



Universiteit Utrecht

Universiteit Utrecht

Master Arbeids- & Organisationspsychologie

Thesis

Het Nieuwe Werken ontleedt:

**De invloed van thuiswerken op de werk-privé balans, autonomie,
en het contact met kantoor.**

Erik Eizema

0105384

29 juni 2010

Begeleiding:

Drs. Machteld van den Heuvel

Tweede beoordelaar:

Prof. Dr. Wilmar Schaufeli

Samenvatting

Deze studie heeft de samenhang van thuiswerk met de werk-privé balans, autonomie en het contact met kantoor onderzocht. Een onlinesurvey heeft 105 respondenten opgeleverd, waarvan 32 thuiswerkers die 1 of meer dagen in de week thuiswerken. Thuiswerk bleek positief samen te hangen met ervaren autonomie en negatief samen te hangen met de relatie met de leidinggevende; de negatieve relatie tussen thuiswerk en tevredenheid met het contact met de leidinggevende was minder sterk voor mensen die meer thuiswerk-efficacy rapporteren. Voorts bleek er een samenhang te zijn tussen thuiswerk en functionaliteit van de werkplek en thuiswerk en onderbrekingen van het werk. De resultaten wijzen op zowel positieve als negatieve effecten van thuiswerk. Thuiswerkers ervaren meer autonomie en hebben de vrijheid om zowel hun werk als hun werkplek meer eigen te maken. Daarnaast geven thuiswerkers aan geconcentreerder te kunnen werken dan niet-thuiswerkers. Aan de andere kant rapporteren thuiswerkers een verminderd contact met kantoor. Het onderzoek onderschrijft het belang van thuiswerk-efficacy om het gevoel van verbinding met de organisatie hoog te houden.

1. Introductie

1.1 Het Nieuwe Werken

De laatste jaren is het werklandschap in Nederland aan het veranderen. Het fileprobleem kost het bedrijfsleven in Nederland sinds 2007 meer dan een miljard euro per jaar (VerkeersInformatieDienst). De kosten van ziekteverzuim werden op ongeveer 10,8 miljard geschat in 2008 (CBS; ESLI). De bureaucratie wordt steeds groter en logger. Werkende mensen hebben steeds meer moeite om hun drukke bestaan in goede banen te leiden. Daar tegenover staat een stroomversnelling van technologische innovatie en nieuwe ontwikkelingen op het gebied van Human Resources.

Onder de noemer 'het Nieuwe Werken' worden nieuwe ideeën over werken in de praktijk gebracht. Het is lastig om het Nieuwe Werken te definiëren omdat iedere organisatie er een andere invulling aan geeft

(cf. www.microsoft.com/netherlands/het_nieuwe_werken). Zelfbenoemd ambassadeur van het Nieuwe Werken Dik Bijl (2009) beschrijft het als "een visie om werken effectiever, efficiënter en plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker." Volgens

Bijl wordt dit gerealiseerd door “die medewerker centraal te stellen en hem...de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt.” Een andere omschrijving van het Nieuwe Werken geeft Microsoft op haar website: “een andere manier van werken en samenwerken, ondersteund door de laatste technologie. In het Nieuwe Werken gaan mensen en organisaties flexibeler om met arbeidstijd en werkomgeving (zie www.microsoft.com/netherlands/het_nieuwe_werken).”

1.2 Opkomst thuiswerk

Een belangrijk aspect van het Nieuwe Werken is de vrijheid van werknemers om te bepalen waar en wanneer er gewerkt wordt. Om werknemers die vrijheid te kunnen bieden, kiezen steeds meer organisaties ervoor werknemers de mogelijkheid te geven thuis te werken. Thuiswerken, ook wel telewerken genoemd, is een alternatieve vorm van werken waar medewerkers de taken die normaalgesproken op een centrale plek (kantoor) uitgevoerd worden, ergens anders uitvoeren. Hierbij wordt via elektronische media gecommuniceerd met anderen binnen en buiten de organisatie (Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2001; Feldman & Gainey, 1997). Voor het huidige onderzoek is thuiswerken geoperationaliseerd als werken vanuit eigen huis. Medewerkers kunnen zowel fulltime als parttime, in combinatie met meer traditioneel kantoorwerk, thuiswerken. Het idee van werken voor een centrale organisatie vanuit de eigen leefomgeving is ontstaan in de jaren '70 (Burch, 1991). Met de opkomst van digitale technologieën is het steeds makkelijker geworden om werkzaamheden tegelijkertijd op verschillende locaties uit te voeren (Herschel & Andrews, 1997). Hierdoor wordt thuiswerken steeds gebruikelijker; het percentage thuiswerkers in Nederland bedroeg 10,3% in 2008 (CBS, 2009). In 2004 was dit nog acht procent van de werkzame beroepsbevolking. In 2004 stonden er bij 72% van de bedrijven met meer dan 500 werknemers thuiswerkers onder contract (CBS, 2005).

Met de groeiende populariteit van het thuiswerken lijkt het voor de hand liggend dat er duidelijkheid is over de voor- en nadelen van deze werkvorm. Na twee decennia onderzoek is er echter nog steeds een onduidelijk beeld over de gevolgen van thuiswerken voor werkgever en werknemer. Onderzoekers rapporteren tegenstrijdige bevindingen (Gajendran & Harrison, 2008; McCloskey & Igarria, 1998). Het doel van het huidige onderzoek is

ommeer duidelijkheid te krijgen over de effecten van thuiswerken op werknemers. De algemene onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt: *Wat is de relatie tussen thuiswerk en de werk-privé balans, autonomie en het contact met kantoor?*

2. Theoretische achtergrond

2.1 Werk-privé balans

Eén van de meest genoemde voordelen van thuiswerk is de verbeterde balans tussen het werk en het privéleven van werknemers. Een goede werk-privé balans houdt in dat het werk en het privé leven elkaar niet in de weg zitten en zo mogelijk zelfs elkaar stimuleren. Het verbeteren van deze 'work-life balance' of werk-privé balans heeft nogal wat voordelen voor zowel werknemers als organisaties. Een goede werk-privé balans zorgt voor minder werk-familie conflict (Allen, 2001; Greenhaus & Parasuraman 1994; Thiede & Ganster, 1995.), verhoogde algemene tevredenheid en verbeterd welzijn (Frone, Yardley & Markel, 1997), verminderd ziekteverzuim en turnover (Balts, Briggs, Huff & Wright, 1999) en verhoogde organisatorische prestatie en productiviteit (Konrad & Mangel, 2000; Perry-Smith & Blum, 2000).

Meerdere onderzoekers rapporteren een verbeterde werk-privé balans en verminderd werk-privé conflict voor thuiswerkers doordat ze beter in staat zijn om de eisen van werk en privé te reguleren dan niet-thuiswerkers. (Duxbury et al., 1998; Kirchmeyer, 1995; Raghuram & Wiesenfeld, 2004). Er zijn echter ook onderzoekers die het tegendeel rapporteren. Thuiswerk vervaagt de grenzen tussen werk en familie (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000; Edwards & Rothbard, 2000; Nippert-Eng, 1996) en zou daardoor juist kunnen leiden tot conflict (Greenhaus & Beutell, 1985; Standen et al., 1999). Een verklaring voor deze tegenstrijdige resultaten zou de operationalisatie van werk-privé balans kunnen zijn. Het gebruik van verschillende schalen die verschillende aspecten van de werk-privé balans meten, kan resulteren in tegenstrijdige uitkomsten. Kirchmeyer (2000) en Lewis, Rapoport & Gambles (2003) stellen dat in veel werk-privé balans onderzoek niet duidelijk is wat nu precies met werk-privé balans bedoeld wordt. Het grootste probleem zit in de definitie van de privé-kant van de werk-privé balans (Pichler, 2008). Waar sommige schalen zich richten op het gezinsleven, richten andere schalen zich op het privéleven in het algemeen, dus alle

activiteiten die niet werkgerelateerd zijn. Voor thuiswerkers zonder gezin geldt natuurlijk ook dat ze een privéleven hebben. Om deze reden wordt in het huidige onderzoek de werk-privé balans gemeten met behulp van de Work Interference with Personal Life (WIPL; Fisher-McAuley et al., 2003) schaal zodat de invloed van het wel of niet hebben van een gezin / partner onderzocht kan worden. Dit mondt uit in de eerste hypothese(H1):

H1a: Regelmatig thuiswerken hangt positief samen met de werk-privé balans.

