



Universiteit Utrecht

De kracht van Het Nieuwe Werken

De relatie tussen Het Nieuwe Werken en het Psychologisch Contract en de invloed van vertrouwen en persoonlijkheid

Lianne Hermans 3367878

30-01-2013

Master arbeids- en organisatiepsychologie

Begeleider: Dr. P.M. Cavalini

Tweede beoordelaar: Dr. T. Taris

Samenvatting

In dit onderzoek is de relatie tussen Het Nieuwe Werken (HNW) en de verschillende aspecten van het psychologisch contract onderzocht. Daarnaast is gekeken of de mate van vertrouwen en de persoonskenmerken neuroticisme en conscientieusheid deze relatie beïnvloeden. Bij een grote Nederlandse bank en een verzekeringsorganisatie zijn middels digitale vragenlijsten de data verkregen (N=82). Uit de resultaten blijkt dat HNW een positieve relatie heeft met alle aspecten van het psychologisch contract (*inhoud van het werk, werk-privé balans, loopbaanontwikkelingen, organisatiebeleid en sociale sfeer*). In tegenstelling tot de verwachting dat HNW een negatieve relatie zou hebben met de aspecten *loopbaanontwikkeling* en *sociale sfeer*, bleek dat HNW positief gerelateerd is aan deze aspecten. Er zijn dus geen negatieve invloeden van HNW op het psychologisch contract gevonden. De persoonskenmerken *neuroticisme* en *conscientieusheid* bleken de relatie niet significant te beïnvloeden. Ook de moderator *vertrouwen* had geen significante bijdrage aan de relatie. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek en praktische implicaties worden besproken.

Abstract

This study looks into the relationship between the new way of working and the different aspects of the psychological contract. In addition to that, this relation has been analyzed by comparing the level of confidence and the personal characteristics neuroticism and conscientiousness. The data for this research has been acquired at a major Dutch bank and an insurance company by means of digital questionnaires. From the results, we may conclude HNW has a positive relationship with all the aspects of the psychological contract (*the content of the work, work-live balance, career development, organizational governance and corporate culture*). For the aspect *career development* and *corporate culture*, this positive relationship was in contrast to the expectations. The scores on the personal characteristics *neuroticism* and *conscientiousness* did not significantly alter the strength of this relationship. Also the moderator *confidence* had no significant contribution. Recommendations for further research and the practical implications are discussed.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Abstract	3
1. Inleiding	4
1.1 Het Nieuwe Werken	5
1.2 Het Psychologisch Contract	6
1.3 Het Nieuwe Werken en het Psychologisch Contract	9
1.4 Vertrouwen.....	12
1.5 Persoonskenmerken.....	12
2. Methoden	14
2.1 Participanten en procedure.....	14
2.2 Meetinstrumenten	15
2.3 Statistische analyse	16
3. Resultaten	17
3.1 Beschrijvende statistiek.....	17
3.2 Toetsing van de hypothesen	19
4. Discussie	23
4.1 HNW en de aspecten van het psychologisch contract.....	24
4.2 Vertrouwen, HNW en het psychologisch contract.....	25
4.3 Persoonlijkheid, HNW en het psychologisch contract	26
4.4 Kritische kanttekeningen en vervolgonderzoek.....	26
4.5 Praktische implicaties	28
5. Literatuurlijst	30
6. Bijlagen	32
A. Uitnodiging	32
B. Vragenlijst.....	33

1. INLEIDING

De laatste jaren hebben er vele economische en technologische veranderingen plaatsgevonden. Continue innovatie en globale concurrentie zorgen ervoor dat er steeds hogere eisen worden gesteld aan de werknemers door organisaties. Werknemers moeten hun netwerk en kennis blijven ontwikkelen en door het behalen van concurrentievoordeel de marktpositie versterken (Van Beek, Hu, Schaufeli, Taris & Schreurs, 2012). De mobiele telefoon en het World Wide Web hebben ervoor gezorgd dat werknemers continu met elkaar in verbinding kunnen staan, ongeacht de plaats of tijd waarin zij zich bevinden (Chelsey, 2005). Door de verschuiving van productiedienstverlening naar kennisdienstverlening is het voor een werknemer geen noodzaak om op een vaste plek en binnen een bepaalde tijd zijn werk uit te voeren (Bijl, 2009).

1.1 Het Nieuwe Werken

Alle veranderingen op het gebied van informatie en communicatie brengen nieuwe mogelijkheden met zich mee. Deze ontwikkelingen gecombineerd met de hoge eisen die vanuit organisaties worden gesteld heeft tot Het Nieuwe Werken (HNW) geleid. HNW kan gedefinieerd worden als 'plaats- en tijdonafhankelijk werken via de inzet van ICT', wat concreet wil zeggen dat werknemers niet alleen op kantoor werken, maar ook op een andere werkplek (bijvoorbeeld thuis, bibliotheek of een businesscentrum)¹. Naast deze definitie zijn er veronderstelde condities waaronder HNW succesvol zou kunnen zijn. Het vraagt bijvoorbeeld ook om een verandering in gedragcultuur en een stijl van leidinggeven die zich richt op resultaatafspraken (TNO, 2012). Een voorloper van HNW is 'telewerken' en wordt tegenwoordig als onderdeel van HNW gezien. Telewerk kan het best uitgedrukt worden als 'werken op afstand waarbij in de manier van werken ICT centraal staat' (Tremblay, Paquet & Najem, 2006). Telewerken wordt vooral met 'thuiswerken' geassocieerd, wat wil zeggen dat men thuis reguliere taken op de reguliere tijden verricht, maar dan thuis met de computer. HNW werken gaat ervan uit dat men ook buiten de reguliere werktijden aan de slag gaat en dat men zelf kan bepalen wanneer er gewerkt

¹ Wanneer in het vervolg over 'thuiswerken' wordt gesproken, wordt hiermee elke locatie behalve het kantoor bedoeld.

wordt. Dimensies die centraal staan binnen het HNW zijn: plaats- en tijdonafhankelijk werken, autonomie en de manier van leidinggeven (Bijl, 2009). Bij HNW krijgt de medewerker de ruimte en vrijheid om te bepalen waar, wanneer waarmee en met wie hij werkt en ervaart de medewerker dus meer autonomie. Het voorbeeldgedrag van managers en leidinggevende en het stimuleren, vertrouwen geven en motiveren van medewerkers blijkt de sleutel tot succes bij het invoeren van HNW (TNO, 2011). Uit onderzoek van het TNO (2011) blijkt dat 86% van de werknemers zeer positief tegenover het invoeren van flexibel werken staat. Tevens geven zij aan effectiever te werken wanneer zij de mogelijkheid krijgen tot HNW en overwerken minder een probleem zouden vinden (TNO, 2011).

Het feit dat Nederland veel kennismedewerkers heeft, innovatief is in ICT gebruik en over goede communicatiemiddelen beschikt, maakt dat HNW erg populair is. Er worden vele voordelen door zowel werknemers als werkgevers genoemd, zoals meer autonomie, meer betrokkenheid en tevredenheid onder werknemers, hogere productiviteit, hogere klanttevredenheid, kantoorruimte besparing en minder files en reiskosten (Baane, Houtkamp & Knotter, 2011).

Dit onderzoek zal zich richten op de invloed van HNW op het psychologisch contract. Deze sociale arbeidsrelatie bevat de verwachtingen van zowel de werkgever als werknemer ten opzichte van elkaar. Hoewel deze niet schriftelijk zijn vastgesteld in bijvoorbeeld het arbeidscontract (Boselie, 2010), bestaan deze verwachtingen wel degelijk. Voorbeelden zijn verwachtingen ten aanzien van loopbaanontwikkeling, sociale sfeer, organisatiebeleid, werk-privébalans, beloning, bereidheid tot overwerk en de inhoud van het werk. Naar de relatie tussen HNW en het psychologisch contract is nog weinig onderzoek verricht. Het doel van dit onderzoek is de relatie tussen HNW en het psychologisch contract vanuit het oogpunt van de werknemer in kaart te brengen. Daarnaast zal er gekeken worden wat de invloed van persoonlijkheid van de werknemer en vertrouwen in de organisatie is op de relatie tussen HNW en het psychologisch contract.

1.2 Psychologisch contract

Hieronder zal het psychologisch contract verder toegelicht worden. Eerst wordt op basis van eerder onderzoek beschreven wat het concept precies inhoudt. Vervolgens wordt belicht hoe het psychologisch contract ontstaat en waar het voor dient. Ook zullen de functie en

inhoud van het contract beschreven worden waarbij ingegaan wordt op de vervulling en de schending van het psychologisch contract. Hierna wordt er ingegaan op de relatie tussen het contract en HNW.

Definitie

Pas sinds 1995 is het psychologisch contract een populair fenomeen voor empirisch onderzoek, terwijl het concept al werd geïntroduceerd in 1960. In deze tijd werd het psychologisch contract gezien als relatie tussen de voorman in een fabriek en zijn medewerker (Argyris, 1960). Uit onderzoek bleek toentertijd dat medewerkers productiever waren en minder klachten rapporteerden wanneer de voorman respect had voor hun normen en waarden. Naar aanleiding van dit onderzoek hielden onderzoekers interviews met medewerkers, waar uit naar voren kwam dat de werknemers over 'verplichtingen' praatten waaraan de organisatie moet voldoen. Gezien het feit dat deze verwachtingen niet tastbaar zijn, sprak men over een 'ongeschreven contract'. Zij definieerden het psychologisch contract als *verwachtingen die de wederzijdse relatie bepalen, die wellicht onbewust of bewust worden ervaren door beide partijen* (Levinson et al., 1962). Later beschreef Rousseau (1989) het psychologisch contract als een perceptie die de werknemer heeft over de verplichtingen van zowel de werkgever als de werknemer en nog later onderzoek nam ook de perceptie van de werkgever mee (Shore, Tetrick, Lynch & Barksdale, 2006).

