

Plezier in Het Nieuwe Werken?

Randvoorwaarden voor ‘Werkgerelateerde Flow’ onder Nieuwe Arbeidscondities

Pascale Peters, Thomas de Bruijn, Arnold Bakker en Beatrice van der Heijden

De centrale onderzoeksvraag in dit onderzoek luidde: Wat is de relatie tussen arbeidscondities die in het debat rondom Het Nieuwe Werken (HNW) met dit nieuwe managementconcept worden geassocieerd en de door werknemers ervaren ‘werkgerelateerde flow’ (arbeidsplezier, absorptie en intrinsieke motivatie)? De onderzochte kenmerken van HNW waren: ‘empowerment’ (autonomie in het werk; teamwerk; deadlines; en outputmanagement); ‘telewerken’ als een ondersteunende HRM-praktijk; en een vertrouwenscultuur, tot uitdrukking komende in de door werknemers ervaren ‘coachende leiderschapsstijl’, ‘hulpgedrag’ en ‘vriendschap met collega’s’. Vanuit de inzichten van het Job Demands-Resources Model en de Configuratie-benadering van Strategisch Human Resource Management werd een aantal hypothesen op basis van een dataset van 1.017 werknemers en hun direct leidinggevendenden, verdeeld over 90 functiegroepen in 30 Nederlandse organisaties, empirisch getoetst. De uitkomsten laten zien dat organisaties weliswaar managementprincipes en HRM-praktijken kenmerkend voor ‘empowerment’ in HNW kunnen introduceren, maar dat het beoogde effect op flow (arbeidsplezier) uitblijft wanneer werknemers zichzelf niet ‘empowered’ voelen en wanneer werknemers geen hulpbronnen, zoals thuiswerken, vertrouwen en steun van hun leidinggevende en samenwerking en vriendschap van collega’s, ervaren. De bijdrage sluit af met een aantal leerpunten voor het veranderproces naar HNW en suggesties voor nader onderzoek.

‘Het Nieuwe Werken’ (HNW) wordt gezien als dé arbeidsmarkthype van 2010 (Veldhuis, 2010). Dik Bijl (2009, p. 27) definieerde het nieuwe werkconcept als:

“...een visie om werken effectiever, efficiënter, maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door de medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt.”

Hoewel HNW weliswaar een relatief jong label is, dat pas in 2005 door Microsoft in Nederland werd geïntroduceerd (Bijl, 2009) verwijzen de kernelementen van het nieuwe managementconcept naar uiteenlopende praktijken en ideeën die al eerder als HRM-bundels of -systemen, of als

Mw. dr. P. Peters is universitair docent aan de vakgroep Bedrijfskunde (Strategisch HRM) van de Radboud Universiteit Nijmegen (RUN). T. de Bruijn is masterstudent Strategisch HRM (RUN). Prof. dr. A.B. Bakker is verbonden aan de vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie (Erasmus Universiteit, Rotterdam). Mw. prof. dr. B.I.J.M. van der Heijden is verbonden aan de RUN, OU Nederland en de Universiteit Twente.

op zich zelfstaande HRM-concepten, in de literatuur zijn beschreven. In de praktijk is HNW dan ook een verzamelnaam voor nieuwe werkstijlen en managementprincipes die kunnen worden gekenmerkt als systemen van praktijken, normen en waarden die idealiter tot uitdrukking komen in een grotere mate van *empowerment* voor werknemers (zelfstandigheid, zelfsturing, teamwork, verantwoordelijkheid); 'tijd-ruimtelijke flexibiliteit' (telewerken); en het 'sturen op wederzijds vertrouwen' (European Commission, 2002).

In de praktijk is HNW een verzamelnaam voor nieuwe werkstijlen en managementprincipes

Volgens adviesorganisatie Deloitte is HNW echter geen hype (Deloitte, 2010) maar een trend die de komende jaren zal doorzetten. De maatschappelijke druk om HNW te adopteren is groot. Zo werden in 2010 verschillende mediacampagnes gestart (zie www.hetnieuwewerkendoe-jezelf.nl) om HNW bij werknemers en organisaties onder de aandacht te brengen. Dit lijkt zijn vruchten te hebben afgeworpen. Uit een onderzoek van Deloitte (2010) komt de verwachting naar voren dat HNW binnen vijf jaar in een groot deel van de Nederlandse publieke en private organisaties zal zijn ingevoerd.

In veel organisaties worden sommige functiegroepen bij de implementatie van de nieuwe arbeidscondities echter uitgesloten. Zo hebben werknemers in ondersteunende functies in veel gevallen minder mogelijkheden om onder de arbeidscondities van HNW te werken (Kluwer, 2010). Verder is het opvallend dat organisaties vaak niet weten hoe ze het veranderingstraject naar HNW moeten aanpakken en dat veel organisaties HNW slechts op delen (willen) invoeren (Deloitte, 2010). In het verleden bleken veel initiatieven rondom nieuwe manieren van werken als gevolg van inconsistenties in de onderliggende HRM-systemen echter niet zo effectief als verwacht (European Commission, 2002). Deze inconsistenties hadden veelal betrekking op culturele aspecten van het werk. Met het oog op het behalen van positieve resultaten is het dan ook de vraag of organisaties die HNW (willen) implementeren kunnen volstaan met het *top-down* introduceren van slechts enkele arbeidscondities die met HNW worden geassocieerd, zoals *empowerment*. Of moeten organisaties (het veranderingsproces naar) HNW ook ondersteunen met bepaalde HRM-praktijken, zoals telehuiswerken, of met een cultuurveranderingsprogramma? Om deze vragen te beantwoorden gaan we in deze bijdrage de belofte van meer 'Plezier in Het Nieuwe Werken' die in de bovenstaande definitie van HNW doorklinkt nader onderzoeken.

