

# Het Nieuwe Werken meegewogen

Een kwantitatief onderzoek naar een veranderende werkomgeving  
en de gevolgen voor effectief selecteren, ontwikkelen en  
beoordelen van medewerkers en leidinggevenden



**Masterthesis Vraagstukken van Beleid en Organisatie**

**Faculteit Sociale Wetenschappen**

**Universiteit Utrecht**

**Begeleider: Dhr. Sander Sloot**

**Patrick Stam**

**Juni 2011**



## Titelblad

Titel van het rapport:

Het Nieuwe Werken meegewogen

Datum oplevering:

30 juni 2011

Uitgevoerd door:

Patrick Stam

Masterstudent Vraagstukken van Beleid en Organisatie

Faculteit Sociologie, Universiteit Utrecht

Contactgegevens student:

Patrick Stam

Van Hogendorpstraat 31

2751 AD Moerkapelle

Mobiel: +316 283 270 76

E-mail: patrickstam85@gmail.com

Begeleider Universiteit Utrecht:

Dhr. Sander Sloot

Universiteit Utrecht, Faculteit Sociale Wetenschappen

Mobiel: +316 148 249 71

E-mail: s.sloot@uu.nl

Tweede beoordeelaar:

Dhr. Leonard van 't Hul

In opdracht van:

Dhr. Joost Spijker

Directeur Talent & Result

Maliebaan 83, 3581 CG Utrecht

Mobiel: +316 533 650 82

E-mail: office@talentenresult.nl



## Voorwoord

De masterthesis die voor u ligt is het resultaat voor de afronding van de master ‘Vraagstukken van Beleid en Organisatie’ aan de Universiteit Utrecht. Na vijf maanden hard werken aan deze thesis is het resultaat daar en komt het einde van de studie in zicht. De gehele periode heb ik met volle teugen genoten van het thema van deze thesis. Daarnaast is het een uitdaging en een leerzame ervaring geweest om kwantitatief onderzoek te doen.

Talent & Result heeft mij de mogelijkheid gegeven om mijn thesis te kunnen schrijven. Met het vertrouwen van collega's en het goede klimaat wat binnen Talent & Result heerst heb ik met veel plezier aan mijn thesis kunnen werken. Het was prettig dat ik deel heb kunnen uitmaken van dit team en ik kijk dan ook terug op een zeer vruchtbare periode en samenwerking. Naast alle collega's die ik wil bedanken voor de samenwerking en de ondersteuning die zij mij hebben geboden, dank ik in het bijzonder Joost Spijker. Hij heeft mij het vertrouwen gegeven om deze thesis zelfstandig te kunnen schrijven. Bovendien ben ik Joost veel dank verschuldigd voor het gebruikmaken van de faciliteiten en voor de activiteiten waaraan ik heb kunnen deelnemen. Mijn speciale dank gaat uit naar mijn collega Paul Heldeweg die met een kritische blik mijn werkzaamheden heeft gevolgd en mij van advies heeft voorzien waar wat nodig was. Mijn thesisbegeleider Sander Sloot van de Universiteit Utrecht dank ik hartelijk voor zijn hulp en het geven van feedback voor mijn thesis. De gehele periode van vijf maanden stond Sander voor me klaar en heeft mij van expertise voorzien om de thesis te doen slagen. Ook wil ik de medewerkers van de organisaties bedanken die bereid waren om deel nemen aan mijn onderzoek. In het bijzonder dank ik de heer Willem de Jager, directeur van het Telewerkforum. Door Willem ben ik met een aantal organisaties in contact gekomen die hebben kunnen bijdragen in het onderzoek. Zonder de deelname van deze organisaties zou dit onderzoek niet tot stand gekomen zijn. De leden van het STOSO Congrescommissie 2011 van de Rijksuniversiteit Groningen wil ik van harte bedanken dat ik tijdens het HNW-congres mijn onderzoek onder de aandacht mocht brengen. Door bij dit congres als gastspreker op te treden heb ik extra ervaringen opgedaan en heb ik kritische noten op kunnen pakken om mijn onderzoek verder aan te scherpen. Als laatste dank ik mijn familie en vrienden die mij gedurende het proces hebben geholpen en een luisterend oor zijn geweest.

**Patrick Stam**  
**Juni, 2011**



## Samenvatting

Het Nieuwe Werken (HNW) is een organisatievorm die momenteel steeds meer terrein wint. HNW brengt nieuwe spelregels met zich mee: werken onafhankelijk van tijd en plaats, medewerkers sturen op resultaatgerichtheid, flexibele arbeidsrelaties en het organiseren van een vrije toegang tot kennis, ideeën en ervaringen. Voor HR-instrumenten (assessments, opleidingen/trainingen, management development, persoonlijk ontwikkelingsplan etc.) die worden gebruikt om medewerkers te stimuleren in hun ontwikkeling, te beoordelen of te selecteren bestaat de mogelijkheid dat ze gedateerd zijn omdat deze instrumenten zijn toegespitst op de traditionele werkomgeving (focus op het functieprofiel als afgeleide van de organisatiedoelstelling) en niet of minder goed aansluiten op de veranderende werkomgeving (HNW). Het gewenst gedrag in de werkomgeving van HNW is in deze studie vergeleken met het gedrag van medewerkers in de traditionele werkomgeving. Hierbij is gebruik gemaakt van gedragsvoorbeelden die samen een competentie vormen. Het doel van het onderzoek was om inzicht te verkrijgen waar het gedrag behorend bij deze competenties verschilt tussen de twee typen werkomgeving. Tegelijkertijd is onderzocht welke competenties, die gerelateerd zijn aan HNW, van belang zijn zodat organisaties hun HR-instrumentarium beter kunnen afstemmen op de werkomgeving waarin zij als organisatie werkzaam zijn of waaraan zij adviseren.

Een competentie is in deze studie gedefinieerd als: een combinatie van kennis, vaardigheden en gedrag. Bij het gedrag dat een competentie tot uitdrukking brengt gaat het om waarneembaar gedrag. Dit type gedrag vormt de essentie van het onderzoek. Uit de literatuur handelend over HNW en telewerken zijn de belangrijkste competenties geselecteerd die van betekenis leken te zijn voor HNW. Om inzicht in de gedragsverschillen horend bij de twee soorten werkomgevingen te kunnen krijgen is een online-enquête uitgezet onder medewerkers die of werkzaam zijn in de omgeving van HNW of in een traditionele omgeving. Om dit deel van het onderzoek mogelijk te maken zijn die medewerkers eerst geselecteerd op basis van een speciaal ontwikkelde organisatiescan HNW.

Uit het onderzoek is gebleken dat binnen de gekozen set competenties gedragsverschillen blijken tussen HNW-omgevingen versus traditionele werkomgevingen. Dit impliceert dat in veel organisaties het HR-instrumentarium herijkt dient te worden omdat de huidige HR-instrumenten niet of niet voldoende aansluiten bij de omgeving van HNW. Om hierin weer de balans te hervinden dient naast het functieprofiel (waar het huidige HR-instrumentarium zich op focust) de belangrijkste competenties die gerelateerd zijn aan HNW te worden meegewogen omdat deze van belang zijn voor het goed kunnen functioneren in de nieuwe werkomgeving.



De competenties die meegewogen dienen te worden zijn: *organiseren van eigen werk, inzet, onafhankelijkheid, besluitvaardigheid, resultaatgerichtheid, communicatie, flexibel gedrag, samenwerken, netwerken en leiding geven*. Om tot een herijking van de HR-instrumenten te komen dient de focus vooral te liggen op deze competenties inclusief bijbehorende gedragsvoorbeelden. Dit om nu maar ook in de nabije toekomst een juiste fit tussen medewerker en organisatie te bereiken en borgen.



## Inhoudsopgave

Titelblad.....	2
Voorwoord.....	3
Samenvatting.....	4
Inhoudsopgave.....	6
Hoofdstuk 1. Inleiding.....	8
1.1 Probleem, - en doelstelling.....	9
1.2 Relevantie.....	10
1.2.1 Maatschappelijke relevantie.....	10
1.2.2 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.3 Leeswijzer.....	11
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader.....	12
2.1 Het Nieuwe Werken.....	12
2.1.1 Virtuele werkomgeving.....	15
2.1.2 Organisatie.....	17
2.1.3 Fysieke werkomgeving.....	19
2.1.4 Mens.....	19
2.1.4.1 Leidinggevenden.....	21
2.1.4.2 Niet-leidinggevenden.....	23
2.2 Competenties HNW.....	24
2.2.1 Belangrijkste competenties HNW.....	25
Hoofdstuk 3. Methodologische verantwoording .....	31
3.1 Theoretisch kader.....	31
3.2 Data.....	31
3.3 Betrouwbaarheid en validiteit.....	33
3.4 Operationalisering van de variabelen.....	35
3.4.1 Onafhankelijke variabelen.....	35

3.4.2 Afhankelijke variabelen .....	35
3.4.2.1 Betrouwbaarheidsanalyse .....	36
3.5 Analyse: de T-test .....	43
3.6 Correlatiematrix.....	43
3.7 Beschrijvende statistieken .....	43
Hoofdstuk 4. Resultaten en analyse .....	46
4.1 T-test gedragsvoorbeelden .....	46
4.1.1 Gedragsvoorbeelden ‘organiseren eigen werk’ .....	46
4.1.2 Gedragsvoorbeelden ‘inzet’ .....	47
4.1.3 Gedragsvoorbeelden ‘netwerken’ .....	48
4.1.4 Gedragsvoorbeelden ‘onafhankelijkheid’ .....	50
4.1.5 Gedragsvoorbeelden ‘besluitvaardigheid’ .....	51
4.1.6 Gedragsvoorbeelden ‘resultaatgerichtheid’ .....	51
4.1.7 Gedragsvoorbeelden ‘communicatie’ .....	52
4.1.8 Gedragsvoorbeelden ‘flexibel gedrag’ .....	54
4.1.9 Gedragsvoorbeelden ‘samenwerken’ .....	55
4.1.10 Gedragsvoorbeelden ‘leiding geven’ .....	56
4.2 T-test competenties .....	59
4.3 Correlatiematrix competenties HNW .....	60
4.4 Andere bevindingen dataset .....	61
Hoofdstuk 5. Conclusie .....	63
5.1 Conclusie .....	63
5.2 Aanbevelingen .....	65
5.3 Discussie .....	66
Literatuurlijst .....	67
Bijlagen .....	72

## Inleiding

Het Nieuwe Werken (HNW) is vandaag de dag een veelbesproken issue. Het is een nieuwe manier van werken die in de media veel aandacht geniet. HNW is een term die gebruikt kan worden om een bepaalde stroming aan te duiden waarin gebruik wordt gemaakt van vernieuwing in de manier van werken, die begon aan het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw en zich op dit moment steeds verder uitbreidt (Van de Haterd, 2010). De wereld, inclusief Nederland, is in verandering. Burgers worden steeds mondiger, er is sprake van multiculturaliteit en er is een snelle ontwikkeling van kennis en technologie gaande (Bouwman, 2009). Roobeek (2011) voegt hieraan toe dat de huidige generatie hunkert naar individualisme en dat mensen in de leeftijd van 30 á 40 jaar oud zoeken naar ruimte voor een betere balans tussen werk en privé.

Volgens Bijl (2009) is HNW een reactie op de 'traditionele werkvorm' die mensen van hun eigenlijke werk afhoudt. Hij geeft aan dat Nederland te maken heeft met files, mensen teveel vergaderen op het werk en waardoor veel kansen worden gemist omdat alleen op het werk de urgente dingen worden gedaan. HNW geeft hier een gepast antwoord op (Bijl, 2009).

Naast de mensen maakt ook de structuur van organisaties onderdeel uit van deze veranderingen. Traditionele organisatiestructuren schieten tekort en zullen veranderd moeten worden om de intrede van HNW te doen slagen (Bouwman, 2009). In Nederland zijn bedrijven als de Rabobank, Interpolis en Microsoft voorop gegaan met de intrede van HNW en hebben zij hun manier van werken veranderd. Dit hebben zij mede gedaan om op bovengenoemde veranderingen in te spelen. Door invoering van HNW binnen de organisatie pogen zij een aantrekkelijk werkgever te zijn (Bijl, 2010). Onderzoek wijst uit dat de top vijf van beste werkgevers in Nederland allen bedrijven zijn die hun werkstijl hebben gemoderniseerd door elementen van HNW te implementeren. (Kluwer, 2011).

Omdat vele organisaties overschakelen van het werken in een traditionele context naar een context van HNW is het belangrijk om in kaart te brengen (de focus van dit onderzoek) welke competenties er in de context van HNW bij medewerkers belangrijk zijn en daarnaast te zien in welke mate het gedrag dat hierbij komt kijken, verschilt van de traditionele werkcontext. Het onderzoek zal inzichten geven om beleids- en HR-instrumenten in de context van HNW op een zodanige wijze te kunnen ontwikkelen dat de fit tussen organisatie en haar werknemers versterkt raakt.



## 1.1 *Probleem, - en doelstelling*

In het onderzoek wordt gekeken naar wat de belangrijkste competenties van medewerkers zijn waar de werkomgeving van HNW om vraagt en wordt de werkomgeving van HNW vergeleken met de traditionele werkcontext. De mogelijkheid bestaat dat competentieprofielen en de afgeleide instrumenten om medewerkers te selecteren, ontwikkelen en te beoordelen zijn gedateerd omdat zij zich alleen richten op het functieprofiel en er geen rekening wordt gehouden met de veranderde werkomgeving.

De doelstelling van het onderzoek is als volgt:

*‘Inzicht verschaffen in wat voor medewerkers de belangrijkste competenties zijn waar Het Nieuwe Werken om vraagt, nagaan waar het gedrag van deze competenties in verschilt met het gedrag van de traditionele werkcontext, ten einde aanbevelingen te doen aan adviseurs/consultants die werkzaam zijn in het HRM werkveld opdat zij hun beleidsinstrumenten kunnen afstemmen op de werkomgeving waarin zij als organisatie werkzaam zijn, om zodoende tot de juiste fit tussen medewerker en organisatie te komen.’*

Om aan deze doelstelling te voldoen, wordt er antwoord gegeven op de volgende centrale vraagstelling die is ontstaan vanuit de doelstelling:

*‘Wat zijn de belangrijkste competenties waarop Het Nieuwe Werken voor medewerkers een beroep doet en in hoeverre verschilt het gedrag wat uit deze competenties voortvloeit van de traditionele werkcontext en hoe is dit te verklaren?’*

Om bovenstaande centrale vraagstelling te beantwoorden is eerst een literatuurstudie uitgevoerd om op gestructureerde wijze overzichtelijk te kunnen uitleggen wat HNW nu precies is. In het theoretisch kader wordt HNW ondersteund door literatuur omtrent telewerken. Telewerken wordt als voorloper van HNW gezien. Waar telewerken vooral als thuiswerken wordt geassocieerd, is bij HNW vooral ook sprake van het anders organiseren van de bedrijfsvoering.

Om de verschillen in gedrag te kunnen verklaren van medewerkers van organisaties die werkzaam zijn in de omgeving van HNW of de traditionele omgeving is een enquête ontwikkeld die is uitgezet in beide werkomgevingen. Deze enquête toetst het gedrag van medewerkers op basis van de belangrijkste competenties waar HNW een beroep op doet.

## 1.2 *Relevantie*

### 1.2.1 Maatschappelijke relevantie

Het Nieuwe Werken (HNW) is tegenwoordig een veelbesproken issue. Er zijn verschillende redenen waarom organisaties overstappen op HNW. HNW kan leiden tot een stijging van de arbeidsproductiviteit of het makkelijker indelen van werk-/privézaken (Bijl, 2009). HNW brengt ten opzichte van traditioneel werken een andere manier van gedragingen en leiderschap met zich mee. Door te onderzoeken hoe de belangrijkste competenties van HNW in verhouding staan tot de traditionele werkcontext, ontstaat er een profiel voor medewerkers waaraan zij dienen te voldoen om succesvol met HNW te kunnen omgaan. Daarnaast is het zo dat HR-instrumenten op dit moment niet meer voldoen aan de veranderende werkomgeving. Competentieprofielen en afgeleide instrumenten dreigen gedateerd te raken omdat ze geen rekening houden met deze veranderende werkcontext. Men richt zich op het functieprofiel en mist de kijk op de werkomgeving. Dit onderzoek draagt bij aan een nieuwe kijk op selecteren, ontwikkelen en beoordelen van medewerkers en leidinggevendenden door naast het functieprofiel ook de veranderende werkomgeving er bij te betrekken. Het onderzoek is bedoeld voor organisaties die daar baat bij hebben maar in het bijzonder voor het mogelijk herijken van de dienstverlening die Talent & Result aanbiedt in de vorm van assessments, opleidingen/trainingen, management development, persoonlijk ontwikkelingsplan etc.

### 1.2.2 Wetenschappelijke relevantie

Door inzicht te verschaffen in wat voor medewerkers de belangrijkste competenties zijn waar HNW om vraagt en na te gaan welk gedrag voortvloeit uit deze competenties, kan er inzicht worden gegeven in de richting waarin beleidsinstrumenten dienen te worden ontwikkeld, om in een veranderende werkcontext de juiste fit tussen medewerker en organisatie te creëren. De kennis die met behulp van dit onderzoek wordt opgedaan zal beschikbaar worden gesteld aan derden en is bruikbaar als referentie om huidige HR-instrumenten te herijken. Dit is met name van belang voor HR-dienstverleners en organisaties die HNW hebben ingevoerd of dit van plan zijn. Alhoewel er veel wordt gesproken en gecorrespondeerd over competenties die samenhangen met HNW, is deze samenhang niet eerder wetenschappelijk onderzocht. Met behulp van dit onderzoek is vastgesteld dat de geselecteerde competenties ook daadwerkelijk beschouwd mogen worden als HNW-competenties en geeft dit resultaat bruikbare input voor de HR-praktijk.

### 1.3 Leeswijzer

Nadat in dit hoofdstuk het onderzoek is geïntroduceerd, volgt in het volgend hoofdstuk het theoretisch kader. In het hoofdstuk Theoretisch kader zal dieper worden ingegaan op het fenomeen HNW. Daarnaast worden de verschillen blootgelegd tussen de omgeving van HNW en de traditionele werkomgeving. Verder wordt in dit hoofdstuk stilgestaan bij de belangrijkste competenties die medewerkers dienen te beheersen voor een succesvolle invulling van HNW. Ook wordt uitgelegd wat een competentie is. Ten slotte zijn de hypothesen opgesteld, die zijn getoetst in de twee verschillende werkomgevingen. In hoofdstuk 3 wordt de methodologische verantwoording beschreven. De gehanteerde methoden van dataverzameling zijn hier onder andere in beschreven. In hoofdstuk 4 zullen de resultaten worden geanalyseerd wat betreft de verschillen in gedrag die de omgeving van HNW en de traditionele werkomgeving met zich meenemen. In hoofdstuk 5 wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag en worden de resultaten kort samengevat, alvorens in dit hoofdstuk de aanbevelingen en de discussie aan bod komen.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt allereerst in paragraaf 2.1 het fenomeen HNW besproken. Voordat dieper op de verschillende invalshoeken wordt ingegaan die HNW met zich meebrengt, wordt eerst uitgelegd wat HNW nu precies is en waardoor het in opkomst is geraakt. Hierbij worden verschillen aangegeven die vallen te constateren tussen de traditionele werkcontext en de context van HNW. In de paragrafen die volgen, 2.1.1 tot en met 2.1.4 worden de vier invalshoeken die HNW met zich meebrengt uitgebreid behandeld. Omdat het getoonde gedrag van medewerkers die voortkomen uit de competenties in deze thesis centraal staan, wordt in paragraaf 2.2 uitgelegd wat competenties precies zijn en welke belangrijk zijn voor het goed kunnen functioneren in een omgeving van HNW. Tevens komen in deze paragraaf de verschillen in gedrag per competentie, die HNW en de traditionele werkomgeving voortbrengt, aan bod en zijn vanuit deze theorie hypothesen opgesteld die uiteindelijk zijn getoetst om te zien of de theorie kloppend is.

### 2.1 Het Nieuwe Werken

HNW brengt nieuwe spelregels met zich mee: werken onafhankelijk van tijd en plaats, medewerkers sturen op resultaatgerichtheid, flexibele arbeidsrelaties en het organiseren van een vrij toegang tot het gebruik van kennis, ideeën en ervaringen (Bright & Company, 2011). Sommige organisaties zijn al erg ver met de implementatie van HNW, andere organisaties houden zich er sinds kort mee bezig, weer andere organisaties durven het (nog) niet aan (Bijl, 2009).

Volgens de organisaties die deel uitmaken van het Kennisnetwerk geeft HNW antwoord op de volgende vragen:

- Hoe kunnen we als organisatie de concurrentie voorblijven?
- Hoe kunnen we als organisatie de kosten op peil houden?
- Hoe kunnen we in de organisatie de talentvolle werknemers aan boord houden?

Centraal staat hierbij de vraag: hoe blijft onze organisatie productief en succesvol?

(Centraal Beheer Achmea, 2010).

Informatie over HNW is in veelvoud op internet te vinden. Ook zijn er meerdere boeken over HNW geschreven. Het is dan ook niet vreemd dat er verscheidene definities van HNW in omloop zijn. In het onderzoek hanteren we de definitie van Bijl (2009) die alle inzichten over HNW omvat:

*“Het Nieuwe Werken is een visie waarbij recente ontwikkelingen in de informatietechnologie als aanjager gelden voor een beter(e) inrichting en bestuur van het kenniswerk. Het gaat om vernieuwing van de fysieke werkplek(ken), de organisatiestructuur en -cultuur, de managementstijl en niet te vergeten de mentaliteit van de kenniswerker en zijn manager.”*

Bijl (2009) is van mening dat HNW is bedoeld om het werk zelf effectiever en efficiënter te maken, maar daarnaast ook om het werk voor zowel de organisatie als haar medewerkers plezieriger te maken.

Er zijn verschillende inzichten die ons vertellen waarom de tijden van HNW zijn aangebroken. Roobeek (2011) stelt dat mensen die op dit moment dertig tot veertig jaar oud zijn zoeken naar ruimte om een goede balans te creëren tussen werk en privé. Deze leeftijdsgroep heeft bijvoorbeeld kinderen en kan hierdoor werk en privé minder goed combineren. Nieuwe technologieën die zich de laatste jaren in een versneld tempo ontwikkelen vormen een andere verklaring voor de intrede van HNW (Centraal Beheer Achmea, 2010). Het biedt de mogelijkheid om werk thuis/elders te verrichten. Ook om het fileprobleem aan te pakken wordt gebruik gemaakt van HNW. Omdat mensen buiten de filetijden pas de weg op hoeven en eerst het één en ander vanuit huis kan worden gedaan (Taskforce Mobiliteitsmanagement, 2011). Helemaal interessant is het feit dat verschillende studies aantonen dat na invoering van HNW de arbeidsproductiviteit van het personeel is gestegen (Bijl, 2009). Daarnaast heeft het organiseren van werk dat op traditionele wijze is ingericht de grenzen van effectiviteit bereikt en de reactie hierop is het ontstaan van HNW (FD CareerChallenge, 2011). Wat HNW zeker interessant voor de organisatie maakt is dat het een kostenbesparing op kan leveren doordat mensen vanuit elders kunnen gaan werken zodat kantoorruimte kan worden ingeperkt (Bijl, 2009).

HNW draait om een andere werkinhoud en het anders bewegen van organisaties ten opzichte van de traditionele werkcontext (Roobeek, 2011). Omdat in dit onderzoek de verschillende werkcontexten worden vergeleken is het belangrijk om even een kort verhelderend overzicht te geven.



Het Telewerkforum (2011) en FD CareerChallenge (2011) noemen een aantal verschillen tussen de traditionele werkcontext en de context van HNW. Onderstaande tabel 1 benoemt deze verschillen.

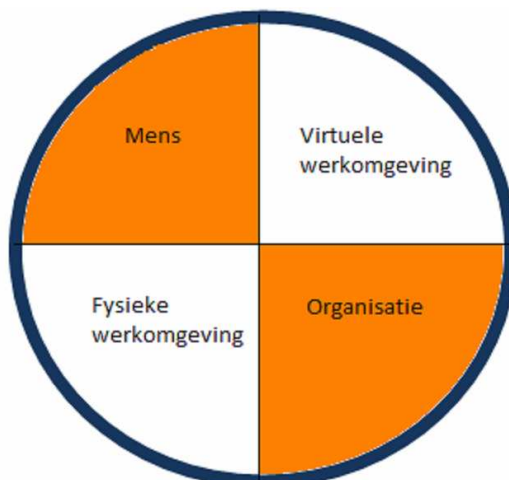
*Tabel 1* Kenmerken traditionele werkcontext en van HNW

<b>Traditionele werkcontext</b>	<b>Het Nieuwe Werken</b>
Opdrachten van boven	Zelfsturend
Afwachtend houding	Proactieve houding
Input focus	Resultaatgericht
Hiërarchisch structuur van organisatie	Platte structuur van organisatie
Standalone	Netwerk
Sturend	Coachend
Instrumenteel	Organisch
Controle op aanwezigheid	Vrijheid
Verantwoordelijkheid bij de baas	Verantwoordelijkheid bij de werknemer
Wantrouwen in de medewerkers, daarom regels en voorschriften	Vertrouwen in de medewerkers.
Werken op kantoor	Werken waar je bent
Werken van 9:00 uur tot 17:00 uur	Werken wanneer het uitkomt
Strikte scheiding werk/privé	Vervaging van scheiding werk/privé

**Bron: Telewerkforum (2011) en FD CareerChallenge (2011).**

Een organisatie dat werkzaam is in de context van HNW heeft voor de mens, de virtuele werkomgeving, de organisatie zelf en de fysieke werkomgeving gevolgen (figuur 1).