Bepaalde kenmerken schetsen het psychologisch contract. Ten eerste is het impliciet, de verwachtingen zijn gedachten van de werknemer en werkgever. Daarnaast is het contract wederkerig omdat er twee partijen nodig zijn om een contract te hebben. Niet alleen de werkgever of organisatie moet investeren in de sociale relatie wanneer het gaat om verplichtingen en verwachtingen, ook de werknemer moet zich inzetten. Wanneer het niet lukt om de verwachtingen van beide partijen in één lijn te brengen, ontstaat er disbalans. Tevens draait het bij een psychologisch contract altijd om concepten als percepties, verwachtingen, beloften en overtuigingen (Lankhuijzen, 2002). Tot slot kan worden aangenomen dat het psychologisch contract een dynamisch geheel is, omdat de verwachtingen van zowel de organisatie als het individu steeds veranderen.

In huidig onderzoek zal de volgende definitie worden gebruikt: *"Het psychologische contract is een ongeschreven contract en beschrijft de relatie tussen een werknemer en de*

organisatie waarvoor de werknemer werkzaam is als de evaluatie van wederzijdse verplichtingen" (Freese & Schalk, 273)

Functie en inhoud van het psychologisch contract

Hoe komt het dat het psychologisch contract zo belangrijk is voor een gezonde arbeidsrelatie? Volgens McFarlane, Shore en Tetrick (1994, in Lankhuijzen, 2002) komt dit door drie aspecten. Als eerste neemt het onzekerheidsgevoel bij werknemers af bij een psychologisch contract dat in balans is. Daarnaast lokt het psychologisch contract bepaald gedrag van de werknemer uit zonder dat de werkgever hier invloed op hoeft uit te oefenen. Dit gedrag wordt door werknemers getoond, omdat zij verwachten dat dit gewaardeerd zal worden. Tevens is het psychologisch contract van belang omdat dit het gevoel van invloed en controle vergroot van de werknemer, omdat deze gelooft invloed te hebben op de toekomst van de organisatie.

Het is lastig om de inhoud van het contract te bepalen, omdat individuen verschillende percepties hebben over contracten. Dit komt doordat men andere referentiekaders hanteert of over beperkte cognities of informatie beschikt. Bij percepties creëert men een eigen waarheid voor situaties (Freese, 2007). Als twee werknemers in dezelfde omgeving werken, wil dit niet zeggen dat er sprake is van eenzelfde psychologisch contract. Ondanks deze individuele verschillen is gebleken dat een groep toch vaak dezelfde ideeën hanteren over bepaalde betekenissen die aan situaties worden gekoppeld (Rousseau, 1995). Dit wil concreet zeggen dat bepaalde kenmerken van het psychologisch contract te generaliseren zijn en hetzelfde betekenen voor verschillende individuen. Naast deze generaliseerbare karakteristieken zijn er ook aspecten die wel tussen personen verschillen. Zo vindt het ene individu trainingsmogelijkheden belangrijker dan het andere individu.

Hoe kan nu vastgesteld worden welke kenmerken het psychologisch contract bevat? Het is moeilijk om een lijst te maken die alle aspecten van het contract bevat, omdat er simpelweg té veel aspecten zijn waaruit het contract kan bestaan. Verschillende onderzoekers hebben door de jaren heen verschillende lijsten samengesteld. Echter zijn deze lijsten niet op iedere organisatie toepasbaar omdat ze te veel gericht waren op een bepaalde groep werknemers, zoals militairen of immigranten (Tallman & Brunning, 2008).

Het eerste model dat wel toepasbaar is op verschillende organisaties is dat van Freese, Schalk en Croon (2008). Vanuit de invalshoek van de werknemer zijn karakteristieken

waar het psychologisch contract uit bestaat: werkinhoud, loopbaanontwikkeling, sociale sfeer, organisatiebeleid en werk-privébalans. Gezien het feit organisaties tegenwoordig minder zekerheid en loopbaanmogelijkheden kunnen bieden, wordt er ook wel gesproken van een 'nieuw' psychologisch contract. De werknemer is meer zelf verantwoordelijk voor zijn carrière en moet zelf initiatief nemen om te ontwikkelen, niet alleen binnen de organisatie waar hij voor werkt. Met 'werkinhoud' wordt taakvolledigheid, taakvariatie, de mate van autonomie en de mate van hoe uitdagend de werknemer zijn werk vindt, bedoeld. Onder 'loopbaanontwikkeling' vallen trainingen, cursussen en coaching vanuit de organisatie. 'Sociale sfeer' is het contact met collega's en de leidinggevende. 'Organisatiebeleid' gaat over de rechtvaardigheid, regels en procedures van de organisatie en bij 'werk-privébalans' wordt het begrip voor de thuissituatie bedoeld (Freese et al., 2008).

Wanneer het psychologisch contract in disbalans raakt, kan dit negatieve gevolgen met zich meebrengen zoals verminderd vertrouwen, verminderde tevredenheid en verminderde affectieve betrokkenheid (Flood, Turner, Ramamoorthy & Pearson, 2001). Een schending of breuk van het psychologisch contract ontstaat wanneer de perceptie van de werknemer niet wordt waargemaakt door de organisatie (Freese, 2007).

Een breuk van het psychologisch contract kan veroorzaakt worden doordat er later aan de verplichtingen wordt voldaan dan dat de verwachting is. Ook vindt de werknemer sommige elementen belangrijker dan anderen, dus aan welke elementen niet wordt voldaan heeft ook effect op de eventuele breuk van het contract. Bij oneerlijke beloning of onrechtvaardigheid zal ook disbalans van het contract optreden. Wanneer het contract na disbalans niet binnen een bepaalde tijd terugkeert naar een balanswaarde, zal de breuk veranderen naar schending van het contract. Bij schending is de werknemer teleurgesteld in de organisatie en ervaart deze emoties van boosheid, onrechtvaardigheid en woede (Rousseau, 1995). Ook schending hoeft niet noodzakelijk het einde van de arbeidsrelatie te betekenen. De werknemer kan de schending proberen op te lossen of geen reactie geven en de situatie accepteren. Daarnaast kan schending van het contract ook negatievere gevolgen met zich meebrengen wanneer de werknemer de organisatie verlaat, zich regelmatig ziek meldt of contraproductief gedrag (opzettelijk werknemersgedrag dat het behalen van de organisatiedoelen in de weg staat) vertoont (Freese, 2007). Het is dus van groot belang dat het psychologisch contract goed in balans is en dat de organisatie voldoet aan de

verwachtingen van de werknemer en andersom.

1.3 Het Nieuwe Werken en het Psychologisch Contract

De hypothesen van huidig onderzoek zijn opgesteld aan de hand van eerder empirisch onderzoek naar *telewerken* vanwege het beperkte onderzoek naar HNW. Zoals al eerder vermeld is beslaat telewerk en slechts een deel van het concept HNW dat in dit onderzoek wordt gebruikt. Waar bij telewerken werknemers 'werken op afstand waarbij in de manier van werken ICT centraal staat', hebben werknemers bij HNW ook de mogelijkheid te beslissen 'met wie, hoe en wanneer er gewerkt wordt'.

Uit eerder empirisch onderzoek naar de relatie tussen telewerken en het psychologisch contract is gebleken dat telewerken positief gerelateerd is aan werk-privé balans, de invulling van de inhoud van het werk en de invulling van het organisatiebeleid (TNO, 2010; Cooper, 2005; Harpaz, 2002; Pratt, 1993) en negatief gerelateerd is aan loopbaanmogelijkheden en sociale sfeer (Bussing, 1998; Harpaz, 2002). Daarom is het interessant om te onderzoeken of HNW ook een positief effect zal hebben op de werk-privé balans, inhoud van het werk en organisatiebeleid en een negatief effect heeft op loopbaanmogelijkheden en sociale sfeer. De volgende vraagstelling zal in dit onderzoek centraal staan: *"Wat is de invloed van HNW op het psychologisch contract? En zijn de moderatoren vertrouwen en persoonlijkheid van invloed op deze relatie?"*

Een veel genoemd voordeel van HNW is de verbeterde balans tussen het werk en het privéleven. Een optimale *werk-privébalans* wil zeggen dat het werk en privéleven elkaar niet hinderen en elkaar mogelijk zelfs stimuleren en wordt door Crompton & Lyonette (2006) als volgt gedefinieerd: *"Het managen van de druk die voortkomt vanuit de combinatie tussen betaalde arbeid en privérollen van een individu"*. Flexibele kansen zoals plaats- en tijdonafhankelijk werken bieden mogelijkheden om werk en privé beter op elkaar af te stemmen waardoor een conflict verminderd kan worden (Peters, den Dulk & van der Lippe, 2010). Voordelen van een goede werk-privébalans zijn een hogere algemene tevredenheid en een betere gezondheid bij werknemers (Frone, Russel & Barnes, 1996), minder ziekteverzuim, minder turnover en een verhoogde productiviteit en prestatie (Balts, Briggs, Huff & Wright, 1999). Diverse studies rapporteren een positieve invloed van thuiswerken op de balans tussen werk en privé. Uit onderzoek van Duxbury, Higgins & Neufeld (1998) blijkt

dat thuiswerken een positieve invloed heeft op de werk-privébalans omdat men beter in staat is de eisen van het werk en privé te reguleren dan niet-thuiswerkers. Walrave & De Bie (2005) stellen dat bij thuiswerken de grenzen tussen werk en privé zullen vervagen, maar dat dit de mogelijkheden om werk en privé te combineren zal vergroten. Door tijd- en plaatsonafhankelijk te werken is de werknemer in staat om de eisen vanuit het werkdomein flexibeler in te richten. Hierdoor zal de werknemer eenvoudiger een geschikte balans vinden tussen de betaalde baan en privéleven.

Inhoud van het werk heeft betrekking op de verantwoordelijkheid, taakvariatie en autonomie van de werknemer. Bij HNW ervaart de werknemer meer verantwoordelijkheid omdat er geen sprake meer is van directe controle, maar er wordt gestuurd op output (Handy, 1995). Taakvariatie is de mate waarin het werk aanspraak maakt op verscheidene vaardigheden van de werknemer en of het werk afwisselend is (Schaufeli & Bakker, 2003). Uit onderzoek van Freese (2007) is gebleken dat werk afwisselend moet zijn om de productiviteit en betrokkenheid van een werknemer te stimuleren. Uit de literatuur blijkt dat er bij HNW meer sprake is van taakvariatie omdat de werknemer zelf kan bepalen wanneer er gewisseld wordt van taak (Peters et al., 2011). Autonomie is een bepaalde vrijheid die de werknemer ervaart en speelt bij HNW een centrale rol. Omdat een werknemer bij HNW zelf mag bepalen met wie, waar en hoe het werk uitgevoerd zal er een grote mate van autonomie ervaren worden.

