel blijkt te zijn van de dimensie *output*. Dit is een theoretische onderbouwing dat *efficiency* mogelijk toch een zelfstandige dimensie is.

Een vierde punt van wetenschappelijke relevantie dat dit onderzoek benadrukt, is het onderzoeken van HRM-praktijken als bundels in plaats van als losse HRM-praktijken. In dit onderzoek werden er significante resultaten gevonden op de bundels van de twee hoofdconcepten, HNW en *performance related behavior*. Dit bevestigt de eerdergenoemde veronderstelling dat samenhangende HRM-praktijken elkaar kunnen versterken (Boxall, 2012). Zoals de data-analyse laat zien, was er namelijk een interne samenhang tussen de verschillende facetten van HNW, maar was de relatie tussen HNW en *performance related behavior* alleen significant wanneer deze facetten gebundeld werden. Wanneer de hoofdconcepten werden opgedeeld in losse facetten en dimensies werden er slechts een beperkt aantal significante resultaten gevonden. Dit laat de waarde zien van het onderzoeken van HRM-praktijken als bundel en niet alleen als losstaande onderdelen.

### 5.4 Praktische implicaties

De resultaten van dit scriptieonderzoek laten op meerdere punten implicaties zien voor de praktijk. Ten eerste laat dit onderzoek relevante inzichten zien voor de toepassing van HNW in gemeenten. De belangrijkste praktische implicatie van dit onderzoek is dat HNW een significante positieve invloed heeft op de individuele *performance* van medewerkers. Dit geeft dus aan dat het voor organisaties, zoals gemeenten, waardevol kan zijn om HNW te implementeren. Belangrijk daarbij is om HNW als

bundel te implementeren in plaats van een enkel onderdeel van HNW, omdat mogelijk het effect op de individuele *performance* dan niet significant is.

Ten tweede laat dit onderzoek zien dat de investeringen van HNW het mogelijk waard kunnen zijn, omdat HNW leidt tot een hogere individuele *performance* van medewerkers. Onafhankelijk van het type gemeentelijk medewerker, met *people-processing* of *people-changing* functies, is HNW een waardevolle bundel van HR-praktijken om de individuele *performance* te verbeteren. Gemeenten kunnen dus in dezelfde mate de verschillende facetten van HNW aanreiken aan medewerkers verspreid over verschillende afdelingen. Hierbij hoeft geen rekening te worden gehouden met extra aandacht voor bepaalde facetten voor bepaalde gemeentelijk medewerkers gebaseerd op de taken die zij uitvoeren.

Ten derde laat dit onderzoek praktische implicaties zien voor de actuele situatie rondom het thuiswerken van gemeentelijk medewerkers. Zoals eerder genoemd werken veel medewerkers van gemeenten nu thuis vanwege het COVID-19 virus, waardoor er een discussie oplaait over de toepassing van HNW in gemeenten die dit nog niet implementeren en of het verstandig is om door te gaan met het laten thuiswerken van deze medewerkers. Gebaseerd op dit onderzoek kan worden gesteld dat dit niet zal leiden tot een verbeterde individuele *performance*, omdat alleen thuiswerken slechts een onderdeel is van één van de facetten van HNW. Alleen thuiswerken is dus niet voldoende. Voor een positieve invloed op de individuele *performance* moeten de andere facetten van HNW ook worden geïmplementeerd, dus medewerkers moeten ook de optie krijgen om gedeeltelijk op kantoor te werken. Alleen dan zal HNW een positieve invloed hebben op de individuele *performance* van gemeentelijk medewerkers.

## 6. Conclusie

Nu de resultaten van dit scriptieonderzoek zijn weergegeven zal er in dit hoofdstuk antwoord worden gegeven op de centrale onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag die centraal staat in dit onderzoek is: ***In hoeverre verschillen de relaties tussen Het Nieuwe Werken en het performance related behavior van medewerkers in gemeenten, en in hoeverre kunnen deze verschillen worden verklaard door het onderscheid in people-changing functies vis-a-vis people-processing functies van dienstverleners?*** Het beantwoorden van deze hoofdvraag is gebeurd in twee stappen. De eerste stap in het beantwoorden van de onderzoeksvraag was het aantonen van een relatie tussen HNW met *performance related behavior* van medewerkers in gemeenten. Het tweede deel van deze vraag stelt of hier verschillen in zijn en of deze verschillen kunnen worden verklaard aan de hand van het onderscheid in *people-changing* en *people-processing* functies van publiek dienstverleners. Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag, zijn gemeentemedewerkers als onderzoekspopulatie gebruikt. Dit leidde tot 60 participanten hoofdzakelijk verspreid over de gemeenten Den Haag, Nijmegen en Wijchen, waarbij de data kwantitatief en cross-sectioneel is verzameld.

