

Zorgt HNW voor bevlogen of burnout medewerkers?

-

De rol van transformationeel vs. transactioneel leiderschap



Willemijn Stout

851674940

Open Universiteit Nederland

Faculteit

: Management, Science and Technology

Opleiding

: Master of Science in Management

Begeleider/examinator

: Martine Coun Lic.

Medebeoordelaar

: Dr. Ellen Peeters

Juni, 2017

Inhoud

Voorwoord	4
Samenvatting.....	5
Abstract	7
1. Inleiding	9
1.1 Aanleiding en probleemstelling.....	9
1.2 Methode van onderzoek.....	10
2. Literatuuronderzoek.....	12
2.1 Bevlogenheid en burnout.....	12
2.1.1 Bevlogenheid	12
2.1.2 Burnout	12
2.2 Het Nieuwe Werken.....	13
2.2.1 Begripsbepaling	13
2.2.2 Tijd- en plaatsafhankelijk werken.....	15
2.2.3 Managen van eigen werkzaamheden (sturen van medewerkers op resultaat)	15
2.2.4 Vrije toegang tot informatie en connectivity	16
2.2.5 Flexibele arbeidsrelaties	17
2.2.6 Open werkplekken.....	17
2.2.7 HNW – voor wie?	17
2.3 HNW, bevlogenheid en burnout	18
2.4 Transactioneel- en transformationeel leiderschap.....	19
2.4.1 Transformationeel leiderschap.....	20
2.4.2 Transactioneel leiderschap	21
2.5 HNW, Transactioneel- en transformationeel leiderschap en bevlogenheid en burnout	21
2.6 Conceptueel model.....	24
3. Methodologie	26
3.1 Methode van onderzoek.....	26
3.2 Dataverzameling.....	26
3.3 Operationalisatie.....	27

3.4 Data-analyse	29
3.5 Methodologische issues	29
4. Resultaten.....	30
4.1 Betrouwbaarheidsanalyse	30
4.1.1 Bevlogenheid	30
4.1.2 Burnout	30
4.1.3 HNW	31
4.1.4 Transformationeel leiderschap	31
4.1.5 Transactioneel leiderschap	31
4.2 Correlatieanalyse.....	31
4.2.1 HNW kenmerken en bevlogenheid.....	32
4.2.2 HNW kenmerken en burnout	32
4.2.3 HNW, bevlogenheid en burnout.....	33
4.3 Hiërarchische regressie- en moderatieanalyse.....	33
4.3.1 HNW kenmerken en bevlogenheid.....	34
4.3.2 HNW kenmerken en burnout	35
4.3.3 Moderatieanalyse	37
5. Conclusie, discussie en aanbevelingen.....	39
5.1 Conclusies	39
5.2 Discussie	41
5.3 Aanbevelingen voor de praktijk	42
5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek	43
Literatuur	45
Bijlagen	49
Bijlage 1: Vragenlijst HNW (Baudewijns et al., 2015).....	49
Bijlage 2: Vragenlijst leiderschap (Bass, 1999).....	51

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis over de relatie tussen HNW en bevlogenheid en burnout, en de mogelijke modererende werking van leiderschap op deze relatie. Deze thesis is de afsluiting van mijn master Managementwetenschappen aan de Open Universiteit. Een studie die ik de afgelopen jaren naast mijn baan als docent Technische Bedrijfskunde aan de Hogeschool Utrecht heb gevolgd.

Graag wil ik mijn begeleider Martine Coun bedanken voor haar geduld, begrip, motivatie en feedback. Ook al hebben we elkaar nooit ontmoet, ik heb de begeleiding als zeer prettig ervaren. Daarnaast wil ik mijn familie, vrienden, en vooral Matthijs bedanken voor de ondersteuning en het bieden van een klankbord tijdens deze voor mij best pittige periode. De combinatie van mijn baan met deze masteropleiding was er één die ik vooraf wat rooskleuriger had ingezien. ‘Dat kan ik er best wel naast doen’, dacht ik. Ontzettend trots ben ik dan ook dat ik nu bij de laatste fase aangekomen ben!

Ik wens u veel leesplezier toe,

Willemijn Stout
Utrecht, juni 2017

Samenvatting

In dit onderzoek is gekeken naar Het Nieuwe Werken (HNW) en de effecten op bevlogenheid en burnout. Baudewijns, Gerards, & De Grip (2015) definiëren HNW aan de hand van vijf kenmerken welke ook voor dit onderzoek zullen worden gehanteerd: ‘tijd- en plaatsafhankelijk werken’, ‘managen van eigen werkzaamheden’, ‘vrije toegang tot informatie en connectivity’, ‘flexibele arbeidsrelaties’ en ‘open werkplekken’. Uit eerder onderzoek blijkt dat HNW verschillende positieve effecten heeft op medewerkers, waaronder een verhoogde mate van bevlogenheid. Baudewijns et. al (2015) vonden dat drie van de vijf HNW kenmerken (managen van eigen werkzaamheden, vrije toegang tot informatie en connectivity, en open werkplekken) een positief effect hebben op de bevlogenheid van medewerkers. De overige twee kenmerken, tijd- en plaatsafhankelijk werken en flexibele arbeidsrelaties bleken niet significant gerelateerd te zijn aan bevlogenheid. Of de overige HNW kenmerken zouden kunnen zorgen voor burnout, wat vaak naast bevlogenheid wordt gezet, is echter nog onbekend. Het is voor organisaties waardevol om medewerkers met een hoge mate van bevlogenheid te hebben. Deze medewerkers hebben een hoog energie level, vereenzelvigen zich met hun baan en lijken beter te presenteren dan medewerker met een lage mate van bevlogenheid (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). Over rol van leiderschap - een belangrijk onderdeel van HNW – is in deze relatie tot nu nog weinig bekend in wetenschappelijk onderzoek. Aangezien de mate van bevlogenheid bij medewerkers beïnvloedt kan worden door de leiderschapsstijl is het interessant om deze invloed te onderzoeken. Om deze reden is er in deze masterthesis onderzoek gedaan naar in welke mate het verband tussen HNW en bevlogenheid en burnout wordt beïnvloed door de leiderschapsstijl. Er is hierin concreet gekeken of er een verschil is tussen de invloed van de twee basis-leiderschapsstijlen transactioneel vs. transformationeel leiderschap op de relatie tussen HNW en bevlogenheid en burnout. De onderzoeksvraag is hiermee: *welke kenmerken van HNW bevorderen bevlogenheid bij medewerkers en welke burnout, en welke rol speelt de leiderschapsstijl hierin?* Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is een vragenlijst uitgezet binnen de Hogeschool Utrecht onder 436 kenniswerkers. De Hogeschool Utrecht is een aantal jaar geleden over gegaan op de principes van HNW. Uiteindelijk zijn 197 vragenlijsten volledig ingevuld en meegenomen in de analyse.

Resultaten

HNW kenmerken ‘managen van eigen werkzaamheden’ en ‘open werkplekken’ zijn positief gerelateerd aan bevlogenheid. Tussen HNW kenmerk ‘tijds- en plaatsafhankelijk werken’ en burnout een bestaat een positief significant verband, en tussen HNW kenmerk ‘flexibele

arbeidsrelaties' en burnout een negatief significant verband. In dit onderzoek is ook gekeken naar de modererende werking van de leiderschapsstijl op de relatie tussen HNW en bevlogenheid en burnout. Anders dan verwacht blijkt maar één HNW kenmerk (open werkplekken) op bevlogenheid positief gemodereerd te worden door transformationeel leiderschap. Tussen de overige HNW kenmerken bestaat geen significante interactie door de leiderschapsstijl op de relatie met bevlogenheid en burnout.

Aanbevelingen

In het algemeen is het voor organisaties raadzaam om de effecten van HNW in de praktijk te meten omdat HNW tot verschillende effecten kan leiden. In het geval van de Hogeschool Utrecht geven de resultaten van dit onderzoek aanleiding om HNW te continueren, omdat het de mate van bevlogenheid positief beïnvloedt, en de mate van burnout negatief beïnvloedt. Alleen voor HNW kenmerk tijds- en plaatsafhankelijk werken bestond een zeer licht positief verband met de mate van burnout. Dit is in lijn met de gevonden literatuur: Baane (2011) geeft aan dat het loskoppelen van specifieke werktijden en locaties risico's met zich mee brengt, zoals het risico dat medewerkers te veel gaan werken. Hierdoor wordt de werk/privé balans verstoord, en mogelijk de mate van burnout verhoogd. Het is aan te bevelen om dit verband nog verder te onderzoeken, bijvoorbeeld door het loskoppelen van de tijd- en plaats component van dit HNW kenmerk om zo meer inzicht te krijgen in of de licht verhoogde mate van burnout vooral te danken is aan de flexibele werktijden (tijdsafhankelijk werken) of flexwerken (plaatsafhankelijk werken).

In de bestaande literatuur is aangegeven dat een transformationele manier van leidinggeven een positief effect heeft op de mate van bevlogenheid van medewerkers. Uit dit onderzoek blijkt dat transformationeel leiderschap alleen een versterkende werking heeft op de positieve relatie tussen HNW kenmerk 'open werkplekken' en bevlogenheid. Deze resultaten onderbouwen de aanbeveling aan de Hogeschool Utrecht om transformationele leiderschap te stimuleren op open werkplekken.

Dit onderzoek heeft bevlogenheid en burnout unidimensioneel geanalyseerd. Vervolgonderzoek zou ook kunnen kiezen voor de driedimensionele methode om beter inzicht te krijgen in de onderliggende kenmerken van bevlogenheid en burnout. Ook zou de invloed van de leiderschapsstijl in dit verband nog verder onderzocht kunnen worden door meerdere leiderschapsstijlen, zoals bijvoorbeeld gedeeld leiderschap, mee te nemen.

Abstract

This study looked at New Ways of Working (NWW) and the effects on engagement and burnout. Baudewijns, Gerards, & De Grip (2015) define NWW as the combination of five characteristics: ‘time and place independent work’, ‘managing own work’, ‘free access to information and connectivity’, ‘flexible working relationships’ and ‘open workplaces’. Previous research shows that NWW has several positive effects on employees, including an increased degree of engagement. Baudewijns et al. (2015) found that three out of five NWW characteristics (managing own work, free access to information and connectivity, and open workplaces) have a positive impact on employee engagement. Whether the other NWW characteristics (time and place independent work and flexible working relationships) could cause burnout, which is often placed next to engagement, is still unknown. It is valuable for organizations to have employees with a high degree of engagement. These employees have a high energy level, identify themselves with their jobs and appear to present themselves better than employees with a low degree of engagement (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). The role of leadership in this cause - an important part of NWW - is still unknown in scientific research so far. As the degree of employee engagement can be influenced by the leadership style, it is useful to investigate this influence. For this reason, in this master thesis, research has been conducted into the extent to which the relationship between NWW and engagement or burnout is influenced by two basic leadership styles: transactional vs. transformational leadership. Therefore, the research question is: *what characteristics of NWW promote employee engagement and burnout and what role does the leadership style play in this?* In order to answer the research question, a questionnaire was set out within the HU University of Applied Sciences Utrecht among 436 knowledge workers. The HU University of Applied Sciences Utrecht implemented NWW several years ago. 197 questionnaires were filled in completely and were included in the analysis.

Results

NWW characteristics ‘managing own work’ and ‘open workplaces’ are positively related to engagement. Furthermore, it appears that between NWW characteristic ‘time and place independent working’ and burnout, there is a positive significant relationship. Between NWW characteristic “flexible working relationship” and burnout is found to be a negatively significant connection. This study also looked at the moderation-effect of the leadership style on the relationship between NWW and engagement or burnout. Unlike expected, only one of five NWW characteristics (open workplaces) appears to be positively moderated by transformational leadership. Among the other NWW

characteristics, there is no significant interaction found through the leadership style on the relationship with engagement or burnout.

Recommendations

In general, it is advisable for organizations to measure the effects of NWW in practice because NWW can lead to different effects. In the case of HU University of Applied Sciences Utrecht, the results of this study give rise to the continuation of NWW, as it positively influenced the degree of engagement and the extent of burnout negatively. Only one NWW characteristic - time and place independent work - consisted of a very slight positive correlation with the extent of burnout. This is in line with the literature found: Baane (2011) indicates that disconnecting specific working hours and venues involves risks, such as the risk that employees will work too much. This will disturb the work/life balance, and possibly increase the level of burnout. It is advisable to investigate this connection even further, for example by disconnecting the time and place component of this NWW characteristic to gain insight into whether the light increased rate of burnout is due mainly to the flexible working hours (time-independent work) or flexible workplaces (place-independent work).

The existing literature indicates that a transformational way of leadership has a positive effect on the level of employee satisfaction. This research shows that transformational leadership only has a strengthening effect on the positive relationship between NWW characteristic 'open workplaces' and engagement. These results support the HU University of Applied Sciences Utrecht's recommendation to encourage transformational leadership within open workplaces.

This study analyzed the amount of engagement and burnout unidimensional. Further research could also choose the three-dimensional method to gain a better insight into the underlying characteristics of engagement and burnout. Also, the influence of other leadership styles, such as shared leadership, on the link between NWW and engagement or burnout could be further investigated.

