

# Activiteit-gerelateerd werken

## *De modererende rol van management support op de relatie tussen drijfveren, attitudes en activiteit-gerelateerd werken*

Rick van der Kleij, Wilma Kuipers & Sarike Verbiest

*Dit artikel richt zich op de vraag of er een relatie is tussen individuele drijfveren en attitudes van medewerkers en de mate waarin zij gebruik maken van activiteit-gerelateerde werkplekken. Bij activiteit-gerelateerd werken hebben werknemers niet langer een vaste werkplek, maar zoeken zij een werkplek die aansluit bij de activiteit die zij willen doen op dat moment. Daarnaast is onderzoek gedaan naar de rol van het management. De vraag is of het management door een transformationele stijl van leidinggeven zogenoemde weinig-gebruikers kan stimuleren om meer gebruik te maken van mogelijkheden tot activiteit-gerelateerd werken binnen hun organisatie.*

### **Activiteit-gerelateerd werken**

Activiteit-gerelateerd werken<sup>1</sup> (AGW) wordt regelmatig ingevoerd bij bedrijven als onderdeel van een pakket maatregelen in het kader van Het Nieuwe Werken (HNW). AGW staat in de top vijf van HNW-componenten door bedrijven geïmplementeerd in 2013 volgens de nationale jaarlijkse HNW-enquête van Rotterdam School of Management (Van der Meulen, 2013). Bij AGW hebben werknemers niet langer een vaste werkplek maar zoeken zij een werkplek die aansluit bij de activiteit die zij willen doen op dat moment, ofwel een activiteit-gerelateerde werkplek. Voorbeelden van AGW zijn het uitvoeren van een concentratietask in een individuele geluidsdichte ruimte, vergaderen in een vergaderruimte of het houden van informeel overleg in een koffiehok.

---

Rick van der Kleij en Sarike Verbiest werken bij TNO. Wilma Kuipers is verbonden aan Amygdala BV. Dit onderzoek is deels gefinancierd door Amygdala BV.

Correspondentie over dit artikel kan worden geadresseerd aan dr. Rick van der Kleij, TNO Earth, Life, and Social Sciences, Kampweg 5, Postbus 23, 3769 ZG Soesterberg; E-mail: Rick.vanderKleij@tno.nl.

De auteurs zijn Merle Blok, Olav Aarts, Hans de Jong, de deelnemende bedrijven en de onafhankelijke organisatieadviseurs dankbaar voor hun bijdragen aan dit onderzoek.

Een betere afstemming van de werkruimte op het werk zou kunnen leiden tot een hogere arbeidsproductiviteit en arbeidstevredenheid (zie bijvoorbeeld Lee & Brand, 2005; Robertson, Huang, O'Neill, & Schleifer, 2008; Volkert & Van der Voordt, 2005). Wanneer medewerkers zich als nomaden verplaatsen van werkplek naar werkplek op zoek naar een plek die past bij het werk dat zij willen doen, dan kunnen toevallige ontmoetingen ontstaan met collega's waarbij nieuwe inzichten worden opgedaan en kennis gedeeld (Robertson e.a., 2008). Lee en Brand (2005) vonden bovendien dat wanneer medewerkers gemakkelijk toegang hebben tot overlegplekken dit resulteerde in een hogere groepscohesie en tevredenheid over het werk.

De keerzijde van AGW is dat werknemers niet langer een vaste werkplek hebben en daardoor moeilijker vindbaar zijn voor anderen binnen de organisatie. De eigen werkplek is bovendien vaak een manier om de eigen identiteit te uiten. AGW kan dan ook resulteren in een afgenomen identificatie met de organisatie (Volkert & Van der Voordt, 2005). In aanvulling hierop groeit het inzicht dat werknemers kunnen *verschillen* in hun voorkeur voor de diverse componenten van HNW. Onderzoek naar telewerken laat bijvoorbeeld zien dat individuele disposities en vaardigheden de acceptatie van telewerken bepalen (zie bijvoorbeeld Baruch, 2000). Mensen met een hoge behoefte aan autonomie blijken positief te reageren op telewerken en waarderen de voordelen van telewerken meer dan mensen met een lage autonomie. Slijkhuis (2012) laat zien dat mensen met een hoge structuurbehoefte geen profijt hebben van de toename in autonomie, vrijheid en flexibiliteit die nieuwe werkvormen meebrengen naar de werkvloer, waar mensen met een lage structuurbehoefte hiervan juist wel profiteren.

