



Universiteit Utrecht  
Faculteit Sociale Wetenschappen

Universiteit Utrecht

Master psychologie, Arbeids- en Organisationspsychologie

MASTERTHESIS

Maakt 'Het Nieuwe Werken' een verschil in de Arbeidsbeleving van Medewerkers?

Een analyse in verschillende jaren

Vivianne Marguérite Plantinga 3628868

12-07-2011

Naam begeleider: Dr. E. van Steenbergen

Naam tweede beoordelaar: Dr. M. den Ouden

## Samenvatting

Het huidige onderzoek kijkt door middel van een analyse in meerdere jaren of er verschil is in arbeidsbeleving tussen medewerkers die 'nieuw werken' en medewerkers die dit niet doen. Dit is door middel van een independent sample t-toets onderzocht. De resultaten waren niet altijd eenduidig en moeten voorzichtig worden geïnterpreteerd. De variabelen *werktevredenheid* en *plezier in het werk* werden in lijn met de hypothese iets positiever ervaren door medewerkers die 'nieuw werkten'. Ook de *tevredenheid over de leidinggevende* en de *kwaliteit van het managementteam* werd enigszins positiever beoordeeld door medewerkers die 'nieuw werkten'. Op de variabele *werkdruk* werd tegen verwachting geen significant verschil gevonden. Er kwam geen eenduidig resultaat op de variabele *bevlogenheid* en *herstel na werk*. De *kwaliteit van samenwerken* werd daarentegen zoals verwacht negatiever beoordeeld. Daarnaast geeft dit onderzoek inzicht in de gebruikte *leiderschapsstijlen*. In het jaar 2010 is de arbeidsbeleving in zijn totaliteit gematigd positiever bij medewerkers die 'nieuw werken'. Over de andere jaren kunnen wat betreft de arbeidsbeleving in zijn totaliteit geen eenduidige uitspraken worden gedaan.

## Abstract

This research consists of an analysis in several years looking for the difference in work perception between employees who work conform the 'new way of working' and employees who don't. These differences were explored by an independent sample t-test. The results weren't conclusive and should be interpreted carefully. The perception on the variables *work satisfaction* and *pleasure in work* was slightly more positive for 'new workers'. This was as expected. *Satisfaction about the supervisor* and *the quality of the management team* was also assessed more positive by 'new workers'. There weren't any significant results on the variable *workload*. The results on *work engagement* and *recovery after work* weren't conclusive. The *quality of collaboration at work* was on the other hand as expected negatively assessed by 'new workers'. This research also gives an insight in the used leadership styles. The work perception in total is in the year 2010 somewhat more positive under 'new working' employees. The results in the other years don't give a univocal response on the assessed work perception in total.

## Introductie

### 'Het nieuwe werken'

In de afgelopen decennia is de technologie in sneltreinvaart ontwikkeld. Nieuwe geavanceerde technologieën zorgen ervoor dat we in een continue veranderende omgeving leven waarin iedereen met elkaar in verbinding staat. Dit heeft grote gevolgen voor organisaties en hun medewerkers. Organisaties zijn constant zoekende hoe ze alle veranderingen kunnen bijblijven en hoe ze deze veranderingen in hun eigen voordeel kunnen gebruiken. Wanneer organisaties niet inspelen op de veranderingen in de omgeving worden ze kwetsbaar (Ter Haar, Aarst & Verhoeven, 2010). Veel organisaties zoeken in 'het nieuwe werken' de oplossing. Er is in de literatuur en in de praktijk geen eenduidige definitie en toepassing van 'het nieuwe werken'. De organisaties die volgens deze werkstijl werken geven er allen hun eigen invulling aan. In de huidige studie zal de definitie van Dik Bijl worden gehanteerd. Bijl (2009) schrijft: "Het Nieuwe Werken is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door de medewerkers 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." (p. 27). Steeds meer grote bedrijven zoals Microsoft, SNS Reaal, KPN, Heineken en Philips hebben deze werkstijl omarmd. Het doel van deze overstap is onder andere flexibiliteit, productiviteit, klantgerichtheid, maatschappelijk verantwoord werken en een kostenreductie realiseren. Wat betekenen deze veranderingen voor de medewerker?

De overstap naar 'het nieuwe werken' heeft gevolgen voor de medewerker. Er wordt met deze werkstijl iets anders van de medewerker verwacht. Oude normen moeten worden losgelaten en er wordt een beroep gedaan op de inzet, verantwoordelijkheid, ondernemersgeest en het aanpassingsvermogen van de medewerker. In de populaire literatuur wordt verwacht dat deze veranderingen positieve effecten tot gevolg hebben. In een artikel in het tijdschrift *ésta* wordt gesteld dat 85% van de medewerkers positief over het nieuwe werken denken (Bartels, 2011). Zo is ook de titel van een niet wetenschappelijk artikel van Van Nuijsenberg (2010): 'Iedereen wordt beter van het nieuwe werken'. Hierin wordt aangegeven dat 'het nieuwe werken' ervoor kan zorgen dat het privéleven en het

werk beter op elkaar kunnen worden afgestemd. Daarnaast is het goed voor het milieu, omdat er minder gereisd en dus minder vervuild wordt. Werkgevers gaan er daarbij op vooruit, omdat de medewerkers productiever zijn en ze minder kantoorruimte nodig hebben. De bovengenoemde effecten, zoals toename van de productiviteit en afname van de hoeveelheid kantoorruimte zijn vaak opbrengsten voor de organisatie. De genoemde effecten voor de medewerker gaan voornamelijk over een verbeterde werk-privé-balans en een verbeterde werktevredenheid. De wetenschappelijke literatuur is echter verdeeld over het daadwerkelijke bewijs voor deze positieve effecten.

Vanwege het recente intreden van 'het nieuwe werken' is er beperkt empirisch onderzoek verricht naar dit verzamelbegrip. Telewerken wordt daarentegen al jaren ingezet in organisaties. De verschillende onderzoeken naar telewerken in de afgelopen jaren zijn echter niet tot overeenstemming gekomen of telewerken goed of slecht is voor de medewerker (Gajendran & Harrison, 2007). Positieve uitkomsten die in de wetenschappelijke literatuur worden aangehaald zijn een verbeterde werk-privé-balans, afname van reistijd, een hogere werktevredenheid en een verbeterde productiviteit (Konradt, Schmook, Wilm & Hertel, 2000; Illegems & Verbeke, 2004; Gajendran & Harrison, 2007). Deze uitkomsten worden in de literatuur onder andere verklaard door het gevoel van autonomie in het indelen van je werkuren en flexibiliteit. Negatieve uitkomsten die worden genoemd zijn een toename in werk-privé-conflict (Steward, 2000) en de afname van sociale relaties (Golden, 2006; Gajendran & Harrison 2007). Dit wordt verklaard door het vervagen van grenzen tussen werk en privé en de negatieve invloed van op afstand werken. De onderzoeken tot nu toe zijn grotendeels cross-sectionele dan wel correlatieve studies. De beperking van deze studies is dat louter naar de samenhang tussen variabelen wordt gekeken op één moment in de tijd. Andere beperkingen die veelvuldig voorkomen zijn onder andere een gering aantal respondenten en het ontbreken van controle groepen (Konradt, Hertel & Schmook, 2003).

Kortom, het is van belang om te kijken wat de invloed is van het 'het nieuwe werken' op de arbeidsbeleving van de medewerker. Kunnen medewerkers voldoen aan de veranderde verwachtingen en heeft dit invloed op hoe zij het werk beleven? Wanneer er meer inzicht is in de gevolgen van 'het nieuwe werken' voor medewerkers op de arbeidsbeleving kunnen organisaties beter inspelen op de positieve dan wel negatieve

effecten. Het huidige onderzoek kijkt naar het verschil in arbeidsbeleving tussen medewerkers die 'nieuw werken' en medewerkers die dit niet doen. Dit verschil wordt bekeken in het jaar dat de organisatie de overstap maakt met een kleine pilot groep en in de jaren die daar op volgen waarin een steeds groter aantal medewerkers volgens de nieuwe werkstijl zijn gaan werken.

### **Vraagstelling**

Het doel van deze studie is inzicht verkrijgen in de verschillen in arbeidsbeleving van medewerkers die 'nieuw werken' en medewerkers die dit niet doen. Dit resulteert in de volgende vraagstelling: 'In welke mate is er verschil in arbeidsbeleving tussen medewerkers die wel volgens 'het nieuwe werken' werken en medewerkers die dit niet doen wat betreft de ervaren kwaliteit van samenwerken (*samenwerken tussen eenheden, samenwerken binnen de eigen eenheid*), het welbevinden (*werktevredenheid, plezier in het werk, bevlogenheid*), de ervaren spanning (*herstel na werk, werkdruk*) en de stijl en tevredenheid betreffende de leidinggevende (*leidinggevende inspiratiebron, mensgericht, resultaatgericht en tevredenheid leidinggevende, kwaliteit van het managementteam*)' (zie onderzoeksmodel). Deze variabelen sluiten aan bij het debat in de wetenschappelijke literatuur. Daarbij is de keuze voor de variabele van praktische aard, omdat de data in het verleden zijn verzameld. Deze vraagstelling zal onderzocht worden door gebruik te maken van enkele arbeidsgerelateerde schalen van de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van Arbeid (VBBA). De data beslaan medewerkers in het jaar 2007, 2008, 2009 en 2010 die wel en niet 'nieuw werken' bij een grote financiële organisatie.

De hypothesen en het theoretisch kader zijn gebaseerd op onderzoek naar telecommuting, telewerk en flexibel werk vanwege het geringe onderzoek naar 'het nieuwe werken' als eenduidig begrip. Telewerk en telecommuting worden gedefinieerd als een vorm van virtueel werk waarin gebruik wordt gemaakt van computertechnologie om vanuit huis of een andere locatie dan het gebruikelijke kantoor te werken voor een gedeelte van de werkweek (Bailey & Kurland, 2002). Flexibel werk is een brede term die verschillende manieren van werken kan beslaan zoals verminderde werkuren, niet werken volgens de standaard uren, verschillende manieren van op afstand werken en werken volgens gecomprimeerde werktijden (Kelliher & Anderson, 2010).

De bovenstaande begrippen beslaan maar een deel van de definitie van Bijl over 'het nieuwe werken' dat in dit onderzoek gebruikt wordt. De literatuur gebaseerd op telecommuting, telewerk en flexible werk richt zich op de ruimte en vrijheid om te bepalen waar medewerkers werken en wanneer zij werken. Zoals Bijl (2009) aangeeft beslaat 'het nieuwe werken' echter ook de vrijheid en ruimte om te bepalen hoe, wanneer en met wie medewerkers werken. Vanwege het geringe onderzoek naar 'het nieuwe werken' als eenduidig begrip zullen deze aspecten van de nieuwe werkstijl niet in het theoretisch kader worden meegenomen. De resultaten zullen wel op de gehele definitie van 'het nieuwe werken' zijn gebaseerd. De medewerkers van de financiële organisatie waar de data zijn verzameld hebben de ruimte en vrijheid op alle aspecten van de definitie kunnen ervaren.

## Hypothesen

### *'Het nieuwe werken' en de ervaren kwaliteit van samenwerken*

'Het nieuwe werken' kan gevolgen hebben voor de manier van samenwerken. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken zorgen ervoor dat er niet meer vanzelfsprekend op dezelfde tijd en plaats gewerkt wordt als collega's. Daarbij zorgt op afstand werken voor een andere manier van communiceren in het samenwerken dan de traditionele face-to-face manier van met elkaar werken. De vraag is of dit ook invloed heeft op de kwaliteit van samenwerken. In dit onderzoek wordt er onderscheid gemaakt in de kwaliteit van *samenwerken tussen eenheden* en de kwaliteit van *samenwerken binnen de eigen eenheid*. Er is verassend weinig bekend over de invloed van telewerken op relaties (Golden, 2006).

Een risico van telewerken op de kwaliteit van samenwerken is professionele isolatie die kan ontstaan door de separatie van het sociale netwerk in het traditionele kantoor (Kurland & Bailey, 1999). Professionele isolatie betekent dat de medewerker het gevoel heeft dat hij/zij niet langer in contact staat met andere medewerkers op het werk (Diekema, 1992, zoals beschreven in Golden, Veiga & Dino, 2008). De wijze van samenwerken en de kwaliteit van de werkrelatie kunnen worden beïnvloed wanneer er professionele isolatie ontstaat (Golden, Veiga & Dino, 2008). Onderzoek naar telewerken toont negatieve effecten op sociale inclusie en leermogelijkheden waardoor een toename in sociale isolatie kan ontstaan (Cooper & Kurland, 2002; Morganson, Major, Oborn, Verive & Heelan 2010).

Telewerken kan professionele isolatie mogelijk eerder bewerkstelligen (Cooper & Kurland, 2002; Golden, Veiga & Dino, 2008) hetgeen de kwaliteit van samenwerken kan aantasten.

Wanneer er dieper ingegaan wordt op de kwaliteit van samenwerken speelt de sociale relatie dus een rol. Zelfverificatie kan van invloed zijn op de sociale relatie. In het literatuuronderzoek van Thatcher en Zhu (2006) wordt de relatie tussen telewerken en zelfverificatie onderzocht. Zelfverificatie stelt dat individuen een fundamentele behoefte hebben dat anderen hen zien zoals ze zichzelf zien (Swann, 1987 zoals beschreven in: Thatcher en Zhu, 2006). Een andere manier van interactie kan ervoor zorgen dat er niet meer aan deze fundamentele behoefte kan worden voldaan.

Het bovenstaande suggereert dat professionele isolatie en de behoefte aan zelfverificatie van invloed kunnen zijn op de kwaliteit van samenwerken. Er is immers nauwelijks onderzoek gedaan naar een direct verband tussen de nieuwe werkcondities en de kwaliteit van samenwerken. De literatuur laat wel de samenhang tussen telewerken en de communicatie dan wel de manier van samenwerken zien. Effectieve communicatie is gebaseerd op gemeenschappelijke kennis. Dit is kennis die medewerkers met elkaar gemeen hebben en waarvan ze weten dat ze deze kennis met elkaar gemeen hebben (Cramton, 2002). Het verkrijgen en behouden van deze gemeenschappelijke kennis is volgens Cramton een centraal probleem in 'het nieuwe werken'. Wanneer er niet meer effectief gecommuniceerd wordt heeft dit invloed op de kwaliteit van de communicatie. In een kwalitatief onderzoek van Konradt et al. (2000) waren alle deelnemers het eens dat de verbondenheid met het bedrijf problematisch was door op afstand te werken. Communicatie met kantoor was echter ambigu. Sommige medewerkers merkten behalve in de manier van communicatie niet veel verschil. Dit ging namelijk via mail en telefoon. Informele communicatie werd wel gemist. Het merendeel van de telewerkers in het onderzoek van Duxbury en Neufeld (1999) geeft ook aan dat ze geen communicatieverschil ervaren sinds ze part-time zijn gaan telewerken. De telewerkers die aangeven dat ze wel een verschil ervaren, ervaren dit verschil ook met name in de manier waarop gecommuniceerd wordt (minder face-to-face, meer telefonisch). De afname in effectieve communicatie die Cramton voorspelt wordt in de bovengenoemde onderzoeken niet door de medewerkers ervaren.

Ten slotte laat de literatuur zien dat er mogelijk essentiële voorwaarden voor een goede kwaliteit van samenwerken missen bij telewerken die er wel waren in de traditionele werkstijl. In de interviews in het onderzoek van Cooper en Kurland (2002) gaven managers in de privésector veelvuldig aan dat face-to-face contact essentieel was voor het creëren van familiariteit en kameraadschap. Het behouden van relaties met collega's lijkt af te nemen door telewerken (Golden, 2006; Gajendran & Harrison, 2007). De fysieke nabijheid van collega's zorgt er daarbij voor dat er makkelijker sterke en positieve relaties kunnen worden aangegaan en deze beter kunnen worden behouden (Monge, Rothman, Eisenberg, Miller en Kirstie, 1985, zoals beschreven in Gajendran & Harrison, 2007).

Op basis van de bovenstaande theorieën wordt verwacht dat de ervaren kwaliteit van samenwerken afneemt ondanks dat dit in eerder onderzoek niet altijd door de medewerkers wordt bevestigd. De sociale isolatie kan eerder teweeg worden gebracht, de behoefte aan zelfverificatie wordt mogelijk niet bevredigd, door het gebrek aan gemeenschappelijke kennis kan de effectiviteit van de communicatie afnemen en er missen mogelijk essentiële voorwaarden voor een goede kwaliteit van samenwerken. Daarom wordt hier de volgende hypothese geformuleerd:

*Hypothese 1:* De kwaliteit van samenwerken wordt negatiever ervaren door medewerkers die 'nieuw werken' dan door medewerkers die niet volgens deze werkstijl werken.