H1b: Deze samenhang is sterker voor thuiswerkers met partner.

H1c: Deze samenhang is sterker voor thuiswerkers met kinderen.

2.2 Autonomie

Een ander voor de hand liggend voordeel van thuiswerken is vrijheid. De vrijheid die thuiswerkers hebben om zelf te bepalen hoe vaak en wanneer er gepauzeerd wordt, hoe hoog de verlichting staat, of er muziek gedraaid wordt tijdens het werk etc. kunnen bijdragen aan een hogere mate van ervaren autonomie (Elsbach, 2003; Standen, 2000). De afwezigheid van directe, persoonlijke supervisie draagt ook bij aan een groter gevoel van vrijheid en discretie. Gajendran & Harrison (2008) rapporteren in hun meta-analyse van 46 studies naar thuiswerk een verhoogde mate van ervaren autonomie bij thuiswerkers. Uit onderzoek is gebleken dat autonomie een belangrijke hulp- of energiebron vertegenwoordigt voor de werknemer (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Energiebronnen kunnen de negatieve effecten (uitputting en gezondheidsklachten) van de taakeisen (job demands) bufferen. (Bakker, Demerouti, Nachreiner & Schaufeli, 2001).

Naast hulpbronnen uit de omgeving is het ook van belang naar individuele verschillen, bijvoorbeeld gebruik van adaptieve gedragingen van werknemers te kijken en hun invloed op de effecten van thuiswerken. Opvallend is dat hier in eerder onderzoek nog niet veel aandacht aan geschonken is. Duxbury et al. (1998) en Raghuram, Garud, Wiesenfeld & Gupta (2001) stellen flexibiliteit van werkomgeving gelijk aan controle. De gedachte is dat de benodigde flexibiliteit leidt tot een grotere zelfredzaamheid in het gebruik van tijd en het plannen van werk. Volgens Hackman & Oldham (1976) vergroot deze flexibiliteit in het plannen en uitvoeren van taken de mate waarin medewerkers autonomie ervaren. Self-leadership (Manz, 1986; Manz & Neck, 2004), of zelfleiderschap, is een proces waarbij

individuen zichzelf leiden en beïnvloeden en hun eigen gedrag controleren door middel van het gebruik van gedrags- en cognitieve strategieën (Neck & Houghton, 2006). Voorbeelden hiervan zijn het stellen van persoonlijke doelen en het focussen op de prettige kanten van een bepaalde taak of activiteit. Het huidige onderzoek voorspelde een positieve relatie tussen thuiswerken en autonomie, daarnaast verwachten wij dat de relatie tussen thuiswerken en autonomie sterker zal zijn voor werknemers die aangeven meer zelfleiderschap strategieën te gebruiken ten opzichte van werknemers die minder zelfleiderschap inzetten. Dit wordt verwoord in de volgende hypothese (H2):

H2a: Regelmatig thuiswerken hangt positief samen met meer ervaren autonomie.

H2b: Deze samenhang is sterker voor thuiswerkers die hoger scoren op zelfleiderschap.

2.3 Contact met kantoor

Verhoogde flexibiliteit voor werknemers houdt automatisch in dat het contact met kantoor, verandert en in het geval van thuiswerkers vermindert. In de eerder genoemde meta-analyse van Gajendran & Harrison (2008) is de kwaliteit van de relatie tussen thuiswerkers en hun leidinggevend en thuiswerkers en hun collega's vergeleken met die van niet-thuiswerkers. Verwacht werd dat de kwaliteit van beide relaties slechter zou zijn voor thuiswerkers. Thuiswerken leidt immers tot minder 'face-to-face' communicatie, wat een negatieve impact heeft op interpersoonlijke relaties (Hallowell, 1999; Nardi & Whittaker, 2002; Nohria & Eccles, 1992).

Dit aspect van verminderd direct contact kan grote gevolgen hebben voor de samenwerking. Managers vrezen verminderde controle over hun ondergeschikten (Kurland & Cooper, 2002; McCloskey & Igbaria, 2003) en twijfelen soms aan de loyaliteit en inzet van werknemers (Desrosiers, 2001; McCloskey & Igbaria, 2003). Werknemers op hun beurt vrezen isolement en verminderde toegang tot informatie (Kurland & Cooper, 2002; McCloskey & Igbaria, 2003). Gajendran & Harrison (2008) vonden echter geen bewijs voor een verslechterde relatie tussen leidinggevende en ondergeschikte. In tegendeel, parttime thuiswerken verbeterde de relatie zelfs enigszins. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de ruime toegang tot moderne manieren van communiceren (telefonie, email, instant messaging, videoconferencing, VoIP) het gebrek aan face-to-face communicatie (voor een deel) teniet doet. Dit komt overeen met een mogelijke verklaring die Gajendran & Harrison (2008)

geven, namelijk dat thuiswerkers zich bewust zijn van de gevaren voor hun relatie met leidinggevend en zich daarom actief richten op het ontwikkelen van een goede relatie. Dit zou ook kunnen verklaren waarom de relatie tussen thuiswerkers en collega's alleen lijkt te verslechteren bij medewerkers die het overgrote deel van hun tijd thuiswerken (Gajendran & Harrison, 2008). Hieruit kan de volgende hypothese opgesteld worden (H3):

H3a: Regelmatig thuiswerken hangt negatief samen met de relatie van thuiswerkers met hun leidinggevende.

H3b: Regelmatig thuiswerken hangt negatief samen met de relatie van thuiswerkers met hun collega's.

H3c: De bij H3a en H3b voorspelde samenhang is minder sterk bij thuiswerkers die meer gebruik maken van moderne communicatiemiddelen.

2.4 Self-efficacy

Gajendran & Harrison (2008) vonden in hun meta-analyse dat ervaring met thuiswerken het positieve effect van thuiswerken op de werk-privé balans (in de vorm van verminderd werk-familie conflict) versterkt. Als verklaring hiervoor geven zij dat hoe meer ervaring werknemers hebben met thuiswerken, hoe beter ze leren omgaan met de uitdagingen van het thuiswerken.

Ervaring met thuiswerken of effectief thuiswerken zou dus de eventuele positieve effecten van thuiswerken kunnen versterken en de eventuele negatieve effecten verminderen. De ervaring van thuiswerkers kan natuurlijk simpelweg gemeten worden door te vragen hoe lang de respondenten al thuiswerken. Iemands thuiswerk effectiviteit is niet direct gerelateerd aan hoelang de persoon al thuiswerkt. We zijn daarom vooral geïnteresseerd in de overtuiging van werknemers over hun vaardigheden en effectiviteit met betrekking tot thuiswerken. Daarom wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van thuiswerk-efficacy als maat voor de mate van ervaring met thuiswerken.