### **Drijfveren en attitudes**

Voor onderzoek naar individuele verschillen in AGW tussen medewerkers bieden drijfveren en attitudes interessante uitgangspunten. Drijfveren en attitudes geven inzicht in de intrinsieke motivatie die ten grondslag ligt aan de adoptie van AGW. De veronderstelling is dat dergelijk inzicht meerwaarde heeft voor het omgaan met verschillen tussen werknemers en handvatten kan bieden bij het wegnemen van weerstand tegen de nieuwe manier van werken. Voor het vaststellen van drijfveren in het huidige onderzoek is gebruik gemaakt van een methode die is gebaseerd op de waardentheorie van Graves (1970). Graves postuleert zeven stadia waarin mensen zich psychologisch gezien ontwikkelen (zie ook Lee, Cowan, & Todorovic, 2002). In elk van de stadia hebben mensen een ander wereldbeeld, een daarbij passende motivatie en een set van overtuigingen en gedrag. Deze zeven stadia worden ieder aangeduid met een kleur (Beck & Cowan, 1996). Elke kleur vertegenwoordigt een prominente drijfveer, zoals het streven naar veiligheid. De zeven stadia,

ofwel drijfveersystemen zijn: Paars (veiligheid), Rood (macht), Blauw (zekerheid), Oranje (erkenning), Groen (sociale acceptatie), Geel (inzicht) en Turquoise (zingeving). De theorie van Graves en de daarin beschreven drijfveersystemen wordt binnen organisaties veelvuldig toegepast. Een toets op de praktische relevantie is derhalve een interessant uitgangspunt voor dit onderzoek.

De rol van attitudes bij AGW kan worden voorspeld aan de hand van het *technology acceptance model* (zie Voermans & Van Veldhoven, 2005). Op basis van het gepercipieerd gebruiksgemak en nut van een (IT) systeem komt een medewerker tot een algemene attitude ten aanzien van het gebruik ervan. Vanuit deze attitude volgt vervolgens de intentie om een systeem te gaan gebruiken. Deze intentie resulteert uiteindelijk in feitelijk gebruik van een systeem (Davis, 1989; zie ook het 'ijsbergmodel' van McClelland, Atkinson, Clark, & Lowell, 1953; Lingsma & Scholten, 2001). Deze algemene gedachte kunnen we toepassen op het terrein van AGW. De centrale verwachting die door het *technology acceptance model* wordt beschreven, is dat de attitudevorming in de acceptatie van nieuwe werkwijzen een grote rol speelt. De attitudevorming op haar beurt wordt beïnvloed door de onderliggende drijfveren van de individuele medewerker (McClelland e.a., 1953).