Onderzoek bij telewerkers toonde aan dat thuiswerken leidt tot een beter organisatiebeleid (Harpaz, 2002). *Organisatiebeleid* wil zeggen dat er duidelijke en rechtvaardige regels aanwezig zijn binnen de organisatie en dat er sprake is van open communicatie. Omdat de werknemer meer autonomie ervaart bij thuiswerken en niet direct gecontroleerd kan worden is het van belang dat er een organisatiebeleid gehanteerd wordt en er dus duidelijke regels en procedures ten aanzien van het werk worden opgesteld. De werknemer moet weten wat er van hem verwacht wordt en aan welke eisen er voldaan moeten worden. Juist bij een manier van leidinggeven die gericht is op output is een duidelijk beleid belangrijk omdat het proces niet meer gecontroleerd kan worden.

Tevens is in de literatuur te vinden dat thuiswerken niet alleen voordelen met zich mee brengt. Door gebrek aan visibiliteit en face-to-face communicatie kan het zijn dat thuiswerkers minder kans hebben op *loopbaanmogelijkheden* (Harpaz, 2002).

Loopbaanmogelijkheden betreffen de mogelijkheden van werknemers op de arbeidsmarkt

om van positie of salaris te veranderen. Promoties vallen hier ook onder, hier is echter alleen sprake van stijging van het inkomen of functieniveau (Glebbeck, 1993). Het is moeilijk voor werknemers om hun carrière te ontwikkelen wanneer zij buiten het zicht van hun leidinggevende werken. Er bestaat een negatieve correlatie tussen de visibiliteit van de werknemer en promotiemogelijkheden (Harpaz, 2002). Individuen die binnen de organisatie werken krijgen meer aandacht en dit leidt tot voordelige vooruitzichten zoals een promotie.

Sociale sfeer kan worden omschreven als het contact met collega's, de relatie met de leidinggevende en de algemene werksfeer binnen de organisatie (Harpaz, 2002). Informeel contact en gezelligheid op de werkvloer zijn voor velen een drijfveer om te gaan werken en zich thuis te voelen bij de organisatie. Naast het salaris, is het sociale aspect van werk een belangrijke motivator om te gaan werken. Daarom is het belangrijk dat werknemers binding hebben met hun collega's (Baane et al., 2011). Een mogelijke probleem van HNW is dat het zou kunnen leiden tot sociaal isolement van de werknemer. Thuiswerkers hebben minder contact met collega's en hun leidinggevende als gevolg van plaats- en tijdonafhankelijk werken, wat kan leiden tot minder waardering en sociale steun (Harpaz, 2002). De werknemer wordt beoordeeld op resultaten en niet op aanwezigheid. Omdat interactie met de leidinggevende en collega's tijd kost en wellicht ten koste gaat van het resultaat van de output, zal de interactie afnemen. Vooral werknemers van grote organisaties zullen werknemers zich hierdoor afgezonderd voelen. Op grond van bovenstaande bevindingen zijn de volgende hypothesen opgesteld:

Hypothese 1a: Werken volgens HNW zal een *positieve* relatie hebben met de invulling van het thema 'werk-privé balans' van het psychologisch contract.

Hypothese 1b: Werken volgens HNW zal een *positieve* relatie hebben met de invulling van het thema 'inhoud van werk' van het psychologisch contract.

Hypothese 1c: Werken volgens HNW zal een *positieve* relatie hebben met de invulling van het thema 'organisatiebeleid' van het psychologisch contract.

Hypothese 1d: Werken volgens HNW zal een *negatieve* relatie hebben met de invulling van het thema 'loopbaanontwikkeling' van het psychologisch contract.

Hypothese 1e: Werken volgens HNW zal een *negatieve* relatie hebben met de invulling van het thema 'sociale sfeer' van het psychologisch contract.

1.4 Vertrouwen

Een cultuur van vertrouwen vormt de basis van de samenwerking die in HNW centraal staat (Rousseau, 1989). Vertrouwen kan worden opgevat als een basis voor inter-persoonlijke relaties, samenwerking en teamcohesie (Bijl, 2009). Vertrouwen staat in relatie met het behalen van een gezamenlijk doel en positieve verwachtingen over de vaardigheden en het gedrag van anderen (Handy, 1995). HNW vraagt een andere manier van leidinggeven wat betreft sturing. Werknemers worden niet direct gecontroleerd en worden gestuurd 'van een afstand' dus is het van belang dat zij 'zelfsturend' gedrag vertonen. Voor leidinggeven op afstand is vertrouwen nodig. Managers en werknemers moeten er op kunnen vertrouwen dat zij zich niet tegen elkaar gaan keren en wel het gewenste resultaat leveren. Direct toezicht is niet meer mogelijk, dus er moet een vertrouwenscultuur heersen waarin leidinggevende en werknemers weten wat ze van elkaar kunnen verwachten (Handy, 1995). Verwacht wordt dat mensen met veel vertrouwen in de organisatie een positievere relatie tussen HNW en het psychologisch contract zullen ervaren dan mensen met minder vertrouwen in hun leidinggevende. Op basis van bovenstaande bevindingen wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 2: De verwachte positieve relatie tussen HNW en het psychologisch contract wordt versterkt door de moderator *vertrouwen* in het management.

1.5 Persoonskenmerken

Naast vertrouwen wordt er verwacht dat persoonskenmerken een effect zullen hebben op de relatie tussen HNW en het psychologisch contract. Iedere werknemer heeft te maken met objectieve werkstressoren zoals werkdruk, overwerken of lastige klanten. Maar hoe deze objectieve werkstressoren beleefd worden door de werknemer, verschilt per persoon. De manier waarop een werknemer de objectieve stressoren beleefd wordt de subjectieve beleving van stress genoemd.

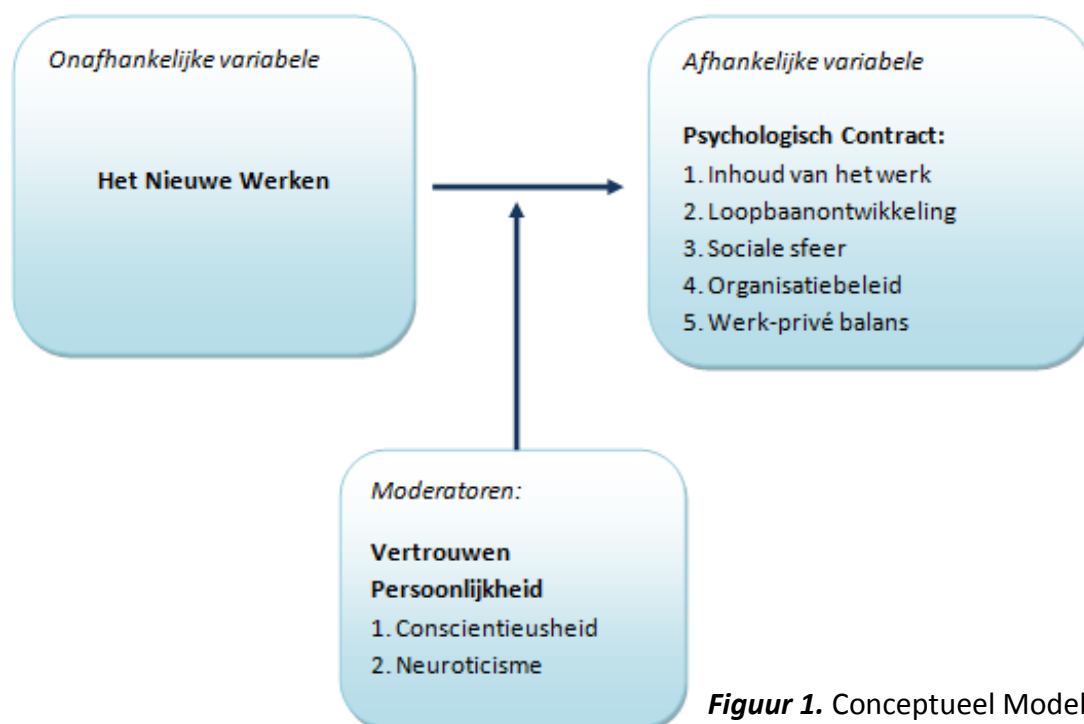
In dit onderzoek zal de invloed van enkele dimensies van het Big Five Model worden meegenomen. Het Big Five Model beschrijft persoonlijkheid in vijf dimensies, namelijk: openheid, consciëntieusheid, extravertie, aangenaamheid en neuroticisme. In dit onderzoek worden de persoonlijkheidstrekken consciëntieusheid en neuroticisme meegenomen. Verwacht wordt dat consciëntieuze personen meer positieve uitkomsten zullen ervaren bij het gebruik van HNW dan mensen die laag scoren op consciëntieusheid. Consciëntieusheid

wordt volgens Barrick, Mount en Judge (2001) omschreven als gewetensvolheid, prestatiegerichtheid en ordelijkheid. Volgens Emmerik en Jawahar (2004) werken consciëntieuze mensen hard, zijn resultaatgericht, secuur en georganiseerd. Omdat men meer vrijheid ervaart bij HNW en zelf het werk moet indelen en plannen is het van belang dat iemand ordelijk is, secuur kan werken en resultaat gericht zijn. Consciëntieuze mensen kunnen dus beter plannen en kunnen hun tijd effectiever besteden, waardoor zij ook thuis effectiever zijn dan mensen die laag scoren op consciëntieusheid en dus bijvoorbeeld slecht kunnen plannen. Daarnaast wordt er verwacht dat neuroticisme negatief zal samenhangen met HNW aangezien neurotische personen instabiel, onzeker, vijandig en vaak depressief zijn (Barrick, Mount en Judge, 2001). Omdat men bij HNW meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid ervaart, wordt verondersteld dat onstabiele, onzekere personen minder geschikt zijn voor HNW omdat de stabiliteit en structuur van een kantoor wegvalt (Barrick, Mount & Judge, 2001).