De huidige studie

Als indicator van arbeidsplezier kijken we in deze studie naar het bredere psychologische concept 'werkgerelateerde flow' (Bakker, 2005; Csikszentmihalyi, 1997). 'Werkgerelateerde flow' (in het vervolg kortweg 'flow')

wordt in deze studie gemeten met behulp van de gevalideerde ‘Work-related Flow inventory’ (zie Bakker, 2008). Flow wordt gedefinieerd als een kortstondige piekervaring gekenmerkt door arbeidsplezier, intrinsieke werkmotivatie en absorptie. *Arbeitsplezier* verwijst hierbij naar het oordeel van werknemers over de kwaliteit van hun arbeidsleven. *Intrinsieke motivatie* verwijst naar de wens om een bepaalde activiteit uit te voeren met als doel het ervaren van plezier en bevrediging die inherent zijn aan de activiteit zelf. *Absorptie* refereert aan een mentale staat waarin sprake is van opperste concentratie en waarin mensen volledig in hun werk opgaan. Naarmate werknemers deze drie ervaringen vaker en in sterkere mate beleven wordt meer ‘flow’ ervaren. Na afloop van een ‘flow’-ervaring voelt een werknemer zich gelukkig en voldaan (Csikszentmihalyi, 1997). Het bereiken van een toestand van ‘flow’ kan worden gezien als een doel op zichzelf, maar ‘flow’ kan ook een positieve invloed hebben op de arbeidsprestaties van werknemers en organisaties (Csikszentmihalyi, 1997).

Na afloop van een ‘flow’-ervaring voelt een werknemer zich gelukkig en voldaan

De centrale onderzoeksvraag van deze studie kunnen we nu als volgt formuleren:

Wat is de relatie tussen arbeidscondities die in het debat rondom Het Nieuwe Werken (HNW) met dit nieuwe managementconcept worden geassocieerd en de door werknemers ervaren ‘werkgerelateerde flow’ (arbeidsplezier, absorptie en intrinsieke motivatie)?

Concreet zoeken we in deze studie een antwoord op de onderstaande drie deelvragen:

1. Wat is het belang van *empowerment* (zelfstandigheid, teamwerk en outputmanagement) als kenmerk van HNW ten aanzien van ‘werkgerelateerde flow’?
2. Wat is het belang van ‘tijd-ruimtelijke flexibiliteit’ (telewerken) als kenmerk van HNW ten aanzien van ‘werkgerelateerde flow’?
3. Wat is het belang van een ‘vertrouwenscultuur’ als kenmerk van HNW ten aanzien van ‘werkgerelateerde flow’?

Op basis van een literatuurstudie formuleren we in het onderstaande per deelvraag de hypothese(s) over de relatie tussen het betreffende kernconcept van HNW (respectievelijk *empowerment*, tijd-ruimtelijke flexibiliteit en een vertrouwenscultuur) en ‘flow’. Hierbij bouwen we voort op de theoretische inzichten van het *Job Demands-Resources Model* (Demerouti, Nachreiner & Schaufeli, 2001) dat vaak wordt gebruikt om ‘flow’ te analyseren (Peters & Wildenbeest, 2010). In dit model wordt ervan uitgegaan dat ‘flow’ vooral onder bepaalde arbeidscondities kan

worden bereikt en dat deze condities door organisaties kunnen worden gecreëerd en beïnvloed (Bakker, 2005). Volgens de definitie van HNW zouden de werkkenmerken die hiermee worden geassocieerd het arbeidsplezier kunnen vergroten. Met andere woorden, HNW kan worden gezien als een *job resource*, ofwel een hulpbron in het werk, die 'flow' kan genereren.

De meeste studies naar 'flow' kijken echter naar de wijze waarop arbeidscondities door werknemers worden gepercipieerd en ervaren (uitzonderingen zijn Bakker, 2008; Demerouti e.a., 2001). Intenties, percepties en ervaringen van het management of leidinggevenden en percepties en ervaringen van werknemers hoeven echter niet altijd met elkaar overeen te komen (Bowen & Ostroff, 2004). Om onderscheid te kunnen maken tussen bedoelde arbeidscondities en de door werknemers ervaren arbeidscondities, én om verschillende elementen aan het HRM-systeem te kunnen onderscheiden, worden in deze studie de inzichten van het JD-R model gecombineerd met die van de *Configuratiebenadering van Strategisch Human Resource Management* (Kaarsemaker & Poutsma, 2006).

Om de geformuleerde hypotheses empirisch te kunnen toetsen voeren we meervoudige regressieanalyses uit op een dataset bestaande uit 1.017 werknemers die via een gestratificeerde steekproef werden geselecteerd uit 90 functiegroepen in 30 Nederlandse publieke en private organisaties. De gebruikte data kennen daardoor een zogenaamde 'geneste structuur': data verzameld op functiegroepniveau onder leidinggevenden zijn gekoppeld aan data die onder individuele werknemers werden verzameld. Hierdoor krijgen we zowel inzicht in de arbeidscondities van werknemers binnen een bepaalde functiegroep, zoals gepercipieerd door hun direct leidinggevende, als in de arbeidscondities, zoals gepercipieerd door de werknemers zelf (Van Echtelt, 2007).

In de conclusie vatten we de belangrijkste leerpunten van deze studie samen en presenteren we aanbevelingen voor vervolgonderzoek en de managementpraktijk.

Het belang van 'empowerment' voor 'flow' (deelvraag 1)

Uit de definitie van Bijl (2009) blijkt dat HNW wordt geassocieerd met *empowerment*, een managementconcept dat al sinds de jaren 80 van de vorige eeuw in de literatuur wordt beschreven (Lashley, 2001). Definities van *empowerment* benadrukken vooral 'controle' en 'betrokkenheid'. In essentie impliceert het empowerment-concept een verschuiving van externe controle van een werkgever over een werknemer in de richting van zelfmanagement waarbij controle door de werknemer intern wordt gegenereerd. Dit heeft niet altijd consequenties voor de inhoud van het

werk, maar de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het werk wordt gedelegeerd naar de werknemer die ook steeds meer op prestaties wordt beoordeeld (Bowen & Lawler, 1995). De mate waarin werknemers binnen een organisatie worden *empowered* kan tussen functiegroepen verschillen. Ook kunnen er verschillen bestaan tussen de percepties van leidinggevend en werknemers hieromtrent. Daarom wordt de relatie tussen *empowerment* en 'flow' in deze studie op twee manieren onderzocht: op functiegroepniveau, zoals gepercipieerd door de leidinggevende, en op individueel niveau, zoals gepercipieerd door de werknemer zelf.