### **De rol van het management**

De invloed van managers of leidinggevendenden wordt vaak genoemd in relatie tot de invoering van HNW-componenten (Kurland & Cooper, 2002; Van der Kleij, Blok, Aarts, Vos, & Weyers, 2013; Van der Meulen, 2013). Kurland en Cooper (2002) stellen bijvoorbeeld dat een inadequate training van leidinggevendenden in het begeleiden van telewerkers kan leiden tot mispercepties en miscommunicaties tussen leidinggevendenden en medewerkers. Wil telewerken succesvol zijn dan moeten leidinggevendenden leren om effectieve mentoren te zijn op afstand (Fair, Connaughton, & Daly, 2004). Hierbij speelt niet alleen de persoon van de leidinggevende een rol, maar ook diens interactie met medewerkers en hun persoonlijkheden. *Transformationeel leiderschap* wordt in die context regelmatig genoemd in relatie tot positieve uitkomsten op zowel individueel als organisatorisch niveau (Hardy, Arthur, Jones, Shariff, Munnoch, Isaacs, & Allsopp, 2010; Harland, Harrison, Jones, & Reiter-Palmon, 2005). Transformationeel leiderschap gaat er van uit, in tegenstelling tot bijvoorbeeld transactionele en laissez-faire stijlen van leiderschap, dat medewerkers hun motivatie niet alleen ontleen aan extrinsieke factoren, zoals straffen en beloningen, maar vooral ook aan werk-intrinsieke factoren, zoals de mogelijkheid om te presteren, erkenning en de kans om vooruit te komen. Transformationeel leiderschap heeft positieve gevolgen voor werktevredenheid, bevlogenheid, ziekteverzuim, vertrouwen, moraal, betrokkenheid en motivatie van de

ondergeschikten (Judge & Piccolo, 2004; Northouse, 2010; Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990).

Bailey en Kurland (2002), Baan (2006) en Peters, Bleijenbergh en Oldenkamp (2009) benadrukken dat managers hun welwillendheid ten opzichte van HNW duidelijk moeten tonen om de implementatie ervan te laten slagen. Echter, nog te vaak vrezen managers en leidinggevendenden voor gebrek aan controlemogelijkheden wanneer medewerkers niet langer gebonden zijn aan vaste tijden of een vaste plek op kantoor. Een voorbeeld waartoe een door het management waargenomen gebrek aan controle kan leiden, laat de beslissing zien van Marissa Mayer, de CEO van Yahoo, om medewerkers niet langer toe te staan vanuit huis te werken (Zandstra, 2013). Het is overigens maar de vraag of het management door een meer transformationele houding medewerkers kan stimuleren tot meer AGW. We zijn vooral benieuwd naar het gedrag van een medewerker die vanwege zijn of haar drijfveersysteem een *negatieve grondhouding* heeft ten opzichte van AGW en vanuit het management transformationeel support ontvangt: zorgt dat toch voor meer AGW of heeft dit juist een averechts effect?

### Het huidige onderzoek

Het hier beschreven onderzoek is gericht op de vraag of er een relatie is tussen individuele drijfveren, attitudes van medewerkers en de mate waarin zij gebruik maken van AGW. En zo ja, kan deze relatie een verklaring bieden voor individuele verschillen in de manier waarop mensen binnen organisaties omgaan met geboden faciliteiten, zoals activiteit-gerelateerde werkplekken. Daarnaast is onderzoek gedaan naar de rol van het management in het beïnvloeden van de mogelijke relatie tussen individuele drijfveren en attitudes van medewerkers en AGW. De vraag hierbij is of het management zogenaamde weinig-gebruikers kan stimuleren om meer gebruik te maken van mogelijkheden tot AGW binnen hun organisatie.

We toetsen daarbij de volgende hypothesen:

*H1. Individuele verschillen in de mate waarin medewerkers gebruik maken van mogelijkheden tot AGW binnen hun organisatie kunnen worden verklaard door verschillen in individuele drijfveren.*

Op basis van de eigenschappen van de drijfveersystemen is de verwachting dat de Parse drijfveer, die samenhangt met een hang naar routine en vaste patronen, en de Blauwe drijfveer, die hecht aan structuur en directe instructie, zich niet gemakkelijk verhouden tot de dynamiek van het AGW. De op autonomie gerichte drijfveersystemen Oranje en Geel daarentegen, zullen naar verwachting de vrijheid en flexibiliteit die AGW met zich meebrengt, waarderen en de nieuwe werkwijze met gemak in

hun dagelijkse routine incorporeren. Voor de overige drie drijfveersystemen, Rood, Groen en Turkoos (gericht op, respectievelijk, macht, sociale acceptatie en zingeving) zijn er geen eenduidig-positieve of -negatieve verwachtingen over de relatie met AGW. In verband met de beschikbare onderzoeksruiimte is ervoor gekozen om in het onderzoek, op basis van theoretische gronden, twee van de zeven drijfveersystemen nader te onderzoeken, een systeem dat duidelijk positief wordt verondersteld ten aanzien van AGW, te weten Geel (H1a) en een systeem dat duidelijk negatief wordt verondersteld ten aanzien van AGW, namelijk Blauw (H1b). In het vervolg van dit artikel refereren we aan deze drijfveersystemen als het blauwe systeem dan wel het gele systeem.