Hypothese 3a: De verwachte positieve relatie tussen HNW en het psychologisch contract wordt versterkt door de moderator *consciëntieusheid*.

Hypothese 3b: De verwachte positieve relatie tussen HNW en het psychologisch contract wordt verzwakt door de moderator *neuroticisme*.

De te onderzoeken concepten zijn hieronder schematisch weergegeven:



Figuur 1. Conceptueel Model

2. METHODEN

2.1 Procedure & participanten

De participanten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek zijn werkzaam bij een grote bank en een verzekeringsmaatschappij. Bij de verzekeringsmaatschappij zijn de participanten via een contactpersoon middels een e-mail benaderd met de vraag of zij een digitale vragenlijst wilden invullen (zie bijlage 1 voor de uitnodiging). In deze e-mail werd het doel van het onderzoek beschreven en werd benadrukt dat deelname anoniem was en de data niet aan derden zou worden verstrekt. Een week na het verzenden van de eerste mail is een remindermail gestuurd voor een grotere respons. Bij de bank zijn er drie dagen intern medewerkers aangesproken met de vraag of zij de vragenlijst wilden invullen, dat kon zowel hard-copy als digitaal. Voor dit onderzoek zijn 221 participanten benaderd waarvan 81 de vragenlijst hebben ingevuld. Dit betekent een responspercentage van 36.7%.

Binnen dit onderzoek is 48% van de participanten van Interpolis ($n=39$) en 52% van de Rabobank ($n=42$). Er hebben 37 (46%) vrouwen en 44 (54%) mannen meegedaan. De gemiddelde leeftijd van de participanten van de Rabobank is 40.33 ($SD=8.4$) en van Interpolis 43.74 ($SD=9.6$). Het merendeel van de participanten heeft een opleiding afgerond in het wetenschappelijk onderwijs (50.6%) of in het hoger beroepsonderwijs (42%). Ook werken de participanten voornamelijk fulltime (79%) en hebben veelal een vast dienstverband (85.2%). Wat de thuissituatie betreft woont 84% samen met een partner of is getrouwd, 10% is alleenwonend en 6% woont met familie of vrienden.

2.2 Meetinstrumenten

De vragenlijst bevat 46 items, bestaande uit zowel gevalideerde als een aantal zelfgeconstrueerde, nog niet gevalideerde schalen. De vragenlijst begint met de demografische gegevens en de werkgerelateerde gegevens van de participanten. De vragenlijst bestaat grotendeels uit meerkeuze vragen, op een enkele open vraag na (zie bijlage 2).

Het Nieuwe Werken (HNW) is gemeten aan de hand van een nog niet gepubliceerde schaal van Wilmar Schaufeli (2011). Deze schaal meet de mate waarin de werknemer werkt volgens HNW. Deze schaal bevat 9 items die worden gemeten aan de hand van de 5-punts Likert schaal, waarbij 1= helemaal niet van toepassing en 5= helemaal van toepassing.

Voorbeeld items zijn “Ik gebruik ICT-middelen, zoals laptop en smartphone, zodat ik altijd en overal mijn werk kan doen” en “Ik word niet beoordeeld op de tijd die ik aan mijn werk besteed, maar op de resultaten die ik boek”. De Cronbach’s alpha voor deze schaal is $\alpha=.83$, wat als goed kan worden geclassificeerd. Cronbach's alpha moet op zijn minst 0.70 zijn om iets als voldoende betrouwbaar te kunnen beschouwen (Nunnally, 1967).

De persoonlijkheid is gemeten met een verkorte Big Five vragenlijst (Hendriks, et al., 1999). Uit deze vragenlijst zijn alleen de items geselecteerd die de mate van *neuroticisme* en *conscientieusheid* meten. De vragenlijst telt 30 items, waarvan 15 per subschaal. Ook hier werden alle items gemeten aan de hand van een 5-punts Likert schaal waarbij 1= helemaal niet van toepassing en 5= helemaal van toepassing. Voorbeeld items van de subschaal *neuroticisme* zijn: “Ik praat mezelf soms problemen aan” en “Ik ben vaak bang dat ik iets verkeerd doe”. Voorbeeld items van de subschaal *consciëntieusheid* zijn: “Ik hou van orde en regelmaat” en “Ik werk hard”. De Cronbach’s alpha voor de subschaal neuroticisme is $\alpha=.85$ en voor de subschaal consciëntieusheid $\alpha=.89$. Beiden schalen kunnen als voldoende betrouwbaar worden gezien.

Vertrouwen is gemeten aan de hand van een zelf geconstrueerde schaal en meet de mate waarin werknemers vertrouwen hebben in hun leidinggevende en de organisatie. De vragenlijst bestaat uit 10 items welke gemeten zijn door middel van een 5-punts Likert schaal waarbij de antwoordmogelijkheden liepen van 1= helemaal mee oneens tot 5= helemaal mee eens. Voorbeeld items van deze vragenlijst zijn: “Ik heb het gevoel dat het management over voldoende kennis en capaciteiten beschikt om de organisatie gezond te houden” en “Ik heb het gevoel dat het management goed naar me luistert en nadenkt over wat ik zeg”. Deze schaal heeft een Cronbach’s alpha van $\alpha=.79$ en kan dus als voldoende worden bestempeld.

Het *psychologisch contract* is gemeten met de Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst van Freese, Schalk & Croon (2007). Deze vragenlijst bevat in totaal 15 items en is opgedeeld in de volgende vijf subschalen elk bestaande uit 3 items: *inhoud van het werk*, *loopbaanontwikkeling*, *sociale sfeer*, *organisatiebeleid* en *werk-privébalans*. De items zijn gemeten met een 5-punts Likert schalen (1= totaal niet tot 5= in zeer grote mate; 1= veel minder dan verwacht tot 5= veel meer dan verwacht; 1= totaal onbelangrijk tot 5= zeer belangrijk). Een voorbeeld item van de subschaal *inhoud van het werk* is “In hoeverre vindt u dat de organisatie aan de verplichting heeft voldaan om u het volgende te bieden:

afwisselend werk, uitdagend werk, interessant werk, veel autonomie?” Een voorbeeld item van de subschaal *loopbaanontwikkeling* is “In hoeverre heeft de organisatie voldaan aan de verplichtingen ten aanzien van je loopbaanontwikkeling?” Een voorbeeld item van de subschaal *sociale sfeer* is “Hoe belangrijk vindt u de sociale sfeer?” Een voorbeeld item van de subschaal *organisatiebeleid* is “In hoeverre heeft de organisatie voldaan aan de verplichtingen ten aanzien van het organisatiebeleid?” en een voorbeeld item van de subschaal *werk-privébalans* is “In hoeverre heeft de organisatie u het volgende geboden: begrip voor persoonlijke omstandigheden, zelf vakantiedagen kunnen inplannen, thuiswerken en werktijden af kunnen stemmen op privéleven”. De betrouwbaarheden van alle schalen zijn voor de gehele vragenlijst volgens de COTAN (2009) goed (Inhoud van het werk $\alpha=.87$, Loopbaanontwikkeling $\alpha=.83$, Sociale sfeer $\alpha=.90$, Organiseatiebeleid $\alpha=.90$ en werk-privébalans $\alpha=.72$).

2.3 Statistische analyse

Nadat alle participanten de vragenlijst hadden ingevuld is deze van een Excel-bestand naar SPSS (versie 19.0) geëxporteerd om de data statistisch te analyseren.

Ten eerste is met behulp van de Cronbach's Alpha de betrouwbaarheid van elke (sub)schaal gemeten. Vervolgens zijn de gemiddelden van de twee organisaties vergeleken en zijn de significante verschillen vastgesteld. Tevens zijn de correlatiecoëfficiënten berekend van alle relevante variabelen. Om de hoofdeffecten en interactie-effecten te meten zijn er regressieanalyses uitgevoerd en hierbij is gebruik gemaakt van gecentreerde scores.

3. RESULTATEN

3.1 Beschrijvende statistiek

In tabel 1 zijn de gemiddelden tussen de twee organisaties vergeleken en is er getoetst of er een significant verschil met betrekking tot de variabelen bestaat tussen de twee organisaties. HNW heeft een hoog totaalgemiddelde van 4.35 (op een vijfpuntsschaal) wat wil zeggen dat de respondenten in hoge mate volgens HNW kunnen werken. Er is geen significant verschil tussen de gemiddelden van de twee organisaties op deze variabele. De lage gemiddelde score op *neuroticisme* ($M=1.86$) wijst op een lage zelfgerapporteerde mate van neurotische gevoelens en de twee organisaties verschillen ook hier niet significant van elkaar. Het totaalgemiddelde van 3.63 op *consciëntieusheid* duidt erop dat de respondenten zich gemiddeld tot hoog consciëntieus achten. Medewerkers van het verzekeringswezen zijn consciëntieuzer dan die van het bankwezen. Dit verschil is significant zoals in tabel 1 te zien is. Uit de resultaten blijkt met een gemiddelde van 3.81 ook dat de werknemers een gemiddeld tot hoog vertrouwen hebben in de organisatie en hun leidinggevende en dit gemiddelde verschilt niet tussen de twee organisaties.

Wat betreft het psychologisch contract, wordt er op alle aspecten hoog gescoord. Op *inhoud van het werk, loopbaanontwikkeling, sociale sfeer, organisatiebeleid en werk-privé balans* wordt overal net boven de 4 gescoord. Dit wil zeggen dat men een sterke vervulling van het psychologisch contract ervaart. Op het aspect *inhoud van het werk* zijn de verschillen tussen de organisaties significant. Medewerkers van het verzekeringswezen zijn positiever over de *inhoud van het werk* en ervaren meer taakvariatie, uitdaging en autonomie dan de medewerkers van het bankwezen. De andere verschillen tussen de twee organisaties zijn niet significant.

De verschillen tussen de twee organisaties zijn er niet of ze zijn klein, wat betekent dat in het vervolg de data samen wordt genomen en er geen onderscheid meer zal worden gemaakt tussen het bank- en verzekeringswezen.