Figuur 1 Invalshoeken van HNW



**Bron: Bijl (2009)**

De vier invalshoeken van HNW zullen worden belicht, waarbij in het onderzoek de *mens* centraal staat. De invalshoeken dienen om vanuit de theorie de kenmerken van HNW te kunnen plaatsen. De invalshoeken worden in de volgende volgorde behandeld:

- 1 Virtuele werkomgeving
- 2 Organisatie
- 3 Fysieke werkomgeving
- 4 Mens.

### 2.1.1 Virtuele werkomgeving

We starten vanuit de invalshoek virtuele werkomgeving. Deze invalshoek staat in relatie met de voorloper van HNW, namelijk het telewerken. Waar HNW bestaat uit de vier genoemde invalshoeken, richt telewerken zich sterk op de virtuele werkomgeving. Over de begrippen telewerken en HNW wordt vaak gedacht dat het synoniemen zijn, maar dit is onjuist. Waar telewerken vaak geassocieerd wordt met ‘thuiswerken,’ draait het bij HNW niet alleen om ‘thuiswerken,’ maar over het anders organiseren van werk op alle mogelijke plekken, ook op kantoor (Didacticum, 2011).

Omdat telewerken elementen bevat die onmisbaar zijn bij het goed uitleggen van HNW, komt het voor dat uitspraken die in dit theoretisch kader worden gedaan, zijn gebaseerd op elementen van het telewerken. Dit wordt mede gedaan omdat telewerken al is onderzocht vanuit het wetenschappelijk veld. Dit onderzoek gebruikt de definitie van Gajendran en Harrisson (2007) om telewerken duidelijk te omschrijven.

Gajendran en Harrison (2007) definiëren telewerken als volgt:

*“Telewerken is een innovatieve manier van werken waarbij werknemers, met behulp van informatie- en communicatietechnologie, werkzaamheden die normaal gesproken op een centrale werklocatie (op kantoor) worden verricht, op afstand van de werkgever of opdrachtgever uitvoeren.*

Een belangrijk aspect van HNW is het op afstand kunnen werken van kantoor door middel van informatietechnologie. Zo is het mogelijk dat er vanuit thuis ingelogd kan worden op het bedrijfsnetwerk en kan er worden vermeden dat mensen in de file staan waardoor ze op kantoor pas aan het werk kunnen gaan. Een ander belangrijk aspect van HNW is dat informatie toegankelijk is. Informatie binnen een organisatie dient met elkaar te worden gedeeld (Vergunst, 2011; Bright & Company, 2011). Door middel van technologie kan de kennis die tijdens het werk wordt opgedaan met collega's, klanten of met derden worden gedeeld. Wat de laatste jaren sterk in opkomst is geraakt en voor HNW als onmisbaar wordt geacht zijn sociale media. Sociale media is als aanduiding de verzamelnaam voor internettoepassingen waarin informatie met elkaar kan worden gedeeld. Deze informatie kan uit verschillende vormen bestaan zoals het nieuws, artikelen, muziek, video's. (Social Media, 2011). Voorbeelden van internationale sociale media websites zijn Twitter, YouTube, Facebook en LinkedIn. Hyves is een bekend voorbeeld afkomstig uit Nederland. Met Yammer wordt veelal in organisaties gewerkt om intern te communiceren (Social Media, 2011).

Door de inzet van sociale media is het mogelijk om de dialoog met groepen mensen aan te gaan. Tegenwoordig zijn steeds meer bedrijven en werknemers actief op sociale netwerken. Op deze manier kan er beter en meer met klanten worden gecommuniceerd. Zo is het gebruik van sociale media niet gebonden aan werktijden en kunnen contactmomenten met klanten, indien zij dit wensen, worden geïntensiveerd. Waar traditionele organisaties nog in staat zijn om bepaalde websites, zoals die van sociale netwerken, te blokkeren is dit bij organisaties die werken in HNW-context niet meer het geval. Dit heeft te maken met de cultuuromslag die heeft plaatsgevonden bij organisaties die werkzaam zijn in de context van HNW. Medewerkers krijgen het vertrouwen om elders te werken en om in contact te staan met bijvoorbeeld de collega's zijn sociale media een uitstekend middel (Kaplan en Haenlein, 2010). Medewerkers van organisaties werkzaam in de traditionele werkcontext communiceren minder vaak op afstand met elkaar, omdat zij veelal op kantoor werkzaam zijn (Telewerkforum, 2011).





### 2.1.2 Organisatie

HNW brengt voor organisaties een andere manier van inrichten met zich mee (Roobeek, 2011). Waar bij de traditionele werkomgeving de structuur van de organisatie hiërarchisch is, is bij organisaties die werkzaam zijn in de context van HNW de structuur veelal plat. Dit komt doordat organisaties die werkzaam zijn in de context van HNW hun medewerkers 'loslaten'. Hierbij geven zij medewerkers vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid. Het werken op kantoor van negen tot vijf maakt plaats voor een soepelere omgang met de arbeidstijd en de omgeving waar gewerkt wordt.

Literatuur over telewerken geeft aan dat dit voor de organisatie voor- en nadelen met zich mee brengt. De genoemde voor- en nadelen komen overeen met die van HNW. De voor- en nadelen voor de organisatie wanneer zij werkzaam is in de context van HNW worden kort belicht in deze paragraaf.

Walrave en De Bie (2005) zijn van mening dat voor organisaties het belangrijkste voordeel van HNW/telewerken de toename van productiviteit van de medewerkers is. Dit komt doordat medewerkers minder reistijd kwijt zijn omdat er soms thuis gewerkt kan worden, zij thuis meer ongestoord kunnen werken en dat medewerkers bovendien worden vrijgesteld van kleine klusjes die op het kantoor plaatsvinden. Daarnaast stellen zij dat de productiviteit omhoog gaat doordat medewerkers een sterkere motivatie tonen. Dit omdat zij gefocust bepaalde taken kunnen verrichten en doordat medewerkers van hun verworven autonomie gebruikmaken en daartoe ook het vertrouwen genieten.

Een ander belangrijk voordeel is dat wanneer een organisatie gebruik maakt van HNW dat veelal betekent dat zij als een aantrekkelijke werkgever wordt gezien. De flexibiliteit die gepaard gaat met HNW/telewerken is een belangrijke middel voor het aantrekken, motiveren en het behouden van werknemers (Pérez et al., 2002).

Zeker nu de vergrijzing de komende jaren toeneemt, is het belangrijk dat door krapte op de arbeidsmarkt organisaties als een aantrekkelijke werkgever worden gezien. Hameetemen, Kuiken en Vink (2009) stellen dat kenniswerkers graag werkzaam zijn in de omgeving van HNW en dat organisaties hierin moeten blijven investeren. Uit onderzoek blijkt dat bij medewerkers, die werkzaam zijn in een HNW-omgeving, de neiging om de organisatie te verlaten kleiner is dan bij medewerkers die deze mogelijkheid niet hebben (Igbaria & Guimaraes, 1999). Igbaria & Guimaraes geven aan dat een mogelijke reden hiervoor kan zijn dat medewerkers de werkgever dankbaar zijn voor de verkregen flexibiliteit en daardoor meer loyaliteit aan de organisatie tonen.

Daarnaast wordt HNW/telewerken ook gezien om (langdurig) verzuim om uiteenlopende redenen onder medewerkers terug te dringen (Goodrich, 1990). Wanneer medewerkers ziek zijn en niet over de

mogelijkheid beschikken om bijvoorbeeld thuis te werken, zullen zij niet naar het kantoor kunnen komen en zijn zij niet productief. Maar wanneer medewerkers ziek zijn en wel over de mogelijkheid beschikken om bijvoorbeeld thuis te werken, zullen zij dit niet altijd nalaten (Mann et al., 2000). Van de Haterd (2010) sluit zich hier bij aan. Volgens hem zal het ziekteverzuim aantoonbaar afnemen omdat door HNW de werkmotivatie bij medewerkers wordt verhoogd. Bijl (2009) geeft als voorbeeld dat sinds de invoering van HNW bij Microsoft het ziekteverzuim van 2,5% is gedaald naar 1,1%.

Organisaties kunnen door het invoeren van HNW kosten besparen omdat er minder hoeft te worden uitgegeven aan vastgoed (Kowalski & Swanson, 2005). Een verklaring hiervoor is dat medewerkers niet altijd naar kantoor hoeven te komen waardoor de traditionele werkruimte verkleind kan worden (Baruch & Nicholson, 1997). Bijl (2009) stelt dat bij HNW een kostenbesparing op huisvesting optreedt van wel 30 tot 50%.

De belangrijkste voordelen van HNW die gelden voor organisaties zijn nu genoemd. Behalve de voordelen zijn er ook een aantal nadelen wanneer organisaties de stap hebben gemaakt naar HNW. Zo zal een deel van de besparingen opgaan aan voorzieningen die nodig zijn om als organisatie goed werkzaam te kunnen zijn in de omgeving van HNW. Bepaalde kostenfactoren, zoals opstart- en onderhoudskosten zullen stijgen. Om HNW op te starten zijn bijvoorbeeld nieuwe ICT, meubilair of andere uitrustingen nodig (Cascio, 2000). Trainingen die gegeven dienen te worden aan zowel het management als de medewerkers om het HNW-concept te doen slagen kosten niet alleen geld, maar ook tijd en energie (Apgar, 1998).

Naast de kostenfactoren is het van belang de verbondenheid met collega's niet te verliezen. Bijl (2009) stelt dat organisaties verantwoordelijk zijn om het 'wij-gevoel' binnen de organisatie hoog te houden. Door de intrede van HNW zullen medewerkers minder vaak fysiek aanwezig zijn en elkaar dus minder treffen. Om de connectie en verbondenheid met de medewerkers onderling te handhaven dienen volgens Bijl (2009) organisaties zowel werkgerelateerde als niet-werkgerelateerde activiteiten te organiseren.

### 2.1.3 Fysieke werkomgeving

De fysieke werkomgeving van organisaties die werkzaam zijn in de context van HNW verschilt ten opzichte van het kantoor in een traditionele werkomgeving. Bij het HNW wordt het kantoor vooral als een ontmoetingsplaats gezien, waar medewerkers activiteit gerelateerd kunnen werken (Bijl, 2009). Hierbij kan gedacht worden aan een communicatiewerkplek, concentratiewerkplek en een vergaderwerkplek (Hameetemen, Kuiken & Vink, 2009). Deze werkplekken worden in HNW-context gezien als echte flexwerkplekken. Bij organisaties die werkzaam zijn in de traditionele werkcontext is veelal sprake van vaste plekken, die dan ook nog de gehele dag zijn bezet. Door de speciale werkplekken in de HNW-omgeving zal de medewerker effectiever en efficiënter kunnen werken, omdat de ruimtes speciaal zijn ontwikkeld om inspiratie bij de medewerkers op te wekken.

Over thuiswerken stellen Konradt et al. (2000) dat het de concentratie verhoogt van medewerkers, omdat een goed ingerichte thuiswerkplek voor minder afleiding zorgt dan de vele mensen die de kantooruimte inlopen en ervoor zorgen dat bij de medewerker de concentratie vervliegt. Een goede concentratie komt de kwaliteit van het werk ten goede (Walrave & Dens, 2003).

### 2.1.4 Mens

HNW biedt ten opzichte van de traditionele werkcontext voor het individu vele uitkomsten. HNW is een middel om tegemoet te komen aan de verbetering in de werk-privébalans van werknemers (Peters & Van der Lippe, 2007). Daarnaast wordt HNW ook als middel gezien om de werktevredenheid en de prestaties van medewerkers te verhogen (Gajendran & Harrison, 2007).

De mens wil tegenwoordig zinvoller, effectiever, meer ondernemend, efficiënter maar ook plezieriger kunnen werken. Het hebben van werk maakt de mens gelukkig. Uit onderzoek van het Centraal Plan Bureau (2009) blijkt dat mensen die zonder werk komen te zitten hiervan ongelukkig worden. Het Centraal Plan Bureau (2009) stelt dat werklozen aanzienlijk minder gelukkig zijn dan mensen die een baan hebben.

Vanuit de bekende piramide van Maslow, die hieronder is afgebeeld, valt dit te verklaren.

*Figuur 2* De piramide van Maslow.



**Bron: Miller (2006).**

Maslow (1943) ontwikkelde deze piramide als een hiërarchische ordening van menselijke drijfveren. Hierbij stelt hij dat elk mens dezelfde behoeftes nastreeft. Als aan een behoefte is voldaan, dan verschuift het gedrag naar een volgend niveau. Indien er een niveau wegvalt zal het individu opnieuw aan deze behoefte moeten voldoen voordat hij/zij in zijn/haar behoefttegedreven gedrag weer kan stijgen. Ook is het niet mogelijk om niveaus over te slaan.

De behoefte aan veiligheid, zekerheid en de lichamelijke behoeftes, zoals eten en drinken, kunnen worden bevredigd door inkomsten uit het werk. Indien mensen deze eerste twee treden ontgroeien stromen ze door naar de behoefte aan sociaal contact. Sociale contacten doe je naast het werk ook op in je privé-leven, bijvoorbeeld in het verenigingsleven. Veel mensen in onze ontwikkelde samenleving zijn toe aan de laatste twee treden van de piramide. Het gaat hier om erkenning, waardering en zelfontplooiing, iets wat uit het werk zelf wordt gehaald. HNW geeft mensen kansen om deze behoeftes te vervullen (Bijl, 2009). De vrijheid die medewerkers uit een werkomgeving van HNW genieten geeft ze vertrouwen en een verantwoordelijkheidsgevoel. Hiermee wordt de behoefte aan waardering en erkenning vervuld. Doordat de medewerker ook van vrijheid geniet, bestaat de mogelijkheid zichzelf te ontplooiën. In de traditionele werkomgeving hebben medewerkers minder vrijheid en hebben zij meer te maken met regels en procedures. Dit staan de zelfontplooiing van medewerkers in de weg.

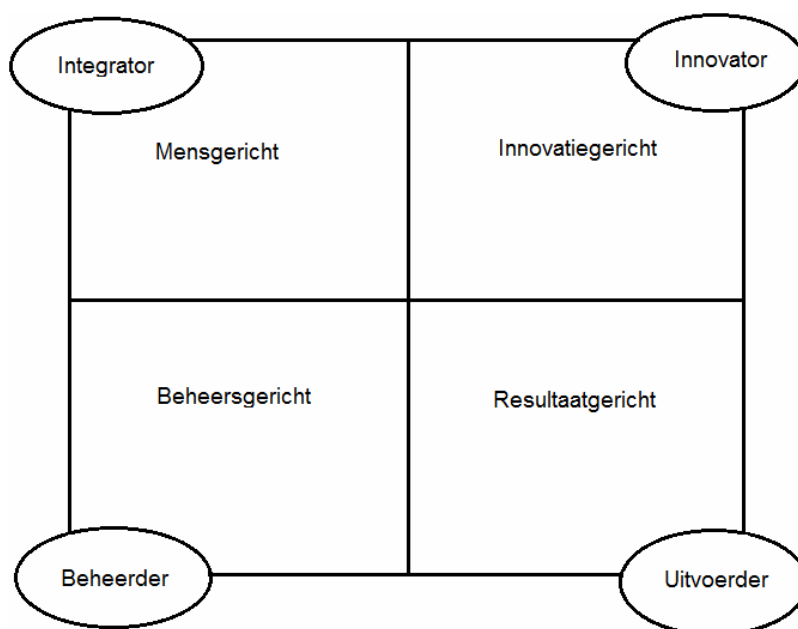
De kenmerken van HNW die gelden voor medewerkers worden besproken in de volgende twee subparagrafen. Hierin wordt duidelijk waarom HNW invulling geeft aan de laatste twee trappen van de piramide van Maslow.

Door de komst van HNW bestaat niet alleen de mogelijkheid dat er op afstand wordt gewerkt, maar wordt dit om het in de juiste banen te leiden ook anders georganiseerd ten opzichte van organisaties werkzaam in de traditionele werkomgeving (Roobeek, 2011). Het anders organiseren binnen de organisatie heeft gevolgen voor haar medewerkers. Dit geldt zowel voor leidinggevendenden als niet-leidinggevendenden. Het doel van dit onderzoek is mede om inzichten te bieden wat de verschillen zijn van gedrag die leidinggevendenden en niet-leidinggevendenden tonen in relatie tot de werkomgeving. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen de traditionele werkcontext en de context van HNW. In de volgende twee subparagrafen worden de verschillende functies, zowel leidinggevendenden als niet-leidinggevendenden, behandeld. Daarbij wordt duidelijk weergegeven wat HNW voor deze medewerkers teweeg brengt.

#### 2.1.4.1 Leidinggevendenden:

Quinn (1996) geeft vier rollen voor leidinggevendenden, zoals de beheerder, integrator, uitvoerder en innovator. De vier leiderschapsstijlen en rollen staan afgebeeld in figuur 3.

*Figuur 3* De leiderschapsstijlen van Quinn.



**Bron: Quinn et al. (1996).**

De beheerder is een leidinggevende die niet productiviteit en winst als het belangrijkste ziet, maar stabiliteit en continuïteit. De integrator gaat er van uit dat betrokkenheid van mensen leidt tot een verbeterde inzet. De uitvoerder gaat uit van het Taylor-principe. Deze leidinggevende vindt productiviteit en winst de belangrijkste aspecten waar de organisatie om draait. Ten slotte is er nog de innovator, die de focus richt op het aanpassings- en reactievermogen om zo te kunnen concurreren met andere organisaties (Quinn et al., 1996). In een werkomgeving van HNW is de leiderschapstijl in vergelijking met de traditionele werkomgeving anders. Roobeek (2011) stelt dat een leidinggevende in de traditionele werkcontext vooral als een uitvoerder (sturend persoon) wordt gezien, in de context van HNW is een leidinggevende daarnaast ook integrator (een mentor). Bijl (2009) stelt dat de leidinggevende een managementstijl hanteert van 'verbinden en samenwerken' waarin vrijheid, verantwoordelijkheid en de uitdaging voor de medewerker centraal staat.

In de traditionele werkcontext staan medewerkers onder controle, als gevolg van de fysieke aanwezigheid op kantoor en de vele regels die er gelden. Bij HNW gaat het vooral om het ontwikkelen van vertrouwen tussen de leidinggevend en de medewerkers waarbij de focus ligt op het resultaat en niet op fysieke aanwezigheid. De leidinggevende coacht zijn medewerkers, is bereid te helpen en besteed aandacht aan de ontwikkeling van zijn medewerkers. De manier van coaching is namelijk niet zozeer meer 'top-down' maar meer horizontaal (Roobeek, 2011). Door de coaching wordt getracht het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers te vergroten. Naast coaching geeft de leidinggevende sturing door bevordering van prestatiegericht gedrag. De beoordeling van de medewerker is dan ook gebaseerd op de resultaten die hij/zij heeft behaald. Van belang is dat de afspraken specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden (SMART) zijn opgesteld. Indien de leidinggevende zijn medewerkers vertrouwen geeft voelen zij zich ook meer verantwoordelijk. De mate waarin medewerkers verantwoordelijk worden gesteld voor bepaalde resultaten hangt samen met de stimulering van het verantwoordelijkheidsgevoel (Groot, 1997). Op basis van een eenmaal gesterkt verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers voelen medewerkers zich meer gestimuleerd en zetten zij zich beter in voor de organisatie. Dit brengt weer een betere arbeidsproductiviteit met zich mee.

Een belangrijk punt wat genoemd dient te worden en betrekking heeft op leidinggevend en is netwerken. Dit is zowel intern als extern netwerken. Laten weten aan je netwerk dat de organisatie bestaat, maar ook weten waarmee andere organisaties jouw organisatie mee van dienst zouden kunnen zijn (Roobeek, 2011). Dit kan bijvoorbeeld door het gebruik van sociale media. Sociale media helpen leidinggevend en omgaan met een scala aan contacten. Door sociale media kun je in contact komen met relaties die belangrijk zijn

voor de organisatie, maar daarnaast deze relaties ook gemakkelijker onderhouden (Dutta, 2010). Daarnaast gebruiken leidinggevendenden sociale media om in contact te staan met werknemers, klanten en andere belanghebbenden. Dutta (2010) stelt dat door het gebruik van sociale media er van elkaar kan worden geleerd. Hij noemt als voorbeeld dat wanneer je een vraag hebt en deze stelt aan je eigen sociale netwerk omgeving, dat leden van deze omgeving daar antwoord op kunnen geven.

#### **2.1.4.2 Niet-leidinggevendenden:**

HNW brengt voor niet-leidinggevendenden andere gewoonten met zich mee in vergelijking met de traditionele werkcontext. Waar medewerkers in de traditionele werkcontext worden geacht elke werkdag van negen tot vijf aanwezig te zijn is dit er in de context van HNW niet meer bij. Organisaties werkzaam in de omgeving van HNW geven medewerkers de flexibiliteit zodat zij zelf mogen bepalen waar, wanneer en hoe zij werken. Goodrich (1990) stelt dat medewerkers flexibiliteit als het grootste kenmerk zien om de werk-privébalans te verbeteren. Het lijkt er nu op dat de flexibiliteit die met HNW gepaard gaat ten koste gaat van de arbeidsproductiviteit van de werknemer, maar niets is minder waar. Uit verschillende studies blijkt dat de arbeidsproductiviteit stijgt naarmate medewerkers de mogelijkheid hebben om bijvoorbeeld thuis te werken (Taskin & Vendramin, 2004; Konradt et al., 2000). Deze studies geven een productiviteitsstijging tussen de twee en veertig procent.

#### Bevlogenheid

Hoe is te verklaren dat bij werknemers die de mogelijkheid hebben om flexibel te werken de arbeidsproductiviteit stijgt? Bijl (2009) stelt dat dit komt doordat medewerkers van organisaties die werkzaam zijn in HNW-omgeving meer tevreden zijn, door de flexibiliteit die zij hebben en het vertrouwen dat zij krijgen om het werk uit te voeren. Dit komt tot uitdrukking in de resultaten.

Schaufeli en Bakker (2004) verklaren dit door de bevlogenheid die medewerkers hebben. Zij beschrijven bevlogenheid als: “een positieve, affectieve-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie.” Medewerkers met een sterke vitaliteit voelen zich sterk en fit, bruisen van de energie, hebben een grote dosis doorzettingsvermogen en kunnen onvermoeibaar door blijven werken. Bovendien beschikken zij over grote mentale veerkracht. Toewijding staat voor sterke betrokkenheid bij de organisatie. Het werk wordt als zinvol ervaren, is uitdagend, inspirerend en roept enthousiasme op. Absorptie gaat over het inlevingsvermogen op het werk. Op een bepaalde manier zo verbonden zijn met het werk, dat de tijd hard voorbij gaat en het moeilijk is om afstand te nemen van het werk.





Schaufeli en Bakker (2004) stellen dat bevlogenheid ontstaat door energiebronnen zoals sociale steun, coaching door leidinggevende, taakvariatie, feedback en onder andere leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. Organisaties werkzaam in de context van HNW bieden deze energiebronnen van bevlogenheid aan. Daarnaast geven zij de medewerkers ruimte om het werk/privé zelf in te delen. Hameetemen, Kuiken en Vink (2009) onderbouwen dit. Zij geven aan dat kenniswerkers het werk als zinvol ervaren wanneer ze trots op het werk zijn en er energie uit kunnen halen. Dit houdt de kenniswerker gemotiveerd.

## 2.2 Competenties HNW

Alvorens de competenties worden behandeld die onmisbaar zijn bij HNW wordt er eerst stil gestaan bij wat een competentie nu precies is. In het onderzoek staat HNW centraal. Het gaat dan ook te ver om een compleet literatuuronderzoek aan competenties te wijden. Wel kan worden gezegd dat het concept competentie een lastig begrip is waar veel definities van in omloop zijn en waarover dan ook veel wordt gediscussieerd (Van Merriënboer et al., 2002). Kuijpers (2003) stelt dat deze discussies over competenties gaande zijn vanwege het feit dat het niet op waarheid berust. Een competentie is volgens hem niet meer dan een idee. In de literatuur zijn verscheidene definities over competenties geschreven, maar de definitie van Cluitmans (2002) omvat een breed aspect over wat competenties nu zijn:

*“Een cluster aan verwante kennis, vaardigheden en houdingen die van invloed is op een belangrijk deel van iemands taak (een rol of verantwoordelijkheid), die samengaat met de prestatie op de taak, die kan worden gemeten en getoetst aan aanvaarde normen, en die kan worden verbeterd door middel van training en ontwikkeling.”*

Een competentie is een combinatie van kennis, vaardigheden en gedrag. Het gedrag dat een competentie tot uitdrukking brengt kenmerkt zich als waarneembaar gedrag, oftewel de houding die Cluitmans (2002) in zijn definitie over competenties hanteert. Juist het waarneembaar gedrag is van essentieel belang voor dit onderzoek. PiCompany (2007) stelt overigens dat een competentie is opgebouwd door middel van een naam, daar is een definitie aan gekoppeld en de competentie wordt concreter gemaakt door het toevoegen van gedragsvoorbeelden.