*Het welbevinden van medewerkers die werken volgens de nieuwe werkstijl*

Een veelgenoemde positieve uitkomst van 'het nieuwe werken' is een verbeterde *werktevredenheid*. Deze verwachting is in de wetenschappelijke literatuur gebaseerd op de toename in autonomie en de mogelijkheid om op een flexibele manier aan je eigen behoefte en verplichtingen te voldoen waardoor onder andere een verbeterde werk-privé-balans kan ontstaan (Kurland & Bailey, 1999). De resultaten in het onderzoek van Kelliher en Anderson (2010) zijn in overeenstemming met deze verwachting. Dit onderzoek laat zien dat flexibele medewerkers een hoger level van algemene werktevredenheid aangeven dan de medewerkers die niet flexibel werken. Ook de resultaten op de vragenlijst in het onderzoek van Illegems en Verbeke (2004) suggereren dat medewerkers die telewerken de invloed van telewerken op werktevredenheid als positief ervaren.



Meerdere onderzoeken laten zien dat de impact van telewerken mede wordt beïnvloed door de frequentie ervan (Bailey & Kurland, 2002). In lijn hiervan laten verschillende onderzoeken dan ook zien dat telewerken positief samenhangt met werktevredenheid (Morganson, et al. 2010, Gajendran & Harrison, 2007) wanneer er een optimale frequentie is tussen het aantal dagen dat er thuis en op het kantoor wordt gewerkt (Golden & Veiga, 2005; Virick, DaSilva & Arrington, 2010). De resultaten in het onderzoek van Golden (2006) vinden bevestiging voor een curvilineair omgekeerd U verband tussen de hoeveelheid telecommuting en werktevredenheid. Dit wil zeggen dat werktevredenheid eerst een positieve trend laat zien bij een toename in telecommuting. Dit is echter tot een bepaald brekpunt. Wanneer dit brekpunt is bereikt verandert de positieve relatie tussen de hoeveelheid telecommuting en werktevredenheid in een tegengestelde richting waardoor het negatief met elkaar samenhangt. Visueel heeft dit verband de vorm van een omgekeerde U. Golden adviseert dan ook dat wanneer je de werktevredenheid wil maximaliseren het aan te raden is om de hoeveelheid telewerken te beperken tot ongeveer twee dagen per week. Fonner en Roloff (2010) vinden echter in hun onderzoek onder intensief en minder intensieve telewerkers dat zelfs wanneer medewerkers meer dan 50 % van de tijd telewerken ze meer tevreden blijven dan medewerkers die het merendeel van de tijd in de traditionele setting werken. Dit wijst erop dat de werktevredenheid een positieve relatie met telewerken laat zien zelfs bij medewerkers die meer dan twee dagen telewerken.

Over het algemeen wordt het positieve verband tussen telewerken en werktevredenheid in de bovenstaande literatuur bevestigd. De frequentie van telewerken lijkt echter een variabele die van grote invloed kan zijn. In de nieuwe werkstijl hebben medewerkers de ruimte en vrijheid om zelf de balans op te zoeken tussen thuiswerken en op kantoor werken. Praktisch gezien is het niet mogelijk frequentie in dit onderzoek mee te nemen. Doordat medewerkers zelf de optimale frequentie kunnen bepalen wordt in dit onderzoek verwacht dat de invloed van frequentie bovendien maar gering aanwezig zal zijn. Werktevredenheid wordt in dit onderzoek op twee manieren gemeten namelijk door de schaal *plezier in het werk* en door te vragen naar de werktevredenheid. Daarom wordt hier de volgende hypothese geformuleerd:

*Hypothese 2:* Medewerkers die ‘nieuw werken’ hebben een hogere werktevredenheid en meer plezier in het werk dan medewerkers die niet volgens deze werkstijl werken.

*Bevlogenheid* krijgt sinds korte tijd veel aandacht. Het is een begrip dat ontstaan is vanuit de positieve psychologie en gezien kan worden als het tegenovergestelde van een burnout. Een bevlogen medewerker is energiek en toegewijd (Schaufeli & Bakker, 2004). Bakker (2009) stelt dat werkgerelateerde hulpbronnen een positief effect hebben op bevlogenheid. Onder deze werkgerelateerde hulpbronnen vallen autonomie maar ook feedback, sociale steun en coaching. Het nieuwe werken geeft flexibiliteit en vrijheid die de autonomie kunnen verhogen. Zoals eerder beargumenteerd bij de kwaliteit van samenwerken verwachten we op basis van de literatuur dat de sociale steun negatief samenhangt met ‘het nieuwe werken’. Vrijheid van handelen bevredigt de behoefte aan autonomie en sociale steun bevredigt de behoefte om bij een groep te behoren (Bakker, 2009). De maatregelen die genomen worden in ‘het nieuwe werken’ stimuleren echter alleen de vrijheid van handelen en daarmee autonomie en niet de sociale steun. De bovengenoemde literatuur ondersteunt dus niet eenduidig een positief verband tussen ‘het nieuwe werken’ en bevlogenheid. Op basis van het bovenstaande kan geen eenduidige verwachting worden geformuleerd. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

*Onderzoeksvraag 1:* Is er verschil tussen medewerkers die ‘nieuw werken’ en medewerkers die niet volgens deze werkstijl werken in bevlogenheid?

*Wordt de ervaren spanning beïnvloed door ‘het nieuwe werken’*

‘Het nieuwe werken’ zorgt ervoor dat medewerkers altijd kunnen werken waardoor ze het werk in de privésfeer mogelijk niet los kunnen laten (Harris, 2003). Daarbij worden de tijden van het werken zelf ingedeeld waardoor ook ’s avonds gewerkt kan worden. Dit zorgt ervoor dat de ingebouwde herstelmomenten zoals in de oude situatie mogelijk verdwijnen. Dit kan van invloed zijn op het *herstel na werk*. Herstel na werk is de behoefte om te herstellen van vermoeidheid veroorzaakt door werk gedurende of na een dag werken (Sluiter, Van der Beek & Frings-Dresen, 1999; Jansen, Kant, Van Amelsvoort, Nijhuis & Van den Brandt, 2003; Kinnunen, Mauno & Siltaloppi, 2010). Wanneer er grote behoefte is aan herstel na werk kan dit een voorspeller zijn van gezondheidsproblemen (Sluiter et al., 1999).

In een cross-sectioneel onderzoek van Jansen et al. (2003) wordt aangegeven dat overwerken geassocieerd wordt met meer behoefte aan herstel na werk. Daarbij heeft de groep die in onregelmatige ploegdiensten werkt de hoogste behoefte aan herstel na werk. In het onderzoek van Peters, Den Dulk en Van der Lippe (2009) wordt een positieve relatie gevonden tussen tijd-ruimtelijke flexibiliteit en overwerk. De nieuwe werkstijl kan zorgen voor een toename in overwerk en daardoor herstel na werk negatief beïnvloeden. Het werk wordt bovendien onregelmatiger doordat je niet langer aan tijd en plaats gebonden bent. Door de extra en onregelmatige werkuren wordt in het huidige onderzoek een negatief effect op herstel na werk verwacht. Daarom wordt de volgende hypothese geformuleerd:

*Hypothese 3: Medewerkers die 'nieuw werken' ervaren meer behoefte aan herstel na werk ten opzichte van medewerkers die niet volgens deze werkstijl werken.*

De beleving van de medewerker kan ook veranderen wat betreft de *werkdruk*. Werkdruk is in het huidige onderzoek gedefinieerd als de tijdsdruk die er wordt ervaren in het werk (Van Steenbergen, Kluwer & Karney, 2011). Wanneer de werk-privé-balans verstoord is door thuiswerken kan een toename in werkdruk worden ervaren. De resultaten in de studie van Peters et al. (2009) doen vermoeden dat thuiswerken zowel positieve als negatieve effecten op de werk-privé-balans van medewerkers kan hebben. Aan de ene kant vervagen de grenzen tussen werk en privé en ervaren telewerkers problemen in het starten en stoppen met werken en het afbakenen van vrije tijd (Steward, 2000). Aan de andere kant zijn medewerkers die thuiswerken beter in staat om werk en privé te combineren (Peters et al. 2009; Major, Verive & Joice, 2008). Het onderzoek van Morganson et al. (2010) vond geen verschil in de mate van ondersteuning in de werk-privé-balans tussen thuiswerkers en kantoorwerkers. De verstoring in werk-privé-balans wordt niet eenduidig ondersteund door de literatuur waardoor er geen aanwijzing is voor de invloed van werk-privé-balans op werkdruk.

De flexibiliteit die geboden wordt in de nieuwe werkstijl kan ook van invloed zijn op werkdruk. Deze flexibiliteit in bijvoorbeeld tijd en plaats kan er voor zorgen dat medewerkers meer ruimte in de dag hebben om te werken. Hierdoor ligt er minder druk op het halen van deadlines voor 17.00 uur op kantoor omdat er ook de mogelijkheid is om werk

later op de dag (thuis) af te ronden. Ook zorgt de flexibiliteit en keuzevrijheid er mogelijk voor dat er wel meer gewerkt wordt maar dat dit als eigen keuze wordt ervaren en niet als een toename in werkdruk. Omdat beperkt onderzoek is gedaan naar werkdruk in combinatie met telewerk en flexibel werk zal deze variabele exploratief onderzocht worden. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

*Onderzoeksvraag 2: Ervaren medewerkers die 'nieuw werken' werkdruk anders dan medewerkers die niet volgens deze werkstijl werken?*

*Is leidinggeven in 'het nieuwe werken' anders?*

De nieuwe werkstijl zorgt ervoor dat de leidinggevende op afstand moet sturen en op resultaat moet afrekenen. Hoe ervaren medewerkers deze verandering? Het gebrek aan fysieke aanwezigheid zorgt ervoor dat een leidinggevende meer indirect en delegerend te werk moet gaan (Konradt, Hertel & Schmook, 2003). Illegems en Verbeke (2004) verwachten dat er meer problemen ontstaan met de directe leidinggevende door het verlies van dagelijks contact op kantoor. De respondenten die telewerken bevestigen deze verwachting niet. In de meta-analyse van Gajendran en Harrison (2007) wordt ook een negatief verband verwacht, maar zij vinden juist een positief verband tussen telewerken en de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende. In het onderzoek van Neufeld, Fang en Wan (2008) wordt geen verschil aangetoond in de effectiviteit van de communicatie en de waargenomen leiderschapskwaliteit. De bovenstaande onderzoeken laten geen eenduidige veranderingen zien in de *kwaliteit van leidinggeven*. De verandering in *ervaren leiderschapsstijl* zoals meegenomen in de vragenlijst is nog niet eerder op deze manier onderzocht. Het onderwerp leidinggeven zal in dit onderzoek exploratief meegenomen worden. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

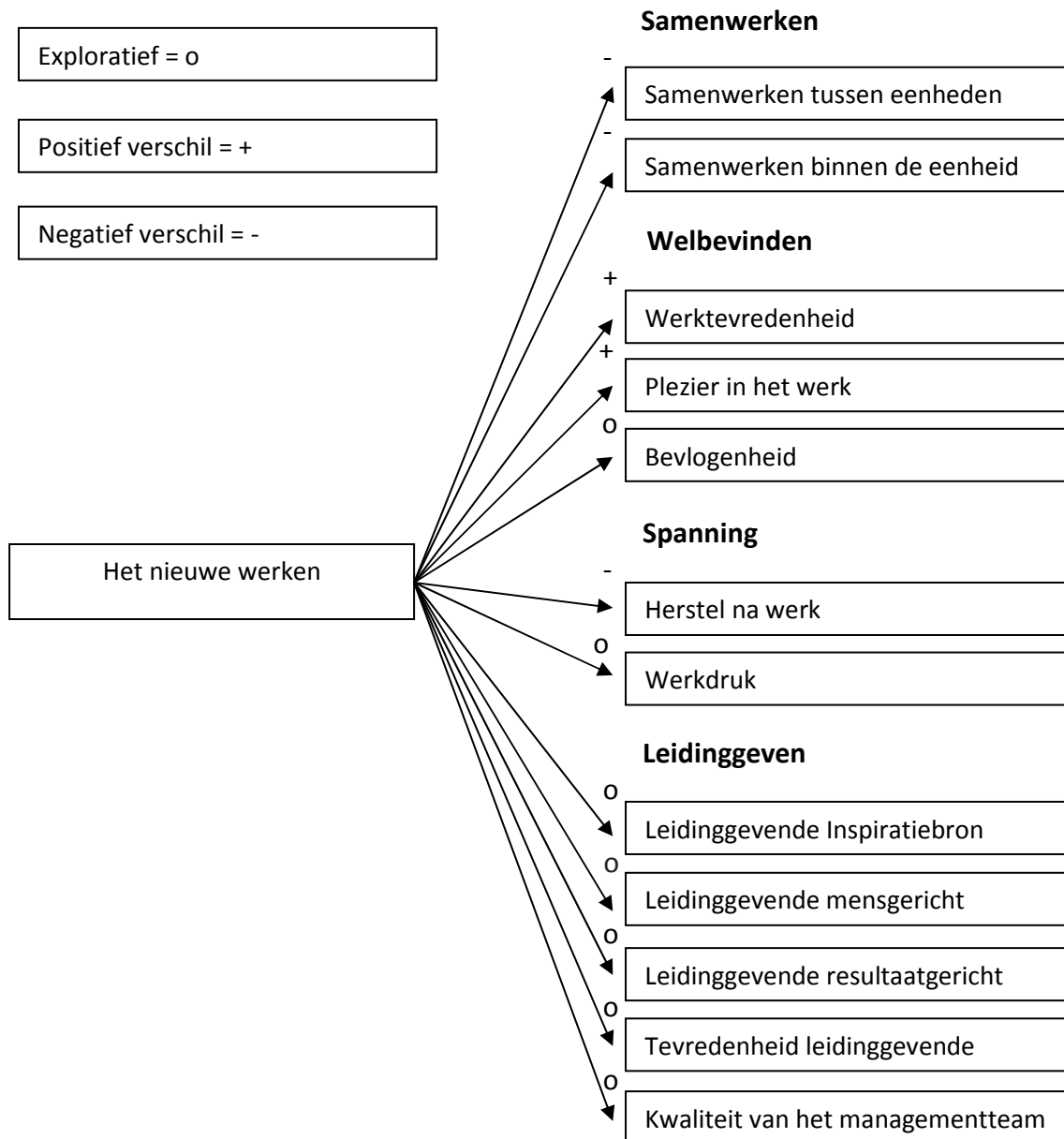
*Onderzoeksvraag 3: Ervaren medewerkers die 'nieuw werken' verandering in de kwaliteit en stijl van leidinggeven ten opzichte van medewerkers die niet volgens deze werkstijl werken?*

In het huidige onderzoek wordt er geprobeerd antwoord te geven op de vraag in welke mate het nieuwe werken een verandering in de arbeidsbeleving van medewerkers laat zien. Er zal gekeken worden naar de verschillen tussen medewerkers die 'nieuw werken' en medewerkers die dit niet doen. Het huidige onderzoek betreft een vergelijking in

verschillende jaren. In de resultaten zullen de statische toetsen uiteen worden gezet waarna in de discussie de conclusie en beperkingen van het onderzoek aan bod komen.

Het bovenstaande leidt tot het volgende onderzoeksmodel:

Verwachte verschillen tussen medewerkers die 'nieuw werken' en medewerkers die niet volgens deze werkstijl werken:



## **Methoden**

### **De financiële organisatie**

De organisatie waar de data zijn verzameld is een grote financiële organisatie die stapsgewijs is overgestapt naar 'het nieuwe werken'. In 2008 is de organisatie begonnen met een pilot waar enkele eenheden aan deelnamen. Zij kregen mobiele apparatuur, een activiteitengerelateerd kantoor en de vrijheid om hun eigen werktijd en werkplaats te bepalen. Een activiteitengerelateerd kantoor is een kantoor waar de medewerker niet langer een eigen werkplek op een eigen vloer heeft maar waar de medewerker naar gelang zijn werk een plek kan kiezen in het gebouw die bij de werktak past. In de loop van 2009 en 2010 zijn het merendeel van de eenheden die binnen de scope van het verandertraject lagen volgens de nieuwe werkstijl gaan werken. De instapmomenten van de eenheden zijn divers. De keuze om over te gaan naar de nieuwe werkstijl werd gemaakt door de eenheid zelf en niet top-down afgedwongen. Iedere eenheid mocht daarbij ook zijn eigen invulling geven aan de nieuwe werkstijl. Zij konden indien gewenst gebruik maken van een daarvoor opgericht overkoepelend programma voor advies en het inzetten van hulpmiddelen zoals verschillende workshops.