Self-efficacy, in het Nederlands ook wel persoonlijke effectiviteit of vertrouwen in eigen kunnen genoemd, is een samenstel van opvattingen over de eigen bekwaamheid betreffende het organiseren en uitvoeren van bepaalde acties (Bandura, 1986). Self-efficacy is geen stabiel persoonskenmerk maar is ontwikkelbaar en kan variëren over verschillende dimensies (Bandura, 1997). Het is daarom belangrijk om voor elke te meten self-efficacy

dimensie een aparte schaal te ontwikkelen. Voor dit onderzoek is de schaal 'omgaan met thuiswerk' ontwikkeld, die de thuiswerk-efficacy meet. Met gebruik van deze schaal wordt de volgende hypothese getoetst (H4):

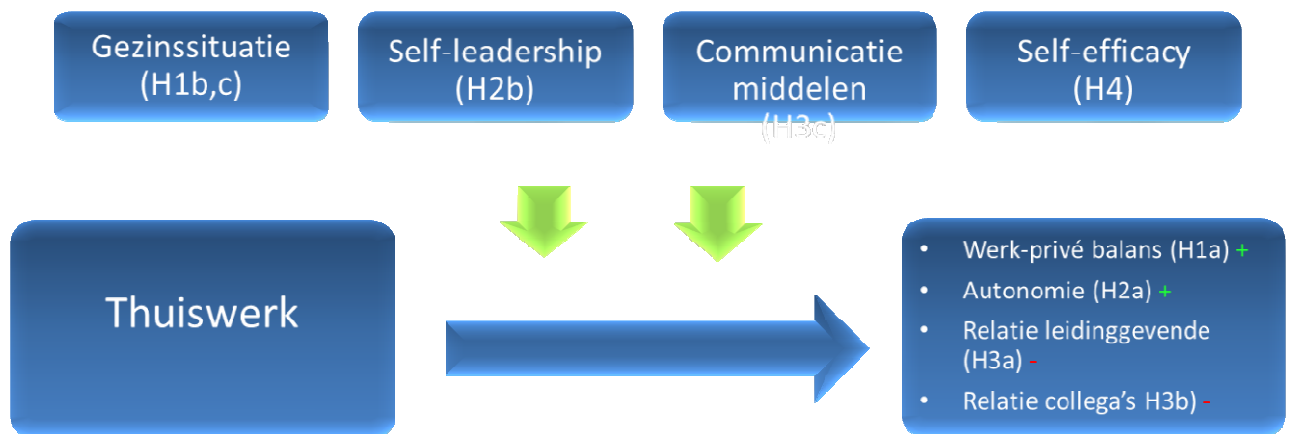
H4a: De bij H1a en H2a beschreven samenhang is sterker bij thuiswerkers die hoog scoren op thuiswerk-efficacy.

H4b: De bij H3a beschreven samenhang is minder sterk bij thuiswerkers die hoog scoren op thuiswerk-efficacy.

H4c: De bij H3b beschreven samenhang is minder sterk bij thuiswerkers die hoog scoren op thuiswerk-efficacy.

In het model hieronder worden de genoemde hypothesen nog eens grafisch weergegeven.

Figuur 1 Hypothesen



3. Methode

3.1 Procedure

Om praktische redenen is gekozen voor een online survey. Online dataverzameling heeft een aantal belangrijke voordelen. Het is goedkoop en gemakkelijk in gebruik voor zowel onderzoeker als respondent. Belangrijker nog is de directe koppeling van een online survey met de database. Hierdoor neemt de kans op fouten bij het invoeren van data af (Smith, 1997). Een aantal richtlijnen om fouten bij het invullen van het survey door de respondent te voorkomen zijn: het kort houden van het survey (niet meer dan 20 min. (Bowers, 1999)) en een overzichtelijke lay-out (Read, 1991).

Respondenten zijn op verschillende manieren geworven voor het onderzoek. E-mails met de link naar het survey zijn verspreid onder het personeel van een zestal bedrijven opererend in verschillende sectoren. Daarnaast is de link naar het survey op de websites van MeursHRM en de Taskforce Mobiliteitsmanagement geplaatst. Tenslotte zijn via de netwerk-site LinkedIn en de netwerken van de onderzoekers respondenten geworven. In totaal zijn naar schatting ca. 1000 personen voor het survey benaderd. Hiervan hebben 219 personen de link naar het survey daadwerkelijk geopend. Van deze 219 personen hebben 105 personen het survey volledig ingevuld (response-rate van 48%).

De onderzoekspopulatie (N=105) bestond uit 56 vrouwen (53.3%) en 49 mannen (46.7%). De gemiddelde leeftijd was 37 jaar (SD=11.12, Range=22-61). Het grootste deel van de respondenten was HBO (45.7%) of WO (36.2%) geschoold en werkte in de zakelijke dienstverlening (36.2%). Verreweg de meesten van de ondervraagden werkten in loondienst (90.5%). Tweederde (66.7%) van de respondenten gaf aan getrouwd te zijn of samen te wonen. Ruim éénderde (37.1%) van de ondervraagden hadden tenminste 1 thuiswonend kind. Van de ondervraagden gaf 37.1% aan nooit van uit huis te werken, 32.4% werkte minder dan 1 dag in de week thuis, en 30.5% werkte minstens 1 dag in de week thuis.

3.2 Meetinstrumenten

Voor de te meten constructen zijn verschillende gevalideerde en een aantal zelf-geconstrueerde schalen gebruikt, aangepast voor gebruik in een online-survey. In totaal bestond de vragenlijst uit 113 items met zowel open als meerkeuze vragen.

Werk-privé balans is gemeten met behulp van de 'Work Interference with Personal Life' (WIPL) schaal (Fisher-McAuley, et al., 2003). Deze schaal bevat 7 items ($\alpha=.89$) en meet in hoeverre werk van invloed is op het privéleven ("*mijn baan bemoeilijkt mijn privéleven*"). De items zijn gescoord op een vijfpunts Likert-schaal, lopend van "helemaal mee oneens" tot "helemaal mee eens". Item 7 is gehercodeerd.

Autonomie ($\alpha=.80$) is gemeten met behulp van de sub-schaal uit de VBBA van Veldhoven en Meijman (1994). Een voorbeeld item is: "*ik heb vrijheid bij het uitvoeren van mijn*

werkzaamheden". De items zijn gescoord op een vijfpuntsschaal, lopend van "nooit" tot "altijd".

Selfleadership (zelfleiderschap) is gemeten met twee sub-schalen van de 'revised self-leadership questionnaire' ontwikkeld door Neck & Houghton (2002). 'Self-goal setting' meet in hoeverre respondenten doelen voor zichzelf stellen in werksituaties. Een voorbeeld is *"ik stel specifieke doelen voor mijn prestaties op het werk"*. Vier items ($\alpha=.84$) van deze sub-schaal zijn gebruikt, allen gescoord met behulp van een vijfpunts Likertschaal van "bijna nooit waar" tot "bijna altijd waar". 'Focusing on natural rewards' meet in hoeverre respondenten zich richten op de positieve aspecten van hun werk (*"ik kies vooral activiteiten in mijn werk waar ik van geniet"*). Ook hier zijn 4 items gebruikt ($\alpha=.74$), gescoord op de zelfde vijfpuntsschaal.

Het contact met de (direct) leidinggevende is gemeten met behulp van de 'Leader-Member Exchange' (LMX) die geïntroduceerd is door Dansereau, Alutto & Yammarino (1984). De LMX is bedoeld om de interactie tussen leidinggevend en ondergeschikten te meten. De 5 items ($\alpha=.92$) gebruikt in dit onderzoek meten de beoordeling van de relatie met de leidinggevende door de werknemer (*"ik voel mij door mijn direct leidinggevende gewaardeerd"*). Alle items zijn gescoord op een vijfpuntsschaal, lopend van "nooit" tot "altijd".

Verbondenheid is gemeten met de schaal van Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens (in press). Deze schaal meet de mate van verbondenheid die respondenten met hun collega's voelen (*"Ik voel niet echt een band met mijn collega's"*). De 4 items ($\alpha=.83$) zijn gescoord op een vijfpuntsschaal, lopend van "geheel mee oneens" tot "geheel mee eens". Items 1, 3 en 4 zijn gehercodeerd.