Dit onderzoek tracht te achterhalen welke competenties en daarmee het gedrag dat met deze competenties gepaard gaat, belangrijk zijn voor een succesvolle omgeving van HNW. Indien we terugredeneren naar de verschillende invalshoeken die met HNW gepaard gaan, vallen competenties onder de invalshoek ‘mens’.



Walrave (2005) heeft een top vijf van telewerkbaarheidscriteria opgesomd over karakteristieken van een werknemer die kunnen worden vertaald naar competenties.

Deze telewerkbaarheidscriteria zijn:

1. Zelfstandig en resultaatgericht kunnen werken zonder daarbij gebruik te maken van directe begeleiding.
2. Vertrouwd zijn, voldoende ervaring en kennis hebben om de functie uit te kunnen oefenen en takenpakket te kunnen uitvoeren.
3. Het hebben van zelfdiscipline, goede werkhouding en (telewerk)motivatie.
4. Eigen werk kunnen plannen en organiseren en het houden aan afspraken die worden gemaakt.
5. Computerbehendigheid en communicatievaardigheden zijn belangrijk.

Illegems en Verbeke (2003) voegen hier alleen nog ‘flexibel zijn’ als criterium aan toe om een goede telewerker te kunnen zijn.

### 2.2.1 Belangrijkste competenties HNW

Bovenstaande criteria van telewerken gelden ook voor HNW. In dit onderzoek maken we een vertaling van deze criteria naar de belangrijkste competenties van HNW. Vanuit de literatuur die is beschreven aan de hand van HNW zijn nog drie belangrijke competenties op te noemen die niet worden genoemd door Walrave, Illegems en Verbeke. Het zijn de competenties samenwerken, netwerken en leidinggeven (Roobeek, 2011). De belangrijkste competenties van HNW kunnen worden afgelezen in tabel 2:

Tabel 2: Koppeling competenties vanuit de criteria van HNW/telewerken en literatuur

Criteria	Competenties	Bron
Plannen en organiseren	Organiseren van eigen werk	Walrave (2005) en Illegems & Verbeke (2003)
Zelfdiscipline, goede werkhouding en (telewerk)motivatie	Inzet	Walrave (2005) en Illegems & Verbeke (2003)
Zelfstandig	Onafhankelijkheid	Walrave (2005) en Illegems & Verbeke (2003)
Vertrouwd zijn, voldoende ervaring en kennis	Besluitvaardigheid	Walrave (2005) en Illegems & Verbeke (2003)
Resultaatgericht	Resultaatgerichtheid	Walrave (2005) en Illegems & Verbeke (2003)
Communicatievaardigheden	Communicatie	Walrave (2005) en Illegems & Verbeke (2003)
Flexibel	Flexibel gedrag	Walrave (2005) en Illegems & Verbeke (2003)
Samenwerken	Samenwerken	Roobeek (2011)
Netwerken	Netwerken	Roobeek (2011)
Leiding geven	Leiding geven	Roobeek (2011)

De belangrijkste competenties verbonden aan HNW brengen een bepaald gedrag van de medewerker met zich. De verwachting is dat het gedrag dat medewerkers tonen binnen de organisaties, verschillen per werkomgeving. Om de verwachtingen per competentie na te gaan is per competentie een hypothese opgesteld die op basis van de literatuur is geformuleerd.

### **Competentie: Organiseren van eigen werk**

Medewerkers van organisaties die werken in een omgeving van HNW hebben de vrijheid om zelf te bepalen op welke manier en waar zij hun werkzaamheden uitvoeren. Medewerkers werkzaam bij organisaties in de traditionele omgeving hebben deze vrijheid minder. Zij krijgen de opdrachten van bovenaf opgelegd en dienen deze uit te voeren (Telewerkforum, 2011). Deze medewerkers werken op kantoor en dienen volgens een vaste manier de werkzaamheden uit te voeren. Op basis van bovenstaande verwachtingen is de volgende hypothese van de competentie geformuleerd.

#### *Hypothese 1:*

*In de context van HNW worden medewerkers meer vrij gelaten om zelf te bepalen waar en wanneer zij de werkzaamheden uitvoeren dan medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele werkcontext.*

### **Competentie: Inzet**

Medewerkers van organisaties die werken in een omgeving van HNW zijn meer bevlogen door hun werk. Zij genieten van de verkregen flexibiliteit en krijgen daarmee ook het vertrouwen. De medewerkers voelen zich hierdoor meer verantwoordelijk en leggen zij passie in hun werk. Daarnaast zijn zij trots en enthousiast met hun werk bezig en geeft het werk energie, waardoor zij zich beter voor de organisatie zullen inzetten. Dit komt de resultaten ten goede (Schaufeli en Bakker, 2004). Medewerkers werkzaam bij organisaties in de traditionele omgeving hebben minder flexibiliteit en ervaren minder vertrouwen. Deze medewerkers zijn minder proactief en missen het enthousiasme in het werk. Het werk geeft hun niet echt energie, omdat zij minder verantwoordelijkheden kennen in het werk dan medewerkers in de context van HNW. Op basis van bovenstaande verwachtingen is de volgende hypothese van de competentie geformuleerd.

#### *Hypothese 2:*

*In de context van HNW hebben medewerkers a) meer verantwoordelijkheid; b) kunnen zij in hun werk meer hun passie kwijt; c) zijn zij meer trots; d) en meer enthousiast met hun werk bezig dan medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele werkcontext.*

### **Competentie: Netwerken**

Roobeek (2011) stelt dat de medewerker die werkzaam is in een omgeving van HNW onafhankelijker werkt en daardoor meer bezig is met netwerken op te bouwen. Deze netwerken kunnen bepalend zijn voor de resultaten die een medewerkers boekt. Van de Haterd (2010) stelt dat medewerkers die beschikken over een groot digitaal netwerk wel 7% productiever zijn dan medewerkers die dit moeten missen. Dit komt omdat informatie met elkaar wordt gedeeld.

Sociale media zijn een uitstekende manier om het netwerk te kunnen onderhouden. De verwachting is dan ook dat een medewerker die werkzaam is in een omgeving van HNW meer gebruikt maakt van sociale media dan medewerkers werkzaam in de traditionele werkomgeving. Op basis van bovenstaande verwachtingen is de volgende hypothese van de competentie geformuleerd.

#### *Hypothese 3:*

*In de context van HNW maken medewerkers ten behoeve van de organisatie meer gebruik van sociale media dan medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele werkcontext.*

### **Competentie: Onafhankelijkheid**

Medewerkers werkzaam in een omgeving van HNW krijgen het vertrouwen om elders te werken en hoeven niet per sé op kantoor werkzaam te zijn. Deze medewerkers hebben de vrijheid om hun eigen werkaanpak te kiezen. Er wordt dan ook een grote mate van zelfstandigheid van de medewerkers verwacht (Bijl, 2009). Bij organisaties werkzaam in de traditionele werkomgeving hebben medewerkers deze zelfstandigheid minder, aangezien zij op kantoor werken en te maken hebben met regelgeving en vaste richtlijnen. Op basis van bovenstaande verwachtingen is de volgende hypothese van de competentie geformuleerd.

#### *Hypothese 4:*

*In de context van HNW beschikken medewerkers over een hogere mate van zelfstandigheid dan medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele werkcontext.*

### **Competentie: Besluitvaardigheid**

Medewerkers werkzaam in de omgeving van HWN werken zelfstandiger en krijgen van hun leidinggevenden het vertrouwen (Bijl, 2009). Doordat ze zelfstandiger werken nemen zij ook meer belangrijke beslissingen die niet eerst hoeven te worden afgestemd met hun leidinggevenden. Medewerkers werkzaam in de traditionele werkomgeving krijgen deze verantwoordelijkheid minder,

omdat de verantwoordelijkheid bij de leidinggevende/baas ligt (Telewerkforum, 2011). Op basis van bovenstaande verwachtingen is de volgende hypothese van de competentie geformuleerd.

*Hypothese 5:*

*In de context van HNW beschikken medewerkers over meer vrijheid om beslissingen te nemen zonder dat dit afgestemd hoeft te worden met de verantwoordelijke dan medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele werkcontext.*

### **Competentie: Resultaatgerichtheid**

Medewerkers die werkzaam zijn in de omgeving van HNW hebben de vrijheid om te werken ongeacht waar en wanneer dit werk wordt verricht, als er maar resultaat wordt behaald (Bijl, 2009). Medewerkers werkzaam in de traditionele werkomgeving zijn ook resultaatgericht, maar hebben te maken met het feit dat ze aanwezig dienen te zijn op kantoor. Bovendien worden deze medewerkers beoordeeld op de manier waarop zij hun functie uitvoeren. Dit in tegenstelling met HNW-context, waar het resultaat centraal staat. Op basis van bovenstaande verwachtingen is de volgende hypothese van de competentie geformuleerd.

*Hypothese 6:*

*In de context van HNW worden medewerkers met name op hun resultaat beoordeeld; medewerkers die werken in een traditionele werkomgeving worden daarnaast ook beoordeeld op a) de manier waarop de functie wordt uitgeoefend en b) op fysieke aanwezigheid.*

### **Competentie: Communicatie**

Medewerkers die werkzaam zijn in de omgeving van HNW hebben de mogelijkheid om op afstand te communiceren met collega's. Zij hebben de vrijheid om thuis te werken en hebben de middelen om op afstand te kunnen communiceren (Bijl, 2009). Medewerkers werkzaam in de traditionele werkomgeving hebben deze vrijheid niet. Zij zijn veelal aanwezig op kantoor en om te vergaderen worden fysieke contactmomenten met elkaar aangegaan. Op basis van bovenstaande verwachtingen is de volgende hypothese van de competentie geformuleerd.

*Hypothese 7:*

*In de context van HNW communiceren/vergaderen medewerkers meer op afstand met collega's dan medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele werkcontext.*

**Competentie: Flexibel gedrag**

Medewerkers die werkzaam zijn in de omgeving van HNW hebben de mogelijkheid zelf hun werk/privé-balans in te delen. Deze medewerkers zijn erg flexibel, omdat werk en privé door elkaar lopen (Roobeek, 2011). Medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele omgeving kennen meer een vaste structuur en werk- en privé-zaken lopen minder door elkaar heen. Doordat medewerkers vrijwel altijd aanwezig dienen te zijn op kantoor tonen zij ook in mindere mate flexibel gedrag. Op basis van bovenstaande verwachtingen is de volgende hypothese van de competentie geformuleerd.

*Hypothese 8:*

*In de context van HNW tonen medewerkers meer flexibel gedrag dan medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele werkcontext.*

**Competentie: Samenwerken**

Medewerkers die werkzaam zijn in de omgeving van HNW werken regelmatig op afstand met elkaar samen. Dit komt omdat zij de mogelijkheid hebben om thuis of elders te werken en vanwege het feit dat ze zijn uitgerust met de juiste technologische middelen om dit mogelijk te maken. Organisaties werkzaam in de omgeving van HNW stimuleren hun medewerkers om op afstand samen te werken zodat er meer thuis/elders gewerkt kan worden. Medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele omgeving zijn veelal werkzaam op kantoor en zullen dus naar verwachting minder samenwerken op afstand. Op basis van bovenstaande verwachtingen is de volgende hypothese van de competentie geformuleerd.

*Hypothese 9:*

*In de context van HNW worden medewerkers meer gestimuleerd om op afstand samen te werken dan medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele werkcontext.*

### **Competentie: Leidinggeven**

In de context van HNW is de manier van leidinggeven niet zozeer ‘top-down’ maar meer horizontaal (Roobeek, 2011). Bij organisaties werkzaam in de omgeving van HNW heeft de leidinggevende een coachende rol. Door de coaching wordt getracht het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers te vergroten (Bijl, 2009). Naast de coaching geeft de leidinggevende sturing door bevordering van prestatiegericht gedrag. De beoordeling van de medewerker is dan ook gebaseerd ook op de resultaten die hij/zij heeft behaald. In organisaties die werkzaam zijn in de traditionele werkomgeving hebben leidinggevendenden een meer sturende rol, waarin maar weinig ruimte wordt vrijgemaakt om het verantwoordelijkheidsgevoel bij medewerkers te vergroten. De leidinggevende controleert de medewerker op aanwezigheid en de medewerker geniet in het algemeen maar van weinig vrijheid (Telewerkforum, 2011). Op basis van bovenstaande verwachtingen is de volgende hypothese van de competentie geformuleerd.

#### *Hypothese 10:*

*In de context van HNW worden leidinggevendenden door de ogen van medewerkers, a) meer als een mentor gezien. Ze zijn b) ook resultaatgericht, c) maar geven de medewerkers meer een verantwoordelijkheidsgevoel en d) meer het gevoel van vrijheid dan leidinggevendenden die werkzaam zijn in de traditionele werkcontext.*

### 3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk zal worden uiteengezet op welke manier het onderzoek vorm krijgt en de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. Tevens geeft dit hoofdstuk de gebruikte instrumenten weer die zijn ingezet voor het analyseren van de verkregen resultaten.

#### 3.1 Theoretisch kader

Om het onderzoek en hiermee ook het theoretisch kader gestalte te kunnen geven is via verschillende wegen gezocht naar literatuur. Gebruikmakend van de internetzoekmachines Google, Google Scholar en Omega is er bijzonder veel informatie over HNW te vinden. De informatie die over HNW wordt gegeven is niet altijd geformuleerd door betrouwbare bronnen. Omdat HNW een veelbesproken onderwerp is bestaat ook de mogelijkheid dat er bijvoorbeeld onjuistheden over wordt geschreven. Om dit te voorkomen en het onderzoek van extra onderbouwing te voorzien zijn sommige uitspraken die worden gedaan over HNW onderbouwd met fragmenten uit het telewerken. Dit omdat naar het telewerken al jaren onderzoek is gedaan in tegenstelling tot HNW. Tevens is gekozen om het telewerken er bij te betrekken om een aantal competenties die worden genoemd en onmisbaar zijn bij HNW te kunnen verantwoorden. Op deze manier kan men zien dat de gekozen competenties niet uit de lucht zijn gegrepen. Voordat de tien belangrijkste competenties van HNW zijn geïntroduceerd is er eerst uitgelegd wat een competentie precies is. Hier is voor gekozen omdat men niet altijd weet wat onder een competentie dient te worden verstaan.

#### 3.2 Data

De data zijn afkomstig van medewerkers uit organisaties die hun medewerking hebben verleend aan dit onderzoek. De data zijn met behulp van een survey-onderzoek in de maanden april en mei van het jaar 2011 verzameld. Omdat de vergelijking tussen twee werkomgevingen (HNW versus traditioneel) in dit onderzoek centraal staat, is het van belang dat de medewerkers van deze organisaties in één van deze typen omgevingen werkzaam zijn. Om hier zeker van te zijn is de organisatiescan HNW ontwikkeld en toegepast.

Deze scan bestaat uit de vier invalshoeken die HNW vorm geeft: virtuele werkomgeving, organisatie, fysieke werkomgeving en de mens. Per invalshoek zijn drie vragen ontwikkeld waarop een organisatie alleen 'Ja of Nee' kan beantwoorden. De organisatiescan HNW bestaat dus uit twaalf vragen. Logischerwijs is er een ranking aan de organisatiescan gekoppeld. Is er 9 tot en met 12 keer 'Ja' op de vragen geantwoord dan is de organisatie werkzaam in een omgeving van HNW. Wordt er 5 tot en met 8 keer 'Ja' gezegd, dan is de organisatie hybride. Dit betekent dat de werkcontext van de organisatie neigt





naar HNW, maar dit nog niet is. Scoort de organisatie 0 tot en met 4 keer 'Ja' op de vragen, dan is de organisatie werkzaam in de traditionele werkomgeving<sup>1</sup>. In het onderzoek zijn alleen organisaties opgenomen die werkzaam zijn in de omgeving van HNW of de traditionele omgeving. Hybride organisaties zijn niet opgenomen, omdat zij niet bijdragen aan de vergelijking tussen de traditionele werkomgeving en die van HNW.

Bij het benaderen van organisaties is er voor gekozen om per organisatie bij één medewerker de organisatiescan af te nemen. Dit omdat het goed doorlopen van de organisatiescan tijd vergt en niet elke medewerker hier de gelegenheid voor heeft. De vragen van de organisatiescan zijn telefonisch aan de medewerker gesteld. Dit om onduidelijkheden en andere moeilijkheden het hoofd te kunnen bieden. Bovendien is het soms nodig geweest per afdeling binnen de organisatie te kijken, omdat de organisatie te complex bleek. Het komt voor dat sommige afdelingen binnen een organisatie werkzaam zijn in de omgeving van HNW, terwijl andere afdelingen binnen de organisatie hier niet voor in aanmerking komen. Indien dit bij organisaties het geval is, is de organisatiescan alleen gericht op een bepaalde afdeling. Wanneer het organisatieprofiel relevant is in relatie tot het onderzoek is getracht een aantal medewerkers te enquêteren.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de online-enquête in de vorm van een cross-sectionele studie. Bij de cross-sectionele studie is er sprake van één tijdsmoment waarin vragen aan de respondent worden gesteld (Den Boer et al., 1994). Het voordeel van de online-enquête is dat respondenten gemakkelijker toegang hebben tot de vragenlijst. Daarnaast is het gemakkelijker om medewerkers binnen organisaties te bereiken, wat de verhoging van respons tot gevolg heeft. De gedragsvoorbeelden die in de enquête worden ondervraagd zijn opgesteld vanuit de twee verschillende werkomgevingen, namelijk vanuit de omgeving HNW en de traditionele werkomgeving.

De gedragsvoorbeelden zijn door de medewerkers beantwoord met behulp van een vijfpunts Likertschaal. Deze schaal liep van 1. Geheel mee oneens, naar 5. Geheel mee eens. Er is gekozen voor een vijfpuntsschaal omdat schalen met meerdere punten voor verwarring kan zorgen en weinig extra informatie toevoegt ten opzichte van de vijfpuntsschaal (Universiteit Leiden, 2011).

Het is niet gemakkelijk om organisaties te benaderen. Veel organisaties (90%) die zijn benaderd wilden om uiteenlopende redenen niet meewerken. Een aantal organisaties (10%) dat wel bereid was om mee te werken viel na het doorlopen van de organisatiescan af. Deze organisaties zijn hybride en daarmee niet

---

<sup>1</sup> Organisatiescan HNW: zie bijlage 1.



relevant voor het onderzoek. Uiteindelijk hebben zich veertien organisaties bereid getoond deel te nemen aan het onderzoek en hebben zij positief de organisatiescan doorlopen. Dit zijn dus organisaties werkzaam in de omgeving van HNW of in de traditionele werkomgeving. Vanwege privacyredenen worden de namen van de organisaties in dit onderzoek niet genoemd. Wel kan er het een en ander over gezegd worden.

De verdeling van deze organisaties zijn als volgt: Twaalf organisaties/afdelingen van organisaties zijn werkzaam in de omgeving van HNW en vier organisaties/afdelingen opereren in de traditionele werkomgeving. De participanten in de omgeving van HNW zijn een accountantsbureau, universitair medisch centrum, telecom organisatie, vier consultantbureaus, afdeling van een parkeerorganisatie, distributie-, ontwikkelingsorganisatie en drie afdelingen uit twee verschillende gemeenten. Vanuit de traditionele werkomgeving hebben een gemeentelijk ingenieursbureau, sportmerk, afdeling van een parkeerorganisatie en een afdeling van een provincie zich bereid getoond om deel te nemen aan het onderzoek.

Het totaal aantal respondenten dat de online-enquête heeft ingevuld is 116. Van dat totaal zijn 80 medewerkers werkzaam in de context van HNW en 36 medewerkers werkzaam in de traditionele werkomgeving. De gemiddelde leeftijd van medewerkers in HNW-omgeving is 38,6 jaar, de medewerkers uit de traditionele werkomgeving zijn gemiddeld 42,8 jaar oud. Het onderzoek bestaat uit 72 mannen, 47 vanuit de HNW-omgeving en 25 uit de traditionele werkomgeving. 44 vrouwen hebben meegedaan in dit onderzoek, 33 vanuit HNW-omgeving en 11 zijn werkzaam in de traditionele omgeving. In het onderzoek is onderscheid gemaakt tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden. Het aantal leidinggevenden dat in het onderzoek heeft meegedaan is 20, 11 in de context van HNW en 9 binnen de traditionele werkomgeving. Daarmee komt het aantal niet-leidinggevenden uit op 96, 69 in de context van HNW en 27 werkzaam in de traditionele werkomgeving.

### 3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van het onderzoek gaat over toevallige fouten die ontstaan bij waarnemingen ('t Hart et al., 2005). Om de betrouwbaarheid te verhogen is er voor gekozen om de medewerkers dezelfde vragen te stellen, ongeacht de werkomgeving waarin zij het werk verrichten.

Het succes van een onderzoek wordt mede bepaald door de grootte van een steekproefopvang (Baarda en De Goede, 2001). Bij een grote steekproefomvang is de kans groter dat er sprake is van een evenwicht tussen mogelijke toevallige fouten en het aantal goede waarnemingen ('t Hart et al., 2005).



Ondanks dat organisaties niet staan te springen om enquêtes in te vullen is met alle inzet en goede motivatie geprobeerd de grootte van de steekproef op te voeren. Het aantal respondenten (HNW N= 80, traditionele werkomgeving N= 36) is genoeg om de toegepaste analysemethoden uit te voeren (Vocht, 2008). Daarnaast bepaalt de systematische werkwijze van de onderzoeker, de manier waarop hij de data verzamelt en analyseert, de mate van betrouwbaarheid ('t Hart et al., 2005). Omdat dit onderzoek systematisch is opgezet zullen personen, die het onderzoek lezen en opnieuw willen uitvoeren naar alle waarschijnlijkheid tot dezelfde onderzoeksresultaten komen.

Om het onderzoek valide te maken, is het belangrijk dat wordt onderzocht wat beoogd wordt met het onderzoek. Om de validiteit van het onderzoek te vergroten is het belangrijk dat er geen systematische fouten gemaakt zijn die van invloed kunnen zijn op de uitkomsten van het onderzoek ('t Hart et al, 2005). Om sociaal wenselijke antwoorden in de enquête tegen te gaan is er voor gezorgd dat de respondenten genieten van anonimiteit. Het enige wat in de enquête duidelijk wordt, is in welke organisatie de respondenten werkzaam zijn. Dit moet ook, want door middel van de naam die de organisatie draagt is bekend of zij werkzaam zijn in de omgeving van HNW of in de traditionele omgeving. Bovendien zijn de gedragsvoorbeelden/stellingen in de enquête afgeleid uit zowel de omgeving van HNW als de traditionele werkomgeving. Op deze manier wordt getracht de validiteit te vergroten omdat respondenten eerst even na dienen te denken voordat zij antwoord kunnen geven. Zoals eerder is beschreven is bij het selecteren van de respondenten gebruikt gemaakt van de organisatiescan. Dit om alleen organisaties mee te nemen in het onderzoek die werkzaam zijn in de omgeving HNW en de traditionele omgeving. Organisaties die tussen deze werkomgevingen vallen, zijn afgefallen en nemen geen deel aan dit onderzoek. Daarnaast is er gekeken of de uitkomsten van het onderzoek zijn te generaliseren. Hierbij kan gedacht worden aan de populatie, de plaats en de tijd ('t Hart et al, 2005). Er is gekozen om in beide werkomgevingen respondenten te enquêteren verdeeld over meerdere organisaties. Door de keuze van meerdere organisaties bij het onderzoek te betrekken kunnen de resultaten worden gegeneraliseerd naar andere organisaties binnen de populatie, met andere woorden organisaties die werkzaam zijn in de omgeving HNW of de traditionele werkomgeving.

### 3.4 Operationalisering van de variabelen

#### 3.4.1 Onafhankelijke variabelen:

In het onderzoek staan de twee verschillende werkomgevingen centraal. De werkomgeving is de belangrijkste onafhankelijke variabele in het onderzoek. Deze bestaat uit twee categorieën, de omgeving van HNW en de traditionele werkomgeving. In het onderzoek zal ook worden gekeken naar de andere onafhankelijke variabelen maar deze zijn van ondergeschikt belang. De variabelen zijn:

##### *Werkomgeving*

De werkomgeving waarin de respondenten werkzaam zijn. Dit is de traditionele werkomgeving of de omgeving van HNW.