*H2. De attitude van medewerkers is sterk bepalend voor de mate waarin ze daadwerkelijk gebruik maken van activiteit-gerelateerde werkplekken op kantoor.*

*H3. Het management kan door transformationeel leiderschap zogenaamde weinig-gebruikers van activiteit-gerelateerde werkplekken stimuleren om meer gebruik te maken van de mogelijkheden tot AGW.*

We verwachten hier dus een interactie, in statistische termen ook wel moderatie genoemd, tussen transformationeel leiderschap en het blauwe systeem; Medewerkers die handelen vanuit een blauw systeem en support ontvangen van het management vanuit een transformationele stijl, zullen meer gebruik maken van activiteit-gerelateerde werkplekken dan medewerkers met een blauw systeem die geen management support ontvangen.

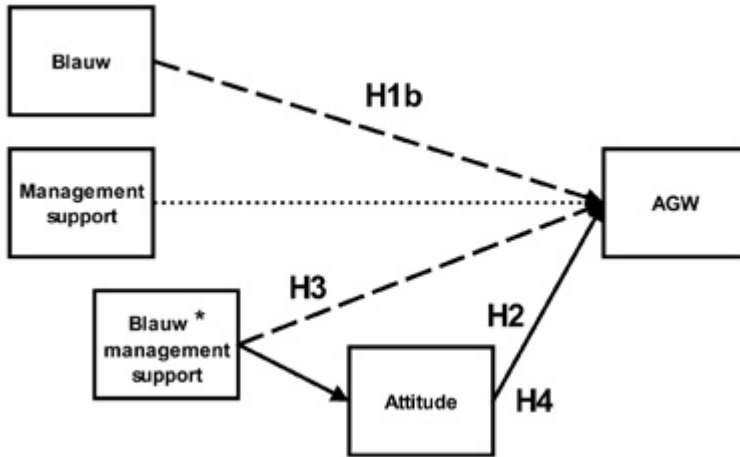
*H4. De veronderstelde samenhang tussen drijfveersystemen en AGW wordt grotendeels verklaard door attitude. De samenhang ziet er dan als volgt uit: het drijfveersysteem leidt tot een positieve (geel) dan wel negatieve (blauw) attitude over AGW. Een positieve attitude vergroot de kans op AGW. Een negatieve attitude verkleint de kans op AGW.*

Figuren 1 en 2 illustreren onze verwachtingen voor het gele en het blauwe systeem in een paddiagram. De paddiagrammen laten de veronderstelde relaties zien tussen de verschillende variabelen in de studie.

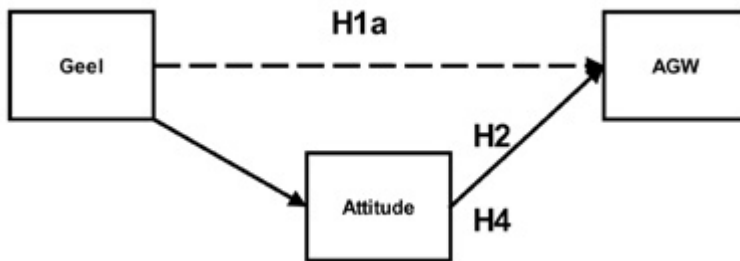
## **Methode**

### ***Steekproef en Procedure***

Een digitale vragenlijst is uitgezet bij verschillende bedrijven die AGW als component van HNW recentelijk hebben ingevoerd. Deze bedrijven zijn geworven via een netwerk van organisatieadviseurs die gebruik maken van Profile Dynamics, de in het onderzoek gebruikte methode



Figuur 1. Padddiagram van de veronderstelde relaties tussen het blauwe systeem, attitude, management support en AGW. Het diagram laat de verwachte interactie zien tussen het blauwe systeem en management support. Het diagram laat bovendien zien dat de relatie tussen de interactieterm en AGW wordt verklaard door een vierde variabele: attitude (zie ook Wu & Zumbo, 2008).