Tabel 1.

Gemiddelden, standaarddeviaties, significantie en t-waarden tussen de twee werksectoren

	Bankwezen (N=42)		Verzekeringswezen (N=39)		Totaal (N=81)		Sig.	t-waarde
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD		
HNW	4.32	.57	4.38	.57	4.35	.57	.66	-.44
Neuroticisme	1.91	.36	1.81	.54	1.86	.45	.30	1.05
Conscientieusheid	3.49	.58	3.79	.55	3.63	.58	.02	2.37
Vertrouwen	3.74	.48	3.88	.52	3.81	.50	.21	1.26
Inhoud van het werk	4.03	.44	4.25	.51	4.14	.48	.04	2.06
Loopbaanontwikkeling	3.98	.59	4.10	.61	4.03	.60	.32	.13
Sociale sfeer	4.04	.51	4.25	.52	4.14	.52	.07	1.82
Organisatiebeleid	4.10	.42	4.15	.57	4.13	.49	.65	-.46
Werk-privébalans	4.19	.55	4.39	.52	4.29	.54	.09	1.71
Leeftijd	40.33	8.40	43.74	9.56	42.04	8.98		
Opleiding	5.45	.59	5.44	.85	5.45	.72		
Geslacht	1.51	.51	1.38	.50	1.45	.50		

Tabel 2.
Correlatiematrix. (N=81)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. HNW								
2. Neuroticisme	-,50**							
3. Conscientieusheid	,29**	-,45**						
4. Vertrouwen	,42**	-,66**	,44**					
5. Inhoud van het werk	,48**	-,48**	,48**	,42**				
6. Loopbaanontwikkeling	,45**	-,28*	,37**	,30**	,58**			
7. Sociale sfeer	,32**	-,23*	,27*	,27*	,59**	,45**		
8. Organisatiebeleid	,42**	-,43**	,14	,44**	,50**	,42**	,58**	
9. Werk-privé balans	,46**	-,41**	,38**	,27*	,57**	,45**	,472**	,48**

* $p < .05$ (tweezijdig getoetst)

** $p < .01$ (tweezijdig getoetst)

3.2 Toetsing van de hypothesen

HNW en de aspecten van het psychologisch contract

In tabel 2 worden de correlatiecoëfficiënten tussen de variabelen weergegeven. Uit deze correlatiematrix kan men opmaken dat alle aspecten van het psychologisch contract positief samenhangen met HNW.

Hypothese 1a (werken volgens HNW zal een positieve relatie hebben met de invulling van het thema ‘werk-privé balans’ van het psychologisch contract) kan op basis van de resultaten worden aangenomen. Het verband tussen HNW en *werk-privébalans* is significant ($r=.46, p<0.01$), wat betekent dat hoe meer iemand volgens HNW werkt, hoe positiever de vervulling van het aspect *werk-privé balans*. Iemand die veel aan HNW doet, is beter in staat zijn werk- en privé leven te reguleren en op elkaar af te stemmen.

Hypothese 1b (werken volgens HNW zal een positieve relatie hebben met de invulling van het thema ‘inhoud van werk’ van het psychologisch contract) wordt ondersteund door de resultaten. Het verband tussen HNW en *inhoud van het werk* is significant ($r=.48, p<0.01$). Hoe meer iemand werkt volgens HNW hoe positiever diegene is over de inhoud van het werk, oftewel de werknemer die des te meer volgens HNW werkt, ervaart meer taakvariatie, uitdaging en autonomie.

Hypothese 1c (werken volgens HNW zal een positieve relatie hebben met de invulling van het thema ‘organisatiebeleid’ van het psychologisch contract) kan op basis van de resultaten ook aangenomen worden. Het verband tussen HNW en *organisatiebeleid* is

significant ($r=.42, p<0.01$), wat erop wijst dat er een verband is tussen HNW en een positievere invulling van het organisatiebeleid. Hoe meer iemand werkt volgens HNW, hoe meer de werknemer vindt dat de organisatie rechtvaardige procedures en een open communicatie heeft.

Hypothese 1d (werken volgens HNW zal een negatieve relatie hebben met de invulling van het thema 'loopbaanontwikkeling' van het psychologisch contract) wordt niet ondersteund door de resultaten. Terwijl er een negatief verband werd verwacht, bestaat er een positief verband tussen HNW en *loopbaanontwikkeling* en dit verband is significant ($r=.45, p<0.01$). Oftewel, hoe meer iemand werkt volgens HNW hoe positiever diegene denkt over de loopbaanontwikkeling.

Hypothese 1e (werken volgens HNW zal een negatieve relatie hebben met de invulling van het thema 'sociale sfeer' van het psychologisch contract) wordt eveneens niet ondersteund door de resultaten. Het verband tussen HNW en *sociale sfeer* is positief, wat wil zeggen dat hoe meer iemand werkt volgens HNW hoe positiever diegene is over de sociale sfeer ($r=.32, p<0.01$). Dit is tegen de verwachtingen in omdat verondersteld werd dat men door HNW minder op kantoor is, dus minder in contact met collega's en hierdoor een negatievere beleving van de sociale sfeer zou hebben.

Invloed van vertrouwen en persoonlijkheid op de relatie tussen HNW en het psychologisch contract

Neuroticisme heeft een negatief verband met HNW en ook een negatief verband met alle aspecten van het psychologisch contract. *Consciëntieusheid* heeft een positief verband met HNW en ook met de aspecten *inhoud van het werk*, *loopbaanontwikkeling*, *sociale sfeer* en *werk-privé balans* van het psychologisch contract. *Vertrouwen* hangt positief samen met HNW en met alle aspecten van het psychologisch contract.

Hypothese 2 (de verwachte positieve relatie tussen HNW en het psychologisch contract wordt versterkt door de moderator vertrouwen) wordt niet ondersteund door de resultaten. Er is wel een licht positief verband tussen de mate van *vertrouwen* en de relatie tussen HNW en het psychologisch contract, maar dit resultaat is niet significant (tabel 3). De predictoren verklaren 35% van de variantie in vertrouwen. Er bestaat wel een positief verband tussen HNW en het psychologisch contract: hoe meer iemand werkt volgens HNW, hoe positiever hij of zij de vervulling van het psychologisch contract beschouwt. Dit resultaat

is significant ($\beta = .321, p < .01$). Ook is er een positief verband tussen *vertrouwen* en het psychologisch contract en dit resultaat is tevens significant ($\beta = .202, p < .05$). Hoe meer iemand de organisatie en zijn leidinggevende vertrouwt, hoe positiever de vervulling van het psychologisch contract.

Tabel 3.

Regressie tabel van de moderator vertrouwen op de relatie tussen HNW en het psychologisch contract

	β	SE	R	R ²
			.59	.35
HNW	.44**	.08		
Vertrouwen	.25*	.09		
HNW*vertrouwen	.002	.10		

a. Afhankelijke variabele: Psychologisch Contract

* $p < .05$ (tweezijdig getoetst)

** $p < .01$ (tweezijdig getoetst)

Hypothese 3a (de verwachte positieve relatie tussen HNW en het psychologisch contract wordt versterkt door de moderator consciëntieusheid) wordt op basis van de resultaten verworpen. De regressieanalyse toont aan dat er geen significant verband is gevonden (tabel 4). De predictoren verklaren 38% van de variantie in *consciëntieusheid*. De relatie tussen HNW en het psychologisch contract wordt niet significant versterkt door de mate van *consciëntieusheid*. Er is wel een positieve regressie tussen *consciëntieusheid* en het psychologisch contract ($\beta = .21, p < .01$). Dit wil zeggen dat hoe consciëntieuzer iemand is, hoe positiever de vervulling van het psychologisch contract.

Tabel 4.

Regressie tabel van de moderator consciëntieusheid op de relatie tussen HNW en het psychologisch contract.

	β	SE	R	R ²
			.61	.38
HNW	.46**	.04		
Consciëntieusheid	.29**	.08		
HNW*consciëntieusheid	-.003	.11		

a. Afhankelijke variabele: Psychologisch Contract

* $p < .05$ (tweezijdig getoetst)

** $p < .01$ (tweezijdig getoetst)

Hypothese 3b (de verwachte positieve relatie tussen HNW en het psychologisch contract wordt verzwakt door de moderator neuroticisme) wordt niet ondersteund door de resultaten. De regressieanalyse toont aan dat er geen significant verband is gevonden. De

relatie tussen HNW en het psychologisch contract wordt niet significant verzwakt door de mate van *neuroticisme*. De predictoren verklaren 35% van de variantie in neuroticisme. Wel is er een significant negatief verband tussen *neuroticisme* en het psychologisch contract ($\beta = .243, p < .05$), wat betekent dat neurotische mensen een negatievere vervulling van het psychologisch contract ervaren.

Tabel 5.

Regressie tabel van de moderator neuroticisme op de relatie tussen HNW en het psychologisch contract

	β	SE	R	R ²
			.59	.35
HNW	.43**	.08		
Neuroticisme	-.27*	.11		
HNW*neuroticisme	-.03	.10		

a. Afhankelijke variabele: psychologisch contract

* $p < .05$ (tweezijdig getoetst)

** $p < .01$ (tweezijdig getoetst)

3. DISCUSSIE

In dit onderzoek stond de relatie tussen Het Nieuwe Werken (HNW) en het psychologisch contract centraal. Daarnaast is onderzocht of de mate van *neuroticisme* en *consciëntieusheid* deze relatie beïnvloedt. Ook is onderzocht of de mate van *vertrouwen* van de werknemer in de organisatie invloed heeft op de relatie tussen HNW en het psychologisch contract. Hieronder worden de bevindingen van dit onderzoek besproken en met een kritische blik geanalyseerd.