### *Respondenten*

Jaarlijks bepaalden de eenheden zelf of zij deelnamen aan de vragenlijst. Hierdoor kunnen de deelnemers per jaar van elkaar verschillen. De deelnemers zijn dus niet random aan de steekproef toegewezen. De deelname van de medewerkers was op vrijwillige basis, onder werktijd en er werd strikt vertrouwelijk met de onderzoekgegevens omgegaan. Het invullen van de vragenlijst, die digitaal werd aangeleverd, duurde ongeveer 25 minuten en kon op elk moment door de deelnemer onderbroken worden. De gegevens werden in dat geval opgeslagen zodat de deelnemer bij opnieuw aanmelden direct terugkeerde naar de plek waar de vragenlijst verlaten was. De keuze voor de overstap naar en de invulling van 'het nieuwe werken' was in handen van de eenheden zelf. Hierdoor was niet objectief vast te stellen wanneer een eenheid overstapte. Daarom is er voor dit onderzoek aan de overkoepelend transformatiemanager gevraagd aan te geven welke eenheden op welk moment zijn overgestapt naar de nieuwe werkstijl.

In tabel 1 zijn de kenmerken van de respondenten weergegeven. In het jaar 2007 waren er 7485 medewerkers werkzaam bij de financiële organisatie en maakten 23 eenheden de keuze om deel te nemen aan de vragenlijst. Het aantal respondenten op de vragenlijst was 4702, een respons van 63% op het totaal aantal medewerkers. In 2008 waren er 8032 medewerkers werkzaam, maakten 10 eenheden de keuze om deel te nemen aan de vragenlijst en was de respons 62% (4974 medewerkers) op het totaal aantal medewerkers. Het jaar 2009 bestond uit 8437 medewerkers met een deelname van 13 eenheden en een respons van 53% (4471) op het totaal aantal medewerkers. In het jaar 2010 waren er 8729 medewerkers werkzaam bij de financiële organisatie. In dit jaar namen 13 eenheden deel aan de vragenlijst en was er een respons van 52% (4559) op het totaal aantal medewerkers. Te zien is dat in alle jaren met uitzondering van 2009 er meer mannelijke dan vrouwelijke respondenten waren. In 2009 is er een hoog aantal missing values op de variabele geslacht (31%). Daarnaast ligt de gemiddelde leeftijd rond de 40 jaar en is er een kleine toename tussen 2007 en 2010. Het gemiddelde aantal jaren dat de medewerkers werkzaam is, ligt rond de 9,5 jaar en men zit gemiddeld 4,5 jaar in de huidige functie. In het jaar 2009 is het aantal jaren dat de medewerkers gemiddeld werkzaam zijn bij de organisatie iets hoger dan de andere jaren met een gemiddelde van 11 jaar. Het gemiddeld aantal uren dat medewerkers werkzaam zijn per week ligt rond de 35 uur. De kenmerken van de respondenten tussen de jaren lijken maar gering van elkaar te verschillen.

In het jaar 2007 namen 4702 medewerkers deel aan het vragenlijst onderzoek waarvan geen enkele medewerker was overgestapt naar 'het nieuwe werken'. In het jaar 2008 namen 4974 medewerkers deel waarvan 533 (11%) overgestapt waren naar 'het nieuwe werken' en 4430 (89%) medewerkers niet volgens deze werkstijl werkten. In het jaar 2009 namen 4471 medewerkers deel waarvan inmiddels 3107 (69%) overgestapt waren naar 'het nieuwe werken' en 1362 (31%) medewerkers die niet volgens deze werkstijl werkten. In het jaar 2010 werden van de 4559 medewerkers 3352 (74%) medewerkers meegenomen die zijn overgestapt naar 'het nieuwe werken' en 1199 (26%) medewerkers die dit niet deden.

Tabel 1: een overzicht van de kenmerken van de respondenten per jaar

|                                       | 2007         | 2008       | 2009       | 2010       |
|---------------------------------------|--------------|------------|------------|------------|
| Aantal respondenten                   | 4702 (63%)   | 4974 (62%) | 4471 (53%) | 4559 (52%) |
| Man                                   | 2941 (63%)   | 3195 (64%) | 1577 (35%) | 2888 (63%) |
| Vrouw                                 | 1740 (37%)   | 1777 (36%) | 1511 (34%) | 1669 (37%) |
| Overgestapt naar 'het nieuwe werken': |              |            |            |            |
| Wel                                   | 0 (0%)       | 533 (11%)  | 3107 (69%) | 3352 (74%) |
| Niet                                  | 4702 (100 %) | 4430 (89%) | 1362 (31%) | 1199 (26%) |
| Gem. leeftijd                         | 40,17        | 40,54      | 40,79      | 41,12      |
| Gem. aantal jaren bij de organisatie  | 9,67         | 9,74       | 11,08      | 9,12       |
| Gem. aantal jaren in huidige functie  | 4,30         | 4,46       | 4,35       | 4,71       |
| Gem. aantal uren werkzaam p/w         | 34,67        | 34,85      | 35,05      | 35,42      |

## **VBBA**

Om de arbeidsbeleving in kaart te brengen werd gebruik gemaakt van de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA) gebruikt. De VBBA is opgezet met twee doelen. Ten eerste meet het verschillende aspecten van het werk die met de persoonlijke beleving van respondenten in verband staan. Ten tweede meet het ook zichtbare kenmerken in de werksituatie die respondenten kunnen beoordelen (Van Veldhoven, Meijmans, Broersen & Fortuin, 2002). Dit is terug te zien in de vragen. Zo zijn enkele vragen gericht op de beleving van de arbeid zoals bijvoorbeeld de vragen betreffende bevlogenheid en werkdruk. Andere vragen zijn meer gericht op het beoordelen van de arbeid zoals de vragen betreffende de kwaliteit van samenwerken en de kwaliteit van het managementteam.

## *Samenwerken*

Er is gekozen om een deel van de vragenlijst te gebruiken om de afhankelijke variabelen genoemd in de inleiding te meten. Zoals eerder genoemd was in dit onderzoek de variabelen samenwerken opgedeeld in samenwerken tussen eenheden en samenwerken binnen de eigen eenheid. Beide schalen zijn gemeten op een vijfpunts Likert-schaal, van 'helemaal mee eens' tot 'helemaal mee oneens', met als resultaat een schaalscore die loopt van 0 tot 100 waarbij 100 de meest positieve schaalscore is. De schaal *samenwerken tussen eenheden* bestond uit vijf items (2007  $\alpha = 0,87$ ; 2008  $\alpha = 0,86$ ; 2009  $\alpha = 0,87$ ; 2010  $\alpha = 0,86$ ).



Een voorbeelditem was: 'Ondersteunen we elkaar bij het oplossen van problemen'. In deze schaal beoordeelden medewerkers in hoeverre zij vonden dat ze zelf goed met verschillende onderdelen binnen de organisatie samenwerkten.

De schaal *samenwerken binnen de eigen eenheid* bestond uit 7 items (2007  $\alpha = 0,87$ ; 2008  $\alpha = 0,89$ ; 2009 en 2010  $\alpha = 0,88$ ). Hier werd beoordeeld in hoeverre medewerkers vonden dat ze binnen de eigen eenheid goed samenwerkten. Een voorbeelditem binnen deze schaal was: 'Ondersteunen we elkaar bij het oplossen van problemen'.

### *Welbevinden*

De variabelen welbevinden bestond uit de variabele werktevredenheid gemeten door plezier in het werk en werktevredenheid en de variabele bevlogenheid. *Plezier in het werk* werd gemeten door de eerder genoemde vijfpunts Likert-schaal met als resultaat een schaalscore van 0 tot 100. Deze schaal bestond uit 6 items (2007  $\alpha = 0,82$ ; 2008  $\alpha = 0,79$ ; 2009 en 2010  $\alpha = 0,83$ ). Medewerkers gaven op deze vragen hun subjectieve beleving betreffende het plezier in het werk wat ze doen. Een van de items was: 'Ik vind mijn werk nog steeds boeiend, elke dag weer'. De *werktevredenheid* werd niet gemeten door een schaalscore maar door de volgende vraag op een vijfpunts Likert-schaal te beantwoorden: 'Alles overwegend ben ik tevreden over het werken bij de financiële organisatie'. Ook werd de medewerkers gevraagd om een rapportcijfer te geven betreffende de tevredenheid over het werken bij de financiële organisatie. De schaal *bevlogenheid* werd eveneens op een vijfpunt Likert-schaal gemeten met als resultaat een schaalscore van 0 tot 100 en bestond uit 9 items (2007 t/m 2009  $\alpha = 0,91$ ; 2010  $\alpha = 0,90$ ). Ook hier werd de subjectieve beleving in het werk op deze 9 items gevraagd. Een voorbeelditem was: 'Op mijn werk bruis ik van energie'.

### *Spanning*

De variabele spanning werd gemeten door de schalen werkdruk en herstel na werk. Deze schalen werden beide op een vierpunt schaal gemeten van 'altijd' tot 'nooit'. De schaal *werkdruk* bestond uit 6 items (2007 t/m 2010  $\alpha = 0,85$ ) met als resultaat een schaalscore van 0 tot 100, waarin medewerker aangeven of ze het werk konden bijblijven. Een vraag die gesteld werd was: 'Moet u zich haasten?'. Daarnaast werden medewerkers ook gevraagd de

volgende stelling: 'Ik vind mijn werkdruk gemiddeld genomen...' af te maken door middel van een vijfpunt schaal van 1 'veel te hoog' tot 5 'veel te laag'. Daarnaast bestond de schaal *herstel na werk* uit 6 items (2007  $\alpha = 0,84$ ; 2008 t/m 2010  $\alpha = 0,85$ ) met als resultaat een schaalscore van 0 tot 100, waarin de medewerkers aangaven of ze de behoefte hadden om te herstellen na het werk. Dit werd gevraagd doormiddel van items zoals: 'Ik vind het moeilijk om me te ontspannen aan het einde van een werkdag'.

### *Leidinggeven*

Ten slotte is de variabele leidinggeven meegenomen. Hierin werd de leiderschapstijl onderzocht in de schalen *leidinggevende inspiratiebron* bestaande uit 5 items (2007 t/m 2010  $\alpha = 0.92$ ) zoals: 'Mijn directe leidinggevende geeft zelf het goede voorbeeld', *leidinggeven mensgericht* bestaande uit 3 items (2007 t/m 2009  $\alpha = 0.91$ ; 2010  $\alpha = 0.90$ ) zoals: 'Mijn directe leidinggevende luistert naar zaken die voor mij van belang zijn' en *leidinggeven resultaatgericht* bestaande uit 3 items (2007  $\alpha = 0.88$ ; 2008 t/m 2010  $\alpha = 0.87$ ) zoals: 'Mijn directe leidinggevende let op fouten in prestaties die correctie behoeven'. Allen met als resultaat een schaalscore van 0 tot 100. De *tevredenheid over de leidinggevende* werd niet gemeten door een schaalscore maar door het volgende item op een vijfpunts Likert-schaal te beantwoorden: 'Ik ben tevreden over de manier waarop mijn directe leidinggevende leiding geeft'.

De schaal *kwaliteit managementteam* bestond 5 items (2007  $\alpha = 0.87$ ; 2008  $\alpha = 0.88$ ; 2009 en 2010  $\alpha = 0.87$ ) met als resultaat een schaalscore van 0 tot 100 op een vijfpunt Likert-schaal waarin medewerkers de kwaliteit van het managementteam beoordeelden. Een van de items was: 'Het managementteam van 'mijn eenheid' communiceert open en frequent met de medewerkers'.

### **Analyse**

In het huidige onderzoek zijn de verschillen tussen de medewerkers die 'nieuw werken' en medewerkers die niet volgens deze werkstijl werken zijn door middel van een independent sample t-toets binnen elk jaar onderzocht. Repeated measures analyses waren niet mogelijk, omdat de data per jaar niet op individueel niveau waren gespecificeerd. Met de independent sample t-toets is gekeken of er significante verschillen waren op de

bovengenoemde schalen betreffende de arbeidsbeleving. Hieronder zullen de resultaten worden weergegeven en verder worden toegelicht.

## Resultaten

In dit onderzoek is onderzocht of er wat betreft arbeidsbeleving een verschil is tussen medewerkers die 'nieuw werken' en medewerkers die dit niet doen. Elk jaar heeft een andere groepssamenstelling. De resultaten zullen per variabele worden toegelicht (voor de bivariate correlaties per jaar, zie bijlage).

### ***Samenwerken***

#### *Samenwerken tussen eenheden*

In het jaar 2008 zijn er, gelet op de variabele *samenwerken tussen eenheden*, geen significante verschillen gevonden tussen medewerkers die wel werken volgens 'het nieuwe werken' en medewerkers die niet volgens deze werkstijl werken (zie tabel 3). In het jaar 2009 werd er wel een significant verschil gevonden op de variabele *samenwerken tussen eenheden* (zie tabel 4). Medewerkers die 'nieuw werkten' ( $M_{wel}=61.65$ ,  $SD=15.44$ ) scoorden lager dan medewerkers die niet volgens deze werkstijl werkten ( $M_{niet}=62.82$ ,  $SD=15.21$ ) op *samenwerken tussen eenheden*;  $t(3819)=-1.95$ ,  $p = 0.05$ . Dit resultaat ondersteunt hypothese 1 dat medewerkers die werken volgens de nieuwe werkstijl de kwaliteit van *samenwerken* lager beoordelen dan medewerkers die niet 'nieuw werkten'. In het jaar 2010 werd wederom een significant verschil gevonden op *samenwerken tussen eenheden*. Medewerkers die 'nieuw werkten' ( $M_{wel}=62.06$ ,  $SD=15.16$ ) scoorden lager dan medewerkers die niet volgens deze werkstijl werkten ( $M_{niet}= 63.16$ ,  $SD=14.53$ ) op *samenwerken tussen eenheden*;  $t(4496)= -2.17$   $p = 0.03$  (zie tabel 5). Dit resultaat ondersteunt wederom hypothese 1. De gevonden (significante) verschillen (zie figuur 1) ondersteunen de verwachting dat de kwaliteit van samenwerking minder is bij medewerkers die 'nieuw werken' ten opzichte van medewerkers die dit niet doen.

