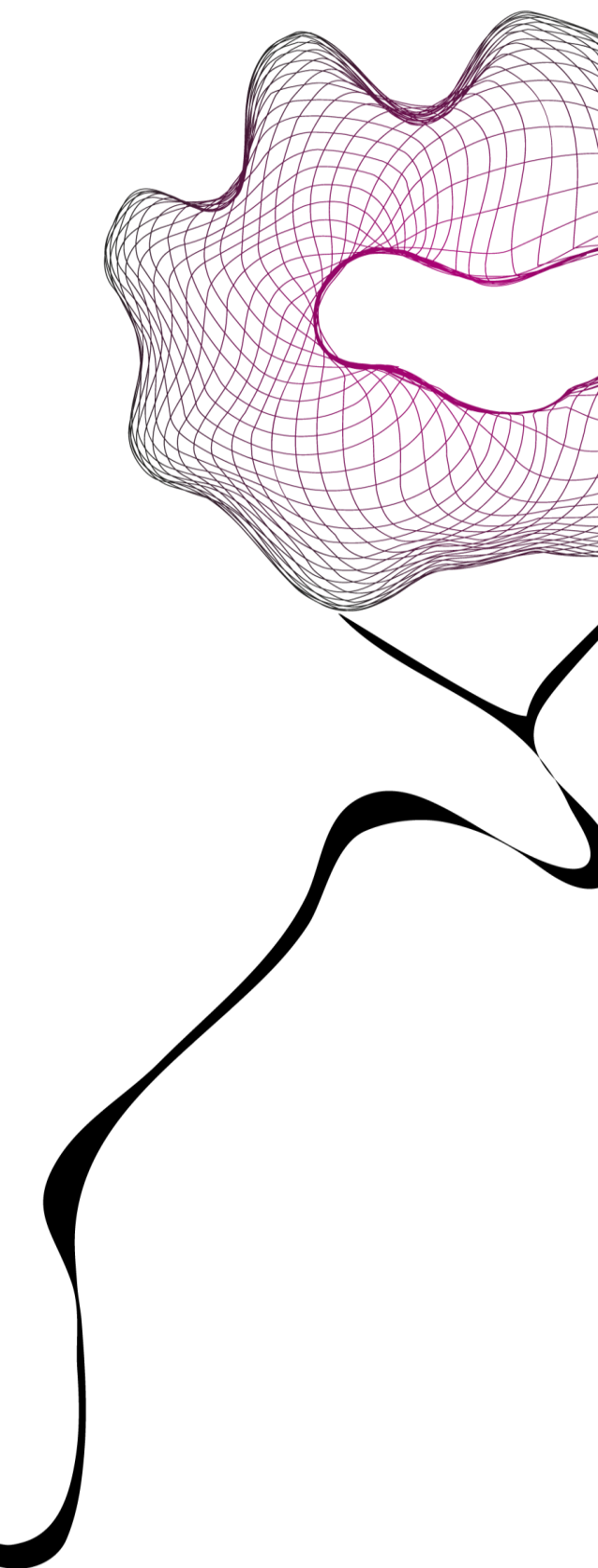




De effecten en bevorderende factoren van het nieuwe werken

*Ervaringen van medewerkers van de
Universiteit Twente*

Universiteit Twente
Afstudeerscriptie master
Psychologie, richting Arbeid en Organisatie
Lianne Kers
Januari 2013

De effecten en bevorderende factoren van het nieuwe werken

Ervaringen van medewerkers van de Universiteit Twente

Afstudeerscriptie voor de masteropleiding Psychologie, richting Arbeid en Organisatie,
Universiteit Twente, Enschede.

In opdracht van de afdeling concerndirectie Human Resources, Universiteit Twente.

Deventer, januari 2013.

Afstudeercommissie: dr. ir. J. de Leede en dr. H. Boer

Begeleiding vanuit opdrachtgever: drs. M.J. Winkler

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie, geschreven in het kader van de afronding van de master Psychologie aan de Universiteit Twente. Uiteraard was deze scriptie niet tot stand gekomen zonder de hulp van de respondenten en een aantal personen. Grote dank gaat uit naar Jan de Leede voor het delen van zijn kennis, het geven van feedback en onze inspirerende gesprekken en Mariëlle Winkler voor haar altijd even grote interesse, coaching en de voor mij zo belangrijke gesprekken. Ook Henk Boer wil ik graag danken voor zijn tijd en feedback. Natuurlijk wil ik ook Mirjam Spit en Ratna Toering bedanken, zij hebben het mede mogelijk gemaakt dat ik mijn onderzoek voor de Universiteit Twente, afdeling Human Resources, heb kunnen uitvoeren. Tot slot gaat mijn dank uit naar mijn vriend, ouders, “zusje”, broer en vrienden voor hun steun en belangstelling en voor de momenten van ontspanning.

Samenvatting

De Universiteit Twente heeft aangegeven graag meer zicht te willen op de mate waarin wordt gewerkt volgens het nieuwe werken (HNW) en de effecten die zij hiermee bereiken. De onderzoeksvraag luidt: *Welke effecten heeft het nieuwe werken op de Universiteit Twente?* Het nieuwe werken wordt in dit onderzoek gemeten door tijd- en plaatsonafhankelijk en resultaatgericht werken. Uit eerder onderzoek is gebleken dat deze drie kenmerken leiden tot meer efficiëntie, hogere tevredenheid, betere vitaliteit, lagere werkdruk en een hogere betrokkenheid. Daarnaast zijn een aantal bevorderende factoren beschreven, namelijk: vertrouwen krijgen van de leidinggevende, coachende leidinggevende, intrinsieke motivatie, elektronische toegang en sociale cohesie. Naar verwachting hebben de type functie (ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) en wetenschappelijk personeel (WP)), geslacht en leeftijd invloed op deze variabelen.

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn een aantal vragen toegevoegd aan het medewerkersonderzoek die in mei 2012 is uitgezet. 1800 medewerkers (57%) hebben deze vragenlijst ingevuld. Daarnaast is een kwalitatief onderzoek gedaan onder zes medewerkers om meer zicht te krijgen op wat er speelt op de werkvloer en dieper in te kunnen gaan op de vraagstukken.

Op de Universiteit Twente wordt veel tijdonafhankelijk, plaatsonafhankelijk en resultaatgericht gewerkt. Voor WP is dit respectievelijk 95%, 88% en 78% en voor OBP is dit opeenvolgend 85%, 60% en 73%. Voornamelijk resultaatgericht werken leidt tot verschillende effecten. Dit kenmerk verklaart 25% van de tevredenheid, 24% van de efficiëntie, 14% van de werkdruk, 12% van de vitaliteit en 8% van de betrokkenheid. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken leverde in dit onderzoek geen effecten op. Dit komt waarschijnlijk doordat de mate waarin tijd- en plaatsonafhankelijk wordt gewerkt niet is gemeten en de medewerkers die flexen op de UT ook zijn meegenomen in het plaatsonafhankelijk werken.

Er is geen modererend effect gevonden van de bevorderende factoren op de relatie tussen HNW en de effecten. Wel zijn andere effecten gemeten. Zo beïnvloedt het gevoel hebben dat de leidinggevende vertrouwen heeft voor 43% de tevredenheid, 30% de efficiëntie, 19% de werkdruk en voor 15% de vitaliteit en betrokkenheid. Een coachende leidinggevende beïnvloedt voor 29% de mate waarin resultaatgericht wordt gewerkt. De sociale cohesie gaat gepaard met 9% van de mate van efficiëntie.

Het geslacht, de leeftijd en type werk (OBP- WP) hebben tevens invloed op de mate waarin volgens HNW wordt gewerkt en de effecten die zij ervaren. De mannen scoren significant hoger op een aantal onderwerpen waarmee zij aangeven vaker tijd- en plaatsonafhankelijk te werken, vaker te worden gestuurd op resultaat, vaker elektronische toegang te hebben, een meer coachende leidinggevende te hebben, meer vertrouwen te krijgen van de leidinggevende en een hogere sociale cohesie te ervaren. Bij de leeftijd lijkt er een verschil te zijn tussen medewerkers onder de 30 jaar en boven de 30 jaar. De enige uitzondering hierop is dat medewerkers onder de 40 jaar vaker plaatsonafhankelijk werken. Verder werken medewerkers onder de 30 jaar vaker tijdonafhankelijk, vinden zij dat zij meer vertrouwen krijgen van hun leidinggevende en dat de leidinggevende een meer coachende rol inneemt. Zij scoren lager op het construct intrinsieke motivatie, hoger op efficiëntie en zijn meer tevreden dan de oudere medewerkers. Het WP heeft vergeleken met het OBP vaker het gevoel dat de leidinggevende vertrouwen in hem of haar heeft en dat de leidinggevende een meer coachende rol inneemt. Ook hebben zij vaker elektronische toegang. Het OBP voelt zich juist meer vitaal, meer betrokken en ervaart meer sociale cohesie.

Er wordt geadviseerd om nader onderzoek te doen naar het effect van de mate waarin tijd- en plaatsonafhankelijk en resultaatgericht wordt gewerkt. Dit omdat dit zeer praktisch kan worden toegepast.

Met betrekking tot de praktische toepasbaarheid heeft voornamelijk de werkgroep Het Slimmer Werken van de afdeling Human Resources baat bij de gegevens uit dit onderzoek. Aangeraden wordt om de website die zij maken te vullen met informatie over resultaatgericht werken, plaatsonafhankelijk werken met daarbij de focus op één dag in de week en tot slot tijdonafhankelijk werken. Bij dit laatste lijkt het er vooral op dat men de flexibiliteit van de werktijden prettig vindt, niet zozeer de extreme variant. Uiteraard kan dit worden aangevuld met de effecten en bevorderende factoren. Daarnaast wordt aangeraden om de leidinggevendens te begeleiden in (1) het coachen van de medewerker en (2) hoe zij vertrouwen kunnen krijgen in en dit laten merken aan de medewerker. Deze begeleiding kan zowel via het geven van informatie op de website als actieve begeleiding van leidinggevendens die hier om vragen.

Summary

The University of Twente has expressed its ambition to have better insight into the extent to which the new ways of working (NWW) are used, and how the effects are experienced. The research question formulated is: What are the effects of NWW at the University of Twente? In this study, NWW is measured in terms of time-independent, place-independent and result-oriented work. Previous studies have shown that these three characteristics lead to more efficiency, more satisfaction, improved vitality, lower work pressure and more involvement. In addition, a number of enhancing factors were described, namely: getting the trust of the superior, a coaching superior, intrinsic motivation, electronic access, and social cohesion. The expectation is that the type of job (support and administrative staff (OBP) and academic staff (WP), sex and age all influence these variables.

In order to answer the research question, a number of questions have been added to the staff member survey that was conducted in May 2012. 1800 staff members (57%) completed this questionnaire. In addition, a qualitative survey was conducted among six staff members to obtain more insight into the issues in the workplace and to go more deeply into these issues.

Much time-independent, place-independent and result-oriented work is performed at the University of Twente. For WP, the percentages are, respectively, 95%, 88% and 78%, and for OBP 85%, 60% and 73%. In particular result-oriented work leads to different effects. This characteristic explains 25% of satisfaction, 24% of efficiency, 14% of work pressure, 12% of vitality and 8% of involvement. Time-independent and place-independent work did not have any effects in this survey. This is probably due to the fact that the extent to which time-independent and place-independent work is performed, has not been measured, and the staff members who are doing flex-work at the UT were also involved in place-independent work.

No moderating effect has been established of the enhancing factors on the relationship between NWW and the effects. Other effects have been measured, however. For example, having the feeling that the superior trusts you influences satisfaction for 43%, efficiency for 30%, work pressure for 19% and vitality and involvement for 15%. A coaching superior influences the extent to which result-oriented work is performed for 29%. The social cohesion goes hand in hand with 9% of the extent of efficiency.

Sex, age and type of work (OBP-WP) also influence the extent to which work is performed in accordance with the NWW, and the effects experienced. Men score significantly higher on a number of topics by which they indicate to perform time-independent and place-independent work more often, to be driven by results more often, to have electronic access more often, to have a more coaching superior, to receive more trust from the superior and to experience greater social cohesion. As regards age, there appears to be a difference between staff under the age of 30 and above 30. The only exception to this is that staff under the age of 40 more often perform place-independent work. Furthermore, staff under the age of 30 more often perform time-independent work, feel that they receive more trust from their superior and that the superior assumes a more coaching role. They score lower on the construct of intrinsic motivation, higher on efficiency and are more satisfied than older staff members. Compared to OBP, WP more often have the feeling that the superior places trust in them and that the superior assumes a more coaching role. They also have electronic access more often. OBP on the other hand feel more vital, more involved and experience greater social cohesion. The advice is to conduct further research into the effect of the extent to which time-independent, place-independent and result-independent work is performed, because this can be applied in a very practical manner.

With regard to the practical applicability the working group *Het Slimmer Werken* (Working Smarter) of the Human Resources department in particular benefits from the data from the research. We recommend that they fill the website they are designing with information on result-oriented, place-independent work with a focus on one day in the week, and, lastly, with time-independent work. As far as the latter is concerned, it appears in particular that the flexibility of working hours is appreciated, not so much the extreme variant. Of course this may be supplemented with the effects and enhancing factors.

We also recommend that the superior be given guidance as regards (1) coaching the staff member, and (2) how they can obtain trust in and show this to the staff member. This guidance can be given via information on the website and through active guidance to any superiors asking for this.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Aanleiding	7
1.1 Het nieuwe werken	7
1.2 De Universiteit Twente en het nieuwe werken	7
1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen	8
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	9
2.1 Het nieuwe werken	9
2.1.1 Tijdonafhankelijk werken	9
2.1.2 Plaatsonafhankelijk werken	10
2.1.3 Sturen op resultaat	10
2.2 Bevorderende factoren	11
2.2.1 Leidinggevende die vertrouwt en coacht	11
2.2.2 Intrinsieke motivatie	11
2.2.3 Elektronische toegang	12
2.2.4 Sociale cohesie	12
2.2.5 Overige bevorderende factoren	13
2.3 Effecten van het nieuwe werken	13
2.3.1 Meer efficiëntie	13
2.3.2 Hogere tevredenheid	14
2.3.3 Betere vitaliteit	14
2.3.4 Lagere werkdruk	15
2.3.5 Hogere betrokkenheid	16
2.3.6 Overige effecten	16
2.4 Rol van achtergrondvariabelen	17
2.4.1 Ondersteunend en beheerspersoneel/ wetenschappelijk personeel	17
2.4.2 Geslacht	17
2.4.3 Leeftijd	18
2.4.4 Overige invloeden	18
2.5 Conceptueel model	18
Hoofdstuk 3: Methode	19
3.1 Kwantitatief onderzoek	19
3.1.1 Respondenten en werving	19
3.1.2 Operationalisering	19
3.2 Kwalitatief onderzoek	20
3.2.1 Respondenten en werving	20
3.2.2 Operationalisering	20
Hoofdstuk 4: Resultaten	21
4.1 Kwantitatief onderzoek	21
4.1.1 Achtergrondvariabelen	21
4.1.2 Het nieuwe werken	21
4.1.3 Gemiddelden	22
4.1.4 Betrouwbaarheid meetinstrument	23
4.1.5 Correlatiematrix	23
4.1.6 Effecten van HNW	25
4.1.7 Invloed van de bevorderende factoren	26
4.1.8 Invloed van de achtergrondvariabelen	28
4.2 Kwalitatief onderzoek	30
4.2.1 Tijd- en plaatsonafhankelijk werken	30
4.2.2 Resultaatgerichte aansturing	32
4.2.3 Rol leidinggevend	33
Hoofdstuk 5: Discussie	35
5.1 HNW bij WP en OBP	35
5.2 Effecten van HNW	36
5.3 Rol van bevorderende factoren	36

Hoofdstuk 6: Conclusie.....	38
6.1 Beantwoorden onderzoeksvragen.....	38
6.2 Limitaties.....	39
6.3 Suggesties voor nader onderzoek	39
6.4 Aanbevelingen.....	40
Literatuurlijst.....	41
Bijlage 1: Kwantitatieve vragenlijst.....	45
Bijlage 2: Kwalitatieve vragenlijst.....	50
Bijlage 3: Freqentietabellen kwantitatief onderzoek.....	52
Bijlage 4: Modererend effect bevorderende factoren.....	54

Hoofdstuk 1: Aanleiding

In dit hoofdstuk wordt eerst kort ingegaan op het ontstaan en de betekenis van het nieuwe werken en de vraag die speelt bij medewerkers van de afdeling Human Resources van de Universiteit Twente. Tot slot wordt de onderzoeksvraag besproken.

1.1 Het nieuwe werken

De meningen en ideeën over het nieuwe werken (HNW) lopen op de werkvloer nogal uiteen. Veelal komt dit doordat de betekenis en de oorsprong onduidelijk zijn. HNW is een verzamelnaam voor diverse recente wijzigingen op de werkvloer die zijn ontstaan omdat hier behoefte aan was. Denk hierbij aan ontwikkelingen op het gebied van kennismanagement, nieuwe leiderschapsstijlen, kantoorinnovaties, op afstand werken, meer balans tussen werk en privé, empowerment en de behoefte aan flexibiliteit. Vergeet daarnaast ook de ontwikkelingen op het gebied van ICT niet. Het internet en het digitaliseren van informatie heeft een grote invloed op de huidige manier van werken. Het werken met informatie en kennis wordt steeds belangrijker, waardoor het met de juiste ICT voorzieningen niet langer noodzakelijk is om op het werk te werken (Baruch, 2000; Bijl, 2009). De kracht van HNW is het combineren van al deze bestaande ontwikkelingen, zodat hier het maximale uit kan worden gehaald.

De ontwikkelingen op de werkvloer komen veelal door veranderingen van de werkzaamheden. Veel “simpel werk” wordt tegenwoordig uitgevoerd door machines en de dienstensector is flink gegroeid. Er is veel concurrentie en daardoor is innovatie nodig om onderscheidend te blijven. Creativiteit, flexibiliteit en een analytisch en empatisch vermogen zijn onmisbaar. Hierdoor wordt hoog opgeleid personeel steeds belangrijker en dat terwijl de arbeidsmarkt krappere wordt (Bijl, 2009; Blok, Groenesteijn, Schelvis & Vink, 2012). De werkgever moet daarom steeds meer uit de kast halen om talentvolle medewerkers aan te trekken en ze tevreden te houden. Maar wat willen zij?

Het nieuwe werken is een term die in 2005 voor het eerst is genoemd in een white paper van Bill Gates, genaamd the New World of Work. Hierin kijkt hij naar de rol van soft- en hardware in de toekomst. De focus lag volgens hem niet langer alleen op het krijgen van de benodigde informatie, maar meer op het vinden van de juiste informatie en het toepassen hiervan en separaat daaraan het maximaal ondersteunen van de mens. Door deze nieuwe manier van informatie delen wordt het makkelijker om de focus te bepalen, prioriteiten vast te stellen en informatie toe te passen. De gewijzigde aanpak was volgens Gates nodig om ondersteuning te kunnen (blijven) bieden aan de veranderende werkomgeving en de globalisering. Het werk kan hierdoor sneller en beter worden ondersteund. De software wordt ‘slimmer’ en leert van eerder uitgevoerde acties. Het begrijpt de manier van werken, weet waar behoefte aan is en kan prioriteiten stellen. Informatie delen met collega's, klanten en partners wordt makkelijker en sneller dan ooit. De communicatie binnen (internationale) teams verbetert sterk, processen worden geautomatiseerd en data en software zijn overal beschikbaar. Steeds meer informatie wordt dan ook elektronisch afgehandeld waardoor dit proces minder arbeidsintensief wordt (Gates, 2005). Al in 2005 zag Gates de veranderende rol van soft- en hardware. Onder andere door zijn toekomstbeeld is er veel op dit gebied veranderd en nu is het de taak van bedrijven om deze technische ontwikkelingen optimaal in de praktijk toe te passen.

1.2 De Universiteit Twente en het nieuwe werken

Binnen de UT worden diverse onderzoeken uitgevoerd onder de medewerkers met als doel zicht te krijgen op wat zij vinden en hoe zij werken. Uit het medewerkersonderzoek van 2009 bleek dat men gemiddeld een 8,0 scoorde op de vraag in hoeverre men tevreden is over de werktijden. Gemiddeld werd een 7,1 gescoord op de beschikbare middelen en een 7,3 op de duidelijkheid over de verwachte resultaten. In 2011 is onderzoek gedaan naar de mobiliteit van de UT-er. Hieruit bleek dat de woon-werkafstand gemiddeld 20,5 kilometer is. Een groot deel van de werknemers woont dicht bij het werk (60% woont op minder dan 10 kilometer afstand). Circa 7% heeft een reistijd langer dan 45 minuten. UT-ers leggen gemiddeld ruim 7.000 woon-werkkilometers af per jaar. De meeste medewerkers beginnen tussen 8.00 en 9.00 uur en gaan weer naar huis tussen 17.00 en 18.00 uur. Uit ditzelfde onderzoek bleek dat 50% van de medewerkers flexibele werktijden (zeer) belangrijk vindt, 25% vindt

dit niet belangrijk. Voornamelijk de medewerkers tussen de 25 en 50 jaar hechten hier waarde aan. 18% vindt thuiswerken (zeer) belangrijk en 46% vindt dit onbelangrijk.

Omdat het nieuwe werken zowel voor medewerkers als de organisatie veel voordelen kan opleveren, is het streven van de projectgroep 'slim werken' van de concerndirectie Human Resources (HR) om dit breder in te voeren. De afdeling van de concerndirectie HR is in 2010 verbouwd waardoor er nu, bij wijze van pilot, plaatsonafhankelijk op deze afdeling wordt gewerkt. Ook is aangegeven bij de medewerkers dat als zij graag thuis of ergens anders willen werken, zij dit kunnen bespreken met hun leidinggevende. Inmiddels adviseert de projectgroep ook de concerndirectie Marketing & Communicatie bij het invoeren van plaatsonafhankelijk werken op de afdeling. Toch zijn niet alle geluiden op de UT over HNW positief. Dit kan komen doordat men onvoldoende weet wat deze "nieuwe" manier van werken is, wat het voor hen kan betekenen of doordat deze manier van werken niet aansluit op hun manier van werken.