1. Inleiding

Het begrip ‘Het Nieuwe Werken’ (HNW) suggereert dat het gaat over een ‘nieuwe’ methode van werken. Heel ‘nieuw’ is het begrip echter niet meer; uit de nationale enquête over HNW van het Platform Over Het Nieuwe Werken (2015) is gekomen dat ruim de helft van de organisaties (56%) geheel of voor een belangrijk deel werkt volgens de principes van Het Nieuwe Werken. HNW is een begrip waarvan veel definities bestaan (Baane, 2011). Baudewijns, Gerards, & De Grip (2015) definiëren HNW aan de hand van vijf kenmerken welke ook voor dit onderzoek zullen worden gehanteerd: ‘tijd- en plaatsafhankelijk werken’, ‘managen van eigen werkzaamheden’, ‘vrije toegang tot informatie en connectivity’, ‘flexibele arbeidsrelaties’ en ‘open werkplekken’.

1.1 Aanleiding en probleemstelling

De invoering van HNW lijkt te zorgen voor verschillende positieve effecten, waarvan onder andere een toename van werknemersbevlogenheid (Blok, Groenesteijn, Schelvis, & Vink, 2012; de Spiegelaere, van Gyes, Benders, & van Hootegem, 2013; Van der Kleij, Weyers, Blok, Aarts, & Vos, 2013). Het is voor organisaties waardevol om medewerkers met een hoge mate van bevlogenheid te hebben. Deze medewerkers hebben een hoog energie level, vereenzelvigen zich met hun baan en lijken beter te presenteren dan medewerker met een lage mate van bevlogenheid (Bakker et al., 2008). Om deze reden suggereren Bakker et al. (2008) dat bevlogenheid niet alleen een goed is voor het individu maar ook voor de concurrentiepositie van een organisatie. Bevlogenheid wordt vaak naast burnout, ofwel exhaustion gezet (Schaufeli & Bakker, 2003). Burnout is een uit het Engels afkomstige metafoor die verwijst naar een psychische uitputtingstoestand. In het Nederlands spreekt men ook wel van ‘opgebrand zijn’ of ‘opbranden’ (Schaufeli & Dierendonck, 2000). Baudewijns et al. (2015) hebben onderzoek gedaan naar de relatie van de vijf HNW kenmerken en bevlogenheid. Uit dit onderzoek blijkt dat de volgende drie kenmerken een positieve invloed op bevlogenheid hebben: managen van eigen werkzaamheden, vrije toegang tot informatie en connectivity, en open werkplekken. De overige twee kenmerken, tijd- en plaatsafhankelijk werken en flexibele arbeidsrelaties blijken niet significant gerelateerd te zijn aan bevlogenheid. Of deze twee HNW kenmerken een effect op burnout hebben, welke zoals eerder genoemd vaak naast bevlogenheid wordt gezet, is niet bekend.

Volgens Van der Kleij et al. (2013) is het te verwachten dat de rol van managers en leidinggevenden van groot belang is binnen HNW. Ook volgens Baane, Houtkamp en Knotter (2010) heeft de komst van HNW gevolgen voor de rol van leiderschap; doordat medewerkers tijd- en plaatsafhankelijk

werken en er vooral gekeken wordt naar het resultaat lijkt sturing in traditionele zin door controle hier niet op aan te sluiten. Van Yperen, Rietzschel en de Jonge (2014) bevelen vervolgonderzoek aan naar de effecten van de rol van managers en hun stijlen in een HNW-omgeving. Hierbij bevelen ze ook aan om de leiderschapsstijl (controlling vs. empowering) te onderzoeken in relatie tot HNW. Managers met een transformationele leiderschapsstijl (empowering) zorgen voor een hogere mate van bevlogenheid bij hun medewerkers, in vergelijking tot managers zonder transformationele of transactionele stijl (controlling) (Bono & Judge, 2003a; Whitford & Moss, 2009a). Deze thesis onderzoekt de modererende werking van deze leiderschapsstijlen op de relatie tussen de HNW kenmerken en bevlogenheid en burnout.

Samenvattend kunnen we stellen dat de invoering van de HNW kenmerken managen van eigen werkzaamheden, vrije toegang tot informatie en connectivity en open werkplekken kan leiden tot een verhoogde mate van bevlogenheid. Niet bekend is of de overige kenmerken, tijd- en plaatsafhankelijk werken en flexibele arbeidsrelaties, een effect heeft op de mate van burnout. Daarnaast is er nog weinig wetenschappelijk onderzoek naar de rol van leiderschap in deze relatie. In deze master thesis wordt er concreet gekeken of er een verschil is tussen de invloed van de twee basis-leiderschapsstijlen transactioneel vs. transformationeel leiderschap op de relatie tussen HNW en bevlogenheid en burnout.

De onderzoeksvraag is hiermee: *welke kenmerken van HNW bevorderen bevlogenheid bij medewerkers en welke burnout, en welke rol speelt de leiderschapsstijl hierin?*

1.2 Methode van onderzoek

In dit onderzoek worden de relaties tussen de vijf HNW kenmerken, bevlogenheid en burnout, en transformationeel- vs. transactioneel leiderschap in kaart gebracht. De onderzoeksvraag wordt beantwoord middels kwantitatief onderzoek aan de hand van een survey met een cross-sectionele opzet. De data voor dit onderzoek is verzameld bij de kennisorganisatie Hogeschool Utrecht, binnen de faculteit Natuur & Techniek. De Hogeschool Utrecht is in 2014 naar aanleiding van een reorganisatie overgegaan op de principes van HNW. Waar werknemers voorheen een eigen kantoor hadden zijn alle werkplekken nu omgezet naar flexplekken, ingedeeld in open werkpleinen waar collega's elkaar kunnen ontmoeten. Om de werkzaamheden uit te voeren worden werknemers ondersteund door ICT-faciliteiten waardoor op elke plek en tijd de benodigde kennis en informatie

kan worden geraadpleegd. Het onderzoek heeft plaatsgevonden onder 436 werknemers met vergelijkbare werkzaamheden en opleidingsniveau. In totaal hebben 197 respondenten meegedaan aan het onderzoek.

2. Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het literatuuronderzoek gepresenteerd. Allereerst worden bevlogenheid en burnout gedefinieerd en vervolgens wordt het concept van HNW uitgewerkt. Daarna komen de leiderschapsstijlen transformationeel- en transactioneel leiderschap aan bod. Ook wordt de relatie tussen deze variabelen in dit hoofdstuk behandeld en bijhorende hypothesen met bijhorend conceptueel model geformuleerd.

2.1 Bevlogenheid en burnout

In onderstaande paragraaf wordt ingegaan op bevlogenheid en burnout.

2.1.1 Bevlogenheid

Bevlogenheid (engagement) wordt als volgt gedefinieerd (Schaufeli & Bakker, 2003, p. 5):

“Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt op zijn beurt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie, tenslotte, heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken”.

Op basis van interviews hebben Schaufeli en Bakker (2003) de internationaal erkende Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ontwikkeld. Deze schaal bestaat uit een vragenlijst op basis van de drie dimensies van bevlogenheid die Schaufeli en Bakker (2003) hebben gedestilleerd uit interviews, namelijk: vitaliteit, toewijding en absorptie. Volgens onderzoek hebben medewerkers met een hoge mate van bevlogenheid een hoog energie level, vereenzelven zich met hun baan en lijken beter te presenteren dan medewerker met een lage mate van bevlogenheid (Bakker et al., 2008). Om deze reden suggereren Bakker et al. (2008) dat bevlogenheid niet alleen een goed is voor het individu maar ook voor de concurrentiepositie van een organisatie.

2.1.2 Burnout

Burnout is een uit het Engels afkomstige metafoor die verwijst naar een psychische

uitputtingstoestand. In het Nederlands spreekt men ook wel van ‘opgebrand zijn’ of ‘opbranden’ (Schaufeli & Dierendonck, 2000). De term burnout duikt tegelijk en onafhankelijk van elkaar op in de Verenigde Staten in de jaren zeventig; in New York wordt het begrip geïntroduceerd door psychiater Herbert Freudenberger en in Californië door de sociaal psycholoog Christina Maslach (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). De meest gebruikte definitie van burnout is:

“Burnout is a syndrome of emotional exhaustion, depersonalisation, and reduced personal accomplishment that can occur among individuals who do ‘people work’ of some kind.”
(Maslach & Jackson, 1981, p. 99)

Bij een burnout gaat het om een syndroom wat gekenmerkt wordt door drie factoren: gevoelens van uitputting, toegenomen distantie en opzichte van het werk en een negatieve perceptie van de eigen competentie op het werk. Met andere woorden, men voelt zich moe, heeft geen boodschap meer aan het werk en twijfelt aan eigen professionele kunnen.

2.2 Het Nieuwe Werken

In onderstaande paragraaf wordt ingegaan op HNW.

2.2.1 Begripsbepaling

Het begrip HNW is een reactie op de verandering van verschillende factoren, waarbij de ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie een prominente rol spelen (Bijl, 2009). Dat nieuwe technologie en de ontwikkeling van wetenschap leidt tot andere visies over het organiseren van werk is niet nieuw. Frederick Taylor liet zich door nieuwe ontwikkelingen en mogelijkheden in zijn tijd inspireren om *The Principles of Scientific Management* (Taylor, 1911) te schrijven, wat een standaard werk werd voor het organiseren van werk in het begin van de 20^e eeuw. Net als Taylor heeft Bill Gates met zijn whitepaper *The New World of Work* (Gates, 2005) de visie op het organiseren van werk veranderd. Deze whitepaper markeert de start van het begrip HNW (Bijl, 2009). In deze whitepaper beschrijft Gates zijn visie op de toekomst van werk en de prominente rol die technologie hierin speelt. Deze *New Way of Work* moet organisaties in staat stellen moderne uitdagingen het hoofd te bieden. Deze uitdagingen gaan minder over het beschikbaar stellen van informatie voor medewerkers maar meer over “making sense of the information they have -- giving them the ability to focus, prioritize and apply their expertise, visualize and understand key data, and reduce the amount of time they spend dealing with the complexity of an information-rich environment”(Gates, 2005, p. 1). Deze technologie

maakt het voor sommige werknemers mogelijk om tijd en/of plaats onafhankelijk te gaan werken, wat beschouwd wordt als een kenmerk van HNW (Baane, 2011).

Er is geen eenduidige definitie over HNW (Baane, 2011), de term wordt ook wel een containerbegrip genoemd (van Breukelen et al., 2014). Volgens van Breukelen et al. (2014) is HNW het werken op afstand, flexibele werkplekken in de organisatie, flexibele tijden en technologische hulpmiddelen en ondersteuning. Ook Van Yperen et al. (2014) beperken zich bij het definiëren van HNW tot tijd- en plaatsafhankelijk werken ondersteund door hightech ICT software, devices en infrastructuur. Van der Kleij et al. (2013) definiëren HNW als een manier van werken waarbij de kenniswerker op verschillende werklocaties en –ruimtes werkt en gebruikmaakt van ICT-faciliteiten om plaats- en tijdsafhankelijk te werken. Bijl (2009) beschrijft HNW als: “een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker”. Deze visie wordt bewerkstelligd door medewerkers centraal te stellen en de ruimte en vrijheid te geven om: “in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt” (Bijl, 2009, p.27). Vanuit deze strategie wordt er gekeken wat de medewerker nodig heeft om zo efficiënt en effectief mogelijk te werken. Baane (2011) definieert, op basis van literatuurstudie en praktijkinzichten, HNW door middel van de volgende vier kenmerken: tijd- en plaatsafhankelijk werken, sturen van medewerkers op resultaat, vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën, en flexibele arbeidsrelaties.

Baudewijns et al. (2015) hanteren dezelfde vier kenmerken als Baane (2011) en voegen hier nog één kenmerk aan toe: ‘freely accessible open workplaces’. Dit kenmerk, vrij toegankelijke open werkplekken, past goed bij het kenmerk tijd- en plaatsafhankelijk werken van Baane, die dit omschrijft als ‘any time anywhere’ (Baane, 2011). Zo komen Baudewijns et al. (2015) aan de hand van bovenstaande literatuur op de volgende vijf kenmerken van HNW welke ook voor dit onderzoek zullen worden gehanteerd:

1. Tijd- en plaatsafhankelijk werken
2. Managen van eigen werkzaamheden (sturen op resultaat)
3. Vrije toegang tot informatie en connectivity
4. Flexibele arbeidsrelaties
5. Open werkplekken

Bovengenoemde vijf kenmerken van HNW zullen hieronder verder worden toegelicht.

2.2.2 Tijd- en plaatsonafhankelijk werken

Het eerste kenmerk van HNW, tijd- en plaatsonafhankelijk, werkweken is een van de belangrijkste en meest gedocumenteerde kenmerken (Van Breukelen et al., 2014). Zonder een sterke wetenschappelijke basis zijn de verwachting van deze aspecten vaak hoog (Blok et al., 2012). De opkomst van nieuwe ICT-mogelijkheden, beschreven door onder andere Gates (2005), maken het voor kenniswerkers mogelijk om plaats en tijd onafhankelijk te werken. Deze mogelijkheid heeft niet alleen effect op hoe de werknemer werkt en wordt aangestuurd maar heeft ook effect op de functie van de fysieke kantooromgeving. De functie van een kantoor omgeving zal meer gericht worden op het faciliteren van samenwerking, face-to-face ontmoetingen en kennisdeling (Blok, De Korte, Groenesteijn, Formanoy, & Vink, 2009). Net als dat de “oude” kantooromgeving verandert, verandert met het invoeren van tijd- en plaatsonafhankelijk werken ook de ‘nieuwe’ plek waar de medewerker gaat werken, bijvoorbeeld thuis, of op flexibele werk en ontmoetingsplekken. Voorbeelden van deze flexibele werk en ontmoetingsplekken zijn Regus, Spaces en Tribes (Mees, 2015). Echter brengt het loskoppelen van specifieke werktijden en het locaties ook risico’s met zich mee, zoals het risico dat medewerkers te veel gaan werken, waardoor het werk/privé balans verstoord wordt (Baane, 2011). Bijl (2009) onderschrijft het risico dat de scheiding tussen werk en privé kan vervagen waardoor mensen niet meer zullen stoppen met werken.