De schaal 'omgaan met thuiswerk' is speciaal voor dit onderzoek ontwikkeld. Omgaan met thuiswerk meet de 'thuiswerk-efficacy'. Omdat self-efficacy geen stabiel kenmerk is maar kan variëren op verschillende dimensies al naar gelang het onderzochte domein (Bandura, 1997) is het van belang voor elk te meten construct een nieuwe self-efficacy schaal te creëren. Bandura geeft in "Guide for constructing self-efficacy scales" (2006) duidelijke

richtlijnen voor het zelf ontwikkelen van een self-efficacy schaal. In navolging van deze richtlijnen is gekozen voor drie items ($\alpha=.69$) die self-efficacy situatie-specifiek meten. De schaal begint met een situatieschets. Vervolgens wordt gevraagd hoe zeker de respondent is dat deze zijn of haar werk in de geschetste situatie (“als er tijdens mijn werk zich onverwachte problemen voordoen”) goed kan uitvoeren. De items werden gescoord op een 11-puntsschaal, lopend van “helemaal niet zeker” tot “heel zeker”.

De schaal ‘functionaliteit van de werkplek’ ($\alpha=.68$) is zelf-geconstrueerd voor eerder, nog niet gepubliceerd onderzoek naar de invoering van flexibele werkplekken.

Onderbrekingen tijdens het werk is gemeten met behulp van 3 items ($\alpha=.70$) geadapteerd uit onderzoek van Lennon (1994). Een voorbeeld van een item is: “*Ik kan mijn werk afmaken zonder gestoord te worden*”. De items zijn gescoord op een zespuntsschaal, lopend van “helemaal mee oneens” tot “helemaal mee eens”. Item 1 is gehercodeerd.

3.3 Strategie van analyse

Om onderscheid te maken tussen medewerkers die thuiswerken en medewerkers die niet thuiswerken is een dummy variabele aangemaakt. Eerst is de medewerkers gevraagd of zij wel eens thuiswerkten. Vervolgens is aan diegene die de eerste vraag met ‘ja’ beantwoord hadden gevraagd hoe vaak er thuis gewerkt werd. De medewerkers die aangaven minder dan 1 dag in de week thuis te werken zijn ingedeeld als niet-thuiswerkers, de medewerkers die aangeven 1 dag in de week of meer thuis te werken zijn ingedeeld als de thuiswerkers. Dit was nodig om dat het vermoeden bestond dat er medewerkers waren die op de eerste vraag ‘ja’ geantwoord hadden terwijl ze niet structureel thuiswerken.

4. Resultaten

4.1 Correlaties

Tabel 1 geeft de correlaties tussen de variabelen en de gemiddelden en standaarddeviaties van de variabelen weer. Een aantal correlaties zijn opvallend te noemen. Zo wordt duidelijk dat thuiswerk positief samenhangt met de functionaliteit van de werkplek ($r = .27, p < .01$) en negatief samenhangt met onderbrekingen ($r = -.30, p < .01$). Onderbrekingen hangt positief samen met werk-privé balans ($r = .29, p < .01$). Zelfleiderschap hangt positief samen met relatie leidinggevende (LMX) ($r = .31, p < .01$).

Tabel 1 Pearson inter-correlaties, gemiddelden, standaarddeviaties (N=105).

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	M	SD
1. Werk-privé balans	-											2.56	.78
2. Autonomie	-.07	-										3.76	.76
3. LMX	-.16	-.07	-									3.15	.89
4. Verbondenheid	-.10	-.13	.39**	-								3.85	.75
5. Zelfleiderschap	-.17	.31**	.31**	.21*	-							3.39	.62
6. Thuiswerk-efficacy	.12	-.02	-.01	.11	.10	-						7.82	1.50
7. Thuiswerkconditie	.00	.39**	-.33**	-.18	.11	.17	-					1.30	.46
8. Burgerlijke stand	.08	-.11	-.02	.09	.02	.16	-.12	-				1.33	.47
9. Kinderen conditie	.08	.11	-.20*	-.05	-.07	-.17	.22*	-.42**	-			1.37	.49
10. Onderbrekingen	.29**	-.20*	.23*	.04	-.13	-.04	-.30**	.01	-.04	-		3.78	.93
11. Functionaliteit werkplek	-.04	.22*	.13	-.01	.03	-.02	.27**	-.15	.04	-.13	-	4.67	.82
12. Gebruik communicatiemiddelen***	.25*	-.16	.04	.14	-.07	.00	-.15	.13	.08	.32**	.13	2.83	.99

* Correlatie is significant bij $p < .05$ (tweezijdig getoetst)

**Correlatie is significant bij $p < .01$ (tweezijdig getoetst)

*** (N=66)

4.2 Regressieanalyse hoofdeffecten

Om de resultaten zo overzichtelijk mogelijk te maken, wordt begonnen met de regressieanalyses van hypothesen 1a, 2a, 3a en 3b. Vervolgens worden de moderatoranalyses uitgevoerd.

Hypothese 1a voorspelt dat thuiswerk leidt tot een betere werk-privébalans. Deze hypothese wordt al op basis van tabel 1 verworpen. Er blijkt geen enkele samenhang te zijn tussen de twee variabelen ($r = .00$, ns) Het is in dit geval dan ook niet nodig een verdere analyse uit te voeren.

Hypothese 2a voorspelt dat regelmatig thuiswerken leidt tot meer ervaren autonomie. Uit tabel 1 kan opgemaakt worden dat er een positieve samenhang is tussen thuiswerk en

autonomie ($r = .39, p < .01$). Het is dus verantwoord om dit verband verder te onderzoeken. Regressieanalyse wijst uit dat er een positieve invloed is van thuiswerk op autonomie ($\beta = .39, p < .05$). Hypothese 2a wordt derhalve aangenomen. In tabel 2 is een overzicht van de regressieanalyse van hypothese2a te zien.

Tabel 2 Samenvatting lineaire regressieanalyse H2a (N=105)

Predictor	B	SE (B)	β
Thuiswerk	.642	.149	.392*

Afhankelijke variabele: autonomie, $R^2 = .154, *p < .001$

Hypothese 3a voorspelt dat regelmatig thuiswerk leidt tot een verslechtering van de relatie met de leidinggevende (LMX). Uit tabel 1 kan opgemaakt worden dat er een negatieve samenhang is tussen thuiswerk en de relatie met de leidinggevende ($r = -.33, p < .01$). Uit de daaropvolgende regressieanalyse blijkt dat er een negatieve invloed is van thuiswerk op de relatie met de leidinggevende ($\beta = -.33, p < .05$). Hypothese 3a wordt aangenomen. In tabel 3 is een samenvatting van de regressieanalyse weergegeven.

Tabel 3 Samenvatting lineaire regressieanalyse H3a (N=105)

Predictor	B	SE (B)	β
Thuiswerk	-.633	.179	-.328**

Afhankelijke variabele: LMX, $R^2 = .108, **p < .01$

Hypothese 3b voorspelt dat regelmatig thuiswerk leidt tot een verslechtering van de relatie met collega's (verbondenheid). Uit tabel 1 kan opgemaakt worden dat er geen significant verband bestaat tussen thuiswerk en verbondenheid ($r = -.18, ns$). Hypothese 3b wordt derhalve verworpen.