De afdeling HR wil door middel van dit onderzoek (1) meer inzicht krijgen in hoeverre de medewerkers van de UT werken volgens HNW en (2) weten of zij die meer werken volgens HNW het gevoel hebben hier baat bij te hebben.

1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen

De Universiteit Twente wil graag meer zicht hebben in hoeveel medewerkers (deels) werken volgens het nieuwe werken en wat voor effecten zij hierdoor ervaren.

Onderzoeksvraag:

Welke effecten heeft het nieuwe werken op de Universiteit Twente?

Deelvragen:

- a. Ervaren medewerkers die het nieuwe werken toepassen andere effecten dan de medewerkers die dit niet doen?
- b. Welke bevorderende factoren beïnvloeden het nieuwe werken en de effecten?
- c. In hoeverre spelen type functie (ondersteunend en beheerspersoneel/ wetenschappelijk personeel), leeftijd en geslacht een rol in de mate waarin wordt gewerkt volgens HNW en de effecten die worden ervaren?

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In hoofdstuk twee wordt ingegaan op wat in dit onderzoek wordt verstaan onder het nieuwe werken, de effecten die hierdoor worden bereikt en de bevorderende factoren die een modererend effect hebben op deze relatie. In het theoretische kader wordt gebruik gemaakt van veelal Nederlands onderzoek over HNW en (inter)nationaal onderzoek naar één van de aspecten van HNW, veelal telewerken.

2.1 Het nieuwe werken

Het nieuwe werken is een verzamelnaam voor diverse ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Volgens Blok et al. (2012) is het nieuwe werken een verzamelnaam van diverse ontwikkelingen op het gebied van vaardigheden, werkplek, informatie, kennis delen en communicatietechnologieën (ICT). Het is volgens hem de rol van de organisatie om de medewerker optimaal te ondersteunen door middel van onder andere flexplekken, ICT-voorzieningen en resultaatgerichte aansturing. Bijl (2009, p.27) omschrijft HNW als volgt: “het nieuwe werken is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Deze visie wordt gerealiseerd door de medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen van hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt”. Baane, Houtkamp & Knotter (2011) beschrijven het belang van de verschillende delen van HNW, namelijk: bytes (technologie), bricks (onder andere huisvesting en faciliteiten) en behavior (gedragsaspecten van de organisatie, leidinggevenden en de medewerker). Op basis van de indeling van Baane et al. (2011) worden de volgende drie kenmerken onderscheiden:

- Tijdonafhankelijk werken
- Plaatsafhankelijk werken
- Resultaatgericht leiderschap

Samenvattend stelt Blok et al. (2012) vooral de medewerker centraal en gaat in op hoe de organisatie de medewerker optimaal kan ondersteunen. Ook Bijl (2009) stelt de medewerker centraal en benadrukt daarnaast het effect en de rol van de medewerker en de organisatie. Baane et al. (2011) kijkt naast de eerder genoemde aspecten ook naar de technologie, huisvesting en het gedrag van de leidinggevende. Voor dit onderzoek wordt de opvatting van Baane et al. (2011) gebruikt. Het nieuwe werken wordt gemeten door de volgende kenmerken: tijdonafhankelijk, plaatsafhankelijk en resultaatgericht werken. De aspecten bytes, bricks en behavior van Baane et al. (2011) worden meegenomen onder de noemer bevorderende factoren.

2.1.1 Tijdonafhankelijk werken

Een belangrijk aspect van HNW is dat medewerkers zelf kunnen bepalen waar en wanneer zij werken. Bij tijdonafhankelijk werken mogen mensen, met in achtname van gemaakte afspraken, zelf de werktijden indelen (Vink, Blok, Formanoy, De Korte & Groenesteijn, 2012). Met tijdonafhankelijk werken wordt in dit onderzoek bedoeld: de mogelijkheid om zelf de werktijden flexibel in te delen.

Gemiddeld deelden 22% van de medewerkers in het onderwijs in 2010 in Nederland zijn of haar werktijden zelf in. Dit ligt boven het landelijk gemiddelde van 15%. Ruim 80% was tevreden met de vrijheid om zelf de werktijden in te delen (Vink et al., 2012). Daarnaast is in 2010 in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap onderzoek gedaan onder 795 medewerkers die werkzaam zijn in het onderwijs. Hieruit bleek 85% voorstander te zijn van flexibel werken. De voornaamste redenen om hier positief tegenover te staan was volgens dit onderzoek: kinderopvang minder nodig, minder files en een grotere arbeidsparticipatie. 35% van deze groep werkt al flexibel. Van de groep die niet flexibel werkt is dit bij 90% van de gevallen omdat dit niet wordt toegestaan. Zou dit wel worden toegestaan dan zal 70% hier waarschijnlijk of zeker gebruik van maken. Koenen, Vieira & Verhue (2010) concludeerden op basis van hun gegevens dat de verwachtingen van flexibel werken van mensen die dit zelf niet doen sterk overeenkomt met de ervaringen van de mensen die wel flexen.

Samenvattend wordt met tijdonafhankelijk werken in dit onderzoek bedoeld: de mogelijkheid hebben om zelf de werktijden flexibel in te delen. In Nederland wordt dit in het onderwijs gemiddeld al door ruim 1 op de 5 mensen gedaan. In totaal is 8 tot 9 op de 10 medewerkers voorstander van het tijdonafhankelijk werken.

2.1.2 Plaatsonafhankelijk werken

Bij het plaatsonafhankelijk werken, ofwel telewerken wordt een onderscheid gemaakt tussen thuiswerken en mobiel werken. Volgens Vink et al. (2012) is er sprake van telewerken als wordt gewerkt met een computer op een andere locatie dan het kantoor of de locatie waar de klant zich bevindt. De thuiswerker werkt voornamelijk thuis en de mobiele werker kan overal werken. Den Hengst, De Leede, De Looze, Krause & Kraan (2008) zien de mobiele werker als iemand die minimaal één dag in de week gedurende ‘enige tijd’ werk buitenshuis en buiten het kantoor verricht. Dit kan bijvoorbeeld in het veld, op locatie of bij een klant zijn en daarbij wordt ondersteund door ICT. De thuiswerker wordt door het Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS] gedefinieerd als iemand die minimaal één uur in de week thuiswerkt waarbij overwerken niet wordt meegerekend (CBS, 2009a). Binnen dit onderzoek wordt onder plaatsonafhankelijk werken verstaan iemand die op verschillende werkplekken op de UT of buiten de UT werkt.

In Nederland wordt regelmatig plaatsonafhankelijk gewerkt. Hoe vaak medewerkers thuiswerken is sterk afhankelijk van de sector. In het onderwijs wordt door het onderwijzend personeel, vergeleken met andere arbeidsgroepen, met 60% het meeste thuisgewerkt. Gemiddeld werkten in 2011 ruim 27% van de werkende mensen in Nederland minimaal één uur in de week op een andere locatie dan bij het bedrijf of de klant. Zij werkten gemiddeld 6,2 uur in de week elders (CBS, 2011). Dit zijn echte exacte cijfers aangezien het aantal thuiswerkers lastig te meten is doordat een deel van de thuiswerkers mensen zijn met een eigen bedrijf en altijd vanuit huis werken (Baruch, 2000; CBS, 2009a). De mogelijkheid om op afstand te werken wordt door acht op de tien thuiswerkers belangrijk gevonden (CBS, 2011). Structurele thuiswerkers werken in verhouding twee keer zo vaak over als niet thuiswerkers (CBS, 2012). Dat thuiswerken iets is waar je jezelf in kan blijven ontwikkelen blijkt uit het resultaat van het onderzoek van Gajendran & Harrison (2007). Hieruit bleek dat ervaren werknemers beter om kunnen gaan met de uitdagingen van het thuiswerken.

Om zowel op het werk als thuis plaatsonafhankelijk te kunnen werken, worden een aantal eisen gesteld aan de werkplekken. Op het werk is het belangrijk dat de werkplekken op hoogte verstelbaar zijn, er een combinatie is van projectwerkplekken, kenniswerkplekken, stilte werkplekken, vergaderruimtes en een ontspanningsruimte aanwezig is waar men informeel kan afspreken of elkaar tegen kan komen (Vink et al., 2012). Ook moet het gebouw ruime openingstijden hebben of toegankelijk zijn voor de medewerkers zodat zij tijdonafhankelijk op het werk kunnen werken. Als regelmatig thuis wordt gewerkt is het hebben van een goede werkplek belangrijk. Vaak is dit een aparte werkruimte zodat rustig kan worden gewerkt. Dit betekent dat veel mensen, met name in lagere sociale klassen, mogelijk niet uitgerust zijn om te kunnen telewerken (Baruch, 2000). Naast het hebben van een goed ingerichte rustige werkplaats met een computer, zijn goede ICT faciliteiten nodig zodat het mogelijk is om vanuit een andere locatie dan de werkplek documenten in te zien en software te gebruiken.

Samenvattend wordt in dit onderzoek met plaatsonafhankelijk werken bedoeld: het werken op verschillende plekken op de UT of buiten de UT. In het onderwijs wordt in Nederland door 6 op de 10 mensen gemiddeld 6,2 uur in de week thuisgewerkt.

2.1.3 Sturen op resultaat

Het laatste kenmerk bestaat uit het resultaatgericht werken. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken heeft invloed op de zichtbaarheid, namelijk medewerkers zien elkaar minder vaak, maar vaak wel intensiever. Ook wil de medewerker steeds meer vrijheid in het inhoudelijk inrichten van de werkzaamheden. Resultaatgericht werken sluit hier goed op aan (Baane et al., 2011). De rol van de manager bij het resultaatgericht werken verplaatst hierbij meer richting ‘op afstand sturen’, inspireren en coachen op de te behalen resultaten (Baane et al., 2011). Dit door middel van gezamenlijk duidelijke resultaatgerichte afspraken die controleer- en meetbaar zijn op zowel individueel, groeps- als afdelingsniveau (Baane et al., 2011; Bailey & Kurland, 2002; Bijl, 2009). Deze afspraken moeten zorgvuldig worden opgesteld en daadwerkelijk beschrijven wat van die persoon wordt verwacht. Als iemand wordt afgerekend op omzet, dan moet hij de beschikking hebben over alle middelen om dit doel te bereiken. Als deze persoon naast de omzet ook wordt afgerekend op een duurzame relatie met de klant en het delen van de beschikbare middelen met de collega's, dan moet de omzettarget worden aangevuld met feedback over het omgaan met de klanten en collega's (Bijl, 2009). Het is belangrijk

dat goed wordt gecommuniceerd over de verwachtingen naar elkaar toe en dat de afspraken wederzijds zijn overeengekomen. Waarbij de medewerker zelf de keuze maakt om bijvoorbeeld op afstand te gaan werken (Bijl, 2009).

Samenvattend is resultaatgericht werken een belangrijk kenmerk van HNW. De inspirerende en coachende rol die de leidinggevende inneemt en de duidelijke gezamenlijk gemaakte afspraken over het resultaat en de verwachtingen zijn hierbij het meest belangrijk.

2.2 Bevorderende factoren

Om te kunnen werken volgens het nieuwe werken wordt een aantal bevorderende factoren geformuleerd. Deze bevorderende factoren zijn: leidinggevende die vertrouwt en coacht, (Baane et al., 2011; Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2000; Den Hengst et al., 2008), intrinsieke motivatie van de medewerker (Baruch, 2000; Blok et al., 2012; Den Hengst et al., 2008), elektronische toegang (Baane et al., 2011; Den Hengst et al., 2008) en sociale cohesie (Baruch, 2000; Blok, De Korte, Groenesteijn, Formanoy & Vink, 2009; Den Hengst et al., 2008; Lee & Brand, 2005; Vink et al., 2012). Deze bevorderende factoren worden hieronder uitgewerkt. In de literatuur zijn meer bevorderende factoren te vinden. Gezien de beperkte ruimte worden deze niet allemaal meegenomen in dit onderzoek.

2.2.1 Leidinggevende die vertrouwt en coacht

De leidinggevende heeft een zeer belangrijke rol in het doorvoeren van het nieuwe werken. Zo vereist het nieuwe werken dat de leidinggevende stuurt op basis van (1) vertrouwen (Baane et al., 2011; Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2000; Den Hengst et al., 2008). Het vertrouwen vergroten kan op diverse manieren. Allereerst door informeel en direct contact, dit kan lastig zijn binnen HNW doordat men elkaar soms minder ziet. Er kan echter ook een band van vertrouwen worden opgebouwd door het op tijd delen van informatie en het nakomen van beloftes. Hierbij speelt resultaatgerichtheid en integriteit een belangrijke rol (Den Hengst et al., 2008). (2) Daarnaast is het belangrijk dat de leidinggevend een coachende rol innemen (Baane et al., 2011; Bijl et al., 2009; Jung, Chow & Wu, 2003). Leiderschap verandert daarmee van sturend en regulerend naar faciliterend en coachend. Naast aandacht voor het professionele vlak is er ook aandacht voor de mens, contact met de medewerker, persoonlijke ontwikkeling en gezondheid (Baane et al., 2011; Bijl, 2009; Jung et al., 2003; Peters, De Bruijn, Bakker & Van der Heijden, 2011).

De eerste stap om meer resultaatgericht te werken en een coachende rol in te nemen ligt bij de leidinggevende. Zij moeten wantrouwen, angst en onzekerheden overboord gooien en zich richten op wat de nieuwe werkwijze kan opleveren. Deze gedragsverandering kan worden bereikt door de manager te overtuigen, trainen of te laten zien dat het bij een andere afdeling of bedrijf ook werkt (Bijl, 2009). Leidinggevend moeten vervolgens het goede voorbeeld laten zien. Pas zodra de medewerkers zien dat de regels voor iedereen gelden en de nieuwe manier van werken door iedereen wordt toegepast, hebben zij minder moeite met het accepteren van deze regels en het gebruiken van de faciliteiten (Bailey & Kurland, 2002; Bijl, 2009; Bragger et al., 2005; Den Hengst et al., 2008; Jung et al., 2003; Thompson et al., 1999). Als medewerkers niet het gevoel hebben dat hun leidinggevend achter het gebruik van de eventuele geboden faciliteiten staat, zullen zij uit angst voor negatieve gevolgen voor hun carrière hier minder snel gebruik van maken (Baruch, 2000; Bailey & Kurland, 2002; Bragger et al., 2005; Jung et al., 2003; Premaux, Adkins & Mossholder, 2007; Thompson et al., 1999).

Samenvattend is een voorwaarde om te kunnen werken volgens HNW het hebben van een leidinggevende die de medewerker vertrouwt en coacht. Daarnaast moet de leidinggevende ook een voorbeeldrol hebben. Deze persoon moet volledig geloven in de nieuwe werkwijze en het goede voorbeeld geven.

2.2.2 Intrinsieke motivatie

Aangezien HNW direct van invloed is op de medewerker moet deze persoon allereerst de meerwaarde inzien van HNW en achter de te behalen doelen staan (Baruch, 2000). Vervolgens is het belangrijk dat men zelf de keuze mag maken om al dan niet op deze manier te werken (Bailyn, 1989; Baruch, 2000). De aangepaste werkwijze en manier van aansturen moet dan ook goed worden afgestemd met de medewerker. Op deze manier kan HNW er voor zorgen dat medewerkers creatief en open zijn en zich

vrij voelen om gebruik te maken van innovatieve ideeën en werkwijzen (Jung et al., 2003). De medewerker moet gemotiveerd zijn, discipline hebben, verantwoording nemen (Baruch, 2000), flexibel zijn en zelfstandig en autonoom kunnen werken (Den Hengst et al., 2008).

Ondanks verschillende voordelen is HNW niet voor iedereen geschikt. Sommige medewerkers kunnen zich er bijvoorbeeld juist geïsoleerd door voelen omdat zij hun collega's minder vaak zien (Den Hengst et al., 2008). Ook mensen die behoefte hebben aan structuur en zekerheid zijn waarschijnlijk niet gebaat bij HNW (Slijkhuis, 2012). Belangrijk is ook dat de medewerker zelf zijn of haar grenzen kent en tegelijk flexibel is (Den Hengst et al., 2008).

Samenvattend blijkt uit bovenstaande dat de medewerker achter HNW moet staan en zelf de keuze moet krijgen om op deze manier te werken. Gemotiveerd zijn, discipline hebben, verantwoording nemen, flexibel zijn en zelfstandig en autonoom kunnen werken heeft hier een positieve invloed op. Ondanks dat er veel voordelen zitten aan HNW is niet iedereen per definitie gebaat bij HNW (MacDonnell, O'Neill, Kline & Hambley, 2009). Dit komt bijvoorbeeld door persoonlijkheid.

2.2.3 Elektronische toegang

Om effectief zowel individueel als met een team op afstand te kunnen werken is er behoefte aan continue ontwikkelingen op ICT-gebied. Denk hierbij aan portals waarbij gewerkt wordt met wiki's en het opslaan van bestanden op een locatie waar iedereen plaats- en tijdsonafhankelijk bij kan (Den Hengst et al., 2008). Baane et al. (2011) noemen de laatste ontwikkelingen van het web "web 2.0". Web 2.0 omschrijven zij als het interactieve internet: je ontvangt niet alleen van het internet, maar je draagt er zelf ook aan bij. Kennis, ervaringen, ideeën en activiteiten worden gedeeld met de hele wereld. Informatie is overal en voor iedereen beschikbaar en door sociale virtuele netwerken verspreidt informatie zich razendsnel. Ondanks dat er al veel mogelijk is, had in 2010 slechts de helft van de Nederlandse medewerkers die thuis werkt toegang tot de bedrijfssystemen (CBS, 2012).

Elektronische toegang is zowel voor het individu als het team belangrijk. Een team dat werkt volgens HNW wordt ook wel een virtueel team genoemd (Den Hengst et al., 2008). Den Hengst et al. (2008, p. 14) formuleren een virtueel team als volgt: een groep mensen die samenwerkt om een gemeenschappelijk doel te bereiken, waarbij de groepsleden ICT gebruiken om tot op zekere hoogte onafhankelijk van tijd, plaats en organisatie te kunnen communiceren en coördineren. Steeds meer bedrijven werken met virtuele teams omdat de afstand tussen het personeel steeds groter wordt. Voornamelijk in grote internationale en multiculturele ondernemingen komen dergelijke teams veel voor (Den Hengst et al., 2008). Bij het doorvoeren van wijzigingen in de technologie is het belangrijk dat het team achter deze wijzigingen staat. Daarom moeten managers open zijn over de ontwikkelingen die gaande zijn en hier met het team over praten. Externe factoren, zoals de mate waarin de concurrent gebruik maakt van virtuele team technologie en de waardering van de klant voor deze technologie, beïnvloeden de verwachte doeltreffendheid. Interne factoren zoals de leidinggevende en directe omgeving van virtuele team technologie zijn minder effectief. De mate van doeltreffendheid bepaalt de mate waarin een persoon wil investeren in het gestelde doel en hoe vastberaden iemand is als het moeizamer gaat (Schepers, De Jong, De Ruyter, Wetzels, 2011).

Kortom goede ICT voorzieningen zijn nodig om effectief tijd- en plaatsonafhankelijk te kunnen werken. Dit geldt zowel voor individueel als groepswerk. Bij grote wijzigingen op digitaal gebied, die invloed hebben op de manier van werken, is het verstandig het personeel hierbij te betrekken.

2.2.4 Sociale cohesie

Rajulton, Ravanera & Beaujot (2007, p. 462) definiëren sociale cohesie als 'something that glues us together' ofwel iets dat ons samenbindt. Sociale cohesie is één van de succesfactoren van moderne organisaties die ervoor kan zorgen dat medewerkers beter samenwerken en zich sterker betrokken voelen (Duyvendak & Veldboer, 2001 (zoals geciteerd in Peters et al., 2011); Kurland & Cooper, 2002). Het is dan ook aannemelijk dat de houding van de afdeling ten opzichte van HNW invloed heeft op het al dan niet tijd- en plaatsonafhankelijk werken.

Sociale cohesie draait om communicatie. Door HNW zien medewerkers elkaar mogelijk op een minder aantal dagen omdat zij thuiswerken. Doordat medewerkers hier alert op zijn hoeft dit niet te leiden tot slechtere communicatie (Baruch, 2000). Men ziet elkaar intensiever in de kantoortuin en spreken elkaar hier makkelijk aan (Blok et al., 2009; Lee & Brand, 2005; Vink et al., 2012). Niet

alleen op het individuele vlak, maar ook voor teams is sociale cohesie zeer belangrijk. De communicatie verloopt bij virtuele teams veelal via chatrooms, e-mail, conference call en beeldtelefoons. Naast het virtuele contact is ook face-to-face contact aan te raden om de voortgang te versnellen en het “wij gevoel” ofwel de team awareness te versterken (Den Hengst et al., 2008).

Een aantal factoren heeft invloed op de samenwerking binnen het team en het resultaat. Conflicten beïnvloeden de doelmatigheid en daarmee de gehele team performance. Hoe in het verleden is omgegaan met conflicten, en dan voornamelijk conflicten die de hele groep aangingen, voorspelt hoe de groep denkt om te kunnen gaan met conflicten in de toekomst. Het beïnvloedt de manier waarop de leidinggevende vertrouwen heeft in de effectiviteit van het team en de daadwerkelijke effectiviteit van de groep. Dit benadrukt het belang van een samenwerkend team in plaats van een competitief team (Alper, Tjosvold & Laws, 2000).

Sociale cohesie wordt positief geassocieerd met onder andere werktevredenheid. Een gebrek aan sociale cohesie kan juist leiden tot sociale isolatie (Rajulton et al., 2007). Er is een kans dat medewerkers zich geïsoleerd voelen van het bedrijf doordat zij te weinig aanwezig zijn. Naar het werk gaan zodat er interactie is met collega's is dan ook belangrijk voor het personeel om zich verbonden te blijven voelen met de organisatie (Baruch, 2000; Blok et al., 2009; Den Hengst et al., 2008).