##### *Leeftijd*

Leeftijd in jaren van de 116 respondenten.

##### *Geslacht*

Het aantal mannelijke of vrouwelijke respondenten.

##### *Opleiding*

De hoogst genoten opleiding van de respondenten (WO, HBO, MBO, Anders)

##### *Organisatiegrootte*

De grootte van organisaties waarin de respondenten werkzaam zijn.

(Vanaf 1 tot 20 medewerkers; Vanaf 20 tot 100 medewerkers; Vanaf 100 tot 500 medewerkers; Vanaf 500 tot 1000 medewerkers; Meer dan 1000 medewerkers).

##### *Functie*

De functieniveau van de respondenten, leidinggevend of niet-leidinggevend.

#### 3.4.2 Afhankelijke variabelen:

De afhankelijke variabelen zijn de tien belangrijkste competenties van HNW te weten:

1. *Organiseren van eigen werk*, 2. *Inzet*, 3. *Netwerken*, 4. *Onafhankelijkheid*, 5. *Besluitvaardigheid*,



6. *Resultaatgerichtheid*, 7. *Communicatie*, 8. *Flexibel gedrag*, 9. *Samenwerken* en 10. *Leidinggeven*. Elke competentie is opgebouwd uit gedragsvoorbeelden die ook zijn getoetst. In paragraaf 3.4.2.1 worden de competenties met bijbehorende gedragsvoorbeelden/schalen genoemd.

Om te kijken welke gedragsvoorbeelden daadwerkelijk een schaal kunnen vormen om iets te kunnen zeggen over de betreffende competentie is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd (Robson, 2005). Baarda en de Goede (2001) stellen dat een hoge Cronbach's Alfa waarde een hoge betrouwbaarheid van de vragen, in dit geval de gedragsvoorbeelden, met zich meebrengt. Om in sociaal wetenschappelijk onderzoek van een voldoende betrouwbaarheid te kunnen spreken dient er sprake te zijn van een Cronbach's Alfa niveau van .60 (Evers et al., 2010). Is de waarde groter dan .70, dan mag er zelfs van een goede betrouwbaarheid worden uitgegaan. Om de Cronbach's Alfa binnen deze vragenlijst toe te passen, hebben een aantal gedragsvoorbeelden/stellingen een hercodering ondervonden. Dit betekent dat de score van een aantal gedragsvoorbeelden is omgedraaid, omdat zij niet uit het oogpunt van HNW zijn opgesteld, maar vanuit de traditionele werkomgeving. Na de hercodering zijn alle scores vanuit de werkomgeving HNW op te tellen.

#### 3.4.2.1 *Betrouwbaarheidsanalyse*

In deze paragraaf worden alle afhankelijke variabelen behandeld. De tien belangrijkste competenties HNW met bijbehorende gedragsvoorbeelden. Om uitspraken over de competenties te kunnen doen zijn de gedragsvoorbeelden per competentie geschaald. Een hoge score op de schaal betekent dat medewerkers het gedrag vertonen zoals dit verwacht mag worden bij deze competentie in organisaties werkzaam in de omgeving HNW. Een lagere score op de schaal betekent dat medewerkers het gedrag vertonen zoals dat verwacht mag worden bij deze competentie in organisaties werkzaam in de traditionele omgeving.

Het kan zo zijn dat bepaalde gedragsvoorbeelden/stellingen niet geheel met elkaar samenhangen. Dit betekent een lage betrouwbaarheid en dus is niet goed te zien dat de gedragsvoorbeelden/stellingen dezelfde inhoud dekken. Daarom zullen er alleen uitspraken worden gedaan over competenties waarvan de betrouwbaarheidsanalyse voldoende scoort. Bij competenties die laag scoren op de betrouwbaarheidsanalyse, zullen alleen uitspraken gedaan worden over de gedragsvoorbeelden zelf en niet over de gehele competentie.

## Organiseren van eigen werk

PiCompany (2007) omschrijft de competentie ‘organiseren van eigen werk’ als het effectief organiseren van het eigen werk door het formuleren van doelstellingen en het plannen van activiteiten; de beschikbare tijd en energie richten op de hoofdzaken en problemen die snel dienen te worden opgelost. Bij één gedragsvoorbeeld is hercodering toegepast, omdat dit gedragsvoorbeeld vanuit de traditionele werkcontext is opgesteld, de anderen vanuit de omgeving van HNW

De schaal bestaat uit de volgende zes items: *1. Binnen de organisatie wordt het normaal gevonden om werk af te ronden buiten kantoortijden; 2. In de organisatie heb ik de vrijheid om mijn eigen prioriteiten in het werk te bepalen en werk ik conform deze prioriteiten; 3. Binnen de organisatie behoud ik het overzicht van de taken waarvoor ik verantwoordelijk ben; 4. Binnen de organisatie maak ik duidelijke, meetbare afspraken en kom deze ook na; 5. Binnen onze organisatie is het toegestaan zelf te bepalen waar en wanneer er wordt gewerkt; 6.(hercodering) Binnen de organisatie krijgen we de opdrachten die we uitvoeren van bovenaf opgelegd.*

Door de betrouwbaarheidsanalyse uit te voeren, bleek dat er sprake was van een te lage waarde om de gedragsvoorbeelden op te kunnen nemen in één schaal. Volgens de analyse richten de gebruikte gedragsvoorbeelden zich niet tot één onderwerp. De zes gedragsvoorbeelden zullen daarom apart behandeld worden.

## Inzet

De competentie ‘inzet’ wordt door PiCompany (2007) omschreven als hoge eisen aan het eigen werk stellen, niet tevreden zijn met gemiddelde prestaties en hier dan ook naar handelen. Bij twee gedragsvoorbeelden is hercodering toegepast, zodat alle scores vanuit de omgeving van HNW kunnen worden opgeteld.

De schaal bestaat uit de volgende zes items: *1. (hercodering) De organisatie bepaalt de opdrachten waarmee ik aan de slag ga; 2. De organisatie verwacht van mij dat ik zelf de verantwoordelijkheid neem en uitdagingen aan ga; 3. De organisatie zorgt ervoor dat ik in het werk mijn passie kwijt kan; 4. De organisatie verwacht van mij dat ik een proactieve houding aanneem; 5. De organisatie zorgt ervoor dat ik trots en enthousiast met mijn werk bezig ben; 6. (hercodering) De organisatie verwacht dat ik mij van 9:00 tot 17:00 uur volledig voor het werk inzet.* De uitkomst van de betrouwbaarheidsanalyse van de schaal ‘inzet’ is voldoende ( $\alpha = .633$ ).

## Netwerken

Netwerken is het opbouwen en onderhouden van relaties en netwerken die van pas komen bij het realiseren van doelstellingen en om zaken voor elkaar te kunnen krijgen (PiCompany, 2007). Bij één gedragsvoorbeeld wordt hercodering toegepast, omdat dit gedragsvoorbeeld voortkomt vanuit de traditionele werkomgeving.

De schaal bestaat uit de volgende zeven items: *1. Ik bouw en onderhoud, door middel van sociale media, sterke relaties met mensen buiten de eigen organisatie op die later van pas zouden kunnen komen; 2. In de organisatie wordt het normaal gevonden om mijn netwerk te onderhouden door gebruik van sociale media; 3. Ik bouw met behulp van sociale media binnen de eigen organisatie relaties en netwerken op die van pas komen bij het realiseren van doelstellingen; 4. Binnen onze organisatie is er ruimte en tijd om contacten te leggen en te onderhouden; 5. Binnen de organisatie kan ik met behulp van sociale media communiceren met collega's; 6. (hercodering) In de organisatie wordt het normaal gevonden om alleen met fysieke contactmomenten het netwerk te onderhouden; 7. Binnen de organisatie wordt het normaal gevonden dat ik met behulp van sociale media zoek naar informatie, informatie deel en actief deelneem aan discussies.* De uitkomst van de betrouwbaarheidsanalyse van de schaal 'netwerken' is uitstekend ( $\alpha = .825$ ).

## Onafhankelijk

De competentie 'onafhankelijk' is volgens PiCompany (2007) het nemen van acties door medewerkers die een eigen koers varen, die zijn gebaseerd op eigen overtuiging meer dan de verlangens om een ander plezier te doen. Bij drie gedragsvoorbeelden wordt hercodering toegepast, zodat alle scores vanuit de omgeving van HNW kunnen worden opgeteld.

De schaal bestaat uit de volgende zeven items: *1. In de organisatie kan ik handelen op basis van mijn eigen ideeën en inzichten; 2. (hercodering) Binnen onze organisatie zijn medewerkers sterk van elkaar afhankelijk; 3. De organisatie verwacht van mij dat ik zelfstandig mijn eigen taken uitvoer; 4. In onze organisatie heb ik de vrijheid om mijn eigen werkaanpak te kiezen; 5. De organisatie verwacht van mij een professionele houding en dat ik weet waar ik mee bezig ben; 6. (hercodering) In onze organisatie werken collega's niet graag alleen; 7. (hercodering) Wanneer binnen de organisatie zich een moeilijkheid*

voordoet, wordt vrij snel iemand ingeschakeld die een oplossing aanreikt. De uitkomst van de betrouwbaarheidsanalyse van de schaal 'onafhankelijkheid' is voldoende ( $\alpha = .6.23$ ).<sup>2</sup>

### Besluitvaardigheid

PiCompany (2007) omschrijft de competentie 'besluitvaardigheid' als het nemen van beslissingen die door middel van het ondernemen van acties tot stand komen. Bij twee gedragsvoorbeelden wordt hercodering toegepast, omdat deze gedragsvoorbeelden voortkomen vanuit de traditionele werkomgeving.

De schaal bestaat uit de volgende zes items: *1. In onze organisatie ben ik vrij en bereid, beslissingen te nemen waarvan de gevolgen niet voor honderd procent zijn te overzien; 2. (hercodering) De organisatie verwacht van mij dat elke beslissing die ik neem eerst wordt goedgekeurd door mijn verantwoordelijke; 3. (hercodering) In onze organisatie ligt de verantwoordelijkheid bij de baas en deze neemt dan ook alle beslissingen; 4. In de organisatie neem ik zelf beslissingen en draag ik zelf de verantwoordelijkheid voor de gevolgen die de beslissing met zich meeneemt; 5. In onze organisatie ben ik vrij en bereid beslissingen te nemen zonder goedkeuring van of overleg met anderen; 6. De organisatie verwacht van mij dat ik concrete beslissingen neem en dit duidelijk communiceer naar alle betrokkenen.*

De uitkomst van de betrouwbaarheidsanalyse van de schaal 'besluitvaardigheid' is uitstekend ( $\alpha = .798$ ).

### Resultaatgerichtheid

Resultaatgerichtheid staat voor actief gericht zijn op het behalen van doelstellingen en resultaten en wanneer tegenvallende resultaten worden geboekt, de bereidheid tonen om in te grijpen (PiCompany, 2007). Bij twee gedragsvoorbeelden wordt hercodering toegepast, zodat alle scores vanuit de omgeving van HNW kunnen worden opgeteld.

De schaal bestaat uit de volgende vijf items: *1. (hercodering) In onze organisatie word ik beoordeeld op de manier waarop ik mijn functie uitoefen, er zijn geen individuele resultaatsgebieden afgesproken; 2. In onze organisatie word ik beoordeeld op basis van de resultaten die zijn afgesproken en vastgelegd in een persoonlijk jaarplan; 3. De organisatie biedt mij de mogelijkheid om thuis te werken wanneer dit een positieve invloed heeft op mijn resultaten; 4. De organisatie verwacht van mij, wanneer er sprake is van een deadline, dat ik dit werk eventueel thuis afmaak; 5. (hercodering) De organisatie is van mening dat het beste resultaat wordt behaald wanneer er op kantoor wordt gewerkt.*

---

<sup>2</sup> Gedragsvoorbeelden 2 en 7 wordt niet meegenomen in de competentie, omdat deze de betrouwbaarheid van de schaal negatief beïnvloeden.



Door de betrouwbaarheidsanalyse uit te voeren, bleek dat er een te lage waarde was om de gedragsvoorbeelden op te nemen in één schaal. Volgens de analyse richten de gebruikte gedragsvoorbeelden zich niet tot één onderwerp. De vijf gedragsvoorbeelden zullen daarom apart behandeld worden.

### Communicatie

PiCompany (2007) maakt onderscheid in mondelinge- en schriftelijke communicatie. Samengevat stellen zij dat de competentie 'communicatie' staat voor: Mening en ideeën mondeling of schriftelijk aan anderen duidelijk maken en dit op de correcte manier overbrengen, zodat anderen dit op de juiste manier kunnen interpreteren. Bij twee gedragsvoorbeelden wordt hercodering toegepast, omdat deze gedragsvoorbeelden voortkomen vanuit de traditionele werkomgeving.

De schaal bestaat uit de volgende vijf items: *1. (hercodering) De organisatie is van mening dat ik mijn collega's moet zien voordat we elkaar echt goed kunnen begrijpen en tot resultaten kunnen komen; 2. Binnen de organisatie wordt één of twee keer per week vergaderen op kantoor als voldoende gezien; 3. Binnen onze organisatie zoeken medewerkers elkaar steeds minder op; 4. (hercodering) In de organisatie wordt het als een last gezien wanneer collega's thuis (elders) gaan werken, omdat zij dan moeilijk te bereiken zijn; 5. De organisatie verwacht van mij dat ik vaak vergader vanaf afstand, door bijvoorbeeld gebruik te maken van beeldbellen.*

Door de betrouwbaarheidsanalyse uit te voeren, bleek dat er een te lage waarde was om de gedragsvoorbeelden op te nemen in één schaal. Volgens de analyse richten de gebruikte gedragsvoorbeelden zich niet tot één onderwerp. De vijf gedragsvoorbeelden zullen daarom apart behandeld worden.

### Flexibel gedrag

PiCompany (2007) definieert de definitie 'flexibel gedrag' als volgt: Wanneer zich kansen of problemen voordoen dient de gedragsstijl te veranderen zodat het gestelde doel wordt bereikt. Bij twee gedragsvoorbeelden wordt hercodering toegepast, zodat alle scores vanuit de omgeving van HNW kunnen worden opgeteld.

De schaal bestaat uit de volgende negen items: *1. In onze organisatie ben je voldoende aanwezig als je af en toe je gezicht laat zien; 2. Binnen de organisatie lopen werk- en privé-zaken door elkaar heen; 3. In de organisatie wordt het als normaal gevonden dat privé-zaken op het werk worden afgehandeld; 4. De*





organisatie verwacht van mij dat ik soms ook in het weekend met mijn werk bezig ben; 5. In onze organisatie is het mogelijk om een middag vrij te nemen zodat medewerkers buiten van de zon kunnen genieten; 6. (hercodering) In de organisatie heerst een 9 tot 5 mentaliteit; 7. (hercodering) De organisatie verwacht van mij dat ik mijn werk uitsluitend doordeweeks tijdens kantooruren uitvoer; 8. Waar en wanneer je je werk verricht maakt binnen onze organisatie niet uit; 9. De organisatie vraagt mij om zo flexibel mogelijk te zijn, en ik gedraag me er naar. De uitkomst van de betrouwbaarheidsanalyse van de schaal 'flexibel gedrag' is voldoende ( $\alpha = .691$ ).

### Samenwerken

Bij samenwerken gaat het er om een actieve bijdrage te leveren aan een probleemoplossing of gezamenlijk resultaat, ook wanneer daar geen direct persoonlijk belang bij is (PiCompany, 2007). Bij één gedragsvoorbeeld wordt hercodering toegepast, omdat dit gedragsvoorbeeld voortkomt vanuit de traditionele werkomgeving.

De schaal bestaat uit de volgende zes items: 1. In onze organisatie word je vooral gestimuleerd om op afstand samen te werken; 2. In onze organisatie wordt er van ons verwacht dat we voor elkaar klaar staan, ook wanneer ik daar zelf geen direct voordeel bij heb; 3. De organisatie verwacht van mij dat ik blijf meedenken en het leveren van bijdragen, ook wanneer ik daar geen direct eigen belang bij heb; 4. Binnen de organisatie wordt naast de e-mail regelmatig via andere middelen met collega's gecommuniceerd, bijvoorbeeld door gebruik te maken van Yammer, Skype, MSN of anderszins; 5. De organisatie verwacht van mij dat relevante kennis die ik op doe tijdens het werk regelmatig deel met andere collega's; 6. (hercodering) In onze organisatie is het gebruikelijk dat wanneer er wordt samengewerkt de groepsleden fysiek aanwezig zijn.

De betrouwbaarheidsanalyse van de schaal 'samenwerken' is voldoende, ( $\alpha = .600$ ).<sup>3</sup>

### Leidinggeven

PiCompany (2007) definieert leidinggeven als volgt: Medewerkers richting en sturing geven in het kader van hun taakvervulling; de managementstijl van leidinggeven aanpassen aan medewerker(s) en de situatie. In dit onderzoek zijn zowel leidinggevendenden als niet-leidinggevendenden als respondent opgenomen. Om deze competentie te kunnen toetsen hebben zij elk een andere vragenlijst ingevuld. Dit om te kunnen kijken of de uitkomsten met elkaar overeenkomen of juist (significant) verschillen. Er is gekozen voor

---

<sup>3</sup> Gedragsvoorbeeld 4 wordt niet meegenomen in de competentie, omdat deze de betrouwbaarheid van de schaal negatief beïnvloed.

deze methode om de sociale wenselijkheid, die kan ontstaan wanneer leidinggevend de online-enquête invullen, meer tegenwicht te bieden.

Leidinggevenden hebben de volgende gedragsvoorbeelden beantwoord. Bij vier gedragsvoorbeelden wordt hercodering toegepast, zodat alle scores vanuit de omgeving van HNW kunnen worden opgeteld. Deze schaal bestaat uit de volgende veertien items: 1. *Mijn leiderschapstijl is vooral ontwikkelingsgericht*; 2. *Netwerken vind ik belangrijk en hoort bij mijn functie*; 3. *Ik beoordeel mijn medewerkers alleen op de door hen behaalde resultaten, voor de rest geef ik ze de vrijheid om te gaan en staan waar zij willen*; 4. (hercodering) *Ik bepaal precies wat mijn medewerkers moeten doen*; 5. *Ik stuur mijn medewerkers aan*; 6. *Ik beschouw mijzelf als een taakgerichte leidinggevende*; 7. (hercodering) *Ik verwacht van mijn medewerkers dat zij op kantoor werken*; 8. (hercodering) *Ik weet precies waar mijn medewerkers mee bezig zijn*; 9. *Ik beschouw mijzelf als een innovatief en vernieuwend persoon*; 10. *Ik laat mijn medewerkers zelfstandig werken en geef ze het vertrouwen*; 11. (hercodering) *Als leidinggevende probeer ik mijn medewerkers goed in de gaten te houden*; 12. *Ik stel mijn medewerkers verantwoordelijk voor hun resultaat*; 13. *Ik coach mijn medewerkers en probeer hen echt te helpen*; 14. *Ik kijk op afstand mee, geeft assistentie en richting aan mijn medewerkers waar ik dat nodig acht*.

De betrouwbaarheidsanalyse van de schaal 'leidinggeven' ingevuld door leidinggevend is voldoende, ( $\alpha = .649$ ).<sup>4</sup>

Niet-leidinggevend hebben de volgende gedragsvoorbeelden beantwoord. Bij vier gedragsvoorbeelden wordt hercodering toegepast, omdat deze gedragsvoorbeelden voortkomen vanuit de traditionele werkomgeving. Deze schaal bestaat uit de volgende dertien items: 1. (hercodering) *Mijn leidinggevende beschouw ik als iemand die medewerkers goed in gaten houdt*; 2. (hercodering) *Mijn leidinggevende bepaalt precies wat ik moet doen*; 3. *Mijn leidinggevende is vooral ontwikkelingsgericht*; 4. *Ik zie mijn leidinggevende als een innovatief en vernieuwend persoon*; 5. *Mijn leidinggevende kijkt op afstand mee, geeft assistentie en richting waar hij dat nodig vindt*; 6. (hercodering) *Mijn leidinggevende verwacht van mij dat ik op kantoor werk*; 7. *Ik voel me vrij om dingen te doen indien de werkzaamheden dit toelaten*; 8. *Mijn leidinggevende beoordeelt mij alleen op de behaalde resultaten, voor de rest voel ik me vrij om te gaan en staan waar ik wil*; 9. (hercodering) *Mijn leidinggevende weet precies waar ik mee bezig ben*; 10. *Mijn leidinggevende bevordert mijn zelfstandigheid en geeft mij vertrouwen*; 11. *Ik vind mijn*

---

<sup>4</sup> Gedragsvoorbeelden 6 en 11 worden niet meegenomen in de competentie, omdat deze de betrouwbaarheid van de schaal negatief beïnvloeden.

*leidinggevende taakgericht; 12. Mijn leidinggevende coacht mij en ik merk dat hij mij echt probeert te helpen; 13. Mijn leidinggevende stelt mij verantwoordelijk voor mijn behaalde resultaten.*

De betrouwbaarheidsanalyse van de schaal 'leidinggeven' ingevuld door niet-leidinggevend is voldoende, ( $\alpha = .661$ ).<sup>5</sup>

### **3.5 Analyse: de T-test**

De uitkomsten die zijn verkregen vanuit de online-enquêtes zijn beoordeeld met gebruikmaking van een kwantitatieve analyse. Hierbij is de zogehete T-Test voor vergelijking van gemiddelden gehanteerd. De test geeft aan in hoeverre er een verschil is tussen twee groepen. Zoals eerder is beschreven staan in dit onderzoek groepen medewerkers centraal, medewerkers die werkzaam zijn in de omgeving van HNW of traditionele werkomgeving.

Allereerst is per gedragsvoorbeeld de T-test uitgevoerd. Om wat over de competenties te kunnen zeggen zijn indien mogelijk de bijbehorende gedragsvoorbeelden geschaald en zijn zoals is beschreven in de vorige paragraaf bij sommige gedragsvoorbeelden hercodering toegepast.

### **3.6 Correlatiematrix**

Om te overzien of de belangrijkste competenties van HNW ook een bepaalde onderlinge samenhang tonen, is een correlatie analyse uitgevoerd. Deze analyse kan verdere inzichten bieden en mogelijk als een hulpmiddel gebruikt worden, indien er sprake is dat HR-instrumenten herijkt dienen te worden naar de omgeving van HNW.

### **3.7 Beschrijvende statistieken**

Bij de beschrijvende statistieken is er voor gekozen om bij competenties die hoog scoren op de betrouwbaarheidsanalyse de gedragsvoorbeelden samen te voegen. Bij de vergelijking tussen de traditionele werkomgeving en de omgeving van HNW (door middel van T-test in hoofdstuk 4) wordt er naast de competenties ook expliciet naar de gedragsvoorbeelden gekeken.

---

<sup>5</sup> Gedragsvoorbeelden 1, 2, 6 en 9 worden niet meegenomen in de competentie, omdat deze de betrouwbaarheid van de schaal negatief beïnvloeden.

In tabel 3 worden de competenties beschreven waarvan de gedragsvoorbeelden zijn samengevoegd. Hierin staat het aantal cases (N) dat in de dataset aanwezig is, het gemiddelde, de standaardafwijking en de range.

*Tabel 3* Beschrijvende resultaten voor de afhankelijke variabelen.

Variabele	N	Mean	SD	Range
Inzet	116	3.45	.453	1-5
Netwerken	116	3.14	.642	1-5
Onafhankelijkheid <sup>6</sup>	116	3.75	.387	1-5
Besluitvaardigheid	116	3.27	.614	1-5
Flexibel gedrag	116	3.13	.480	1-5
Samenwerken <sup>7</sup>	116	3.38	.457	1-5
Leidinggeven (leidinggevende) <sup>8</sup>	20	3.81	.304	1-5
Leidinggeven (niet-leidinggevend) <sup>9</sup>	96	3.57	.428	1-5

Voor een drietal competenties geldt dat de bijbehorende gedragsvoorbeelden niet geschaald kunnen worden. De gedragsvoorbeelden van deze competenties scoren onvoldoende op de betrouwbaarheidsanalyse. Omdat de gedragsvoorbeelden wel nodig zijn om inzichten te bieden in de verschillen/overeenkomsten tussen de traditionele werkcontext en de context van HNW, is er voor gekozen om de gedragsvoorbeelden afzonderlijk te behandelen. Tabel 4 geeft de beschrijvende statistieken weer die zijn gekozen bij de competentie ‘organiseren eigen werk,’ tabel 5 doet dit voor ‘resultaatgerichtheid,’ tabel 6 voor de competentie ‘communicatie’.