Niet iedereen is dus geschikt voor tijd- en plaatsonafhankelijk (Van Yperen et al., 2014) beschrijft drie eigenschappen die waarschijnlijk bepalen of iemand geschikt is voor zo’n manier van werken, namelijk medewerkers met een sterke behoefte aan autonomie, een lage behoefte aan verwantschap en een lage behoefte aan structuur. De mogelijkheid om flexibel te werken heeft een positief effect op de ervaren autonomie en organisatie-identificatie van medewerkers (Van der Kleij et al., 2013). Het onderzoek van Van Yperen (2014) laat zien is dat de verwachte effectiviteit van tijd- en plaatsonafhankelijk werken afhankelijk is van de psychologische behoefte van medewerkers.

2.2.3 Managen van eigen werkzaamheden (sturen van medewerkers op resultaat)

In een HNW-omgeving verandert de controlerende rol van management. Een HNW-rolmodel manager luistert naar zijn medewerkers en toont interesse in hun werk, met een focus op de afgesproken resultaten, de haalbaarheid daarvan en of de medewerkers voldoende autonomie ervaren (Blok et al., 2012). Om te kunnen sturen op resultaat is het van belang dat elke medewerker weet hoe

zijn of haar resultaten bijdragen aan de ambitie van de organisatie (Bijl, 2009). Zo dragen de resultaat afspraken bij aan de synergie van de organisatie. Door deze sturing op resultaten en niet langer op hoe en wanneer een medewerker zijn of haar werk doet, heeft de medewerker een grotere mate van autonomie (De Spiegelaere et al., 2013). Een randvoorwaarde voor deze manier van leidinggeven om succesvol te zijn is wederzijds vertrouwen (Van Breukelen et al., 2014). Een manager krijgt een meer coachende, faciliterende en ondersteunende rol in een HNW-omgeving (Bijl, 2009). Deze verandering vraagt echter niet alleen een veranderende houding van de manager, maar ook van medewerkers. Zelfdiscipline bij medewerkers is volgens Van Breukelen et al. (2014) een van de randvoorwaarden voor een succesvolle HNW-omgeving.

2.2.4 Vrije toegang tot informatie en connectivity

Volgens Baane (2011) het toegang hebben tot informatie en deze kunnen gebruiken waardevoller gewonden dan het bezitten van informatie. Deze toegang moet, vanwege het tijd- en plaatsafhankelijk werken overal beschikbaar zijn. Dit brengt met zich mee dat medewerkers zich bewust moeten worden van hun verantwoordelijkheid goed om te gaan met informatie (Bijl, 2009). Om toegang te hebben tot kennis, ervaringen en ideeën moeten deze zaken gedeeld worden en hiervoor is interactie nodig. Blok et al. (2012) vonden een mogelijke stijging in ad hoc interactie in HNW-omgevingen, maar:

“this does not imply improvements in knowledge sharing or collaboration. Even if knowledge sharing and collaboration at the office itself improves, this might be counteracted by the fact that more time is spent working at home or at other remote locations where there is less ad hoc interaction” (Blok et al., 2012, p. 6).

Echter laat onderzoek van (Van der Kleij et al., 2013) zien dat de positieve invloed van tijd- en plaatsafhankelijk werken op de ervaren autonomie en organisatie-identificatie een positieve relatie hebben met kennisdelen.

Iedere organisatie die HNW gaat invoeren zal initiatieven ontplooiën langs drie focusgebieden: ‘Bricks’, ‘Bytes’ en ‘Behavior’ (Baane, 2011; De Kok, Koops, & Remko, 2014). Bricks heeft betrekking op de huisvesting en facility aspecten, Bytes op het gebruik van technologie en Behavior op het gedrag van medewerkers. Opvallend is dat (De Kok et al., 2014) de ‘vrije toegang tot en gebruik van kennis’

bij het focusgebied Bytes indeelt, wat het een technisch vraagstuk lijkt te maken, terwijl (Blok et al., 2012) het vooral hebben over de gedrag van, wat onder Behavior valt. Ongeacht of ‘vrije toegang tot en gebruik van kennis’ onder Bytes of Behavior wordt ingedeeld, het is duidelijk dat HNW staat voor een platte organisatie waarin informatie open gecommuniceerd wordt, zowel horizontaal als verticaal.

2.2.5 Flexibele arbeidsrelaties

Bij deze nieuwe manier van organiseren horen verschillende vormen van arbeidsrelaties. Hierbij is concreet te denken aan het gebruik van contracten van bepaalde duur, meer deeltijds werken en het aanpassen van de beloning aan de prestaties van de werknemer en de organisatie (De Spiegelaere et al., 2013). In een HNW-omgeving wordt dan ook uitgegaan van een volwassen arbeidsrelaties waarin werknemer en werkgever samen tot afspraken komen (Baane, 2011). De keuze van de medewerker om de beloning te kunnen aanpassen aan zijn of haar wensen is hier een centraal begrip, of zoals Baane (2011) het beschrijft, om te zorgen dat: “my size fits me”.

2.2.6 Open werkplekken

Het vijfde kenmerk van HNW is de manier waarop het gebouw en de werkplek van medewerkers is ingedeeld. Zoals bij het eerste HNW kenmerk al is benoemd zorgt de opkomst van nieuwe ICT-mogelijkheden, beschreven door onder andere Gates (2005), voor de mogelijkheid om tijds- en plaatsonafhankelijk te werken. Deze mogelijkheid heeft niet alleen effect op hoe de werknemer werkt en wordt aangestuurd maar heeft ook effect op de functie van de fysieke kantooromgeving. Organisaties die HNW hebben geïmplementeerd delen het gebouw en de werkplekken vaak vrij toegankelijk en open in, om zo ontmoetingen en samenwerking tussen collega’s te stimuleren (Baudewijns et al., 2015). Het stimuleren van ontmoetingen en samenwerking tussen collega’s middels deze vrij toegankelijke en open werkplekken heeft als doel om de ‘fysieke en mentale afstand’ te minimaliseren (Halford, 2005).

2.2.7 HNW – voor wie?

In het voorjaar van 2015 heeft het Platform Over Het Nieuwe Werken voor de vijfde maal een Nationale Enquête over Het Nieuwe Werken gehouden met de onderzoeksvraag ‘wat heeft Het Nieuwe Werken opgeleverd?’ (Platform Over Het Nieuwe Werken, 2015). Uit deze enquête is gebleken dat Het Nieuwe Werken allang niet meer ‘nieuw’ is; ruim de helft van de organisaties werkt geheel of voor een belangrijk deel volgens de principes van Het Nieuwe Werken. Niet elk werk past bij de principes van HNW. HNW sluit vooral aan bij kenniswerkers die voornamelijk met hun hoofd

en informatie werken (Bijl, 2009) binnen kennisintensieve organisaties waarin de productiefactor kennis een dominante rol heeft (Van der Kleij et al., 2013). Ook Van Yperen et al. (2014) geven aan dat HNW vooral toegepast wordt door medewerkers die voor het analyseren, communiceren en uitvoeren van hun werkzaamheden gebruik maken van digitale informatie. De Kok et al. (2014) sluiten hierop aan; de principes van HNW kunnen het best worden toegepast binnen de werkomgeving van de kenniswerker.

2.3 HNW, bevlogenheid en burnout

De resultaten van een dagboekstudie door Ten Brummelhuis et al. (2012) laten een verhoging van bevlogenheid en een reductie van uitputting zien in een HNW-omgeving: “NWW was positively related to daily engagement and negatively to daily exhaustion” (Ten Brummelhuis et al., 2012, p.113). Naast dit positieve effect vonden zij echter ook dat HNW voor een verhoging zorgde in het aantal verstoringen van het werkproces, waardoor uitputting toenam. Ondanks deze stijging in uitputting concluderen Ten Brummelhuis et al. (2012) toch dat HNW zorgt voor een verhoging van de bevlogenheid van medewerkers. Baudewijns et al. (2015) hebben aangetoond dat de HNW kenmerken managen van eigen werkzaamheden, vrije toegang tot informatie en connectivity en open werkplekken een positieve invloed hebben op bevlogenheid. De overige twee kenmerken, tijd- en plaatsafhankelijk werken en flexibele arbeidsrelaties blijken niet significant gerelateerd te zijn aan bevlogenheid. Of deze twee HNW kenmerken een effect op burnout hebben, welke zoals eerder benoemd vaak naast bevlogenheid wordt gezet, is niet bekend. Ten Brummelhuis et al. (2012) hebben in eerdergenoemd onderzoek de kenmerken tijd- en plaatsafhankelijk werken en flexibele arbeidsrelaties meegenomen in hun onderzoek en vonden geen relatie tussen HNW en burnout. Echter hebben ze het effect van de losse HNW kenmerken op bevlogenheid en burnout niet gemeten. In lijn met het onderzoek van Baudewijns et al. (2015), die de kenmerken managen van eigen werkzaamheden, vrije toegang tot informatie en connectivity en open werkplekken positief relateren aan bevlogenheid, zijn de volgende hypothesen geformuleerd:

Hypothese 1a: HNW kenmerk managen van eigen werkzaamheden is positief gerelateerd aan bevlogenheid.

Hypothese 1b: HNW kenmerk vrije toegang tot informatie en connectivity is positief gerelateerd aan bevlogenheid.

Hypothese 1c: HNW kenmerk open werkplekken is positief gerelateerd aan bevlogenheid.

Als gekeken wordt naar het HNW kenmerk tijd- en plaatsafhankelijk brengt het loskoppelen van specifieke werktijden en het locaties wel risico's met zich mee, zoals het risico dat medewerkers te veel gaan werken, waardoor het werk/privé balans verstoord wordt (Baane, 2011). Dit zou mogelijk de mate van burnout kunnen verhogen. Bijl (2009) onderschrijft het risico dat de scheiding tussen werk en privé kan vervagen waardoor mensen niet meer zullen stoppen met werken. In lijn met bovengenoemd onderzoek kan de volgende hypothese worden geformuleerd:

Hypothese 2: HNW kenmerk tijds- en plaatsafhankelijk werken is positief gerelateerd aan burnout.

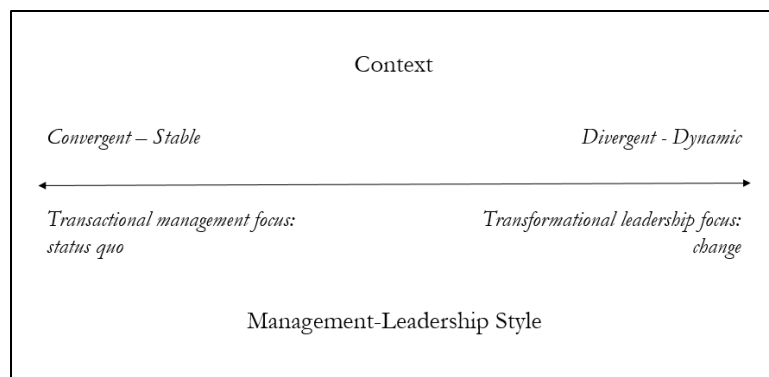
HNW kenmerk flexibele arbeidsrelaties gaat zoals eerder genoemd over de verschillende vormen van arbeidsrelaties die bij de nieuwe manier van organiseren horen (De Spiegelaere et al., 2013). De keuze van de medewerker om de beloning te kunnen aanpassen aan zijn of haar wensen is hier een centraal begrip, of zoals Baane (2011) het beschrijft, om te zorgen dat: "my size fits me". Er is geen onderbouwing in eerder onderzoek te vinden voor een mogelijk positief effect van flexibele arbeidsrelaties op de mate van burnout. Echter toonden Ten Brummelhuis et al. (2012) ook geen positieve relatie tussen bevlogenheid en dit HNW kenmerk aan. In lijn met bovengenoemd onderzoek kan de volgende hypothese worden geformuleerd:

Hypothese 3: HNW kenmerk flexibele arbeidsrelaties is negatief gerelateerd aan burnout.

2.4 Transactioneel- en transformationeel leiderschap

Volgens Van der Kleij et al. (2013) is het te verwachten dat de rol van managers en leidinggevendenden van groot belang is binnen HNW. Al eerder is gesteld dat de komst van HNW gevolgen heeft voor de rol van leiderschap (Baane et al., 2010). Doordat medewerkers tijd- en plaatsafhankelijk werken en er vooral gekeken wordt naar het resultaat lijkt sturing in traditionele zin door controle hier niet op aan te sluiten. Opvallend is de uitkomst van de enquête over HNW en de stijl van leidinggeven (Platform Over Het Nieuwe Werken, 2015). Een meerderheid van de ondervraagden geeft aan dat de stijl van leidinggeven niet is veranderd sinds de invoering van HNW. Volgens slechts een derde is dat wel het geval, het gaat dan om een meer resultaatgerichte, coachende stijl. Onder andere Van Yperen et al. (2014) bevelen vervolgonderzoek aan naar de effecten van de rol van managers en hun stijlen in een HNW-omgeving. Hierbij bevelen ze ook aan om de leiderschapsstijl (controlling vs. empowering) te onderzoeken in relatie tot HNW.