Empowerment op functiegroepniveau zoals gepercipieerd door de leidinggevende

Elk van de 30 aan deze studie deelnemende organisaties werd gevraagd twee of drie functiegroepen te selecteren waarvan de werknemers qua arbeidscondities als een homogene groep konden worden beschouwd (in een deelnemende universiteit betrof het bijvoorbeeld wetenschappelijk personeel en ondersteunend personeel). Daarna werd aan de direct leidinggevenden van de geselecteerde functiegroepen gevraagd een functiegroepvragenlijst in te vullen. Hun werd onder andere gevraagd vier specifieke arbeidscondities van hun ondergeschikten te beschrijven. De vier stellingen die hiervoor gebruikt werden hadden betrekking op de mate waarin het werk van de werknemers in de functiegroep wordt gekenmerkt door: 1) professionele autonomie; 2) teamwerk; 3) het moeten behalen van targets; 4) en deadlines (zie ook Peters, Den Dulk & Van der Lippe, 2009). Door deze arbeidscondities als HRM-bundel te beschouwen kunnen we nagaan in welke mate de werknemers binnen de betreffende functiegroep in de ogen van hun leidinggevende *empowered* zijn. Een hoge mate van *empowerment* duidt er op dat werknemers binnen de functiegroep binnen de kaders van gestelde *targets* en *deadlines* professionele autonomie hebben verkregen om te handelen en om in teamverband tot oplossingen in het werk te komen. Door het samenspel van deze arbeidscondities kan naar verwachting vertrouwen ontstaan, juist omdat dit vertrouwen wordt begrensd door indirecte controlemechanismen, zoals *self-control*, *peer-control* en *output-control* (Handy, 1995). Vertrouwen kan worden gezien als de basis van interpersoonlijke relaties, teamcohesie en samenwerking die steeds belangrijker zijn in het werk, ook bij HNW (Bijl, 2009). Vertrouwen refereert immers aan de positieve verwachtingen over het gedrag en vaardigheden van anderen en hun betrokkenheid bij het behalen van een gezamenlijk doel (Handy, 1995).

In het *JD-R Model* worden autonomie en teamwerk vaak gezien als hulpbronnen in het werk. Deze kunnen werknemers enthousiasmeren,

Het empowerment-concept impliceert een verschuiving van externe controle in de richting van zelfmanagement

inspireren, motiveren en steunen bij het vinden van oplossingen voor problemen. Ook *targets*, *deadlines* en belonen op *output* kunnen er naar verwachting voor zorgen dat werknemers ergens naar toe kunnen werken en *feedback* krijgen over hun werkresultaten, belangrijke aspecten voor het behalen van 'flow' (Csikszentmihalyi, 1997). Sommige van de hierboven genoemde arbeidscondities kunnen het bereiken van 'flow' echter

Aangenomen wordt dat het werk door de werknemer als uitdagender en bevredigender wordt ervaren

juist tegengaan. In dat geval kunnen zij door werknemers worden ervaren als *job demands* of 'taakeisen' die een voortdurende fysieke of mentale inspanning vereisen en het plezier en de intrinsieke motivatie van werknemers kunnen verkleinen. Zo kunnen *deadlines* stress veroorzaken (Karasek, 1979), en teamwerk kan uitputtend zijn (Waterson e.a., 1997). Echter, ondanks het feit dat de combinatie van autonomie én verantwoordelijkheid veel aandacht en energie van een werknemer kan vragen wordt in het algemeen aangenomen dat het werk door de werknemer als uitdagender en bevredigender wordt ervaren. Met andere woorden, juist de bundeling van taakeisen en hulpbronnen leidt naar verwachting tot zogenaamd 'actief werk' (Karasek, 1979) hetgeen werknemers kan motiveren en meer arbeidsplezier kan opleveren. In de regel wordt de bundel arbeidscondities kenmerkend voor 'actief werk' dan ook geassocieerd met meer 'flow' (Lovelace, Manz & Alves, 2007).

Op basis van het voorgaande kunnen we op functiegroepniveau de volgende 'Empowerment-bundel-hypothese' formuleren:

Hypothese 1.1: Werknemers bereiken meer 'werkgerelateerde flow' naarmate de door de leidinggevende beschreven bundel van arbeidscondities van zijn of haar functiegroep in sterkere mate overeenkomt met de kenmerken van *empowerment* (gezien als een bundel van professionele autonomie, teamwerk, doelstellingen en deadlines).

Uit de analyse komt naar voren dat de *Empowerment*-bundel-hypothese (1.1) niet door onze data wordt gesteund. In strijd met onze verwachting blijken werknemers die werkzaam zijn in een functiegroep waarvan de bundel arbeidscondities door de leidinggevende als meer *empowered* worden gekenmerkt, niet meer 'flow' in het werk te ervaren. Voor één flow-dimensie, namelijk arbeidsplezier, wordt er echter wel een significante relatie gevonden. Tegengesteld aan onze verwachting blijkt deze echter negatief te zijn. Dat wil zeggen dat werknemers in functiegroepen die door de leidinggevende als meer *empowered* worden gepercipieerd juist minder werkplezier ervaren.

Empowerment op individueel niveau zoals gepercipieerd door de werknemer zelf

We moeten ons dan ook realiseren dat het beeld dat organisaties of managers van de arbeidscondities van hun werknemers hebben rooskleuriger kan zijn dan het beeld dat de werknemers zelf van hun arbeidscondities hebben (Bowen & Ostroff, 2004). Ondanks het feit dat een organisatie de intentie kan hebben om werknemers te *empoweren* zijn de organisatie of de manager nog altijd in de positie om de vrijheid van de werknemer in te perken of te vergroten, waardoor er een verschil kan ontstaan tussen de door de organisatie of manager en de door de werknemers gepercipieerde mate van *empowerment* (Lashley, 2001). Werknemers voelen zich wellicht niet opeens *empowered* enkel omdat het management hun vertelt dat ze dat zouden zijn (Bowen & Lawler, 1995). Bovendien zijn arbeidscondities niet altijd onderdeel van een bewust *top-down* opgelegd HRM-systeem. Ook bottom-up-initiatieven kunnen overeenkomen met condities kenmerkend voor HNW.