Tabel 2: Overzicht variabelen per jaar opgesplitst in groepen die wel zijn overgestapt naar het nieuwe werken en groepen die niet volgens deze werkstijl werken

|  | NEE 2007 |       |       | NEE 2008 |       |       | NEE 2009 |       |       | JA 2009 |       |       | NEE 2010 |       |       | JA 2010 |       |       |      |       |       |
|--|----------|-------|-------|----------|-------|-------|----------|-------|-------|---------|-------|-------|----------|-------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|
|  | N        | M     | SD    | N        | M     | SD    | N        | M     | SD    | N       | M     | SD    | N        | M     | SD    | N       | M     | SD    |      |       |       |
| Geslacht                                   | 4681     | 1.63  | 0.48  | 4428     | 1.64  | 0.48  | 533      | 1.67  | 0.47  | 1076    | 1.44  | 0.50  | 2012     | 1.55  | 0.50  | 1199    | 1.57  | 0.50  | 3350 | 1.66  | 0.47  |
| Leeftijd                                   | 4602     | 40.17 | 9.25  | 3141     | 40.24 | 9.52  | 532      | 42.22 | 9.07  | 1361    | 38.47 | 9.57  | 3104     | 41.79 | 9.17  | 1199    | 38.41 | 9.23  | 3351 | 42.11 | 9.12  |
| Aantal jaren bij bank                      | 4115     | 9.67  | 9.00  | 3302     | 9.69  | 9.95  | 393      | 10.18 | 9.57  | 1075    | 11.56 | 10.87 | 1946     | 10.82 | 11.88 | 1199    | 8.14  | 7.66  | 3350 | 9.49  | 8.54  |
| Aantal jaren in huidige functie            | 4583     | 4.30  | 5.30  | 3126     | 4.51  | 5.73  | 532      | 4.19  | 5.23  | 1354    | 4.11  | 5.06  | 3100     | 4.46  | 5.44  | 1197    | 4.19  | 4.64  | 3341 | 4.90  | 5.33  |
| Omvang dienstverband                       | 4441     | 34.67 | 5.41  | 4428     | 34.80 | 6.54  | 532      | 35.25 | 4.70  | 1362    | 34.80 | 4.28  | 3103     | 35.15 | 4.46  | 1198    | 35.27 | 4.17  | 3352 | 35.48 | 4.03  |
| Samenwerking tussen eenheden               | 3381     | 60.53 | 15.68 | 4282     | 62.38 | 16.07 | 530      | 62.14 | 15.91 | 851     | 62.82 | 15.21 | 2970     | 61.65 | 15.44 | 1191    | 63.16 | 14.53 | 3307 | 62.06 | 15.16 |
| Samenwerking binnen eigen eenheid          | 3731     | 68.55 | 15.06 | 4253     | 68.90 | 15.87 | 508      | 69.51 | 15.52 | 842     | 70.02 | 15.15 | 2937     | 68.71 | 15.26 | 1185    | 67.96 | 15.03 | 3257 | 67.62 | 14.78 |
| Bevlogenheid                               | 4472     | 66.64 | 14.55 | 4156     | 68.94 | 15.46 | 527      | 67.40 | 13.70 | 845     | 66.41 | 14.22 | 2954     | 67.50 | 14.76 | 1177    | 65.47 | 14.95 | 3253 | 66.98 | 14.01 |
| Plezier in het werk                        | 3787     | 69.86 | 16.61 | 4156     | 70.02 | 16.49 | 527      | 71.32 | 15.79 | 845     | 69.96 | 16.63 | 2955     | 70.53 | 17.00 | 1177    | 68.14 | 16.13 | 3252 | 71.22 | 16.38 |
| Tevredenheid werken bij de organisatie     | 2004     | 1.99  | 0.74  | 1233     | 1.96  | 0.71  | 426      | 1.92  | 0.67  | 294     | 1.94  | 0.58  | 1769     | 1.92  | 0.71  | 579     | 1.93  | 0.63  | 2121 | 1.93  | 0.70  |
| Tevredenheid: rapportcijfer                | 3786     | 7.32  | 0.99  | 4148     | 7.37  | 1.029 | 525      | 7.46  | 1.00  | 1342    | 7.27  | 0.95  | 3012     | 7.35  | 0.99  | 1176    | 7.28  | 0.92  | 3243 | 7.39  | 0.94  |
| Herstel na werk                            | 4468     | 76.33 | 16.13 | 4153     | 77.04 | 16.02 | 527      | 75.43 | 17.71 | 845     | 75.72 | 16.76 | 2953     | 76.64 | 15.94 | 1177    | 75.41 | 16.92 | 3249 | 76.66 | 16.27 |
| Werkdruk                                   | 4511     | 64.20 | 16.59 | 4208     | 64.19 | 16.82 | 527      | 64.01 | 16.58 | 1347    | 66.21 | 16.76 | 3025     | 65.59 | 16.11 | 1182    | 63.58 | 16.74 | 3269 | 64.43 | 16.25 |
| Ik vind mijn werkdruk gemiddeld genomen... | 4511     | 2.78  | 0.54  | 4209     | 2.79  | 0.55  | 527      | 2.79  | 0.52  | 1347    | 2.82  | 0.58  | 3025     | 2.80  | 0.53  | 1182    | 2.75  | 0.58  | 3272 | 2.78  | 0.53  |
| Leidingsgevende Inspiratiebron             | 4518     | 66.07 | 19.45 | 4216     | 67.73 | 20.19 | 528      | 67.46 | 19.89 | 1346    | 66.13 | 20.41 | 3034     | 67.06 | 19.84 | 1181    | 67.34 | 19.49 | 3277 | 67.22 | 19.18 |
| Leidingsgevende Mensgericht                | 4518     | 74.61 | 18.82 | 4215     | 76.52 | 19.77 | 527      | 74.19 | 19.56 | 1348    | 75.28 | 19.23 | 3029     | 75.57 | 19.42 | 1181    | 74.86 | 19.06 | 3275 | 76.73 | 18.30 |
| Leidingsgevende                            | 4510     | 68.10 | 16.79 | 4208     | 69.46 | 17.71 | 527      | 68.43 | 17.15 | 1347    | 70.19 | 16.91 | 3028     | 69.10 | 16.50 | 1181    | 71.29 | 16.01 | 3275 | 69.18 | 16.30 |
| Tevredenheid leidinggevende                | 4512     | 2.18  | 0.94  | 4211     | 2.12  | 0.97  | 527      | 2.16  | 0.91  | 844     | 2.25  | 1.00  | 2966     | 2.12  | 0.94  | 1180    | 2.14  | 0.95  | 3274 | 2.10  | 0.92  |
| Kwaliteit van het managementteam           | 3937     | 57.06 | 16.62 | 4366     | 55.63 | 16.30 | 532      | 58.34 | 15.44 | 1357    | 56.19 | 16.03 | 3090     | 57.74 | 16.90 | 1192    | 55.05 | 15.42 | 3336 | 56.64 | 16.14 |

N = aantal medewerkers; M = gemiddelde; SD = standaarddeviatie.

Tabel 3: T-toets van de groep medewerkers afgenomen in de jaren 2008.

|  | M niet | M wel | M verschil | t     | p (2-zijdig) |
|--|--------|-------|------------|-------|--------------|
| Samenwerking tussen eenheden                             | 62.38  | 62.14 | -0.24      | -0.32 | 0.75         |
| Samenwerking binnen eigen eenheid                        | 68.90  | 69.51 | 0.61       | 0.82  | 0.42         |
| Bevlogenheid   | 68.94  | 67.40 | -1.54      | -2.18 | 0.03*        |
| Plezier in het werk                                      | 70.02  | 71.32 | 1.30       | 1.72  | 0.09         |
| Alles overwegend ben ik tevreden over het werken bij ... | 1.96   | 1.92  | -0.05      | -1.18 | 0.24         |
| Tevredenheid: rapportcijfer                              | 7.37   | 7.46  | 0.08       | 1.76  | 0.08         |
| Herstel na werk  | 77.04  | 75.43 | -1.61      | -2.14 | 0.03*        |
| Werkdruk   | 64.19  | 64.01 | -0.18      | -0.23 | 0.82         |
| Ik vind mijn werkdruk gemiddeld genomen....              | 2.79   | 2.79  | -0.01      | -0.24 | 0.81         |
| Leidinggevende Inspiratiebron                            | 67.73  | 67.46 | -0.27      | -0.29 | 0.77         |
| Leidinggevende Mensgericht                               | 76.52  | 74.19 | -2.33      | -2.55 | 0.01*        |
| Leidinggevende Resultaatgericht                          | 69.46  | 68.43 | -1.03      | -1.26 | 0.21         |
| Tevredenheid leidinggevende                              | 2.12   | 2.16  | 0.05       | 1.03  | 0.31         |
| Kwaliteit van het managementteam                         | 55.63  | 58.34 | 2.71       | 3.64  | 0.00**       |

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ . SD's zijn af te lezen in tabel 2

Tabel 4: T-toets van de groep medewerkers afgenomen in de jaren 2009.

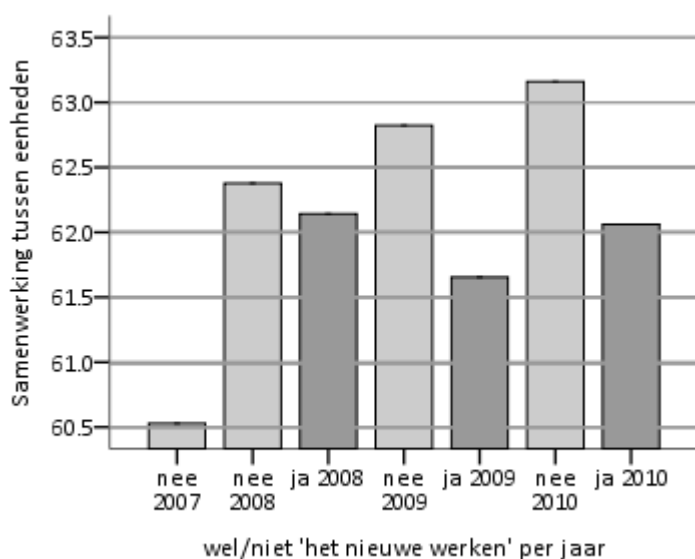
|  | M niet | M wel | M verschil | t     | p (2-zijdig) |
|--|--------|-------|------------|-------|--------------|
| Samenwerking tussen eenheden                             | 62.82  | 61.65 | -1.17      | -1.95 | 0.05*        |
| Samenwerking binnen eigen eenheid                        | 70.02  | 68.71 | -1.31      | -2.20 | 0.03*        |
| Bevlogenheid   | 66.41  | 67.50 | 1.09       | 1.91  | 0.06         |
| Plezier in het werk                                      | 69.96  | 70.53 | 0.57       | 0.87  | 0.39         |
| Alles overwegend ben ik tevreden over het werken bij ... | 1.94   | 1.92  | -0.02      | -0.50 | 0.62         |
| Tevredenheid: rapportcijfer                              | 7.27   | 7.35  | 0.08       | 2.44  | 0.02*        |
| Herstel na werk  | 75.72  | 76.64 | 0.91       | 1.45  | 0.15         |
| Werkdruk   | 66.21  | 65.59 | -0.62      | -1.15 | 0.25         |
| Ik vind mijn werkdruk gemiddeld genomen....              | 2.82   | 2.80  | -0.02      | -1.15 | 0.25         |
| Leidinggevende Inspiratiebron                            | 66.13  | 67.06 | 0.93       | 1.43  | 0.15         |
| Leidinggevende Mensgericht                               | 75.28  | 75.57 | 0.29       | 0.46  | 0.65         |
| Leidinggevende Resultaatgericht                          | 70.19  | 69.10 | -1.09      | -2.01 | 0.04*        |
| Tevredenheid leidinggevende                              | 2.25   | 2.12  | -0.13      | -3.40 | 0.00**       |
| Kwaliteit van het managementteam                         | 56.19  | 57.74 | 1.55       | 2.86  | 0.00**       |

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ . SD's zijn af te lezen in tabel 2

Tabel 5: T-toets van de groep medewerkers afgenomen in de jaren 2010.

|  | M niet | M wel | M verschil | t     | p (2-zijdig)       |
|--|--------|-------|------------|-------|--------------------|
| Samenwerking tussen eenheden                             | 63.16  | 62.06 | -1.10      | -2.17 | 0.03 <sup>*</sup>  |
| Samenwerking binnen eigen eenheid                        | 67.96  | 67.62 | -0.34      | -0.68 | 0.50               |
| Bevlogenheid   | 65.47  | 66.98 | 1.51       | 3.12  | 0.00 <sup>**</sup> |
| Plezier in het werk                                      | 68.14  | 71.22 | 3.07       | 5.54  | 0.00 <sup>**</sup> |
| Alles overwegend ben ik tevreden over het werken bij ... | 1.93   | 1.93  | 0.01       | 0.20  | 0.84               |
| Tevredenheid: rapportcijfer                              | 7.28   | 7.39  | 0.11       | 3.40  | 0.00 <sup>**</sup> |
| Herstel na werk  | 75.41  | 76.66 | 1.25       | 2.24  | 0.03 <sup>*</sup>  |
| Werkdruk   | 63.58  | 64.43 | 0.85       | 1.54  | 0.13               |
| Ik vind mijn werkdruk gemiddeld genomen....              | 2.75   | 2.78  | 0.03       | 1.60  | 0.11               |
| Leidinggevende Inspiratiebron                            | 67.34  | 67.22 | -0.12      | -0.19 | 0.85               |
| Leidinggevende Mensgericht                               | 74.86  | 76.73 | 1.87       | 2.98  | 0.00 <sup>**</sup> |
| Leidinggevende Resultaatgericht                          | 71.29  | 69.18 | -2.11      | -3.83 | 0.00 <sup>**</sup> |
| Tevredenheid leidinggevende                              | 2.14   | 2.10  | -0.04      | -1.37 | 0.17               |
| Kwaliteit van het managementteam                         | 55.05  | 56.64 | 1.60       | 2.97  | 0.00 <sup>**</sup> |

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ . SD's zijn af te lezen in tabel 2



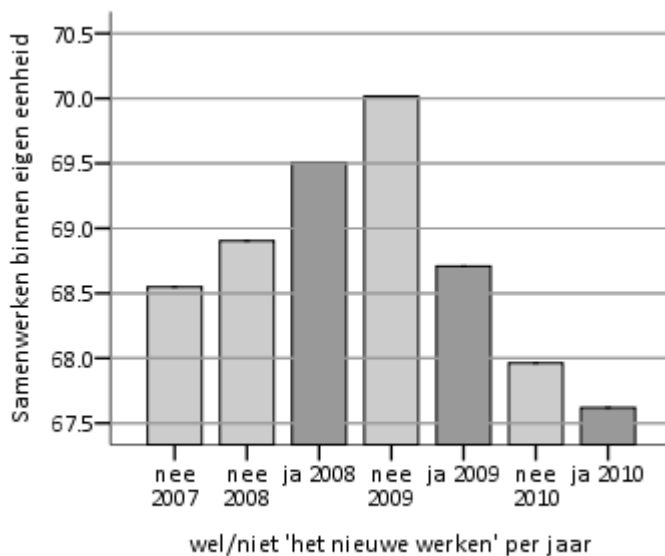
Figuur 1: gemiddelde score op de variabele *samenwerken tussen eenheden* weergegeven per jaar per groep.

Noot: de verschillen in de jaren 2009 en 2010 waren significant.

### *Samenwerken binnen de eigen eenheid*

In 2008 werd er geen significant verschil gevonden op de variabele *samenwerken binnen de eigen eenheid* (zie tabel 3). In 2009 ondersteunen de resultaten op *samenwerken binnen de eigen eenheid* hypothese 1. Medewerkers die 'nieuw werkten' ( $M_{wel}=68.71$ ,

$SD=15.26$ ) scoorden lager dan medewerkers die niet werkten volgens deze werkstijl ( $M_{niet}=70.02$ ,  $SD=15.14$ ) op de kwaliteit van samenwerken binnen de eigen eenheid;  $t(3777)=-2.20$ ,  $p = 0.03$  (zie tabel 4). In 2010 werd geen significant verschil gevonden (zie tabel 5). De gevonden (significante) verschillen (zie figuur 2) ondersteunen wederom de verwachting dat de kwaliteit van samenwerking minder is bij medewerkers die ‘nieuw werken’ ten opzichte van medewerkers die dit niet doen.



*Figuur 2: gemiddelde score op de variabele samenwerken binnen eigen eenheid weergegeven per jaar per groep.*

*Noot: het verschil in het jaar 2009 was significant.*

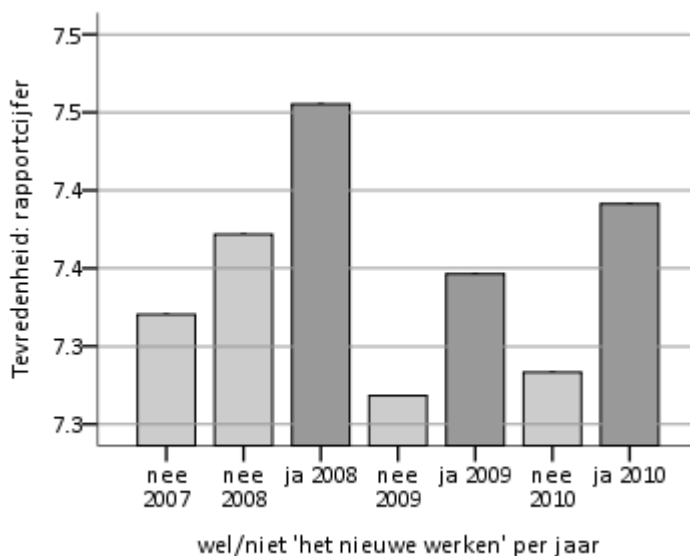
## **Welbevinden**

### *Werktevredenheid en plezier in het werk*

Er werd binnen het jaar 2008 geen bevestiging gevonden voor hypothese 2 dat medewerkers die ‘nieuw werken’ een hogere *werktevredenheid* en meer *plezier in het werk* hebben dan medewerkers die niet zo werken (zie tabel 3). In het jaar 2009 werd een significant verschil gevonden op de variabele tevredenheid, waarin medewerkers hun tevredenheid moesten uitdrukken door middel van een rapportcijfer. Hierin gaven medewerkers die ‘nieuw werkten’ ( $M_{wel}=7.35$ ,  $SD=0.99$ ) een hoger rapportcijfer dan medewerkers die niet volgens deze werkstijl werkten ( $M_{niet}= 7.27$ ,  $SD=0.95$ );  $t(4352)=2.44$ ,  $p = 0.02$  (zie tabel 4). Dit ondersteunt gedeeltelijk hypothese 2 dat medewerkers die ‘nieuw

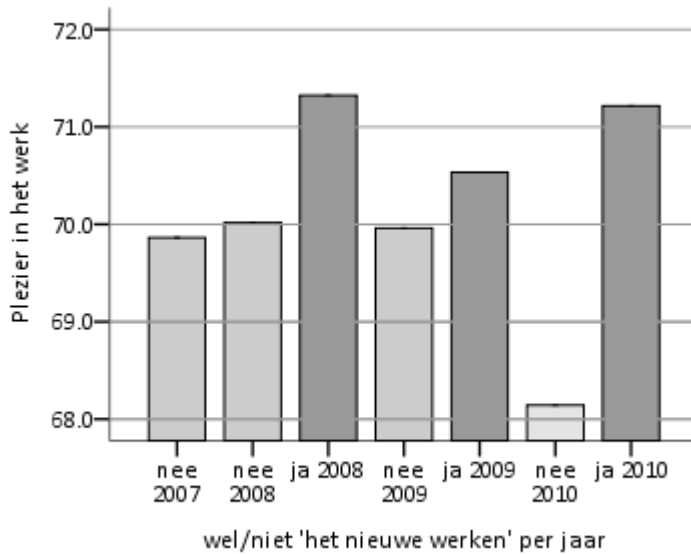


werken' een hogere werktevredenheid ervaren dan medewerkers die dit niet doen (zie figuur 3). Ook in 2010 werd hypothese 2 op dit punt bevestigd door een significant hoger rapportcijfer van medewerkers die 'nieuw werkten' ( $M_{wel}=7.39$ ,  $SD=0.94$ ) ten opzichte van medewerkers die dit niet deden ( $M_{niet}=7.28$ ,  $SD=0.92$ );  $t(4417)= 3.40$ ,  $p = 0.00$ . Daarnaast scoorden medewerkers in het jaar 2010 die 'nieuw werkten' ( $M_{wel}=71.22$ ,  $SD=16.38$ ) op de variabele plezier in het werk significant hoger dan medewerkers die niet op deze manier werkten ( $M_{niet}=68.14$ ,  $SD=16.13$ );  $t(4427)= 5.54$ ,  $p = 0.00$  (zie tabel 5). Dit bevestigt de verwachting geformuleerd in hypothese 2 (zie figuur 4). In alle jaren werd er geen significante resultaten gevonden op de vraag betreffende tevredenheid. De bovenstaande significante resultaten zijn in lijn met de verwachting dat medewerkers die 'nieuw werken' een hogere werktevredenheid en meer plezier in het werk hebben dan medewerkers die niet volgens deze werkstijl werken.