Figuur 2. Padddiagram van de veronderstelde relaties tussen het gele systeem, attitude en AGW. Het diagram laat zien hoe het gele systeem via attitude een effect veroorzaakt op AGW. De 'mediator' attitude verklaart het effect van het gele systeem op AGW.

om drijfveren te meten. De medewerkers van de bedrijven die meededen aan het onderzoek ontvingen achteraf kosteloos een rapportage met een persoonlijk drijfverenprofiel als dank voor het invullen van de complete vragenlijst.

### Meetinstrumenten

Een link naar de digitale vragenlijst is per e-mail verzonden aan de respondenten. De respondenten konden de vragenlijst invullen in de periode 5 juli 2013 tot en met 6 september 2013. We hebben gebruik

gemaakt van het programma LimeSurvey om de vragenlijst te programmeren zodat deze digitaal ingevuld kon worden en de antwoorden in een SPSS-databestand opgenomen konden worden. In totaal bestond de vragenlijst uit 62 vragen, waarvan 10 open (bijvoorbeeld leeftijd, dienstjaren, opmerkingen) en 52 meerkeuze vragen. Profile Dynamics maakte hiervan onderdeel uit. Het invullen nam ongeveer 45 minuten in beslag.

Er hebben 23 bedrijven meegewerkt aan het onderzoek (6 privaat, 13 publiek en 4 semi-publiek). In totaal zijn 3.310 medewerkers door ons benaderd. Zij werken allemaal bij een onderdeel van de deelnemende bedrijven die volgens de principes van AGW handelen. 1.691 medewerkers hebben de vragenlijst volledig ingevuld. Het responspercentage komt hiermee op 51%. Dit is te kwalificeren als een goede respons, zeker wanneer we in overweging nemen dat de respons bij digitale vragenlijsten per e-mail lager is dan bij een hard copy vragenlijst (Sax, Gillmartin, & Bryant, 2003; Cook, Heath, & Thompson, 2000). Het commitment van de bedrijven om mee te doen aan het onderzoek en de inzet van de bij het onderzoek betrokken consultants hebben bijgedragen aan het hoge responspercentage. De steekproef bestond uit 808 vrouwen (47,8 %). De gemiddelde leeftijd was 45 jaar ( $SD = 10,1$ ). Het grootste deel van de respondenten is HBO (35,1%) of WO (34,2%) geschoold. Het merendeel van de deelnemers heeft een contract van 33 tot en met 36 uur (43,8%) per week.

### **Activiteit-gerelateerd werken**

AGW is gedefinieerd als de mate waarin medewerkers werken op verschillende werkplekken of ruimtes (op kantoor) die passen bij de activiteit die zij op dat moment doen. Wij hebben de volgende zes soorten werkplekken onderscheiden bij de deelnemende bedrijven:

1. Aanlandwerkplek (dit is niet een volledig ingerichte werkplekklocatie, maar een locatie waar je snel email kan versturen en werkdocumenten kan inzien);
2. Kleine overlegruimte;
3. Grote overlegruimte;
4. Brainstorm-/ creativiteitsruimte;
5. Stilteruimtes / concentratieruimtes / cockpitruimtes (dit is een akoestisch afgesloten ruimte);
6. Open informele ontmoetingsruimtes (bv. met zitjes, koffiecorners).

De deelnemende bedrijven beschikken over elk van de bovengenoemde soorten werkplekken. Hoe meer een werknemer gebruik maakt van de verschillende AGW-werkplekken, hoe hoger de medewerker scoort op AGW.