Voor het evalueren van de relatie tussen *empowerment* en 'flow' kijken we in deze studie daarom ook naar de subjectieve beleving van werknemers ten aanzien van hun eigen arbeidscondities. Per functiegroep werd daarom aselect een aantal werknemers op het werk benaderd om in het onderzoek te participeren. Wanneer een werknemer hiertoe bereid was werd een afspraak gemaakt om met een interviewer bij de werknemer thuis *face-to-face* twee volledig gestructureerde vragenlijsten af te nemen. De door de werknemers ervaren arbeidscondities zoals geassocieerd met *empowerment* werden gemeten aan de hand van drie aparte variabelen. 1) autonomie in het werk; 2) de perceptie van de werknemer ten aanzien van frequentie van deadlines in het werk; en 3) ten aanzien van de mate waarin de werknemer op output wordt beoordeeld. Uit de data bleek inderdaad dat deze arbeidscondities niet altijd onderdeel zijn van een HRM-bundel, maar dat ze vaak onafhankelijk van elkaar voorkomen. Met betrekking tot de percepties van werknemers ten aanzien van hun arbeidscondities formuleren we daarom de volgende 'Empowerment-ervarings-hypothese':

Hypothese 1.2: Werknemers bereiken meer 'flow' naarmate de percepties van hun eigen arbeidscondities in sterkere mate overeenkomen met de kenmerken van *empowerment* (autonomie in het werk, outputmanagement en deadlines).

In lijn met de *Empowerment-ervarings-hypothese* (1.2) vertonen de variabelen 'autonomie in het werk' en 'outputmanagement', zoals gepercipieerd door de werknemer zelf, een positieve relatie met 'flow'. Het hebben van 'veel deadlines in het werk' vertoont geen significante relatie

met 'flow' in het algemeen, maar wel met de flow-dimensie 'absorptie'. Ook deze relatie is positief. Hypothese 1.2 wordt dan ook grotendeels door de data bevestigd.

Het belang van tijd- en plaatsafhankelijk werken voor 'flow' (deelvraag 2)

HNW wordt vaak geassocieerd met tijd- en plaatsafhankelijk werken (Bijl, 2009), waaronder tele(thuis)werken. 'Telewerken' is een begrip dat in de Verenigde Staten in de jaren zeventig van de vorige eeuw door Jac Nilles werd geïntroduceerd. In brede zin refereert tele(thuis)werken aan een manier van werken waarbij werknemers, met behulp van informatie- en communicatietechnologie, werkzaamheden die normaal gesproken op een centrale werklocatie (op kantoor) worden verricht, op afstand van de werkgever of opdrachtgever (thuis) uitvoeren. Telewerken wordt vaak gezien als een secundaire arbeidsvoorwaarde, of *idiosyncratic-deal* (Peters, Den Dulk & De Ruijter, 2010). Dat wil zeggen dat individuele werknemers met hun leidinggevenden, veelal op *ad hoc*-basis, onderhandelen over de mogelijkheid om vanuit huis te werken. Het belang van telewerken voor 'flow' kwam eerder naar voren in het onderzoek van Peters en Wildenbeest (2010). Telewerkers die één dag per week of meer thuiswerkten ervoeren meer 'flow' dan telewerkers die minder dan één dag per week thuiswerkten. De aanname was dat werknemers werkonderbrekingen kunnen verminderen door vaker fysiek afstand te nemen van hun collega's en klanten. Hierdoor hebben zij (thuis) meer tijd, rust en ruimte om op het werk te reflecteren en van het werk te herstellen. In de onderhavige studie wordt eenzelfde redenering gebruikt om de invloed van telewerken als ondersteunende HRM-praktijk die met HNW wordt geassocieerd op 'flow' te onderzoeken. Op basis van het bovenstaande kan de volgende Telewerk-hypothese worden geformuleerd.

Hypothese 2: Werknemers bereiken meer 'flow' wanneer tele(thuis)werken een structureel onderdeel vormt van hun wekelijkse arbeidsroutines (dat wil zeggen dat zij gemiddeld genomen één dag per week of meer vanuit huis werken).

Telewerken als ondersteunende HRM-praktijk in HNW werd op werknemersniveau gemeten aan de hand van de wekelijkse telewerkfrequentie zoals aangegeven door de werknemer zelf. We maakten een onderscheid tussen twee werknemerscategorieën: werknemers die minder dan één dag per week telewerkten en werknemers die één dag per week of meer telewerkten.

Het nieuwe werken wordt vaak geassocieerd met tijd- en plaatsafhankelijk werken

De Telewerk-hypothese (2) wordt in het onderzoek bevestigd. In lijn met onze verwachting blijkt ‘telewerken’ samen te gaan met meer ‘flow’. Dat wil zeggen, werknemers die één dag per week of meer telewerken bereiken meer ‘flow’ dan werknemers die minder dan één dag per week telewerken.

Het belang van een vertrouwenscultuur voor ‘flow’ (deelvraag 3)

Eerder gaven we aan dat een cultuur van vertrouwen de basis vormt van de samenwerking die in HNW centraal staat (Bijl, 2009). Managers en werknemers moeten er immers op vertrouwen dat hun samenwerkingspartners zich niet opportunistisch gedragen (Handy, 1995). Dit sluit aan bij de *Configuratiebenadering* van HRM (Kaarsemaker & Poutsma, 2006) die een groot belang hecht aan de *workforce philosophy*. Met het oog op consistentie van het HRM-systeem dient de filosofie, ofwel de visie van de organisatie, dan ook niet alleen tot uitdrukking te komen in de implementatie van bepaalde arbeidscondities en HRM-praktijken, maar dient deze ook te worden weerspiegeld in de organisatiecultuur. De cultuur zou dan ook naar voren moeten komen in de percepties van werknemers ten aanzien van de gedragsintenties en feitelijke gedragingen van leidinggevenden en collega’s in hun onderlinge interacties (Stavrou & Brewster, 1995). De vertrouwenscultuur die met HNW wordt geassocieerd kan zowel tot uitdrukking komen in de relatie tussen de leidinggevende en de werknemer als in de relatie tussen de werknemers onderling.