*Tabel 4* Beschrijvende resultaten voor Organiseren eigen werk (N = 116)

Variabele	Mean	SD	Range
Binnen de organisatie wordt het normaal gevonden om werk af te ronden buiten kantoortijden.	3.28	.967	1-5
Ik heb vrijheid om eigen prioriteiten in het werk te bepalen en werk conform deze prioriteiten.	3.83	.650	2-5
Binnen de organisatie behoud ik het overzicht van de taken waarvoor ik verantwoordelijk ben.	4.02	.437	3-5
Binnen de organisatie maak ik duidelijke, meetbare afspraken en kom deze ook na.	3.81	.617	2-5
Binnen onze organisatie is het toegestaan zelf te bepalen waar en wanneer er wordt gewerkt.	3.21	.947	1-5
Binnen de organisatie krijgen we de opdrachten die we uitvoeren van bovenaf opgelegd.	3.08	.925	1-5

<sup>6</sup> Gedragsvoorbeelden *Binnen onze organisatie zijn medewerkers sterk van elkaar afhankelijk* en *Wanneer binnen de organisatie zich een moeilijkheid voordoet, wordt vrij snel iemand ingeschakeld die een oplossing aanreikt* zijn niet toegevoegd omdat deze de betrouwbaarheid van de schaal negatief beïnvloeden.

<sup>7</sup> Gedragsvoorbeeld *Binnen de organisatie wordt naast de e-mail regelmatig via andere middelen met collega's gecommuniceerd, bijvoorbeeld door gebruik te maken van Yammer, Skype, MSN of anderszins*, is niet toegevoegd omdat deze de betrouwbaarheid van de schaal negatief beïnvloed.

<sup>8</sup> Gedragsvoorbeelden *Ik beschouw mijzelf als een taakgerichte leidinggevende* en *Als leidinggevende probeer ik mijn medewerkers goed in de gaten te houden* zijn niet toegevoegd omdat deze de betrouwbaarheid van de schaal negatief beïnvloeden.

<sup>9</sup> Gedragsvoorbeelden *Mijn leidinggevende beschouw ik als iemand die medewerkers goed in gaten houdt; Mijn leidinggevende bepaalt precies wat ik moet doen; Mijn leidinggevende weet precies waar ik mee bezig ben en Mijn leidinggevende verwacht van mij dat ik op kantoor werk* zijn niet toegevoegd omdat deze de betrouwbaarheid van de schaal negatief beïnvloeden.

Tabel 5 Beschrijvende resultaten voor Resultaatgerichtheid (N = 116)

Variabele	Mean	SD	Range
Ik word beoordeeld op de resultaten die zijn afgesproken in een persoonlijk jaarplan.	3.66	.844	1-5
Wanneer er sprake is van een deadline maak ik dit werk eventueel thuis af.	3.53	.774	1-5
Ik kan thuiswerken wanneer dit een positieve invloed heeft op mijn resultaten.	3.79	.839	1-5
Ik word beoordeeld op de manier waarop ik mijn functie uitoefen.	2.72	.912	1-5
De organisatie stelt dat het beste resultaat wordt behaald wanneer er op kantoor wordt gewerkt.	2.62	.948	1-5

Tabel 6 Beschrijvende resultaten voor Communicatie (N = 116)

Variabele	Mean	SD	Range
De organisatie verwacht van mij dat ik vaak vergader vanaf afstand, bv door beeldbellen.	2.47	1.000	1-5
Binnen onze organisatie zoeken medewerkers elkaar steeds minder op.	2.52	.807	1-5
collega's moeten elkaar zien voordat zij elkaar echt goed kunnen begrijpen.	2.84	.894	1-5
Eén of twee keer per week vergaderen op kantoor wordt als voldoende gezien.	2.81	.884	1-5
Het als een last gezien wanneer collega's thuis werken, omdat zij dan moeilijk te bereiken zijn.	2.64	.945	1-5

Tabel 7 geeft de beschrijvende resultaten weer voor de onafhankelijke variabelen in dit onderzoek.

Tabel 7 Beschrijvende resultaten onafhankelijke variabelen.

	N	Mean	SD	Range
<b>Werkomgeving</b>	116	.31	.463	0-1
	<b>N</b>	<b>Percentage</b>		
Het Nieuwe Werken	80	69%		
Traditionele werkomgeving	36	31%		
<b>Totaal</b>	<b>116</b>	<b>100%</b>		
	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>Range</b>
<b>Leeftijd</b>	116	39.91	11.949	20-64
	<b>N</b>	<b>Percentage</b>		
<b>Geslacht</b>				
Man	72	62%		
Vrouw	44	38%		
<b>Totaal</b>	<b>116</b>	<b>100%</b>		
	<b>N</b>	<b>Percentage</b>		
<b>Opleiding</b>				
WO	48	41%		
HBO	51	44%		
MBO	14	12%		
Anders	3	3%		
<b>Totaal</b>	<b>116</b>	<b>100%</b>		
	<b>N</b>	<b>Percentage</b>		
<b>Organisatiegrootte</b>				
1 tot 20	4	3%		
20 tot 100	12	11%		
100 tot 500	22	19%		
500 tot 1000	5	4%		
> 1.000	73	63%		
<b>Totaal</b>	<b>116</b>	<b>100%</b>		
	<b>N</b>	<b>Percentage</b>		
<b>Functie</b>				
Leidinggevend	20	17%		
Niet-leidinggevend	96	83%		
<b>Totaal</b>	<b>116</b>	<b>100%</b>		

## 4. Resultaten en analyse

Om een antwoord te kunnen geven op de centrale vraag is de analyse uitgevoerd die in hoofdstuk 3 is beschreven. Voor zowel de beschrijvende statistieken als de resultaten die zijn voortgekomen uit de T-test, is er voor gekozen om de competentie met alle bijbehorende gedragsvoorbeelden te tonen. Dit wordt gedaan omdat deze manier van analyseren inzichten biedt in verschillen/overeenkomsten tussen de traditionele werkomgeving en van de omgeving van HNW. De T-test van de gedragsvoorbeelden worden behandeld in paragraaf 4.1. Daarnaast zijn er gedragsvoorbeelden die geschaald kunnen worden om uitspraken te kunnen doen over de gehele competentie. De uitspraken over de competentie zelf komen in paragraaf 4.2 aan bod. In paragraaf 4.3 wordt getoond in hoeverre competenties met elkaar samenhangen. Ten slot komen in paragraaf 4.4 de overige bevindingen van de dataset ter sprake.

### 4.1 T-Test gedragsvoorbeelden

Voor de duidelijkheid, in deze paragraaf zijn de gedragsvoorbeelden nog niet aan hercodering onderworpen.

#### 4.1.1 Gedragsvoorbeelden 'organiseren eigen werk'.

Tabel 8 laat de resultaten zien van de gedragsvoorbeelden die zijn opgesteld bij de competentie 'organiseren eigen werk'.

Tabel 8: T-test werkomgeving bij competentie: Organiseren eigen werk<sup>10</sup>

Gedragsvoorbeeld	Gemiddelde HNW (N = 80)	Gemiddelde Traditioneel (N = 36)	Significantie ( $\alpha=.05$ )
Binnen de organisatie wordt het normaal gevonden om werk af te ronden buiten kantoortijden.	3.52	2.75	.000
Ik heb vrijheid om eigen prioriteiten in het werk te bepalen en werk conform deze prioriteiten.	3.86	3.75	.391
Binnen de organisatie behoud ik het overzicht van de taken waarvoor ik verantwoordelijk ben.	4.04	3.97	.459
Binnen de organisatie maak ik duidelijke, meetbare afspraken en kom deze ook na.	3.88	3.67	.093
Binnen onze organisatie is het toegestaan zelf te bepalen waar en wanneer er wordt gewerkt.	3.39	2.81	.002
Binnen de organisatie krijgen we de opdrachten die we uitvoeren van bovenaf opgelegd.	2.96	3.33	.045

Bij drie van de zes genoemde gedragsvoorbeelden is sprake van een significant verschil in de werkomgeving waarin medewerkers werkzaam zijn. Medewerkers werkzaam in de omgeving van HNW geven aan dat de organisatie het gemiddeld meer normaal vindt om werk af te ronden buiten kantoortijden (3.52), dan medewerkers die werkzaam zijn bij organisaties in de traditionele werkcontext (2.75). Waar en

<sup>10</sup> De gedragsvoorbeelden bij deze competentie kunnen niet worden geschaald om een uitspraak te doen over de competentie.

wanneer er wordt gewerkt kunnen medewerkers werkzaam in de omgeving van HNW gemiddeld vaker zelf bepalen (3.39), dan medewerkers in de traditionele werkomgeving (2.81). Hypothese 1 kan daarom worden bevestigd. Een verklaring dat medewerkers in de omgeving van HNW meer zelf kunnen bepalen waar en wanneer zij het werk uitvoeren is dat zij meer de mogelijkheid hebben om thuis/elders te werken en daarnaast dat, door de grensvervaging tussen werk en privé, medewerkers in de omgeving van HNW ook vaker buiten kantoortijden werken dan medewerkers werkzaam in de traditionele werkomgeving.

Tevens krijgen medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele werkomgeving gemiddeld vaker opdrachten van bovenaf opgelegd (3.33), dan medewerkers in de omgeving van HNW (2.96). Aangenomen mag worden dat de verschillende gemiddelden van deze drie gedragsvoorbeelden zijn toe te schrijven aan de werkomgeving.

De vrijheid om in het werk de eigen prioriteiten te bepalen en hiernaar te werken brengt voor beide werkomgevingen verschillende gemiddelden met zich mee (HNW 3.86 / Tradit. 3.75), maar de gemiddelden liggen zo dicht bij elkaar dat de verschillen niet zijn toe te dichten aan de werkomgeving. Het maken van duidelijke, meetbare afspraken en het nakomen hiervan geeft ook geen significante verschillen. Hetzelfde geldt voor het overzicht houden van de taken waarvoor medewerkers verantwoordelijk zijn. Binnen de werkomgevingen zijn over de laatstgenoemde gedragsvoorbeelden geen verschillen te ontdekken.

#### 4.1.2 Gedragsvoorbeelden 'inzet'.

Tabel 9 laat de resultaten zien van de gedragsvoorbeelden die zijn opgesteld bij de competentie 'inzet'.

**Tabel 9: T-test werkomgeving bij competentie: Inzet**

Gedragsvoorbeeld	Gemiddelde HNW (N = 80)	Gemiddelde Traditioneel (N = 36)	Significantie ( $\alpha=.05$ )
De organisatie verwacht van mij dat ik een proactieve houding aanneem.	4.15	3.92	.038
De organisatie verwacht dat ik zelf de verantwoordelijkheid neem en uitdagingen aan ga.	4.18	3.81	.001
De organisatie bepaalt de opdrachten waarmee ik aan de slag ga.	3.28	3.53	.128
De organisatie zorgt ervoor dat ik in het werk mijn passie kwijt kan.	3.46	2.94	.001
De organisatie zorgt ervoor dat ik trots en enthousiast met mijn werk bezig ben.	3.69	3.19	.001
De organisatie verwacht dat ik mij van 9:00 tot 17:00 uur volledig voor het werk inzet.	2.81	3.17	.071

Bij vier van de zes genoemde gedragsvoorbeelden is sprake van een significant verschil in de werkomgeving waarin medewerkers werkzaam zijn. Opmerkelijk is dat bij twee van deze gedragsvoorbeelden het verschil in gemiddelden niet erg groot is. In beide werkomgevingen wordt van medewerkers een proactieve houding verwacht (HNW 4.15 / Tradit. 3.92). Toch is er sprake van een significant verschil en wordt er in de werkomgeving van HNW een proactievare houding van de



medewerker verwacht dan in de traditionele werkomgeving. Daarnaast is er een klein verschil geconstateerd in de mate waarin organisaties in beide werkomgevingen willen dat medewerkers de verantwoordelijkheid en uitdagingen aangaan (HNW 4.18 / Tradit. 3.81). Gesteld kan worden dat medewerkers in de omgeving van HNW zelf meer de verantwoordelijkheid en uitdagingen aangaan omdat de organisatie dit van hen verwacht, dan medewerkers werkzaam in de traditionele werkomgeving. De twee gedragsvoorbeelden die ook significant verschillen en waar het verschil in gemiddelden ook groter is, zijn de gedragingen waarbij medewerkers in de werkomgeving van HNW (3.69) meer trots en enthousiast met het werk bezig zijn dan medewerkers in de traditionele werkomgeving (3.19). Tevens kunnen medewerkers werkzaam in de omgeving van HNW (3.46) in het werk hun passie beter kwijt dan medewerkers in de traditionele werkomgeving (2.94). Hypothese 2 kan in zijn geheel worden bevestigd. Hoewel de scores in het algemeen niet erg uiteenlopen kunnen de verschillen wel toegeschreven worden aan de werkomgeving waarin medewerkers werkzaam zijn. Een verklaring is dat medewerkers werkzaam in de omgeving HNW over het algemeen meer bevlogen zijn dan medewerkers werkzaam in de traditionele werkomgeving.

Er zijn twee gedragsvoorbeelden die niet significant verschillen en waarvan de scores dus niet aan een werkomgeving zijn toe te wijzen. Bij organisaties die verwachten dat medewerkers zich volledig van 9 tot 5 inzetten verschillen de gemiddelden per werkomgeving (HNW 2.81 / Tradit. 3.17), maar is dit net niet significant ( $p=.071$ ) Het verschil in gemiddelden per werkomgeving waarin wordt aangegeven dat de organisatie de opdrachten bepaald waarmee medewerkers aan de slag gaan zijn klein (HNW 3.28 / Tradit. 3.53). Het onderzoek toont niet aan of deze verschillen komen door de werkomgeving waarin medewerkers werkzaam zijn.

#### 4.1.3 Gedragsvoorbeelden 'netwerken'.

Tabel 10 laat de resultaten zien van de gedragsvoorbeelden die zijn opgesteld bij de competentie 'netwerken'.

Tabel 10: T-test werkomgeving bij competentie: Netwerken

Gedragsvoorbeeld	Gemiddelde HNW (N = 80)	Gemiddelde Traditioneel (N = 36)	Significantie ( $\alpha=.05$ )
Binnen onze organisatie is er ruimte en tijd om contacten te leggen en te onderhouden.	3.70	3.56	.338
Het normaal gevonden om mijn netwerk te onderhouden door gebruik van sociale media.	3.39	2.86	.005
Binnen de organisatie kan ik met behulp van sociale media communiceren met collega's.	3.55	3.47	.650
Met sociale media zoek ik naar informatie, deel ik informatie en ga ik discussies aan.	3.41	2.89	.009
Het wordt normaal gevonden om alleen met fysieke contacten het netwerk te onderhouden.	2.62	2.97	.040
Met behulp van sociale media bouw ik relaties met mensen buiten de eigen organisatie op.	3.16	2.83	.101
Met behulp van sociale media bouw ik binnen de eigen organisatie relaties op.	3.18	2.69	.013



Bij vier van de zeven genoemde gedragsvoorbeelden is sprake van een significant verschil in de werkomgeving waarin medewerkers werkzaam zijn. Binnen de omgeving van HNW (3.39) wordt het normaler gevonden om het netwerk te onderhouden met behulp van sociale media dan binnen de traditionele werkomgeving (2.86). Daarnaast wordt in de omgeving van HNW (3.18) met behulp van sociale media meer aan relaties binnen de organisatie opgebouwd dan in de traditionele werkomgeving (2.69); wordt er in de omgeving van HNW (3.41) met behulp van sociale media meer naar informatie gezocht, meer gedeeld en worden er meer discussies aangegaan dan in de traditionele werkomgeving (2.88). Binnen organisaties in de traditionele werkomgeving (2.97) wordt het normaler gevonden om fysieke contacten te onderhouden dan in de omgeving van HNW (2.62). Hypothese 3 kan hiermee worden bevestigd. Medewerkers werkzaam in de context van HNW bouwen binnen de eigen organisatie met behulp van sociale media vaker relaties op met collega's dan medewerkers werkzaam in de traditionele werkcontext. Echter het onderzoek toont niet aan dat medewerkers in de context van HNW meer relaties buiten de organisatie aanmaken en onderhouden dan medewerkers uit de traditionele werkomgeving.

In beide werkomgevingen is er ruimte en tijd om contacten te leggen en te onderhouden (HNW 3.39 / Tradit. 2.86) en is er ook weinig verschil in gemiddelden dat medewerkers met behulp van sociale media kunnen communiceren met collega's (HNW 3.55 / Tradit. 3.47). Het hoge gemiddelde (3.47) bij de traditionele werkomgeving is opvallend omdat medewerkers binnen de traditionele werkomgeving bij de andere gedragsvoorbeelden over sociale media lager scoren. Een verklaring zou kunnen zijn dat medewerkers werkzaam in de traditionele werkomgeving wel via sociale media met elkaar kunnen communiceren (bijvoorbeeld door gebruik van Yammer), maar dit niet gebruiken om binnen de organisatie relaties aan te gaan. Sociale media die worden gebruikt om relaties op te bouwen met mensen buiten de eigen organisatie geven voor beide werkomgevingen een ander gemiddelde (HNW 3.16 / Tradit. 2.83), maar het verschil is niet significant en daardoor niet toe te dichten aan de werkomgeving zelf. Opvallend is dit resultaat wel, omdat volgens de theorie medewerkers werkzaam in de omgeving van HNW zelfstandiger opereren en meer gebaat zijn te netwerken buiten de organisatie dan medewerkers in de traditionele werkomgeving.

#### 4.1.4. Gedragsvoorbeelden 'onafhankelijkheid'.

Tabel 11 laat de resultaten zien van de gedragsvoorbeelden die zijn opgesteld bij de competentie 'netwerken'.

*Tabel 11: T-test werkomgeving bij competentie: Onafhankelijkheid*

Gedragsvoorbeeld	Gemiddelde HNW (N = 80)	Gemiddelde Traditioneel (N = 36)	Significantie ( $\alpha=.05$ )
In de organisatie kan ik handelen op basis van mijn eigen ideeën en inzichten.	3.80	3.33	.002
In onze organisatie heb ik de vrijheid om mijn eigen werkaanpak te kiezen.	3.85	3.64	.110
De organisatie verwacht van mij dat ik zelfstandig mijn eigen taken uitvoer.	4.12	4.08	.634
De organisatie verwacht een professionele houding en dat ik weet waar ik mee bezig ben.	4.16	4.25	.378
In onze organisatie werken collega's niet graag alleen.	2.92	3.08	.296
Bij een moeilijkheid, wordt vrij snel iemand ingeschakeld die een oplossing aanreikt.*	3.22	3.25	.881
Binnen onze organisatie zijn medewerkers sterk van elkaar afhankelijk.*	3.19	3.42	.167

\* Gedragsvoorbeeld wordt niet meegenomen in de competentie, omdat deze de betrouwbaarheid van de schaal negatief beïnvloedt.

Bij één van de zeven genoemde gedragsvoorbeelden is sprake van een significant verschil in de werkomgeving waarin medewerkers werkzaam zijn. In de omgeving van HNW (3.80) kunnen medewerkers meer handelen op basis van de eigen ideeën en inzichten, dan medewerkers werkzaam in de traditionele werkomgeving (3.33). Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele werkomgeving meer op kantoor werken en daardoor te maken hebben met meer regelgeving en vaste richtlijnen. Bij dit gedragsvoorbeeld zou hypothese 4 kunnen worden bevestigd (medewerkers werkzaam in de omgeving van HNW beschikken over een hogere mate van zelfstandigheid dan medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele werkomgeving).

Bij de andere gedragsvoorbeelden die in de tabel worden genoemd verschillen de gemiddelden minimaal van elkaar en is er geen sprake van een significant verschil. Opvallend is dat medewerkers werkzaam in de traditionele werkomgeving (4.08) een hoog gemiddelde scoren voor het feit dat zij taken zelfstandig uitvoeren. Verwacht werd dat het verschil tussen deze en medewerkers die werkzaam zijn in de omgeving van HNW (4.12) groter zou zijn, maar het onderzoek toont dit niet aan. Dit geldt ook voor het gedragsvoorbeeld dat medewerkers de vrijheid hebben om de eigen werkaanpak te kiezen (HNW 3.85 / Tradit. 3.64). Een verklaring zou kunnen zijn dat vrijheden in het werk niet per werkomgeving zijn aan te wijzen, maar dient dat te worden gedaan per branche en per functie. Zo wordt er bijvoorbeeld van medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele werkomgeving en veel bij klanten werkzaam zijn een bepaalde mate van zelfstandigheid verwacht om het werk te kunnen uitvoeren en daarmee bepaalde vrijheden in het werk meenemen.

#### 4.1.5 Gedragsvoorbeelden 'besluitvaardigheid'.

Tabel 12 laat de resultaten zien van de gedragsvoorbeelden die zijn opgesteld bij de competentie 'besluitvaardigheid'.

*Tabel 12: T-test werkomgeving bij competentie: Besluitvaardigheid*

Gedragsvoorbeeld	Gemiddelde HNW (N = 80)	Gemiddelde Traditioneel (N = 36)	Significantie ( $\alpha=.05$ )
Ik ben vrij en bereid beslissingen te nemen zonder goedkeuring van of overleg met anderen.	3.16	2.39	.000
Ik ben vrij en bereid beslissingen te nemen waar de gevolgen niet voor 100% te overzien zijn.	3.16	2.47	.000
Ik neem concrete beslissingen en communiceer dit duidelijk naar alle betrokkenen.	3.75	3.64	.411
Elke beslissing die ik neem wordt eerst wordt goedgekeurd door mijn verantwoordelijke.	2.55	3.17	.001
De verantwoordelijkheid ligt bij de baas en deze neemt dan ook alle beslissingen.	2.32	2.92	.001
Ik neem zelf beslissingen en draag de verantwoordelijkheid voor de gevolgen hiervan.	3.48	2.89	.001

Bij vijf van de zes genoemde gedragsvoorbeelden is sprake van een significant verschil in de werkomgeving waarin medewerkers werkzaam zijn. Medewerkers werkzaam in de omgeving van HNW (3.16) hebben beduidend meer vrijheid en bereidheid om beslissingen te nemen zonder daarbij te overleggen met anderen dan medewerkers werkzaam in de traditionele werkomgeving (2.39). Hetzelfde geldt voor beslissingen waarvan de gevolgen niet voor 100% te overzien zijn (HNW 3.16 / Tradit. 2.47). Medewerkers werkzaam in de omgeving van HNW (3.48) dragen meer verantwoordelijkheid voor de beslissingen die zij nemen dan medewerkers werkzaam in de traditionele werkomgeving (2.89). De resultaten van deze drie genoemde gedragsvoorbeelden worden ondersteund door de twee gedragsvoorbeelden die zijn opgesteld vanuit de traditionele werkomgeving. Medewerkers werkzaam in de traditionele werkomgeving (3.17) dienen voordat zij een beslissing nemen vaker om goedkeuring te vragen bij de verantwoordelijke dan medewerkers in de omgeving van HNW (2.55). Daarnaast is het zo dat in de traditionele werkomgeving (2.92) de verantwoordelijkheid meer bij de baas ligt en deze de beslissingen neemt dan in de omgeving van HNW (2.32). Hypothese 5 kan hiermee worden bevestigd.

Voor beide werkomgevingen geldt dat wanneer medewerkers beslissingen nemen zij dit duidelijk communiceren naar de betrokkenen. Er zit een klein verschil in de gemiddelden (HNW 3.75 / Tradit. 3.64), maar de resultaten van het onderzoek kunnen niet bevestigen of dit komt door een bepaalde werkomgeving.

#### 4.1.6 Gedragsvoorbeelden 'resultaatgerichtheid'.

Tabel 13 laat de resultaten zien van de gedragsvoorbeelden die zijn opgesteld bij de competentie 'resultaatgerichtheid'.



Tabel 13: T-test werkomgeving bij competentie: Resultaatgerichtheid<sup>11</sup>

Gedragsvoorbeeld	Gemiddelde HNW (N = 80)	Gemiddelde Traditioneel (N = 36)	Significantie ( $\alpha=.05$ )
Ik word beoordeeld op de resultaten die zijn afgesproken in een persoonlijk jaarplan.	3.72	3.53	.246
Wanneer er sprake is van een deadline maak ik dit werk eventueel thuis af.	3.65	3.28	.016
Ik kan thuiswerken wanneer dit een positieve invloed heeft op mijn resultaten.	3.91	3.53	.022
Ik word beoordeeld op de manier waarop ik mijn functie uitoefen.	2.62	2.92	.111
De organisatie stelt dat het beste resultaat wordt behaald wanneer er op kantoor wordt gewerkt.	2.42	3.06	.000

Bij drie van de vijf genoemde gedragsvoorbeelden is sprake van een significant verschil in de werkomgeving waarin medewerkers werkzaam zijn. In de traditionele werkomgeving (3.06) geven medewerkers vaker aan dat de organisatie stelt dat het beste resultaat wordt behaald wanneer er op kantoor wordt gewerkt dan medewerkers werkzaam in de omgeving van HNW (2.42). De volgende gedragsvoorbeelden verschillen ook significant en zijn net als bovengenoemde toe te schrijven aan de werkomgeving, maar opvallend is dat beide werkomgevingen hoge gemiddelden scores. Toch geldt dat wanneer er sprake is van een deadline en er de mogelijkheid is om dit thuis af te maken medewerkers in de omgeving van HNW (3.65) hiervoor vaker de mogelijkheid hebben dan medewerkers werkzaam in de traditionele werkomgeving (3.28). Ook hebben medewerkers werkzaam in de omgeving van HNW (3.91) meer de mogelijkheid om thuis te werken wanneer dit een positieve invloed heeft op de resultaten dan in de traditionele werkomgeving (3.53). Ondanks de hoge gemiddelden zijn de scores van deze gedragsvoorbeelden significant en zijn ze toe te schrijven aan de werkomgeving. Hypothese 6b kan hiermee worden bevestigd. Naast de resultaten worden medewerkers werkzaam in de traditionele omgeving meer op de fysieke aanwezigheid beoordeeld dan medewerkers in de omgeving van HNW.