Er zijn zeer veel verschillende leiderschapsstijlen te onderscheiden, Burns definieert in zijn boek *'leadership'* (1978) twee basisstijlen voor de context van organisaties: convergent (stabiel, gericht op status quo en controlling) en divergent (dynamisch, gericht op verandering en empowering). Hier koppelt hij twee basis leiderschapsstijlen aan, transactioneel management en transformationeel leiderschap. Destijds werden de termen 'management' en 'leiderschap' veelal door elkaar gehaald (Burnes, 2014). Burns was de eerste die onderscheid maakte tussen de term transactioneel management (focus op status quo) en transformationeel leiderschap (focus op verandering).



Figuur 1: Burns visie op leiderschap (Burnes, 2014)

Waar Burns management en leiderschap vooral binnen politieke situaties onderzocht (Burnes, 2014), paste Bass (1985, 1995) de concepten van Burns toe op organisatie. Volgens Bass (1999), motiveren transactionele leiders hun medewerkers om aan de verwachtingen te voldoen, terwijl transformationele leiders medewerkers motiveren om boven de verwachtingen te presteren. Bass (1999) geeft aan dat iedere leider gebruik maakt van zowel transactioneel- als transformationeel leiderschap tot op zekere hoogte, maar de meest effectieve leiders gebruiken transformationeel leiderschap vaker dan transactioneel leiderschap.

2.4.1 Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap wordt ook wel charismatisch of ondersteunend leiderschap genoemd. Transformationele leiders inspireren hun ondergeschikten om meer te doen dan eigenlijk van ze verwacht wordt (Hartog, Muijen, & Koopman, 1997). Er is veel onderzoek gedaan naar de effecten van transformationeel leiderschap. Transformationele leiders boeken goede resultaten binnen organisaties door onder andere de innovatie te stimuleren en prestaties van medewerkers te verbeteren. Transformationeel leiderschap heeft over het algemeen een positief effect op de werkhouding van

medewerkers (Avolio & Bass, 1999; Hartog et al., 1997; Stewart, 2006). Volgens Bass (1999) zijn er vier essentiële karaktereigenschappen van toepassing op transformationeel leiderschap:

- Charisma: Provides vision and sense of mission, instills pride, gains respect and trust.
- Inspiration: Communicates high expectations, uses symbols to focus efforts, expresses important purposes in simple ways.
- Intellectual Stimulation: Promotes intelligence, rationality, and careful problem solving.
- Individualized Consideration: Gives personal attention, treats each employee individually, coaches, advises.

2.4.2 Transactioneel leiderschap

Transactionele leiders gaan een vorm van een transactie aan met hun ondergeschikten. Er wordt beloond als iets goed gaat en gestraft als iets fout gaat. Bass (1990, p. 442) geeft aan: “They [managers] explain what is required of them [subordinates] and what compensation they will receive if they fulfill these requirements.” Eerder onderzoek laat zien dat transactioneel leiderschap op verschillende vlakken (performance, satisfaction, organizational citizenship behavior) minder hoog scoort dan transformationeel leiderschap (Avolio & Bass, 1999; Hartog et al., 1997; Thompson, 2012).

Karakteristieken van transactioneel leiderschap zijn volgens Bass (1999, p. 443):

- “Contingent Reward: Contracts exchange of rewards for effort, promises rewards for good performance, recognizes accomplishments.
- Management by Exception (active): Watches and searches for deviations from rules and standards, takes corrective action.
- Management by Exception (passive): Intervenes only if standards are not met.
- Laissez-Faire: Abdicates responsibilities, avoids making decisions.”

Omdat het onduidelijk is welke leiderschapsstijl het beste past binnen de context van HNW is, onderzoekt deze thesis de invloed van de twee basis leiderschapsstijlen op de relatie tussen HNW en bevlogenheid.

2.5 HNW, Transactioneel- en transformationeel leiderschap en bevlogenheid en burnout

Eerder onderzoek toont aan dat leidinggevend door middel van de stijl van leidinggeven invloed kunnen hebben op de bevlogenheid van medewerkers (Van der Kleij, 2012). Er is een directe relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid (Salanova, Lorente, Chambel, & Martínez, 2011). Volgens Schaufeli (2011) wordt bevlogenheid onder andere veroorzaakt door transformationeel

leiderschap, dit wordt ondersteund door onderzoek van Song, Kolb, Lee, & Kim (2012). Op basis van een analyse van 432 cases concludeerden zij: "transformational leadership to be a statistically significant construct that has an impact on employees' work engagement" (Song et al., 2012, p. 65). Deze resultaten worden tevens bevestigd door Tims, Bakker, & Xanthopoulou (2011), die ook een positieve correlatie vonden tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid, net als (Vincent-Höper, Muser, & Janneck, 2012). Gezien de bovenstaande onderzoeken allemaal tot dezelfde conclusie komen, lijkt er consensus te bestaan over een positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid. Echter, naast transformationeel leiderschap zorgen ook andere leiderschapsstijlen voor een verhoogde mate van bevlogenheid, bijvoorbeeld authentic leadership (Hassan & Ahmed, 2011). Zoals eerder vermeld vonden Baudewijns et al. (2015) een positieve relatie tussen drie HNW kenmerken en bevlogenheid. Deze relatie werd gedeeltelijk gemedieerd door onder andere transformationeel leiderschap. De positieve relatie tussen de 'open werkplek' en bevlogenheid bleek volledig te worden gemedieerd onder andere transformationeel leiderschap. De effecten van de vrije toegang tot informatie en connectivity werd deels gemedieerd door transformationeel leiderschap. Baudewijns et al. (2015) vonden dat HNW kenmerk managen van eigen werkzaamheden niet gemedieerd werd door transformationeel leiderschap. Dit HNW kenmerk was het enige kenmerk wat direct van invloed was op bevlogenheid. Zoals eerder beschreven zorgen managers met een transformationele leiderschapsstijl voor een hogere mate van bevlogenheid bij hun medewerkers, in vergelijking tot managers zonder transformationele of transactionele stijl (Bono & Judge, 2003b; Whitford & Moss, 2009b). Verwacht wordt dat deze positieve invloed ook van toepassing is binnen een HNW-omgeving en dat deze leiderschapsstijl de relatie tussen HNW en burnout verzwakt. In het verlengde van bovengenoemd onderzoek is de volgende hypothese geformuleerd:

Hypothese 4a: Transformationeel leiderschap versterkt de relatie tussen HNW kenmerk managen van eigen werkzaamheden en bevlogenheid.

Hypothese 4b: Transformationeel leiderschap versterkt de relatie tussen HNW kenmerk vrije toegang tot informatie en connectivity en bevlogenheid.

Hypothese 4c: Transformationeel leiderschap versterkt de relatie tussen HNW kenmerk open werkplekken en bevlogenheid.

Hypothese 4d: Transformationeel leiderschap verzwakt de relatie tussen HNW kenmerk tijds- en plaatsafhankelijk en burnout.

Hypothese 4e: Transformationeel leiderschap verzwakt de relatie tussen HNW kenmerk flexibele arbeidsrelaties en burnout.

Een directe relatie tussen transactioneel leiderschap en bevlogenheid is niet gevonden in eerder wetenschappelijk onderzoek. Dit zou kunnen komen doordat de kenmerken van transactioneel leiderschap minder goed aansluiten bij bevlogenheid. De meerderheid van de literatuur laat wel een duidelijke positieve relatie zien tussen een transformationeel leiderschap en bevlogenheid. Al eerder is gesteld dat door de komst van de HNW kenmerken ‘managen van eigen werkzaamheden’ (het sturen op resultaat) en tijd- en plaatsafhankelijk werken (wat aansluit op HNW kenmerk ‘open werkplekken’) sturing in traditionele zin door controle, zoals transactioneel leiderschap, hier niet op lijkt aan te sluiten. Daarom wordt verwacht dat transactioneel leiderschap de relatie tussen HNW en de mate van bevlogenheid verzwakt en de relatie tussen HNW en burnout versterkt. De volgende hypothese is in dit verband geformuleerd:

Hypothese 5a: Transactioneel leiderschap verzwakt de relatie tussen HNW kenmerk managen van eigen werkzaamheden en bevlogenheid.

Hypothese 5b: Transactioneel leiderschap verzwakt de relatie tussen HNW kenmerk vrije toegang tot informatie en connectivity en bevlogenheid.

Hypothese 5c: Transactioneel leiderschap verzwakt de relatie tussen HNW kenmerk open werkplekken en bevlogenheid.

Hypothese 5d: Transactioneel leiderschap versterkt de relatie tussen HNW kenmerk tijds- en plaatsafhankelijk en burnout.

Hypothese 5e: Transactioneel leiderschap versterkt de relatie tussen HNW kenmerk flexibele arbeidsrelaties en burnout.

2.6 Conceptueel model

De onderlinge relaties tussen de vijf HNW kenmerken, bevlogenheid en burnout en transactioneel- en transformationeel leiderschap zijn in onderstaand conceptueel model weergegeven. De hypothesen voor dit onderzoek zijn:

Hypothese 1a: HNW kenmerk managen van eigen werkzaamheden is positief gerelateerd aan bevlogenheid.

Hypothese 1b: HNW kenmerk vrije toegang tot informatie en connectivity is positief gerelateerd aan bevlogenheid.

Hypothese 1c: HNW kenmerk open werkplekken is positief gerelateerd aan bevlogenheid.

Hypothese 2: HNW kenmerk tijds- en plaatsafhankelijk werken is positief gerelateerd aan burnout.

Hypothese 3: HNW kenmerk flexibele arbeidsrelaties is negatief gerelateerd aan burnout.

Hypothese 4a: Transformationeel leiderschap versterkt de relatie tussen HNW kenmerk managen van eigen werkzaamheden en bevlogenheid.

Hypothese 4b: Transformationeel leiderschap versterkt de relatie tussen HNW kenmerk vrije toegang tot informatie en connectivity en bevlogenheid.

Hypothese 4c: Transformationeel leiderschap versterkt de relatie tussen HNW kenmerk open werkplekken en bevlogenheid.

Hypothese 4d: Transformationeel leiderschap verzwakt de relatie tussen HNW kenmerk tijds- en plaatsafhankelijk werken en burnout.

Hypothese 4e: Transformationeel leiderschap verzwakt de relatie tussen HNW kenmerk flexibele arbeidsrelaties en burnout.

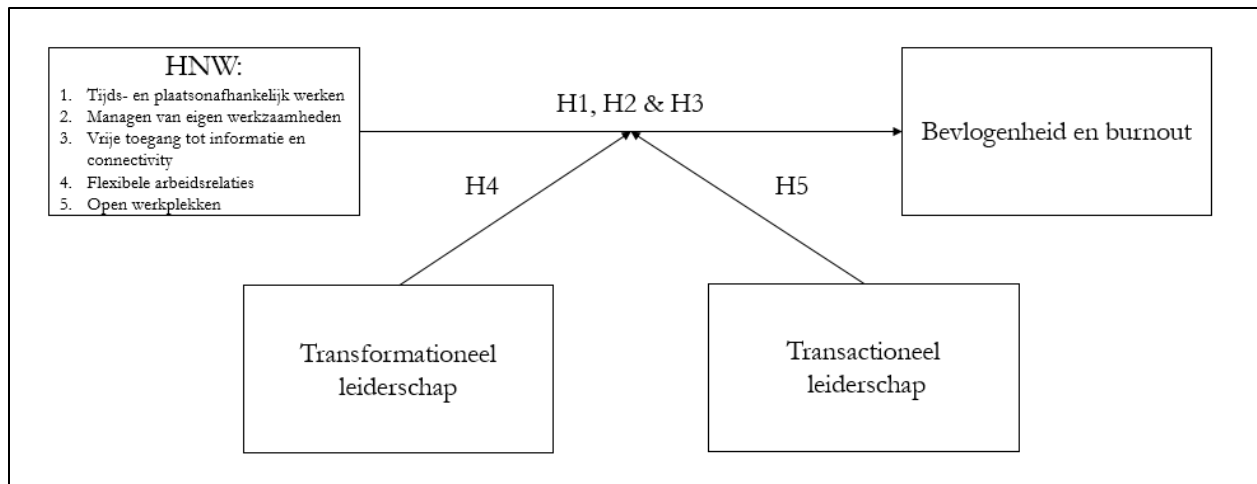
Hypothese 5a: Transactioneel leiderschap verzwakt de relatie tussen HNW kenmerk managen van eigen werkzaamheden en bevlogenheid.

Hypothese 5b: Transactioneel leiderschap verzwakt de relatie tussen HNW kenmerk vrije toegang tot informatie en connectivity en bevlogenheid.

Hypothese 5c: Transactioneel leiderschap verzwakt de relatie tussen HNW kenmerk open werkplekken en bevlogenheid.