4.3 Moderatoranalyse

Hypothese 1b voorspelt een versterkende modererende invloed van 'burgerlijke stand' op de relatie tussen thuiswerk en werk-privé balans. Dit betekent dat voor mensen die getrouwd zijn of samenwonen de positieve relatie tussen thuiswerk en werk-privé balans sterker zal zijn dan voor mensen die niet samenwonen of getrouwd zijn. Met behulp van

regressieanalyse wordt duidelijk dat er geen sprake is van een interactie-effect ($\beta = -.011$, *ns*). Hypothese 1b wordt derhalve verworpen. Tabel 4a geeft een samenvatting van de moderatoranalyse weer.

Hypothese 1c voorspelt een versterkende modererende invloed van het hebben van kinderen op de relatie tussen thuiswerk en werk-privébalans. Dit betekent dat voor mensen die één of meerdere kinderen hebben de positieve relatie tussen thuiswerk en werk-privé balans sterker zal zijn dan voor mensen die geen kinderen hebben. Regressieanalyse maakt duidelijk dat er weliswaar sprake is van een interactie-effect ($\beta = .657$, $p < .05$) maar de cijfers uit de ANOVA-tabel wijzen uit dat het model met de interactieterm werk-privé balans niet significant beter voorspelt. Hypothese 1c wordt derhalve verworpen. Tabel 4b geeft een samenvatting van de ANOVA-tabel bij Hypothese 1c.

Tabel 4a Samenvatting moderatoranalyse H1b

Model		β	R^2	ΔR^2
1	Thuiswerk	.012	.085	.007
	Burgerlijke stand	.085		
2	Thuiswerk	.011	.085	.000
	Burgerlijke stand	.096		
	Thuiswerk * Burgerlijke stand	-.011		

Afhankelijke variabele: werk-privé balans

Tabel 4b Samenvatting ANOVA-tabel H1c

Model		F	Sig.
1	Regressie	.370	.692
2	Regressie	1.804	.134

Afhankelijke variabele: werk-privé balans

Hypothese 2b voorspelt dat de relatie tussen thuiswerk en autonomie vooral positief is voor mensen die hoog scoren op zelfleiderschap ten opzichte van mensen met lage scores op zelfleiderschap. Uit de regressieanalyse wordt duidelijk dat er geen sprake is van een interactie-effect ($\beta = -.487$, *ns*). Hypothese 2b wordt derhalve verworpen.

Hypothese 3c voorspelt een verzwakking van de negatieve samenhang tussen thuiswerk en de relatie met de leidinggevende en een verzwakking van de negatieve samenhang tussen thuiswerk en de relatie met collega's door het gebruik van communicatiemiddelen. Uit de regressieanalyse blijkt dat er geen sprake is van een interactie-effect van thuiswerk en gebruik communicatiemiddelen op verbondenheid ($\beta = .140$, *ns*). Evenmin is er een interactie-effect gevonden van thuiswerk en gebruik communicatiemiddelen op de relatie met de leidinggevende ($\beta = .145$, *ns*). Hypothese 3c wordt derhalve verworpen. Tabel 5 geeft een samenvatting van de moderatoranalyse van hypothesen 2b en 3c.

Tabel 5 Samenvatting moderatoranalyse H2b en 3c

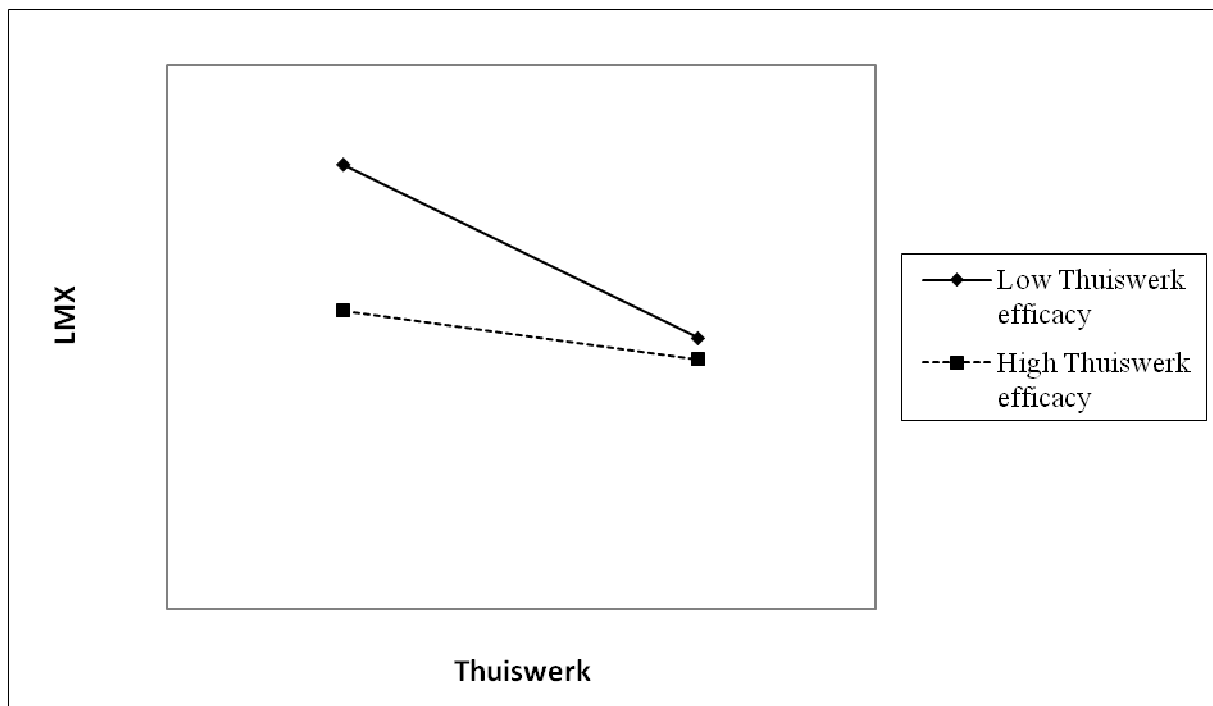
Model		β	R^2	ΔR^2
1 ^a	Thuiswerk	.362	.226	.226
	Zelfleiderschap	.271		
2 ^a	Thuiswerk	.374	.252	.026
	Zelfleiderschap	.729		
	Thuiswerk*Zelfleiderschap	-.487		
1 ^b	Thuiswerk	-.150	.040	.040
	Communicatiemiddelen	.144		
2 ^b	Thuiswerk	-.148	.042	.002
	Communicatiemiddelen	-.018		
	Thuiswerk*Communicatiemid delen	.140		
1 ^c	Thuiswerk	-.370	.136	.136
	Communicatiemiddelen	-.019		
2 ^c	Thuiswerk	-.369	.138	.002
	Communicatiemiddelen	-.156		
	Thuiswerk*Communicatiemid delen	.154		

Afhankelijke variabele a: autonomie, b: verbondenheid, c: LMX

Hypothese 4a voorspelt een toename van de positieve samenhang tussen thuiswerk en werk-privé balans en thuiswerk en autonomie voor mensen die hoog scoren op thuiswerk-efficacy wordt eveneens met behulp van regressieanalyse getoetst. Hypothese 4b en 4c voorspellen een afname van de negatieve samenhang tussen thuiswerk en de relatie met respectievelijk de leidinggevende en collega's voor mensen die hoog scoren op thuiswerk-efficacy. Het bij hypothesen 4a ($\beta = -.192$, *ns* en $\beta = .233$, *ns*) en 4c ($\beta = .738$, *ns*) voorspelde interactie-effect blijft uit. Hypothesen 4a en 4c worden derhalve verworpen. Het bij hypothese 4b

beschreven interactie-effect wordt bevestigd ($\beta = .979, p < .05$). Dit interactie-effect is grafisch weergegeven in figuur 2. Uit figuur 2 blijkt dat de relatie met de leidinggevende sterk minder wordt voor mensen die laag scoren op thuiswerk-efficacy. Voor mensen die hoog scoren op thuiswerk efficacy is dit effect minder sterk. Opvallend genoeg lijkt er ook een verschil te zijn in de relatie met de leidinggevende voor niet-thuiswerkers. Hier lijken de mensen die laag scoren op thuiswerk-efficacy een structureel betere relatie te hebben met hun leidinggevende. Uit de correlatiematrix (tabel 1) blijkt echter dat er geen samenhang bestaat tussen thuiswerk efficacy en de relatie met de leidinggevende. Hypothese 4b wordt derhalve aangenomen. Tabel 6 geeft een overzicht van de moderatoranalyse van hypothese 4.