Bij het gedragsvoorbeeld waar geen sprake is van een significant verschil wijst het onderzoek niet uit dat medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele werkomgeving, naast het resultaat, meer worden beoordeeld op de manier hoe zij te werk gaan dan medewerkers in de omgeving van HNW. Hypothese 6a wordt hiermee verworpen. Het verschil in gemiddelden is wel aanwezig (HNW 2.62 / Tradit. 2.92) maar niet significant. Ondanks dat het verschil wel aan de verwachtingen voldoet, mag het resultaat niet aan de werkomgeving gerelateerd worden.

#### 4.1.7 Gedragsvoorbeelden 'communicatie'.

Tabel 14 laat de resultaten zien van de gedragsvoorbeelden die zijn opgesteld bij de competentie 'communicatie'.

<sup>11</sup> De gedragsvoorbeelden bij deze competentie kunnen niet worden geschaald om een uitspraak te doen over de competentie.

Tabel 14: T-test werkomgeving bij competentie: Communicatie<sup>12</sup>

Gedragsvoorbeeld	Gemiddelde HNW (N = 80)	Gemiddelde Traditioneel (N = 36)	Significantie ( $\alpha=.05$ )
De organisatie verwacht van mij dat ik vaak vergader vanaf afstand, bv door beeldbellen.	2.76	1.83	.000
Binnen onze organisatie zoeken medewerkers elkaar steeds minder op.	2.62	2.28	.015
Collega's moeten elkaar zien voordat zij elkaar echt goed kunnen begrijpen.	2.76	3.00	.187
Eén of twee keer per week vergaderen op kantoor wordt als voldoende gezien.	2.91	2.58	.063
Het wordt als een last gezien als collega's thuis werken, omdat zij dan moeilijk te bereiken zijn.	2.46	3.03	.003

Bij drie van de vijf genoemde gedragsvoorbeelden is sprake van een significant verschil in de werkomgeving waarin medewerkers werkzaam zijn. Voor alle drie de gedragsvoorbeelden geldt dat de gemiddelden niet hoog zijn maar het verschil in gemiddelden is significant en is dan ook toe te dichten aan de werkomgeving. Bij medewerkers werkzaam in de omgeving van HNW (2.76) verwacht de organisatie dat zij vaker vergaderen vanaf afstand dan medewerkers werkzaam in de traditionele omgeving (1.83). Medewerkers werkzaam in de traditionele werkomgeving (3.03) geven aan dat de organisatie het meer als een last ziet dat collega's thuis werken, omdat zij dan moeilijk te bereiken zijn dan medewerkers werkzaam in de omgeving van HNW (2.46). Hypothese 7 kan hiermee worden bevestigd. Tevens geven medewerkers werkzaam in de omgeving van HNW (2.62) meer aan dat medewerkers elkaar steeds minder opzoeken dan medewerkers werkzaam in de traditionele omgeving (2.28). Dit is wellicht te verklaren omdat medewerkers werkzaam in de omgeving van HNW meer thuis/elders werken en daardoor collega's minder zien dan medewerkers werkzaam in de traditionele omgeving.

Wat opvalt is dat er geen sprake is van een significant verschil bij het gedragsvoorbeeld dat één of twee keer vergaderen op kantoor als voldoende wordt gezien. Volgens de verwachtingen is er wel sprake van een verschil (HNW 2.91 / Tradit. 2.58), maar stelt het onderzoek niet dat dit komt door de verschillende werkomgevingen en kunnen de verschillen misschien wel toevallig tot stand zijn gekomen. Hetzelfde geldt voor het gedragsvoorbeeld dat zegt dat collega's elkaar moeten zien om elkaar te begrijpen. De verwachting was en wordt bevestigd dat medewerkers werkzaam in de traditionele werkcontext bij dit gedragsvoorbeeld hoger scoren dan medewerkers werkzaam in de traditionele werkcontext (HNW 2.76 / Tradit. 3.00), maar ook dit verschil is niet significant en kan dan ook niet worden toegeschreven aan de werkomgeving waarin medewerkers werkzaam zijn. Dat bij deze gedragsvoorbeelden de verschillen niet significant zijn, kan komen door de branche waarin de medewerkers werkzaam zijn en het werk dat zij daar bij uitoefenen.

<sup>12</sup> De gedragsvoorbeelden bij deze competentie kunnen niet worden geschaald om een uitspraak te doen over de competentie.

#### 4.1.8 Gedragsvoorbeelden 'flexibel gedrag'.

Tabel 15 laat de resultaten zien van de gedragsvoorbeelden die zijn opgesteld bij de competentie 'flexibel gedrag'.

*Tabel 15: T-test werkomgeving bij competentie: Flexibel gedrag*

Gedragsvoorbeeld	Gemiddelde HNW (N = 80)	Gemiddelde Traditioneel (N = 36)	Significantie ( $\alpha=.05$ )
In onze organisatie ben je voldoende aanwezig als je af en toe je gezicht laat zien.	2.65	2.22	.012
Waar en wanneer je je werk verricht maakt binnen onze organisatie niet uit.	3.38	2.69	.000
Binnen de organisatie lopen werk- en privé-zaken door elkaar heen.	2.84	2.44	.019
De organisatie vraagt mij om zo flexibel mogelijk te zijn, en ik gedraag me er naar.	3.92	3.31	.000
Het wordt als normaal gevonden dat privé-zaken op het werk worden afgehandeld.	2.66	2.33	.025
De organisatie verwacht van mij dat ik soms ook in het weekend met mijn werk bezig ben.	3.01	2.89	.509
Er wordt van mij verwacht dat ik mijn werk doordeweeks tijdens kantooruren uitvoer.	2.35	2.81	.012
In de organisatie heerst een 9 tot 5 mentaliteit.	2.14	2.72	.006
Het mogelijk om een middag vrij te nemen zodat ik buiten van de zon kan genieten.	3.38	3.22	.401

Bij zeven van de negen genoemde gedragsvoorbeelden is sprake van een significant verschil in de werkomgeving waarin medewerkers werkzaam zijn. Medewerkers van organisaties in de omgeving van HNW (3.38) geven vaker aan dat het niet uitmaakt waar en wanneer het werk wordt verricht dan medewerkers werkzaam in de traditionele omgeving (2.69). Het wordt voor de medewerkers werkzaam in de omgeving van HNW (2.65) vaker als voldoende gezien als je in de organisatie af en toe je gezicht laat zien dan voor medewerkers in de traditionele werkomgeving (2.22). Organisaties opererend in de omgeving van HNW (3.92) vragen meer aan haar medewerkers om zo flexibel mogelijk zijn en zich hiernaar te gedragen dan medewerkers in de traditionele werkomgeving (3.31). Om hier bij aan te sluiten geven medewerkers werkzaam in de omgeving van HNW (2.84) meer aan dat werk- en privé-zaken door elkaar lopen, dan medewerkers werkzaam in de traditionele omgeving (2.44). Daarnaast wordt het in organisaties opererend in de omgeving van HNW (2.66) veelvuldiger als normaal gezien dat privé-zaken op het werk worden afgehandeld dan in organisaties opererend in de traditionele werkomgeving (2.33). Vanuit de traditionele werkomgeving zijn twee gedragsvoorbeelden opgesteld. In organisaties opererend in de traditionele werkomgeving (2.72) heerst een sterkere 9 tot 5 mentaliteit dan in organisaties opererend in de omgeving van HNW (2.14). Tevens verwacht de organisatie opererend in de traditionele werkomgeving (2.81) meer dat medewerkers het werk doordeweeks tijdens kantooruren uitvoeren dan organisaties opererend in de omgeving van HNW (2.35). Al met al scores bovengenoemde gedragsvoorbeelden geen hoge scores, maar de verschillen zijn significant en dus toe te wijzen aan de werkomgeving. Hypothese 8 kan hiermee worden bevestigd. Medewerkers werkzaam in de omgeving van HNW tonen meer flexibel gedrag, dan medewerkers werkzaam in de traditionele omgeving.



De gedragsvoorbeelden waarbij medewerkers soms in het weekend met het werk bezig zijn en indien mogelijk een middag vrij nemen om te kunnen genieten van de zon verschillen amper met elkaar. Deze kleine verschillen zijn niet significant en de verschillen die dan wel geconstateerd zijn, kunnen op toevalsbasis tot stand zijn gekomen.

#### 4.1.9 Gedragsvoorbeelden 'samenwerken'.

Tabel 16 laat de resultaten zien van de gedragsvoorbeelden die zijn opgesteld bij de competentie 'samenwerken'.

**Tabel 16:** T-test werkomgeving bij competentie: Samenwerken

Gedragsvoorbeeld	Gemiddelde HNW (N = 80)	Gemiddelde Traditioneel (N = 36)	Significantie ( $\alpha=.05$ )
Er wordt van mij verwacht dat relevante kennis die ik op doe tijdens het werk deel met anderen.	3.90	3.83	.567
Binnen de organisatie wordt regelmatig via sociale media met collega's gecommuniceerd.*	3.22	2.83	.090
Het is gebruikelijk dat wanneer er wordt samengewerkt de groepsleden fysiek aanwezig zijn.	3.11	3.53	.018
Er wordt verwacht dat we voor elkaar klaar staan., ook wanneer ik daar geen voordeel bij heb.	3.90	3.75	.276
Ik blijf meedenken en het leveren van bijdragen, ook wanneer ik daar geen belang bij heb.	3.92	3.58	.016
In onze organisatie word je vooral gestimuleerd om op afstand samen te werken.	2.76	2.22	.002

\* Gedragsvoorbeeld wordt niet meegenomen in de competentie, omdat deze de betrouwbaarheid van de schaal negatief beïnvloedt.

Bij drie van de zes genoemde gedragsvoorbeelden is sprake van een significant verschil in de werkomgeving waarin medewerkers werkzaam zijn. Opvallend is dat bij vijf gedragsvoorbeelden de gemiddelden vrij hoog zijn. Het gedragsvoorbeeld dat lager scoort dan de anderen maar waarbij wel sprake is van een significant verschil in gemiddelden geeft aan dat organisaties werkzaam in de omgeving van HNW (2.76) de medewerkers meer stimuleren om op afstand samen te werken met andere collega's, dan bij medewerkers werkzaam in de traditionele omgeving (2.22). Twee andere gedragsvoorbeelden scoren hogere gemiddelden en er is voor beide sprake van een significant verschil in gemiddelden. Om aan te haken bij het vorige gedragsvoorbeeld is een ander gedragsvoorbeeld geformuleerd vanuit de traditionele werkomgeving. In organisaties die opereren in traditionele werkomgeving (3.53) is het gebruikelijker dat wanneer er wordt samengewerkt de groepsleden fysiek aanwezig zijn dan in organisaties opererend in de omgeving van HNW (3.11). Hypothese 9 kan hiermee worden bevestigd. Een ander resultaat is dat in de omgeving van HNW (3.92) medewerkers meer blijven meedenken en leveren zij meer bijdragen ook wanneer zij daar zelf geen belang bij hebben dan medewerkers werkzaam in de traditionele omgeving (3.58). Voor twee gedragsbeelden geldt dat de resultaten van het onderzoek geen significante verschillen met zich mee brengen. Het gedragsvoorbeeld: voor elkaar klaar staan, ook wanneer medewerkers daar geen direct voordeel bij hebben verschilt tussen de beide werkomgevingen

weinig (HNW 3.90 / Tradit. 3.75). Dit geldt ook voor het gedragsvoorbeeld waarbij kennis die wordt opgedaan tijdens het werk met andere collega's wordt gedeeld (HNW 3.90 / Tradit. 3.83).

#### 4.1.10 Gedragsvoorbeelden 'Leidinggeven'.

De gedragsvoorbeelden die zijn ontwikkeld bij de competentie 'leidinggeven' zijn beantwoord door zowel leidinggevendenden als niet-leidinggevendenden. Het aantal leidinggevendenden dat de gedragsvoorbeelden heeft ingevuld is te beperkt om vanuit een wetenschappelijk onderzoek uitspraken te mogen doen. De resultaten die hieruit voortvloeien zullen alleen worden gebruikt om inzichten te kunnen geven, maar kunnen niet als bewijs worden gezien om verschillen in de werkomgeving te verklaren. Omdat de competentie leidinggeven, ingevuld door niet-leidinggevendenden, het belangrijkste is wordt hiermee gestart.

#### *Leidinggeven (resultaten door niet-leidinggevendenden)*

Om de T-test uit te voeren, zoals beschreven in de methodologische verantwoording dient het minimale aantal respondenten om een betrouwbare analyse te mogen doen dertig te zijn. De niet-leidinggevendenden werkzaam in de traditionele werkcontext zijn er in dit onderzoek zevenentwintig. Er wordt dus niet aan deze voorwaarde voldaan. Om hier aan tegemoet te komen zal de p-waarde worden verhoogt naar ( $p= 0.1$ ). Op de manier mag er van worden uitgegaan dat de significante verschillen die de resultaten geven daadwerkelijk aan de werkomgeving zijn toe te wijzen.

Tabel 17 laat de resultaten zien van de gedragsvoorbeelden die zijn opgesteld bij de competentie 'leidinggeven' ingevuld door niet-leidinggevendenden.

**Tabel 17: T-test werkomgeving bij competentie: Leidinggeven (ingevuld door niet-leidinggevendenden)**

Gedragsvoorbeeld	Gemiddelde HNW (N = 69)	Gemiddelde Traditioneel (N = 27)	Significantie ( $\alpha=.10$ )
Mijn leidinggevende bepaalt precies wat ik moet doen.*	2.16	2.26	.572
Ik voel me vrij om dingen te doen indien de werkzaamheden dit toelaten.	4.16	4.04	.314
Mijn leidinggevende bevordert mijn zelfstandigheid en geeft mij vertrouwen.	3.90	3.93	.874
Mijn leidinggevende beoordeelt mij alleen op de behaalde resultaten, verder heb ik alle vrijheid.	3.49	3.52	.874
Mijn leidinggevende kijkt op afstand mee, geeft assistentie en richting waar hij dat nodig vindt.	3.41	3.37	.851
Mijn leidinggevende coacht mij en ik merk dat hij mij echt probeert te helpen.	3.61	3.22	.063
Mijn leidinggevende stelt mij verantwoordelijk voor mijn behaalde resultaten.	4.07	3.85	.068
Mijn leidinggevende verwacht van mij dat ik op kantoor werk.*	2.29	2.96	.002
Ik vind mijn leidinggevende taakgericht.	3.36	3.19	.339
Mijn leidinggevende is vooral ontwikkelingsgericht.	3.28	2.81	.019
Mijn leidinggevende beschouw ik als iemand die medewerkers goed in gaten houdt.*	3.00	2.81	.396
Ik zie mijn leidinggevende als een innovatief en vernieuwend persoon.	3.49	2.70	.000
Mijn leidinggevende weet precies waar ik mee bezig ben.*	3.06	2.67	.036

\* Gedragsvoorbeelden worden niet meegenomen in de competentie, omdat deze de betrouwbaarheid van de schaal negatief beïnvloeden.



Bij zes van de dertien genoemde gedragsvoorbeelden is sprake van een significant verschil in de werkomgeving waarin medewerkers werkzaam zijn. Twee van de zes significante gedragsvoorbeelden worden niet geschaald om een uitspraak te mogen doen over de competentie zelf. Het gaat hier om het gedragsvoorbeeld dat de leidinggevende in de traditionele werkomgeving (2.96) meer verwacht dat medewerkers op kantoor werken dan in de werkomgeving van HNW (2.29) en dat de leidinggevend in de werkomgeving van HNW (3.06) meer weten waar medewerkers mee bezig zijn dan leidinggevend in de traditionele werkomgeving (2.67). De uitkomst van laatstgenoemd gedragsvoorbeeld is opvallend, aangezien medewerkers in de omgeving van HNW ruimte krijgen om het werk elders uit te voeren en toch weet de leidinggevende waar de medewerkers mee bezig zijn. Een verklaring zou kunnen zijn dat leidinggevend hun medewerkers wel meer vrijheid geven, maar dat ze de medewerkers ook meer op resultaat sturen. Hierdoor weet de leidinggevende niet exact wat de medewerker op dit moment doet, maar wel met welke opdracht hij/zij bezig is. Vier andere significante gedragsvoorbeelden worden wel geschaald om een uitspraak over de competentie te kunnen doen. Leidinggevend in de omgeving van HNW (3.49) worden als innovatiever en vernieuwender personen gezien dan leidinggevend in de traditionele werkomgeving (2.70). Daarnaast zijn leidinggevend in de omgeving van HNW (3.28) meer ontwikkelingsgericht, dan leidinggevend in de traditionele werkomgeving (2.81). Medewerkers in de werkomgeving van HNW (3.61) voelen ook meer dat de leidinggevende hen coacht en probeert te helpen, dan medewerkers werkzaam in de traditionele werkomgeving (3.22). Een ander significant verschil is dat medewerkers in de werkomgeving van HNW (4.07) duidelijker verantwoordelijk worden gesteld voor de behaalde resultaten dan medewerkers in de traditionele werkomgeving (3.85). Hypothese 10a, b en c worden hiermee bevestigd.

Hypothese 10d kan niet worden bevestigd en moet aan de hand van de dataset van dit onderzoek worden verworpen. Het onderzoek toont geen uitkomsten dat naast de beoordeling van de resultaten de medewerkers die werkzaam zijn in de omgeving van HNW (3.49) meer het gevoel van vrijheid kennen dan medewerkers werkzaam in de traditionele werkomgeving (3.52). Een ander opvallend resultaat is dat volgens de respondenten van dit onderzoek, medewerkers werkzaam in de omgeving van HNW (3.90) niet sterker ervaren dat de leidinggevende de zelfstandigheid van de medewerkers bevordert en vertrouwen geeft dan medewerkers in de traditionele werkomgeving (3.93). Een verklaring van deze laatste twee gedragsvoorbeelden kan zijn dat de branche waarin de medewerkers werkzaam zijn en het werk wat zij daar bij uitoefenen hierin bepalend zijn.

### *Leidinggeven (resultaten door leidinggevendenden)*

Bij de gedragsvoorbeelden die zijn beantwoord door de leidinggevendenden mogen geen harde uitspraken over worden gedaan. Daarvoor is het aantal respondenten niet hoog genoeg en kunnen de verkregen resultaten op toeval berusten. Wel is het interessant om na te gaan of er toch ook significante verschillen zijn te ontdekken tussen leidinggevendenden werkzaam in een verschillende omgeving.

Tabel 18 laat de resultaten zien van de gedragsvoorbeelden die zijn opgesteld bij de competentie 'leidinggeven' ingevuld door leidinggevendenden. De tabel is alleen weergegeven om inzichten te bieden.

**Tabel 18: T-test werkomgeving bij competentie: Leidinggeven (ingevuld door leidinggevendenden)**

Gedragsvoorbeeld	Gemiddelde HNW (N = 11)	Gemiddelde Traditioneel (N = 9)	Significantie ( $\alpha=.10$ )
Ik bepaal precies wat mijn medewerkers moeten doen.	2.00	2.44	.161
Ik laat mijn medewerkers zelfstandig werken en geef ze het vertrouwen.	4.18	4.33	.463
Beoordeel mijn medewerkers alleen op de resultaten, verder hebben zij alle vrijheid.	3.64	3.11	.193
Ik stuur mijn medewerkers aan.	3.55	3.67	.731
Ik kijk op afstand mee, geef assistentie en richting aan de medewerkers waar ik dat nodig acht.	4.18	4.00	.621
Ik coach mijn medewerkers en probeer hen echt te helpen.	4.09	4.00	.380
Ik stel mijn medewerkers verantwoordelijk voor hun resultaat.	4.36	4.22	.645
Ik verwacht van mijn medewerkers dat zij op kantoor werken.	2.00	2.78	.027
Netwerken vind ik belangrijk en hoort bij mijn functie.	4.00	3.89	.729
Ik beschouw mijzelf als een taakgerichte leidinggevende.	3.09	3.22	.748
Mijn leiderschapstijl is vooral ontwikkelingsgericht.	3.91	3.22	.039
Als leidinggevende probeer ik mijn medewerkers goed in de gaten te houden.	3.36	2.89	.323
Ik beschouw mijzelf als een innovatief en vernieuwend persoon.	3.64	2.89	.007
Ik weet precies waar mijn medewerkers mee bezig zijn.	3.00	3.44	.339

Bij drie van de veertien genoemde gedragsvoorbeelden is sprake van een significant verschil in de werkomgeving waarin medewerkers werkzaam zijn. Deze drie zullen worden benoemd, maar de resultaten kunnen niet worden meegenomen in de conclusie aangezien het aantal respondenten (leidinggevendenden) niet hoog genoeg is. Leidinggevendenden werkzaam in de traditionele omgeving (2.78) verwachten vaker dat medewerkers op kantoor werken dan leidinggevendenden werkzaam in de omgeving van HNW (2.78). Leidinggevendenden in de omgeving van HNW (3.91) beschouwen hun managementstijl meer als ontwikkelingsgericht dan leidinggevendenden in de traditionele werkomgeving (3.22). Daarnaast beschouwen leidinggevendenden in de omgeving van HNW (3.64) zichzelf meer als een innovatief en vernieuwend persoon dan leidinggevendenden werkzaam in de traditionele omgeving (2.89).

## 4.2 T-test competenties

In deze paragraaf wordt iets over de competenties zelf gezegd. De gedragsvoorbeelden zijn geschaald om iets over de competentie te kunnen zeggen. De competenties waar het om gaat zijn *inzet*, *netwerken*, *onafhankelijkheid*, *besluitvaardigheid*, *flexibel gedrag*, *samenwerken* en *leidinggeven*. Bij deze competenties zal worden nagegaan of er een andere invulling aan wordt gegeven wanneer medewerkers werkzaam zijn in de omgeving van HNW in vergelijking met medewerkers werkzaam in de traditionele werkomgeving.

Tabel 19 laat de resultaten zien van de competenties nadat deze zijn geschaald.

Tabel 19 T-test competenties werkomgeving

Competentie	Gemiddelde HNW (N=80)	Gemiddelde Traditioneel (N=36)	Vershil in gemiddelden (HNW-Tradit)	Significantie ( $\alpha=.05$ )
Inzet	3.56	3.19	.37	.000
Netwerken	3.39	3.05	.34	.007
Onafhankelijkheid	3.80	3.64	.16	.041
Besluitvaardigheid	3.45	2.88	.57	.000
Flexibel gedrag	3.26	2.84	.42	.000
Samenwerken	3.48	3.17	.31	.001
Leidinggeven (niet-leidinggevend)*	3.64	3.40	.24	.014

\* N ligt hier lager dan bij de andere competenties. HNW (N= 69), Tradit. (N= 27)

Bij elke competentie die in tabel 19 wordt genoemd verschillen de gemiddelden van de omgeving HNW en de traditionele werkomgeving significant met elkaar. Dit betekent dat er een daadwerkelijke reden is dat ene werkomgeving hoger scoort dan de andere. De gedragsvoorbeelden van de betreffende competenties zijn geschaald en sommige gedragsvoorbeelden zijn om dit mogelijk te maken aan hercodering onderworpen. De scores van de competenties bestaan uit de gedragsvoorbeelden die zijn opgesteld vanuit de omgeving van HNW. De belangrijkste informatie die uit de tabel blijkt is het verschil van gemiddelden tussen de werkomgevingen en de significantie hiervan. Zoals eerder beschreven zijn de gemiddelden van alle competenties binnen de twee werkomgevingen significant. Dit betekent dat deze competenties in de omgeving van HNW anders wordt vormgegeven dan in de traditionele werkomgeving. Het onderzoek stelt dat de grootste verandering plaatsvindt bij de competenties besluitvaardigheid en flexibel gedrag. De kleinste verandering vindt plaats bij de competenties onafhankelijkheid en leidinggeven. Om te zien of de competenties een samenhang tonen wordt er in de volgende paragraaf een correlatiematrix getoond.