Hypothese 5d: Transactioneel leiderschap versterkt de relatie tussen HNW kenmerk tijds- en plaatsafhankelijk werken en burnout.

Hypothese 5e: Transactioneel leiderschap versterkt de relatie tussen HNW kenmerk flexibele arbeidsrelaties en burnout.



Figuur 2: Conceptueel model

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de keuze voor de methode van onderzoek beschreven en onderbouwd, de methode voor het verzamelen van de data beschreven, de operationalisatie van het onderzoek beschreven, de data-analyse toegelicht en worden de methodologische issues benoemd.

3.1 Methode van onderzoek

De onderzoeksvraag wordt beantwoord middels kwantitatief onderzoek aan de hand van een survey met een cross-sectionele opzet. Hiervoor is gebruik gemaakt van de online applicatie surveymonkey. Het kwantitatieve karakter van de dataverzameling maakt het mogelijk om de gegevens statistisch te interpreteren. De vragenlijsten voor HNW en transformationeel- en transactioneel leiderschap zijn te vinden in de bijlagen. De vragenlijsten voor bevlogenheid en burnout zijn wegens auteursrechten niet opgenomen in deze thesis.

3.2 Dataverzameling

De data voor dit onderzoek is verzameld bij de kennisorganisatie Hogeschool Utrecht, binnen de faculteit Natuur & Techniek, onder kenniswerkers met vergelijkbare werkzaamheden en opleidingsniveau. De Hogeschool Utrecht is in 2014 naar aanleiding van een reorganisatie overgegaan op de principes van HNW. Werkplekken zijn door deze invoering ingedeeld in open werkpleinen waar collega's elkaar kunnen ontmoeten. Om de werkzaamheden uit te voeren worden werknemers ondersteund door ICT-faciliteiten waardoor op elke plek en tijd de benodigde kennis en informatie kan worden geraadpleegd.

Het proces van dataverzameling is als volgt verlopen: de online vragenlijst is per email naar de respondenten gestuurd met hierin een begeleidende tekst over de aard van het onderzoek en een link naar de online enquête. Gedurende een periode van drie weken zijn de respondenten in de gelegenheid gesteld om de vragenlijst in te vullen, na twee weken is een reminder verstuurd. Het onderzoek is verstuurd naar 436 werknemers die in bovengenoemde doelgroep passen. In totaal hebben 221 werknemers de vragenlijst geopend, waarvan 197 ook volledig zijn ingevuld. Dit brengt de totale N van dit onderzoek op 197, wat resulteert in een responspercentage van 45,2%. De respondenten vormen een representatieve weergave van het steekproefkader, onder andere de verhouding man/vrouw en leeftijd komt overeen. Onderstaand een tabel van de demografische gegevens van de respondenten:

Tabel 1: Demografische gegevens respondenten

Geslacht			Leeftijd		
Man	121	(61,4 %)	tot 30 jaar	21	(10,7%)
Vrouw	75	(38,1 %)	30 t/m 39 jaar	37	(18,8%)
			40 t/m 49 jaar	46	(23,4%)
			50 t/m 59 jaar	70	(35,5%)
			60 jaar en ouder	21	(10,7%)

3.3 Operationalisatie

Het Nieuwe Werken is gemeten aan de hand van de vragenlijst ontwikkeld door Baudewijns et al. (2015). Voor het meten van de mate waarin medewerkers werken met HNW, ontwikkelden Baudewijns et al. (2015) een set van 10 items die samen betrekking hebben op de vijf HNW kenmerken. Alle items op deze schaal worden beoordeeld op een 5-punts Likertschaal variërend van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens'. De items zijn voor dit onderzoek vertaald naar het Nederlands en vervolgens ook weer terugvertaald volgens de richtlijnen van Beaton et al. (2000). Een voorbeelditem van de subschaal 'managen van eigen werkzaamheden' is: 'Ik ben vrij om de manier waarop ik werk zelf te bepalen'.

Voor de operationalisatie van bevlogenheid is de Utrechtse Bevlogenheidsschaal gebruikt (UBES). Deze schaal meet de mate van bevlogenheid aan de hand van de drie kenmerken van bevlogenheid: vitaliteit, toewijding en absorptie. De schaal die vitaliteit meet bevat zes items en wordt gekenmerkt door het beschikken over veel energie en (geestelijke) veerkracht, zich sterk en fit voelen, niet snel vermoeid raken, en doorgaan en doorzetten als het tegengit. De schaal die toewijding meet wordt gekenmerkt door enthousiasme, inspiratie, trots, uitdaging, en voldoening en bevat 5 items. De schaal die absorptie meet wordt gekenmerkt door het op plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er door in vervoering raken en er niet meer van los kunnen komen, waarbij de tijd snel voorbij gaat en andere dingen worden vergeten. De absorptie-schaal bevat zes items. De Utrechtse Bevlogenheidsschaal wordt gescoord middels een 6-punts Likertschaal (Schaufeli & Bakker, 2003). De UBES kan zowel unidimensioneel als driedimensioneel construct worden toegepast (Schaufeli & Bakker, 2003). In dit onderzoek is ervoor gekozen om de schaal unidimensioneel te gebruiken.

Maslach & Jackson (1981) ontwikkelden een vragenlijst om de mate van burnout te meten; de Maslach Burnout Inventory (MBI). Deze vragenlijst wordt nagenoeg universeel gebruikt (Schaufeli, & Dierendonck, 2000). De Utrechtse Burnout Schaal (UBOS) is de Nederlandse versie van de Maslach

Burnout Inventory en meet de mate van burnout (Schaufeli et al., 2000). Voor de operationalisatie van burnout is deze Utrechtse Burnout Schaal gebruikt. De schaal meet de mate van uitputting aan de hand van de drie kenmerken van uitputting: uitputting, distantie en competentie. De schaal die uitputting meet bevat vijf items die extreme psychische vermoeidheid uitdrukken en betrekking hebben op het gevoel 'helemaal leeg of op' te zijn vanwege inspanningen die op het werk zijn verricht. De schaal die distantie meet bevat vier items en heeft betrekking op een afstandelijke, cynische en weinig betrokken houding ten opzichte van het werk dat men verricht. De schaal die competentie meet geeft het gevoel weer dat men het werk goed aan kan, zelfvertrouwen heeft, een positieve bijdrage levert aan de organisatie en waardevolle dingen in het werk bereikt. Bij burnout is er sprake van een verminderde competentie, met andere woorden: men vindt dat men op het werk tekort schiet, weinig zelfvertrouwen heeft en dat er geen positieve resultaten worden geboekt. De competentie-schaal bevat zes items. De Utrechtse Burnout Schaal wordt gescoord middels een 6-punts Likertschaal (Schaufeli et al., 2000). De UBOS kan zowel unidimensioneel als driedimensioneel construct worden toegepast (Schaufeli et al., 2000). In dit onderzoek is ervoor gekozen om de schaal unidimensioneel te gebruiken. Hierbij dient de subschaal 'competentie' gehercodeerd te worden, aangezien verondersteld wordt dat de betrokkene burnout is wanneer deze zeer hoog op de ds- en distantieschaal scoort en zeer laag op de competentieschaal (Schaufeli et al., 2000).

Voor het meten van transformationeel en transactioneel leiderschap is gebruik gemaakt van de bijhorende schalen uit de MLQ van Bass (1999). Zowel de vragenlijst voor transformationeel- als die voor transactioneel leiderschap bestaat uit zes stellingen. Respondenten kunnen aangeven in hoeverre ze het eens of oneens zijn met de stellingen. Het betreft het een Likertschaal, waarbij 1 staat voor 'helemaal niet' is en 5 voor 'vaak'. Het meetniveau van de schalen is ordinaal. Van Den Hartog, Van Muijen en Koopman (1994) hebben de Nederlandse vertaling van de MLQ getest onder werknemers van 8 organisaties uit verschillende sectoren. De schaal voor het meten van transformationeel leiderschap leverde een Cronbach's alpha op van 0.95 en een inter-item correlatie van 0.44. De schaal voor transactioneel leiderschap heeft een Cronbach's alpha van 0.60 en een inter-item correlatie van 0.12.

Naast bovenstaande vragenlijsten zijn respondenten ook enkele achtergrondkenmerken gevraagd, onder andere: geslacht, leeftijd, en aantal jaren werkzaam. De vraag over geslacht is dichotoom en de overige vragen bevatten meerdere antwoordmogelijkheden waarvan men er één kon kiezen.

3.4 Data-analyse

De data uit het surveyonderzoek zal worden geanalyseerd met behulp van SPSS (versie 22). Alle missing values zijn gecodeerd met '999' en worden niet meegenomen in de analyse. Allereerst is een betrouwbaarheidsanalyse worden uitgevoerd (Cronbach's alpha's) waarbij een waarde van 0.7 en hoger als betrouwbaar is genomen (Saunders et al., 2012). Hierna zijn de gemiddelden en standaarddeviaties zijn gegeven. Vervolgens is er gekeken naar de onderlinge relaties tussen de variabelen middels een correlatieanalyse, regressieanalyse en moderatieanalyse.

3.5 Methodologische issues

Omdat er gebruik is gemaakt van gevalideerde schalen welke zijn gebruikt in eerdere onderzoeken is de interne validiteit redelijk hoog. Echter, de vragenlijst voor de operationalisatie van HNW is vertaald uit het Engels en kan hierdoor minder valide zijn geworden. Om tot een zo zorgvuldig mogelijke vertaling te komen zijn deze vragen ter controle ook weer terugvertaald naar het Engels. De externe validiteit (generaliseerbaarheid) is afhankelijk van het aantal respondenten en de diversiteit in de onderzoeksgroep. Het invullen van de vragenlijst door zoveel mogelijk respondenten met vergelijkbare werkzaamheden en opleidingsniveau maar met verschillende leeftijden en geslacht kan de externe validiteit verhogen. Alle schalen zullen getoetst worden zoals omschreven bij de data-analyse, waardoor de betrouwbaarheid gewaarborgd wordt. Ook de grootte van de steekproef draagt bij aan de betrouwbaarheid. De vragenlijsten zijn anoniem ingevuld om sociaal wenselijke beantwoording te voorkomen.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten van het onderzoek centraal waarbij de toetsing van de vijf hypothesen besproken wordt. In paragraaf 4.1 worden de betrouwbaarheidsanalyse toegelicht, waarna in paragraaf 4.2 de correlatiecoëfficiënten tussen de verschillende variabelen en gemiddelden- en standaarddeviaties worden gepresenteerd. Paragraaf 4.3 toont vervolgens regressie- en moderatieanalyse waarin de hypothesen worden getoetst. Ter verduidelijking van de resultaten zijn in dit hoofdstuk verschillende tabellen en grafieken opgenomen.

4.1 Betrouwbaarheidsanalyse

De betrouwbaarheid van de verschillende (sub)schalen is gemeten door de Cronbach's alpha (α) te berekenen. Op deze wijze wordt nagegaan in hoeverre de verschillende items hetzelfde meten waarbij een waarde van tenminste 0.7 betrouwbaar is.

4.1.1 Bevlogenheid

Bevlogenheid is gemeten aan de hand van de drie subschalen vitaliteit, toewijding en absorptie. De correlaties tussen de subschalen zijn zeer hoog, alsmede de waarden van de Cronbach's α voor de totale schaal. De UBES kan zowel unidimensioneel als driedimensioneel construct worden toegepast (Schaufeli & Bakker, 2003). In dit onderzoek is gekozen voor één totaalscore. De gemiddelden van de 17 items wijken niet veel af van elkaar. Als er gekeken wordt naar de inter-item correlaties is te zien dat item 6 van de absorptie-schaal ('ik kan me moeilijk van mijn werk loslaten') en item 6 van de vitaliteit-schaal ('op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit') zeer laag (<0.2) en soms zelfs negatief correleren met de overige 15 items. Als deze twee items verwijderd worden verhoogt de Cronbach's α van 0.927 naar 0.941. Om deze redenen worden items ABS06 en VIT06 uitgesloten voor verdere analyse.

4.1.2 Burnout

Burnout is gemeten aan de hand van de UBOS, welke unidimensioneel gebruikt is in dit onderzoek. Zoals eerder aangegeven dient de subschaal 'competentie' hiertoe gehercodeerd te worden. De Cronbach's α van deze schaal is 0.882. De gemiddelden van de 15 items wijken niet veel af van elkaar. Als er gekeken wordt naar de inter-item correlaties is te zien dat de competentieschaal laag correleert met de uitputtings- en distantieschaal. Als deze items echter uitgesloten wordt de Cronbach's α zeer minimaal verhoogd (+0.002). Om deze reden is besloten alle items mee te nemen voor verdere analyse.