Figuur 2 Interactie-effect



Tabel 6 Samenvatting moderatoranalyse H4

Model		β	R^2	ΔR^2
1 ^a	Thuiswerk	-.129	.031	.031
	Thuiswerk-efficacy	.142		
2 ^a	Thuiswerk	-.127	.034	.004
	Thuiswerk-efficacy	.323		
	Thuiswerk*Thuiswerk-efficacy	-.192		
1 ^b	Thuiswerk	.371	.134	.134

	Thuiswerk-efficacy	-.083		
2 ^b	Thuiswerk	.369	.140	.006
	Thuiswerk-efficacy	-.303		
	Thuiswerk*Thuiswerk-efficacy	.233		
1 ^c	Thuiswerk	-.376	.138	.138
	Thuiswerk-efficacy	.051		
2 ^c	Thuiswerk	-.388	.238*	.100*
	Thuiswerk-efficacy	-.873		
	Thuiswerk*Thuiswerk-efficacy	.979		
1 ^d	Thuiswerk	-.191	.047	
	Thuiswerk-efficacy	.142	.104	
2 ^d	Thuiswerk	-.199	.047	.057
	Thuiswerk-efficacy	-.554		
	Thuiswerk*Thuiswerk-efficacy	.738		

Afhankelijke variabele a: werk-privé balans, b: autonomie, c: LMX, d: verbondenheid

* $p < .05$

5. Discussie

5.1 Bevindingen

Het doel van het huidige onderzoek was om meer duidelijkheid te krijgen in de effecten van thuiswerken. Daarbij is gekeken naar het effect van thuiswerken op de werk-privé balans, autonomie en het contact met collega's en leidinggevenden. Daarnaast zijn mogelijke moderatie-effecten getoetst van de gezinssituatie, zelfleiderschap, thuiswerk-efficacy en het gebruik van communicatiemiddelen.

Significante resultaten

Thuiswerk bleek positief samen te hangen met ervaren autonomie en negatief samen te hangen met de relatie met de leidinggevende. De negatieve relatie tussen thuiswerk en tevredenheid met het contact met de leidinggevende was minder sterk voor mensen die meer thuiswerk-efficacy rapporteren. Voorts bleek er een samenhang te zijn tussen thuiswerk en functionaliteit van de werkplek en thuiswerk en onderbrekingen van het werk. Thuiswerkers ervaren meer autonomie en hebben de vrijheid om zowel hun werk als hun werkplek meer eigen te maken. Daarnaast geven thuiswerkers aan geconcentreerder te kunnen werken dan niet-thuiswerkers. Aan de andere kant rapporteren thuiswerkers een

verminderd contact met kantoor. Tenslotte bleek thuiswerk-efficacy een positief moderatie-effect te hebben op de relatie tussen thuiswerk en de relatie met de leidinggevende.

Niet-significante resultaten

Er bleek geen samenhang te zijn tussen thuiswerk en de werkprivé-balans. Ook werd er geen bewijs gevonden voor de samenhang tussen thuiswerk en de relatie met collega's. Voorts was er geen bewijs voor een moderatie-effect van zelfleiderschap op de relatie tussen thuiswerk en autonomie. Voor het voorspelde moderatie-effect van het gebruik van communicatiemiddelen op de relatie tussen thuiswerk en de relatie met de leidinggevende en collega's is evenmin bewijs gevonden.

5.2 Bespreking bevindingen

De eerste hypothese (H1a) veronderstelde een positieve relatie tussen thuiswerken en de werk-privé balans. In de literatuur worden zowel argumenten voor (Duxbury et al., 1998; Kirchmeyer, 1995; Raghuram & Wiesenfeld, 2004) als argumenten tegen (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000; Greenhaus & Beutell, 1985; Edwards & Rothbard, 2000; Nippert-Eng, 1996; Standen et al., 1999) deze veronderstelling aangedragen. Het huidige onderzoek heeft geen verband kunnen vinden tussen thuiswerk en de werk-privé balans. Dit is opvallend gezien de verwachtingen. Een reden voor het gebrek aan samenhang tussen werk-privé balans en thuiswerk zou kunnen zijn dat de argumenten voor en de argumenten tegen elkaar opheffen. Het belangrijkste voordeel van thuiswerk voor de werk-privé balans is de mogelijkheid om tijd efficiënter in te delen (Ashforth et al., 2000; Duxbury et al., 1998; Kirchmeyer, 1995; Raghuram & Wiesenfeld, 2004) zodat er meer tijd overblijft voor het privéleven. Dit voordeel zou teniet gedaan kunnen worden door de negatieve effecten van de vervaging van de grenzen tussen werk en privé (Greenhaus & Beutell, 1985; Standen et al., 1999). Een andere verklaring zou kunnen zijn dat de sub-schaal van de WIPL-schaal (Fisher-McAuley, et al., 2003) gebruikt in dit onderzoek niet genoeg van de aspecten van werk-privé balans in kaart brengt. De keuze voor deze schaal was gemaakt om de verwijzingen naar het privéleven zo algemeen en breed toepasbaar mogelijk te maken. Het is denkbaar dat de predicatieve validiteit daarmee in gevaar is gekomen. Opvallend is verder dat respondenten op de open vraag wat zij prettig vinden aan thuiswerk, in de meeste gevallen een betere balans tussen werk en privé noemen. Dit wijst naar een verminderde

construct-validiteit maar het is ook mogelijk dat de beïnvloeding van de werk-privé balans grotendeels een onbewust proces is.

Hypothese 2a veronderstelde een positieve samenhang tussen thuiswerk en ervaren autonomie. Dit effect werd bevestigd. Autonomie is een belangrijke hulpbron voor werknemers (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti, Nachreiner & Schaufeli, 2001) en kan de bevlogenheid bevorderen en beschermen tegen de negatieve invloeden van taakeisen (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Vrijheid en flexibiliteit zijn twee aspecten die de respondenten als positieve kanten van het thuiswerken zien. Volgens Hackman & Oldham (1976) vergroot flexibiliteit de mate waarin medewerkers autonomie ervaren. De antwoorden van de respondenten op de open vragen ondersteunen dus het gevonden effect. Overigens is er ook gekeken naar een eventuele samenhang tussen bevlogenheid en thuiswerk. Deze samenhang werd niet bevestigd.

Het derde hoofdeffect dat onderzocht werd was het effect van thuiswerk op de relatie met collega's en leidinggevenden. Gajendran & Harrison (2008) vonden tot hun verassing een verbetering van de relatie van thuiswerkers met hun leidinggevenden. Deze bevinding wordt in dit onderzoek niet bevestigd. In tegendeel, de resultaten wijzen een verslechtering van de relatie uit. Dat wil zeggen, de relatie van thuiswerkers met hun leidinggevenden is significant van mindere kwaliteit dan die van niet-thuiswerkers. Het is mogelijk dat hier een selectie-effect optreedt. Het zou kunnen dat de groep thuiswerkers al een slechtere relatie hadden met hun leidinggevende voor dat deze gingen thuiswerken. Het is zelfs denkbaar dat de slechte relatie een reden was om meer thuis te gaan werken. Hiervoor zou gecontroleerd kunnen worden met een longitudinaal onderzoeksdesign. Toch is het meer voor de hand liggend dat de vermindering van 'face-to-face' communicatie (Hallowell, 1999; Nardi & Whittaker, 2002; Nohria & Eccles, 1992) of een verslechtering van de opinie van de leidinggevenden over de thuiswerkers (Kurland & Cooper, 2002; Desrosiers, 2001; McCloskey & Igbaria) heeft geleid tot een verslechtering van de relatie.