*Figuur 3: gemiddelde score op de variabele tevredenheid weergegeven per jaar per groep.*

*Noot: de verschillen in de jaren 2009 en 2010 waren significant.*

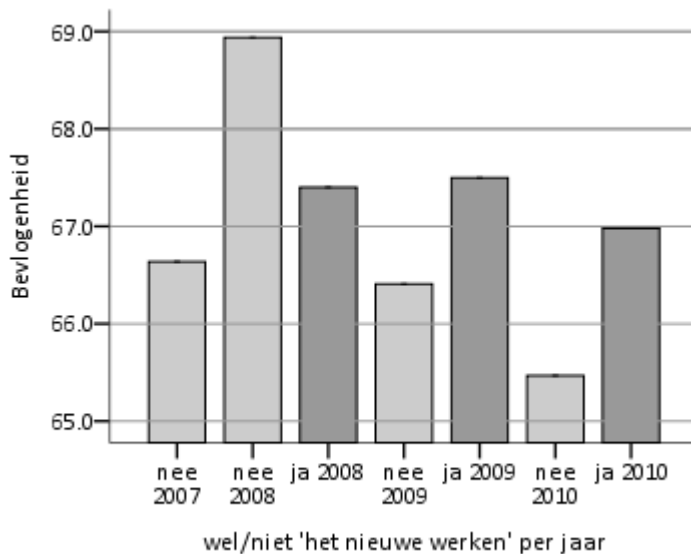


*Figuur 4: gemiddelde score op de variabele plezier in het werk weergegeven per jaar per groep.*

*Noot: het verschil in 2010 was significant.*

### *Bevlogenheid*

*Bevlogenheid* werd in dit onderzoek exploratief onderzocht door onderzoeksvraag 1. Deze vraag onderzoekt of er verschil is in bevlogenheid tussen medewerkers die 'nieuw werken' en medewerkers die dit niet doen. De groepen in 2008 laten een significant verschil zien (zie tabel 3). Medewerkers die niet 'nieuw werkten' ( $M_{niet}=68.94$ ,  $SD=15.46$ ) gaven aan meer bevlogen te zijn dan medewerkers die wel werkten volgens 'het nieuwe werken' ( $M_{wel}=67.40$ ,  $SD=13.70$ );  $t(4681)=-2.18$ ,  $p = 0.03$ . In 2009 kwam geen significant verschil naar voren (zie tabel 4). In 2010 werd echter een tegengesteld significant verschil gevonden. In dit jaar gaven medewerkers die 'nieuw werkten' ( $M_{wel}=66.98$ ,  $SD=14.01$ ) aan dat ze meer bevlogen waren dan medewerkers die niet volgens deze werkstijl werkten ( $M_{niet}=65.47$ ,  $SD=14.95$ );  $t(4428)= 3.12$ ,  $p = 0.00$  (zie tabel 5 en figuur 5). De resultaten tonen wel een verschil maar de richting van dit verschil is niet eenduidig.



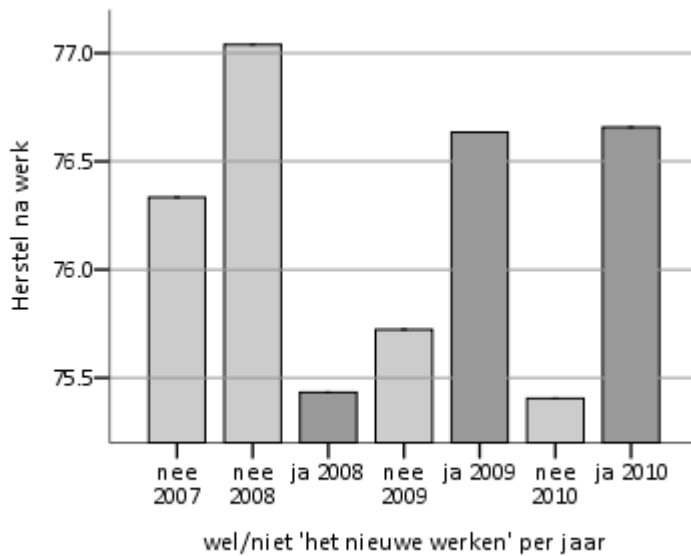
*Figuur 5: gemiddelde score op de variabele bevlogenheid weergegeven per jaar per groep.*

*Noot: de verschillen in de jaren 2008 en 2010 waren significant.*

### **Spanning**

#### *Herstel na werk*

Volgens hypothese 3 zouden medewerkers die 'nieuw werken' meer behoefte aan *herstel na werken* ervaren dan medewerkers die niet volgens deze werkstijl werken. In 2008 scoorde de groep die wel werkten volgens 'het nieuwe werken' ( $M_{wel}=75.43$ ,  $SD=17.71$ ) een lagere score dan de groep die niet op deze manier werkten ( $M_{niet}=77.04$ ,  $SD=16.02$ ) op *herstel na werk*;  $t(4678)=-2.14$ ,  $p = 0.03$  (zie tabel 3). Dit komt overeen met de hypothese dat medewerkers die 'nieuw werken' meer behoefte aan *herstel na werk* ervaren dan medewerkers die niet op deze manier werken. In het jaar 2009 werden geen significante verschillen gevonden. In het jaar 2010 werd daarentegen een tegengesteld significant verschil gevonden (zie tabel 5). In 2010 scoorden de medewerkers die 'nieuw werkten' ( $M_{wel}=76.66$ ,  $SD=16.27$ ) hoger op *herstel na werk* ten opzichte van medewerkers die niet op deze manier werkten ( $M_{niet}=75.41$ ,  $SD=16.92$ );  $t(4424)=2.24$ ,  $p = 0.03$ . Dit is juist in tegenspraak met hypothese 3 en laat zien dat medewerkers die niet 'nieuw werken' meer behoefte hebben aan *herstel na werk* dan medewerkers die wel volgens 'het nieuwe werken' werken (zie figuur 6). Hypothese drie wordt dus niet eenduidig ondersteund door de resultaten.



*Figuur 6: gemiddelde score op de variabele herstel na werk weergegeven per jaar per groep.*

*Noot: de verschillen in de jaren 2008 en 2010 waren significant.*

### *Werkdruk*

Op basis van de literatuur is onderzoeksvraag 2 geformuleerd: 'Ervaren medewerkers die 'nieuw werken' *werkdruk* anders dan medewerkers die niet volgens deze werkstijl werken?'. In 2008, 2009 en 2010 werden er geen significante verschillen gevonden tussen deze twee groepen op de variabele *werkdruk* (zie tabel 3, 4 en 5). Dit wijst erop dat de groepen geen verschil ervaren op de variabele *werkdruk*.

### *Leidinggeven*

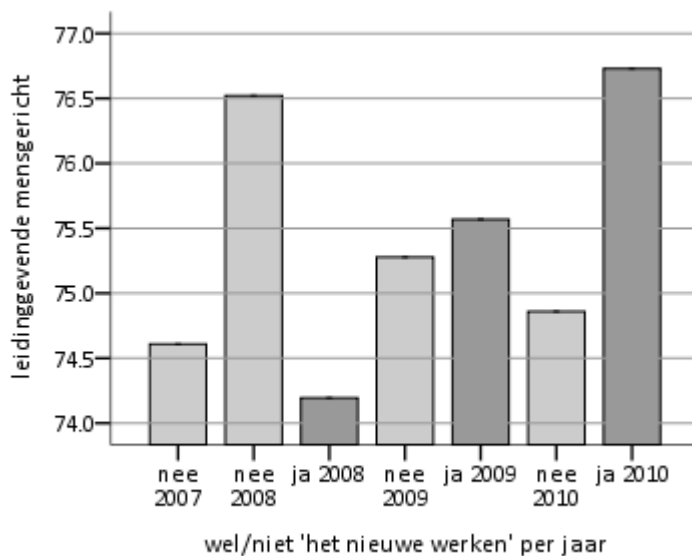
Leidinggeven werd in dit onderzoek exploratief onderzocht (onderzoeksvraag 3) door te kijken of er verschil werd ervaren door medewerkers die werkten 'nieuw werken' en medewerkers die dit niet deden in de kwaliteit en stijl van leidinggeven.

### *Leidinggevende inspiratiebron*

In het jaar 2008, 2009 en 2010 werden geen significante verschillen gevonden op de variabele *leidinggevende inspiratiebron*. Deze resultaten suggereren dat medewerkers die 'nieuw werken' en medewerkers die dit niet doen geen verschil ervaren in de mate waarin de leidinggevende een inspiratiebron vormt.

### Leidinggevende mensgericht

Er werd in 2008 een significant verschil gevonden op de variabele *leidinggevende mensgericht*. De medewerkers die niet 'nieuw werkten' ( $M_{\text{niet}}=76.52$ ,  $SD=19.77$ ) scoorden de leidinggevende hoger op een mensgerichte stijl dan medewerkers die wel volgens de nieuwe werkstijl werkten ( $M_{\text{wel}}=74.19$ ,  $SD=19.56$ );  $t(4740)=-2.55$ ,  $p = 0.01$ . Dit wijst er op dat medewerkers die niet werken 'nieuw werken' hun leidinggevende dus meer mensgericht vinden leidinggeven dan mensen die wel volgens deze werkstijl werken. In 2009 werd er geen significant verschil gevonden. In 2010 werd een tegenovergesteld significant verschil gevonden dan in het jaar 2008. De medewerkers die niet 'nieuw werkten' ( $M_{\text{niet}}=74.86$ ,  $SD=19.06$ ) scoorden nu lager op leidinggevende mensgericht dan medewerkers die wel volgens de nieuwe werkstijl werkten ( $M_{\text{wel}}=76.73$ ,  $SD=18.03$ );  $t(4454)=2.98$ ,  $p = 0.00$ . In dat jaar gaven medewerkers aan dat wanneer zij 'nieuw werkten' ze hun leidinggevende als meer mensgericht ervoeren (zie figuur 7). De resultaten tonen wel een significant verschil maar er wordt geen eenduidige richting van dit verschil gevonden.

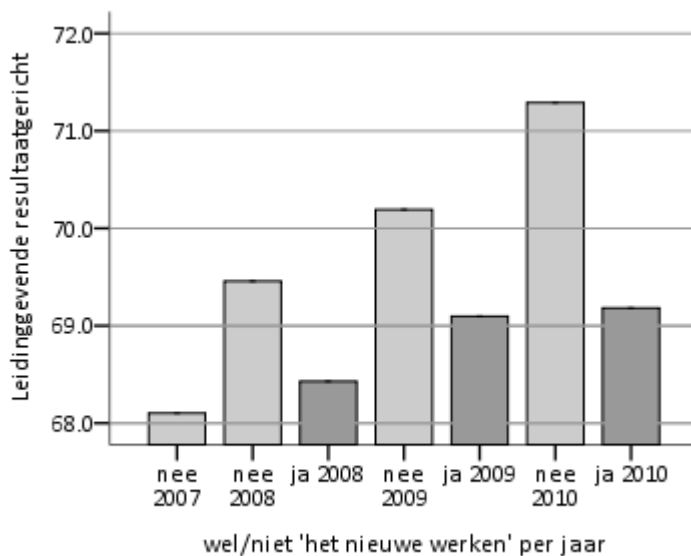


Figuur 7: gemiddelde score op de variabele *leidinggeven mensgericht* weergegeven per jaar per groep.

Noot: de verschillen in de jaren 2008 en 2010 waren significant.

### Leidinggevende resultaatgericht

In het jaar 2008 werd er door beide groepen geen significant verschil ervaren op de variabele *leidinggevende resultaatgericht*. In 2009 gaven medewerkers die niet 'nieuw werkten' ( $M_{\text{niet}}=70.19$ ,  $SD=16.90$ ) een significant hogere score op resultaatgerichtheid aan de leidinggevende dan medewerkers die wel 'nieuw werkten' ( $M_{\text{wel}}=69.10$ ,  $SD=16.50$ );  $t(4373)=-2.01$ ,  $p = 0.04$ . De resultaten in 2010 op de variabele leidinggevende resultaatgericht komen overeen met de resultaten in 2009. Medewerkers die niet 'nieuw werkten' ( $M_{\text{niet}}=72.29$ ,  $SD=16.01$ ) gaven de leidinggevende een hogere score op resultaatgerichtheid dan medewerkers die wel werkten volgens 'het nieuwe werken' ( $M_{\text{wel}}=69.18$ ,  $SD=16.30$ );  $t(4454)=-3.83$ ,  $p = 0.00$  (zie tabel 5). Dit resultaat wijst erop dat de leidinggevende die verantwoordelijk is voor medewerkers die niet 'nieuw werken' meer resultaatgericht leidinggeeft dan leidinggevende verantwoordelijk voor medewerkers die wel volgens de nieuwe werkstijl werken (zie figuur 8).



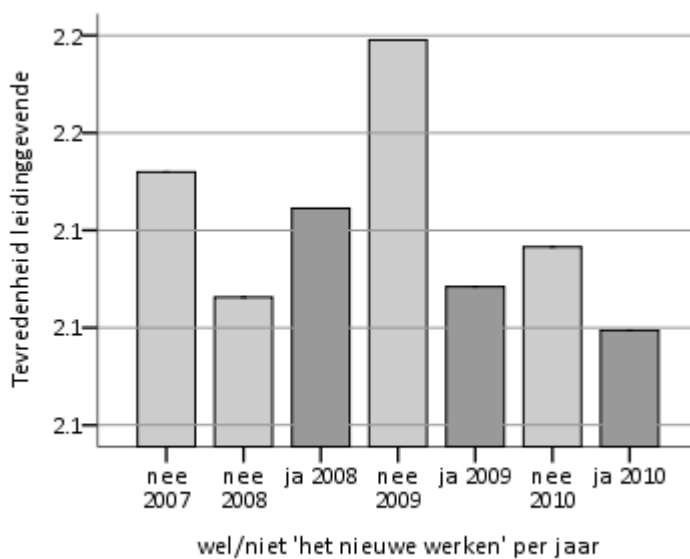
Figuur 8: gemiddelde score op de variabele leidinggeven resultaatgericht weergegeven per jaar per groep.

Noot: de verschillen in de jaren 2009 en 2010 waren significant.