Kortom er wordt verwacht dat de houding van de afdeling met betrekking tot HNW invloed heeft op het al dan niet tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Sociale cohesie verbindt de mensen met elkaar. Het voordeel van sociale cohesie is dat dit kan leiden tot werktevredenheid. Een gebrek hieraan kan juist leiden tot sociale isolatie.

2.2.5 Overige bevorderende factoren

Naast bovenstaande bevorderende factoren heeft het type werk invloed op het al dan niet kunnen werken volgens HNW. Gezien de verschillen in taken binnen een functie is het niet mogelijk om voor een complete sector of functiegroep te kijken wat de mogelijkheden zijn. Dit moet per individu worden bekeken. Iemand in de dienstensector met administratieve taken kan bijvoorbeeld voor een deel van de werkzaamheden zelf zijn tijd indelen en eventueel thuis uitvoeren (Bailey & Kurland, 2002; Bijl, 2009). Ook voor functies waarbij het op het eerste oog noodzakelijk lijkt om aanwezig te zijn, zoals in een ziekenhuis, de dienstensector of een fabriek kan HNW worden toegepast. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de medewerkers zeggenschap te geven over het werkrooster (Bijl, 2009). Gezien de opzet van dit onderzoek worden deze factoren niet meegenomen in het model.

2.3 Effecten van het nieuwe werken

De volgende effecten van het nieuwe werken worden meegenomen in dit onderzoek: efficiëntie (Ten Brummelhuis, Bakker, Hetland & Keulemans, 2012; Hurme, 2005; Rennecker & Godwin, 2005), tevredenheid (Baruch, 2000; Den Hengst et al., 2008; Kim, 2002), vitaliteit (Blok et al., 2009; Steward, 2001), werkdruk (Bakker, Ten Brummelhuis, Prins & Van der Heijden, 2011; Den Hengst et al., 2008) en betrokkenheid (Ten Brummelhuis et al., 2012).

2.3.1 Meer efficiëntie

Uit diverse onderzoeken is naar voren gekomen dat tijd- en plaatsonafhankelijk en resultaatgericht werken leiden tot meer efficiëntie (Ten Brummelhuis et al., 2012; Hurme, 2005; Rennecker & Godwin, 2005). Een belangrijke efficiëntieslag kan worden behaald als de locatie aansluit op de werkzaamheden. Dit wil zeggen dat werk waarvoor men zich moet concentreren beter thuis kan worden uitgevoerd omdat hier minder afleiding is (Bijl, 2009; Den Hengst et al., 2008). Dit werkt mogelijk beter dan een stiltewerkplek omdat er dan nog afspraken zijn en collega's die naar binnen lopen. Door HNW heeft men minder reistijd (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000; Gajendran & Harrison, 2007). Ten Brummelhuis et al. (2012) zien vooral tijdwinst door het e-mailen van taken en afspraken doordat dit overzichtelijker en sneller is te verspreiden dan op papier. Doordat mensen via de digitale weg vaak sneller to the point komen kan tevens efficiënter worden gewerkt (Den Hengst et al., 2008; Kraut, Fish, Root & Chalfonte, 2002). Onder efficiëntie wordt in dit onderzoek verstaan: een inspanning met zo weinig mogelijk tijd of geld uitvoeren (Bedrijfseconomische begrippen, z.d.).

Volgens Gajendran & Harrison (2007) is er bij het toepassen van HNW sprake van efficiënte communicatie. Een verhoogde efficiëntie heeft tevens invloed op de mate van tevredenheid,

betrokkenheid en dit heeft een positieve invloed op de vitaliteit en de balans tussen werk en privé (Ten Brummelhuis et al., 2012). Naast efficiëntie is gebleken dat de communicatie tussen virtuele teams effectiever is dan bij de face to face teams (Warkentin, Sayeed & Hightower, 1997). Er moet wel voor worden gewaakt dat men elkaar ook in het echt blijft zien en zich bewust is van de communicatie (Den Hengst et al., 2008).

Efficiëntie wordt samenvattend bereikt door minder afleiding door thuis te werken, minder reistijd, e-mailen van afspraken, betere communicatie en het sneller to the point komen. Daardoor is men mogelijk meer tevreden, vitaler en is er wellicht een betere balans tussen werk en privé.

2.3.2 Hogere tevredenheid

Het lijkt erop dat HNW leidt tot een hogere tevredenheid (Bijl, 2009; Blok et al., 2012; Crossan & Burton, 1993; Gajendran & Harrison, 2007; Kelliher & Anderson, 2008). Volgens Kelliher & Anderson (2008) is een belangrijke reden voor deze verhoogde tevredenheid dat medewerkers meer keuzevrijheid hebben. Een hogere mate van tevredenheid is zowel bij de publieke als private sector gemeten als medewerkers het gevoel hebben bij te kunnen dragen aan strategische planning en de leidinggevende hier goed over communiceert. Ook virtuele teams zijn meer tevreden dan face- to- face teams (Warkentin et al., 1997). Daarnaast worden vrijheid en flexibiliteit, wat typisch hoort bij HNW, vaak gewaardeerd met als resultaat een verhoogde tevredenheid (Crossan & Burton, 1993). Met tevredenheid wordt in dit onderzoek bedoeld: een gemoedstoestand waarbij het individu niet naar meer verlangt dan er reeds aanwezig is (Online encyclopedie, z.d.).

In Nederland is zowel op een hogeschool als een universiteit onderzoek gedaan naar de invloed van flexibele werkplekken op de school op de mate van tevredenheid. Volgens Van der Voordt & Van der Klooster (2008) leidt het hebben van flexibele werkplekken binnen Avans Hogescholen niet op alle vlakken tot een hogere tevredenheid. De medewerkers waren wel tevreden over de moderne architectuur, de IT voorzieningen, de manier waarop het gebouw bijdraagt aan de communicatie en de sociale interactie. Bepaalde onderdelen zoals het gebrek aan opslagruimte, concentratieruimtes en de mogelijkheid tot het hebben van vertrouwelijke gesprekken zorgden juist voor ontevredenheid. Gorgievski, Van der Voordt, Van Herpen & Van Akkeren (2010) hebben onderzoek gedaan in de faculteit van architectuur van de Technische Universiteit Delft. Hier vonden zij dezelfde negatieve gevolgen. Uit hun onderzoek kwam naar voren dat de medewerkers wel positief waren over de functionaliteit van de werkruimtes en de mogelijkheid om elkaar te ontmoeten. Volgens Lee & Brand (2005) leidt het hebben van persoonlijke controle over de fysieke werkplaats, zoals op hoogte verstelbare werkplekken en het makkelijk toegankelijk maken van ontmoetingsplaatsen tot een hogere tevredenheid. Tevreden medewerkers hebben gemiddeld minder ziekteverzuim en er is minder ongewenst verloop onder deze groep (Bijl, 2009; Den Hengst et al., 2008).

De resultaten over de invloed van de mate van telewerken en de tevredenheid lopen uiteen. In het onderzoek van Peters et al. (2011) kwam naar voren dat er een hogere mate van tevredenheid is bij medewerkers die één dag in de week of meer telewerken dan bij de groep die minder dan één dag in de week telewerkt. Vink et al. (2012) vonden echter geen waarneembaar verschil. Dit laatste onderzoek is uitgevoerd onder medewerkers met hetzelfde beroep. Mogelijk zijn de verschillen verklaarbaar door de verschillende beroepsgroepen.

Het lijkt erop dat HNW leidt tot meer tevredenheid, echter is hier nog niet voldoende onderzoek naar gedaan. Onder andere door de medewerkers persoonlijke controle te geven over de werkplaats en de vrijheid die zij krijgen, is men vaak meer tevreden. Tevredenheid blijft echter lastig te meten omdat dit vaak een gevolg is van een ander effect. Zo kan thuiswerken leiden tot meer tevredenheid, omdat medewerkers vinden dat dit zorgt voor meer concentratie, creativiteit of een betere balans tussen privé en werk (Baruch, 2000; Den Hengst et al., 2008; Kim, 2002).

2.3.3 Betere vitaliteit

Onder vitaliteit wordt verstaan een staat van lichamelijke, geestelijke en sociale gezondheid (Vink et al., 2012). De invloed van HNW op de gezondheid is slechts oppervlakkig onderzocht. Resultaten lopen uiteen van geen effect (Vink et al., 2012) tot een positief gemeten effect (Blok et al., 2009; Steward, 2001; Gajendran & Harrison, 2007). Blok et al. (2009) vonden aanwijzingen dat een betere gezondheid wordt ervaren als de medewerkers zelf kunnen kiezen waar ze werken. Dit lijkt samen te

hangen met het ziekteverzuim dat afneemt (Den Hengst et al., 2008). Lichamelijk en emotionele welzijn en daarnaast de mate van balans tussen werk en privé worden gebruikt om de mate van vitaliteit te meten.

Uit het onderzoek van Steward (2001) bleek dat er een complexe interactie is tussen werk, gezondheid, familie en sociale en omgevingsfactoren. Het uitvoeren van diverse rollen kan een negatieve invloed hebben op de uitvoering hiervan. Dit resulteert in verhoogde stress, werkkuitputting en andere gezondheidsgerelateerde problemen (Boyar & Mosley, 2007). Door zelf de werktijden in te mogen delen en indien gewenst thuis te werken kan een betere balans worden bereikt tussen privé en werk (Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2000; Gajendran & Harrison, 2007; Vink et al., 2012). De perceptie van een werknemer dat een organisatie waarde hecht aan werk en privé balans heeft een positieve invloed op het gedrag en de gevoelens van de werknemer (Thompson et al., 1999). Er zijn diverse positieve gevolgen van een goede balans tussen privé en werk. Een mogelijk voordeel is de verlaging van stress, een hogere tevredenheid, lager ziekteverzuim en minder gezondheidsgerelateerde problemen onder werknemers (Baruch, 2000; Den Hengst et al., 2008; Mauno, Kinnunen & Piitulainen, 2005). Ook de reistijd verminderen zorgt voor minder stress en ergonomische problemen (Steward, 2001). Steward (2001) suggereert echter dat er mogelijk niet een direct verband is tussen telewerken en de lichamelijke gezondheid. Zij verwacht dat de symptomen anders worden geïnterpreteerd door de medewerkers en als minder ernstig worden ervaren.

Bakker et al. (2011) hebben onderzoek gedaan naar (1) "job demands" ofwel een hoge werkdruk, emotionele en cognitieve eisen en (2) "job resources" ofwel participatie in het maken van keuzes, coaching van leidinggevende, feedback en mogelijkheden om te ontwikkelen. Uit hun onderzoek bleek dat bij een hoge job demand een verhoogde kans is op een burn-out. Een burn-out is positief gerelateerd aan gezondheidsproblemen en de intentie om ontslag te nemen. Als de medewerker hoge job demands en lage job resources ervaart dan heeft de partner van deze medewerker het gevoel dat er een gebrek aan werk-privé balans is. Als de job resources echter hoog waren, dan waren de job demands niet gerelateerd aan het missen van een werk-privé balans (Bakker et al., 2011).

Een nadeel van het nieuwe werken met betrekking tot vitaliteit kan zijn dat thuiswerkers de sociale druk voelen om in tijden van ziekte belangrijke deadlines te halen. Dit omdat zij bang zijn dat de werkgever niet erkent dat iemand die thuiswerkt een werkgerelateerde ziekte kan krijgen (Steward, 2001). Bij telewerken is er mogelijk minder oog voor de gezondheid van het personeel wat op de lange termijn een negatief effect kan hebben (Steward, 2001). Dit zou komen doordat leidinggevendenden het personeel minder vaak zien. Op de lange termijn pakt een thuiswerker soms te weinig rust en nemen zij niet altijd pauze (Steward, 2001). Ook kan het combineren van privé en werk de medewerker juist het gevoel geven altijd te werken (Baruch, 2000) en de grens tussen privé en werk doen vervagen (Den Hengst et al., 2008).

Kortom: vitaal voelen lijkt dus samen te hangen met het hebben van meer vrijheid op het werk waardoor een betere balans kan worden gevonden tussen werk en privé. Hierdoor wordt mogelijk minder stress ervaren, is men meer tevreden, is er minder ziekteverzuim en zijn er minder gezondheidsgerelateerde problemen. Een mogelijk nadeel is dat er minder oog is voor de gezondheid door de leidinggevende en de medewerker het gevoel heeft altijd te werken.

2.3.4 Lagere werkdruk

Werkdruk beïnvloedt het gevoel van balans tussen werk en privé zoals omschreven staat bij vitaliteit. Als er een te hoge werkdruk is dan is de hoeveelheid werk of de hoeveel tijd dat dit kost niet goed ingeschat. Daarom wordt de werkdruk gemeten door te vragen of er voldoende tijd is om de taken naar behoren af te ronden.

Volgens Den Hengst et al. (2008) ervaart de gemiddelde virtuele werker een hoge werkdruk. Zij vinden dat zij erg snel moeten werken, extra hard moeten werken, veel werk hebben en onvoldoende tijd hebben om hun werkzaamheden af te krijgen (Den Hengst et al., 2008). Om de werkdruk te minimaliseren is zelfmanagement belangrijk. Daarnaast is er een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevende om dit goed in te schatten (Den Hengst et al., 2008).

Wat het effect is van het nieuwe werken op werkdruk is niet goed duidelijk. Het niet goed uitvoeren van HNW en telewerken kan in elk geval zorgen voor meer werkdruk. Een coachende leidinggevende kan hier juist een positief effect op hebben. Het is daarom belangrijk dat zowel de medewerker als de leidinggevende hier voor waakt.

2.3.5 Hogere betrokkenheid

Betrokkenheid wordt veelal opgedeeld in drie dimensies, namelijk continuance commitment, normative commitment en affective commitment. Continuance commitment staat voor medewerkers die betrokken zijn met een organisatie omdat het verlaten van de organisatie hoge kosten met zich meebrengt. Normative commitment betekent dat medewerkers zich moreel verplicht voelen om bij de organisatie te blijven. Tot slot wordt affective commitment omschreven als een emotionele gebondenheid aan, identificatie met en geïnvolveerdheid bij de organisatie (Meyer, Allen & Smith, 1993). Affectieve betrokkenheid heeft de hoogste voorspellende waarde ten opzichte van positieve uitkomsten en wordt met meer voordelen op de langere termijn geassocieerd (Meyer et al., 1993). Daarom wordt deze dimensie gebruikt in dit onderzoek.

Indien men gebruik maakt van de geboden faciliteiten zoals tijd- en plaatsonafhankelijk werken dan wordt mogelijk een grotere mate van betrokkenheid met de organisatie bereikt en daarnaast leidt dit tot het minder vaak nemen van ontslag (Kossek, Lautsch & Eaton, 2006; Thompson et al., 1999). Het hebben van betrokken medewerkers is voor een bedrijf positief en leidt tot minder intenties tot het nemen van ontslag (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Het dagelijks werken volgens HNW was in het onderzoek van Ten Brummelhuis et al. (2012) positief gerelateerd aan betrokkenheid. Deze medewerkers hebben de mogelijkheid om zelf keuzes te maken over wanneer en waar zij werken. Deze verantwoordelijkheid leidt mogelijk tot het hebben van meer betrokken medewerkers (Bijl, 2009; Ten Brummelhuis et al., 2012; Den Hengst et al., 2008). Ook “job resources” ofwel participatie in het maken van keuzes, coachende leidinggevende, feedback en mogelijkheden om te ontwikkelen, leidt tot een hogere betrokkenheid. Wel moet er voor worden gewaakt dat het werken op afstand niet leidt tot het ervaren van een grotere afstand. Medewerkers kunnen zich hierdoor geïsoleerd voelen van de organisatie (Den Hengst et al., 2008). Hoge “job demands” ofwel werkdruk, emotionele en cognitieve eisen en een gebrek aan job resources kan leiden tot een burn-out. Dit heeft een negatieve invloed op de betrokkenheid (Bakker et al., 2011).

Het lijkt erop dat medewerkers door te werken volgens HNW meer betrokken zijn. Echter moet er voor worden gewaakt dat elkaar minder vaak zien leidt tot meer afstand.

2.3.6 Overige effecten

In de literatuur zijn, zonder compleet te zijn, nog andere effecten beschreven die niet nader worden onderzocht in deze scriptie, maar het benoemen waard zijn. Mits HNW goed wordt toegepast zal waarschijnlijk de effectiviteit omhoog gaan. Een team kan pas effectief werken als het doel, de taken en gewenste uitkomsten duidelijk zijn (Hertel et al., 2004). Indien niet goed gebruik wordt gemaakt van HNW, zoals van de projectruimtes of stiltewerkplekken, kan HNW juist leiden tot minder effectiviteit (Bailey & Kurland, 2002; Bijl, 2009; Blok et al., 2009; Lee & Brand, 2005; Vink et al., 2012).

Voor een organisatie is een andere interessante bijkomstigheid dat de arbeidsmarkt wordt vergroot. Doordat mensen niet of minder hoeven te reizen is het mogelijk voor een aantal groepen om (meer uren) te werken. Tevens wordt het mogelijk om de juiste persoon op de klus te zetten onafhankelijk van waar deze persoon woont (Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2000). Ook kan er een financieel voordeel worden bereikt doordat 30 tot 40% minder werkplekken nodig zijn. Daarnaast is er ruimtewinning doordat kantoren open zijn en minder archiefruimte nodig is (Blok et al., 2009; Vink et al., 2012). Om ervoor te zorgen dat iedereen aan een goede werkplek zit, zijn in hoogte verstelbare bureaus en stoelen wel noodzakelijk.

Thuiswerken heeft mogelijk een negatieve invloed op professionele ambities en mogelijkheden (Baruch, 2000). Zij die minder aanwezig zijn worden mogelijk eerder vergeten wanneer er promotie-keuzes worden gemaakt. Dit benadrukt het belang van het hebben van goed contact met de werkvloer.

Het meten van het effect van het nieuwe werken als totaal blijft lastig. Dit omdat het nieuwe werken bestaat uit een totaalpakket van diverse onderdelen die het effect van elkaar versterken (Blok et al., 2012). Als een aspect niet goed wordt uitgevoerd, dan heeft dit invloed op het resultaat. Denk bijvoorbeeld aan slecht leiderschap (Blok et al., 2012), niet de mogelijkheid hebben om op strategisch niveau mee te denken (Kim, 2002) en het niet hebben van de juiste ICT voorzieningen.

2.4 Rol van achtergrondvariabelen

Uit de literatuurstudie blijkt dat de mate waarin wordt gewerkt volgens HNW, de bevorderende factoren en de effecten worden beïnvloed door diverse achtergrondvariabelen. De belangrijkste is volgens het CBS (2011) het opleidingsniveau. Daarnaast lijken het geslacht (CBS, 2012) en de leeftijd (CBS, 2011) invloed te hebben op in hoeverre wordt gewerkt volgens HNW.

2.4.1 Ondersteunend en beheerspersoneel/ wetenschappelijk personeel

Binnen de UT wordt de opdeling gemaakt tussen ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) en wetenschappelijk personeel (WP). Onder wetenschappelijk personeel wordt iedereen verstaan die onderzoek en onderwijs uitvoert. Het overige personeel valt onder ondersteunend en beheerspersoneel. Dit is een erg brede groep waar onder andere de volgende afdelingen onder vallen: Marketing en Communicatie, Bibliotheek en Archief, Human Resources, Financiële Zaken, Facilitair Bedrijf, maar bijvoorbeeld ook het secretariaat en het CvB. In de literatuur is helaas weinig te vinden over verschillen tussen deze twee groepen. Wel is het duidelijk dat WP kenniswerkers zijn. Voor kenniswerkers is het relatief makkelijk om op afstand te werken (Den Hengst et al., 2008). Volgens Stam (2007) moet bij kenniswerkers niet worden verteld wat ze moeten doen, maar hoe ze hen kunnen ondersteunen. Dit houdt in dat de aansturing vrij is en de medewerkers zelf de verantwoordelijkheid moet nemen om het werk zo goed mogelijk uit te voeren. Het OBP is te divers om hier wat over te kunnen zeggen.

Aangezien volgens het CBS (2011) het opleidingsniveau veel invloed heeft op het al dan niet thuiswerken wordt ingeschat dat WP gemiddeld vaker thuiswerkt dan OBP. Wetenschappelijk personeel is altijd hoog opgeleid en onder het OBP personeel vallen ook lager opgeleide medewerkers. Ook is het de verwachting dat bij het WP, die vallen onder kenniswerkers, de vrijheid goed zal worden ontvangen.

2.4.2 Geslacht

In 2010 werkten mannen in Nederland gemiddeld iets vaker (30%) vanaf een andere locatie dan vrouwen (25%) (CBS, 2012). Een verschil tussen mannen en vrouwen kwam in het onderzoek van Baruch (2000) echter niet naar voren. Hij deed onderzoek onder gelijke professionals en vond daarbij geen verschillen. Verschillen tussen mannen en vrouwen komen volgens Baruch (2000) mogelijk meer door het beroep dan het geslacht. In Nederland is het percentage vrouwen in hogere technische en wetenschappelijke beroepen gelijk aan dat van de mannen. Dit geldt echter niet voor alle arbeidsgroepen (CBS, 2009b). Mogelijk zal het aantal mannen en vrouwen die de komende jaren thuiswerkt wijzigen. Dit doordat steeds meer demografische veranderingen plaatsvinden in de arbeidsmarkt waarbij een verschuiving in het gezinsleven van mannen en vrouwen te zien is (Prenaux et al., 2007). Steeds meer vrouwen gaan werken en blijven ook na het krijgen van een kind werken. Hierdoor worden de rollen die vrouwen, zowel thuis als op het werk, hebben complexer (CBS, 2012). Tegenwoordig hebben mannen ook steeds meer rollen, zijn zij actiever betrokken bij het gezinsleven en helpen zij vaker in het huishouden (CBS, 2012). Het resultaat is dat ook zij steeds vaker een conflict ervaren (Thompson et al., 1999).