Uit de analyses blijkt dat er een positief moderatie-effect bestond voor thuiswerk-efficacy op de relatie tussen thuiswerk en de relatie met de leidinggevende. Dit houdt in dat thuiswerkers die hoog scoren op de thuiswerk-efficacy, minder last hebben van een

verslechtering van de relatie met hun leidinggevende. Dit is in overeenstemming met de gedachte van Gajendran & Harrison (2008) dat meer ervaren thuiswerkers beter hebben leren omgaan met de uitdagingen en kansen van het thuiswerken.

De relatie met collega's bleef onveranderd. Dit is in overeenstemming met de resultaten van Gajendran & Harrison (2008) maar in tegenspraak met de theorie van verminderde 'face-time' (Hallowell, 1999; Nardi & Whittaker, 2002; Nohria & Eccles, 1992). De steekproef van het huidige onderzoek was te klein om te controleren voor de thuiswerkintensiteit, dat wil zeggen het aantal uren dat de medewerkers thuiswerken. Gajendran & Harrison (2008) vonden al dat de relatie met collega's wel verslechterd als medewerkers meer dan 2,5 dag in de week thuiswerken. Het is goed denkbaar dat 1 à 2 dagen thuiswerk de relatie met collega's niet aantast, terwijl de relatie met collega's wel minder wordt als medewerkers het grootste deel van hun tijd thuiswerken. Het gevaar zou dan kunnen zijn dat thuiswerkers dan gezien worden als tijdelijke krachten of parttimers. Uit onderzoek blijkt dat tijdelijke krachten en parttimers gezien worden als zijnde minder intelligent, minder bekwaam, minder snel bereid hard te werken en in het algemeen minder goede werkers (Henson, 1996; Parker, 1994; Rogers, 2000).

Een andere mogelijke verklaring voor de onveranderde relatie met collega's is dat werknemers met collega's wel meer contact houden via social networking (Facebook, Hyves, LinkedIn etc.). Hypothese 3c voorspelde een positief moderatie-effect van het gebruik van moderne communicatiemiddelen op de verslechtering van de relatie tussen thuiswerkers en hun collega's. Voor dit moderatie-effect is geen bewijs gevonden. Dit spreekt het idee van Gajendran & Harrison (2008) tegen dat thuiswerkers zich bewust zijn van het verminderde contact met kantoor en daarom actief contact opzoeken. Wel moet in ogenschouw genomen worden dat de N (66) voor deze variabele beduidend lager ligt en daarmee de power verminderd wordt.

Het mogelijke moderatie-effect van de gezinssituatie op de relatie tussen thuiswerk en de werk-privé balans werd onderzocht. Er bleek geen sprake te zijn van een interactie-effect, niet voor het hebben van kinderen en evenmin voor het samenleven met een partner. Dit betekent dat het hebben van kinderen of het hebben van een partner geen invloed heeft op

de relatie tussen thuiswerk en de werk-privé balans. Eerder was al aangetoond dat er geen samenhang was tussen werk-privébalans en thuiswerk. Uit tabel 1 is op te maken dat er ook geen samenhang is tussen de gezinssituatie en de werk-privé balans. Het enige waar werk-privé mee lijkt samen te hangen is onderbrekingen. Dit alles voedt het vermoeden dat de predicatieve validiteit van de werk-privé balans schaal geschonden is. Er kunnen op basis van dit onderzoek daarom geen duidelijke uitspraken worden gedaan over de relatie tussen de werk-privé balans en thuiswerk.

Een ander moderatie-effect dat verwacht werd was de invloed van zelfleiderschap op de relatie tussen thuiswerk en ervaren autonomie. Dit moderatie-effect is niet gevonden. De relatie tussen thuiswerk en autonomie wordt dus niet beïnvloed door de mate van toepassing van zelfleiderschap. Uit tabel 1 is wel op te maken dat zelfleiderschap samenhangt met autonomie. Zelfleiderschap hangt ook samen met de LMX en met verbondenheid. Deze samenhang met autonomie zou kunnen wijzen op een reciproque relatie; zelfleiderschap geeft werknemers meer controle en flexibiliteit, wat weer leidt tot meer autonomie (Hackman & Oldham, 1976). De samenhang met de relatie met collega's en leidinggevenden kan misschien verklaard worden doordat het toepassen van zelfleiderschap positieve effecten op de prestatie heeft (Manz, 1986; Manz & Neck, 1999; Manz & Sims, 1980) waardoor collega's en leidinggevenden een positiever beeld van de werknemer krijgen. Het moderatie-effect is wellicht niet gevonden in deze studie omdat de thuiswerkers in de steekproef niet significant meer gebruik maken van zelfleiderschap dan niet-thuiswerkers.

Hypothese 3c voorspelde een moderatie-effect van het gebruik van moderne communicatiemiddelen op de verslechtering van de relatie tussen thuiswerkers en leidinggevenden en thuiswerkers en hun collega's. Voor dit moderatie-effect is geen bewijs gevonden. Dit spreekt het idee van Gajendran & Harrison (2008) tegen dat thuiswerkers zich bewust zijn van het verminderde contact met kantoor en daarom actief contact opzoeken. Wel moet in ogenschouw genomen worden dat de N (66) voor deze variabele beduidend lager ligt en daarmee de power verminderd wordt.

5.2 Beperkingen

Enquêteonderzoek heeft een aantal beperkingen. De verkregen data is subjectief en er kan niet met zekerheid gezegd worden dat de vragenlijst in alle gevallen naar waarheid is ingevuld. Daar komt bij dat voor een betrouwbaar aantoonbaar causaliteitsverband meerdere meetmomenten nodig zijn (Goodwin, 2005). Een online enquêteonderzoek (convenience sample) heeft nog een aantal bijkomende nadelen. De onderzoeker kan niet zeker zijn van wie het survey invult (Topp & Pawloski, 2002). De identiteit van de respondent is moeilijk te controleren en bij een anoniem survey zelfs niet te achterhalen. Ook de mentale staat van de respondent (aandacht, focus) is de onderzoeker onbekend (Stanton, 1998).

Specifiek voor dit onderzoek geldt dat de steekproef relatief klein is en misschien niet representatief is door non-respons, hierdoor kan een onbedoeld selectie-effect opgetreden zijn. Verder is het aantal thuiswerkers in de populatie relatief groot (1 op 3) wat volgens de cijfers van het CBS (2005) niet representatief is. Toch is het absolute aantal thuiswerkers aan de kleine kant, waardoor het erg moeilijk wordt om kleine (interactie) effecten te vinden. Miles & Shevlin (2001) geven een N van 400 als ondergrens voor het vinden van kleine effecten. De voor- en nadelen van een digitale enquête zijn al besproken in de methode-sectie. Tenslotte gaven respondenten aan de vragenlijst erg lang te vinden. Hierdoor kan verlies van concentratie en motivatie zijn opgetreden wat de betrouwbaarheid kan schaden.

5.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

De gevonden effecten in dit onderzoek geven aan dat thuiswerken zowel voor- als nadelen heeft voor de thuiswerker zelf. Toch zijn een aantal vanuit de literatuur verwachte effecten niet gevonden. Dit kan komen doordat de power van het onderzoek op sommige punten tekort schiet, vervolgonderzoek met een grotere steekproef is daarom welkom. Voorts lijkt thuiswerk een aantal flinke voordelen te hebben, bijvoorbeeld het feit dat thuiswerkers positiever zijn over hun werkplek en minder onderbroken worden tijdens het werk.