### Tevredenheid leidinggevende

In het jaar 2008 werd er geen significant verschil ervaren op de variabele tevredenheid leidinggevende. Wanneer we kijken naar de tevredenheid in 2009 scoorden medewerkers 'nieuw werkten' ( $M_{\text{wel}}=2.12$ ,  $SD=0.94$ ) op de tevredenheid over

leidinggevende lager dan medewerkers die niet 'nieuw werkten' ( $M_{niet}=2.25$ ,  $SD=1.00$ );  $t(3808)=-3.40$ ,  $p = 0.00$ . De tevredenheid werd aangegeven op een vijfpunts Likert-schaal die liep van 1 'helemaal mee eens' tot 5 'helemaal mee oneens'. Dit betekent dat medewerkers die 'nieuw werkten' aangaven meer tevreden te zijn over hun directe leidinggevende ten opzichte van medewerkers die niet werkten volgens deze werkstijl. In 2010 was het verschil niet significant (zie figuur 9). De resultaten zijn in overeenstemming met de verwachting dat medewerkers die 'nieuw werken' meer tevreden zijn over hun leidinggevende dan medewerkers die niet volgens deze werkstijl werken.



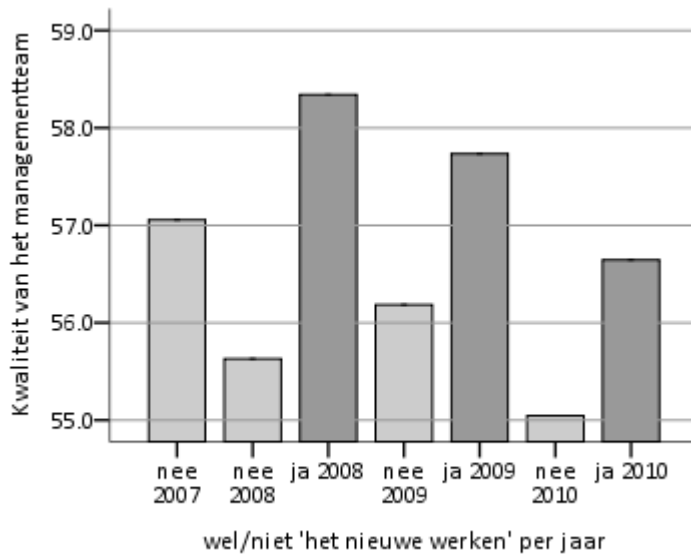
*Figuur 9: gemiddelde score op de variabele tevredenheid leidinggevende weergegeven per jaar per groep.*

*Noot: het verschil in 2009 was significant.*

#### *Kwaliteit van het managementteam*

In het jaar 2008, 2009 en 2010 werd er een significant verschil gevonden op de *kwaliteit van het managementteam*. In 2008 werd de kwaliteit van het managementteam als hoger ervaren door de medewerkers die 'nieuw werkten' ( $M_{wel}=58.34$ ,  $SD=15.44$ ) dan de medewerkers die niet op deze manier werkten ( $M_{niet}=55.63$ ,  $SD=16.30$ );  $t(4896)= 3.64$ ,  $p = 0.00$ . In overeenstemming met het resultaat in 2008 scoorden medewerkers die 'nieuw werkten' ( $M_{wel}=57.74$ ,  $SD=16.90$ ) in 2009 ook hoger dan medewerkers die niet werkten volgens deze werkstijl ( $M_{niet}=56.19$ ,  $SD=16.03$ ) op de ervaren kwaliteit van het managementteam;  $t(4445)=2.86$ ,  $p = 0.00$ . Hetzelfde gold voor de kwaliteit van het

managementteam in 2010 die hoger werd ervaren door de medewerkers die 'nieuw werkten' ( $M_{wel}=56.64$ ,  $SD=16.14$ ) dan door de medewerkers die niet op deze manier werkten ( $M_{niet}=55.05$ ,  $SD=15.42$ );  $t(4526)=2.97$ ,  $p=0.00$ . In alle jaren werd de kwaliteit van het management hoger gescoord door medewerkers die 'nieuw werkten' (zie tabel 5). Dit wijst erop dat medewerkers die 'nieuw werken' de kwaliteit van het managementteam beter vinden dan medewerkers die niet volgens deze werkstijl werken (zie figuur 10).



*Figuur 10: gemiddelde score op de variabele kwaliteit van het managementteam weergegeven per jaar per groep.*

*Noot: de verschillen in de jaren 2008, 2009 en 2010 waren significant.*



## Discussie

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de verschillen in arbeidsbeleving van medewerkers die 'nieuw werken' en medewerkers die dit niet doen. Daartoe zijn in verschillende jaren medewerkers die wel en niet 'nieuw werkten' met elkaar vergeleken op diverse aspecten van de arbeidsbeleving. In de resultaten zijn de significante verschillen uiteengezet. In deze discussie zullen de resultaten worden geïnterpreteerd waarna er getracht zal worden een antwoord te geven op de vraagstelling.

### *Samenwerken*

Op de variabele *samenwerken tussen eenheden* en *samenwerken binnen de eigen eenheid* werd over het algemeen bevestiging gevonden voor de verwachting dat medewerkers die 'nieuw werken' de samenwerking van mindere kwaliteit vinden dan medewerkers die niet op deze manier werken. Dit onderdeel van de arbeidsbeleving wordt dus minder positief beoordeeld door medewerkers die 'nieuw werken'. Het bewijs voor de kwaliteit van samenwerken tussen eenheden is hierbij sterker met twee significante verschillen dan bij samenwerken binnen de eenheid met slechts een significant verschil. Dit kan eventueel komen doordat collega's meer moeite blijven doen om de kwaliteit van samenwerken binnen de afdeling goed te houden ten opzichte van de kwaliteit tussen eenheden. In 2008 werd op beide variabele geen significante verschil gevonden. Dit kan mogelijk verklaard worden doordat er in 2008 net gestart werd met de nieuwe werkstijl waardoor de kwaliteit van samenwerken nog niet bewust als anders werd ervaren.

De theorieën waardoor er in het huidige onderzoek een negatieve verschil werd verwacht zijn: 'het risico op separatie van het sociale netwerk (Kurland & Bailey, 1999), het mogelijke gebrek aan de fundamentele behoefte van zelfverificatie (Thatcher & Zhu, 2006), het eventuele probleem van het verkrijgen en behouden van gemeenschappelijke kennis (Cramton, 2002) en het gemis van essentiële voorwaarde voor de kwaliteit van samenwerken die wel in de traditionele werkstijl voor komen (Gajendran & Harrison, 2007)'. Deze theorieën kunnen mogelijk van invloed zijn geweest op de resultaten in dit onderzoek. In het huidige onderzoek zijn echter geen medieërende of modererende variabelen meegenomen. Er kunnen dus geen uitspraken gedaan worden over de aanwezigheid van de

bovengenoemde variabelen. De resultaten suggereren enkel dat medewerkers die 'nieuw werken' de kwaliteit van samenwerken minder goed vinden dan medewerkers die niet zo werken. Daarbij moet in ogenschouw worden genomen dat de significante verschillen maar kleine gemiddelde verschillen van ongeveer 1.2 punt op een schaal van 100 betroffen.

### **Welbevinden**

Medewerkers die 'nieuw werken' gaven in overeenstemming met de verwachting een hoger rapportcijfer en meer *plezier in het werk* aan dan medewerkers die niet op deze manier werkten. De *werktevredenheid* uitgedrukt in het rapportcijfer werd twee keer significant hoger gevonden. Er kan niettemin betwijfeld worden of dit verschil ook relevant is aangezien het een verschil van ongeveer 0.09 betreft op een cijfer van 1 tot 10. Daarbij werden er geen significante resultaten gevonden op de vraag betreffende *tevredenheid*: 'Alles overwegend ben ik tevreden over het werken bij de financiële organisatie'. Plezier in het werk betrof slechts een keer een significant verschil. De arbeidsbeleving wordt in het huidige onderzoek dus wel iets positiever ervaren door medewerkers die 'nieuw werken'. In de introductie wordt gesteld dat de autonomie en flexibiliteit hiertoe zouden kunnen hebben geleid (Kurland & Bailey, 1999). Het betreft echter niet een erg sterk bewijs voor een verbeterde werktevredenheid en meer plezier in het werk.

*Bevlogenheid* is exploratief onderzocht. Hierin werd een tegengesteld verschil gevonden. In 2008 was de groep die niet 'nieuw werkten' meer bevlogen en in 2010 was de groep die 'nieuw werkten' meer bevlogen. Dit doet vermoeden dat er wel verschil wordt ervaren tussen de wel en niet groepen maar het is niet duidelijk of dit positief of negatief is voor de medewerker die 'nieuw werkt'. In de introductie werd gesteld dat maar een deel van bevlogenheid wordt bevorderd in 'het nieuwe werken' namelijk de autonomie van de medewerker. Het deel wat niet ondersteund wordt door 'het nieuwe werken' is de sociale steun (Bakker, 2009). Dit kan verklaren waarom de resultaten tegengesteld zijn. In 2008 kan het resultaat verklaard worden doordat het een pilotgroep betrof en er nog veel kinderziektes ontdekt werden wat de autonomie in de weg heeft kunnen staan. Medewerkers waren toen juist afhankelijk van hulp van onder andere experts op ICT gebied. Daarbij lijkt het dat medewerker die niet 'nieuw werken' meer sociale steun ervaren. In het jaar 2010 scoorden medewerkers die 'nieuw werkten' juist hoger op bevlogenheid dan

medewerkers die dit niet deden. Ondanks dat de eerder genoemde resultaten op samenwerken suggereren dat mogelijk de sociale steun negatief beïnvloed wordt waardoor de bevlogenheid lager uit zou moeten vallen kan autonomie mogelijk van grotere waarde zijn voor bevlogenheid dan sociale steun. Over het algemeen kan gesteld worden dat er geen eenduidig antwoord op de onderzoeksvraag naar bevlogenheid kan worden gegeven.

### ***Spanning***

De hypothese dat medewerkers die 'nieuw werken' meer behoefte aan *herstel na werk* zouden hebben wordt niet eenduidig ondersteund door de resultaten. In 2008 werd er wel een grotere behoefte aan herstel na werk ervaren zoals verwacht in de introductie. Dit kan komen doordat in 2008 de organisatie zoals eerder genoemd startte met een pilotgroep. De nieuwe werkstijl was toen nieuw en spannend wat mogelijk meer energie vergde. Daarbij waren er nog geen hulpmiddelen ontwikkeld en waren er nog veel kinderziektes in bijvoorbeeld de ICT ondersteuning. In het onderzoek van Peters, Den Dulk en Van der Lippe (2009) werd een positieve relatie gevonden tussen tijd-ruimtelijke flexibiliteit en overwerk. Het is mogelijk dat medewerkers eerst nog moesten leren omgaan met de nieuwe werktijden waardoor in dat jaar mogelijk wel opgaat dat de medewerkers in de nieuwe manier van werken minder ruimte kregen voor herstel. In het jaar 2010 hadden medewerkers die 'nieuw werkten' juist minder behoefte aan herstel na werk. Dit kan mogelijk verklaard worden doordat er een cultuuromslag ontstaat wanneer steeds meer medewerkers zich de nieuwe werkstijl eigen maken binnen eenzelfde organisatie. Wanneer er gewenning optreedt kunnen medewerkers mogelijk beter met de vrijheden omspringen waardoor er juist meer ontspanning optreedt en minder behoefte aan herstel. De arbeidsbeleving op herstel na werk lijkt dus na langere tijd positief beleefd te worden door medewerkers die 'nieuw werken'. De resultaten geven geen eenduidige ondersteuning dat medewerkers die 'nieuw werken' minder behoefte hebben aan herstel na werk.

Op de vraag of medewerkers die 'nieuw werken' een verschil ervaren in *werkdruk* ten opzichte van mensen die niet zo werken, wordt in het huidige onderzoek geen bewijs gevonden. Mogelijk wordt werkdruk niet beïnvloed door 'het nieuwe werken'. Wanneer er in mindere mate werk-privé-balans wordt ervaren door het nieuwe werken kan er verwacht worden dat de werkdruk toeneemt. De negatieve invloed van 'het nieuwe werken' op de

werk-privé-balans zoals gesteld door Steward (2009) in de introductie lijkt hier dus niet bevestigd. Daarbij suggereren de resultaten dat de flexibiliteit en autonomie niet zorgen dat er verschil wordt ervaren in werkdruk. Verrassend genoeg wordt er dus geen verschil ervaren in de arbeidsbeleving betreffende werkdruk.

### ***Leidinggeven***

Leidinggeven werd exploratief onderzocht op de aspecten leiderschapstijl, tevredenheid over de leidinggevende en de kwaliteit van het managementteam. Op de *leiderschapstijl inspiratiebron* werden geen significante verschillen gevonden. Dit suggereert dat de medewerkers ondanks hun werkstijl hun leidinggevende niet anders ervaren op de leiderschapstijl inspiratiebron. Dit zou verklaard kunnen worden doordat leidinggevendenden binnen een financiële organisatie minder snel deze leiderschapstijl tonen waardoor er ook minder variatie in de resultaten naar voren komen. De medewerkers die 'nieuw werkten' vonden hun leidinggevende ten opzichte van medewerkers die niet op deze manier werkten in 2008 minder *mensgericht* en in 2010 juist meer mensgericht. De nieuwe werkstijl kan veel gevolgen hebben voor de leidinggevende zoals het opgeven van een eigen kamer waardoor deze werkzaam is tussen zijn medewerkers. In de financiële organisatie maakte de leidinggevende vaak later de gehele overstap naar 'het nieuwe werken' dan de medewerkers. Voor hen verandert ook de inhoud van hun werk, omdat ze op een andere manier leiding moeten gaan geven. Daarom kan het zijn dan in 2008 de leidinggevende nog minder mensgericht werd gezien door medewerkers die 'nieuw werkten' in vergelijking met mensen die niet zo werkten en dit in 2010 vice versa was. Mogelijk werd de medewerker in 2008 door 'het nieuwe werken' geconfronteerd met de daadwerkelijke mensgerichtheid van de leidinggevende en was deze lager dan zij in de oude werkstijl dachten. In 2010 kan het zijn dat de leidinggevende ook daadwerkelijk zijn leiderschapstijl iets had aangepast aan 'het nieuwe werken' door iets meer mensgericht te werk te gaan. Medewerkers die niet 'nieuw werken' vinden hun leidinggevende meer *resultaatgericht* dan medewerkers die wel volgens deze werkstijl werken. Dit is een meer controlerende leidinggevende die ook het proces bewaakt. Dit moet niet verward worden met een leidinggevende die slechts afrekenet op behaalde resultaten. Het is juist een stijl die beter bij traditioneel werken lijkt te passen, waardoor de resultaten niet verrassend zijn. De resultaatgerichtheid wordt dus wel meer

ervaren door medewerkers die niet 'nieuw werken' maar dit wil niet zeggen dat de leidinggevende dan ook automatisch minder mensgericht te werk gaat zoals hierboven aangegeven. Wat betreft de arbeidsbeleving lijken medewerkers hun leidinggevende wel iets anders te scoren wanneer ze op een andere manier werken. Hier moet wel wederom het kleine significante verschil van ongeveer 2 punten op een schaal van 100 in ogenschouw worden genomen.

De *tevredenheid over de leidinggevende* is enkel in het jaar 2009 significant hoger bij de medewerkers die 'nieuw werken'. Dit kan verklaard worden doordat er veel verschillende directe leidinggevende zijn en mogelijk niet alleen 'de nieuwe werkstijl' van invloed is op de tevredenheid over de leidinggevende maar er ook veel andere factoren kunnen meespelen zoals de mate van controleren. In het huidige onderzoek wordt alleen naar het verschil gekeken tussen groepen die wel en niet 'nieuw werken' wat mogelijk minder van invloed is op de tevredenheid over de directe leidinggevende. De *kwaliteit van het managementteam* werd in alle jaren wel significant beter gevonden door medewerkers die 'nieuw werken'. De nieuwe werkstijl is gericht op eigen verantwoordelijkheid, minder regels en meer ondernemerschap door de medewerker in zijn werk. Om dit mogelijk te maken is er minder sturing vanuit het management nodig. Daarbij zorgen de maatregelen die 'het nieuwe werken' met zich meebrengen zoals een activiteitengerelateerd kantoor ervoor dat het management dichterbij zit en mogelijk ook dichterbij voelt. Het nieuwe werken zorgt voor een plattere organisatie wat vaak tot gevolg heeft dat medewerkers beter op de hoogte zijn en meer worden meegenomen in beslissingen. Dit kan leiden tot een hogere score op de kwaliteit van het managementteam. Wat betreft de arbeidsbeleving ervaren medewerkers die 'nieuw werken' over de kwaliteit van het management als positiever dan medewerkers die niet zo werken.