Het belang van ‘coachend leiderschap’ dat met HNW wordt geassocieerd werd in de jaren tachtig van de vorige eeuw al benadrukt. Toen plaatste Bass (1985) de ‘nieuwe’ transformationele leiderschapstijl tegenover de ‘traditionele’ transactionele leiderschapstijl. De transactionele leiderschapstijl duidt op een meer bureaucratische en autoritaire manier van leidinggeven die gericht is op controle en weinig ruimte laat voor autonomie voor de werknemer. Een transformationele leiderschapstijl legt juist meer de nadruk op het charisma van de leidinggevende en de manier waarop deze werknemers vertrouwt, inspireert, persoonlijke aandacht geeft, creativiteit stimuleert, coacht en een mentor voor werknemers wil zijn (Mester, Visser & Roodt, 2003).

In het *JD-R* model wordt sociale steun van de leidinggevende gezien als een buffer van stress (Bakker e.a., 2007). Coachend leiderschap kan dan ook meer werktevredenheid onder werknemers genereren (Le Blanc, 1994). Ook in eerder onderzoek is coachend leiderschap aangewezen als een hulpbron die ‘flow’ bevordert (Peters & Wildenbeest, 2010).

Op basis van het bovenstaande kan de eerste ‘Vertrouwenscultuur-hypothese’ worden geformuleerd:

Hypothese 3.1: Werknemers bereiken meer 'flow' naarmate zij meer coachend leiderschap van hun direct leidinggevende ervaren.

Culturele aspecten van het werk kunnen ook betrekking hebben op de relaties tussen werknemers onderling. Sociale cohesie is één van de succesfactoren van moderne organisaties die ervoor kan zorgen dat werknemers zich sterker bij de organisatie betrokken voelen (Duyvendak & Veldboer, 2001). Sociale cohesie wordt positief geassocieerd met werktevredenheid en andere psychologische uitkomsten. Een gebrek aan sociale cohesie kan zelfs leiden tot sociale isolatie (Rajulton, Ravanera & Beaujot, 2007), een veel geuite zorg rondom de nieuwe arbeidscondities (Kurland & Cooper, 2002). In dit onderzoek kijken we naar twee concepten die de mate van 'collegiale verbintenis' binnen een organisatie duiden en daarmee inzicht bieden in de mate van vertrouwen en onderlinge bereidheid om elkaar binnen de organisatie te steunen: 'hulpgedrag' en 'vriendschap onder collega's' (Ellemers, De Gilder & Van Den Heuvel, 1998). Verwacht wordt dat een hoge mate van collegiale verbintenis leidt tot meer 'flow' in het werk (Peters & Wildenbeest, 2010), omdat mensen over het algemeen niet gelukkig zijn wanneer ze zich alleen voelen (Csikszentmihalyi, 1997).

Op basis van het voorgaande kan de tweede Vertrouwenscultuur-hypothese worden geformuleerd:

Hypothese 3.2: Werknemers bereiken meer 'werkgerelateerde flow' naarmate zij de collegiale verbintenis (hulpgedrag en vriendschapsbanden) met hun collega's als sterker ervaren.

Culturele aspecten van HNW werden in deze studie gemeten aan de hand van drie indicatoren: 1) Coachend leiderschap werd gemeten met vijf stellingen (Le Blanc, 1994); 2) Hulpgedrag onder collega's werd gemeten met drie stellingen (Bakker e.a., 2004); 3) Vriendschap tussen collega's werd gemeten met zes stellingen (Ellemers e.a., 1998).

In deze studie worden onze twee Cultuur-hypotheses (3.1 en 3.2) bevestigd. Coachend leiderschap vertoont een positieve relatie met flow. Een werknemer ervaart inderdaad meer flow naarmate hij of zij meer steun van zijn of haar manager ervaart. Ook een sterkere collegiale verbintenis, geoperationaliseerd als vriendschap en hulpgedrag onder collega's, gaat gepaard met meer 'flow'.

Conclusie en discussie

Om de relaties tussen verschillende arbeidscondities die met Het Nieuwe Werken worden geassocieerd en de door werknemers ervaren 'werkgerelateerde flow' te onderzoeken werden in deze studie de theoretische

inzichten van het *JD-R Model* (Demerouti e.a., 2001) gecombineerd met inzichten van de Configuratie-benadering van *Strategisch Human Resource Management* (Kaarsemaker & Poutsma, 2006). De basisverwachting was dat arbeidscondities die met HNW worden geassocieerd kunnen fungeren als hulpbronnen in het werk die meer ‘werkgerelateerde flow’ kunnen genereren. Inconsistenties in het onderliggende HRM-systeem, bijvoorbeeld het slechts op delen invoeren van HNW, zouden echter kunnen leiden tot suboptimale of zelfs onbedoelde uitkomsten.

De resultaten van deze studie worden in figuur 1 gevisualiseerd. In het navolgende zullen we de belangrijkste leerpunten uit deze studie samenvatten en bediscussiëren.