De mate waarin respondenten gemiddeld per week daadwerkelijk gebruik maakten van de verschillende soorten van AGW-werkplekken is gemeten met 6 items. Een voorbeelditem is: 'In de afgelopen 6 werkweken werkte ik per week gemiddeld genomen ... uur op aanlandwerkplekken (dit is niet een volledig ingerichte werkplek, maar een locatie waar je snel email kan versturen en werkdocumenten kan inzien)'. Respondenten konden minimaal 0 uur en maximaal 80 uur antwoorden. De mate van activiteit-gerelateerd werken hebben we berekend door het aantal keer dat een respondent 4 uur of meer heeft geantwoord (per item), bij elkaar op te tellen. Dit betekent dat respondenten minimaal 0 punten en maximaal 6 punten konden scoren. Om bodemeffecten te voorkomen waarbij respondenten automatisch laag scoren omdat ze een korte gemiddelde werkweek hebben of veel buiten de deur werken, zijn alleen respondenten meegenomen in de analyses die tenminste 2,4 uur of langer werken op kantoor.

### **Attitude t.a.v. AGW**

Attitude t.a.v. AGW is de mate waarin medewerkers een positieve, neutrale, dan wel negatieve houding hebben ten aanzien van het werken op een werkplek of ruimte (op kantoor) die past bij de activiteit die ze op dat moment doen. Dit is gemeten met 3 items (Cronbach's alpha = .63). Een voorbeelditem is: "Ik werk op kantoor graag op een werkplek die past bij de activiteit die ik op dat moment doe." De respondenten konden op een schaal van 0 tot 4 aangeven in hoeverre ze het hiermee eens zijn: 0) Zeer mee oneens, 1) Mee oneens, 2) Niet mee eens/niet mee oneens, 3) Mee eens, 4) Zeer mee eens. Hoe hoger de score op de schaal, hoe positiever de attitude.

### **Managementsupport**

Managementsupport is de mate waarin de direct leidinggevende van de medewerker AGW bevordert in een transformationele stijl van leidinggeven. Managementsupport is gemeten met 12 items (Cronbach's alpha = .86), gebaseerd op de *Multifactor Leadership Questionnaire* van Bass en Avolio (2000) (zie ook Harland e.a., 2005) en de *Work climate Questionnaire* (Baard, Deci, & Ryan, 2004). Een voorbeelditem is: "Mijn leidinggevende stimuleert mij om flexibel te zijn in de locatie waar ik werk (bijvoorbeeld thuis, onderweg of andere locaties)." De respondenten konden op een schaal van 0 tot 4 aangeven in hoeverre ze het hiermee eens zijn: 0) Zeer mee oneens, 1) Mee oneens, 2) Niet mee eens/niet mee oneens, 3) Mee eens, 4) Zeer mee eens.

### **Drijfveren**

De drijfveren van respondenten hebben we gemeten met Profile Dynamics, een vragenlijst die door Amygdala in 2005 is ontwikkeld. De vragenlijst heeft zich in de praktijk ruimschoots bewezen als bruikbaar



en betrouwbaar. Correlatieberekeningen op de data van eerdere afnames laten zien dat de vragenlijst betrouwbaar is en dat de in deze studie gebruikte constructen een hoge mate van homogeniteit kennen. De vragenlijst meet in hoeverre mensen zich in een werksituatie identificeren met zeven verschillende drijfveersystemen uit de waardentheorie van Graves (1970). De antwoorden op deze vragenlijst leveren een profiel op met verhoudingsgewijze scores op zeven systemen - die ieder worden aangeduid met een kleur - en geven een beeld van de waarden, opvattingen en motieven die een persoon heeft. Een voorbeelditem is: "Ik hecht aan ... structuur." De respondenten kunnen de stelling 0 tot 17 punten toekennen om aan te geven in hoeverre ze het hiermee eens zijn. Elk van de drijfveersystemen is gemeten met 10 items (Cronbach's alpha's: Paars (alpha =.70), Rood (alpha =.75), Blauw (alpha = .72), Oranje (alpha =.65), Groen (alpha =.72), Geel (alpha =.69) en Turkoois (alpha =.55).