Gebaseerd op de resultaten kan het eerste deel van de onderzoeksvraag worden beantwoord. De resultaten laten zien dat werknemers die in hogere mate de HNW-praktijken ervaren een hogere mate van *performance related behavior* vertonen. Gebaseerd op dit onderzoek kan daardoor worden geconcludeerd dat HNW leidt tot een hogere mate van *performance related behavior* onder medewerkers van gemeenten. Hetzelfde kan niet worden gezegd voor de losse praktijken van HNW. Alleen als de HNW-praktijken gebundeld worden ervaren medewerkers van gemeenten een hogere mate van *performance related behavior*.

Het tweede deel van de onderzoeksvraag was complexer om te beantwoorden. Gebaseerd op de empirische resultaten kunnen de verschillen niet worden verklaard aan de hand van het onderscheid in *people-changing* vis-a-vis *people-processing* functies. Ondanks dat de theoretische resultaten wel weergeven dat er significante verschillen zijn tussen dienstverleners met *people-changing* vis-a-vis *people-processing* taken wanneer het aankomt op de benodigdheden die zij hebben voor het uitvoeren van hun werkzaamheden. Dit betekent dat er geconcludeerd kan worden dat er geen verschillen zijn tussen dienstverleners met *people-processing* en *people-changing* functies met betrekking tot de relatie tussen HNW met *performance related behavior*. De relatief kleine steekproef en/of de schaal voor functie *people-processing* of *people-changing* kan ertoe hebben geleid dat er geen verklaarde verschillen zijn gevonden tussen de twee groepen dienstverleners. Er is dus meer en groter onderzoek nodig naar de vraag of HNW geschikt is voor een *one size fits all* toepassing. Desalniettemin kan dit onderzoek worden afgesloten met de conclusie dat HNW een positieve impact heeft op *performance*.

## 7. Bronvermelding

- A&O fonds gemeenten (2019). *Personeelsmonitor*. Den Haag: A&O fonds gemeenten. Geraadpleegd via <https://personeelsmonitor2019.aeno.nl/Personeelsmonitor-2019.pdf> (22-07-2020)
- Andersen, L. B., Boesen, A., & Pedersen, L. H. (2016). *Performance* in public organizations: Clarifying the conceptual space. *Public Administration Review*, 76(6), 852-862.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Moon, M. J., & Walker, R. M. (2010). Assessing organizational *performance*: Exploring differences between internal and external measures. *International Public Management Journal*, 13(2), 105-129.
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New technology, work and employment*, 15(1), 34-49.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: Par CC.
- Binnenlands Bestuur (2017, 12 september). *Niveau ambtenaren stijgt*. Geraadpleegd via: <https://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/niveau-ambtenaren-stijgt.9570875.lynkx> (11-07-2020)
- Binnenlands Bestuur (2019, 22 juni). *Gemiddelde leeftijd ambtenaar daalt*. Geraadpleegd via: <https://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/gemiddelde-leeftijd-ambtenaar-daalt.9929846.lynkx> (11-07-2020).
- Blok, M., Groenesteijn, L., Van Den Berg, C., & Vink, P. (2011). New ways of working: a proposed framework and literature review. In *International Conference on Ergonomics and Health Aspects of Work with Computers* (pp. 3-12). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Blom, R., Kruyen, P.M., Heijden, B.I.J.M. van der & Thiel, S. van (2020). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semi-public and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40 (1), 3-35.
- Borst, R.T. (2018). Comparing Work Engagement in People- Changing and People- Processing Service Providers - A Mediation Model With Red Tape, Autonomy, Dimensions of PSM, and Performance. *Public Personnel Management*, 47 (3), 287-313.
- Bovens, M. en Schillemans, T. (2009). *Handboek publieke verantwoording*. Den Haag: Lemma.
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 169-186.
- Bright, L. (2007). 'Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees?' *Review of Public Personnel Administration* 27(4), 361-79.