4.1.3 HNW

De vijf kenmerken van HNW zijn gemeten aan de hand van 10 items. De Cronbach's α van deze schaal is 0.796. Omdat dit onderzoek de effecten van de losse HNW kenmerken op bevlogenheid en burnout wil meten moet er ook worden gekeken naar de onderlinge samenhang van de items per kenmerk. HNW kenmerk 2 en 4 bevatten echter maar één item; voor deze kenmerken kan dus niet naar de samenhang gekeken worden. HNW kenmerk 1 bevat twee items en heeft een inter-item correlatie van $r = .45$, $p = .000$. Aangezien dit HNW kenmerk maar uit twee items bestaat derhalve de betrouwbaarheid niet kan worden verhoogd door het weglaten van een item wordt de inter-item correlatie welke aan de lage kant is geaccepteerd en worden beide items meegenomen voor verder onderzoek. HNW kenmerk 3 bevat vier items en heeft een Cronbach's α van 0.746. De gemiddelden van de items die kenmerk 3 meten verschillen niet veel van elkaar. De eerste vraag heeft een lage inter-item correlatie met de overige drie items (<0.3). Als deze vraag wordt uitgesloten verhoogt de Cronbach's α naar 0.803. Om deze redenen wordt deze vraag uitgesloten voor verdere analyse. HNW kenmerk 5 bevat twee items met een Cronbach's α van 0.883.

4.1.4 Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap is gemeten aan de hand van 6 items met een Cronbach's α van 0.928. De gemiddelden van de 6 items liggen dicht bij elkaar. De inter-item correlaties zijn hoog. De Cronbach's α kan niet verhoogd worden met het weglaten van een item. Door deze redenen is besloten alle items mee te nemen voor de verdere analyse.

4.1.5 Transactioneel leiderschap

Transactioneel leiderschap is gemeten aan de hand van 6 items met een Cronbach's α van 0.641. De gemiddelden van de 6 items liggen dicht bij elkaar. Als er gekeken wordt naar de inter-item correlaties is te zien dat item 6 zeer laag (<0.2) en soms zelfs negatief correleert met de overige 5 items. Als dit item verwijderd wordt verhoogt de Cronbach's α van 0.641 naar 0.784. Om deze redenen wordt dit item uitgesloten voor verdere analyse.

4.2 Correlatieanalyse

Om de samenhang tussen de onafhankelijke variabele HNW-kenmeren en de afhankelijke variabele bevlogenheid en burnout te bepalen is een correlatieanalyse uitgevoerd. Onderstaande tabel geeft Pearson's correlatiecoëfficiënten tussen de variabelen weer, mede als de significantie van de

verbanden. Daarnaast worden ook de gemiddelden en standaarddeviaties weergegeven. Tussen de haakjes zijn de alpha coefficients, zoals in vorige paragraaf besproken, gegeven.

Tabel 2: Gemiddelden, standaarddeviaties (SD) en correlaties

Variables	Mean	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. HNW Kenmerk 1: Tijds- en plaatsonafh. werken	3.74	0.83	(.60)								
2. HNW Kenmerk 2: Managen van eigen werkzaamheden	3.63	0.95	.45**	-							
3. HNW Kenmerk 3: Toegang tot informatie	3.37	0.84	.16*	.34**	(.80)						
4. HNW Kenmerk 4: Flexibele arbeidsrelaties	3.35	1.01	.45**	.39**	.25**	-					
5. HNW Kenmerk 5: Open werkplekken	2.78	1.04	.13	.21**	.43**	.28**	(.88)				
6. Bevlogenheid	4.16	0.92	.15*	.32**	.21**	.34**	.25**	(.94)			
7. Burnout	1.79	0.83	-.11	-.35**	-.23**	-.37**	-.22**	-.67**	(.88)		
8. Transformationeel leiderschap	3.15	0.97	.15*	.18**	.28**	.36**	.23**	.41**	-.31**	(.93)	
9. Transactioneel leiderschap	2.75	0.83	.04	.01	.17*	.14	.13	.22**	-.16	.35**	(.78)

Noot: N = 197. Internal reliabilities (alpha coefficients) are given in parentheses on the diagonal.

* $p < .05$, ** $p < .01$

4.2.1 HNW kenmerken en bevlogenheid

Alle vijf de HNW-kenmerken hebben een matig sterk-significant positief verband met bevlogenheid, variërend van $r = 0.148$ (kenmerk 1) tot $r = 0.344$ (kenmerk 4). De significantie van deze verbanden is bij alle vijf de kenmerken sterk ($p = < 0.01$ bij kenmerk 2, 3, 4 en 5 en $p = < 0.05$ bij kenmerk 1) en berust dus niet op toeval.

4.2.2 HNW kenmerken en burnout

HNW kenmerk 2, 3, 4 en 5 hebben een matig sterk-significant negatief verband met burnout, variërend van $r = -0.223$ (kenmerk 5) tot $r = -0.366$ (kenmerk 4). De significantie van deze verbanden is bij deze

vier kenmerken zeer sterk ($p = <0.01$) en berust dus niet op toeval. Kenmerk 1 heeft ook een negatief verband ($r = -0.112$) maar is niet significant ($p > 0.05$) en kan hierdoor berusten op toeval.

4.2.3 HNW, bevlogenheid en burnout

Als HNW wordt meegenomen als één construct en alle kenmerken worden gecombineerd resulteert dit in de volgende tabel:

Tabel 3: Gemiddelden, standaarddeviaties (SD) en correlaties HNW, Bevlogenheid en Burnout

Variables	Mean	s.d.	1	2	3
1. HNW	3.35	0.61	(.78)		
2. Bevlogenheid	4.16	0.92	.37**	(.94)	
3. Burnout	1.97	0.83	-.35**	-.67**	(.88)

Noot: N = 197. Internal reliabilities (alpha coefficients) are given in parentheses on the diagonal.

* $p < .05$, ** $p < .01$

Hieruit is te zien dat HNW een matig sterk-significant positief verband heeft met Bevlogenheid ($r = 0.367$, $p < 0.01$) en eveneens een matig sterk-significant maar negatief verband heeft met burnout ($r = -0.347$, $P < 0.01$).

4.3 Hiërarchische regressie- en moderatieanalyse

Om de hypothesen te toetsen is een regressieanalyse uitgevoerd waarvan in deze paragraaf de resultaten worden gepresenteerd. In eerste instantie is een regressie uitgevoerd met de vijf HNW kenmerken en bevlogenheid en burnout (model 1). Voorafgaand aan deze regressieanalyse is gekeken naar de correlaties tussen de verschillende HNW kenmerken. Hieruit bleek geen multicollineariteit (alle kenmerken correleerden $0.5 \leq r \leq -0.5$). Daarnaast bleken de vijf kenmerken normaal verdeeld. Alle vijf de kenmerken kunnen daarom worden meegenomen in de regressieanalyse. Vanuit de regressieanalyse worden hypothese 1 t/m 3 getoetst. Vervolgens is een regressie uitgevoerd met alle onafhankelijke variabelen (HNW kenmerken) en de modererende variabelen (model 2). Tot slot is een regressie uitgevoerd met alle onafhankelijke variabelen, modererende variabelen en bijhorende interacties (model 3). Dit laatste regressiemodel wordt gebruikt voor de moderatieanalyse, waarmee hypothese 4 en 5 worden getoetst.

4.3.1 HNW kenmerken en bevlogenheid

Model 1 uit onderstaande tabel geeft de resultaten weer van de regressieanalyse van de vijf HNW kenmerken op bevlogenheid. R^2 geeft dat 20% van de variantie kan worden verklaard met dit model. Zoals te zien is in deze tabel bestaat er geen statistische significante relatie tussen HNW kenmerk 1 (tijds- en plaatsafhankelijk werken) en bevlogenheid van medewerkers (Beta = -0.079 en $p = 0.331$). Ook tussen HNW kenmerk 3 (toegang tot informatie) en bevlogenheid bestaat geen statistisch significant relatie (Beta = 0.030, $p = 0.697$). Tussen de overige drie HNW kenmerken en bevlogenheid bestaat wel een positief significant verband (kenmerk 2 (Beta = 0.231, $p = 0.004$), kenmerk 4 (Beta = 0.258, $p = 0.001$), kenmerk 5 (Beta = 0.149, $p = 0.050$). Hypothese 1a (*HNW kenmerk managen van eigen werkzaamheden is positief gerelateerd aan bevlogenheid*) en 1c (*HNW kenmerk open werkplekken is positief gerelateerd aan bevlogenheid.*) kunnen hierdoor worden aangenomen; deze kenmerken zijn positief gerelateerd aan bevlogenheid. Hypothese 1b (*HNW kenmerk vrije toegang tot informatie en connectivity is positief gerelateerd aan bevlogenheid.*) kan hiermee worden verworpen; deze is niet significant.

Tabel 4: Hiërarchische regressieanalyse Bevlogenheid

	Model 1	Model 2	Model 3
	β	β	β
Constante	2.37**	2.01**	1.85**
Onafhankelijke variabelen			
HNW Kenmerk 1: Tijds- en plaatsafh. werken	-.08	-.19*	-.18
HNW Kenmerk 2: Managen van eigen werkzaamheden	.23**	.29**	.29**
HNW Kenmerk 3: Toegang tot informatie	.03	-.02	.00
HNW Kenmerk 4: Flexibele arbeidsrelaties	.26**	.22**	.21*
HNW Kenmerk 5: Open werkplekken	.15*	.10	.10
Modererende variabelen			
Transformationeel leiderschap		.24**	.31**
Transactioneel leiderschap		.10	.07
Interacties Transformationeel leiderschap			
Kenmerk 1 * Transformationeel			-.12
Kenmerk 2 * Transformationeel			-.14
Kenmerk 3 * Transformationeel			-.08
Kenmerk 4 * Transformationeel			.14

Kenmerk 5 * Transformationeel			.19*
Interacties Transactioneel leiderschap			
Kenmerk 1 * Transactioneel			.11
Kenmerk 2 * Transactioneel			.04
Kenmerk 3 * Transactioneel			.17
Kenmerk 4 * Transactioneel			-.05
Kenmerk 5 * Transactioneel			-.14
Regressiemodel			
R ²	.20	.29	.36
Adjusted R ²	.17	.26	.29
F-value	8.55**	9.34**	4.94**

Noot: N = 197.

* $p < .05$, ** $p < .01$,

4.3.2 HNW kenmerken en burnout

Model 1 uit onderstaande tabel geeft de resultaten weer van de regressieanalyse van de vijf HNW kenmerken op burnout. R² geeft dat 22% van de variantie kan worden verklaard met dit model. Zoals te zien is in deze tabel bestaat er geen statistische significante relatie tussen HNW kenmerk 3 (toegang tot informatie) en burnout van medewerkers (Beta = -0.045 en $p = 0.559$). Ook tussen HNW kenmerk 5 (open werkplekken) en burnout bestaat geen statistisch significante relatie (Beta = -0.082, $p = 0.277$). Tussen de overige drie HNW kenmerken en burnout bestaat wel een significant verband. Tussen HNW kenmerk 1 (tijds- en plaatsafhankelijk werken) en burnout bestaat een positief significant verband (Beta = 0.156, $p = 0.048$). Derhalve kan hypothese 2 (*HNW kenmerk tijds- en plaatsafhankelijk werken is positief gerelateerd aan burnout*) worden aangenomen. Tussen HNW kenmerk 4 (flexibele arbeidsrelaties) en burnout bestaat een negatief significant verband (Beta = -0.271, $p = 0.000$). Hierdoor kan ook hypothese 3 (*HNW kenmerk flexibele arbeidsrelaties werken is negatief gerelateerd aan burnout*) worden aangenomen. Tussen HNW kenmerk 2 (managen van eigen werkzaamheden) en burnout bestaat eveneens een negatief significant verband (Beta = -0.271, $p = 0.001$).

Tabel 5: Hiërarchische regressieanalyse Burnout

	Model 1	Model 2	Model 3
	β	β	β

Constante	3.25**	3.37**	3.48**
Onafhankelijke variabelen			
HNW Kenmerk 1: Tijds- en plaatsonafh. werken	.16*	.15*	.14
HNW Kenmerk 2: Managen van eigen werkzaamheden	-.27**	-.22**	-.22*
HNW Kenmerk 3: Toegang tot informatie	-.05	-.02	-.02
HNW Kenmerk 4: Flexibele arbeidsrelaties	-.30**	-.28**	-.24**
HNW Kenmerk 5: Open werkplekken	-.08	-.09	-.11
Modererende variabelen			
Transformationeel leiderschap		-.20**	-.23**
Transactioneel leiderschap		.07	.07
Interacties Transformationeel leiderschap			
Kenmerk 1 * Transformationeel			.02
Kenmerk 2 * Transformationeel			.04
Kenmerk 3 * Transformationeel			.07
Kenmerk 4 * Transformationeel			-.03
Kenmerk 5 * Transformationeel			-.08
Interacties Transactioneel leiderschap			
Kenmerk 1 * Transactioneel			-.01
Kenmerk 2 * Transactioneel			-.11
Kenmerk 3 * Transactioneel			-.13
Kenmerk 4 * Transactioneel			.14
Kenmerk 5 * Transactioneel			.13
Regressiemodel			
R ²	.22	.25	.28
Adjusted R ²	.19	.21	.20
F-value	9.87**	7.70**	3.55**

Noot: N = 197.