De mogelijkheid om thuis te kunnen werken kan bijdragen aan het combineren van diverse rollen op het werk en thuis (Sullivan & Lewis, 2001; Thompson et al., 1999). Voornamelijk vrouwen met kinderen krijgen meer faciliteiten aangeboden dan mannen en zij maken hier ook vaker gebruik van. Voorbeelden van dergelijke faciliteiten zijn ouderverlof, parttime werken, flexwerken, kinderopvang op het werk en thuiswerken (Bragger et al., 2005; Kossek et al., 2006). Opvallend is dat vrouwen die thuiswerken (vooral moeders) vaker de neiging hebben om werk en familie te combineren binnen de flexibiliteit van de werkuren. Mannen zijn meer geneigd om ook thuis de werktijden aan te houden (Sullivan & Lewis, 2001).

Kortom de invloed van het geslacht is nog onduidelijk. Mogelijk komen eventuele verschillen tussen man en vrouw niet zozeer door het geslacht, maar door achterliggende beïnvloedingsfactoren zoals de functie en de rol die een persoon thuis heeft.

2.4.3 Leeftijd

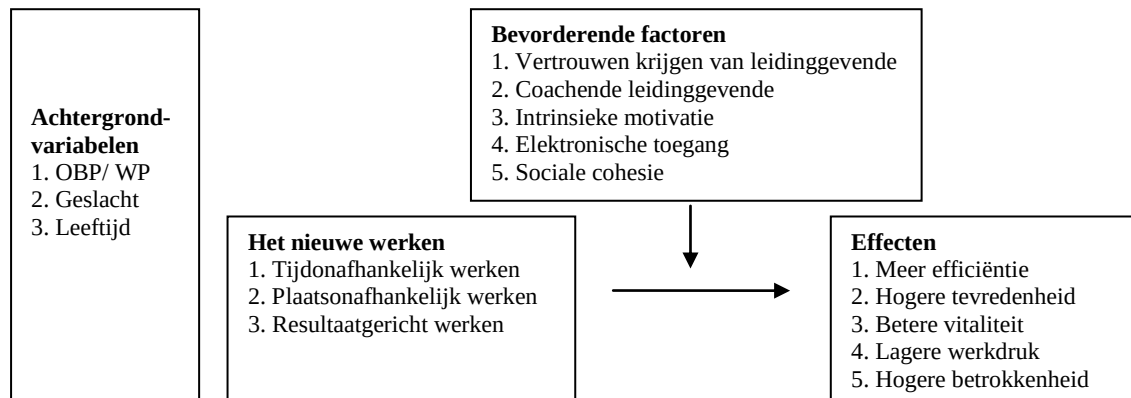
Of de leeftijd invloed heeft op de mate waarin plaats- en tijdonafhankelijk wordt gewerkt is nog niet geheel duidelijk. Volgens het CBS (2011) werkten in 2010 10% van de medewerkers onder de 25 jaar thuis. Tussen de 25 en 55 jaar en 55 en 65 jaar werd meer thuisgewerkt (respectievelijk 30% en 32%). Dit verschil komt mogelijk door de sectoren waar jongeren werkzaam zijn (CBS, 2011). Deze resultaten komen niet overeen met wat Bijl (2009) omschrijft. Hij geeft aan dat de oudere generatie werk en privé vaak gescheiden wil houden en de jongere generatie juist behoefte heeft aan meer keuzevrijheid. Dit heeft volgens hem vaak ook te maken met het op deze manier kunnen combineren van werk en zorgtaken.

2.2.4 Overige invloeden

Ook hoeveel medewerkers bij een bedrijf in dienst zijn beïnvloedt hoe vaak thuis wordt gewerkt. In een kwart van de organisaties met meer dan 1.000 werknemers telewerkt men, bij kleine bedrijven met minder dan 50 werknemers is dit ruim 10% (CBS, 2012). Aangezien onderzoek wordt gedaan binnen één organisatie wordt de invloed van het aantal medewerkers niet meegenomen.

2.5 Conceptueel model

Op basis van het theoretische kader is gekomen tot een conceptueel model. In dit model, die te vinden is in figuur 1, is te zien dat HNW leidt tot diverse effecten.



Figuur 1: model van het nieuwe werken en daarbij behorende effecten en bevorderende factoren

Op basis van het theoretische kader zijn de volgende hypothesen opgemaakt:

- Hypothese 1a: WP werkt vaker tijdonafhankelijk dan OBP
- Hypothese 1b: WP werkt vaker plaatsafhankelijk dan OBP
- Hypothese 1c: WP werkt vaker resultaatgericht dan OBP
- Hypothese 2a: Resultaatgericht werken leidt tot de volgende effecten: meer efficiëntie, hogere tevredenheid, betere vitaliteit, lagere werkdruk en hogere betrokkenheid
- Hypothese 2b: Tijdonafhankelijk werken leidt tot de volgende effecten: meer efficiëntie, hogere tevredenheid, betere vitaliteit, lagere werkdruk en hogere betrokkenheid
- Hypothese 2c: Plaatsafhankelijk werken leidt tot de volgende effecten: meer efficiëntie, hogere tevredenheid, betere vitaliteit, lagere werkdruk en hogere betrokkenheid
- Hypothese 3a: De houding van de leidinggevende (vertrouwen krijgen en coachende leidinggevende) heeft een positief modererend effect op de relatie tussen HNW en de effecten
- Hypothese 3b: De intrinsieke motivatie van de medewerker heeft een positief modererend effect op de relatie tussen HNW en de effecten
- Hypothese 3c: Elektronische toegang heeft een positief modererend effect op de relatie tussen HNW en de effecten
- Hypothese 3d: Sociale cohesie heeft een positief modererend effect op de relatie tussen HNW en de effecten

Hoofdstuk 3: Methode

Er is zowel een kwantitatief als kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Met behulp van het kwantitatieve onderzoek wordt cijfermatig inzicht verkregen en is het mogelijk om procentuele verhoudingen binnen een groep weer te geven en te vergelijken. Het doel van het kwalitatief onderzoek is het verkennen en inzichtelijk maken van een thema of vraagstuk.

3.1 Kwantitatief onderzoek

Eerst is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd om cijfermatig inzicht te krijgen in de mening van de UT medewerkers.

3.1.1 Respondenten en werving

De UT hecht veel waarde aan de mening van de medewerkers. Daarom wordt getracht om elke twee jaar een medewerkersonderzoek uit te voeren. In verband met praktische overwegingen is ervoor gekozen om hier een aantal vragen aan toe te voegen. Deze vragenlijst is in mei 2012 verstuurd door een extern onderzoeksbureau. Zij hebben, met als doel de respons te verhogen, twee herinneringen verstuurd. Gezien de eisen met betrekking tot de vraagstelling en de mogelijkheid om maximaal drie vragen toe te voegen, zijn er drie vragen over tijdonafhankelijk, plaatsonafhankelijk en elektronische toegang toegevoegd.

De vragenlijst is gemaild naar alle 3.174 medewerkers van de UT. Uiteindelijk hebben 1.800 medewerkers (57%) de vragenlijst ingevuld. Om de gegevens te kunnen analyseren, maar de anonimiteit te garanderen, zijn drie datasets afgegeven door het externe bureau. Elke dataset bevat één achtergrondvariabele die zij vooraf hadden samengevoegd; vier leeftijdscategorieën, geslacht en het soort personeel (OBP of WP). Door deze beperking is het niet mogelijk om bijvoorbeeld geslacht en leeftijd met elkaar te combineren.

3.1.2 Operationalisering

In deze paragraaf wordt weergegeven hoe een onderdeel is gemeten. Dit kan zijn door middel van één vraag of meerdere vragen. In bijlage 1 is de vragenlijst opgenomen.

Het nieuwe werken

HNW is gemeten met drie kenmerken: (1) tijdonafhankelijk werken: 'Ik word in staat gesteld om mijn werktijden flexibel in te delen', (2) plaatsonafhankelijk werken: 'Ik word in staat gesteld om te werken op verschillende werkplekken op de Universiteit Twente, thuis of op een andere locatie' en (3) resultaatgericht werken: 'Ik weet welke resultaten van mij worden verwacht' en 'Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan welke doelen ik moet behalen'. De vragen zijn beantwoord met een vijfpunts Likert-schaal (1= helemaal mee eens, 5= helemaal niet mee eens).

Bevorderende factoren

Gezien de eisen met betrekking tot het aanleveren van de vragen en beschikbare data is ervoor gekomen om vijf bevorderende factoren mee te nemen in het onderzoek. Deze factoren zijn: (1) vertrouwen krijgen van leidinggevende: 'Ik heb de ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren', 'Ik krijg de ruimte om verbeteringen in mijn werk aan te brengen' en 'Ik krijg voldoende de kans om te doen waar ik goed in ben', (2) coachende leidinggevende: 'Als ik het goed doe, dan hoor ik dat van mijn direct leidinggevende', 'Als er verbeterpunten voor mij zijn, dan hoor ik het van mijn direct leidinggevende', 'Mijn direct leidinggevende motiveert me in mijn werk', 'Mijn direct leidinggevende moedigt initiatief aan', 'Mijn direct leidinggevende is besluitvaardig', 'Mijn direct leidinggevende ziet wat mijn kwaliteiten en talenten zijn' en 'Mijn direct leidinggevende stimuleert samenwerken', (3) intrinsieke motivatie: 'Ik zet me in om mezelf voortdurend te verbeteren' en 'Ik doe graag iets extra's om bij te dragen aan het succes van de Universiteit Twente', (4) elektronische toegang: 'Ik beschik over voldoende middelen (apparatuur en faciliteiten) om mijn werk goed uit te voeren', (5) sociale cohesie: 'Ik ben tevreden over de kwaliteit van het werkoverleg binnen mijn afdeling/team', 'Ik ervaar een goede samenwerking binnen mijn afdeling/team' en 'Ik ervaar een goede samenwerking tussen

verschillende afdelingen/teams'. De vragen konden worden beantwoord met behulp van een vijfpunts Likertschaal (1= helemaal mee eens, 5= helemaal niet mee eens).

Effecten

De volgende effecten zijn gemeten: (1) efficiëntie: 'Ik word in staat gesteld om binnen de Universiteit Twente efficiënt te werken' en 'Binnen mijn afdeling/team wordt efficiënt gewerkt', (2) tevredenheid: 'Ik ben tevreden over het werken bij de Universiteit Twente', 'Ik ben tevreden over mijn werkzaamheden', 'Ik heb plezier in mijn werk' en 'Ik ben tevreden met de Universiteit Twente als organisatie om voor te werken', (3) vitaliteit: 'Mijn werk geeft mij energie', 'Ik kan mijn werk lichamelijk goed aan', 'Ik kan mijn werk, emotioneel gezien, goed aan', 'Ik ervaar een goede balans tussen werk en privé' en 'Ik voel me fit', (4) werkdruk: 'Ik heb voldoende tijd om mijn taken naar behoren af te ronden', (5) betrokkenheid: 'Ik ben er trots op onderdeel uit te maken van de Universiteit Twente' en 'Ik heb het gevoel dat ik bij de Universiteit Twente pas'. Ook deze vragen konden worden beantwoord met behulp van een vijfpunts Likertschaal (1= helemaal mee eens, 5= helemaal niet mee eens).

Achtergrondvariabelen

De achtergrondvariabelen die volgens de literatuur invloed kunnen hebben op de relatie tussen HNW en de effecten zijn: (1) leeftijd (jonger dan 30 jaar, 30- 39 jaar, 40- 49 jaar en 50 jaar en ouder), (2) geslacht (man/ vrouw) en (3) wetenschappelijk personeel (WP) of ondersteunend en beheerspersoneel (OBP).

3.2 Kwalitatief onderzoek

Het doel van het kwalitatieve onderzoek was om meer zicht te krijgen in wat door WP wordt verstaan onder tijd- en plaatsonafhankelijk en resultaatgericht werken en inzicht te krijgen in de effecten die zij ervaren. Er is gekozen voor een interview zodat het mogelijk is om door te vragen. Om te meten of de respondenten hetzelfde verstaan onder de diverse constructen met betrekking tot het nieuwe werken is eerst gevraagd naar wat zij er onder verstaan. Vervolgens zijn de onderwerpen, als deze inhoudelijk niet overeenkwam met het beeld dat de respondent hiervan had, toegelicht.

3.2.1 Respondenten en werving

Een kwalitatief onderzoek is uitgevoerd onder zes medewerkers van de UT. Gekozen is voor WP van de technische faculteit Construerende Technische Wetenschappen (CTW). Er is voor CTW gekozen in verband met de contacten die de onderzoekster daar heeft. Het interview is afgenomen bij twee hoogleraren, twee universitair docenten en twee promovendi (aio's). Iedereen die is benaderd wou meewerken. Twee respondenten gaven echter aan niet binnen drie weken tijd te hebben, daarom zijn hiervoor twee andere medewerkers benaderd. De respondenten zijn erop geselecteerd dat ze vaak bereid zijn om deel te nemen aan activiteiten buiten hun primaire werkzaamheden om. In week 44 en 45 zijn de respondenten telefonisch benaderd om een afspraak in te plannen. Hierbij is aangegeven dat vragen worden gesteld over tijd- en plaatsonafhankelijk werken en resultaatgericht werken. Alle interviews zijn afgenomen in week 46 en 47. Het interview duurde zoals verwacht ongeveer één uur en is afgenomen in het kantoor van de respondent of een vergaderruimte. Vooraf is aangegeven waarom dit onderzoek wordt afgenomen, waar de vragen grofweg over gaan, wat met de resultaten wordt gedaan en dat de antwoorden van de respondent niet te herleiden zijn aangezien de gegeven antwoorden niet per respondent worden uitgewerkt en gebruikt. Het interview is opgenomen en de resultaten zijn vervolgens uitgewerkt en te vinden in het volgende hoofdstuk.

3.2.2 Operationalisering

De operationalisering zoals deze te vinden is in het theoretische kader is voor het kwalitatief onderzoek gebruikt. In bijlage 2 is het interviewschema te vinden. Dit schema diende als leidraad. In de praktijk zijn enkele vragen door elkaar gesteld.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven. Allereerst wordt ingegaan op het kwantitatief onderzoek, vervolgens op het kwalitatief onderzoek.

4.1 Kwantitatief onderzoek

Om een beeld te geven van de populatie en de gegeven antwoorden worden eerst de achtergrondvariabelen en de mate waarin tijd- en plaatsonafhankelijk en resultaatgericht wordt gewerkt weergegeven. Daarna volgen de gemiddelde scores van de gegeven antwoorden, de betrouwbaarheid van het meetinstrument, de correlaties tussen de diverse constructen, de effecten van het nieuwe werken, de invloed van de bevorderende factoren en tot slot wordt de invloed van de achtergrondvariabelen besproken.

4.1.1 Achtergrondvariabelen

Een overzicht van hoe de populatie is verdeeld is weergegeven in tabel 1. In totaal hebben 1800 medewerkers de vragenlijst ingevuld. Dit is 57% van alle medewerkers.

	Aantallen respondenten (percentage)	Aantallen UT gemeenschap (percentage)
Geslacht		
Man	1058 (59%)	1922 (60%)
Vrouw	742 (41%)	1227 (40%)
Leeftijd		
Jonger dan 30	350 (19%)	619 (20%)
30- 39 jaar	473 (26%)	865 (27%)
40- 49 jaar	478 (27%)	731 (23%)
50 jaar en ouder	499 (28%)	934 (30%)
Functie		
Ondersteunend – en beheerspersoneel	894 (50%)	1314 (42%)
Wetenschappelijk personeel	906 (50%)	1835 (58%)

Tabel 1: achtergrondvariabelen

Het aantal respondenten is met 1800 (57%) hoog te noemen. In verhouding hebben er iets meer WP dan OBP gereageerd. Verder is het een mooie afspiegeling van de totale UT gemeenschap.

4.1.2 Het nieuwe werken

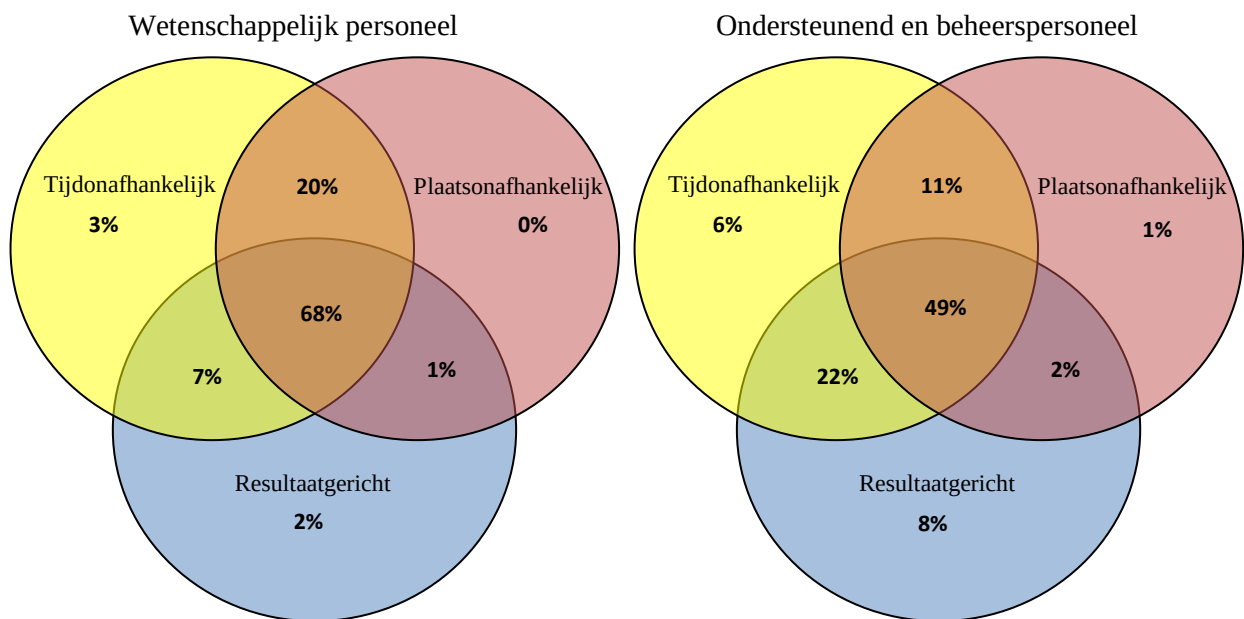
Allereerst volgt een frequentietabel met daarin de score van het WP en OBP met betrekking tot de mate waarin zij werken volgens HNW.

	Vraag		Helemaal mee eens	Mee eens	Niet eens/ niet oneens	Oneens	Helemaal oneens	M (SD)
Tijd- onafhankelijk werken	Ik word in staat gesteld om mijn werktijden flexibel in te delen	Totaal	40%	50%	6%	3%	1%	1,8 (0,8)
		OBP	29%	56%	8%	6%	1%	2,0 (0,8)
		WP	51%	44%	3%	1%	1%	1,6 (0,7)
Plaats- onafhankelijk werken	Ik word in staat gesteld om te werken op verschillende werkplekken op de UT, thuis of op een andere locatie	Totaal	29%	46%	14%	9%	3%	2,1 (1,0)
		OBP	15%	45%	20%	15%	5%	2,5 (1,1)
		WP	41%	46%	8%	3%	2%	1,8 (0,8)
Sturen op resultaat	Ik weet welke resultaten van mij worden verwacht	Totaal	20%	60%	14%	6%	1%	2,1 (0,8)
		OBP	19%	64%	13%	4%	1%	2,0 (0,7)
		WP	20%	55%	16%	7%	2%	2,2 (0,9)
	Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan welke doelen ik moet behalen	Totaal	17%	45%	24%	11%	3%	2,4 (1,0)
		OBP	14%	45%	26%	11%	3%	2,4 (1,0)
		WP	20%	46%	21%	10%	4%	2,3 (1,0)

Tabel 2: frequentietabellen HNW (1= helemaal mee eens, 5= helemaal niet mee eens)

In totaal werkt 90% (1600 medewerkers) tijdonafhankelijk, 75% (1258 medewerkers) plaatsonafhankelijk en 71% resultaatgericht (1354 personen). WP werkt significant vaker tijdonafhankelijk ($t=10,88$, $p<0,001$) en plaatsonafhankelijk ($t=15,21$, $p<0,000$) dan OBP. Er is geen significant verschil gevonden tussen WP en OBP op het gebied van resultaatgericht werken.

Voor een duidelijk overzicht van hoeveel mensen aangeven te werken volgens één of meer van de drie kenmerken van HNW is deze informatie in een Venn diagram geplaatst. Van al het WP zijn er 33 personen (4%) die aangeven niet volgens één van de drie kenmerken te werken. Voor het OBP zijn dit 14 personen (2%). In het Venn diagram staan de medewerkers vermeld die minimaal bij één van de kenmerken heeft aangegeven op deze manier te werken.



Figuur 2: Venn diagram HNW met links WP en rechts OBP

De meeste medewerkers (WP 95% en OBP 85%) geven aan volgens twee of meer kenmerken te werken. 68% van het WP en 49% van het OBP geeft aan volgens alle drie de onderdelen te werken. Voornamelijk tijdonafhankelijk werken scoort voor beide groepen vrij hoog (98% voor WP en 88% voor OBP). WP scoort op de combinatie tijd- en plaatsonafhankelijk met 20% wat hoger dan het OBP met 11%. Bij het OBP is de combinatie tijdonafhankelijk en resultaatgericht met 22% gangbaarder vergeleken met 7% bij het WP.

4.1.3 Gemiddelden

In de onderstaande tabel zijn de gemiddelden (M) en de standaardafwijking (SD) weergegeven van de gemeten constructen. Voor de leesbaarheid is ervoor gekozen om de frequentietabel van de totale populatie in bijlage 3 te plaatsen.