### **Controlevariabelen: Geslacht, leeftijd en werkervaring**

Omdat eerder onderzoek en een correlatieanalyse op de eigen steekproef laten zien dat geslacht, leeftijd en werkervaring zijn gerelateerd aan HNW, is gecontroleerd voor deze variabelen (zie Becker, 2005). Telewerken komt bijvoorbeeld vaker voor onder mannen, zo blijkt uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2010 (Koppes, Vroome, De, Mol, Janssen, & Van den Bossche, 2011), die uitgezet is onder 21.553 werknemers. Vrouwen schijnen zich ongemakkelijker te voelen wanneer zij thuis mails of telefoontjes voor hun werk afhandelen (ANP, 2011). Bovendien blijkt dat mannen het belangrijker vinden om plaats- en tijdonafhankelijk te werken (Van Loon, 2011). Daarnaast blijkt bijvoorbeeld uit de NEA 2012 (Koppes, De Vroome, Mars, Janssen, Van Zwieten, & Van den Bossche, 2013) dat jonge medewerkers minder thuiswerken dan oudere medewerkers. Ervaring is gemeten aan de hand van het aantal jaren dat een medewerker werkzaam is binnen het bedrijf en het aantal jaren dat een medewerker werkzaam is in een bepaalde functie.

## **Resultaten**

Een correlatieanalyse is uitgevoerd om meer inzicht te krijgen in de onderlinge relaties tussen de variabelen. Vervolgens is multiële regressieanalyse toegepast om de hypothesen te toetsen. Hierbij zijn verschillende modellen opgesteld om de unieke bijdrage van elk van de variabelen te kunnen onderzoeken.

### **Beschrijvende statistiek en correlatieanalyse**

Tabel 1 geeft de gemiddelden, standaarddeviaties en de Pearson's correlatiecoëfficiënten tussen de verschillende variabelen weer. Daarin zien we ten eerste dat leeftijd en dienst- en functie jaren zoals verwacht significant correleren met veel van de variabelen in ons onderzoeksmo-

Variabele	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
Leeftijd	45,39	10,05	1	,61**	,34**	-,02	,04	-,15**	-,01	,04
Dienstjaren	13,06	10,54		1	,33**	-,10**	-,22**	-,20**	-,05*	-,03
Functiejaren	5,94	6,12			1	-,11**	,11**	-,19**	-,19**	-,07**
Gele systeem	35,62	13,13				1	-,56**	,24**	,31**	,06*
Blaauwe systeem	28,13	11,47					1	-,29**	-,27**	-,12**
Attitude	2,35	,77						1	,38**	,17**
AGW	1,34	1,11							1	,18**
Management-support	2,55	,57								1

Noten. \* $p < .05$  (tweezijdig). \*\* $p < .01$ , (tweezijdig).

Tabel 1. Gemiddelde (M), Standaard Deviatie (SD) en Pearson's correlatiecoëfficiënten (R2) tussen de variabel en (N = 1655-1686).

del. De variabelen worden derhalve meegenomen, naast geslacht, als controlevariabelen in de verdere analyses.

Analyse van de data laat zien dat alle op basis van Graves' theorie geformuleerde drijfveersystemen een significante correlatie hebben met AGW, zij het dat de sterkte van de relatie wisselt (Paars ( $r = -.278$ ,  $p < .01$ ), Rood ( $r = .107$ ,  $p < .01$ ), Blauw ( $r = -.265$ ,  $p < .01$ ), Oranje ( $r = .248$ ,  $p < .01$ ), Groen ( $r = -.183$ ,  $p < .01$ ), Geel ( $r = .306$ ,  $p < .01$ ) en Turkoos ( $r = .064$ ,  $p < .01$ ). Zoals we verwachtten is de relatie met het nader te onderzoeken blauwe systeem dus negatief gecorreleerd en het gele systeem positief gecorreleerd. Deze bevinding ondersteunt hypothese 1, waarin wij stellen dat er een relatie is tussen de drijfveren van medewerkers en de mate waarin zij AGW gebruiken.