4.1 HNW en de aspecten van het psychologisch contract

Er kan geconcludeerd worden dat HNW over het algemeen een positieve invloed heeft op de vervulling van het psychologisch contract. Hoe meer een werknemer zijn werk invult volgens HNW hoe meer het gevoel bestaat dat de werkgever voldoet aan zijn verwachtingen. Uit dit onderzoek blijkt dat HNW is geassocieerd met grotere tevredenheid over de inhoud van het werk, een betere werk-privé balans en een beter organisatiebeleid. Veronderstelde negatieve relaties zijn niet gevonden. Zo heeft een iemand die werkt volgens HNW, geen minder goede relatie met zijn leidinggevende en collega's dan werknemers die nog op kantoor werken en worden ook de waargenomen loopbaanmogelijkheden niet in gevaar gebracht.

De eerste hypothese veronderstelde dat HNW een positieve relatie heeft met het aspect *werk-privé balans* van het psychologisch contract. In de literatuur zijn onderzoeksresultaten te vinden die deze relatie bevestigen (Duxbury et al., 1998; Kirchmeyer, 1995; Raghuram & Wiesenfeld, 2004), maar in sommige onderzoeken worden deze resultaten niet gevonden (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000; Greenhaus & Beutell, 1985). In het huidige onderzoek is een significant verband gevonden tussen HNW en de werk-privébalans. Hoe meer iemand volgens HNW werkt, hoe positiever diegene de balans ervaart. Deze bevinding is in lijn met onderzoeken uit de literatuur. Zo stellen Ashforth et al. (2000) dat de mogelijkheid om tijd efficiënter in te delen een van de belangrijkste voordelen van thuiswerken is, zodat er meer tijd over blijft voor het gezin. Wanneer iemand goed in staat is deze verschillende rollen te reguleren zal de tijd dus efficiënter ingedeeld worden. Flexibele kansen zoals plaats- en tijdonafhankelijk werken bieden mogelijkheden om werk en privé beter op elkaar af te stemmen waardoor een conflict verminderd zal worden (Peters et al., 2011).

De tweede hypothese veronderstelde een positieve relatie tussen HNW en de inhoud van het werk. Dit is in lijn met de literatuur aangezien daaruit blijkt dat er bij HNW meer sprake is van taakvariatie omdat de werknemer zelf kan bepalen wanneer er gewisseld wordt van taak (Peters et al., 2011). De inhoud van het werk zelf verandert niet, maar de organisatie van het werk wel. Een mogelijke verklaring kan zijn dat de organisatie beter heeft voldaan aan de verwachting van het bieden van autonomie. Deze uitkomst is consistent met de theorie waarbij thuiswerken de werknemerstevredenheid verhoogt door de perceptie van meer autonomie (Peters et al., 2011).

De derde hypothese die is onderzocht is de positieve relatie tussen HNW en het organisatiebeleid. Dit resultaat is in huidig onderzoek bevestigd: hoe meer iemand werkt volgens HNW, des te positiever diegene denkt over het organisatiebeleid. Een goed organisatiebeleid bestaat volgens de respondenten uit regels en procedures, een open communicatie en een ethisch maatschappelijk beleid. Omdat de werknemer meer autonomie ervaart bij thuiswerken en niet direct gecontroleerd kan worden is het van belang dat er duidelijke regels en procedures ten aanzien van het werk worden opgesteld. De werknemer moet weten wat er van hem verwacht wordt en aan welke eisen er voldaan moeten worden en dit vereist een open communicatie. Juist bij een manier van leidinggeven die gericht is op output is een duidelijk beleid belangrijk omdat het proces niet meer gecontroleerd kan worden (Peters et al., 2011). De uitkomsten van dit onderzoek zijn dus in lijn met de literatuur.

De vierde hypothese veronderstelde dat HNW een negatieve relatie zou hebben met het aspect loopbaanmogelijkheden. Uit de literatuur blijkt dat het moeilijk is voor werknemers om hun carrière te ontwikkelen wanneer zij buiten het zicht van hun leidinggevende werken. Er bestaat een negatieve correlatie tussen de zichtbaarheid van de werknemer en promotiemogelijkheden (Harpaz, 2002). In tegenstelling tot deze uitkomsten is in huidig onderzoek een positief verband gevonden tussen HNW en loopbaanmogelijkheden. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de medewerker zijn tijd efficiënter indeelt bij HNW waardoor er meer tijd over blijft voor zelfontwikkeling, zoals bijvoorbeeld een cursus volgen naast het werk. Door deze mogelijkheid kan bij de werknemer een perceptie ontstaan dat de organisatie voldoet aan de loopbaanverwachtingen. Een mogelijke verklaring voor het feit dat deze bevindingen niet in lijn zijn met het onderzoek van Harpaz (2002) is dat dat onderzoek zich richt op telewerken en niet

op het volledige HNW. Telewerken is slechts een deel van HNW. Waar bij telewerken alleen 'thuiswerken' wordt bedoeld, is bij HNW de hele organisatie gericht op het waarborgen van aspecten als coaching en training om werknemers zo effectief mogelijk te laten deelnemen aan HNW (Peters et al., 2011).

De vijfde hypothese die is onderzocht is de negatieve relatie tussen HNW en de sociale sfeer. Dit verband is wordt in huidig onderzoek niet bevestigd. Net als bij het onderzoek van Gajendran & Harrison (2008) is er een verbetering gevonden in de relatie van thuiswerkers met hun collega's en leidinggevenden. Dit is opvallend omdat verwacht werd dat door minder face-to-face contact met collega's en leidinggevenden het thuiswerken een negatieve invloed zou hebben op de sociale sfeer. Een verklaring voor dit omgekeerde resultaat is dat deze werknemers wellicht al een betere relatie hadden met hun leidinggevende vóór ze aan HNW deden en dat de leidinggevende juist deze werknemers de kans gaf om te werken volgens HNW (Halford, 2005). Een andere mogelijke verklaring voor dit patroon is dat thuiswerkers zich bewust zijn van de mogelijke relatieverslechtering en zich daarom strategisch richten op het ontwikkelen van een kwalitatief hoogwaardige relatie met hun leidinggevenden en collega's. Dit kan bijvoorbeeld door de leidinggevende up-to-date te houden door middel van het regelmatig rapporteren van de inspanningen en telefonisch contact te onderhouden. Leidinggevenden hebben wellicht ook een grotere focus op gestructureerde communicatie met thuiswerkers omdat zij minder direct gecontroleerd worden op kantoor (Duxbury & Neufeld, 1999; Halford, 2005).

4.2 Vertrouwen, HNW en het psychologisch contract

Op basis van literatuur werd verondersteld dat vertrouwen van de werknemer in zijn leidinggevende de relatie tussen HNW en het psychologisch contract zou versterken. Een cultuur van vertrouwen vormt de basis van de samenwerking die in HNW centraal staat (Rousseau, 1989). HNW vraagt een andere manier van leidinggeven wat betreft sturing. Werknemers worden niet direct gecontroleerd en worden gestuurd 'van een afstand' dus is het van belang dat zij 'zelfsturend' gedrag vertonen. Huidig onderzoek heeft echter niet bevestigd dat vertrouwen de relatie tussen HNW en het psychologisch contract versterkt. Een reden hiervoor kan zijn dat alle respondenten werknemers van een grote bank- en verzekeringsmaatschappij zijn en al veel vertrouwen hadden in hun leidinggevende en de organisatie, er wordt immers hoog gescoord op deze variabele. Wanneer er meer

spreiding zou zijn op de scores, door bijvoorbeeld ook kleine organisaties mee te nemen in het onderzoek, zal er wellicht wel een significant verband bestaan.

4.3 Persoonlijkheid, HNW en het psychologisch contract

Tevens werd verondersteld dat de moderatoren *consciëntieusheid* en *neuroticisme* de relatie tussen HNW en het psychologisch contract zou beïnvloeden. Volgens Emmerik & Jawahar (2004) werken consciëntieuze mensen hard, zijn resultaatgericht, secuur en georganiseerd. Omdat men meer vrijheid ervaart bij HNW en zelf het werk moet indelen en plannen is het van belang dat iemand ordelijk is, secuur kan werken en resultaat gericht zijn. Echter toont huidig onderzoek dit verwachte effect niet aan.

Omdat men bij HNW meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid ervaart, werd verondersteld dat onstabiele, onzekere personen (kenmerken van neuroticisme) minder geschikt zijn voor HNW omdat de stabiliteit en structuur van een kantoor wegvalt (Barrick, Mount & Judge, 2001). Echter werd ook deze hypothese niet ondersteund door de resultaten. Een verklaring hiervoor is mogelijk de samenstelling van de steekproef. De steekproef betrof grotendeels werknemers met een WO en HBO opleiding. Uit onderzoek is gebleken dat hoger opgeleiden een andere persoonlijkheid hebben dan lager opgeleiden (Eijck & Graaf, 2001). Uit de psychologische literatuur blijkt dat consciëntieusheid een belangrijke voorspeller is van opleidingssucces. Consciëntieusheid is sterk verwant met de wil om iets te bereiken en doorzettingsvermogen. Bijbehorende karaktereigenschappen zijn systematisch handelen en zorgvuldigheid.

Uit de literatuur blijkt dat consciëntieusheid gerelateerd is aan hoger opgeleiden en neuroticisme aan lager opgeleiden, vooral naar mate zelfstandigheid belangrijker wordt. De reden dat persoonlijkheid geen significante moderatie laat zien, kan zijn omdat alle respondenten erg hoog scoren op consciëntieusheid en erg laag op neuroticisme. Er is niet genoeg spreiding op de variabele om het modererende effect aan te kunnen tonen.

4.4 Kritische kanttekeningen en vervolgonderzoek

Bij het interpreteren van de resultaten is het belangrijk om rekening te houden met een aantal beperkingen van het huidige onderzoek.

De eerste beperking van het onderzoek waar rekening mee gehouden moet worden is de geringe steekproef (N=82). Dit maakt generalisatie van de resultaten naar de totale

populatie minder goed mogelijk. Bij vervolgonderzoek zouden meer respondenten ondervraagd kunnen worden zodat er wellicht meer significante verbanden ontstaan. Tevens zou de steekproef dan meer gevarieerd moeten zijn door meer verschillende werksectoren, opleidingsniveaus en leeftijden mee te nemen. Op deze manier zullen de modererende variabelen wellicht wel een significant verband laten zien.