	OBP <i>M (SD)</i>	WP <i>M (SD)</i>	Significant verschil	Totaal <i>M (SD)</i>
Vertrouwen van leidinggevende	2,11 (0,74)	2,02 (0,74)	**	2,06 (0,74)
Coachende leidinggevende	2,31 (0,78)	2,23 (0,83)	*	2,27 (0,81)
Intrinsieke motivatie	1,90 (0,57)	1,92 (0,63)		1,91 (0,60)
Elektronische toegang	2,30 (0,98)	1,94 (0,93)	***	2,11 (0,97)
Sociale cohesie	2,42 (0,68)	2,55 (0,84)	**	2,48 (0,77)

Efficiëntie	2,52 (0,80)	2,51 (0,85)		2,51 (0,83)
Tevredenheid	2,02 (0,58)	2,02 (0,61)		2,02 (0,59)
Vitaliteit	2,08 (0,56)	2,23 (0,61)	***	2,16 (0,59)
Werkdruk	2,36 (0,86)	2,43 (0,90)		2,39 (0,88)
Betrokkenheid	1,99 (0,68)	2,22 (0,81)	***	2,10 (0,76)

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

Tabel 3: gemiddelden constructen OBP en WP (1= helemaal mee eens, 5= helemaal niet mee eens)

WP heeft significant ($p<0,001$ respectievelijk $p<0,05$) vaker het gevoel dat de leidinggevende vertrouwen in hem of haar heeft en de leidinggevende een meer coachende rol inneemt. Het WP ervaart echter minder ($p<0,001$) sociale cohesie dan het OBP en hebben vaker elektronische toegang ($p<0,001$). Tot slot ervaren deze twee groepen ook andere effecten. Zo voelt het OBP zich significant meer vitaal ($p<0,001$) en meer betrokken ($p<0,001$) dan WP.

4.1.4 Betrouwbaarheid meetinstrument

Een aantal constructen zijn gemeten door middel van meerdere vragen. Om te controleren of deze vragen inderdaad hetzelfde onderliggende construct meten is de cronbach's alpha uitgerekend. Hieruit bleek dat de vragen de constructen goed meten. Met behulp van een factoranalyse is vervolgens gekeken of een construct wellicht uit diverse subconstructen bestaat. Dit was niet het geval. De resultaten van de cronbach's alfa zijn geplaatst in tabel 4.

Construct		Cronbach's Alfa (α)
Het nieuwe werken	Sturen op resultaat	0,64
	Bevorderende factoren	0,82
Effecten	Coachende leidinggevende	0,92
	Intrinsieke motivatie	0,65
	Sociale cohesie	0,74
	Efficiëntie	0,63
	Tevredenheid	0,80
	Vitaliteit	0,81
	Affectieve betrokkenheid	0,83

Tabel 4: cronbach's alpha

4.1.5 Correlatiematrix

Om de samenhang tussen de variabelen te meten is een correlatieanalyse uitgevoerd tussen HNW, de bevorderende factoren en de effecten. In dit onderzoek is enkel een positieve correlatie gevonden. Dit wil zeggen dat naar mate één variabele hoger scoort, de andere variabele ook hoger scoort. Dit zegt uiteraard niets over het oorzakelijk verband.

	1a	1b	1c	2a	2b	2c	2d	2e	3a	3b	3c	3d	3e	<i>M</i>	<i>SD</i>
1a Tijdonafhankelijk	X													1,75	0,78
1b Plaatsonafhankelijk	.60***	X												2,11	1,01
1c Resultaatgericht	.19***	.15***	X											2,23	0,78
2a Vertrouwen	.31***	.24***	.45***	X										2,06	0,74
2b Coaching	.25***	.24***	.68***	.53***	X									2,27	0,81
2c Intrinsieke motivatie	.13***	.13***	.27***	.32***	.29***	X								1,91	0,60
2d Sociale cohesie	.16***	.13***	.51***	.42***	.62***	.26***	X							2,48	0,77
2e Elektr. toegang	.32***	.53***	.11***	.20***	.19***	.15***	.14***	X							
3a Efficiëntie	.18***	.15***	.49***	.55***	.51***	.30***	.59***	.15***	X					2,51	0,83
3b Tevredenheid	.26***	.22***	.50***	.66***	.54***	.36***	.51***	.16***	.58***	X				2,02	0,59
3c Vitaliteit	.23***	.16***	.35***	.39***	.33***	.28***	.33***	.17***	.36***	.46***	X			2,16	0,59
3d Werkdruk	.19***	.21***	.37***	.45***	.41***	.37***	.38***	.15***	.40***	.54***	.56***	X		2,39	0,88
3e Betrokkenheid	.13***	.10***	.29***	.35***	.33***	.45***	.42***	.15***	.40***	.57***	.35***	.37***	X	2,11	0,76

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabel 5: correlatiematrix

Uit tabel 5 blijkt dat er een significante hoge correlatie (overal $p < 0,001$) is tussen: plaats- en tijdonafhankelijk werken (0,60). Tussen HNW en de effecten is een correlatie gemeten (overal $p < 0,001$) tussen: resultaatgericht werken en efficiëntie (0,49) en resultaatgericht werken en tevredenheid (0,50). Ook is er een correlatie gevonden tussen diverse effecten, namelijk: efficiëntie en tevredenheid (0,58), tevredenheid en vitaliteit (0,46), tevredenheid en werkdruk (0,54), tevredenheid en betrokkenheid (0,57) en vitaliteit en werkdruk (0,56). Tussen de bevorderende factoren en het nieuwe werken is een correlatie (overal $p < 0,001$) gemeten tussen: resultaatgericht werken en vertrouwen krijgen van de leidinggevende (0,45), plaatsonafhankelijk werken en elektronische toegang (0,53) en resultaatgericht werken en coaching (0,68). Tussen de bevorderende factoren is een correlatie gemeten tussen de volgende variabelen: vertrouwen krijgen van de leidinggevende en coachende leidinggevende (0,53) en coachende leidinggevende en sociale cohesie (0,62). Tussen de bevorderende factoren en de effecten is een correlatie ($p < 0,001$) gemeten tussen: vertrouwen krijgen van de leidinggevende en efficiëntie (0,55), vertrouwen krijgen van de leidinggevende en tevredenheid (0,66), vertrouwen krijgen van de leidinggevende en werkdruk (0,45), coachende leidinggevende en efficiëntie (0,51), coachende leidinggevende en tevredenheid (0,54), intrinsieke motivatie en betrokkenheid (0,45), sociale cohesie en efficiëntie (0,59) en sociale cohesie en tevredenheid (0,51).

4.1.6 Effecten van HNW

Met behulp van een lineaire regressieanalyse is gekeken of en zo ja welke constructen van het nieuwe werken invloed hebben op de effecten. Hiermee kan worden berekend hoeveel procent van het effect verklaard kan worden met behulp van een onderdeel van HNW. In tabel 6 tot en met 10 zijn de resultaten van de regressieanalyse weergegeven.

Efficiëntie

	β	β	β
Resultaat	.52***	.50***	.50***
Tijd		.10***	.07**
Plaats			.03
R ²	.24***	.25***	.25

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabel 6: regressieanalyse HNW – efficiëntie

Tevredenheid

	β	β	β
Resultaat	.37***	.34***	.34***
Tijd		.13***	.10***
Plaats			.04**
R ²	.25***	.28***	.28**

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabel 7: regressieanalyse HNW – tevredenheid

Vitaliteit

	β	β	β
Resultaat	.27***	.24***	.24***
Tijd		.13***	.12***
Plaats			.02
R ²	.12**	.16**	.16

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabel 8: regressieanalyse HNW – vitaliteit

Werkdruk

	β	β	β
Resultaat	.41***	.39***	.38***
Tijd		.14***	.05
Plaats			.12***
R ²	.14***	.15***	.16***

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabel 9: regressieanalyse HNW – werkdruk

Betrokkenheid

	β	β	β
Resultaat	.28***	.27***	.26***
Tijd		.08**	.06*
Plaats			.02
R ²	.08***	.09**	.09

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabel 10: regressieanalyse HNW – betrokkenheid

Uit de regressieanalyse blijkt dat resultaatgericht werken vanuit de voornaamste beïnvloeder is van de diverse effecten. Resultaatgericht werken bepaalt 24% ($F(1,1671) = 538,4$, $p = 0,000$) van de mate waarin men efficiënt zegt te werken, 25% van de tevredenheid ($F(1,1673) = 545,0$, $p = 0,000$), 12% van de vitaliteit ($F(1,1673) = 245,1$, $p = 0,000$), 14% van de werkdruk ($F(1,1668) = 268,1$, $p = 0,00$) en 8% van de betrokkenheid ($F(1,1668) = 153,0$, $p = 0,000$).

4.1.7 Invloed van de bevorderende factoren

Met behulp van een lineaire regressieanalyse is gemeten in hoeverre de bevorderende factoren een modererend effect hebben op de relatie tussen HNW en de effecten. Bij een positieve moderatie wil dit zeggen dat naar mate de voorwaarde hoger scoort, er een toegenomen effect is tussen HNW en het effect. Bij een negatieve moderatie heeft de voorwaarde een negatieve invloed op deze relatie. Met behulp van een lineaire regressie is gebleken dat de bevorderende factoren geen modererend effect hebben op de relatie tussen het nieuwe werken en de effecten. In bijlage 4 zijn de resultaten van deze analyses te vinden. Alle waarden liggen tussen de 0,04 en -0,06. Deze waarden zijn te laag om hiermee wat te kunnen suggereren.

Om na te gaan of de gemeten bevorderende factoren invloed hebben op het model is gekeken in hoeverre deze factoren effect hebben op HNW en de effecten. Deze resultaten zijn te vinden in tabel 11 tot en met 13.

Tijdonafhankelijk werken

	β	β	β	β	β
Vertrouwen leidinggevende	.32***	.25***	.25***	.22***	.22***
Coachende leidinggevende		.12***	.12***	.09**	.11***
Intrinsieke factoren			.01	-.02	-.01
Elektronische toegang				.21***	.21***
Sociale cohesie					-.03
R ²	.09***	.10***	.10	.17***	.17

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabel 11: regressieanalyse bevorderende factoren – tijdonafhankelijk werken

Plaatsonafhankelijk werken

	β	β	β	β	β
Vertrouwen leidinggevende	.32***	.22***	.20***	.12***	.13***
Coachende leidinggevende		.18***	.18***	.10***	.15***
Intrinsieke factoren			.06	-.01	.00
Elektronische toegang				.51***	.51***
Sociale cohesie					-.01*
R ²	.06***	.07***	.07	.30***	.31*

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabel 12: regressieanalyse bevorderende factoren – plaatsonafhankelijk werken

Resultaatgericht werken

	β	β	β	β	β
Vertrouwen leidinggevende	.47***	.12***	.11***	.11***	.10***
Coachende leidinggevende		.60***	.60***	.60***	.53***
Intrinsieke factoren			.08**	.09**	.07**
Elektronische toegang				-.03	-.03
Sociale cohesie					.13***
R ²	.19***	.48***	.48**	.48	.49***

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabel 13: regressieanalyse bevorderende factoren – resultaatgericht werken

Uit bovenstaande tabellen blijkt dat een coachende leidinggevende voor 29% de mate van resultaatgericht werken verklaart ($F(1,1617) = 737,284$, $p=0,000$). Vertrouwen krijgen van de leidinggevende verklaart voor 19% het resultaatgericht werken ($F(1,1618) = 387,383$, $p=0,000$), voor 9% het tijdonafhankelijk werken ($F(1,1609) = 162,025$, $p=0,000$) en voor 6% het plaatsonafhankelijk werken ($F(1,1581) = 92,545$, $p=0,000$). De elektronische toegang bepaalt voor 23% het plaatsonafhankelijk werken ($F(1,1578) = 171,942$, $p=0,000$) en voor 7% het tijdonafhankelijk werken ($F(1,1606) = 79,697$, $p=0,000$).

Tot slot is een lineaire regressie uitgevoerd met de effecten. Deze staan in tabel 14 tot en met 18.

Efficiëntie

	β	β	β	β	β
Vertrouwen leidinggevende	.63***	.45***	.42***	.42***	.37***
Coachende leidinggevende		.32***	.30***	.30***	.08**
Intrinsieke factoren			.15***	.15***	.11***
Elektronische toegang				.00	.00
Sociale cohesie					.42***
R ²	.30***	.37***	.38***	.38	.47***

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabel 14: regressieanalyse bevorderende factoren – efficiëntie

Tevredenheid

	β	β	β	β	β
Vertrouwen leidinggevende	.52***	.41***	.38***	.38***	.37***
Coachende leidinggevende		.20***	.19***	.19***	.11***
Intrinsieke factoren			.13***	.13***	.11***
Elektronische toegang				-.01	-.01
Sociale cohesie					.15***
R ²	.43***	.49***	.50***	.50	.53***

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabel 15: regressieanalyse bevorderende factoren – tevredenheid

Vitaliteit

	β	β	β	β	β
Vertrouwen leidinggevende	.31***	.24***	.21***	.20***	.19***
Coachende leidinggevende		.13***	.11***	.11***	.05*
Intrinsieke factoren			.17***	.16***	.15***
Elektronische toegang				.05**	.05**
Sociale cohesie					.12***
R ²	.15***	.18***	.20***	.21**	.22***

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabel 16: regressieanalyse bevorderende factoren – vitaliteit

Werkdruk

	β	β	β	β	β
Vertrouwen leidinggevende	.51***	.37***	.31***	.30***	.28***
Coachende leidinggevende		.25***	.21***	.21***	.11***
Intrinsieke factoren			.34***	.34***	.32***
Elektronische toegang				.02	.02
Sociale cohesie					.18***
R ²	.19***	.22***	.27***	.27	.29***

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabel 17: regressieanalyse bevorderende factoren – vitaliteit

Betrokkenheid

	β	β	β	β	β
Vertrouwen leidinggevende	.36***	.24***	.16***	.15***	.11***
Coachende leidinggevende		.21***	.15***	.15***	.00
Intrinsieke factoren			.44***	.44***	.41***
Elektronische toegang				.04*	.04*
Sociale cohesie					.29***
R ²	.15***	.18***	.20***	.21*	.22***

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabel 18: regressieanalyse bevorderende factoren – betrokkenheid

Uit bovenstaande tabellen blijkt dat een leidinggevende die vertrouwen heeft in de medewerker gepaard gaat met 30% van de efficiëntie ($F(1,1616) = 705,244$, $p=0,000$), 43% van het vertrouwen ($F(1,1618) = 1229,730$, $p=0,000$), 15% van de vitaliteit ($F(1,1618) = 290,325$, $p=,000$), 19% van de werkdruk ($F(1,1618) = 366,536$, $p=0,000$) en 15% van de mate van betrokkenheid ($F(1,1618) = 290,325$, $p=0,000$). Een coachende leidinggevende verklaart voor 9% de mate van tevredenheid ($F(1,1615) = 477,758$, $p=0,000$) en 7% de mate van efficiëntie $F(1,1615) = 477,758$, $p=0,000$. Tot slot gaat de sociale cohesie voor 9% gepaard met de mate van efficiëntie ($F(1,1612) = 287,029$, $p=0,000$). Kortom efficiëntie en tevredenheid zijn voor een groot deel te verklaren aan de hand van een leidinggevende die vertrouwen heeft in de medewerker, een coachende leidinggevende en sociale cohesie.

4.1.8 Invloed van de achtergrondvariabelen

De twee achtergrondvariabelen die nog niet zijn besproken zijn geslacht en leeftijd. Gekeken wordt wat de invloed hiervan is op HNW, de bevorderende factoren en het effect.

Geslacht

De volgende verschillen zijn met behulp van een onafhankelijk t-test gevonden.

	Man <i>M (SD)</i>	Vrouw <i>M (SD)</i>	Sig (2 tailed)
Tijdonaafhankelijk	1,69 (0,73)	1,83 (0,85)	***
Plaatsonaafhankelijk	2,04 (0,97)	2,22 (1,07)	***
Resultaatgericht	2,18 (0,77)	2,31 (0,79)	**
Coachende leidinggevende	2,23 (0,80)	2,32 (0,82)	**
Vertrouwen leidinggevende	2,02 (0,75)	2,12 (0,73)	**
Intrinsieke motivatie	1,89 (0,61)	1,93 (0,59)	
Elektronische toegang	1,98 (0,89)	2,30 (1,05)	***
Sociale cohesie	2,01 (0,65)	2,07 (0,60)	*
Efficiëntie	2,50 (0,83)	2,53 (0,82)	
Tevredenheid	2,01 (0,62)	2,04 (0,55)	
Vitaliteit	2,15 (0,58)	2,17 (0,60)	
Werkdruk	2,40 (0,88)	2,39 (0,89)	
Betrokkenheid	2,09 (0,78)	2,13 (0,73)	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabel 19: gemiddelden geslacht (1= helemaal mee eens, 5= helemaal niet mee eens)

Zoals in tabel 19 te zien is, is er een significant verschil gemeten tussen mannen en vrouwen op zeven constructen. De mannen scoren significant hoger op een aantal onderwerpen waarmee zij aangeven vaker tijd- en plaatsonaafhankelijk te werken, vaker te worden gestuurd op resultaat, vaker elektronische toegang hebben, een meer coachende leidinggevende hebben, meer vertrouwen krijgen van de leidinggevende en een hogere sociale cohesie ervaren.

Leeftijd

Met behulp van een Anova analyse is gekeken of de leeftijd significant invloed heeft op het nieuwe werken, de bevorderende factoren en de effecten. Deze resultaten zijn te vinden in tabel 20.

	<30 jaar <i>M (SD)</i>	30-39 jaar <i>M (SD)</i>	40-49 jaar <i>M (SD)</i>	>50 jaar <i>M (SD)</i>	Totaal <i>M (SD)</i>	Sig (2-tailed)
Tijdonaafhankelijk	1,60 (0,74)	1,72 (0,82)	1,81 (0,81)	1,81 (0,74)	1,75 (0,78)	***
Plaatsonaafhankelijk	1,96 (0,99)	2,02 (1,01)	2,21 (1,04)	2,21 (0,99)	2,11 (1,02)	***
Resultaatgericht	2,27 (0,82)	2,27 (0,82)	2,21 (0,77)	2,19 (0,73)	2,23 (0,78)	
Coachende leidinggevende	2,10 (0,73)	2,26 (0,79)	2,32 (0,80)	2,35 (0,87)	2,27 (0,81)	***
Vertrouwen leidinggevende	1,92 (0,69)	2,06 (0,71)	2,14 (0,80)	2,09 (0,74)	2,06 (0,74)	***
Intrinsieke motivatie	1,99 (0,58)	1,88 (0,58)	1,86 (0,62)	1,90 (0,62)	1,91 (0,60)	*
Elektronische toegang	2,04 (1,02)	2,05 (0,97)	2,16 (0,95)	2,16 (0,96)	2,11 (0,97)	
Sociale cohesie	2,46 (0,76)	2,54 (0,79)	2,50 (0,73)	2,44 (0,78)	2,48 (0,77)	
Efficiëntie	2,40 (0,82)	2,55 (0,82)	2,55 (0,81)	2,53 (0,85)	2,51 (0,83)	*
Tevredenheid	1,93 (0,54)	2,01 (0,53)	2,09 (0,66)	2,03 (0,61)	2,02 (0,59)	**
Vitaliteit	2,17 (0,61)	2,20 (0,61)	2,15 (0,60)	2,12 (0,55)	2,16 (0,59)	
Werkdruk	2,45 (0,91)	2,39 (0,87)	2,44 (0,90)	2,32 (0,84)	2,39 (0,88)	
Betrokkenheid	2,11 (0,76)	2,13 (0,73)	2,07 (0,78)	2,12 (0,75)	2,11 (0,76)	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabel 20: verschillen leeftijd (1= helemaal mee eens, 5= helemaal niet mee eens)

Voor de overzichtelijkheid zijn de significante verschillen in tabel 20 weergegeven door middel van dikgedrukte cijfers. Met betrekking tot het nieuwe werken is gebleken dat tijdonafhankelijk werken significant ($p < 0,05$) vaker wordt gedaan door medewerkers onder de 30 jaar. Plaatsonafhankelijk werken wordt significant vaker ($p < 0,05$) gedaan door medewerkers onder de 40 jaar. Ook op het gebied van de bevorderende factoren zijn significante verschillen gevonden. Medewerkers onder de 30 jaar vinden dat zij vergeleken met medewerkers boven de 40 jaar ($p < 0,05$) meer vertrouwen krijgen van hun leidinggevende. Ook vindt deze leeftijdsgroep dat hun leidinggevende een significant ($p < 0,01$) hogere coachende rol inneemt en scoren zij significant lager ($p < 0,05$) op het construct intrinsieke motivatie. Tot slot zijn er twee significante ($p < 0,05$) verschillen gevonden tussen leeftijd en effect, namelijk: onder de 30 jaar scoren de medewerkers hoger op efficiëntie en zijn zij meer tevreden dan de oudere medewerkers.

4.2 Kwalitatief onderzoek

Er is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd onder twee hoogleraren, twee universitair docenten (UD) en twee promovendi (aio). Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in wat er leeft op de werkvloer op het gebied van tijd- en plaatsonafhankelijk en resultaatgericht werken. Dit laatste is belangrijk om zicht te krijgen op de gegeven antwoorden van het kwantitatief onderzoek en bruikbaar voor de communicatie omtrent het “invoeren” van HNW.