* $p < .05$, ** $p < .01$,

4.3.3 Moderatieanalyse

Tot slot is gekeken naar de interactie-effecten van de modererende variabelen transformationeel- en transactioneel leiderschap. Hiervoor kan worden gekeken naar model 3 uit voorgaande paragrafen. Een samenvatting van dit model is in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 6: *Interactie-effecten moderatie*

	Bevlogenheid	Burnout
	β	β
Interacties Transformationeel leiderschap		
Kenmerk 1 * Transformationeel	-.12	.02
Kenmerk 2 * Transformationeel	-.14	.04
Kenmerk 3 * Transformationeel	-.08	.07
Kenmerk 4 * Transformationeel	.14	-.03
Kenmerk 5 * Transformationeel	.19*	-.08
Interacties Transactioneel leiderschap		
Kenmerk 1 * Transactioneel	.11	-.01
Kenmerk 2 * Transactioneel	.04	-.11
Kenmerk 3 * Transactioneel	.17	-.13
Kenmerk 4 * Transactioneel	-.05	.14
Kenmerk 5 * Transactioneel	-.14	.13
Regressiemodel		
R ²	.36	.28
Adjusted R ²	.29	.20
F-value	4.94**	3.55**

Noot: N = 197.

* $p < .05$, ** $p < .01$,

Op basis van het literatuuronderzoek werd verondersteld dat transformationeel leiderschap de relatie tussen HNW en bevlogenheid versterkt en de relatie tussen HNW en burnout verzwakt. Van transactioneel leiderschap wordt een tegenovergestelde moderatie verwacht; deze zou de relatie tussen HNW en bevlogenheid verzwakken en de relatie tussen HNW en burnout versterken. Uit bovenstaande analyse blijkt dat alle interacties op één na niet significant zijn en dus op toeval kunnen

berusten. Er is sprake van een positieve significante interactie van transformationeel leiderschap (Beta = 0.185, $p = 0.028$) op de relatie tussen HNW kenmerk 5, open werkplekken, en bevlogenheid. Hypothese 4c (*Transformationeel leiderschap versterkt de relatie tussen HNW kenmerk open werkplekken en bevlogenheid.*) Kan hiermee worden bevestigd. De overige interacties zijn niet significant. Op grond van deze gegevens kan dus geen uitspraak gedaan worden over de modererende werking van transformationeel- vs. transactioneel leiderschap op de overige HNW kenmerken. Hypothese 4a, b, d en e kunnen dus niet bevestigd worden. Hetzelfde geldt voor hypothese 5 a t/m e.

5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusie, discussie en aanbevelingen gegeven. In de eerste paragraaf wordt de onderzoeksvraag van dit onderzoek herhaald en worden de belangrijkste bevindingen aan de hand van de hypothesen genoemd. Paragraaf 5.2 bevat de discussie waarin de resultaten gekoppeld worden aan de literatuur zoals beschreven in hoofdstuk 2. In de paragrafen 5.3 en 5.4 staan respectievelijk de aanbevelingen voor de praktijk en aanbevelingen voor vervolgonderzoek centraal.

5.1 Conclusies

In deze masterthesis is vervolgonderzoek gedaan naar de eerder veronderstelde positieve relatie tussen de invoering van de HNW kenmerken managen van eigen werkzaamheden, vrije toegang tot informatie en connectivity en open werkplekken en een verhoogde mate van bevlogenheid (Ten Brummelhuis et al., 2012). Niet bekend was of de overige kenmerken, tijd- en plaatsafhankelijk werken en flexibele arbeidsrelaties, een effect heeft op de mate van burnout. Daarnaast was er nog weinig wetenschappelijk onderzoek naar de rol van leiderschap in deze relatie. In deze masterthesis is er concreet gekeken of er een verschil is tussen de invloed van de twee basis-leiderschapsstijlen transactioneel vs. transformationeel leiderschap op de relatie tussen HNW en bevlogenheid en burnout. De onderzoeksvraag was hiermee: *welke kenmerken van HNW bevorderen bevlogenheid bij medewerkers en welke burnout, en welke rol speelt de leiderschapsstijl hierin?*

De onderzoeksvraag is onderzocht aan de hand van vijf hypothesen. Allereerst hypothese 1a, b, c:

Hypothese 1a: HNW kenmerk managen van eigen werkzaamheden is positief gerelateerd aan bevlogenheid.

Hypothese 1b: HNW kenmerk vrije toegang tot informatie en connectivity is positief gerelateerd aan bevlogenheid.

Hypothese 1c: HNW kenmerk open werkplekken is positief gerelateerd aan bevlogenheid.

Uit de correlatieanalyse blijkt dat alle vijf de HNW-kenmerken een matig sterk-significant positief verband met bevlogenheid hebben, variërend van $r = 0.148$ (kenmerk 1) tot $r = 0.334$ (kenmerk 4). De significantie van deze verbanden is bij alle vijf de kenmerken sterk ($p = < 0.01$ bij kenmerk 2, 3, 4 en 5 en $p = < 0.05$ bij kenmerk 1) en berust dus niet op toeval. Uit de regressieanalyse blijkt dat hypothese 1a en c kunnen worden aangenomen; HNW kenmerken managen van eigen werkzaamheden, en open werkplekken zijn positief gerelateerd aan bevlogenheid maar HNW kenmerk vrije toegang tot informatie en connectivity niet; deze is niet significant en kan berusten op toeval. Hypothese 1b wordt hiermee verworpen.

In hypothese twee en drie is de mogelijke relatie tussen de overige twee HNW kenmerken en burnout onderzocht:

Hypothese 2: HNW kenmerk tijds- en plaatsafhankelijk werken is positief gerelateerd aan burnout.

Hypothese 3: HNW kenmerk flexibele arbeidsrelaties is negatief gerelateerd aan burnout.

Uit de correlatieanalyse blijkt dat alle HNW kenmerk 2, 3, 4 en 5 hebben een matig sterk-significant negatief verband met burnout hebben, variërend van $r = -0.223$ (kenmerk 5) tot $r = -0.366$ (kenmerk 4). De significantie van deze verbanden is bij deze vier kenmerken zeer sterk ($p = <0.01$) en berust dus niet op toeval. Kenmerk 1 heeft een negatief verband ($r = -0.112$) maar is niet significant ($p > 0.05$) en kan hierdoor berusten op toeval. Uit de regressieanalyse blijkt dat tussen HNW tijds- en plaatsafhankelijk werken en burnout een positief significant verband bestaat (Beta = 0.156, $p = 0.048$). Derhalve kan hypothese 2 worden aangenomen. Tussen HNW kenmerk flexibele arbeidsrelatie en burnout bestaat een negatief significant verband (Beta = -0.271, $p = 0.000$). Hierdoor kan ook hypothese 3 worden aangenomen.

In hypothese vier en vijf is de mogelijke modererende werking van de leiderschapsstijl op het verband tussen HNW en bevlogenheid en burnout onderzocht. Hypothese 4 ging over de modererende werking van transformationeel leiderschap:

Hypothese 4a: Transformationeel leiderschap versterkt de relatie tussen HNW kenmerk managen van eigen werkzaamheden en bevlogenheid.

Hypothese 4b: Transformationeel leiderschap versterkt de relatie tussen HNW kenmerk vrije toegang tot informatie en connectivity en bevlogenheid.

Hypothese 4c: Transformationeel leiderschap versterkt de relatie tussen HNW kenmerk open werkplekken en bevlogenheid.

Hypothese 4d: Transformationeel leiderschap verzwakt de relatie tussen HNW kenmerk tijds- en plaatsafhankelijk en burnout.

Hypothese 4e: Transformationeel leiderschap verzwakt de relatie tussen HNW kenmerk flexibele arbeidsrelaties en burnout.

Uit de moderatieanalyse blijkt dat alle interacties op één na niet significant zijn en dus op toeval kunnen berusten. Er is sprake van een positieve significante interactie van transformationeel leiderschap (Beta = 0.185, $p = 0.028$) op de relatie tussen HNW kenmerk 5, open werkplekken, en bevlogenheid. Hypothese 4c (*Transformationeel leiderschap versterkt de relatie tussen HNW kenmerk open werkplekken en bevlogenheid.*) Kan hiermee worden bevestigd. De overige interacties zijn niet significant. Op grond van

deze gegevens kan dus geen uitspraak gedaan worden over de modererende werking van transformationeel leiderschap op de overige HNW kenmerken. Hypothese 4a, b, d en e kunnen dus niet bevestigd worden.

Tot slot is in hypothese 5 gekeken naar modererende werking van transactioneel leiderschap:

Hypothese 5a: Transactioneel leiderschap verzwakt de relatie tussen HNW kenmerk managen van eigen werkzaamheden en bevlogenheid.

Hypothese 5b: Transactioneel leiderschap verzwakt de relatie tussen HNW kenmerk vrije toegang tot informatie en connectivity en bevlogenheid.

Hypothese 5c: Transactioneel leiderschap verzwakt de relatie tussen HNW kenmerk open werkplekken en bevlogenheid.

Hypothese 5d: Transactioneel leiderschap versterkt de relatie tussen HNW kenmerk tijds- en plaatsafhankelijk en burnout.

Hypothese 5e: Transactioneel leiderschap versterkt de relatie tussen HNW kenmerk flexibele arbeidsrelaties en burnout.

Uit de moderatieanalyse blijkt dat alle interacties niet significant zijn en dus op toeval kunnen berusten. Op grond van deze gegevens kan dus geen uitspraak gedaan worden over de modererende werking van transactioneel leiderschap. Hypothese 5a t/m e kunnen dus niet bevestigd worden.

5.2 Discussie

In dit onderzoek is gekeken naar de modererende werking van de leiderschapsstijl op de relatie tussen HNW en bevlogenheid en burnout. Anders dan verwacht blijkt maar één HNW kenmerk (open werkplekken) op bevlogenheid positief gemodereerd te worden door transformationeel leiderschap. Tussen de overige HNW kenmerken bestaat geen significante interactie op de relatie met bevlogenheid en burnout. Verwacht werd dat de leiderschapsstijl weldegelijk een modererende werking zou hebben op de relatie tussen HNW en bevlogenheid en burnout. Volgens Schaufeli (2011) wordt bevlogenheid onder andere veroorzaakt door transformationeel leiderschap. Dit wordt ondersteund door onderzoek van Song et al. (2012), Tims et al. (2011) en Vincent-Höper et al. (2012), die ook een positieve relatie vonden tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid. Verwacht werd daarom dat deze positieve invloed ook van toepassing was binnen een HNW-omgeving en dat deze leiderschapsstijl de relatie tussen HNW en burnout verzwakt. Volgens Van der Kleij et al. (2013) is het te verwachten dat de rol van managers en leidinggevendenden van groot belang is binnen HNW. Al eerder is gesteld dat de komst van HNW gevolgen heeft voor de rol van leiderschap (Baane et al., 2010). Doordat medewerkers tijd- en plaatsafhankelijk werken en er vooral gekeken wordt naar het resultaat lijkt

sturing in traditionele zin door controle, zoals transactioneel leiderschap, hier niet op aan te sluiten. Uit dit onderzoek blijkt echter dat de manier van leidinggeven weinig effect heeft op de relatie tussen HNW en bevlogenheid en burnout. Alleen op de relatie tussen HNW kenmerk 'open werkplekken' en bevlogenheid heeft een transformationele manier van leidinggeven een lichte versterkende werking. Een verklaring voor de ontbrekende modererende werking van de leiderschapsstijl in dit onderzoek kan mogelijk gevonden worden in de uitkomst van de enquête over HNW en de stijl van leidinggeven. Zoals eerder aangegeven toont deze aan dat een meerderheid van de ondervraagden aangeeft dat de stijl van leidinggeven niet is veranderd sinds de invoering van HNW. Mogelijk is hierdoor bij organisaties alleen de manier van werken veranderd, terwijl de manier van leidinggeven hetzelfde is gebleven waardoor dit in mindere mate meespeelt in het effect van HNW.

Naast onderzoek naar de modererende werking van de leiderschapsstijl op de relatie tussen HNW en bevlogenheid en burnout is er ook gekeken naar het verband tussen de vijf losse HNW kenmerken en bevlogenheid en burnout. In lijn met eerder onderzoek konden hypothese 2 en 3 worden aangenomen, en hypothese 1 deels. HNW kenmerk 3, toegang tot informatie connectivity, bleek in de regressieanalyse een zeer zwak positief maar niet significant verband met bevlogenheid te hebben. Door het gebrek aan significantie kan dit berusten op toeval. In de correlatieanalyse was dit positieve verband echter wel significant. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat in de regressieanalyse ook is gekeken naar de bijdrage van de losse kenmerken onderling op bevlogenheid, en dat de bijdrage van toegang tot informatie en connectivity in verhouding tot de andere kenmerken er niet voldoende toe doet. Een andere mogelijke verklaring is dat vrije toegang tot informatie en connectivity tegenwoordig niet per sé onderdeel meer uitmaakt van een nieuwe manier van werken, maar een randvoorwaarde is. Ook bij organisaties die niet overgegaan zijn op de overige vier kenmerken van HNW is connectivity en toegang tot informatie aanwezig in de vorm van internet en social media. Medewerkers zijn hier mogelijk zo aan gewend dat dit niet meer bijdraagt aan een verhoogde mate van bevlogenheid.