Een tweede kanttekening is dat dit een cross-sectioneel onderzoek is. Met één enkel meetmoment is het officieel niet mogelijk om causaliteit vast te stellen (Goodwin, 2009). Echter wordt in dit onderzoek soms wel gesproken over de invloed van de ene variabele op de andere, maar deze causale richting ontstaat dan uit logica. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om de causaliteit van de relaties te bekijken middels een longitudinaal onderzoek. Wellicht leidt HNW niet alleen tot een positievere ervaring van de inhoud van het werk, maar kan de inhoud van het werk er ook voor zorgen dat men eerder volgens HNW kan werken. Tevens is het interessant om te kijken naar de effecten van HNW op het psychologisch contract op de korte en lange termijn. Wellicht zijn de effecten van HNW op bijvoorbeeld *sociale sfeer* op lange termijn negatiever dan op korte termijn omdat men steeds verder geïsoleerd raakt van de organisatie.

Een andere kanttekening kan geplaatst worden bij de HNW schaal van de vragenlijst. Hoewel de respondenten allen vrij hoog scoorden op deze schaal, kan het zijn dat deze niet feilloos aansluit op de manier waarop HNW door de respondenten werd gezien. Van de negen vragen gaan er zes over de middelen (ICT) die gebruikt maken. Echter zijn middelen slechts een van de vijf kernpunten van HNW en uit de literatuur blijkt dat manier van leiding geven, tijdonafhankelijk, plaatsonafhankelijk en autonomie minstens zo belangrijk zijn (Peters et al., 2011). Er kan dus gesteld worden dat er in de vragenlijst een onevenredig aantal vragen aan de middelen zijn gewijd. Bij vervolgonderzoek zou een vragenlijst gebruikt moeten worden die alle centrale thema's van HNW omvat.

Een andere aanbeveling voor vervolgonderzoek is een nulmeting. Wanneer de beleving van het psychologisch contract wordt gemeten voor en na de implementatie van HNW, kunnen deze scores met elkaar vergeleken worden. Zo kan goed vastgesteld worden of HNW inderdaad een positieve invloed heeft op de vervulling van het psychologisch contract. Ook zou er een controlegroep kunnen worden gebruikt om te controleren voor eventuele storende factoren. Tevens is het interessant om andere moderatoren (zoals

communicatie) mee te nemen in het onderzoek omdat de moderatoren in dit onderzoek geen significant verband lieten zien.

Praktische implicaties

Hoewel het huidige onderzoek enig inzicht verschaft in het verband tussen HNW en het psychologisch contract, is vervolgonderzoek nodig. HNW is in korte tijd erg populair geworden en steeds meer organisaties stappen over op deze flexibele manier van werken. Recentelijk is er dan ook veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de effecten van HNW, maar de resultaten zijn tegenstrijdig. Zo heeft HNW volgens Walrave en De Bie (2005) een positieve invloed op de werk-privébalans, terwijl onderzoek van Hill et al. (2003) aantoont dat HNW de werk-privébalans verslechtert. Zo stelt Harpaz (2002) dat HNW een negatieve invloed heeft op loopbaanontwikkeling door gebrek aan zichtbaarheid, terwijl Gajendran en Harrison (2007) aantonen dat HNW juist een positief effect heeft op loopbaanontwikkeling omdat men meer tijd over houdt voor cursussen buiten werk. Kortom, er heerst nog onduidelijkheid over de effectiviteit van Het Nieuwe Werken. Dit onderzoek levert een bijdrage aan de discussie over de invloeden van HNW. De bevindingen van huidig onderzoek kunnen organisaties over de streep trekken om HNW te implementeren aangezien het laat zien dat HNW voornamelijk positieve gevolgen heeft voor het psychologisch contract. Vaak zijn organisaties zich niet bewust hoe belangrijk de verwachtingen van de werknemer zijn en wat de consequenties zijn wanneer hier niet aan voldaan wordt. De werknemer zal minder vertrouwen hebben, een verminderde tevredenheid en verminderde affectieve betrokkenheid (Flood, Turner, Ramamoorthy & Pearson, 2001).

Daarnaast is het belangrijk rekening te houden met het soort werk. Niet elke functie leent zich voor HNW. Werk waarvoor fysieke aanwezigheid vereist is, zoals productiewerk of tandartsen, zal grotendeels niet te veranderen zijn. Wel zouden medewerkers in dergelijke functies meer regelmogelijkheden kunnen krijgen door maar een klein deel van de werkzaamheden bijvoorbeeld plaatsafhankelijk te laten verrichten, zoals administratie of leeswerk. Bij een plaatsgebonden functie zouden de werktijden mogelijk aangepast kunnen worden aan de wensen van de werknemer door toepassing van een voorkeursrooster.

Kortom, uit dit onderzoek blijkt dat HNW veel voordelen met zich mee brengt en wanneer ook rekening wordt gehouden met eventuele negatieve aspecten zullen werkgevers en werknemers het maximale halen uit dat wat HNW te bieden heeft.

4. LITERATUURLIJST

- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. London: Tavistock Publications.
- 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.
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2011). *Het nieuwe werken ontrafeld*. Over Bricks, Bytes & Behavior. Studie uitgevoerd in opdracht van Stichting Management Studies te 's Gravenhage. Tweede druk. Assen: Van Gorcum, 2011.
- 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.
- Barrick, R., Mount, K., Judge, A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, *9*, 9–30.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management*. Europe: McGraw-Hill Education
- Chesley, N. (2005). Blurring boundaries? Linking technology use, spillover, individual distress, and family satisfaction. *Journal of Marriage and Family*, *67*(5), 1237-1248.
- Cooper, C.L. (2005). The future of work: careers, stress and well-being, *Career Development International*, *10*, 396-399.
- Crompton, R., & Lyonette, C. (2006), Work-life 'balance' in Europe, *Acta Sociologica*, *49*, 379-393.
- 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. Iqbaria & M. Tan (Eds.) *The virtual workplace* (pp. 218–255). Hershey, PA: Idea Group.
- Eijck, K. van & Graaf, P.M. de (1994). De invloed van persoonlijkheidskenmerken op het bereikte opleidingsniveau. *Mens en maatschappij*, *76*, 3-22.
- Flood, P.C., Turner, T., Ramamoorthy, N. & Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in high technology and financial services industries. *International Journal of Resource Management*, *12* (7), 1152-1165.

- Freese C. (2007). *Organizational Change and the Dynamics of Psychological Contracts: A longitudinal study*. Ridderprint Offsetdrukkerij B.V., Ridderkerk, the Netherlands
- Freese, C. & Schalk, R., (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269-286.
- Freese C., Schalk R., & Croon M., (2008). De Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst, *Gedrag & Organisatie*, 21:3, 278-294.
- Frone, M.R., Russell, M., & Barnes, G.M. (1996). Work-family conflict, gender, and health related outcomes: A study of employed parents in two community samples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 57-69.
- 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.
- Glebbeeck, s. (1993). *Loopbanen onder de loep: Allocatie en promotiekansen van werknemers van een organisatie in verandering*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76–88.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20, 19-33.
- Harpaz I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work study*, 51 (2), 74-80.
- Hendriks, J., Hofstee, W., & De Raad, B. (1999). Personality and Individual Differences. *Elsevier*, 27, 307-325.
- Kirchmeyer, C. (1995). Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses. *Human Relations*, 48, 515–536.
- Lankhuijzen, E. S. K. (2002). *Learning in a self-managed management career. The relation between managers' HRD-patterns, psychological career contracts and mobility perspectives*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J. & Solley, C.M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory* (1st ed.). New York: McGraw-Hill.
- Peters P., de Bruijn T., Bakker A. & van der Heijden B. (2011) Plezier in het nieuwe werken? *Tijdschrift voor HRM*, 1, 20-23.

- Peters, P., den Dulk, L. & van der Lippe, T. (2010) Effecten van tijd-ruimtelijke flexibiliteit op de balans tussen werk en privé. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 24 (4), 341-362.
- Pratt, J.H., (1993). *Myths and Realities of Working at Home: Characteristics of Home-based Business Owners and Telecommuters*. National Information Technical Service
- Raghuram, S., & Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*, 43, 259–277.
- Rotundo, M., Sackett, P.R. (2002) The Relative Importance of Task, Citizenship and Counter Productive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121–139.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2003). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*.
- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731–744.
- Tallman, R.R.J. & Bruning, N.S. (2008). Relating employees' psychological contracts to their personality. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (6), 688-712.
- TNO (2011) *Nederland klaar voor het Nieuwe Werken*. Gevonden op 2 september 2012, via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/11/08/nederland-klaar-voor-het-nieuwewerken.html>
- TNO (2011) *Onderzoek ontrafelt mythes rond 'Het Nieuwe Werken'*. Gevonden op 24 oktober 2012, via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/11/08/nederland-klaar-voor-het-nieuwewerken.html>
- Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W.B., Taris, T., & Schreurs, B. (2012). For fun, love or money: What drives workaholic, engaged and burned-out employees at work? *Applied Psychology: An International Review*, 61 (1), 30-55.
- Walrave, M. & de Bie, M. (2005). *Teleworking @ home or closer to home*. ESF-Agentschap Vlaanderen.

Bijlage 1 – Uitnodiging

Geachte heer/mevrouw,

In het kader van mijn afstudeeronderzoek aan de Universiteit van Utrecht doe ik onderzoek naar de relatie tussen Het Nieuwe Werken en aspecten als loopbaanmogelijkheden, inhoud van het werk en organisatiebeleid. Daarnaast zal het effect van persoonlijkheid en vertrouwen op deze relatie onderzocht worden.

Deze digitale vragenlijst is onderdeel van het onderzoek. Het invullen van deze vragenlijst kost maximaal 10 minuten van uw tijd. De vragenlijst is anoniem en de gegevens zullen uiterst vertrouwelijk behandeld worden. De data zal alleen voor scriptie-doeleinden worden gebruikt en niet aan derden worden verstrekt.

Het is erg belangrijk dat u álle vragen invult. Ook als u twijfelt over het antwoord, vraag ik u alsnog een keuze uit de gegeven mogelijkheden te maken. Er zijn geen juiste of onjuiste antwoorden. Geef dus aan wat u zelf het best passende antwoord vindt. Lees de instructies zorgvuldig door. Let op: de antwoordcategorieën kunnen per onderdeel verschillen.