4.2.1 Tijd- en plaatsonafhankelijk werken

Bij de meeste leerstoelen en vakgroepen waarvan iemand is geïnterviewd wordt tijd- en plaatsonafhankelijk gewerkt. Vaak zijn overuren de voornaamste reden waarom zo wordt gewerkt. Plaatsonafhankelijk werken wordt zonder meer vaker gedaan dan tijdonafhankelijk werken. Er is maar één persoon die in beperkte mate tijdonafhankelijk werkt in verband met sporten onder werktijd. Bijna alle medewerkers werken incidenteel een dag in de week thuis. Van de zes ondervraagden hebben de twee universitair docenten een vaste thuiswerkdag. *“De meeste collega’s werken niet 40 uur in de week op de UT. Zij werken ook wel eens thuis, maar verder heeft niemand bij ons een vaste thuiswerkdag. De week wordt ingedeeld zoals het uitkomt. De overuren worden meestal wel thuis gemaakt... Als we eerder naar huis gaan dan hoeven we dit niet te overleggen. We geven dit aan bij het secretariaat zodat de bereikbaarheid zo goed mogelijk blijft”*. Binnen een andere vakgroep hangt het plaatsonafhankelijk werken vooral samen met de woonplaats. Allebei de universitair docenten hebben hun vaste thuiswerkdag vooraf besproken met hun leidinggevende. In één geval leverde dit wat weerstand op omdat het op dat moment niet normaal was binnen de afdeling om zo te werken. Inmiddels is dit wel gangbaar en werkt haar leidinggevende zelf ook regelmatig tijd- en plaatsonafhankelijk. *“Waar het bij ons om draait is je output. Dat moet gewoon goed zijn en hoe je dat voor elkaar krijgt dat maakt niet uit. Je wordt niet gedwongen om hier te blijven zitten als dat slecht is voor je werk. Als je dat thuis drie keer zo snel kan doen, ga dat dan alsjeblieft thuis doen”*. De respondenten zijn tevreden met de mate waarin ze nu tijd- en plaatsonafhankelijk werken. *“Het is voor mij een keuze om deze baan te nemen, dus daar horen overuren en tijd- en plaatsonafhankelijk werken bij”*. Zij verstaan hier vaak hetzelfde onder als in dit onderzoek bedoeld wordt, maar denken bij tijd- en plaatsonafhankelijk werken snel aan de meest extreme variant.

Bereikbaarheid vinden alle ondervraagden belangrijk. De twee hoogleraren die zijn geïnterviewd gaven dit als voornaamste reden aan waarom ze weinig thuiswerken. Met het oog op de bereikbaarheid en de vele afspraken is het thuiswerken in de praktijk voor hen lastig. Al zouden ze dit best willen omdat ze thuis geconcentreerder kunnen werken. *“Vier dagen in de week op de UT aanwezig zijn is acceptabel. Drie dagen kan eventueel, maar alleen als de persoon goed bereikbaar is via de telefoon of e-mail. Zolang de medewerkers en studenten er maar niet onder hoeven te lijden, dat vind ik het belangrijkste”*. De andere hoogleraar zei: *“ik zal het als leidinggevende nooit tegenwerken dat iemand*

een dag in de week thuiswerk zodat iemand meer tijd heeft om bijvoorbeeld aan een paper te werken. Als het secretariaat maar weet waar iemand is en die persoon bereikbaar is. De verantwoording ligt bij de medewerkers zelf en die nemen ze ook. Ze maken hier geen misbruik van”.

Geen van de ondervraagden werkt standaard met een virtueel team. Er is wel sprake van virtuele teams buiten de UT, zoals met samenwerkingsverbanden of projectmedewerkers van een bedrijf. Hier is dan contact mee via bijvoorbeeld Skype of door in te bellen. Ook wordt door één persoon gebruik gemaakt van Webex waarmee op elkaars computer kan worden gekeken en het mogelijk is om bijvoorbeeld een PowerPoint presentatie met meerdere personen door te lopen en hier op afstand in te werken.

Van de twee aio's werkt er één vijf dagen in de week op de UT. Hij zei het volgende: *“mijn begeleider staat open voor tijd- en plaatsonafhankelijk werken, maar hij wil ook graag dat ik hier vijf dagen in de week ben. Standaard een dag in de week niet op de UT aanwezig zijn is niet zo prettig, want dat is natuurlijk niet zo goed voor de sfeer. Wel is de cultuur wat veranderd waardoor het niet meer raar is om op flexibele tijden te beginnen”.* De andere aio heeft regelmatig een afspraak buiten de deur waardoor hij gemiddeld drie dagen in de week op de UT aanwezig is. Hij zei het volgende: *“ik word op geen enkele manier tegengehouden om thuis of op andere tijden te werken. Ik deel mijn tijden zelf in en mijn begeleider remt me als ik teveel werk”.* Beide aio's werken in een grote ruimte met 16 werkplekken. Als zij geconcentreerd werk moeten doen dan plannen ze dit in op een rustig moment. *“Als je samen in een ruimte werkt, dan is het goed dat je collega's een beetje zien wat je doet zodat er ook wat druk ontstaat. En als iemand om kwart over 11 komt en jij gaat zelf om kwart over 5 naar huis, dan heb je het gevoel dat deze persoon echt niet lang heeft gewerkt en je kunt ook niet controleren tot hoe laat hij nog blijft”.* Er is veel verschil tussen de vakgroepen met betrekking tot de richtlijnen over het thuiswerken door aio's. Incidenteel kan veel, maar niet iedereen vindt het prettig om een aio standaard één dag in de week thuis te laten werken. Dit hangt overigens wel af van de fase van het promoveren, de werkplek op de UT en de aio zelf.

De voornaamste redenen voor hoogleraren en universitair docenten om op de UT aanwezig te zijn, zijn: bereikbaarheid, verzorgen van colleges, vergaderingen en afspraken, het contact met collega's en software programma's die thuis niet (goed) draaien. Een aio geeft aan boeken en naslagwerk nodig te hebben. De geïnterviewden werken liever thuis als ze geconcentreerd werk moeten doen, zoals het lezen of schrijven van een paper.

Effecten

De voornaamste effecten van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken die worden gegeven zijn dat het mogelijk is om werkzaamheden op optimale tijden uit te voeren en het gevoel hebben efficiënter en geconcentreerder te kunnen werken. De reden waarom men het gevoel heeft efficiënter te werken komt doordat men aan één stuk door kan werken en minder wordt gestoord dan wanneer deze persoon op de UT aanwezig is. Eén hoogleraar wou daar echter nog wel een kanttekening bij maken: *“ik kan geconcentreerder werken als ik thuis werk. Het organiseren, regelen en met mensen overleggen dat kan ik niet efficiënt doen vanuit huis. Dus zowel de aanwezigheid op de UT als het thuiswerken zijn belangrijk om efficiënt te kunnen werken. Door mensen in het echt te zien krijg je meer feeling over hoe iemand denkt en waar iemand mee bezig is”.*

Alle zes de respondenten geven aan meer tevreden te zijn of denken te zijn door tijd- en plaatsonafhankelijk werken. In het geval dat weinig tijd- en plaatsonafhankelijk wordt gewerkt dan zouden ze graag wat meer zo willen werken. Dit hangt vaak samen met het gevoel zo efficiënter te kunnen werken. Dit bleek onder andere uit de volgende opmerkingen: *“ik ben veel meer tevreden doordat ik tijd- en plaatsonafhankelijk mag werken. Als dit niet zou mogen, dan komt er ook minder uit”* en *“je krijgt meer gedaan als je vanuit huis werkt. Dan heb je meer rust, word je niet door je afspraken geïnterfereerd en kun je dingen doen die je wilt doen”.* *“Soms ben ik wel wat minder tevreden*

omdat ik me niet goed kan concentreren als ik teveel word gestoord. Als ik een dag in de week thuis kon werken dan zou ik hier minder last van hebben” en tot slot gaf iemand aan meer tevreden te zijn door het vertrouwen dat en de vrijheid die wordt gegeven in het zelf in kunnen plannen van de werkdag”.

Of er meer werkdruk wordt ervaren door het tijd- en plaatsafhankelijk werken is niet duidelijk. Een universitair docent geeft aan dat je door deze manier van werken meer vrijheid krijgt, maar dat dit twee kanten op kan gaan. *“Als ik op vakantie ben dan zal ik ook moeten kijken wat er op de UT gebeurt. Ik zal dus regelmatig mijn e-mail moeten checken en daardoor kom ik nooit los van mijn werk”*. Drie respondenten gaven aan dat deze manier van werken geen invloed heeft op de werkdruk. Volgens één respondent kwam dit doordat je datgene wat je niet vanuit huis kan doen weer moet inhalen als je op de UT bent.

Op de vraag in hoeverre tijd- en plaatsafhankelijk werken invloed heeft op de vitaliteit zijn de meningen verdeeld. Twee personen ervaren een beter psychische vitaliteit doordat er minder stress is of doordat meer vrijheid wordt ervaren. Een persoon die niet tijd- en plaatsafhankelijk kan werken ervaart door zijn huidige manier van werken een negatief effect, wat zich vooral uit in moe zijn. Hij verwacht dat voornamelijk plaatsafhankelijk werken hier wel een positieve invloed op zou hebben. De twee aio's zeggen dat deze manier van werken mogelijk eerder een negatieve invloed kan hebben door het gebrek aan ritme. Op het gebied van balans privé en werk geven de hoogleraren en de universitair docenten veelal aan dat voornamelijk het vele werken een negatieve invloed heeft op een goede balans tussen privé en werk. De overuren worden daarom vaak thuis gemaakt. Een andere respondent zei dat deze manier van werken wel wat doet met de balans privé en werk, maar dat hij niet weet of dit positief of negatief is. *“Het onderscheid tussen werk en privé wordt een grijs gebied, dit vind ik niet vervelend, maar dat is wel de reden waarom ik op vakantie niet werk”*.

Volgens één respondent draagt de flexibiliteit in de werktijden mogelijk positief bij aan de betrokkenheid. De overige respondenten zeggen niet te weten of dit invloed heeft.

Bevorderende factoren

De bevorderende factoren die de ondervraagden aangeven om tijd- en plaatsafhankelijk te werken zijn: een goede laptop, snelle internetverbinding, VPN, telefoon (vaak met internetverbinding), zowel thuis als op het werk een rustige en goede werkplek en goede ondersteuning in de vorm van een secretariaat. Door één persoon wordt Skype genoemd. De meeste mensen hebben een laptop van het werk en gebruiken thuis hun eigen beeldscherm, toetsenbord en muis en vinden dit geen probleem.

Het belang van de rol van de leidinggevende is door niemand uit zichzelf aangegeven. Bij het doorvragen blijkt echter dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt in het al dan niet tijd- en plaatsafhankelijk werken. *“Ik denk niet dat de leidinggevende invloed heeft op mijn gedrag, maar omdat hij ook zo werkt is het wel wat makkelijker. Als het binnen de groep niet normaal zou zijn om zo te werken dan zou ik het wel minder snel doen, maar de sfeer is er naar en mijn leidinggevende doet daar vrolijk aan mee”*. Uit de gesprekken bleek dat van de medewerkers wordt verwacht zelf aan te geven dat zij tijd- en plaatsafhankelijk willen werken.

4.2.2 Resultaatgerichte aansturing

De gangbare mening over resultaatgerichte aansturing is dat dit binnen het wetenschappelijk onderwijs niet anders kan omdat je nou eenmaal wordt afgerekend op het aantal journal papers en de kwaliteit van het onderwijs. Voornamelijk het aspect onderzoek komt duidelijk naar voren. Het functioneren wordt besproken tijdens het jaaroverleg. *“Ik word zeker op resultaat gestuurd door mijn leidinggevende, hij moet wel. Dit komt niet zozeer van hem af, maar omdat hij door anderen hier op wordt afgerekend”*. *“Resultaatgerichte aansturing hoort er bij. Dit komt niet zozeer door de leidinggevende, maar door externen. Het zijn vooral de visitatiecommissie en de afdeling financiën die*

hierop sturen. Bij lage cijfers van de visitatie kan dit tegen je worden gebruikt als groep. Dan krijg je minder geld van de universiteit en krijg je minder makkelijk subsidiegelden”.

De waarde die men hecht aan het aantal publicaties verschilt. Een respondent zei: *“resultaatgericht werken is bij ons erg informeel. Wij zijn allemaal als groep erg gericht op het aantal publicaties”*. Een ander persoon zei juist: *“het is kortzichtig dat we alleen worden afgerekend op onze journals. Daarbij lijkt het alsof quitte spelen van secundair belang is. Valoriserend onderzoek wordt daardoor niet voor vol aangezien. Door dit type onderzoek lever je veel producten waardoor je minder met publicaties bezig kunt zijn. Voor ons is ieder promotieonderzoek een nieuw onderzoek, terwijl je bij het pure wetenschappelijk onderzoek elkaars resultaten kunt gebruiken en daardoor sneller en meer kunt publiceren”*. Tot slot worden ook de aio's erg gestuurd op resultaten.

Effecten

De ervaren effecten lijken af te hangen van de mate waarin de respondent achter het te meten resultaat staan. Van de ondervraagde hoogleraren en universitair docenten staat slechts één persoon volledig achter het te meten resultaat. Deze persoon zei het volgende: *“resultaatgericht werken is een manier van werken die ik prettig vind. Daardoor ben ik ook betrokken en kan ik het hier redden”*. Zij ervaart op alle aspecten een positief effect. De overige drie personen hechten minder waarde aan het aantal papers en zij zien dit vooral als de manier waarop zij door onder andere de visitatiecommissie worden afgerekend. Eén persoon geeft aan tamelijk ongevoelig te zijn voor resultaatgericht werken omdat hij van zichzelf al gedreven is en omdat hij het werk leuk vindt. Wel is hij soms minder tevreden omdat de werkdruk hoger wordt doordat dingen moeten worden gedaan waar hij zelf weinig waarde aan hecht. Wel verwacht hij dat deze manier van werken voor de groep zelf positief kan zijn omdat zij mogelijk efficiënter werken doordat het zorgt voor structuur en een doel. Een andere respondent zei: *“alleen focussen op publicaties werkt averechts en iedereen raakt gefrustreerd. De werkdruk neemt toe omdat we het aantal publicaties omhoog moeten krijgen terwijl hier voor ons niet de prioriteit ligt. De vitaliteit neemt af doordat er meer frustratie is en daardoor ben ik ook meer ontevreden. De mate van betrokkenheid heeft voor deze groep ook een flinke klap te voorduren gehad. Het CvB heeft aangegeven dat we op moeten doeken omdat er te weinig journals worden geschreven terwijl we wel quitte spelen”*. Ook vinden zij het vervelend en frustrerend dat het CvB buiten de UT zoekt naar ervaringsdeskundige en professionals terwijl de UT deze ervaring en kennis in huis heeft. De aio's geven allebei aan dat ze de effecten van deze werkwijze moeilijk kunnen omschrijven omdat ze niet anders kennen.

Bevorderende factoren

Om resultaatgericht te kunnen werken is het belangrijk dat je achter het resultaat staat, er een goede ondersteuning en infrastructuur is van de organisatie zodat je hetgene kan doen wat je moet doen en je een punt hebt om naar toe te werken.

4.2.3 Rol leidinggevenden

Zodra over de rol van de leidinggevende wordt gepraat komt in elk gesprek het belang van vertrouwen krijgen naar voren: *“de houding van mijn leidinggevende is belangrijk omdat je zo gesterkt wordt in hetgeen je mee bezig bent, maar vooral aan de mate waarin hij mij vertrouwt hecht ik grote waarde. Ik kan er echt ongelukkig en onzeker van worden als ik dat vertrouwen niet krijg en dan functioneer ik ook minder”*. De ondervraagden hebben allen het gevoel dat de leidinggevende hen vertrouwt. Ze ervaren dit voornamelijk door de vrijheid, overdracht van taken, het niet controleren en de communicatie van de leidinggevende. De leidinggevers zien zelf ook het belang in van vertrouwen: *“ik geef mijn medewerkers veel vrijheid in hoe zij hun werk invullen. Zij zijn de professionals en weten hoe ze dit aan moeten pakken. Ik ga er vanuit dat zij met mij er het beste van willen maken. Ik laat*

merken dat zij de verantwoordelijkheid hebben en dat ik ze steun. Als ik zie dat het niet goed gaat, dan probeer ik af en toe op bepaalde dingen te wijzen en wat hints te geven over hoe ik iets zou aanpakken". De andere hoogleraar zei: "ik ben een sfeermens en probeer de omstandigheden zo te krijgen dat iedereen het heel erg naar de zin heeft en iedereen zijn eigen verantwoordelijkheden neemt".

Dat niet iedereen behoefte heeft aan een actief coachende leidinggevende blijkt uit de opmerking van een UD: *"ik word niet heel sterk gecoacht, maar dat vind ik juist prima. Als ik een cursus wil doen dan zegt hij altijd: doen! Dus dan is het motiverend om daar mee bezig te zijn. Toen ik aangaf meer richting het onderzoek te willen gaan vroeg mijn leidinggevende aan mij of het thuisfront het daar mee eens is. Dit is coaching in die zin dat het gaat over de gevolgen van bepaalde keuzes"*.

Hoofdstuk 5: Discussie

In dit hoofdstuk worden de bevindingen besproken aan de hand van het beantwoorden van de opgestelde hypotheses.

5.1 HNW bij WP en OBP

Op de Universiteit Twente wordt het meeste tijdonafhankelijk, plaatsonafhankelijk en resultaatgericht gewerkt door WP. 68% werkt volgens alle drie de kenmerken en één op de vijf werkt tijd- en plaatsonafhankelijk. De helft van het OBP werkt volgens alle drie de werkprincipes en één op de vijf werkt tijdonafhankelijk en resultaatgericht.

Hypothese 1a: WP werkt vaker tijdonafhankelijk dan OBP

➔ *deze hypothese is bevestigd*

95% van het WP en 85% van het OBP geeft aan tijdonafhankelijk te kunnen werken. Uit het kwalitatief onderzoek is naar voren gekomen dat tijdonafhankelijk werken door sommige mensen voornamelijk wordt gedaan als er overuren worden gemaakt. Het landelijk gemiddelde voor onderwijzend personeel (WP) dat plaatsonafhankelijk werkt ligt op 22%. Dit verschil komt mogelijk doordat in dit onderzoek geen eisen zijn gesteld aan de mate waarop op deze manier wordt gewerkt. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen hoe het tijdonafhankelijk werken er uitziet en in welke mate men op deze manier op de UT werkt.

Hypothese 1b: WP werkt vaker plaatsonafhankelijk dan OBP

➔ *deze hypothese is bevestigd*

WP werkt vaker plaatsonafhankelijk dan OBP. Van het WP werkt 88% plaatsonafhankelijk en van het OBP 60%. Het landelijk gemiddelde voor onderwijzend personeel (WP) voor plaatsonafhankelijk werken ligt op 60%. Dit komt aardig overeen met het gemiddelde op de UT. Wel moet worden vermeld dat de manier van meten verschillend is. In het landelijk onderzoek was sprake van plaatsonafhankelijk werken als dit buiten het bedrijf was, dus bijvoorbeeld thuis. In dit onderzoek is het flexwerken op de UT ook meegenomen en is geen rekening gehouden met de mate waarin plaatsonafhankelijk wordt gewerkt. Ook hier geldt dat het mogelijk is dat men overuren ziet als plaatsonafhankelijk werken en dat hier meer onderzoek naar moet worden gedaan. Daarbij wordt ook aangeraden om het flexwerken op de UT en het werken buiten de UT apart te meten.

Hypothese 1c: WP werkt vaker resultaatgericht dan OBP

➔ *deze hypothese is niet bevestigd*

Op het gebied van resultaatgericht werken is geen verschil gevonden tussen WP (70%) en OBP (71%). Gezien de aard van de werkzaamheden was dit wel te verwachten. WP wordt duidelijk afgerekend op het aantal papers dat zij schrijven. In het geval van OBP is het de verwachting dat de resultaten waar zij op worden afgerekend minder duidelijk zijn. Volgens het kwalitatief onderzoek komt dit mogelijk door de manier waarop de leidinggevende het eens is met het afrekenen op het aantal journals. Wel gaf het WP aan dat resultaatgericht werken hoort bij het vak en zij zich geen andere manier van werken kunnen voorstellen dan resultaatgericht werken.

Daarnaast is gekeken op welke gebieden OBP en WP nog meer van elkaar verschillen. Hieruit bleek dat WP hoger scoort op vertrouwen krijgen van de leidinggevende, het hebben van een coachende leidinggevende en de mate van elektronische toegang. Het OBP scoorde juist hoger op sociale cohesie, vitaliteit en betrokkenheid.

5.2 Effecten van HNW

In dit onderzoek zijn de effecten van de drie aspecten van HNW uitgewerkt en vergeleken met elkaar.

Hypothese 2a: Resultaatgericht werken leidt tot de volgende effecten: meer efficiëntie, hogere tevredenheid, betere vitaliteit, lagere werkdruk en hogere betrokkenheid

➔ deze hypothese is bevestigd

Uit het onderzoek blijkt dat vooral resultaatgericht werken, één van de kenmerken van HNW belangrijk is. Dit verklaart 25% van de tevredenheid, 24% van de efficiëntie, 14% van de werkdruk, 12% van de vitaliteit en 8% van de betrokkenheid. Uit het kwalitatief onderzoek is het belang gebleken dat werknemers achter het te meten resultaat staan.

Hypothese 2b: Tijdonafhankelijk werken leidt tot de volgende effecten: meer efficiëntie, hogere tevredenheid, betere vitaliteit, lagere werkdruk en hogere betrokkenheid

➔ deze hypothese is niet bevestigd

Tijdonafhankelijk werken leidt niet tot één van de eerder genoemde effecten. Dit resultaat komt niet overeen met het verwachte resultaat. Mogelijk komt dit doordat tijdonafhankelijk werken in het onderzoek niet voldoende kon worden geoperationaliseerd waardoor bijna iedereen heeft aangegeven tijdonafhankelijk te werken. Ook is er geen rekening gehouden met de mate waarin tijdonafhankelijk wordt gewerkt en of dit overuren betreft of niet.

Hypothese 2c: Plaatsonafhankelijk werken leidt tot de volgende effecten: meer efficiëntie, hogere tevredenheid, betere vitaliteit, lagere werkdruk en hogere betrokkenheid

➔ deze hypothese is niet bevestigd

Plaatsonafhankelijk werken leidt niet tot een effect. De verschillen tussen de uitkomsten van dit onderzoek en het theoretische kader kunnen diverse oorzaken hebben. Allereerst heeft bijna iedereen in dit onderzoek aangegeven plaatsonafhankelijk te werken. Dit komt doordat er geen onderscheid is gemaakt tussen (1) flexwerken op de UT en werken buiten de UT, (2) niet gevraagd is naar de mate waarin plaatsonafhankelijk wordt gewerkt en (3) niet bekend is of het reguliere uren of overuren betreft. Ook bleek dat veel mensen enige flexibiliteit hebben en dit normaal vinden omdat dit hoort bij het type werk.