### ***De totale arbeidsbeleving***

Wat zeggen deze bevindingen in zijn totaliteit over 'het nieuwe werken' en de arbeidsbeleving van medewerkers? Het antwoord op deze vraag kan enkel bescheiden worden geformuleerd vanwege de kleine significante verschillen. Wanneer er naar alle variabelen samen wordt gekeken, komen er weinig eenduidige resultaten uit. De arbeidsbeleving lijkt gematigd positief beoordeeld te worden door medewerkers die 'nieuw

werken' in het jaar 2010. In de andere jaren kan er betreffende de arbeidsbeleving in zijn totaliteit geen eenduidige uitspraak worden gedaan. De kwaliteit samenwerken lijkt negatiever te worden beoordeeld door medewerkers die 'nieuw werken'.

#### *Implicaties voor medewerkers en de organisatie*

Het huidige onderzoek suggereert dat medewerkers binnen de financiële organisatie die 'nieuw werken' mogelijk een iets positievere arbeidsbeleving hebben in het jaar 2010 dan medewerkers die niet volgens deze werkstijl werken. Op basis van de resultaten in het laatste jaar is het voor de financiële organisatie en haar medewerkers waarschijnlijk niet een ongunstige keuze geweest om de overstap naar 'het nieuwe werken' te maken. De veranderstrategie binnen een organisatie kan van grote invloed zijn op de effecten van de verandering. Het feit dat in drie jaar het merendeel van de organisatie op vrijwillige basis is overgestapt naar de nieuwe werkstijl wijst op een succesvolle veranderstrategie die van invloed kan zijn geweest op de positieve uitkomsten. Daarnaast betreft het een organisatie met hoogopgeleide medewerkers die voor langere tijd in dienstverband zijn. Dit kan ertoe geleid hebben dat medewerkers beter met de verschillende aspecten van 'het nieuwe werken' kunnen omgaan en ze goed bij hun werk passen.

Samenwerken verdient echter speciale aandacht. In het huidige onderzoek wordt de kwaliteit van samenwerken minder goed beoordeeld door medewerkers die 'nieuw werken'. Dit resultaat lijkt hier geen duidelijke invloed te hebben op de andere aspecten van de arbeidsbeleving. De medewerkers die zijn overgestapt naar de nieuwe werkstijl hebben over het algemeen een lange tijd op de traditionele manier gewerkt (zie tabel 1). De sociale banden en netwerken kunnen hierdoor in het verleden zijn opgebouwd waardoor zij vooral de positieve veranderingen in 'het nieuwe werken' ervaren. Dit is echter niet het geval voor de nieuwe medewerker die direct start met de nieuwe werkstijl. De organisatie en medewerkers moeten erop bedacht zijn dat de negatieve resultaten op samenwerken van veel grotere invloed kunnen zijn op de arbeidsbeleving wanneer er niet op eerdere ervaringen geleund kan worden. Dit kan de gematigde positieve aspecten van 'het nieuwe werken' in de toekomst verminderen. Het is dus van belang voor de financiële organisatie om extra aandacht te besteden aan de samenwerking en een oplossing te vinden voor de mindere kwaliteit van samenwerken. Ook lijkt het belangrijk om extra aandacht te besteden

aan de nieuwe medewerker die zonder een sociaal netwerk binnen de organisatie terechtkomt.

### ***Beperkingen***

De uitkomsten van het huidige onderzoek moeten in het perspectief van enkele beperkende factoren worden gezien. Een belangrijk feit dat in overweging moet worden genomen is het grote aantal respondenten. Doordat er in elk jaar ongeveer 4500 respondenten zijn is de power van de toetsen hoog waardoor kleine verschillen snel statistisch significant worden. Wanneer er gekeken wordt naar de daadwerkelijk verschillen is dit vaak maar 1 a 2 punten op een schaal van 0 tot 100. Hierdoor zijn statistische significante verschillen niet altijd relevante verschillen. Daarnaast is er sprake van kans maximalisatie doordat er op veel variabelen in verschillende jaren t-toetsen zijn uitgevoerd. Dit zorgt er ook voor dat er eerder een variabele met significante resultaten wordt gevonden. Een andere factor is dat er in dit onderzoek gesproken wordt over verschillende jaren maar de groepen in die jaren van elkaar verschillen. Een en dezelfde medewerker kan in elk jaar voorkomen, maar het kan ook zo zijn dat elk jaar een andere medewerker de vragenlijst heeft ingevuld. Wanneer we spreken over een verschil tussen 2008 en 2010 moet dus in ogenschouw worden genomen dat het geen longitudinaal onderzoek betreft op individueel niveau en de verschillen ook door andere factoren kunnen worden veroorzaakt dan enkel de ontwikkeling die plaats kan vinden in de tussenliggende tijd. De causaliteit kan niet worden vastgesteld. Zo kan er bijvoorbeeld een hele andere variabele zoals de lichamelijke gesteldheid invloed hebben gehad op de resultaten. De invloed hiervan kan in het huidige onderzoek niet worden vastgesteld. Daarbij betreft het een grote, diverse organisatie met veel verschillende functies en eenheden. De culturen tussen deze eenheden en de taken in de functies kunnen erg van elkaar verschillen wat van grote invloed kan zijn op de toepasbaarheid van 'het nieuwe werken'. Ten slotte is een belangrijke beperking van dit onderzoek dat er geen objectief beeld kon worden verkregen van de medewerkers die wel 'nieuw werkten' en medewerkers die dit niet deden. Hierdoor is ervoor gekozen de overkoepelend transformatiemanager te laten bepalen welke eenheden wel waren overgestapt naar de nieuwe werkstijl en welke eenheden dit niet deden. Dit kan voor een vertekend beeld in de resultaten hebben gezorgd.

## ***Vervolgonderzoek***

### *Opzet toekomstig onderzoek*

Er zijn enkele belangrijke zaken die in de opzet van toekomstig onderzoek kunnen worden meegenomen. Er kan alleen over effecten in de tijd worden gesproken door middel van een longitudinaal design op individueel niveau. Door deze medewerkers die 'nieuw werken' te vergelijken met een controlegroep van medewerkers die in deze tijd niet zijn overgaan naar 'het nieuwe werken' kan bepaald worden of de resultaten ook daadwerkelijk door 'het nieuwe werken' worden veroorzaakt. Daarnaast is het van belang om objectief te bepalen of de medewerker aan voldoende criteria voldoet om zich een 'nieuwe werker' te kunnen noemen. Wanneer er meer organisaties in het onderzoek worden meegenomen met een vergelijkbare structuur en cultuur en medewerkers met eenzelfde functieprofiel worden onderzocht zullen de resultaten beter te vergelijken zijn.

### *Thema's toekomstig onderzoek*

Het is van groot belang om verder te onderzoeken hoe de kwaliteit van samenwerken wordt beïnvloed door 'het nieuwe werken'. Een belangrijke toevoeging kan zijn om sociale cohesie hierin mee te nemen. Medewerkers lijken steeds individueler aan het werk te gaan waardoor de sociale band met collega's en de organisatie lijkt te verdwijnen wat van invloed kan zijn op de kwaliteit van samenwerken. Wanneer er meer inzicht is in de gevolgen van 'het nieuwe werken' op deze variabele kan er makkelijker naar een oplossing worden gezocht. Door middel van longitudinale onderzoeken met tussentijdse interventies kan gekeken worden of de oplossingen ook daadwerkelijk het gewenste effect sorteren. Daarnaast zitten veel organisaties nu in een overgangperiode waardoor medewerkers al binnen de organisatie met andere werkstijlen hebben gewerkt. Hoe zit het echter met starters? Wanneer er niet eerder is gewerkt zijn de voordelen van 'het nieuw werken' dan nog steeds aanwezig en wordt het op dezelfde manier ervaren? Er zal gekeken kunnen worden wat de effecten zijn van 'het nieuwe werken' op starters in de arbeidsmarkt. Ook nieuwe medewerkers die niet eerder bij de organisatie hebben gewerkt maar wel werkervaring elders hebben zijn een interessante onderzoeksgroep. Worden zij nog deel van de organisatie en voelen zij zich verbonden met collega's?



De onderzoeken naar 'het nieuwe werken' zijn gering. Daarbij zijn de onderzoeken met name in de westerse wereld uitgevoerd. In het westen heerst een individualistische cultuur waar autonomie en eigen verantwoordelijk hoog in het vaandel staan. Dit zijn kenmerken die goed bij 'het nieuwe werken' passen. Een collectivistische cultuur staat juist in het teken van de gemeenschap en het gezamenlijke doel. Het is interessant om in toekomstig onderzoek te kijken wat de effecten van 'het nieuwe werken' op medewerkers in collectivistische landen zijn.

Ten slotte kan de veranderstrategie die wordt ingezet van invloed zijn op de acceptatie en mening over de verandering. De financiële organisatie waar de data is onderzocht heeft een vernieuwende veranderstrategie toegepast die succesvol lijkt te zijn. Wanneer deze veranderstrategie in kaart wordt gebracht kan hier mogelijk een bruikbare strategie voor andere organisaties uitvloeien. Daarbij kan deze strategie afgezet worden tegen reeds bestaande theorieën waardoor er meer inzicht is in de voor- en nadelen van deze strategie.

#### *Gebruik van huidige uitkomsten voor toekomstig onderzoek*

De huidige onderzoeksresultaten beslaan de hele term 'het nieuwe werken' en niet slechts een gedeelte ervan. Daarbij wordt er inzicht gegeven in onderwerpen die niet of nauwelijks onderzocht zijn zoals de leiderschapsstijlen en de kwaliteit van samenwerken. Er zijn daarnaast resultaten uit meerdere jaren zichtbaar. Ten slotte wordt er in onderzoeken naar 'het nieuwe werken' vaak gevraagd wat medewerkers ervaren door 'het nieuwe werken'. Het huidige onderzoek geeft een beginnend beeld in wat 'het nieuwe werken' kan betekenen op aspecten van de arbeidsbeleving zonder dat er direct naar gerefereerd wordt. Dit alles zorgt ervoor dat het huidige onderzoek als uitgangspunt kan worden gebruikt voor verder onderzoek naar 'het nieuwe werken'.

#### **Conclusie**

Gestart met het idee dat 'het nieuwe werken' gouden bergen belooft is de vraag ontstaan welke invloed 'het nieuwe werken' heeft op de arbeidsbeleving van medewerkers. In de literatuur werden wisselende resultaten gevonden. Op enkele aspecten zoals werktevredenheid en plezier in het werk werden positieve verschillen verwacht met

betrekking tot 'het nieuwe werken'. De kwaliteit van samenwerken en herstel na werk zouden daarentegen negatief beïnvloed worden. Er waren geen eenduidige verwachtingen voor de overige variabelen waardoor deze exploratief onderzocht werden. Praktische overwegingen hebben bijgedragen aan de uiteindelijke opzet van het huidige onderzoek. Mede hierdoor kunnen er geen harde uitspraken worden gedaan. De resultaten laten echter wel verschil zien tussen medewerkers die 'nieuw werken' en medewerkers die dit niet doen. Er lijkt dus iets met de arbeidsbeleving te gebeuren wanneer medewerkers 'nieuw werken'. Met name het negatieve verschil in de kwaliteit van samenwerken is een belangrijk inzicht. De kwaliteit van samenwerken is nog niet eerder op deze manier onderzocht. Wanneer de kwaliteit van samenwerken afneemt kan dit van invloed zijn op het succes van de organisatie. Het is belangrijk dat toekomstig onderzoek hier verder op in gaat. Kortom, het huidige onderzoek licht een tipje van de sluier op omtrent de arbeidsbeleving in 'het nieuw werken' en kan als uitgangspunt voor toekomstig onderzoek worden gebruikt.

## Referenties

- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400.
- Bakker, A. B. (2009). Een overzicht van tien jaar onderzoek naar bevlogenheid. *Gedrag & Organisatie*, 22(4), 336-353.
- Bartels, B. (2011). Zo en dan nu lekker nieuw werken. *Ésta*, 11, 39-44.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde, Nederland: Par CC.
- Cooper, C. & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511-532.
- Cramton, C. D. (2002). Finding Common Ground in Dispersed Collaboration. *Organizational Dynamics*, 30(4), 356-367.
- Duxbury, L. E. & Neufeld, D. (1999). An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16, 1-28.
- Fonner, L. F. & Roloff, M. E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524–1541.
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational behavior*, 27, 319-340.
- Golden, T. D. & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), 301-318.
- Golden, T. D., Veiga, J. F. & Dino, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology

- Matter?. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421.
- Haar ter, M., Aarts, N. & Verhoeven, P. (2010). In beweging! Over de ontwikkeling van de identiteit van een kennisorganisatie in een veranderende context. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 19(3), 52-71.
- Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship: Managerial challenges and dilemmas. *Personnel Review*, 33(4), 422-437.
- Illegems, V. & Verbeke, A. (2004). Telework: What Does it Mean for Management?. *Long Range Planning*, 37, 319-334.
- Jansen, N. W. H., Kant, I., Amelvoort, van, L. G. P. M., Nijhuis, F. J. N. & Brandt, van den, P. A. (2003). Need for recovery from work: evaluating short-term effects of working hours, patterns and schedules. *Ergonomics*, 46(7), 664-680.
- Kelliher, C. & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63(1), 83-106.
- Kinnunen, U., Mauno, S. & Siltaloppi, M. (2010). Job insecurity, recovery and well-being at work: Recovery experiences as moderators. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 179-194.
- Konradt, U., Hertel, G. & Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European journal of work and organizational psychology*, 12(1), 61-79.
- Konradt, U., Schmook, R., Wilm, A. & Hertel, G. (2000). Health circles for teleworkers: selective results on stress, strain and coping styles. *Health education research*, 15(3), 327-338.
- Kurland, N. B. & Bailey, D. E. (1999). The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 53-68.
- Major, D. A., Verive, J. M. & Joice, W. (2008). Telework as a Dependent Care Solution: Examining Current Practice to Improve Telework Management Strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 11, 65-91.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M. & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*,

25(6), 578-595.

Neufeld, D. J., Wan, Z. & Fang, Y. (2008). Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. *Group Decis Negot*, 19, 227-246.

Nuijsenburg, van, P. (2010). *Iedereen wordt beter van het nieuwe werken*. Verkregen op 15 april, 2011, van <http://www.intermediair.nl/artikel/het-nieuwe-werken/193438/iedereen-wordt-beter-van-het-nieuwe-werken.html>.

Peters, P., Dulk, den, L. & Lippe, van der. (2009). The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance: the Dutch case. *Community, Work & Family*, 12(3), 279-297.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17(2).

Sluiter, J. K., Beek, van der, A. J. & Frings-Dresen, M. H. W. (1999). The influence of work characteristics on the need for recovery and experienced health: a study on coach drivers. *Ergonomics*, 42(4), 573-583.

Steward, B. (2000). Changing Times: The meaning, measurement and use of time in teleworking. *Time & Society*, 9(1), 57-74.

Thatcher, S. M. B., Zhu, X. (2006). Changing identities in a changing workplace: identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *Academy of Management Review*, 31(4), 1076-1088.

Van Steenbergen, E. F., Kluwer, E. S. & Karney, B. R. (2011). Workload and the Trajectory of Marital Satisfaction in Newlyweds: Job Satisfaction, Gender, and Parental Status as Moderators. *Journal of Family Psychology*, 25(3), 345-355.

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

Virick, M., DaSilva, N. & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human relations*, 63(1), 137-154.