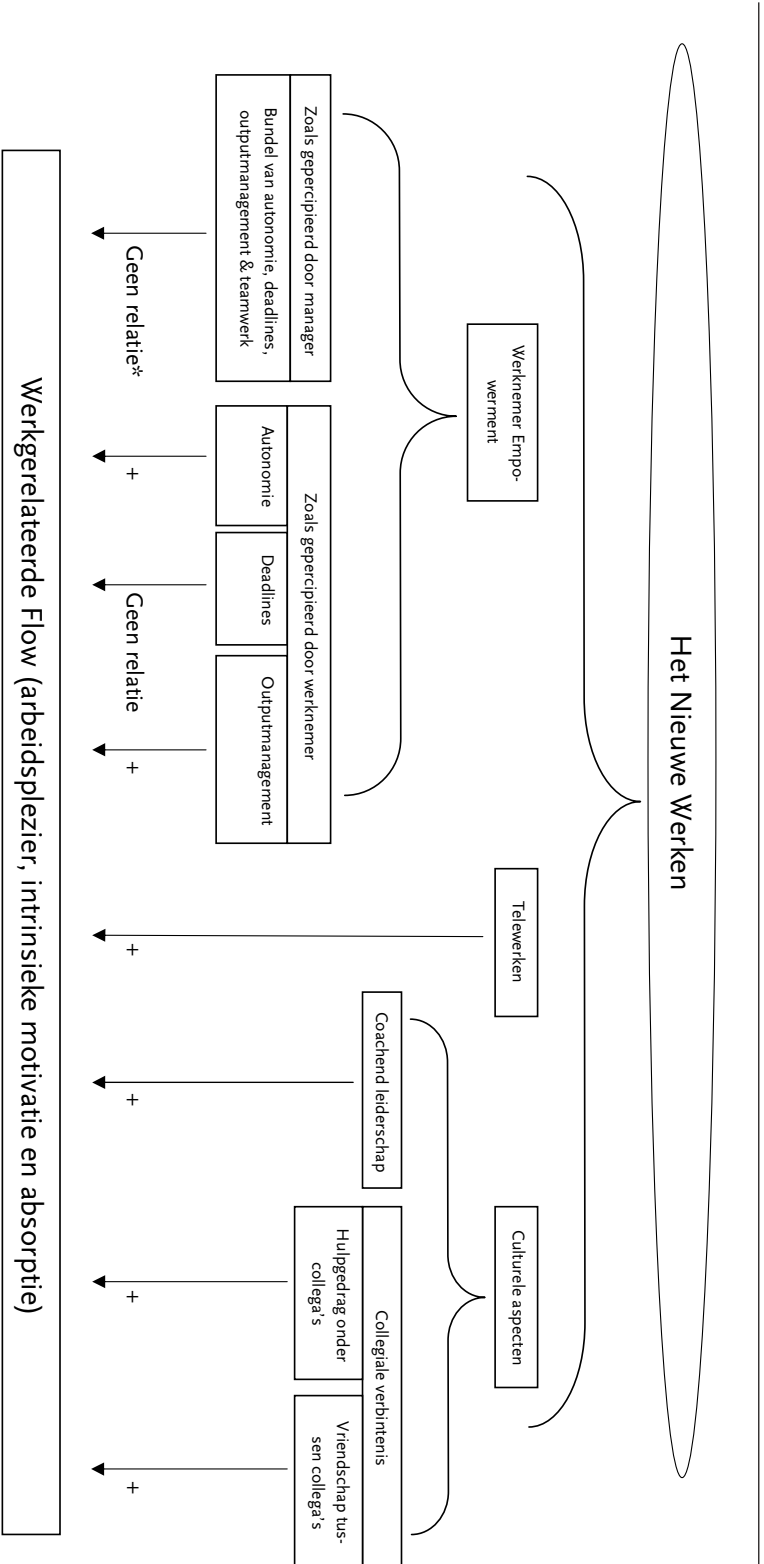
Het belang van (het ervaren van) *empowerment* in HNW

Onze studie laat zien dat de percepties van direct leidinggevenden over de mate van *empowerment* van de werknemers in de door hen aangestuurde functiegroepen gemiddeld genomen niet samengaan met meer ‘flow’ in het werk van werknemers. Opvallend is dat werknemers in functiegroepen die door hun leidinggevende werden gekenmerkt als *empowered* gemiddeld genomen juist minder plezier in het werk hadden. Maar wanneer werknemers zelf aangaven dat hun individuele arbeidscondities kenmerken van *empowerment* vertoonden, zoals blijkt uit de door hen gepercipieerde mate van autonomie in het werk en de aanwezigheid van outputmanagement, bleken zij over het algemeen wel meer ‘flow’ te ervaren.

Een verklaring voor deze discrepantie in uitkomsten kan zijn dat een bundel nieuwe arbeidscondities, zoals op functiegroep geïmplementeerd, op zichzelf niet volstaat om de beoogde positieve resultaten te behalen (cf. European Commission, 2002). De uitkomsten van onze studie laten wellicht zien dat *top-down* geïmplementeerd beleid niet altijd hoeft te leiden tot een verandering van de feitelijke situatie op de werkvloer. Werknemers moeten *empowerment* immers ook als zodanig herkennen (Knol & Van Riemsdijk, 2009). Kennelijk zijn er niet alleen veranderingen in beleid, praktijken en structuur nodig, maar moet er ook sprake zijn van een ondersteunende cultuur, zodat *empowerment* ook door werknemers als zodanig op de werkvloer kan worden ervaren.

Sociale cohesie is één van de succesfactoren van moderne organisaties

Wanneer *empowerment* enkel *top-down* wordt opgelegd kan dit mogelijk zelfs een potentiële bron van stress zijn (cf. Dawson & Webb, 1989), zeker wanneer de opgelegde eigen verantwoordelijkheid van werknemers en de plicht om verantwoording over resultaten af te leggen niet gepaard gaan met een daadwerkelijk gevoelde toename van hulpbronnen, zoals meer autonomie in het werk, meer mogelijkheden om problemen in



Figuur 1. Uitkomsten van de onderzochte relaties tussen kenmerken van Het Nieuwe Werken en 'flow'-ervaringen van werknemers.
 *NB: relatie met flow-dimensie 'arbeidsplezier' is negatief.

het werk zelf op te lossen, of meer inspraak in besluitvorming. In een dergelijke situatie kan het zijn dat de mogelijkheden om zelf verantwoordelijkheid voor het eindresultaat te kunnen dragen onvoldoende zijn om [de eisen die het werk aan werknemers stelt te kunnen tackelen]. Het kan wellicht zelfs zo zijn dat de invoering van een managementconcept met een positieve connotatie, zoals HNW, door het management wordt aangegrepen om werknemers, bewust of onbewust, te laten meewerken aan de intensivering van hun werk en hogere stressniveaus geaccepteerd te krijgen (Murray e.a., 2002).