### 4.3 Correlatiematrix competenties HNW

In het onderzoek zijn de belangrijkste competenties ter sprake gekomen die in de omgeving van HNW essentieel worden geacht. Interessant is om te zien welke competenties die zijn behandeld in de vorige paragraaf met elkaar samenhangen of juist helemaal niet. Het is mogelijk dat deze extra analyse verdere inzichten biedt en als een hulpmiddel kan worden gebruikt om HR-instrumenten te herijken naar de omgeving van HNW. Van een correlatie spreekt men als er min of meer een (lineaire) samenhang tussen twee variabelen blijkt te zijn. In dit onderzoek zijn dat de competenties. Tabel 20 laat aan de hand van de resultaten zien in hoeverre competenties met elkaar samenhangen. Om de correlatie tussen de competenties te analyseren is gebruik gemaakt van de functie *Pearson Correlation* uit SPSS.

Tabel 20 Correlatiematrix belangrijkste competenties Het Nieuwe Werken.

Competentie	Inzet	Net- Werken	Onafhan- kelijkheid	Besluit- vaardigheid	Flexibel gedrag	Samen- werken	Leiding- geven
<b>Inzet</b>	1						
<b>Netwerken</b>	.472	1					
<b>Onafhankelijkheid</b>	.493	.346	1				
<b>Besluitvaardigheid</b>	.463	.296	.367	1			
<b>Flexibel gedrag</b>	.494	.468	.326	.477	1		
<b>Samenwerken</b>	.458	.568	.264	.393	.431	1	
<b>Leidinggeven</b>	.618	.334	.411	n.s.	n.s.	.434	1

Significantieniveau ( $\alpha=.01$ ).

De belangrijkste competenties gerelateerd aan HNW die staan afgebeeld in de tabel tonen een positief verband met elkaar. Alleen de competenties leidinggeven en besluitvaardigheid; leidinggeven en flexibel gedrag tonen geen significant verband met elkaar. Alle andere competenties zijn significant, hetgeen betekent dat er daadwerkelijk een verband tussen de competenties aanwezig is. Dit zou kunnen betekenen dat wanneer een medewerker hoog scoort bij de ene competentie hij ook hoog scoort op de andere competenties. Of wanneer een medewerker één bepaalde competentie traint tegelijkertijd ook de andere competenties mee getraind worden. De hoogte van de correlatie geeft aan hoe sterk het verband is tussen de variabelen.

De competenties zijn opgebouwd uit gedragsvoorbeelden en de samenhang die de competenties met elkaar tonen kan hiermee dan ook worden verklaard. De gedragsvoorbeelden die voortkomen uit HNW lijken op elkaar en tonen daarmee een grote overlap. Zo tonen de competenties leidinggeven en inzet een hoge mate van samenhang met elkaar. Indien leidinggevend de medewerkers 'los' laten en daarmee meer vertrouwen geven stijgt de inzet van de medewerkers omdat zij met meer enthousiasme tonen en meer verantwoordelijkheid nemen in het werk. Een ander voorbeeld is dat in de omgeving van HNW medewerkers de mogelijkheid hebben om thuis/elders te werken en zo een beroep wordt gedaan op

meerdere competenties zoals bijvoorbeeld inzet, onafhankelijkheid, besluitvaardigheid en flexibel gedrag. Hier is sprake van overlap en dat verklaard dat de competenties enige mate van samenhang met elkaar tonen.

#### 4.4 Andere bevindingen dataset

In het onderzoek staat de omgeving waarin de medewerkers werkzaam zijn centraal. Naast de werkomgeving is er ook gekeken naar een aantal achtergrondkenmerken van de medewerkers om te verkennen of dit tot opmerkelijke resultaten heeft geleid. Als achtergrondkenmerken is bij de medewerkers gekeken naar geslacht, leeftijd, opleiding en de organisatiegrootte. De resultaten die in deze paragraaf worden genoemd zijn bedoeld om extra inzichten te geven en kunnen als opstap worden gebruikt voor een mogelijk vervolgonderzoek met daarin meer specifieke aandacht voor deze achtergrondkenmerken. Om onderstaande beschrijvingen te verduidelijken met cijfers zijn in bijlage vier de tabellen toegevoegd.

Indien we een vergelijking maken met het geslacht valt op dat bij de competenties netwerken en onafhankelijkheid bij mannen wel sprake is van een significant verschil in gemiddelden tussen de werkomgevingen, maar dat dit bij vrouwen niet het geval is. Dit betekent dat de verschillen in gedrag voortvloeiend uit deze twee competenties voor vrouwen niet zijn toe te wijzen aan de omgeving waarin zij werkzaam zijn terwijl dit voor mannen wel het geval is.

De resultaten van een aantal competenties verschillen als er onderscheid wordt gemaakt in de leeftijd van de medewerkers. Bij de medewerkers tot en met de leeftijd van veertig jaar is sprake van significante verschillen bij de competenties flexibel gedrag, samenwerken en leidinggeven tussen beide werkomgevingen terwijl dit bij medewerkers in de leeftijd vanaf eenenveertig jaar en ouder niet het geval is. Dit betekent dat de verschillen in gedrag horend bij deze drie competenties bij medewerkers ouder dan eenenveertig jaar niet is toe te wijzen aan de omgeving waarin zij werkzaam zijn terwijl dit voor de medewerkers in de leeftijd tot en met veertig jaar wel het geval is.

De meeste medewerkers die aan dit onderzoek hebben meegewerkt hebben een opleiding op HBO of WO-niveau als achtergrond. Indien we naar de resultaten kijken van de medewerkers met een HBO-achtergrond is bij de competentie flexibel gedrag ten opzichte van de medewerkers met een WO-achtergrond een andere uitkomst te noteren. Bij medewerkers met een WO-achtergrond is sprake van significante verschillen bij deze competentie tussen de beide werkomgevingen terwijl dit bij medewerkers

met een HBO-achtergrond niet het geval is. Voor de competentie flexibel gedrag geldt dat de verschillen in gedrag van de medewerkers met een WO-achtergrond daadwerkelijk zijn toe te wijzen aan de werkomgeving terwijl dit bij medewerkers met een HBO-achtergrond niet het geval is.

Ook is in het onderzoek gekeken naar de organisatiegrootte. Aan de hand van de resultaten valt te vermelden dat bij de competentie leidinggeven verschillen zijn aan te wijzen. Voor medewerkers die werkzaam zijn in organisaties met meer dan 1000 medewerkers komen in het onderzoek bij de competentie leidinggeven geen significante verschillen naar voren. Dit in tegenstelling tot organisaties met een organisatiegrootte tot 1000 medewerkers. De verschillen in gedrag bij de competentie leidinggeven is bij organisaties met meer dan 1000 medewerkers niet toe te wijzen aan de werkomgeving terwijl dit bij organisaties tot 1000 medewerkers wel het geval is.



## 5. Conclusie

In dit hoofdstuk volgt de conclusie en zal uiteindelijk de hoofdvraag van het onderzoek worden beantwoord. Tevens wordt nog even kort stilgestaan bij de resultaten van het onderzoek en zullen respectievelijk in paragraaf 5.2 en 5.3 de aanbevelingen en de discussie aan bod komen.

### 5.1 Conclusie

In het kader van HR-activiteiten maken organisaties veelal gebruik van instrumenten om medewerkers verder te ontwikkelen naar een hoger niveau. Ook worden tools ingezet bij selectie en/of beoordeling, bijvoorbeeld door assessments, opleidingen/trainingen, management developmentprogramma's, persoonlijk ontwikkelingsplan etc. De mogelijkheid bestaat dat deze instrumenten zijn toegespitst op de traditionele werkomgeving en zich vaak concentreren op de functieprofielen. Ze sluiten daardoor niet langer aan op de veranderende werkomgeving (HNW). De doelstelling van dit onderzoek is om na te gaan wat voor medewerkers de belangrijkste competenties zijn waar HNW om vraagt en na te gaan waar het gedrag van deze competenties verschilt met het gedrag in de traditionele werkcontext.

Dit om inzicht te verwerven hoe instrumenten kunnen worden afgestemd op de werkomgeving van HNW. Dit om de juiste fit tussen medewerker en organisatie te bereiken.

In het onderzoek wordt antwoord gegeven op de volgende centrale vraag:

*‘Wat zijn de belangrijkste competenties waarop Het Nieuwe Werken voor medewerkers een beroep doet en in hoeverre verschilt het gedrag dat uit deze competenties voortvloeit van de traditionele werkcontext en hoe is dit te verklaren?’*

HNW gaat over het anders organiseren van werk waarbij de nadruk ligt op tijds- en plaatsafhankelijk werken. Op basis van literatuuronderzoek zijn de belangrijkste competenties van HNW geïdentificeerd. Een competentie is een combinatie van kennis, vaardigheden en gedrag. De belangrijkste competenties gerelateerd aan HNW zijn volgens dit onderzoek *organiseren van eigen werk; inzet; onafhankelijkheid; besluitvaardigheid; resultaatgerichtheid; communicatie; flexibel gedrag; samenwerken; netwerken en leidinggeven*. Per competentie is een hypothese geformuleerd en getoetst om inzicht te kunnen bieden in mogelijke verschillen in gedrag tussen de werkomgeving van HNW en de traditionele werkomgeving. Door middel van deze onderzoeks aanpak is gebleken dat er daadwerkelijk verschillen in gewenst gedrag aanwezig zijn. Tabel 21 geeft de hypothesen weer en het resultaat hiervan nadat het onderzoek heeft plaatsgevonden.





Tabel 21 Samenvatting hypothesen met de uiteindelijke resultaten

Hypothesen	Bevestigd / Verworpen
H1: In de context van HNW worden medewerkers meer vrij gelaten om zelf te bepalen waar en wanneer zij de werkzaamheden uitvoeren dan medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele werkcontext.	Bevestigd
H2: In de context van HNW hebben medewerkers a) meer verantwoordelijkheid; b) kunnen zij in hun werk meer hun passie kwijt; c) zijn zij meer trots; d) en meer enthousiast met hun werk bezig dan medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele werkcontext.	Bevestigd
H3: In de context van HNW maken medewerkers ten behoeve van de organisatie meer gebruik van sociale media dan medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele werkcontext.	Bevestigd
H4: In de context van HNW beschikken medewerkers over een hogere mate van zelfstandigheid dan medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele werkcontext.	Bevestigd
H5: In de context van HNW beschikken medewerkers over meer vrijheid om beslissingen te nemen zonder dat dit afgestemd hoeft te worden met de verantwoordelijke dan medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele werkcontext.	Bevestigd
H6: In de context van HNW worden medewerkers met name op hun resultaat beoordeeld; medewerkers die werken in een traditionele werkomgeving worden daarnaast ook beoordeeld op a) de manier waarop de functie wordt uitgeoefend en b) op fysieke aanwezigheid.	a) Verworpen b) Bevestigd
H7: In de context van HNW communiceren/vergaderen medewerkers meer op afstand met collega's dan medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele werkcontext.	Bevestigd
H8: In de context van HNW tonen medewerkers meer flexibel gedrag dan medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele werkcontext.	Bevestigd
H9: In de context van HNW worden medewerkers meer gestimuleerd om op afstand samen te werken dan medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele werkcontext.	Bevestigd
H10: In de context van HNW worden leidinggevend door de ogen van medewerkers, a) meer als een mentor gezien. Ze zijn b) ook resultaatgericht, c) maar geven de medewerkers meer een verantwoordelijkheidsgevoel en d) meer het gevoel van vrijheid dan leidinggevend die werkzaam zijn in de traditionele werkcontext.	a, b, c) Bevestigd d) Verworpen

Zoals uit de resultaten uit tabel 21 kan worden afgeleid, worden vrijwel alle hypothesen bevestigd. Een verklaring waarom in de werkomgeving van HNW ander gedrag van medewerkers wordt geconstateerd dan in traditionele werkomgeving vloeit voort uit het feit dat de medewerker in de omgeving van HNW centraal staat terwijl dit in de traditionele werkomgeving minder het geval is. In de omgeving van HNW hebben medewerkers meer mogelijkheden om plaats- en tijdonafhankelijk te werken, hebben zij meer vrijheid om beslissingen te nemen en ervaren zij meer verantwoordelijkheid voor het werk dan medewerkers die werkzaam zijn in de traditionele werkcontext. Doordat de mogelijkheid bestaat om thuis/elders te werken wordt er een andere invulling gegeven aan de competenties in vergelijking met de traditionele werkomgeving zoals samenwerken/communiceren op afstand, een andere mate van onafhankelijkheid, het tonen van flexibel gedrag, een andere manier van leidinggeven. Dit zijn zomaar wat voorbeelden die aangeven dat de omgeving van HNW ander gedrag ten opzichte van de traditionele werkomgeving met zich meebrengt. De mogelijkheid om thuis/elders te werken gaat voor medewerkers gepaard met vrijheid, verbondenheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid. Vrijheid om bijvoorbeeld thuis/elders te werken, met elkaar verbonden zijn (ook virtueel), het vertrouwen dat medewerkers krijgen



om thuis/elders te werken en de verantwoordelijkheid die hierbij komt kijken om tot resultaten te komen. Deze zogenoemde 4 V's, de pijlers tussen de organisatie en haar medewerkers die werkzaam in de omgeving van HNW zijn is bij organisaties werkzaam in de traditionele werkomgeving minder goed herkenbaar.

In totaliteit kan worden geconcludeerd dat HR-instrumenten die zijn toegespitst op de traditionele werkomgeving, niet goed aansluiten bij de omgeving van HNW. In HNW wordt in vergelijking met de traditionele werkomgeving een hele andere invulling gegeven aan het werk. Het herijken van de HR-instrumenten dient dan ook niet alleen gericht te zijn op het functieprofiel (zoals op dit moment het geval is) maar ook op de veranderende werkomgeving. Medewerkers van organisaties opererend in de omgeving van HNW dienen geselecteerd, beoordeeld of ontwikkeld te worden met de focus op deze werkomgeving. Omdat de omgeving van HNW op een andere manier invulling aan het werk wordt gegeven dan in de traditionele werkomgeving. Dit onderzoek levert inzicht in welke competenties (gerelateerd aan HNW) mee moeten worden gewogen.

## 5.2 Aanbevelingen

Organisaties zullen naar verwachting op een steeds grotere schaal van de traditionele werkomgeving verschuiven richting de omgeving van HNW. Dit genereert een verschuiving binnen organisaties waar naast de eisen die worden gesteld aan medewerkers ook de persoonlijke kenmerken van medewerkers steeds belangrijker worden. Dit impliceert dat in veel organisaties het HR-instrumentarium herijkt dient te worden omdat de huidige HR-instrumenten niet of niet voldoende aansluiten bij de omgeving van HNW. Om hierin weer de balans te hervinden dient naast het functieprofiel (waar het huidige HR-instrumentarium zich op focust) gekeken te worden naar de belangrijkste competenties die gerelateerd zijn aan HNW omdat deze van belang zijn voor het goed kunnen functioneren in de nieuwe werkomgeving. In dit onderzoek is voor belangrijkste competenties verbonden aan HNW inzicht gegeven in hoeverre er verschillen in gedrag tussen verschillende typen werkomgevingen aanwezig zijn.

Uit de correlatiematrix gebaseerd op dit onderzoek is naar voren gekomen dat de HNW-competenties wel degelijk een samenhang met elkaar tonen. Voor het herijken van de HR-instrumenten kan dit een voordeel zijn. Indien de ene competentie wordt verbeterd in relatie met de omgeving van HNW is de kans groot dat dit een positieve invloed heeft op de andere competenties. De mate waarin organisaties de HR-instrumenten dienen te herijken is verschillend. Organisaties zijn divers zowel qua structuur als bedrijfsvoering en zullen de herijking in zoverre dienen toe te passen dat de juiste fit tussen medewerker

en organisatie wordt gecreëerd. Maar dat er aanpassingen dienen te worden doorgevoerd in de HR-instrumenten in de omgeving van HNW (functieprofiel – omgeving HNW) is duidelijk.

In dit onderzoek betrof het onderzoeksveld puur de werkomgeving waarbinnen organisaties opereren, namelijk de omgeving van HNW versus de traditionele werkomgeving. Dit impliceert een grote mate aan diversiteit tussen de organisaties die hebben geparticipeerd in het onderzoek. Het is aan te bevelen om een vervolgonderzoek te doen waarbij meer specifiek gekeken wordt naar de branche waarin organisaties werkzaam zijn. Op de manier wordt het makkelijker de werkomgeving per branche te vergelijken en kunnen er concretere aanbevelingen worden gedaan.

Ook is er gekeken naar een aantal achtergrondkenmerken van medewerkers die hebben geparticipeerd in het onderzoek. Als achtergrondkenmerken is bij de medewerkers gekeken naar het geslacht, leeftijd, opleiding en de organisatiegrootte. De resultaten die worden benoemd zijn bedoeld om extra inzichten te geven en kunnen als opstap worden gebruikt voor vervolgonderzoek met daarin meer specifieke aandacht voor deze achtergrondkenmerken.

Tijdens het onderzoek is gebleken dat een belangrijk element van HNW namelijk thuis/elders werken niet populair is onder jongeren. Zij willen fysieke contacten met collega's aangaan en van elkaar leren. Roobeek (2011) bevestigt dit en geeft aan dat HNW vooral een tegemoetkoming is aan dertig-/veertigers om hun werk-/privébalans beter in te kunnen delen, bijvoorbeeld om beter voor de kinderen te kunnen zorgen. Toekomstig beleid dient specifieke aandacht aan deze jongeren te besteden, ook omdat organisaties die werkzaam zijn in de omgeving van HNW juist deze jongeren willen benaderen en hen laten zien dat de organisatie als een aantrekkelijke werkgever kan worden beschouwd.

### 5.3 Discussie

Zoals bij elk onderzoek zijn ook hierbij een aantal kanttekeningen te plaatsen. Zo was de verwachting dat de scores die zijn gevonden tijdens het onderzoek grotere verschillen tussen de werkomgevingen zouden opleveren. De gemiddelde scores van de gedragsvoorbeelden verbonden aan de werkomgevingen verschillen niet altijd sterk van elkaar ook al zijn de verschillen wel significant en zijn de scores toe te wijzen aan de werkomgeving. Dit komt doordat sommige organisaties werkzaam in de omgeving van HNW nog niet de volledige vorm van HNW hebben bereikt. Een aantal organisaties zijn op weg om dit punt te bereiken, maar niet elke medewerker ervaart hetzelfde hierin en kan er sprake zijn van onderlinge verschillen tussen medewerkers bij een organisatie. Hetzelfde geldt voor de traditionele werkomgeving.



Geen enkele organisatie die heeft meegeparticipeerd in het onderzoek scoort nul punten op de organisatiescan. Dat betekent dat bepaalde elementen die voor HNW ook gelden voor medewerkers werkzaam in de traditionele omgeving. Ook al zijn de verschillen in scores tussen de beide werkomgevingen niet groot, de verschillen zijn significant en de scores zijn dan ook toe te wijzen aan de werkomgeving.

Een tweede kanttekening bij het onderzoek is dat de gedragsvoorbeelden die voortkomen uit HNW op elkaar lijken en daarmee een grote overlap tonen. In de omgeving van HNW hebben medewerkers de mogelijkheid om thuis/elders te werken en hiermee wordt een beroep gedaan op meerdere competenties zoals bijvoorbeeld inzet, onafhankelijkheid, besluitvaardigheid en flexibel gedrag. Hierbij is sprake van overlap en hetgeen verklaart dat de competenties enige mate van samenhang met elkaar tonen. Dit zou als een kanttekening kunnen worden beschouwd. Aan de andere kant biedt de onderlinge samenhang van de competenties kansen omdat dit het herijken van de HR-instrumenten vereenvoudigt. Indien één competentie van een HR-instrument in positieve zin wordt herijkt richting de omgeving van HNW dit een positieve invloed heeft op de andere competenties waaruit de HR-instrumenten bestaan.

Een derde kanttekening is te plaatsen bij het aantal respondenten dat heeft geparticipeerd in het onderzoek. Het aantal respondenten is groot genoeg om uitspraken te doen over de werkomgeving waarin organisaties werkzaam zijn en dit was de kern van het onderzoek. Maar daarnaast is ook gekeken naar achtergrondkenmerken van de respondenten in relatie met de werkomgeving. Om hier betrouwbare uitspraken over te kunnen doen is het onderzoek te kleinschalig gebleken en dienen de gevonden resultaten alleen als opstap te worden gebruikt voor vervolgonderzoek. Wel biedt het interessante inzichten waar het laatste woord nog niet over gesproken zal zijn.

## Literatuurlijst

- Apgar, M. (1998). The alternative workplace: changing where and how people work, *Harvard Business Review*. Vol. 76 (3), pp. 121-136.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. De. (2001). *Methoden en technieken*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Baruch, Y. & Nicholson, N. (1997). Home, sweet work: requirements for effective home working. *Journal of General Management*. Vol. 23 (2), pp. 15-30.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC. 193pp.
- Boer, D-J. den, Bouwman H., Frissen, V. & Houben, M. (1994). *Methodologie en Statistiek voor Communicatie-onderzoek*. Zaventem/Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Bouwman, H. (2009). 't Nieuwe Werken. In: *Binnenlands Bestuur*, 46-2009, pp. 9-11.
- Cascio, W.F. (2000). Managing a virtual workplace, *Academy of Management Executive*. Vol. 14 (3), pp. 81-90.
- Centraal Beheer Achmea. (2010). *Wegwijs in Het Nieuwe Werken*. Amsterdam: Kluwer. 120pp.
- Cluitmans, J. J. (2002). *Aan de slag met competenties: Competentiegericht leren in HBO en MBO*. Nuenen: Onderwijsbureau Dekkers.
- Dutta S. (2010). Managing Yourself: What's Your Personal Social Media Strategy? *Harvard Business Review*. November 2010, pp. 1-5.
- Evers, A., Lucassen, W., Meijer, R., & Sijtsma, K. (2010). *COTAN Beoordelingssysteem voor de kwaliteit van de tests*. Pp. 52.
- 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.
- Goodrich, J.N. (1990). Telecommuting in America, *Business Horizons*, vol. 33 (4), pp. 31-37.

- Groot, T.L.C.M., (1997). De ontwikkeling van management accounting theorie en praktijk, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 71, 3, pp. 96-104.
- Hameeteman, R., Kuiken B. & Vink G. (2009). *Klein receptenboek voor het nieuwe werken: met 49 praktische recepten*. Zaltbommel: Haystack. 168pp.
- 't Hart, H., Boeije, H. & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethode*. Boom Onderwijs: Amsterdam. Pp.384.
- Haterd, van de, B. (2010). *Werken Nieuwe Stijl*. Utrecht: Bruna Uitgevers. 192pp.
- Igbaria, M. & Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 16 (1), pp. 147-164.
- Illegems, V. & Verbeke, A. (2003). *Moving towards the virtual workplace. Managerial and societal perspectives on telework*. Celtenham: EE.
- Kaplan, A.M. & Haenlein M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social media. *Business Horizons* 53, pp. 59-68.
- Konradt, U., Schmoock, R. & Mâlecke, M. (2000). Impacts of telework on individuals, organizations and families – a critical review', in: *Organizational Psychology and Development*, pp. 339-375. London: Wiley.
- Kowalski, K.B. & Swanson, J.A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An international Journal*. Vol. 12 (3), pp. 236-249.
- Kuijpers, M.A.C.T. (2003). *Loopbaanontwikkeling: Onderzoek naar 'Competenties'*. Proefschrift Universiteit Twente. Enschede: Twente University Press.
- Mann, S., Varey, R. & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 15 (7), pp. 668-690.
- Maslov, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. Vol. 50, 1943, pp. 370-396.

- Merriënboer, J.J.G. van, Klink, M.R. van der en Hendriks, M. (2002). *Competenties: Van complicaties tot compromis; Over schuifjes en begrenzers; Een studie in opdracht van de Onderwijsraad*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Miller, K. (2006). *Organizational communication, approaches and processes*. Thomson Wadsworth.
- Perez, M.P., Sanchez, A.M. & De Luis Carnicer, M.P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*. Vol. 22 (12), pp. 775-783.
- Peters, P. & Van der Lippe, T. (2007). The Time Pressure Reducing Potential of telehomeworking: The Dutch Case. *International Journal of HRM*, 18. Pp. 430-447
- PiCompany (2007). *Coachen op gedrag en resultaat: Praktijkgids voor het ontwikkelen van resultaatgericht gedrag*. Utrecht: PiCompany BV.
- Quinn, R.E. , Faerman, S. , Thompson, M.P., & McGrath, M. (1996). *Een kader voor Managementvaardigheden*. Schoonhoven: Academic Service.
- Robson, C. (2005). *Real World research. A resource for social scientist and practioner-researchers*. Blackwell Publishing: Malden.
- Schaufeli W.B. & Bakker A.B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17, pp. 89-112.
- Taskin, L. & Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse. Enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Louvain-la-Neuve: PUL.
- Vergunst, N. (2011). Verkenning Het Nieuwe Leren/ Natuurlijke Leeromgeving. *SURFnet/Kennisnet Innovatieprogramma*. Versie 1.0, pp. 1-16.
- Vocht, de A. (2008). *Basishandboek SPSS 16*. Utrecht: Bijleveld Press, pp. 256.

Walrave, M. (2005). Valkuilen en succesfactoren van telewerken: managers en telewerkers getuigen. In: *Handleiding Anders Werken voor managers en werknemers*. Brussel: Markant VZW. 280pp.