- Bryman (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2019) *Opleidingsniveau*. Geraadpleegd via: [https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/33/verschil-levensverwachting-hoog-en-laagopgeleid-groeit/opleidingsniveau\\_\(01-06-2020\)](https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/33/verschil-levensverwachting-hoog-en-laagopgeleid-groeit/opleidingsniveau_(01-06-2020)).
- Colyer, C. (2007). Innovation and Discretion, The Drug Court as a People-Processing Institution. *Criminal Justice Policy Review*. Vol 18(3), 313-329.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2011). 'The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance'. *Personnel Review*, 40 (2), 152-172.
- De Volkskrant (2017, november). *Het 'nieuwe werken' in Hollands Kroon loopt volledig uit de hand*. Geraadpleegd via: <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/het-nieuwe-werken-in-hollands-kroon-loopt-volledig-uit-de-hand~b56923e4/> (11-03-2020).
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2018). A stakeholder perspective on public sector innovation: why position matters. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 269-287.
- Demerouti, E., Derks, D., Lieke, L., & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being. In *The impact of ICT on quality of working life* (pp. 123-141). Springer, Dordrecht.
- Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public administration*, 87(4), 892-909.
- Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement?. *Personnel Review*, 47(2), 517-534.
- Graham, S. (2004). Beyond the 'dazzling light': From dreams of transcendence to the 'remediation' of urban life: A research manifesto. *New Media & Society*, 6(1), 16-25.
- Lee, A., Di Domenico, M., & Saunders, M. (2014). Location Independent Working in Academia: Enabling Employees or Supporting Managerial Control? *Journal of Workplace Rights*. Vol, 17(3-4), 425-422.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage.
- Microsoft. (2005). *Digital workstyle: the new world of work*. Washington: Microsoft. Geraadpleegd via: <https://docplayer.nl/1761610-Digitale-werkstijl-het-nieuwe-werken-een-microsoft-white-paper.html> (20-02-2020).
- Novay & TNO (2011). *Het Nieuwe Werken bij het Rijk*. Enschede & Delft: Novay & TNO.
- Peters, P., de Bruijn, T., Bakker, A., & van der Heijden, B. (2011). Plezier in Het Nieuwe Werken? Randvoorwaarden voor flow onder nieuwe arbeidscondities. *Tijdschrift voor HRM* (14) 31-47.
- PW. (2014, augustus). *Leidt Het Nieuwe Werken tot meer stress?* Geraadpleegd via: <https://overduurzameinzetbaarheid.nl/leidt-het-nieuwe-werken-tot-meer-stress/> (24-02-2020).

- Ruostela, J., Lönnqvist, A., Palvalin, M., Vuolle, M., Patjas, M., & Raji, A. L. (2015). 'New Ways of Working' as a tool for improving the performance of a knowledge-intensive company. *Knowledge management research & practice*, 13(4), 382-390.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Van Loon, N. M. (2017). Does context matter for the type of *performance*-related behavior of public service motivated employees?. *Review of public personnel administration*, 37(4), 405-429.
- Van Loon, N., Kjeldsen, A. M., Andersen, L. B., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2018). Only when the societal impact potential is high? A panel study of the relationship between public service motivation and performance related behavior. *Review of public personnel administration*, 38(2), 139-166.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported *performance*: more robust evidence of the PSM—performance relationship. *International review of administrative sciences*, 75(1), 11-34.
- Williams, M. (2016). *Key concepts in the philosophy of social research*. Sage.
- Wohlers, C., & Hertel, G. (2017). Choosing where to work at work—towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices. *Ergonomics*, 60(4), 467-486.



# Bijlage 1: Enquête

---

## Start of Block: Inleiding

Q0 Beste lezer,

In het kader van mijn scriptie voor de masteropleiding Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht nodig ik u uit deel te nemen aan mijn onderzoek naar uw werkbeleving vóór het coronavirus. Deelname is geheel vrijwillig.

Deze vragenlijst heeft als doel het onderzoeken van de gevolgen van Het Nieuwe Werken binnen de publieke sector. Het Nieuwe Werken is een manier om werk tijd- en plaatsonafhankelijk in te richten. Het concept wordt vaak, maar niet altijd, gekenmerkt door een open werkplek en de vrijheid voor medewerkers om zelf te bepalen waar en wanneer zij werken. Hierbij zal worden onderzocht of er verschillen zijn in deze samenhang tussen verschillende dienstverleners met verschillende soorten taken. In de vragenlijst wordt naar de persoonlijke meningen en ervaringen gevraagd. Het invullen van de vragenlijst kost ongeveer 5 minuten.

De verzamelde data wordt opgeslagen op een beveiligde locatie die wordt beheerd door de Universiteit Utrecht. De data zal niet worden gedeeld met personen buiten de Universiteit Utrecht en wordt voor een periode van zes maanden bewaard. U heeft ten alle tijden het recht om zich terug te trekken van het onderzoek, tijdens de dataverzameling, maar ook als de data al verzameld is. Bovendien heeft u ten alle tijden het recht om de data te laten verwijderen.

Bij vragen en/of opmerkingen kunt u contact opnemen met [mathijsroodenburgUU@gmail.com](mailto:mathijsroodenburgUU@gmail.com).