## Bijlage

Tabel 6: Interrelaties tussen variabelen per jaar

|                                       | 2007    | 1       | 2      | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10      | 11      | 12      | 13 |
|---------------------------------------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----|
| 1. Geslacht                           | 1       |         |        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 2. Leeftijd                           | 0.21**  | 1       |        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 3. Werkt wel/niet volgens 'het nieuwe | -----   | -----   | 1      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 4. Aantal jaren bij bank              | 0.03    | 0.59**  | -----  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 5. Aantal jaren in huidige functie    | 0.04**  | 0.34**  | -----  | 0.35**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 6. omvang dienstverband (uren/week)   | 0.40**  | 0.02    | -----  | -0.07** | -0.10** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 7. Samenwerking tussen eenheden       | -0.07** | -0.10** | -----  | -0.01   | -0.02   | 0.01    | 1       |         |         |         |         |         |         |    |
| 8. Samenwerking binnen eigen eenheid  | 0.02    | -0.02   | -----  | -0.02   | -0.02   | 0.03    | 0.44**  | 1       |         |         |         |         |         |    |
| 9. Bevlogenheid                       | 0.02    | 0.01    | -----  | 0.01    | -0.05** | 0.13**  | 0.31**  | 0.35**  | 1       |         |         |         |         |    |
| 10. Plezier in het werk               | 0.03    | 0.16**  | -----  | 0.12**  | 0.03    | 0.05**  | 0.26**  | 0.31**  | 0.72**  | 1       |         |         |         |    |
| 11. Tevredenheid werken bij de        | 0.04    | 0.07**  | -----  | 0.10**  | 0.05*   | -0.10** | -0.40** | -0.39** | -0.58** | -0.56** | 1       |         |         |    |
| 12. Tevredenheid: rapportcijfer       | -0.02   | -0.07** | -----  | -0.07** | -0.06** | 0.06*   | 0.45**  | 0.40**  | 0.55**  | 0.51**  | -0.75** | 1       |         |    |
| 13. Herstel na werk                   | -0.01   | 0.00    | -----  | -0.00   | -0.01   | -0.02   | 0.15**  | 0.17**  | 0.21**  | 0.22**  | -0.22** | 0.20**  | 1       |    |
| 14. Werkdruk                          | -0.05** | -0.02   | -----  | -0.05** | 0.00    | -0.03   | 0.06**  | 0.07**  | -0.01   | 0.00    | -0.07** | 0.09**  | 0.41**  |    |
| 15. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld   | -0.00   | -0.07** | -----  | -0.07** | -0.03   | -0.03   | 0.07**  | 0.06**  | 0.01    | -0.02   | -0.04   | 0.08**  | 0.30**  |    |
| 16. Leidinggevende Inspiratiebron     | -0.04** | -0.05** | -----  | -0.02   | -0.08** | 0.02    | 0.37**  | 0.49**  | 0.41**  | 0.37**  | -0.50** | 0.50**  | 0.14**  |    |
| 17. Leidinggevende Mensgericht        | -0.05** | -0.07** | -----  | -0.03   | -0.07** | 0.01    | 0.31**  | 0.42**  | 0.31**  | 0.31**  | -0.43** | 0.42**  | 0.11**  |    |
| 18. Leidinggevende Resultaatgericht   | -0.03*  | -0.01   | -----  | 0.00    | 0.00    | 0.01    | 0.30**  | 0.42**  | 0.26**  | 0.22**  | -0.31** | 0.32**  | 0.06**  |    |
| 19. Tevredenheid leidinggevende       | 0.03    | 0.04**  | -----  | 0.01    | 0.06**  | 0.00    | -0.32** | -0.43** | -0.31** | -0.30** | 0.48**  | -0.46** | -0.12** |    |
| 20. Kwaliteit van het managementteam  | 0.00    | -0.05** | -----  | -0.05** | -0.04*  | 0.04*   | 0.54**  | 0.39**  | 0.36**  | 0.29**  | -0.50** | 0.56**  | 0.12**  |    |
| 14. Werkdruk                          | 1       |         |        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 15. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld   | 0.66**  | 1       |        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 16. Leidinggevende Inspiratiebron     | 0.01    | 0.03    | 1      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 17. Leidinggevende Mensgericht        | 0.04*   | 0.05**  | 0.72** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |    |
| 18. Leidinggevende Resultaatgericht   | 0.01    | 0.02    | 0.58** | 0.47**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |    |

|   | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10      | 11      | 12      | 13      |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 19. Tevredenheid leidinggevende   | -0.04** | -0.05** | -0.78** | -0.71** | -0.50** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |
| 20. Kwaliteit van het managementteam  | 0.04**  | 0.07**  | 0.49**  | 0.39**  | 0.36**  | -0.42** | 1       |         |         |         |         |         |         |
| * In 2007 ontbreekt de groep 'wel'. Hierdoor ontbreken de scores op variabele 3 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 2008  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 1. Geslacht   | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 2. Leeftijd   | 0.23**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 3. Werkt wel/niet volgens 'het nieuwe   | -0.02   | -0.07** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 4. Aantal jaren bij bank  | 0.06**  | 0.71**  | -0.02   | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 5. Aantal jaren in huidige functie  | 0.07**  | 0.37**  | 0.02    | 0.44**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 6. omvang dienstverband (uren/week)   | 0.28**  | 0.00    | -0.02   | 0.02    | -0.07** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |
| 7. Samenwerking tussen eenheden   | -0.03*  | -0.05** | 0.01    | 0.02    | -0.05** | 0.01    | 1       |         |         |         |         |         |         |
| 8. Samenwerking binnen eigen eenheid  | 0.01    | -0.00   | -0.01   | 0.04*   | -0.03   | 0.01    | 0.52**  | 1       |         |         |         |         |         |
| 9. Bevoegenheid   | 0.01    | 0.02    | 0.03*   | 0.02    | -0.03*  | 0.07**  | 0.29**  | 0.32**  | 1       |         |         |         |         |
| 10. Plezier in het werk   | 0.04**  | 0.23**  | -0.03   | 0.19**  | 0.06**  | 0.03*   | 0.24**  | 0.28**  | 0.67**  | 1       |         |         |         |
| 11. Tevredenheid werken bij de  | 0.01    | 0.00    | 0.03    | 0.01    | 0.03    | -0.05*  | -0.38** | -0.45** | -0.54** | -0.54** | 1       |         |         |
| 12. Tevredenheid: rapportcijfer   | -0.02   | -0.05** | -0.03   | 0.00    | -0.06** | 0.02    | 0.41**  | 0.40**  | 0.48**  | 0.44**  | -0.72** | 1       |         |
| 13. Herstel na werk   | -0.01   | 0.03    | 0.03*   | 0.03    | -0.01   | -0.03*  | 0.13**  | 0.13**  | 0.21**  | 0.22**  | -0.23** | 0.16**  | 1       |
| 14. Werkdruk  | -0.04** | -0.00   | 0.00    | -0.01   | 0.01    | -0.06** | 0.09**  | 0.09**  | 0.01    | 0.05**  | -0.13** | 0.07**  | 0.43**  |
| 15. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld   | -0.01   | -0.06** | 0.00    | -0.07** | -0.04*  | -0.05** | 0.08**  | 0.07**  | 0.01    | 0.00    | -0.10** | 0.08**  | 0.31**  |
| 16. Leidinggevende Inspiratiebron   | 0.00    | -0.04*  | 0.00    | 0.00    | -0.09** | 0.01    | 0.38**  | 0.49**  | 0.42**  | 0.34**  | -0.54** | 0.49**  | 0.12**  |
| 17. Leidinggevende Mensgericht  | 0.01    | -0.06** | 0.04*   | -0.03   | -0.10** | 0.01    | 0.30**  | 0.39**  | 0.33**  | 0.29**  | -0.47** | 0.42**  | 0.11**  |
| 18. Leidinggevende Resultaatgericht   | 0.03    | 0.01    | 0.02    | 0.02    | -0.02   | -0.01   | 0.30**  | 0.39**  | 0.27**  | 0.20**  | -0.36** | 0.32**  | 0.09**  |
| 19. Tevredenheid leidinggevende   | -0.03*  | 0.01    | -0.02   | 0.00    | 0.07**  | -0.01   | -0.32** | -0.42** | -0.33** | -0.29** | 0.51**  | -0.47** | -0.12** |
| 20. Kwaliteit van het managementteam  | 0.02    | -0.04*  | -0.05** | 0.02    | -0.05** | 0.02    | 0.51**  | 0.40**  | 0.29**  | 0.26**  | -0.47** | 0.46**  | 0.12**  |
| 2009  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 14. Werkdruk  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 15. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld   | 0.65**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 16. Leidinggevende Inspiratiebron   | 0.05**  | 0.05**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 17. Leidinggevende Mensgericht  | 0.04**  | 0.05**  | 0.74**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 18. Leidinggevende Resultaatgericht   | 0.01    | 0.02    | 0.61**  | 0.49**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 19. Tevredenheid leidinggevende   | -0.06** | -0.08** | -0.80** | -0.73** | -0.53** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |

| 20. Kwaliteit van het managementteam  |  | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10      | 11      | 12      | 13      |
|---------------------------------------|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 2009                                  |  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 1. Geslacht                           |  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 2. Leeftijd                           |  | 0.18**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 3. Werkt wel/niet volgens 'het nieuwe |  | -0.11** | -0.16** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 4. Aantal jaren bij bank              |  | 0.12**  | 0.62**  | 0.03    | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 5. Aantal jaren in huidige functie    |  | 0.02    | 0.36**  | -0.03*  | 0.38**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 6. omvang dienstverband (uren/week)   |  | 0.42**  | 0.01    | -0.04*  | -0.04*  | -0.08** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |
| 7. Samenwerking tussen eenheden       |  | -0.02   | 0.03*   | 0.03    | 0.04    | 0.00    | -0.02   | 1       |         |         |         |         |         |         |
| 8. Samenwerking binnen eigen eenheid  |  | 0.04*   | 0.07**  | 0.04*   | 0.10**  | -0.01   | 0.00    | 0.48**  | 1       |         |         |         |         |         |
| 9. Bevlogenheid                       |  | 0.02    | 0.04*   | -0.03   | 0.07**  | -0.04** | 0.09**  | 0.29**  | 0.32**  | 1       |         |         |         |         |
| 10. Plezier in het werk               |  | 0.03    | 0.22**  | -0.01   | 0.21**  | 0.07**  | 0.04*   | 0.29**  | 0.32**  | 0.71**  | 1       |         |         |         |
| 11. Tevredenheid werken bij de        |  | -0.01   | -0.01   | 0.01    | 0.01    | 0.05*   | -0.07** | -0.40** | -0.41** | -0.59** | -0.60** | 1       |         |         |
| 12. Tevredenheid: rapportcijfer       |  | -0.04*  | 0.03    | -0.04*  | 0.06**  | -0.01   | 0.01    | 0.45**  | 0.39**  | 0.52**  | 0.52**  | -0.73** | 1       |         |
| 13. Herstel na werk                   |  | 0.03    | 0.03    | -0.02   | 0.03    | -0.02   | 0.01    | 0.17**  | 0.17**  | 0.29**  | 0.31**  | -0.21** | 0.24**  | 1       |
| 14. Werkdruk                          |  | -0.06** | -0.03   | 0.02    | -0.01   | 0.03    | -0.03   | 0.08**  | 0.08**  | 0.06**  | 0.07**  | -0.08** | 0.10**  | 0.45**  |
| 15. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld   |  | -0.05*  | -0.06** | 0.02    | -0.03   | -0.02   | 0.00    | 0.07**  | 0.05**  | 0.04**  | 0.02    | -0.04*  | 0.09**  | 0.35**  |
| 16. Leidinggevende Inspiratiebron     |  | 0.01    | 0.03*   | -0.02   | 0.06**  | -0.04** | 0.01    | 0.36**  | 0.46**  | 0.39**  | 0.34**  | -0.47** | 0.50**  | 0.16**  |
| 17. Leidinggevende Mensgericht        |  | 0.03    | -0.01   | -0.01   | 0.04*   | -0.07** | 0.00    | 0.29**  | 0.39**  | 0.29**  | 0.28**  | -0.39** | 0.42**  | 0.13**  |
| 18. Leidinggevende Resultaatgericht   |  | -0.01   | 0.05**  | 0.03*   | 0.04    | 0.00    | -0.01   | 0.29**  | 0.43**  | 0.23**  | 0.20**  | -0.30** | 0.33**  | 0.09**  |
| 19. Tevredenheid leidinggevende       |  | -0.04*  | -0.02   | 0.06**  | -0.06** | 0.03    | 0.00    | -0.32** | -0.41** | -0.31** | -0.29** | 0.44**  | -0.49** | -0.14** |
| 20. Kwaliteit van het managementteam  |  | 0.06**  | 0.09**  | -0.04** | 0.07**  | -0.02   | 0.04*   | 0.53**  | 0.42**  | 0.37**  | 0.35**  | -0.50** | 0.58**  | 0.19**  |
| 2010                                  |  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 14. Werkdruk                          |  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 15. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld   |  | 0.66**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 16. Leidinggevende Inspiratiebron     |  | 0.07**  | 0.04**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 17. Leidinggevende Mensgericht        |  | 0.04**  | 0.05**  | 0.75**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 18. Leidinggevende Resultaatgericht   |  | 0.04*   | 0.03    | 0.60**  | 0.49**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 19. Tevredenheid leidinggevende       |  | -0.07** | -0.05** | -0.81** | -0.74** | -0.54** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |
| 20. Kwaliteit van het managementteam  |  | 0.07**  | 0.06**  | 0.48**  | 0.37**  | 0.35**  | -0.43** | 1       |         |         |         |         |         |         |



|                                       | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10      | 11      | 12      | 13      |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 2010                                  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 1. Geslacht                           | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 2. Leeftijd                           | 0.24**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 3. Werkt wel/niet volgens 'het nieuwe | -0.09** | -0.18** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 4. Aantal jaren bij bank              | 0.07**  | 0.58**  | -0.07** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 5. Aantal jaren in huidige functie    | 0.05**  | 0.36**  | -0.06** | 0.36**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 6. omvang dienstverband (uren/week)   | 0.45**  | 0.01    | -0.02   | -0.08** | -0.11** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |
| 7. Samenwerking tussen eenheden       | -0.02   | -0.01   | 0.03*   | 0.08**  | 0.00    | 0.00    | 1       |         |         |         |         |         |         |
| 8. Samenwerking binnen eigen eenheid  | 0.01    | 0.02    | 0.01    | 0.03    | 0.00    | -0.01   | 0.48**  | 1       |         |         |         |         |         |
| 9. Bevlogenheid                       | -0.02   | 0.06**  | -0.05** | 0.02    | -0.02   | 0.07**  | 0.25**  | 0.29**  | 1       |         |         |         |         |
| 10. Plezier in het werk               | 0.04**  | 0.25**  | -0.08** | 0.14**  | 0.08**  | 0.03*   | 0.22**  | 0.26**  | 0.71**  | 1       |         |         |         |
| 11. Tevredenheid werken bij de        | 0.01    | -0.03   | -0.00   | -0.05*  | 0.03    | -0.06** | -0.35** | -0.34** | -0.55** | -0.56** | 1       |         |         |
| 12. Tevredenheid: rapportcijfer       | 0.01    | 0.04**  | -0.05** | 0.04*   | -0.01   | 0.03*   | 0.39**  | 0.36**  | 0.53**  | 0.51**  | -0.70** | 1       |         |
| 13. Herstel na werk                   | -0.03   | 0.03*   | -0.03*  | 0.01    | 0.00    | -0.00   | 0.12**  | 0.13**  | 0.27**  | 0.28**  | -0.24** | 0.20**  | 1       |
| 14. Werkdruk                          | -0.02   | -0.01   | -0.02   | 0.00    | 0.01    | -0.00   | 0.06**  | 0.08**  | 0.08**  | 0.10**  | -0.13** | 0.11**  | 0.45**  |
| 15. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld   | -0.01   | -0.06** | -0.02   | -0.04** | -0.05** | 0.01    | 0.08**  | 0.06**  | 0.07**  | 0.06**  | -0.09** | 0.13**  | 0.34**  |
| 16. Leidinggevende Inspiratiebron     | 0.00    | 0.01    | 0.00    | 0.03    | -0.05** | 0.03    | 0.32**  | 0.41**  | 0.38**  | 0.33**  | -0.44** | 0.48**  | 0.13**  |
| 17. Leidinggevende Mensgericht        | -0.02   | -0.04*  | -0.05** | -0.01   | -0.07** | 0.02    | 0.24**  | 0.32**  | 0.30**  | 0.27**  | -0.38** | 0.40**  | 0.12**  |
| 18. Leidinggevende Resultaatgericht   | 0.03*   | 0.03*   | 0.06**  | 0.04*   | 0.02    | 0.01    | 0.30**  | 0.37**  | 0.24**  | 0.20**  | -0.28** | 0.31**  | 0.08**  |
| 19. Tevredenheid leidinggevende       | -0.01   | -0.01   | 0.02    | -0.01   | 0.04*   | -0.05** | -0.26** | -0.34** | -0.31** | -0.28** | 0.43**  | -0.45** | -0.13** |
| 20. Kwaliteit van het managementteam  | 0.07**  | 0.07**  | -0.04** | 0.07**  | -0.02   | 0.06**  | 0.49**  | 0.40**  | 0.33**  | 0.30**  | -0.45** | 0.55**  | 0.15**  |
| 14. Werkdruk                          | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 15. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld   | 0.66**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 16. Leidinggevende Inspiratiebron     | 0.06**  | 0.07**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 17. Leidinggevende Mensgericht        | 0.06**  | 0.08**  | 0.73**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 18. Leidinggevende Resultaatgericht   | 0.02    | 0.03    | 0.58**  | 0.45**  | 1       |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 19. Tevredenheid leidinggevende       | -0.07** | -0.09** | -0.80** | -0.72** | -0.50** | 1       |         |         |         |         |         |         |         |
| 20. Kwaliteit van het managementteam  | 0.08**  | 0.10**  | 0.49**  | 0.37**  | 0.38**  | -0.42** | 1       |         |         |         |         |         |         |

\* p < 0.05; \*\* p < 0.01