Kortom, voornamelijk het resultaatgericht werken leidt tot positieve effecten. Mogelijk heeft de mate van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken wel invloed, maar dit moet nader worden onderzocht.

5.3 Rol van bevorderende factoren

Er is gekeken naar de rol van de vijf bevorderende factoren die in dit onderzoek zijn gemeten.

Hypothese 3a: De houding van de leidinggevende (vertrouwen krijgen en coachende leidinggevende) heeft een positief modererend effect op de relatie tussen HNW en de effecten

➔ deze hypothese kan niet worden bevestigd

De houding van de leidinggevende is gemeten in termen van vertrouwen en coaching. Er is geen modererend effect gebleken tussen houding van leidinggevende en de relatie tussen HNW en de effecten. Mogelijk wederom doordat de manier waarop tijd- en plaatsonafhankelijk werken is gemeten.

Wel zijn een paar andere effecten gevonden. Een coachende leidinggevende beïnvloedt voor 29% de mate waarin resultaatgericht wordt gewerkt. Het krijgen van vertrouwen van de leidinggevende verklaart ook nog eens 19% van de mate waarin resultaatgericht wordt gewerkt, 9% van de mate van tijdonafhankelijk werken en 6% van de mate waarin plaatsonafhankelijk wordt gewerkt. Ook heeft de houding van de leidinggevende invloed op verschillende effecten. Vertrouwen krijgen van de

leidinggevende gaat gepaard met: 43 % van de mate van tevredenheid, 30% van de efficiëntie, 19% van de werkdruk en voor een kleinere deel de vitaliteit (15%) en betrokkenheid (15%). Een coachende leidinggevende verklaart 9% van de mate van tevredenheid en 7% van de efficiëntie.

Aangezien uit eerder uitgevoerd onderzoek is gebleken dat de houding van de leidinggevende ten opzichte van HNW invloed heeft op het al dan niet op deze manier te werken is dit meegenomen in het kwalitatief onderzoek. Hieruit blijkt dat de zes respondenten (inmiddels) op één lijn zitten met hun leidinggevende wat betreffende tijd- en plaatsafhankelijk werken. Het is interessant om nader te onderzoeken hoe de mening van zowel de leidinggevende als medewerker wordt gevormd. Beïnvloeden ze elkaar of zoeken ze elkaar op? En indien men niet op één lijn zit met de leidinggevende, wat voor een effect heeft dit dan?

Hypothese 3b: De intrinsieke motivatie van de medewerker heeft een positief modererend effect op de relatie tussen HNW en de effecten

➔ *deze hypothese kan niet worden bevestigd*

Ook hier is geen modererende invloed gevonden tussen de intrinsieke motivatie van de medewerker en de relatie tussen HNW en de effecten. Verder heeft dit aspect nergens invloed op. In de literatuur staat dat de houding van de medewerker ten opzichte van HNW wel invloed heeft. Om te kijken of dit ook geldt voor de UT, is dit meegenomen in het kwalitatief onderzoek. Hieruit bleek dat de meeste mensen wel enige behoefte hebben aan flexibele werktijden. Dit is door alle respondenten in meer of mindere mate met de leidinggevende besproken. De meerwaarde van één dag in de week thuiswerken werd wel gezien, voornamelijk omdat ze dan geconcentreerder kunnen werken. Het lijkt gangbaar te zijn dat de medewerker initiatief toont en bij de leidinggevende aangeeft graag tijd- en of plaatsafhankelijk te willen werken.

Hypothese 3c: Elektronische toegang heeft een positief modererend effect op de relatie tussen HNW en de effecten

➔ *deze hypothese kan niet worden bevestigd*

Uit het onderzoek is geen modererend effect gebleken van elektronische toegang op de relatie tussen HNW en de effecten. Wel verklaart de elektronische toegang voor 23% de mate waarin plaatsafhankelijk wordt gewerkt en 7% van de mate waarin tijdonafhankelijk wordt gewerkt.

Hypothese 3d: Sociale cohesie heeft een positief modererend effect op de relatie tussen HNW en de effecten

➔ *deze hypothese kan niet worden bevestigd*

Uit het onderzoek is geen modererend effect gebleken van sociale cohesie op de relatie tussen HNW en de effecten. Mogelijk komt dit wederom door de validiteit van het meten van HNW. Wel draagt een positieve sociale cohesie voor 9% bij aan de ervaren efficiëntie. Op basis van het kwalitatief onderzoek lijkt het er op dat als de leidinggevende positief is over (tijd- en) plaatsafhankelijk werken en de afdeling ook zo werkt, de kans groter is dat dit ook wordt gedaan door de medewerker.

Samenvattend zijn de meest invloedrijke factoren: vertrouwen krijgen van de leidinggevende, het hebben van een coachende leidinggevende, het hebben van elektronische toegang en in mindere mate de sociale cohesie. Aanvullend bleek uit het kwalitatief onderzoek dat de houding van de medewerker, leidinggevende en het team ten opzichte van HNW belangrijk zijn. Ook het hebben van de juiste faciliteiten wordt gezien als een voorwaarde om tijd- en plaatsafhankelijk en resultaatgericht te kunnen werken. De meest genoemde faciliteiten zijn: een goede laptop, snelle internetverbinding, VPN, telefoon (vaak met internetverbinding), zowel thuis als op het werk een rustige en goede werkplek en goede ondersteuning in de vorm van een secretariaat.

Hoofdstuk 6: Conclusie

In dit hoofdstuk worden eerst de onderzoeksvragen beantwoord. Vervolgens komen de limitaties van het onderzoek, suggesties voor nader onderzoek en de praktische toepasbaarheid aan bod.

6.1 Beantwoorden onderzoeksvragen

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en de drie deelvragen.

Onderzoeksvraag: Welke effecten heeft het nieuwe werken op de Universiteit Twente?

Het nieuwe werken is opgedeeld in drie kenmerken waarvan resultaatgericht verreweg de meeste invloed heeft. Dit kenmerk verklaart 25% van de tevredenheid, 24% van de efficiëntie, 14% van de werkdruk, 12% van de vitaliteit en 8% van de betrokkenheid. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken leidt in dit onderzoek niet tot een effect. Dit komt mogelijk doordat er met deze meting (1) geen rekening is gehouden met de mate waarin tijd- en plaatsonafhankelijk wordt gewerkt (2) niet is gemeten of op de UT of buiten de UT plaatsonafhankelijk wordt gewerkt en (3) of de uren waarin men tijd- en plaatsonafhankelijk werkt overuren of “reguliere” uren zijn. Ook is niet gekeken naar de mate waarin op deze manier wordt gewerkt. Uit het theoretische kader komt naar voren dat de flexibiliteit van deze manier van werken leidt tot positieve effecten. Aangeraden wordt dan ook om een vervolgonderzoek uit te voeren naar de effecten van de mate waarin en manier waarop tijd- en plaatsonafhankelijk wordt gewerkt.

Deelvraag a. Ervaren medewerkers die het nieuwe werken toepassen andere effecten dan de medewerkers die dit niet doen?

Resultaatgericht werken leidt tot meer efficiëntie (24%), hogere tevredenheid (25%), lagere werkdruk (14%), betere vitaliteit (12%) en hogere betrokkenheid (8%). Tijd- en plaatsonafhankelijk werken leiden niet tot bepaalde effecten. Dit komt mogelijk doordat de mate en manier (locatie) waarin op deze manier wordt gewerkt in dit onderzoek niet is meegenomen. Dit geeft mogelijk een vertekend beeld van de effecten van tijd- en plaatsonafhankelijk.

Deelvraag b. Welke bevorderende factoren beïnvloeden het nieuwe werken en het effect?

Uit het onderzoek is niet gebleken dat de bevorderende factoren een modererend effect hebben. Wel hebben de bevorderende factoren diverse andere effecten. Een coachende leidinggevende verklaart voor 29% de mate waarin resultaatgericht wordt gewerkt. Vertrouwen krijgen van de leidinggevende beïnvloedt nog eens 19% van het resultaatgericht werken. Daarnaast bepaalt dit 9% van het tijdonafhankelijk werken en 6% van het plaatsonafhankelijk werken. De elektronische toegang gaat gepaard met plaatsonafhankelijk werken (23%) en in mindere mate tijdonafhankelijk werken (7%).

De bevorderende factoren leiden ook tot diverse effecten. Zo verklaart het krijgen van vertrouwen van de leidinggevende voor 43% de mate van tevredenheid, voor 30% de efficiëntie, voor 19% de werkdruk, voor 15% de vitaliteit en 15% van de betrokkenheid. Een coachende leidinggevende gaat gepaard met 9% van de mate van tevredenheid en 7% van de efficiëntie. Ook de sociale cohesie beïnvloedt voor 9% de efficiëntie.

Deelvraag c. In hoeverre spelen type functie (ondersteunend en beheerspersoneel/ wetenschappelijk personeel), leeftijd en geslacht een rol in de mate waarin wordt gewerkt volgens HNW en de effecten die worden ervaren?

WP geeft, vergeleken met OBP, vaker aan tijdonafhankelijk (95% versus 85%) en plaatsonafhankelijk (88% versus 60%) te werken. Hierbij is niet gevraagd naar de mate waarin en waar wordt gewerkt. De

medewerkers die op de UT flexen zijn in dit onderzoek ook meegenomen. WP heeft vaker het gevoel dat de leidinggevende vertrouwen in hem of haar heeft en de leidinggevende een meer coachende rol inneemt. Het WP ervaart juist minder sociale cohesie, voelen zich minder vitaal en zijn minder betrokken bij de UT.

Mannen werken vaker tijd- en plaatsonafhankelijk, worden vaker gestuurd op resultaat, vinden dat hun leidinggevende een meer coachende rol inneemt en dat zij meer vertrouwen krijgen van de leidinggevende. Ook ervaren zij een hogere sociale cohesie.

Ook op het gebied van leeftijd zijn diverse verschillen gevonden. Medewerkers onder de 30 jaar werken vaker tijdonafhankelijk. Plaatsonafhankelijk werken wordt vaker gedaan door medewerkers onder de 40 jaar. Medewerkers onder de 30 jaar vinden dat zij meer vertrouwen krijgen van hun leidinggevende en dat hun leidinggevende een hogere coachende rol inneemt. Medewerkers in deze leeftijdsgroep scoren lager op het construct intrinsieke motivatie dan de medewerkers boven de 30 jaar. Tot slot zijn er twee verschillen gevonden tussen leeftijd en effect. Onder de 30 jaar scoren de medewerkers hoger op efficiëntie en zijn zij meer tevreden dan de oudere medewerkers.

6.2 Limitaties

Er zijn diverse limitaties aan dit onderzoek. De meest belangrijke zijn (1) de validiteit van het meten van de constructen van HNW. Er is niet gevraagd of de medewerkers daadwerkelijk tijd- en plaatsonafhankelijk werken, maar of zij in staat worden gesteld om op deze manier te werken. Hierdoor wordt iemand die wel tijd- en plaatsonafhankelijk mag werken, maar dit niet doet, gelijk gezien als iemand die een uur in de week op een andere werkplek op de UT werkt of als iemand die een vaste dag in de week thuiswerkt. De mate en de locatie waar tijd- en plaatsonafhankelijk wordt gewerkt zijn niet meegenomen. Ook de overuren die thuis worden gemaakt buiten kantooruren worden meegenomen. De resultaten geven daardoor waarschijnlijk een vertekend beeld. Deze limitaties komen voornamelijk voort uit de eisen die vooraf werden gesteld aan de toe te voegen vragen over het nieuwe werken. (2) De mening van de medewerker, leidinggevende en de afdeling over HNW zijn erg belangrijk in het al dan niet werken volgens HNW. Deze zijn niet gemeten in het kwantitatief onderzoek. (3) Het construct vitaliteit is waarschijnlijk niet goed gemeten. Dit bleek uit het kwalitatief onderzoek waarbij men aangaf dat dit drie verschillende onderdelen zijn die allen een ander effect hebben. (4) Tot slot is het meten van de verschillende effecten altijd lastig aangezien bijvoorbeeld tevredenheid vaak niet rechtstreeks het gevolg is van bijvoorbeeld tijdonafhankelijk werken, maar ook een gevolg kan zijn van het efficiënter werken doordat tijdonafhankelijk wordt gewerkt.

Daarnaast zijn enkele andere limitaties geformuleerd. Met betrekking tot de onderzoeksmethodes kan het volgende worden gezegd: het kwantitatief onderzoek is door veel respondenten ingevuld waardoor de resultaten representatief te noemen zijn. Dit geldt niet voor het kwalitatief onderzoek. De resultaten van dit onderzoek geven slechts een richtlijn. Ook is het mogelijk dat hier sociaal gewenste antwoorden zijn gegeven. De resultaten van dit onderzoek kunnen niet worden gegeneraliseerd aangezien het onderzoek alleen is uitgevoerd op de Universiteit Twente. Vanwege de verschillende limitaties met betrekking tot de validiteit van de vragen is het niet mogelijk om het theoretische model aan te passen.

6.3 Suggesties voor nader onderzoek

Vanuit wetenschappelijk oogpunt is het interessant een kwantitatief onderzoek, bij verschillende universiteiten en eventueel hogescholen, te doen naar in welke mate en op welke manier plaats- en tijdonafhankelijk en resultaatgericht wordt gewerkt en wat hiervan de effecten zijn. Dit omdat op deze manier optimaal HNW kan worden ingezet ofwel met zo veel mogelijk positieve en zo min mogelijk negatieve effecten.

Voor de UT is het interessant om een vervolgonderzoek uit te voeren onder het personeel in welke mate en op welke manier tijd- en plaatsonafhankelijk en resultaatgericht wordt gewerkt. Daarnaast kan worden onderzocht in hoeverre de mate waarin volgens HNW wordt gewerkt invloed heeft op de ervaren effecten. Door een opdeling te maken tussen WP en OBP kan dit onder andere worden gebruikt in de communicatie rondom de invoering van deze manier van werken. Ook is het interessant om in een vervolgonderzoek de bevorderende factoren en het constructiviteit beter te meten. Een aanvullend kwalitatief onderzoek kan interessante gegevens opleveren zodat een beter beeld kan worden gegeven waarom er op de huidige manier wordt gewerkt en wat voor een effect zij bereiken door zo te werken. Ook is nog niet veel duidelijk over de wisselwerking tussen de mening van leidinggevende en de mening van medewerkers. Aanvullend is er geen zicht op hoeveel medewerkers van de UT op dit moment graag meer tijd- of plaatsonafhankelijk of resultaatgericht wil werken, maar hier geen ruimte voor krijgt. Mocht de werkgroep Het Slimmer Werken ervoor kiezen om HNW per faculteit in te voeren dan wordt aangeraden om bij elke faculteit een aantal interviews te houden omdat dit een beeld geeft van wat er leeft op de werkvloer. Met daarbij de focus op hoe ze nu werken en waar ze behoefte aan hebben. Aangezien goede ICT voorzieningen noodzakelijk zijn is het voor de invoering van HNW ook interessant te onderzoeken of de ICT-voorzieningen er inderdaad klaar voor zijn. Tot slot wordt aangeraden om de voortgang te monitoren zodat het mogelijk is om na de invoering te evalueren of HNW daadwerkelijk heeft geholpen.

6.4 Aanbevelingen

Dit onderzoek is voor diverse personen en groepen interessant. Allereerst natuurlijk voor de opdrachtgever: concerndirectie HR. Met behulp van de resultaten van dit onderzoek heeft de werkgroep Het Slimmer Werken beter zicht op welke effecten het personeel op dit moment ervaart en in hoeverre ze nu tevreden zijn met de huidige manier van werken. Deze informatie kan worden gebruikt om de communicatie over HNW te optimaliseren. De projectgroep is op dit moment bezig met het inrichten van een website om HNW meer bespreekbaar te maken op de werkvloer.

Geadviseerd wordt om alle drie de kenmerken van HNW te bespreken. Dit omdat er teveel limitaties in dit onderzoek zijn om volledig uit te gaan van de resultaten van dit onderzoek. Naar verwachting zal het geven van informatie over één dag in de week thuiswerken goed aansluiten op de wens van de medewerkers. Er is voor één dag gekozen omdat uit eerder onderzoek van Peeters et al. (2012) bleek dat de effecten pas optreden vanaf één dag in de week. Men kan dan ongestoord werken waardoor meer efficiëntie wordt bereikt. Op het gebied van tijdonafhankelijk werken zal het geven van algemene informatie over flexibele werktijden ofwel beginnen tussen X en X waarschijnlijk het beste worden ontvangen. De extreme variant kan namelijk een negatieve invloed hebben op de bereikbaarheid en dit wordt gezien als erg belangrijk. Tot slot is het begeleiden van de leidinggevenden erg belangrijk. Hoe kunnen zij meer vertrouwen krijgen in hun medewerkers en een coachende rol op zich nemen? Geadviseerd wordt om ook het OBP niet over het hoofd te zien. In de wandelgangen is meerdere malen naar voren gekomen dat zij het gevoel hebben te worden vergeten terwijl ook zij hier veel aan kunnen hebben.

Naast de projectgroep zijn wellicht de resultaten van dit onderzoek ook voor het CvB, faculteiten, diensten en concerndirecties interessant. De informatie zal, indien gewenst, beschikbaar worden gesteld door de projectgroep Het Slimmer Werken. Ook andere universiteiten die aan het begin staan van het doorvoeren van HNW hebben wellicht baat bij dit onderzoek.

Literatuurlijst

- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K.S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53, 625-642.
- Ashforth, B.E., Kreiner, G.E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2011). *Het nieuwe werken ontrafeld: over bricks, bytes & behavior*. Assen: Koninklijke Van Gorcum B.V.
- Bailey, D.E., & Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: findings, new directions and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400.
- Bailyn, L. (1989). Toward the perfect workplace? *Communication of the ACM*, 32(4), 460-471.
- Bakker, A.B., Brummelhuis, L.L. ten, Prins, J.T., & Heijden, F.M.M.A, van der (2011). Applying the job demands-resources model to the work-home interface: a study among medical residents and their partners. *Journal of Vocational Behaviour*, 79, 170-180.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34- 49.
- Bedrijfseconomische begrippen. Digitaal verkregen op 1 augustus 2012 via: bedrijfseconomische-begrippen.nl.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: Par CC.
- Blok, M.M., Korte, E. de, Groenesteijn, L., Formanoy, M., & Vink, P. (2009). The effects of a task facilitating working environment on office space use, communication, concentration, collaboration, privacy and distraction. *Proceedings of the 17th World Congress on Ergonomics*, Beijing.
- Blok, M.M., Groenesteijn, L., Schelvis, R., & Vink, P. (2012). New ways of working: does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *Work*, 41, 2605-2610.
- Boyar, S.L., & Mosley, D.C. (2007). The relationship between core self-evaluations and work and family satisfaction: the mediating role of work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 265-281.
- Bragger, J., Kutcher, E.J., Indovino, L., & Rosner, E. (2005). Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 303-324.
- Brummelhuis, L.L. ten, Bakker, A.B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24(1), 113-120.

Centraal Bureau voor de Statistiek (2009a). Thuiswerkers en vanuit-huiswerkers zijn vaak zelfstandigen. Digitaal verkregen op 1 juli 2012 via <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/A53CBB48-7F3C-46FC-8D7F-518F445A400D/0/2009k2v4p21.pdf>

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS2009b). Nederlandse vrouwen behoren tot meest geëmancipeerde van Europa. Digitaal verkregen op 1 juli 2012 via www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/eu/publicaties/archief/2009/2009-2811-wm.htm

Centraal Bureau voor de Statistiek (2011). Ruim kwart werknemers werkt thuis. Digitaal verkregen op 1 juli 2012 via www.cbs.nl/nl-nl/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3452-wm.htm

Centraal Bureau voor de Statistiek (2012). Tijd- en plaatsafhankelijk werken in 2010. Op weg naar Het Nieuwe Werken? Digitaal verkregen op 1 juli 2012 via www.cbs.nl/NR/rdonlyres/6CFC261D-EF63-4B04-B092-F2256FA523B0/0/2012tijdplaatsafhankelijkwerken2010art.pdf

Crossan, G., & Burton, P.F. (1993). Teleworking stereotypes: a case study. *Journal of Information Science*, 19(5), 349-362.

Friedman, S.D., & Greenhaus, J.H. (2000). *Work and family – allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. New York: Oxford University Press.

Gajendran, R.S., & Harrison, D.A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.

Gates (2005). The new world of work. Digitaal verkregen op 1 juli 2012 via: www.microsoft.com/mscorp/execmail/2005/05-19newworldofwork.mspx

Gorgievski, M.J., Voordt, T.J.M. van der, Herpen, S.G.A. van, & Akkeren, S. van (2010). After the fire: new ways of working in an academic setting. Manuscript to Facilities.

Hengst, M. den, Leede, J. de, Looze, M. de, Krause, F., & Kraan, K. (2008). *Werken op afstand, virtuele teams en mobiel werken*. TNO, Hoofddorp, 2008.

Hertel, G., Konradt, U., & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: goal setting, task interdependence, and team based rewards in virtual teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 1–28.

Hurme, P. (2005). Mobile communication and work practices in knowledge- based organizations. *An interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments*, 1(1), 101-108.

Jung, D.I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525–544.