Alvast hartelijk bedankt voor uw deelname!  
Mathijs Roodenburg

- Ja, ik ga akkoord met deelname aan dit onderzoek. (ga door naar de vragenlijst) (1)
- Nee, ik ga niet akkoord met deelname aan dit onderzoek. (beëindig vragenlijst) (2)

## End of Block: Inleiding

---

### Start of Block: Demografische gegevens

Q1 Allereerst zouden wij graag een aantal vragen willen stellen over uw persoonlijke kenmerken.

Wat is uw geslacht?

- Man (1)
- Vrouw (2)
- Zeg ik liever niet (3)
- Anders, namelijk: (4) \_\_\_\_\_

---

Q2 Wat is uw geboortjaar?

\_\_\_\_\_

---

Q3 Wat is uw hoogst voltooide opleiding?

- Basisonderwijs, lagere school (1)
  - Lager beroepsonderwijs (i: LBO, LTS, VBO, LTO, LHNO, LEAO of VMBO-Praktijk) (2)
  - MAVO, VMBO-Theorie, IVO, MULO, en ten hoogste 3 jaar HAVO, HBS, VWO of VHMO (3)
  - HAVO, VWO, Atheneum, Gymnasium, HBS, MMS (i: ook propedeuse HBO en WO) (4)
  - Middelbaar beroepsonderwijs (i: MBO, MTS (voor 1968 UTS), Politieschool, KMS, MDS, MBS, SPD-1, MHNO of INAS) (5)
  - Hoger beroepsonderwijs: HBO-bachelor, HBO oude stijl (i: HTS (voor 1968 MTS) HDS, NLO, Politieacademie, MO A (2/3e graads), SPD-2/3, etc.) (6)
  - Universitaire opleiding: WO-bachelor, Kandidaatsexamen (7)
  - Hoger beroepsonderwijs: HBO-master (i: MO-B/1e graads, 2e fase Kunstopleiding, etc.) (8)
  - Universitaire opleiding: WO-master, WO oude stijl, Officiersopleiding aan het KIM, de KMA of de Defensie Academie (9)
  - Universitaire opleiding: gepromoveerd, post-doctorale beroepsopleiding (10)
  - Anders, namelijk (11) \_\_\_\_\_
-

Q4 Welke omschrijving sluit het beste aan bij uw werkzaamheden?

- Politiek (i: Griffie) (1)
- Management (i: Strategisch I tot en met III, tactisch, operationeel, programma's, projecten) (2)
- Beleid (i: Advies, ontwikkeling, uitvoering, handhaving) (3)
- Realisatie (i: Ontwerp & voorbereiding, toezicht, technische uitvoering) (4)
- Beheer (i: Locatie, systemen, gegevens, bedrijfsvoering) (5)
- Dienstverlening (i: Publiek, educatie) (6)
- Ondersteuning (i: Administratief & secretariael, facilitair, algemeen) (7)
- Anders, namelijk (8) \_\_\_\_\_

End of Block: Demografische gegevens

---

Start of Block: Block 6

Q5

Hieronder volgen een aantal stellingen met betrekking tot uw werksituatie. Hierbij staat uw eigen mening centraal. Er zijn dus geen goede of foute antwoorden.

In welke mate zijn de onderstaande situaties van toepassing op uw werksituatie?

	Helemaal niet (1)	Nauwelijks (2)	In redelijke mate (3)	In hoge mate (4)	In zeer hoge mate (5)
Ik heb veel contact met klanten/cliënten/andersoortige afnemers. (Q5_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb langdurig contact met klanten/cliënten/andersoortige afnemers. (bijv. over meerdere maanden herhaaldelijk contact) (Q5_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb per cliënt/klant/andersoortige afnemer éénmalig of hooguit enkele keren contact (bijvoorbeeld een paar keer over enkele weken). (Q5_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik creëer een fysieke of mentale verandering bij mijn klanten/cliënten/afnemers. (bijv. iemand zorg verlenen, thuissituatie verbeteren etc.) (Q5_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik probeer mijn klanten/cliënten/andersoortige afnemers iets te leren. (Q5_5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik beoordeel of mijn klant/cliënt/andersoortige afnemer ergens wel of geen recht op heeft. (bijv. vergunning, uitkering, subsidie etc.) (Q5_6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik leef een wettelijk kader strikt na tijdens het uitvoeren van mijn werkzaamheden (Q5_7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb veel autonomie/speelruimte nodig om mijn werk te kunnen doen. (Q5_8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het belangrijk wie mijn cliënten/klanten/afnemers zijn (hun identiteit) om mijn dienst te kunnen leveren. (Q5_9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

End of Block: Block 6

Start of Block: Het Nieuwe Werken

Q6

Hieronder volgen een aantal vragen met betrekking tot uw ervaring met Het Nieuwe Werken. Probeer dit zo precies mogelijk in te vullen.