5.3 Aanbevelingen voor de praktijk

Voor deze masterthesis is onderzoek gedaan binnen de Hogeschool Utrecht, welke HNW een aantal jaar geleden heeft ingevoerd. De overgang van HNW binnen de Hogeschool Utrecht heeft zich vertaald in flexwerkplekken en een verhoogde mate van autonomie en vrijheid om eigen werkzaamheden in te delen. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat een samenvoeging van alle vijf HNW-kenmerken een positief significant verband heeft met de mate van bevlogenheid, en een

negatief verband heeft met de mate van burnout. Wanneer de Hogeschool de mate van bevlogenheid, wat volgens bestaande literatuur leidt tot betere prestaties, wil bevorderen, is het aan te bevelen HNW door te zetten. Alleen voor HNW kenmerk tijds- en plaatsafhankelijk werken bestond een zeer licht positief verband met de mate van burnout. Dit is in lijn met de gevonden literatuur: Baane (2011) geeft aan dat het loskoppelen van specifieke werktijden en locaties risico's met zich mee brengt, zoals het risico dat medewerkers te veel gaan werken. Hierdoor wordt de werk/privé balans verstoord, en mogelijk de mate van burnout verhoogd. Het is aan te bevelen om dit verband nog verder te onderzoeken, bijvoorbeeld door het loskoppelen van de tijd- en plaats component van dit HNW kenmerk om zo meer inzicht te krijgen in of de licht verhoogde mate van burnout vooral te danken is aan de flexibele werktijden (tijdsonafhankelijk werken) of flexwerken (plaatsafhankelijk werken). Andere organisaties die HNW willen gaan invoeren moeten zich echter wel realiseren dat dit niet automatisch zal leiden tot deze resultaten.

Doordat medewerkers die werken volgens de principes van HNW meer autonomie hebben en minder zichtbaar zijn lijkt een verandering in de manier van leiderschap noodzakelijk en lijkt sturing in traditionele zin door controle, hier niet op aan te sluiten. In de bestaande literatuur is aangegeven dat een transformationele manier van leidinggeven een positief effect heeft op de mate van bevlogenheid van medewerkers. Uit dit onderzoek blijkt dat transformationeel leiderschap alleen een versterkende werking heeft op de positieve relatie tussen HNW kenmerk 'open werkplekken' en bevlogenheid. Deze resultaten onderbouwen de aanbeveling aan de Hogeschool Utrecht om transformationele leiderschap te stimuleren op open werkplekken. Wel moet de kanttekening gemaakt worden dat, hoewel de Hogeschool Utrecht al een aantal jaar geleden over is gegaan op de kenmerken van HNW, deze organisatie onlangs te maken heeft gehad met een grootschalige verhuizing naar een nieuwe campuslocatie. Dit heeft mogelijk effect gehad op de antwoorden van de respondenten.

5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek kent ook een aantal aanknopingen voor verder onderzoek. Ten eerste de cross-sectionele opzet van de dataverzameling; de analyses en conclusies van dit onderzoek zijn gebaseerd op één meting binnen de Hogeschool Utrecht. Het gaat hier dus om een momentopname. Er is geen nulmeting uitgevoerd, wat een beperking vormt voor de validiteit van de uitkomsten. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op het versterken van de validiteit van dit onderzoek door het onderzoek te herhalen binnen verschillende organisaties, of te versterken middels kwalitatieve

dataverzameling. HNW is gemeten aan de hand van een gevalideerde vragenlijst. Echter zijn de losse kenmerken van HNW hiermee onderzocht, terwijl twee van de vijf HNW kenmerken maar gedekt werden met één item. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op het ontwikkelen van een bredere vragenlijst waardoor de validiteit van deze kenmerken groter wordt.

Om meer inzicht te krijgen in het effect van de leiderschapsstijl binnen een HNW omgeving kan vervolgonderzoek zich in plaats van moderatie richten op de mogelijke mediatie van de leiderschapsstijl op HNW en bevlogenheid en burnout. Daarnaast zijn in dit onderzoek bevlogenheid en burnout unidimensioneel geanalyseerd. Vervolgonderzoek zou ook kunnen kiezen voor de driedimensionele methode om beter inzicht te krijgen in de onderliggende kenmerken van bevlogenheid en burnout. Ook zou de invloed van de leiderschapsstijl in dit verband nog verder onderzocht kunnen worden door meerdere leiderschapsstijlen, zoals bijvoorbeeld gedeeld leiderschap, mee te nemen.

Literatuur

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.elib10.ub.unimaas.nl/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ff685b5d-ae65-4480-8e4a-e7fabbd5b49%40sessionmgr4010&vid=1&hid=4114>
- Baane. (2011). Het nieuwe werken ontrafeld, 7–23.
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). Het nieuwe werken ontrafeld. *Assen: Van Gorcum*.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <http://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Baudewijns, C., Gerards, R., & De Grip, A. (2015). New ways of working and work engagement. Retrieved from http://roa.sbe.maastrichtuniversity.nl/roanew/wp-content/uploads/2015/03/ROA_RM_2015_2.pdf
- Beaton DE, Bombardier C, Guillemin F, F. M. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(31), 186–191.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Par CC, Naarderweg 4, 3891 DK Zeewolde.
- Blok, M., De Korte, E. M., Groenesteijn, L., Formanoy, M., & Vink, P. (2009). The effects of a task facilitating working environment on office space use, communication, concentration, collaboration, privacy and distraction. *Proceedings of the 17th World Congress on Ergonomics (IEA 2009), 9-14 August 2009, Beijing, China. International Ergonomics Association*. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Blok, Groenesteijn, L., Schelvis, R., & Vink, P. (2012). New ways of working: Does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *Work*, 41(SUPPL.1), 2605–2610. <http://doi.org/10.3233/WOR-2012-1028-2605>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003a). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571. <http://doi.org/10.2307/30040649>

- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2013). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (The British Psychological Society), 1–20.
- Burnes, B. (2014). *Managing change* (6th ed.). Pearson.
- de Spiegelaere, S., van Gyes, G., Benders, J., & van Hootegem, G. (2013). *Wat werkt van het Nieuwe Werken? Het Nieuwe Werken en het Innovatief Gedrag van Werknemers*. Leuven.
- Gates, B. (2005). The New World of Work.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19–33. <http://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>
- Hartog, D. N. Den, Muijen, J. J. Van, & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19–34.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164–170.
- Kleij, R. Van Der, Weyers, L., Blok, M., Aarts, O., & Vos, P. (2013). Het nieuwe werken en kennisdelen: de rol van organisatie-identificatie en autonomie. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 29(1), 1–37.
- Kok de, A., Koops, J., & Remko, W. H. (2014). Assessing the new way of working: Bricks, bytes, and behavior. In *The Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*. http://doi.org/10.1007/978-981-287-612-6_2
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout The measurement of experienced burnout*. *Source: Journal of Occupational Behaviour* 2(2), 99–113. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3000281>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). JOB BURNOUT. *Annu. Rev. Psychol*, 52, 397–422. Retrieved from <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/154.pdf>
- Mees, A. (2015, December 10). Het beste flexwerken in Eindhoven. Retrieved December 7, 2016,

from

http://www.telegraaf.nl/dft/ondernemen/24856990/___Het_beste_flexwerken_in_Eindhoven___html

Platform Over Het Nieuwe Werken. (2015). *Nationale Enquête Over Het Nieuwe Werken*.

Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256–2266. <http://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>

Schaufeli, W., & Dierendonck, D. van. (2000). *Utrechtse burn-out schaal: handleiding*. Amsterdam.

Schaufeli, W. (2011). Work Engagement: What do we know? In *Int. OHP workshop*. Timisoara.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrechtse Bevoegenheidschaal. Sectie Psychologie van Arbeid, Universiteit Utrecht*.

Song, J. H., Kolb, J. A., Lee, U. H., & Kim, H. K. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 65–101. <http://doi.org/10.1002/hrdq.21120>

Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54).

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. *Management* (Vol. 6). <http://doi.org/10.2307/257617>

Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24(1), 113–20. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22269373>

Thompson, J. (2012). Transformational leadership can improve workforce competencies. *Nursing Management*, 18(10), 21–24. <http://doi.org/10.7748/nm2012.03.18.10.21.c8958>

Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their

- followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131.
<http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- van Breukelen, W., Makkenze, S., & Waterreus, R. (2014). Kernaspecten van het nieuwe werken en een checklist om deze in kaart te brengen. *Gedrag En Organisatie*, 27(2), 157–187.
- van der Kleij, K. (2012). *Bevlogen leiden in de zorg*.
- van Yperen, N. W., Rietzschel, E. F., De Jonge, K. M. M., Slijkhuis, J., Rietzschel, E., Yperen, N. Van, ... Postmes, T. (2014). Blended Working: For Whom It May (Not) Work. *PLoS ONE*, 9(7), e102921. <http://doi.org/10.1371/journal.pone.0102921>
- Vincent-Höper, S., Muser, C., & Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, 17(7), 663–682.
<http://doi.org/10.1108/13620431211283805>
- Whitford, T., & Moss, S. A. (2009a). Transformational leadership in distributed work groups: The moderating role of follower regulatory focus and goal orientation. *Communication Research*, 36(6), 810–837. <http://doi.org/10.1177/0093650209346800>
- Whitford, T., & Moss, S. A. (2009b). Transformational leadership in distributed work groups: The moderating role of follower regulatory focus and goal orientation. *Communication Research*, 36(6), 810–837. <http://doi.org/10.1177/0093650209346800>

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst HNW (Baudewijns et al., 2015)

New Ways of Working		
Facet 1: Anytime, anywhere	I am able to set my own working hours	(1) not at all - (5) To a high degree
	I am able to determine where I work	(1) not at all - (5) To a high degree
Facet 2: Manage your own work	I am able to determine the way I work	(1) not at all - (5) To a high degree
Facet 3: Unlimited access and connectivity	I can access all necessary information on my computer, smartphone, and/or tablet	(1) not at all - (5) To a high degree
	I am able to reach colleagues within the team quickly	(1) not at all - (5) To a high degree
	I am able to reach managers quickly	(1) not at all - (5) To a high degree
	I am able to reach colleagues outside the team quickly	(1) not at all - (5) To a high degree
Facet 4: My size fits me	I have the ability to adapt my working scheme to my phase of life and ambitions.	(1) not at all - (5) To a high degree
Facet 5: Open workplace	the building is arranged so that colleagues are easily accessible	(1) not at all - (5) To a high degree
	The building is arranged so that managers are easily accessible	(1) not at all - (5) To a high degree

Vertaald naar het Nederlands:

Het Nieuwe Werken		
Kenmerk 1: tijds- en plaatsonafhankelijk	Ik heb de mogelijkheid om mijn eigen werktijden te bepalen	(1) helemaal mee oneens - (5) helemaal mee eens
	Ik heb de mogelijkheid om te werken waar ik wil; ik heb geen vaste werkplek	(1) helemaal mee oneens - (5) helemaal mee eens
Kenmerk 2: Managen van eigen werkzaamheden	Ik ben vrij om de manier waarop ik werk zelf te bepalen	(1) helemaal mee oneens - (5) helemaal mee eens
Kenmerk 3: Toegang tot informatie & connectivity	Ik heb toegang tot alle informatie die ik nodig heb om mijn werk in te vullen via mijn computer, smartphone en / of tablet	(1) helemaal mee oneens - (5) helemaal mee eens
	Collega's binnen mijn team kan ik wanneer nodig snel bereiken	(1) helemaal mee oneens - (5) helemaal mee eens

	Mijn manager(s) kan ik wanneer nodig snel bereiken	(1) helemaal mee oneens - (5) helemaal mee eens
	Collega's buiten mijn team kan ik wanneer nodig snel bereiken	(1) helemaal mee oneens - (5) helemaal mee eens
Kenmerk 4: Flexibele arbeidsrelaties	Ik heb de mogelijkheid om mijn werkschema aan te passen aan mijn levensfase en mijn ambities.	(1) helemaal mee oneens - (5) helemaal mee eens
Kenmerk 5: Open werkplek	Mijn werkplek / het gebouw waarin ik werk is zo ingericht zodat ik collega's gemakkelijk kan bereiken.	(1) helemaal mee oneens - (5) helemaal mee eens
	Mijn werkplek / het gebouw waarin ik werk is zo ingericht zodat ik mijn manager(s) gemakkelijk kan bereiken.	(1) helemaal mee oneens - (5) helemaal mee eens

Bijlage 2: Vragenlijst leiderschap (Bass, 1999)

Vragen transformationeel leiderschap:	Helemaal niet	Af en toe	Soms	Regelmatig	Vaak
1. Ik heb volledig vertrouwen in mijn leidinggevende					
2. Voor mij is mijn leidinggevende een symbool van succes en bekwaamheid.					
3. In woord en daad toont mijn leidinggevende zich bekwaam.					
4. Mijn leidinggevende fungeert voor mij als een voorbeeld.					
5. Mijn leidinggevende maakt dat ik er trots op ben met hem/ haar samen te werken.					
6. Mijn leidinggevende toont een buitengewone bekwaamheid in alles wat hij/zij onderneemt.					

Vragen transactioneel leiderschap:	Helemaal niet	Af en toe	Soms	Regelmatig	Vaak
1. Mijn leidinggevende vestigt de aandacht op onregelmatigheden, uitzonderingen en afwijkingen van wat van mij verwacht wordt.					
2. Mijn leidinggevende houdt fouten goed in de gaten.					
3. Mijn leidinggevende let op fouten in de uitvoering die correctie behoeven.					
4. Mijn leidinggevende maakt duidelijk wat het me zal opleveren als ik doe wat vereist wordt					
5. Mijn leidinggevende vertelt me wat ik moet doen om voor mijn inspanningen beloond te worden.					
6. Zolang het werk beantwoordt aan minimale eisen, weerhoudt mijn leidinggevende zich van pogingen tot verbeteringen.					