Walrave, M. & De Bie, M. (2005). *Teleworking @ home or close to home?* Antwerp: University of Antwerp.

Walrave, M. & Dens, E. (2003). *Tijd voor telewerk*. Mechelen: Kluwer.

## Websites

Bijl, D. (2010). *Aan de slag met het nieuwe werken*. [www.aandeslagmethnw.nl](http://www.aandeslagmethnw.nl)

Bright & Company. (2011). *Het Nieuwe Werken ontrafeld*. [www.brightcompany.nl](http://www.brightcompany.nl)

Centraal Plan Bureau (2009). *De grote recessie*. [www.cpb.nl](http://www.cpb.nl)

Didacticum. (2011). *Wat is Het Nieuwe Werken*. [www.didacticum.nl](http://www.didacticum.nl)

FD Career Challenge. (2011). *Het nieuwe werken: de organisatie van de toekomst*. [www.fdcareerchallenge.nl](http://www.fdcareerchallenge.nl)

Kluwer. (2011). *Masterclass Over Het Nieuwe Werken*. [www.kluwershop.nl](http://www.kluwershop.nl)

Roobeek, A. (2011). *Webinar tijdens de FD CareerChallenge 2011*. [www.fdcareerchallenge.nl](http://www.fdcareerchallenge.nl)

Social Media (2011). *Kennisplatform voor social media marketing*. [www.social-media.nl](http://www.social-media.nl)

Taskforce Mobiliteitsmanagement. (2011). *Slim Werken Slim Reizen*. [www.tfmm.nl](http://www.tfmm.nl)

Telewerkforum. (2011). *Het Nieuwe Werken*. [www.telewerkforum.nl](http://www.telewerkforum.nl)

Universiteit Leiden (2011). *Likert schaal*. [www.leidenuniv.nl](http://www.leidenuniv.nl)



## Bijlagen

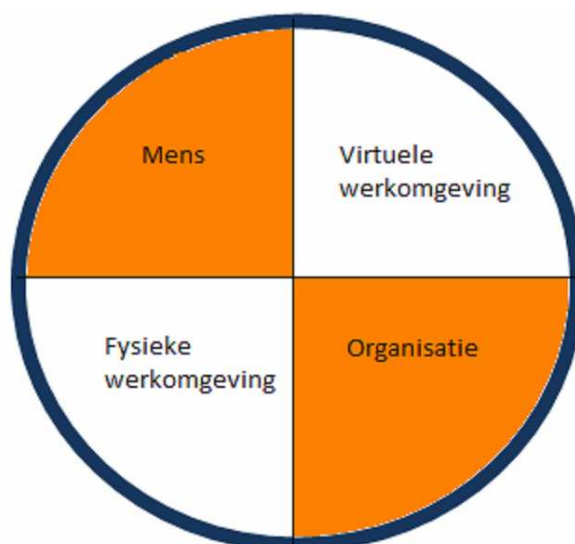
Bijlage 1: Organisatiescan HNW-omgeving / traditionele werkomgeving .....	73
Bijlage 2: Brief uitnodiging organisaties deelname onderzoek .....	75
Bijlage 3: De online-enquête .....	76
Bijlage 4: Opmerkelijke resultaten achtergrondkenmerken uit Paragraaf 4.4 Andere bevindingen dataset.....	90





## Bijlage 1: Organisatiescan HNW-omgeving / traditionele werkomgeving

Invalshoeken HNW:



Beantwoording van de vragen, alleen JA of NEE.

### Mens

1. Krijgen medewerkers de ruimte om naar eigen inzicht hun werktijd in te delen om zo tot een optimale werkprivé-balans te komen?
2. Worden alle medewerkers binnen uw organisatie in staat gesteld om zelfstandig te kunnen werken, zelf beslissingen te nemen en de eigen verantwoordelijkheid hierbij te dragen?
3. Is het medewerkers toegestaan om zelf de starttijd van het werk te bepalen?

### **Virtuele werkomgeving**

4. Zijn medewerkers toegerust met de middelen die nodig zijn om op afstand samen te werken met collega's, partners en klanten?
5. Hebben medewerkers de mogelijkheid om van buiten de werkplek bij relevante informatie te kunnen komen om efficiënt en effectief te werken (dropbox, intranet, directory, etc.)?
6. Wordt er voor kennisdeling en informatie uitwisseling gebruik gemaakt van sociale media (Yammer, LinkedIn, Facebook, You-Tube, Flicker)?

### **Organisatie**

7. Wordt in de organisatie resultaat boven de werkwijze geprevaleerd?
8. Zijn binnen de organisatie de arbeidsvoorwaarden (CAO) op plaats- en tijdonafhankelijk werken afgestemd?
9. Wordt kennis en informatie binnen de organisatie openlijk met elkaar gedeeld?

### **Fysieke werkomgeving**

10. Is er op kantoor sprake van werkplekken waar meer dan twee collega's in een ruimte werken?
11. Is er in de organisatie sprake van keuze uit verschillende werkomgevingen die aansluiten bij het invullen van activiteiten (bijvoorbeeld: stilte- of brainstormruimtes, vergader cellen, leestafels)?
12. Worden binnen de organisatie werkplekken met elkaar gedeeld?

### **Score:**

**9 t/m 12 keer JA:      Organisatie werkzaam in een omgeving van HNW.**

**5 t/m 8 keer JA:      Hybride organisatie, werkcontext van de organisatie neigt naar HNW, maar is dit nog niet.**

**0 t/m 4 keer JA:      Organisatie werkzaam in de traditionele werkcontext.**



## Bijlage 2: Brief uitnodiging organisaties deelname onderzoek

Geachte heer / mevrouw,

Mijn naam is Patrick Stam en ik volg de master Vraagstukken van Beleid en Organisatie aan de Universiteit Utrecht. Om de master af te kunnen ronden schrijf ik met veel plezier een thesis bij Talent & Result ([www.talenteresult.nl](http://www.talenteresult.nl)) over de veranderende werkomgevingen die de laatste jaren bij steeds meer organisaties optreden. De mogelijkheid bestaat dat HR-instrumenten, die onder andere worden gebruikt om medewerkers en leidinggevenden verder te ontwikkelen en om te zorgen voor de juiste fit tussen organisatie en medewerker, op dit moment niet meer voldoen aan de huidige werkomgeving en herijkt dienen te worden. Dit onderzoek draagt bij aan een nieuwe kijk op het ontwikkelen van medewerkers en leidinggevenden. Daarnaast biedt het nieuwe inzichten voor de juiste fit tussen organisatie en haar medewerkers in een veranderende werkomgeving.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in samenwerking met de Universiteit Utrecht, Talent & Result en het Telewerkforum. Allereerst worden organisaties door middel van een korte scan getest om te kijken welk profiel zij hebben in relatie met dit onderzoek. Gezien de vergelijking tussen HNW- en de traditionele werkcontext centraal staat, is het van belang dat organisaties in een van deze twee categorieën vallen.

Ik zou het bijzonder op prijs stellen wanneer u uw medewerking verleent aan dit onderzoek. Ik neem dan ook graag contact met u op. Tijdens dit contactmoment stel ik u in slechts twee minuten tijd een aantal vragen om te kijken welk profiel de organisatie heeft in relatie met dit onderzoek. Indien het organisatieprofiel relevant is in relatie met het onderzoek zou ik graag een aantal medewerkers, door middel van een online vragenlijst, willen enquêteren.

Alvast heel erg bedankt!

Patrick Stam,

*Stagiair*



### **Bijlage 3: De online-enquête**

Geachte heer/mevrouw,

Mijn naam is Patrick Stam en ik volg de master Vraagstukken van Beleid en Organisatie aan de Universiteit Utrecht. Om de master te kunnen afronden schrijf ik met veel plezier een scriptie bij Talent & Result over de veranderende werkomgevingen die de laatste jaren bij steeds meer organisaties optreden. De mogelijkheid bestaat dat HR-instrumenten, die onder andere worden gebruikt om medewerkers en leidinggevendenden te ontwikkelen, op dit moment niet meer voldoen aan de huidige werkomgeving. Dit onderzoek draagt bij aan een nieuwe kijk op het ontwikkelen van medewerkers en leidinggevendenden.

Deze vragenlijst heeft als doel uw ervaringen en meningen in beeld te brengen. Het wordt zeer op prijs gesteld wanneer u de enquête in zijn geheel wilt invullen. De enquête bestaat uit een algemeen deel en tien competenties die kort worden behandeld. Bij de behandelde competenties kunt u per stelling aangeven of u het er mee eens bent of niet. Bij de competentie leidinggeven hebben wij stellingen ontwikkeld speciaal voor leidinggevendenden, maar daarnaast ook stellingen voor niet-leidinggevendenden. Elke stelling bestaat uit vijf keuzemogelijkheden. Ik wil u verzoeken het rondje in te kleuren op de plaats waarvan u denkt dat het van toepassing is.

Aan het einde van de vragenlijst is een ruimte gecreëerd voor eventuele opmerkingen en/of vragen die u heeft na het invullen van deze vragenlijst. Het invullen van de enquête duurt maximaal 10 minuten en de resultaten van de enquête zullen anoniem worden behandeld.

Indien gewenst, stellen wij u graag op de hoogte van de uitkomsten van het onderzoek.

Alvast hartelijk bedankt!

Patrick Stam

*Stagiair*



**Op deze pagina komen eerst wat algemene gegevens aan bod. Graag invullen wat voor u van toepassing is.**

- Wat is uw geslacht?
- Man
  - Vrouw

Wat is uw geboortejaar? Tijdsbalk

- Wat is uw hoogst genoten opleiding?
- WO
  - HBO
  - MBO
  - Anders

In welke organisatie bent u werkzaam? Ruimte om te typen

- Hoe groot is uw organisatie?
- Vanaf 1 tot 20 medewerkers
  - Vanaf 20 tot 100 medewerkers
  - Vanaf 100 tot 500 medewerkers
  - Vanaf 500 tot 1000 medewerkers
  - Meer dan 1000 medewerkers

- Wat is uw functie?
- Leidinggevend
  - Niet-leidinggevend

**1. (in te vullen door niet-leidinggevenden)**

**Geheel mee oneens**

**O O O O O**

**Geheel mee eens**

- a. Mijn leidinggevende beschouw ik als iemand die medewerkers goed in gaten houdt. O O O O O
- b. Mijn leidinggevende bepaalt precies wat ik moet doen. O O O O O
- c. Mijn leidinggevende is vooral ontwikkelingsgericht. O O O O O
- d. Ik zie mijn leidinggevende als een innovatief en vernieuwend persoon. O O O O O
- e. Mijn leidinggevende kijkt op afstand mee, geeft assistentie en richting waar hij dat nodig vindt. O O O O O
- f. Mijn leidinggevende verwacht van mij dat ik op kantoor werk. O O O O O
- g. Ik voel me vrij om dingen te doen indien de werkzaamheden dit toelaten. O O O O O
- h. Mijn leidinggevende beoordeelt mij alleen op de behaalde resultaten, voor de rest voel ik me vrij om te gaan en staan waar ik wil. O O O O O
- i. Mijn leidinggevende weet precies waar ik mee bezig ben. O O O O O
- j. Mijn leidinggevende bevordert mijn zelfstandigheid en geeft mij vertrouwen. O O O O O
- k. In vind mijn leidinggevende taakgericht. O O O O O
- l. Mijn leidinggevende coacht mij en ik merk dat hij mij echt probeert te helpen. O O O O O
- m. Mijn leidinggevende stelt mij verantwoordelijk voor mijn behaalde resultaten. O O O O O



**1. (in te vullen door leidinggevenden)**

**Geheel mee oneens**

**O O O O O**

**Geheel mee eens**

- a. Mijn leiderschapstijl is vooral ontwikkelingsgericht. O O O O O
- b. Netwerken vind ik belangrijk en hoort bij mijn functie. O O O O O
- c. Ik beoordeel mijn medewerkers alleen op de door hen behaalde resultaten, voor de rest geef ik ze de vrijheid om te gaan en staan waar zij willen. O O O O O
- d. Ik bepaal precies wat mijn medewerkers moeten doen. O O O O O
- e. Ik stuur mijn medewerkers aan. O O O O O
- f. Ik beschouw mijzelf als een taakgerichte leidinggevende. O O O O O
- g. Ik verwacht van mijn medewerkers dat zij op kantoor werken. O O O O O
- h. Ik weet precies waar mijn medewerkers mee bezig zijn. O O O O O
- i. Ik beschouw mijzelf als een innovatief en vernieuwend persoon. O O O O O
- j. Ik laat mijn medewerkers zelfstandig werken en geef ze het vertrouwen. O O O O O
- k. Als leidinggevende probeer ik mijn medewerkers goed in de gaten te houden. O O O O O
- l. Ik stel mijn medewerkers verantwoordelijk voor hun resultaat. O O O O O
- m. Ik coach mijn medewerkers en probeer hen echt te helpen. O O O O O
- n. Ik kijk op afstand mee, geeft assistentie en richting aan mijn medewerkers waar ik dat nodig acht. O O O O O





2.	<b>Geheel mee oneens</b>	O O O O O	<b>Geheel mee eens</b>
a. Binnen de organisatie wordt het normaal gevonden om werk af te ronden buiten kantoor tijden.		O O O O O	
b. In de organisatie heb ik de vrijheid om mijn eigen prioriteiten in het werk te bepalen en werk ik conform deze prioriteiten.		O O O O O	
c. Binnen de organisatie behoud ik het overzicht van de taken waarvoor ik verantwoordelijk ben.		O O O O O	
d. Binnen de organisatie maak ik duidelijke, meetbare afspraken en kom deze ook na.		O O O O O	
e. Binnen onze organisatie is het toegestaan zelf te bepalen waar en wanneer er wordt gewerkt.		O O O O O	
f. Binnen de organisatie krijgen we de opdrachten die we uitvoeren van bovenaf opgelegd.		O O O O O	



- | 3. | <b>Geheel mee oneens</b>  | O O O O O | <b>Geheel mee eens</b> |
|----|---|-----------|------------------------|
| a. | De organisatie bepaalt de opdrachten waarmee ik aan de slag ga.                                 | O O O O O |                        |
| b. | De organisatie verwacht van mij dat ik zelf de verantwoordelijkheid neem en uitdagingen aan ga. | O O O O O |                        |
| c. | De organisatie zorgt ervoor dat ik in het werk mijn passie kwijt kan.                           | O O O O O |                        |
| d. | De organisatie verwacht van mij dat ik een proactieve houding aanneem.                          | O O O O O |                        |
| e. | De organisatie zorgt ervoor dat ik trots en enthousiast met mijn werk bezig ben.                | O O O O O |                        |
| f. | De organisatie verwacht dat ik mij van 9:00 tot 17:00 uur volledig voor het werk inzet.         | O O O O O |                        |



- | 4. | <b>Geheel mee oneens</b>  | O O O O O | <b>Geheel mee eens</b> |
|----|---|-----------|------------------------|
| a. | Ik bouw en onderhoud, door middel van sociale media, sterke relaties met mensen buiten de eigen organisatie op die later van pas zouden kunnen komen.         | O O O O O |                        |
| b. | In de organisatie wordt het normaal gevonden om mijn netwerk te onderhouden door gebruik van sociale media.   | O O O O O |                        |
| c. | Ik bouw met behulp van social media binnen de eigen organisatie relaties en netwerken op die van pas komen bij het realiseren van doelstellingen.             | O O O O O |                        |
| d. | Binnen onze organisatie is er ruimte en tijd om contacten te leggen en te onderhouden.  | O O O O O |                        |
| e. | Binnen de organisatie kan ik met behulp van sociale media communiceren met collega's.   | O O O O O |                        |
| f. | In de organisatie wordt het normaal gevonden om alleen met fysieke contactmomenten het netwerk te onderhouden.  | O O O O O |                        |
| g. | Binnen de organisatie wordt het normaal gevonden dat ik met behulp van sociale media zoek naar informatie, informatie deel en actief deelneem aan discussies. | O O O O O |                        |



- | 5. | <b>Geheel mee oneens</b>  | O O O O O | <b>Geheel mee eens</b> |
|----|---|-----------|------------------------|
| a. | In de organisatie kan ik handelen op basis van mijn eigen ideeën en inzichten.  | O O O O O |                        |
| b. | Binnen onze organisatie zijn medewerkers sterk van elkaar afhankelijk.  | O O O O O |                        |
| c. | De organisatie verwacht van mij dat ik zelfstandig mijn eigen taken uitvoer.  | O O O O O |                        |
| d. | In onze organisatie heb ik de vrijheid om mijn eigen werkaanpak te kiezen.  | O O O O O |                        |
| e. | De organisatie verwacht van mij een professionele houding en dat ik weet waar ik mee bezig ben.                               | O O O O O |                        |
| f. | In onze organisatie werken collega's niet graag alleen.   | O O O O O |                        |
| g. | Wanneer binnen de organisatie zich een moeilijkheid voordoet, wordt vrij snel iemand ingeschakeld die een oplossing aanreikt. | O O O O O |                        |



- | 6.  | <b>Geheel mee oneens</b> | O O O O O | <b>Geheel mee eens</b> |
|---|--------------------------|-----------|------------------------|
| a. In onze organisatie ben ik vrij en bereid, beslissingen te nemen waarvan de gevolgen niet voor honderd procent zijn te overzien.           |                          | O O O O O |                        |
| b. De organisatie verwacht van mij dat elke beslissing die ik neem eerst wordt goedgekeurd door mijn verantwoordelijke.                       |                          | O O O O O |                        |
| c. In onze organisatie ligt de verantwoordelijkheid bij de baas en deze neemt dan ook alle beslissingen.                                      |                          | O O O O O |                        |
| d. In de organisatie neem ik zelf beslissingen en draag ik zelf de verantwoordelijkheid voor de gevolgen die de beslissing met zich meeneemt. |                          | O O O O O |                        |
| e. In onze organisatie ben ik vrij en bereid beslissingen te nemen zonder goedkeuring van of overleg met anderen.                             |                          | O O O O O |                        |
| f. De organisatie verwacht van mij dat ik concrete beslissingen neem en dit duidelijk communiceer naar alle betrokkenen.                      |                          | O O O O O |                        |



- |    |  |           |                        |
|----|--|-----------|------------------------|
| 7. | <b>Geheel mee oneens</b>   | O O O O O | <b>Geheel mee eens</b> |
| a. | In onze organisatie word ik beoordeeld op de manier waarop ik mijn functie uitoefen,<br>er zijn geen individuele resultaatsgebieden afgesproken. | O O O O O |                        |
| b. | In onze organisatie word ik beoordeeld op basis van de resultaten die zijn afgesproken<br>en vastgelegd in een persoonlijk jaarplan.             | O O O O O |                        |
| c. | De organisatie biedt mij de mogelijkheid om thuis te werken<br>wanneer dit een positieve invloed heeft op mijn resultaten.                       | O O O O O |                        |
| d. | De organisatie verwacht van mij, wanneer er sprake is van een deadline,<br>dat ik dit werk eventueel thuis afmaak.                               | O O O O O |                        |
| e. | De organisatie is van mening dat het beste resultaat wordt behaald<br>wanneer er op kantoor wordt gewerkt  | O O O O O |                        |



- | 8.   | <b>Geheel mee oneens</b> | O O O O O | <b>Geheel mee eens</b> |
|--|--------------------------|-----------|------------------------|
| a. De organisatie is van mening dat ik mijn collega's moet zien voordat we elkaar echt goed kunnen begrijpen en tot resultaten kunnen komen. |                          | O O O O O |                        |
| b. Binnen de organisatie wordt één of twee keer per week vergaderen op kantoor als voldoende gezien.   |                          | O O O O O |                        |
| c. Binnen onze organisatie zoeken medewerkers elkaar steeds minder op.   |                          | O O O O O |                        |
| d. In de organisatie wordt het als een last gezien wanneer collega's thuis (elders) gaan werken, omdat zij dan moeilijk te bereiken zijn.    |                          | O O O O O |                        |
| e. De organisatie verwacht van mij dat ik vaak vergader vanaf afstand, door bijvoorbeeld gebruik te maken van beeldbellen.                   |                          | O O O O O |                        |





9.	<b>Geheel mee oneens</b>	O O O O O	<b>Geheel mee eens</b>
a.	In onze organisatie ben je voldoende aanwezig als je af en toe je gezicht laat zien.	O O O O O	
b.	Binnen de organisatie lopen werk- en privé-zaken door elkaar heen.	O O O O O	
c.	In de organisatie wordt het als normaal gevonden dat privé-zaken op het werk worden afgehandeld.	O O O O O	
d.	De organisatie verwacht van mij dat ik soms ook in het weekend met mijn werk bezig ben.	O O O O O	
e.	In onze organisatie is het mogelijk om een middag vrij te nemen zodat medewerkers buiten van de zon kunnen genieten.	O O O O O	
f.	In de organisatie heerst een 9 tot 5 mentaliteit.	O O O O O	
g.	De organisatie verwacht van mij dat ik mijn werk uitsluitend doordeweeks tijdens kantooruren uitvoer.	O O O O O	
h.	Waar en wanneer je je werk verricht maakt binnen onze organisatie niet uit.	O O O O O	
i.	De organisatie vraagt mij om zo flexibel mogelijk te zijn, en ik gedraag me er naar.	O O O O O	



- | <b>10.</b>   | <b>Geheel mee oneens</b> | <b>O O O O O</b> | <b>Geheel mee eens</b> |
|--|--------------------------|------------------|------------------------|
| a. In onze organisatie word je vooral gestimuleerd om op afstand samen te werken.  |                          | O O O O O        |                        |
| b. In onze organisatie wordt er van ons verwacht dat we voor elkaar klaar staan, ook wanneer ik daar zelf geen direct voordeel bij heb.  |                          | O O O O O        |                        |
| c. De organisatie verwacht van mij dat ik blijf meedenken en het leveren van bijdragen, ook wanneer ik daar geen direct eigen belang bij heb.  |                          | O O O O O        |                        |
| d. Binnen de organisatie wordt naast de e-mail regelmatig via andere middelen met collega's gecommuniceerd, bijvoorbeeld door gebruik te maken van Yammer, Skype, MSN of anderszins. |                          | O O O O O        |                        |
| e. De organisatie verwacht van mij dat relevante kennis die ik op doe tijdens het werk regelmatig deel met andere collega's.   |                          | O O O O O        |                        |
| f. In onze organisatie is het gebruikelijk dat wanneer er wordt samengewerkt de groepsleden fysiek aanwezig zijn.  |                          | O O O O O        |                        |



Hiermee is de enquête afgerond.

Druk nu op **Verzenden!**

Indien u vragen / opmerkingen heeft kunt u dit in de onderstaande ruimte plaatsen.

Daarnaast kunt u, als u op de hoogte wilt blijven van dit onderzoek, uw e-mailadres achterlaten.

**Hartelijk dank voor uw medewerking!**

**Met vriendelijke groet,**

**Patrick Stam**



## Bijlage 4: Opmerkelijke resultaten achtergrondkenmerken uit Paragraaf 4.4 Andere bevindingen dataset

Tabel 22 Opmerkelijke resultaten geslacht

Competentie	HNW Man (N = 47)	Traditioneel Man (N = 25)	Significantie ( $\alpha=.05$ )	HNW Vrouw (N = 33)	Traditioneel Vrouw (N = 11)	Significantie ( $\alpha=.05$ )
Netwerken	3.40	3.03	.029	3.39	3.08	.217
Onafhankelijkheid	3.81	3.62	.011	3.79	3.71	.616

Tabel 23 Opmerkelijke resultaten leeftijd

Competentie	HNW = / < 40 (N = 44)	Traditioneel = / < 40 (N = 16)	Significantie ( $\alpha=.05$ )	HNW > 40 (N = 36)	Traditioneel > 40 (N = 20)	Significantie ( $\alpha=.05$ )
Flexibel gedrag	3.29	2.59	.000	3.23	3.04	.149
Samenwerken	3.46	2.99	.003	3.49	3.32	.100
Leidinggeven*	3.65	3.36	.010	3.63	3.46	.205

\* N ligt hier lager dan bij de andere competenties. HNW = / < 40 (N= 40); Tradit. = / < 40 (N=15); HNW > 40 (N=29); Tradit. > 40 (N=12)

Tabel 24 Opmerkelijke resultaten opleiding

Competentie	HNW WO (N = 34)	Traditioneel WO (N = 14)	Significantie ( $\alpha=.05$ )	HNW HBO (N = 34)	Traditioneel HBO (N = 17)	Significantie ( $\alpha=.05$ )
Flexibel gedrag	3.29	2.61	.000	3.26	2.99	.074

Tabel 25 Opmerkelijke resultaten organisatiegrootte

Competentie	HNW <1000 (N = 17)	Traditioneel <1000 (N = 14)	Significantie ( $\alpha=.05$ )	HNW = / > 1000 (N = 52)	Traditioneel = / > 1000 (N = 13)	Significantie ( $\alpha=.05$ )
Leidinggeven	3.72	3.37	.005	3.61	3.44	.165