- Kelliher, C., & Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees perceptions of job quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 419-431.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
- Koenen, B., Vieira, V., & Verhue, D. (2010). Nederland klaar voor het nieuwe werken, TNS nipo.
- Kossek, E.E., Lautsch, B.A., & Eaton, S.C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 347-467.
- Kraut, R.E., Fish, R.S., Root, R.W., & Chalfonte, B.L. (1993). Informal communication in organizations: form, function, and technology. *Human Reactions to Technology: the claremont symposium on applies social psychology*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Kurland, N.B., & Cooper, C.D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology Management Research*, 13, 107-126.
- Lee, S.Y., & Brand, J.L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 25, 323-333.
- MacDonnell, R., O'Neill, T., Kline, T., & Hambley, L. (2009). Bringing group-level personality to the electronic realm: a comparison of face-to-face and virtual contexts. *The Psychologist-Manager Journal*, 12, 1-24.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Piitulainen, S. (2005). Work -family culture in four organizations in Finland. *Community, Work & Family*, 2, 115-140.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology* 78(4), 538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2000). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Online encyclopedie. Tevredenheid. Digitaal verkregen op 1 juli 2012.
www.encyclo.nl/begrip/TEVREDENHEID
- Peters, P., Bruijn, T. de, Bakker, A., & Heijden, B. van der (2011). Plezier in het nieuwe werken? Randbevorderende factoren voor 'werkgerelateerde flow' onder nieuwe arbeidscondities. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 31-47.
- Premaux, S., Adkins, C., & Mossholder, K. (2007). Balancing work and family: a field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 705-727.

- Rajulton, F., Ravanera, Z.R., & Beaujot, R. (2007). Measuring social cohesion: an experiment using the Canadian national survey of giving, volunteering, and participating. *Social Indicators Research*, 80(3), 461-492.
- Rennecker, J., & Godwin, L. (2005). Delays and interruptions: a selfperpetuating paradox of communication technology use. *Information and organization*, 15, 247-266.
- Schepers, J., Jong, A. de, Ruyter, K. de, & Wetzels, M. (2011). Fields of gold : perceived efficacy in virtual teams of field service employees. *Journal of Service Research*, 14(3), 372-389.
- Slijkhuis, M. (2012). A structured approach to need for structure at work. Proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen.
- Stam, C.D. (2007). Knowledge productivity, designing and testing a method to diagnose knowledge productivity and plan for enhancement. University of Twente, Enschede.
- Steward, B. (2001). Health trade-offs in teleworking. An exploratory study of work and health in computer homebased working. *The Indexer*, 22(3), 142-146.
- Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work and Organizations*, 8(2), 123-145.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: the influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392–415.
- Vink, P., Blok, M., Formanoy, M., Korte, E. de, & Groenesteijn, L. (2012). The effects of new ways of work in the Netherlands: national data and a case study. *Work*, 41, 5081-5085.
- Voordt, T.J.M. van der, & Klooster, W. van der (2008). Post-occupancy evaluation of a new office concept in an educational setting. *CIB W70 International Conference in Facilities Management*, Heriot Watt University, Edinburgh.
- Warkentin, M.E., Sayeed, L., & Hightower, R. (1997). Virtual teams versus face-to-face teams: an exploratory study of a web-based conference system. *Decision Sciences*, 28, 975-996.

Bijlage 1: Kwantitatieve vragenlijst

Vraag nr.	Vraagtekst	Antwoord mogelijkheden
Medewerkersonderzoek		
1	Algemeen	
	Ik ben tevreden over het werken bij de Universiteit Twente	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
2	Werkzaamheden	
	Ik ben tevreden over mijn werkzaamheden	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik heb plezier in mijn werk	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik doe zinvol werk	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik weet welke resultaten van mij worden verwacht	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik heb de ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik krijg de ruimte om verbeteringen in mijn werk aan te brengen	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik word in staat gesteld om binnen de Universiteit Twente efficiënt te werken	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik krijg voldoende de kans om te doen waar ik goed in ben	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik zet me in om mijzelf voortdurend te verbeteren	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik doe graag iets extra's om bij te dragen aan het succes van de Universiteit Twente	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
3	Collega's en samenwerking	
	Ik heb plezierig contact met mijn collega's	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Als collega's kunnen wij elkaar op elkaars gedrag aanspreken	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Als mijn collega's mijn hulp nodig hebben, kunnen ze bij me terecht	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Nieuwe collega's worden goed ingewerkt en begeleid	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Binnen mijn afdeling/team wordt efficiënt gewerkt	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik ben tevreden over de kwaliteit van het werkoverleg binnen mijn afdeling/team	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens

	Binnen mijn afdeling/ team staat 'de klant' voorop	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik ervaar een goede samenwerking binnen mijn afdeling/team	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik ervaar een goede samenwerking tussen verschillende afdelingen/ teams	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens

4 Leidinggevende

	Ik ben tevreden over mijn leidinggevende	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik heb een prettig contact met mijn leidinggevende	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Mijn leidinggevende geeft duidelijk aan welke doelen ik moet behalen	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Als ik het goed doe, dan hoor ik dat van mijn leidinggevende	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Als er verbeterpunten voor mij zijn, dan hoor ik het van mijn leidinggevende	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Mijn leidinggevende motiveert me in mijn werk	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Mijn leidinggevende moedigt initiatief aan	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Mijn leidinggevende is besluitvaardig	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Mijn leidinggevende houdt rekening met de werkdrukverdeling binnen de afdeling	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Mijn leidinggevende ziet wat mijn kwaliteiten en talenten zijn	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Mijn leidinggevende stimuleert samenwerken	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Mijn leidinggevende voert op een goede manier jaargesprekken met mij	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	In het jaargesprek staat mijn leidinggevende voldoende stil bij ontwikkelingsmogelijkheden en	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	In het jaargesprek staat mijn leidinggevende voldoende stil bij het totaalbeeld van mijn functioneren	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens

5 Ontwikkelingsmogelijkheden

	Ik ben tevreden over mijn ontwikkelingsmogelijkheden binnen de Universiteit Twente	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik ben tevreden over het aanbod van scholings-/opleidingsmogelijkheden binnen de Universiteit Twente	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik wil me ontwikkelen binnen mijn vakgebied	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens

	Binnen de Universiteit Twente heb ik de mogelijkheid om door te groeien	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Mannen en vrouwen hebben in onze organisatie gelijke kansen	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	De criteria om door te groeien naar een andere of hoger gewaardeerde functie zijn me duidelijk	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik heb er vertrouwen in dat de organisatie eerlijk omgaat met mijn kansen op het zetten van een volgende stap in mijn loopbaan	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens

6 De Universiteit Twente

	Ik ben tevreden met de Universiteit Twente als organisatie om voor te werken	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik ben er trots op onderdeel uit te maken van de Universiteit Twente	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik heb het gevoel dat ik bij de Universiteit Twente pas	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik voel dat ik gewaardeerd word door Universiteit Twente	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ondernemen wordt binnen de Universiteit Twente aangemoedigd	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	De Universiteit Twente biedt mij een uitdagende werkomgeving	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik ben op de hoogte van de doelstellingen van de Universiteit Twente	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik sta achter de doelstellingen van de Universiteit Twente	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik vind het belangrijk om te weten hoe de Universiteit Twente in elkaar steekt	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Klantgericht werken heeft prioriteit binnen de Universiteit Twente	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	De Universiteit Twente heeft voldoende aandacht voor maatschappelijke aspecten (zoals milieu, goede doelen, lokale omgeving)	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Er wordt op een goede manier gecommuniceerd over belangrijke zaken binnen de Universiteit Twente	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik vind dat er voldoende mogelijkheden zijn om mee te praten over organisatie brede onderwerpen (bottom-up communicatie)	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik ben tevreden over de interne communicatiemiddelen die de organisatie inzet	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens

	Ik ben tevreden over de wijze waarop de Universiteit Twente is omgegaan met de recente reorganisatie, in het kader van RoUTe 14+	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik vind het plezierig om de komende 1 tot 2 jaar bij de Universiteit Twente te blijven werken	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik raad de Universiteit Twente aan als werkgever bij anderen	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens

7 Arbeidsomstandigheden

	Ik ben tevreden over de omstandigheden waaronder ik mijn werk doe	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik beschik over voldoende middelen (apparatuur en faciliteiten) om mijn werk goed te kunnen doen	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik word in staat gesteld om mijn werktijden flexibel in te delen	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik word in staat gesteld om te werken op verschillende werkplekken op de Universiteit Twente, thuis of op een andere locatie	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik heb, als ik thuis of op een locatie buiten de UT wil werken, voldoende toegang tot alle informatie en systemen die ik nodig heb voor mijn werk	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik heb het afgelopen jaar te maken gehad met ongewenst gedrag door collega's	Nooit - Soms - Regelmatig
	Ik heb het afgelopen jaar te maken gehad met ongewenst gedrag door studenten of derden	Nooit - Soms - Regelmatig
	Als u te maken heeft (gehad) met ongewenst gedrag, om wat voor een soort gevallen ging het?	
	Als u te maken heeft (gehad) met ongewenst gedrag, bent u tevreden over de afhandeling hiervan door de organisatie?	Ja - Nee

8 Werkdruk

	Ik vind mijn werkdruk	Veel te laag - Te laag - Goed - Te hoog - Veel te hoog
	Ik heb voldoende tijd om mijn taken naar behoren uit te voeren	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Mijn werk geeft mij energie	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik kan mijn werk lichamelijk goed aan	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens

	Ik kan mijn werk, emotioneel gezien, goed aan	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik ervaar een goede balans tussen werk en privé	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik voel me fit	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik kan goed omgaan met spanningen	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Er wordt actie genomen wanneer ik meld dat mijn werkdruk te hoog is	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
9	Beloning en arbeidsbevorderende factoren	
	Ik ben tevreden met het salaris dat ik voor mijn werk ontvang	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Ik ben tevreden over mijn secundaire arbeidsbevorderende factoren	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
10	Medezeggenschap en Bestuur	
	Ik vind medezeggenschap belangrijk	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Het medezeggenschapsorgaan van mijn eenheid (faculteit, dienst) informeert mij voldoende over waar zij zich mee bezig houdt	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	De Universiteitsraad weet voldoende wat er leeft op de werkvloer	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Het College van Bestuur weet voldoende wat er leeft op de werkvloer	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
	Het bestuur van mijn eenheid (faculteit, dienst) weet wat er leeft op de werkvloer	Helemaal mee eens - Mee eens - Niet mee eens/ niet mee oneens - Mee oneens - Helemaal mee oneens
11	Tot slot	
	Ik heb in de afgelopen 6 maanden concrete actie ondernomen om ander werk te krijgen, of ga dat de komende 6 maanden doen	Nee - Ja, binnen de Universiteit Twente - Ja, buiten de Universiteit Twente
	Wat kan de Universiteit Twente doen zodat het een nog betere organisatie wordt om voor te werken?	

Bijlage 2: Kwalitatieve vragenlijst

- Leeftijd
- Geslacht
- Functie
- Werkzaamheden

Tijd- en plaatsonafhankelijk

1. In hoeverre werk je tijdonafhankelijk?
2. In hoeverre werk je plaatsonafhankelijk?
3. Wat houdt tijdonafhankelijk werken voor jou in?
 - Eventueel toelichtenAntwoord krijgen op de volgende onderdelen:
 - Frequentie
 - Vrijwillige keuze
 - Ideale situatie
4. Wat houdt plaatsonafhankelijk werken voor jou in?
 - Eventueel toelichtenAntwoord krijgen op de volgende onderdelen:
 - Frequentie
 - Vrijwillige keuze
 - Ideale situatie

Effecten

5. Welke effecten ervaar jij doordat je plaatsonafhankelijk werkt?
 - Effecten op het gebied van: efficiëntie, tevredenheid, vitaliteit, werkdruk, betrokkenheid inclusief toelichting wat hier onder wordt verstaan

Bevorderende factoren

6. Wat heb jij nodig om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken?
Antwoord krijgen op de volgende onderdelen:
 - Bricks (onder andere werkplek)
 - Bytes (heb je vrije toegang tot en kun je gebruik maken van kennis, ervaringen en ideeën, zo ja vragen naar ervaringen)

Leidinggevende

7. Wat vindt je leidinggevende van tijd- en plaatsonafhankelijk werken?
Antwoord krijgen op de volgende onderdelen:
 - Werkt je leidinggevende zelf tijd- en plaatsonafhankelijk?
 - Hoe vaak heb je contact met/zie je je leidinggevende?
 - Heeft gedrag van leidinggevende invloed op jouw gedrag?

Collega's

8. Wat vinden je collega's van tijd- en plaatsafhankelijk te werken?

Antwoord krijgen op de volgende onderdelen:

- Werken ze zelf tijd- en plaatsafhankelijk
- Spreken jullie elkaar aan op onduidelijkheden of ongewenst gedrag?
- Invloed op jouw gedrag?

Virtuele teams

- 9a. Maken jullie binnen jullie team gebruik van virtuele teams (inclusief toelichten)?

- 9b. Maken jullie gebruik van virtuele teams buiten jullie eigen team om, bijvoorbeeld met samenwerkingsverbanden

Antwoord krijgen op de volgende onderdelen:

- Wat zijn de ervaringen?

Resultaatgericht

10. Word je door jouw leidinggevende gestuurd op resultaten?

Eventueel toelichten

Antwoord krijgen op de volgende onderdelen:

- Waar blijkt dit uit?
- Mening

11. Wat vind je van resultaatgerichte aansturing?

Antwoord krijgen op de volgende onderdelen:

- En je leidinggevende?
- De afdeling/ team?
- Hoe ziet voor jou de ideale situatie er op dit gebied uit?

Effecten

12. Wat zijn de voornaamste effecten van deze aansturing voor jou?

Antwoord krijgen op de volgende onderdelen:

- Op het gebied van efficiëntie, tevredenheid, vitaliteit, werkdruk, betrokkenheid

Bevorderende factoren

13. Welke bevorderende factoren zijn er voor jou om resultaatgericht te werken?

Coachende leidinggevende

14. In hoeverre coacht je leidinggevende je?

Antwoord krijgen op de volgende onderdelen:

- In het algemeen
- Tijd- en plaatsafhankelijk
- Resultaatgericht

Vertrouwen

15. In hoeverre heeft je leidinggevende vertrouwen in je?

Antwoord krijgen op de volgende onderdelen:

- In het algemeen
- Tijd- en plaatsafhankelijk
- Resultaatgericht

Bijlage 3: Frequentietabellen kwantitatief onderzoek

Bevorderende factoren

	Vraag	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet eens/ niet oneens	Oneens	Helemaal oneens	M (SD)
Vertrouwen krijgen van leiding- gevende	Ik heb de ruimte om mijn werk op mijn manier uit te voeren	29,7%	56,2%	8,7%	4,1%	1,3%	1,9 (0,8)
	Ik krijg de ruimte om verbeteringen in mijn werk aan te brengen	26,7%	55,5%	12,1%	3,8%	1,8%	2,0 (0,8)
	Ik krijg voldoende de kans om te doen waar ik goed in ben	15,7%	54,7%	18,1%	8,4%	3,3%	2,3 (0,9)
	<i>Gemiddelde</i>						2,1 (0,7)
Coachende leiding- gevende	Als ik het goed doe, dan hoor ik dat van mijn direct leidinggevende	19,7%	44,0%	23,4%	9,4%	3,5%	2,3 (1,0)
	Als er verbeterpunten voor mij zijn, dan hoor ik het van mijn direct leidinggevende	17,0%	49,4%	23,1%	8,3%	2,3%	2,3 (0,9)
	Mijn direct leidinggevende motiveert me in mijn werk	17,3%	41,3%	26,8%	9,7%	5,0%	2,4 (1,0)
	Mijn direct leidinggevende moedigt initiatief aan	25,6%	49,9%	15,8%	5,3%	3,3%	2,1 (1,0)
	Mijn direct leidinggevende is besluitvaardig	22,1%	45,6%	19,9%	7,7%	4,7%	2,3 (1,0)
	Mijn direct leidinggevende ziet wat mijn kwaliteiten en talenten zijn	19,7%	52,2%	18,6%	6,8%	2,7%	2,2 (0,9)
	Mijn direct leidinggevende stimuleert samenwerken	20,4%	50,4%	20,1%	6,0%	3,0%	2,2 (0,9)
	<i>Gemiddelde</i>						2,3 (0,8)
Intrinsieke motivatie	Ik zet me in mezelf voortdurend te verbeteren	28,4%	61,3%	8,1%	1,2%	0,1%	1,8 (0,6)
	Ik doe graag iets extra's om bij te dragen aan het succes van de Universiteit Twente	24,6%	54,8%	16,2%	2,4%	0,7%	2,0 (0,8)
	<i>Gemiddelde</i>						1,9 (0,6)
Elektronische toegang	Ik beschik over voldoende middelen (apparatuur en faciliteiten) om mijn werk goed te kunnen doen	26,1%	50,3%	12,9%	8,0%	2,7%	2,1 (1,0)
Sociale cohesie	Ik ben tevreden over de kwaliteit van het werkoverleg binnen mijn afdeling/team	11,5%	48,6%	23,6%	11,9%	4,5%	2,5 (1,0)
	Ik ervaar een goede samenwerking binnen mijn afdeling/team	17,9%	55,9%	18,4%	5,8%	1,9%	2,2 (0,9)
	Ik ervaar een goede samenwerking tussen verschillende afdelingen/ teams	4,9%	37,9%	35,8%	16,2%	5,4%	2,8 (1,0)
	<i>Gemiddelde</i>						2,5 (0,8)

Effecten

	Vraag	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet eens/ niet oneens	Oneens	Helemaal oneens	M (SD)
Efficiëntie	Ik word in staat gesteld om binnen de Universiteit Twente efficiënt te werken	10,7%	44,9%	26,2%	13,0%	5,2%	2,6 (1,0)
	Binnen mijn afdeling/team wordt efficiënt gewerkt	10,8%	47,7%	28,8%	10,1%	2,6%	2,5 (0,9)
	Gemiddelde						2,5 (0,8)
Tevreden- heid	Ik ben tevreden over het werken bij de Universiteit Twente	19,1%	64,1%	10,9%	4,8%	1,1%	2,1 (0,8)
	Ik ben tevreden over mijn werkzaamheden	17,4%	67,0%	10,6%	4,3%	0,7%	2,0 (0,7)
	Ik heb plezier in mijn werk	25,5%	60,3%	9,9%	3,6%	0,7%	1,9 (0,8)
	Ik ben tevreden met de Universiteit Twente als organisatie om voor te werken	18,5%	63,9%	11,5%	5,1%	1,0%	2,1 (0,8)
	Gemiddelde						2,0 (0,6)
Vitaliteit	Mijn werk geeft mij energie	23,5%	64,6%	9,8%	1,9%	0,2%	1,9 (0,7)
	Ik kan mijn werk lichamelijk goed aan	20,0%	64,7%	11,8%	3,0%	0,6%	2,0 (0,7)
	Ik kan mijn werk, emotioneel gezien, goed aan	12,2%	50,1%	22,1%	13,1%	2,5%	2,4 (1,0)
	Ik ervaar een goede balans tussen werk en privé	16,1%	56,5%	19,6%	6,9%	1,0%	2,2 (0,8)
	Ik voel me fit	12,1%	59,1%	21,7%	6,4%	0,7%	2,3 (0,8)
	Gemiddelde						2,2 (0,6)
Werkdruk	Ik heb voldoende tijd om mijn taken naar behoren af te ronden	11,2%	51,2%	26,6%	8,6%	2,3%	2,4 (0,9)
Betrokken- heid	Ik doe graag iets extra's om bij te dragen aan het succes van de UT	24,9%	55,5%	16,4%	2,4%	0,7%	2,0 (0,8)
	Ik ben er trots op onderdeel uit te maken van de Universiteit Twente	21,0%	52,2%	21,4%	4,5%	0,9%	2,1 (0,8)
	Ik heb het gevoel dat ik bij de Universiteit Twente pas	21,8%	53,9%	18,5%	4,9%	0,8%	2,1 (0,8)
	Gemiddelde						2,1 (0,8)

Bijlage 4: Modererend effect bevorderende factoren

Modererend effect vertrouwen krijgen van leidinggevende:

	Tijd-onafhankelijk	Plaats-onafhankelijk	Resultaat-gericht
Efficiëntie	-0,04	-0,06**	-0,06**
Tevredenheid	-0,01	-0,01	-0,01
Vitaliteit	-0,03	-0,03*	-0,04*
Werkdruk	0,01	0,02	0,04
Betrokkenheid	-0,06**	-0,06**	-0,06***

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Modererend effect coachende leidinggevende:

	Tijd-onafhankelijk	Plaats-onafhankelijk	Resultaat-gericht
Efficiëntie	-0,01	-0,02	-0,03
Tevredenheid	-0,01	-0,02	-0,00
Vitaliteit	-0,04*	-0,03	-0,06***
Werkdruk	-0,01	0,02	-0,03
Betrokkenheid	-0,06*	-0,04	-0,05*

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Modererend effect instrinsieke motivatie:

	Tijd-onafhankelijk	Plaats-onafhankelijk	Resultaat-gericht
Efficiëntie	-0,06**	-0,04	-0,05
Tevredenheid	0,00	0,01	-0,04
Vitaliteit	0,00	-0,03	-0,06***
Werkdruk	0,02	-0,01	-0,02
Betrokkenheid	-0,04	-0,02	-0,03

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Modererend effect elektronische toegang

	Tijd-onafhankelijk	Plaats-onafhankelijk	Resultaat-gericht
Efficiëntie	-0,03	-0,04**	-0,02
Tevredenheid	-0,04**	-0,04***	-0,03
Vitaliteit	-0,02	-0,02*	0,01
Werkdruk	-0,04	-0,05**	0,03
Betrokkenheid	-0,03	-0,05***	-0,03

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Modererend effect sociale cohesie:

	Tijd-onafhankelijk	Plaats-onafhankelijk	Resultaat-gericht
Efficiëntie	-0,03	-0,03	-0,02
Tevredenheid	0,01	0,02	0,00
Vitaliteit	-0,05*	-0,02	-0,03
Werkdruk	-0,03	0,00	-0,01
Betrokkenheid	-0,06*	-0,05*	-0,04

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