Tot slot kan de positieve relatie tussen ervaren *empowerment* en 'flow' ook een gevolg zijn van een *bottom-up* ontstane situatie. In ieder geval laat deze studie zien dat *empowerment* wel een effectief middel is om het arbeidsplezier van werknemers te vergroten wanneer werknemers daadwerkelijk meer autonomie en outputmanagement ervaren.

Het belang van tijd-ruimte flexibiliteit in HNW

Ook werknemers die één dag of meer per week vanuit huis werkten bleken gemiddeld genomen meer 'flow' in het werk te bereiken dan andere werknemers. Door geregeld vanuit huis te werken kunnen werknemers wellicht meer tijd voor reflectie en herstel vinden hetgeen 'flow' positief beïnvloedt. Ook hierbij geldt dat de toegang tot telewerken voor individuele werknemers niet altijd een gevolg hoeft te zijn van een *top-down* beleid, zoals het geval is bij de invoering van HNW, maar dat het ook om een *bottom-up* ontstane situatie kan gaan.

Het belang van een vertrouwenscultuur in HNW

Ook uitingen van cultuur, zoals de sociale aspecten van het werk, bleken in deze studie een belangrijke rol te spelen voor het behalen van 'flow'. In lijn met eerder onderzoek naar 'flow' bleek dat werknemers die sterkere collegiale verbintenissen (hulpgedrag en vriendschapsbanden) aangingen, en hun leidinggevende als meer coachend percipieerden, meer 'flow' ervoeren (Bakker, 2005; Peters & Wildenbeest, 2010). Dit gegeven is van belang aangezien culturele aspecten bij de invoering van nieuwe arbeidscondities vaak worden vergeten of onvoldoende aandacht krijgen (Europese Commissie, 2002).

HRM-implicaties en vervolgonderzoek

De groeiende interesse in HNW en het vooruitzicht dat steeds meer organisaties het nieuwe managementconcept (op delen) hebben geïmplementeerd of zullen gaan implementeren, vormden de aanleiding voor dit onderzoek. HNW is een breed managementconcept dat op meerdere manieren kan worden ingevuld, dat met verschillende (combinaties van) arbeidscondities (bundels) kan worden geassocieerd, en dat op meerdere manieren de prestaties van werknemers en organisaties kan

beïnvloeden. De uitkomsten van deze studie hebben meerdere implicaties voor HRM.

Ten eerste ondersteunen ze de aanname van het systeemdenken, zoals uitgedragen door de *Configuratiebenadering van HRM*, dat organisaties weliswaar nieuwe HRM-praktijken en managementprincipes kunnen introduceren, maar dat de beoogde effecten van HNW zullen uitblijven wanneer HNW slechts gedeeltelijk wordt ingevoerd en niet gepaard gaat met een cultuurverandering waarin de basisfilosofie van HNW, zoals vertrouwen, steun en samenwerking (Bijl, 2009), centraal staat. Zo moeten leidinggevendenden bereid zijn hun leiderschapsstijl (op delen) te veranderen in de richting van coachend of transformationeel leiderschap.

Wanneer empowerment top-down wordt opgelegd kan dit zelfs een potentiële bron van stress zijn

Het veranderen van een organisatiecultuur in de richting van meer vertrouwen en samenwerking kan echter zowel onder managers als werknemers op weerstand stuiten en vraagt om een herijking van het socialiseringsproces waarin de nieuwe normen en waarden van vertrouwen en samenwerking centraal staan. Deze cultuuromslag vraagt tijd en langdurige monitoring van het veranderingsproces. Dit vraagt niet per se, of niet alleen om nieuwe selectiecriteria, maar ook om training van het huidige personeel, zowel managers als werknemers.

Aandachtspunt vormt het feit dat sommige van de nieuwe arbeidscondities, zoals telewerken, de sociale cohesie tussen werknemers of het vertrouwen tussen manager en werknemer kunnen ondermijnen, terwijl deze aspecten juist belangrijke voorspellers of bronnen van 'flow' zijn (Peters & Wildenbeest, 2010). Dit vraagt om verder onderzoek naar een uitgekiende balans tussen taakeisen en hulpbronnen, dat wil zeggen, tussen de verschillende bundels en elementen van het HRM-systeem onderling.

Ten tweede ondersteunen de resultaten van de huidige studie de opvatting van Bijl (2009) dat, met het oog op het behalen van positieve werkuitskomsten, de werknemer in HNW centraal moet staan, in ieder geval wanneer het gaat om het bevorderen van 'flow'. Alleen wanneer werknemers zich daadwerkelijk *empowered* voelden bleek HNW gepaard te gaan met meer 'flow'. Organisaties die denken dat zij met het delegeren van beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheid en het introduceren van *outputmanagement* en *deadlines* kunnen volstaan zullen veelal bedrogen uitkomen. Dit geldt vooral wanneer zij niet stilstaan bij de noodzaak van het verschaffen van hulpbronnen, bijvoorbeeld in de vorm van een (nieuwe) cultuur die HNW op de werkvloer ondersteunt, dat wil zeggen,

een cultuur waarin *coaching*, samenwerking en collegiale banden centraal staan. Dit is een vaak vergeten aspect dat echter de volledige aandacht verdient in het vaak langdurige verandertraject naar HNW.

Hoe een dergelijke cultuurverandering in de overgang naar HNW het best tot stand kan komen en kan worden onderhouden en welke partijen daarbij een rol kunnen spelen vraagt om nader onderzoek naar het belang van selectie, beloning, training en opleiding van managers en werknemers (HRM), het gebruik van nieuwe sociale media (ICT) en de kwaliteit en functionaliteit van fysieke en virtuele werkomgevingen (Facility Management), waarin projectteamleden elkaar kunnen ontmoeten en collegiale verbintenissen kunnen aangaan.