Hoeveel jaar ervaring heeft u met Het Nieuwe Werken?

---

Q7 Hoeveel jaar ervaring heeft u met tijdsafhankelijk werken? (zelf bepalen wanneer u werkt)

---

Q8 Hoeveel jaar ervaring heeft u met plaatsafhankelijk werken? (zelf bepalen waar u werkt)

---

End of Block: Het Nieuwe Werken

---

Start of Block: Het Nieuwe Werken

Q9

Hieronder volgen een aantal stellingen met betrekking tot uw werksituatie. Hierbij staat uw eigen mening centraal. Er zijn dus geen goede of foute antwoorden. ‘

In welke mate zijn de onderstaande situaties van toepassing op uw werksituatie?

	Helemaal niet (1)	Nauwelijks (2)	In redelijke mate (3)	In hoge mate (4)	In zeer hoge mate (5)
Ik mag zelf mijn werktijden bepalen. (Q9_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik mag zelf bepalen waar ik werk. (Q9_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik mag thuis werken wanneer ik dat wil. (Q9_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan zelf een werkplek kiezen die aansluit bij de behoeften die ik heb. (bijv. concentratieruimte om in rust te kunnen werken) (Q9_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik mag zelf mijn manier van werken bepalen. (Q9_5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende bemoeit zich niet met de manier waarop ik mijn werk doe. (Q9_6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende beoordeelt mij op de kwaliteit van mijn geleverde werk, niet op de manier waarop ik gewerkt heb. (Q9_7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alle informatie die ik voor mijn werk nodig heb is via mijn computer, smartphone en/of tablet toegankelijk. (Q9_8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb overal en altijd toegang tot alle informatie die ik voor mijn werk nodig heb. (Q9_9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan collega's binnen het team snel bereiken. (Q9_10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan mijn direct leidinggevendenden snel bereiken. (Q9_11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan collega's buiten het team snel bereiken. (Q9_12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb de mogelijkheid om mijn werkschema aan te passen aan mijn privéleven (bijv. verzorging kinderen, mantelzorg, hobby's) (Q9_13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb de mogelijkheid om meer of minder uren te gaan werken. (Q9_14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q10

Hieronder volgen een aantal stellingen met betrekking tot uw werksituatie in een gebouw. Wanneer u niet in een gebouw werkt gelieve dan het zesde punt te selecteren.

In welke mate zijn de onderstaande stellingen van toepassing op uw werksituatie?

	Helemaal niet (1)	Nauwelijks (2)	In redelijke mate (3)	In hoge mate (4)	In zeer hoge mate (5)	Ik werk niet in een gebouw (6)
Het gebouw is zo ingericht dat collega's makkelijk te bereiken zijn. (Q10_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het gebouw is zo ingericht dat het management toegankelijk is. (Q10_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

End of Block: Het Nieuwe Werken

Start of Block: *Performance*

### Q11

Hieronder volgen een aantal stellingen met betrekking tot uw werkbeleving. Hierbij staat uw eigen mening centraal. Er zijn dus geen goede of foute antwoorden.

In hoeverre bent u het eens of oneens met onderstaande stellingen?

	Helemaal mee oneens (1)	Enigszins mee oneens (2)	Neutraal (3)	Enigszins mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Ik lever mijn werk op tijd af. (Q11_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik lever kwalitatief hoogwaardig werk. (Q11_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik let er goed op dat ik mijn werk efficiënt uitvoer. (Q11_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk geeft de maatschappij waar voor hun belastinggeld. (Q11_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De maatschappij kan tevreden zijn met mijn werk. (Q11_5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn klanten/cliënten/andersoortige afnemers zijn tevreden over de manier waarop ik mijn werk doe. (Q11_6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ontvang weinig klachten van mijn klanten/cliënten/andersoortige afnemers. (Q11_7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik behandel de mensen die hier binnenkomen op een correcte manier. (Q11_8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als dat nodig is kan ik burgers en inspecteurs inzicht geven in wat ik in mijn werk doe. (Q11_9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

End of Block: *Performance*

Start of Block: *Open vraag.*

### Q12

Heeft u naar aanleiding van deze vragenlijst nog opmerkingen? U kunt deze vraag ook gebruiken om eerdere antwoorden verder toe te lichten.

Als u geen verdere opmerkingen heeft kunt u deze vraag overslaan.

---