Hartelijk dank voor uw deelname aan dit onderzoek en succes met het invullen van de vragenlijst!

Voor vragen kunt u altijd contact met mij opnemen (nieuwewerken2013@gmail.com). Ook wanneer u geïnteresseerd bent in de resultaten kunt u dat middels een e-mail bekend maken.

Met vriendelijke groet,
Lianne Hermans
Studente Arbeid- & Organisationspsychologie



Universiteit Utrecht

Bijlage 2 - Vragenlijst

Het Nieuwe Werken

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

Wat is uw leeftijd?

Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond?

- Lagere school
- Algemeen voortgezet onderwijs (mavo, havo, vwo)
- Lager beroepsonderwijs (LBO)
- Middelbaar beroepsonderwijs (MBO)
- Hoger beroepsonderwijs (HBO)
- Wetenschappelijk onderwijs (WO)
- Hogere vervolgopleiding

Wat is uw huidige familiesituatie?

- Alleenstaand of alleenwonend
- Getrouwd of met partner samenwonend
- Wonend met familie/ouders/vrienden

Wat voor arbeidsovereenkomst heeft u?

- Vast dienstverband
- Tijdelijk dienstverband
- Anders

Werkt u fulltime of parttime?

- Fulltime
- Parttime

Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken

De volgende vragen meten in hoeverre u werkt volgens 'Het Nieuwe Werken'. Geef alstublieft aan in hoeverre de volgende stellingen op u van toepassing zijn. 1= Helemaal niet op mij van toepassing 2= Niet op mij van toepassing 3= Neutraal 4= Op mij van toepassing 5= Helemaal op mij van toepassing

Ik gebruik ICT-middelen, zoals laptop en smartphone, zodat ik altijd en overal mijn werk kan doen.

1 2 3 4 5

Helemaal niet op mij van toepassing Helemaal op mij van toepassing

De informatie die ik voor mijn werk nodig heb is digitaal beschikbaar.

1 2 3 4 5

Helemaal niet op mij van toepassing Helemaal op mij van toepassing

Ik werk regelmatig op afstand met mijn collega's en partners.

1 2 3 4 5

Helemaal niet op mij van toepassing Helemaal op mij van toepassing

Ons kantoor is ontworpen op basis van uit te voeren activiteiten (bijv. ontmoeten, communiceren, concentreren).

1 2 3 4 5

Helemaal niet op mij van toepassing Helemaal op mij van toepassing

Ik kan zelf bepalen wanneer en waar ik wil werken; op kantoor, thuis, of ergens anders.

1 2 3 4 5

Helemaal niet op mij van toepassing Helemaal op mij van toepassing

Ik heb geen eigen werkplek op kantoor.

1 2 3 4 5

Helemaal niet op mij van toepassing Helemaal op mij van toepassing

Ik word niet beoordeeld op de tijd die ik aan mijn werk besteed, maar op de resultaten die ik boek.

1 2 3 4 5

Helemaal niet op mij van toepassing Helemaal op mij van toepassing

De relatie die ik heb met mijn manager is gebaseerd op wederzijds respect en vertrouwen.

1 2 3 4 5

Helemaal niet op mij van toepassing Helemaal op mij van toepassing

Ik draag zelf de verantwoordelijkheid om een acceptabele balans tussen werk en privé te vinden.

1 2 3 4 5

Helemaal niet op mij van toepassing Helemaal op mij van toepassing

Het Nieuwe Werken

Persoonlijkheid (N)

Op de volgende bladzijden staan een aantal eigenschappen. U wordt gevraagd achter elke eigenschap aan te geven in welke mate de betreffende eigenschap van toepassing op u is. De antwoordmogelijkheden zijn: 1 = helemaal niet van toepassing 2 = weinig van toepassing 3 = matig van toepassing 4 = grotendeels van toepassing 5 = helemaal van toepassing

Ik ben ten einde raad

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik denk dat alles wel goed komt

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik praat mezelf soms problemen aan

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik zie altijd wel een lichtpuntje

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik ben vaak bang dat ik iets verkeerd doe

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik houd mijn emoties onder controle

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik zie de toekomst donker in

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik vrees vaak meteen het ergste

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik zet een tegenslag snel opzij

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik kan tegen een stootje

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik barst vaak in tranen uit

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik bekijk de dingen van de zonnige kant

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik kan problemen van me afzetten

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik weet me te beheersen

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik raak vaak in paniek

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Persoonlijkheid C

Ik doe dingen zonder planning

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik hou van orde en regelmaat

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik werk graag volgens schema

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik laat vaak spullen slingeren

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik doe vaak iets op het laatste moment

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik maak mijn werk op tijd af

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik werk volgens een vast patroon

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik zoek gevaar op

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik wil dat alles precies klopt

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik laat werk liggen

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik doe dingen volgens het boekje

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik werk hard

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik laat me snel afleiden

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik kom afspraken na

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Ik bereid me goed voor

1 2 3 4 5

Helemaal niet van toepassing Helemaal van toepassing

Vertrouwen

De volgende vragen gaan over het wederzijds vertrouwen tussen u en uw organisatie/leidinggevende. Geef aub aan in hoeverre u het eens bent met de stellingen.

Ik heb het gevoel dat het management over voldoende kennis en capaciteiten beschikt om de organisatie gezond te houden

1 2 3 4 5

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

Ik voel me serieus genomen door het management

1 2 3 4 5

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

Ik heb het gevoel dat de medewerkers in het veld niet echt meetellen voor het management

1 2 3 4 5

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

Het management streeft hetzelfde doel na als ik, al is het ieder op onze eigen manier

1 2 3 4 5

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

Ik heb soms het gevoel dat het management ons tegenwerkt

1 2 3 4 5

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

Ik heb het gevoel dat het management goed naar me luistert en nadenkt over wat ik zeg

1 2 3 4 5

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

Als ik het niet eens ben met het management, dan zeg ik dat rechtstreeks tegen hen

1 2 3 4 5

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

Bij onverwachte negatieve gebeurtenissen, heb ik het gevoel dat het management niet capabel genoeg is om tot een goede oplossing te komen

1 2 3 4 5

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

Ik vind het management achterbaks, hypocriet en oneerlijk; ik heb het gevoel dat ik ze niet op hun woord kan geloven

1 2 3 4 5

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

Ik durf niet tegen het management in te gaan

1 2 3 4 5

Helemaal mee oneens Helemaal mee eens

Het Nieuwe Werken

Psychologisch contract

PC - Inhoud werk

De volgende sets vragen gaan over uw arbeidsrelatie en de verwachtingen die u heeft over wat de organisatie u zal bieden.

In hoeverre vindt u dat de organisatie de verplichting heeft om u het volgende te bieden: afwisselend werk, uitdagend werk, interessant werk, veel autonomie?

1 2 3 4 5

Totaal niet In zeer grote mate

In hoeverre heeft de organisatie voldaan aan de verplichtingen ten aanzien van de inhoud van uw werk?

1 2 3 4 5

Veel minder dan verwacht Veel meer dan verwacht

Hoe belangrijk vindt u de inhoud van het werk?

1 2 3 4 5

Totaal onbelangrijk Zeer belangrijk

PC - Loopbaanontwikkeling

In hoeverre vindt u dat de organisatie de verplichting heeft om u het volgende te bieden: loopbaanmogelijkheden, training & opleidingen, coaching in het werk en ontwikkelingsmogelijkheden in mijn vakgebied?

1 2 3 4 5

Totaal niet In zeer grote mate

In hoeverre heeft de organisatie voldaan aan de verplichtingen ten aanzien van je loopbaanontwikkeling?

1 2 3 4 5

Veel minder dan verwacht Veel meer dan verwacht

Hoe belangrijk vindt u loopbaanontwikkeling?

1 2 3 4 5

Totaal onbelangrijk Zeer belangrijk

PC - Sociale sfeer

In hoeverre vindt u dat de organisatie de verplichting heeft u het volgende te bieden: een goede werksfeer, steun van collega's, mogelijkheden om plezierig samen te werken en waardering?

1 2 3 4 5

Totaal niet In zeer grote mate

In hoeverre heeft de organisatie voldaan aan de verplichtingen ten aanzien van de sociale sfeer?

1 2 3 4 5

Veel minder dan verwacht Veel meer dan verwacht

Hoe belangrijk vindt u de sociale sfeer?

1 2 3 4 5

Totaal onbelangrijk Zeer belangrijk

PC - Organisatiebeleid

In hoeverre vindt u dat de organisatie de verplichting heeft u de volgende zaken te bieden: een rechtvaardige leidinggevende en rechtvaardige regels, open communicatie en een ethisch beleid ten aanzien van de maatschappij en omgeving?

1 2 3 4 5

Totaal niet In zeer grote mate

In hoeverre heeft de organisatie voldaan aan de verplichtingen ten aanzien van het organisatiebeleid?

1 2 3 4 5

Veel minder dan verwacht Veel meer dan verwacht

Hoe belangrijk vindt u organisatiebeleid?

1 2 3 4 5

Totaal onbelangrijk Zeer belangrijk

PC - Werk-privé balans

In hoeverre vindt u dat de organisatie de verplichting heeft u het volgende te bieden: begrip voor persoonlijke omstandigheden, zelf vakantiedagen kunnen inplannen, thuiswerken en werktijden af kunnen stemmen op privé-leven

1 2 3 4 5

Totaal niet In zeer grote mate

In hoeverre heeft de organisatie voldaan aan de verplichtingen ten aanzien van je werk-privé balans?

1 2 3 4 5

Veel minder dan verwacht Veel meer dan verwacht

Hoe belangrijk vindt u werk-privé balans?

1 2 3 4 5

Totaal onbelangrijk Zeer belangrijk

In welke sector bent u werkzaam?

- Bankwezen
- Verzekeringswezen
- Anders

Bedankt voor uw deelname aan dit onderzoek! Druk alstublieft op 'insturen' om de vragenlijst af te ronden.

« Vorige

Insturen