Tot slot

In deze studie beperkten wij ons tot enkele (combinaties van) arbeidscondities (empowerment, telehuiswerken en cultuur) en tot één uitkomstvariabele: 'werkgerelateerde flow'. Het bereiken van 'flow' in het werk kan worden gezien als een doel op zich, maar de verwachting is dat het ook positieve gevolgen heeft voor de resultaten van de werknemer, zoals creatief en innovatief gedrag, en daarmee voor die van de organisatie. Het belang van 'flow' voor de prestaties van werknemers en organisaties werd in dit onderzoek aangenomen, maar vraagt om verder onderzoek in de context van HNW.

SUMMARY

This study addressed the following research question: How do working conditions associated with New Ways to Work (i.e., empowerment, telework and a trust culture) relate to work-related flow as experienced by employees (work enjoyment, absorption and intrinsic motivation). To develop a set of hypotheses, the study combined insights from the Job Demands-Resources Model and the Configuration-approach of Strategic Human Resource Management. Multiple regression analysis on a large data set of 1,017 employees and their supervisors of 90 job categories in 30 Dutch organizations was employed to test these hypotheses. The study showed that organizations may introduce new management principles and practices with the intention to empower employees, but that the effects on flow (work enjoyment) associated with the implementation of New Ways to Work may not be achieved when employees themselves don't feel empowered and don't use and experience their work conditions as job resources, such as home-based telework, coaching management, collegial support and commitment. In the conclusion, some key points in the organizational change process towards New Ways to Work and directions for future research are pointed out.

Literatuur

- Bakker, A.B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26-44.
- Bakker, A.B. (2008). The work-related flow inventory: construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 400-414.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Hakanen, J.J. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: PAR CC.
- Bowen, D.E. & Lawler, E.E. (1995). Empowering Service Employees. *Sloan Management Review*, 36 (4), 73-84.
- Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: the role of the 'strength' of the system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*. New York: Basic books.
- Dawson, P & Webb, J. (1989). New Production Arrangements: The Totally Flexible Cage? *Work, Employment and Society*, 3(2), 221-238.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Deloitte (2010). Besparing vastgoedkosten grote drijfveer voor Het Nieuwe Werken. Gevonden op 8 januari 2011 op http://www.deloitte.com/view/nl_NL/nl/oc17fc08f5f3c210VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm
- Duyvendak, J.W. & Veldboer, L. (2001). *Meeting point Nederland: over samenlevingsopbouw, multiculturaliteit en sociale cohesie*. Amsterdam: Boom.
- Ellemers, N., De Gilder, D. & Van den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 717-730.
- European Commission (2002). *New Forms of Work Organization: The Obstacles to Wider Diffusion*, s.n. Gevonden op 10 januari 2011: http://www.aip.pt/irj/servlet/prt/portal/prtroot/com.sap.km.cm.docs/aip/documentos/estudos%20publicacoes/centro%20documentacao/Capital%20Humano/I.Livre_Circulacao_Trabalhadores/D.Mercado_de_Trabalho/Obstacles_to_Wider_Diffusion.pdf
- Handy, C. (1995). *Trust and the virtual organization*. *Harvard Business Review*, 73(3), 40-50.
- Kaarsemaker, E. & Poutsma, E. (2006). The fit of employee ownership with other human resource management practices: Theoretical and empirical suggestions regarding the existence of an ownership high-performance work system. *Economic and Industrial Democracy*, 27(4), 669-685.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

- Kluwer, (2010). *Nationaal onderzoek HNW 2010*. Gevonden op: <http://overhetnieuwe-werken.nl/kluwer/nationaal-onderzoek-hnw-2010>
- Knol, H. & Van Riemsdijk, M. (2009). Is HRM er ook in kleine maten? Een verkenning van 'best fits' in kleine bedrijven. *Tijdschrift voor HRM*, 12(3), 37-61.
- Kurland, N.B., & Cooper, C.D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology Management Research*, 13, 107-126.
- Lashley, C. (2001). *Empowerment: HR Strategies For Service Excellence*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Le Blanc, P. (1994). *De steun van de leiding: een onderzoek naar het Leader Member Exchange model in de verpleging*. Amsterdam: Thesis publishers.
- Lovelace, K.J., Manz, C.C. & Alves, J.C. (2007). Work stress and leadership development: the role of self-leadership, shared leadership, psychological fitness and flow in managing demands and increased job control. *Human Resource Management Review*, 17, 374-387.
- Mester, C., Visser, D. & Roodt G. (2003). Leadership style and its relation to employee attitudes and behaviour. *Journal of Industrial Psychology*, 29(2), 72-82.
- Murray, G., Bélanger, J., Giles, A & Lapointe, P.A. (Eds.). (2002). *Work & Employment Relations in the High-Performance Workplace*. New York: Continuum.
- Peters, P., Den Dulk, L. & De Ruijter, J. (2010). *May I Work From Home? View of the employment relationship reflected in line managers' telework attitudes in six financial-sector organizations*. *Equality, Diversity and Inclusion*, 29(5), 517-531.
- Peters, P., Den Dulk, L. & Van Der Lippe, T. (2009). The effects of Time-Spatial Flexibility and New Working Conditions on Employees' Work Life Balance: The Dutch Case. *Community, Work & Family*, 12(3), 279-297.
- Peters, P., Wildenbeest, M. (2010). Telewerken als hulpbron? 'Flow' en uitputting onder twee telewerkcategorieën vergeleken. *Gedrag & Organisatie*, 23(2), 97-117.
- Stavrou, E.T. & Brewster, C. (1995). The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with Business Performance: Myth or reality? *Management Revue*, 16, 186-201.
- Van Echtelt, P. (2007). *Time-greedy employment relationships: four studies on the time claims of post-Fordist work*. Groningen: Universiteit van Groningen.
- Veldhuis, P. (2010). *Het Nieuwe Werken: Hip maar gevaarlijk*. <http://www.nrc.nl/nieuws/2010/12/28/het-nieuwe-werken-hip-maar-gevaarlijk/>
- Waterson, P.E., Clegg, C., Bolden, R., Pepper, K., Warr, P. & Wall, T. (1997). *The Use and Effectiveness of Modern Manufacturing Practices in the United Kingdom*, Sheffield: Institute of Work Psychology.