Vervolgonderzoek zou deze en mogelijke andere positieve effecten kunnen onderzoeken.

De relatie met collega's en leidinggevenden is een interessant gegeven en verdient verder onderzoek. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het effect van thuiswerk op

teamwork. Een ander aspect dat verder onderzoek vraagt is de intensiteit van het thuiswerk. Het onderzoek van Gajendran & Harrison (2008) het in het huidige onderzoek gevonden moderatie-effect van thuiswerk-efficacy zijn indicatoren dat de effecten van thuiswerk onderhevig zijn aan de intensiteit van het thuiswerk.

5.4 Praktische implicaties

Werkgevers kunnen hun voordeel doen met de in deze studie beschreven effecten van thuiswerk. Zoals eerder gezegd is autonomie een belangrijke hulpbron voor werknemers (Bakker, Demerouti, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Regelmatig thuiswerk kan werknemers dus beschermen tegen de nadelige effecten van de taakeisen. Het feit dat thuiswerkers positiever zijn over hun werkplek en over de mogelijkheid geconcentreerder te werken duidt erop dat thuiswerk nog meer positieve effecten kan opleveren. Werkgevers moeten bij het implementeren van thuiswerk wel waken voor een verslechtering van de relatie met hun medewerkers. Het gevonden moderatie-effect van thuiswerk-efficacy suggereert dat het misschien nuttig is werknemers te trainen om zo goed mogelijk te kunnen omgaan met thuiswerk. Het is geen vreemde gedachte om dan ook de managers te trainen hoe ze moeten omgaan met een personeelsbestand dat de helft van hun tijd thuis door brengt. Op deze manier kunnen werkgevers en werknemers het maximale halen uit datgene wat het thuiswerken te bieden heeft.

6. Referenties

- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414–435.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25, 472–491.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383–400.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.

- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on workrelated criteria. *Journal of Applied Psychology, 84*(4), 496–513.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*, 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2006). *Self-Efficacy Beliefs of Adolescents*. Information Age Publishing
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews, 3*(2), 113–129.
- Burch, S. (1991), *Teleworking: A Strategic Guide for Management*. London: Kogan Page.
- Bowers, D. K. (1999). FAQ on online research. *Marketing Research 10*: 45–49.
- F. Dansereau, J.A. Alutto and F.J. Yammarino (1984). *Theory testing in organizational behavior: The variant approach*. NJ: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Duxbury, L., Higgins, C., & Neufeld, D. (1998). Telework and the balance between work and family: Is telework part of the problem or part of the solution? In M. Igbaria & M. Tan (Eds.), *The virtual workplace* (pp. 218–255). Hershey, PA: Idea Group.
- Demerouti, E. Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands - Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499-512.
- Desrosiers, E. I. (2001). *Telework and work attitudes: The relationship between telecommuting and employee job satisfaction, organizational commitment, perceived organizational support and perceived co-worker support*. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University, West Lafayette, IN.

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178–199.

Elsbach, K. D. (2003). Relating physical environment to selfcategorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, 48, 622–654.

Feldman, D. C., & Gainey, T. W. (1997). Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resource Management Review*, 7, 369–388.

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), pp.1524–1541.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76–88.

Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1997). The integration of work and family life: Barriers and solutions. In S. Parasuraman & J. H. Greenhaus (Eds.), *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world* (pp. 232-240). Westport, CT: Quorum.

Goodwin, C.J. (2005). *Research in psychology: methods and design*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Fisher-McAuley, G., Stanton, J., Jolton, J., & Gavin, J. (2003). Modelling the relationship between work life balance and organisational outcomes. Paper presented at the *Annual Conference of the Society for Industrial-Organisational Psychology*. Orlando, April 12, 2003, 1-26.

Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-life interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145–167.

Hallowell, E. M. (1999). The human moment at work. *Harvard Business Review*, 77(1), 58–64.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.

- Henson, K. D. 1996. *Just a temp.* Philadelphia: Temple University Press.
- Herschel, R. T., & Andrews, P. H. (1997). Ethical implications of technological advances on business communications. *Journal of Business Communications*, 34, 160–170.
- Kirchmeyer, C. (1995). Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses. *Human Relations*, 48, 515–536.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time? In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (pp. 79-93). Chichester, UK: Wiley.
- Konrad, A., & Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21(12), 1225–1237.
- Kurland, N. B., & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology Management Research*, 13, 107–126.
- Lewis, S., Rapoport, R., & Gambles, R. (2003). Reflections on the integration of paid work and the rest of life. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 824-841.
- Manz, C.C. (1986), "Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 585-600.
- Manz, C.C. and Neck, C.P. (1999), *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 2nd ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Manz, C.C. and Neck, C.P. (2004), *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 3rd ed., Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Manz, C.C. and Sims, H.P. Jr (1980), "Self-management as a substitute for leadership: a social learning perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 5, pp. 361-7.
- Miles, J. & Shevlin M. (2001) *Applying Regression & Correlation*. Londen: Sage.

McCloskey, D. W., & Igbaria, M. (1998). A review of the empirical research on telecommuting and directions for future research. In M. Igbaria & M. Tan (Eds.), *The virtual workplace* (pp. 338–358). Hershey, PA: Idea Group.

McCloskey, D. W., & Igbaria, M. (2003). Does “out of sight” mean “out of mind”? An empirical investigation of the career advancement prospects of telecommuters. *Information Resources Management Journal*, *16*(2), 19–34.

Nardi, B., & Whittaker, S. (2002). The role of face-to-face communication in distributed work. In P. Hinds & S. Kiesler (Eds.), *Distributed work: New ways of working across distance using technology* (pp. 83–110). Cambridge, MA: MIT Press.

Neck, C.P. & Houghton, J. D. (2007) Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(4) 270-295.

Nippert-Eng, C. (1996). *Home and work: Negotiating boundaries through everyday life*. Chicago: University of Chicago Press.

Nohria, N., & Eccles, R. G., (1992). Face-to-face: Making network organizations work. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations* (pp. 288–308). Boston: Harvard Business School Press.

Parker, R. E. 1994. *Flesh peddlers and warm bodies: The temporary help industry and its workers*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.

Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work-life human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, *43*(6), 1107–1117.

Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, *27*, 383–405.

Raghuram, S., & Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*, *43*, 259–277.

Rogers, J. K. 2000. *Temps: The many faces of the changing workplace*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Smith, C. B. (1997). Casting the Net: Surveying an Internet population. *Journal of Computer-Mediated Communication* 3, Retrieved August 29, 2001, from <http://jcmc.huji.ac.il/vol3/issue1/smith.html>.

Standen, P. (2000). The home/work interface. In K. Daniels, D. A. Lamond, & P. Standen (Eds.), *Managing telework: Perspectives from human resource management and work psychology* (pp. 83–92). London: BusinessPress.

Standen, P., Daniels, K., & Lamond, D. (1999). The home as a workplace: Work-family interaction and psychological well-being in telework. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 368–381.

Stanton, J. M. (1998). An empirical assessment of data collection using the Internet. *Personnel Psychology*, 51, 709–726.

Topp, N.W. & Pawloski, B. (2002) Online data collection. *Journal of Science Education and Technology*, 11, 173-178.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. (in press). Capturing Autonomy, Competence and Relatedness at Work: Construction and Initial Validation of the Work-related Basic Need Satisfaction Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

Veldhoven M. van & Meijman T.F. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)*. Amsterdam: NIA.

Centraal Bureau voor de Statistiek: www.cbs.nl

VerkeersInformatieDienst: www.verkeersinformatiedienst.nl

European Sick Leave Index, Aon consulting, www.aon.com