Tabel 1 laat verder zien we dat de attitude t.a.v. AGW significant samenhangt met het daadwerkelijke gedrag ( $r = .375$ ,  $p < .01$ ). Verder zien we dat de nader onderzochte gele en blauwe drijfveersystemen ook significant correleren met de attitude t.a.v. AGW. Deze bevinding ondersteunt hypothese 4 waar wij stellen dat attitudes de relatie tussen drijfveren en gedrag verklaren, ofwel mediëren. Een voorwaarde voor mediatie is namelijk dat er een significante relatie is tussen de afhankelijke variabele (AGW) en de veronderstelde mediator (Baron & Kenny, 1986).

#### **Toetsende statistiek: multipele regressie-analyse**

Uit de analyses (zie tabel 2, model 2) blijkt dat het gele systeem een positieve significante relatie met AGW heeft, zoals voorspeld in H1a ( $p < .01$ ). Uit de analyses (zie tabel 3, model 2) blijkt tevens dat het blauwe systeem een significant negatieve relatie heeft met AGW ( $p < .01$ ). Dat wil zeggen dat hoe hoger mensen scoren op de het blauwe systeem, hoe

Model	1	2	3
Constante (intercept)	1.300** (.141)	-.228 (.183)	-.967** (.186)
Controle variabelen			
Geslacht (vrouw)	-.111* (.054)	-.075 (.052)	-.099* (.050)
Leeftijd	.008* (.003)	.004 (.003)	.005† (.003)
Dienstjaren	-.004 (.003)	.000 (.003)	.004 (.003)
Functie jaren	-.038** (.005)	-.031** (.005)	-.024** (.004)
Onafhankelijke variabelen			
Gele drijfveersysteem		.023** (.002)	.019** (.002)
Management-support		.303** (.045)	.207** (.044)
Mediatoren			
Attitude			.436** (.034)
R-Square (Adjusted)	.042	.142	.221
R-Square toename		.100	.79

Noten. N = 1671; † p < .10; \* p < .05; \*\* p < .01; Standaard Error van de ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten is geplaatst tussen haakjes.

Tabel 2. Resultaten van de regressieanalyse. De invloed van het Gele drijfveersysteem, management-support en attitude op activiteit-gerelateerd werken.

minder zij werken volgens de principes van AGW. Hiermee kunnen we ook H1b bevestigen.

Uit de analyses (zie tabellen 2-3) blijkt verder dat er een relatie ( $p < .01$ ) bestaat tussen attitudes t.a.v. AGW en het daadwerkelijk gedrag binnen de organisatie. Hiermee kunnen we hypothese 2 bevestigen. Deze resultaten suggereren dat AGW kan worden voorspeld op basis van de attitudes die zij hebben.

Om een antwoord te vinden op de vraag of attitude de relatie tussen drijfveren en gedrag verklaart (H4) en om te zien of managementsupport die relatie beïnvloedt (H3), zijn met hiërarchische multiple regressieanalyse verschillende modellen geschat. Voor elk van de drijfveersystemen is eerst een simpel model geschat waarin enkel de controlevariabelen zijn opgenomen. In stap 2 zijn telkens de drijfveersystemen toegevoegd alsmede managementsupport. Omdat we zowel een mediatie van attitude als een moderatie van managementsupport veronderstellen op de relatie tussen drijfveersysteem en gedrag voor het blauwe systeem (ook wel mediated moderation genoemd; zie Muller, Judd, & Yzerbyt, 2005), is in stap 3 eerst de interactie van blauwe systeem met managementsupport geschat. In stap 4 is attitude ten slotte toegevoegd aan het model om te kunnen bepalen of attitude de relatie tussen de interactieterm van drijfveersysteem met managementsupport en gedrag verklaart. Voor het gele systeem is in stap 3 de verklarende variabele (mediator) geschat, namelijk attitude.

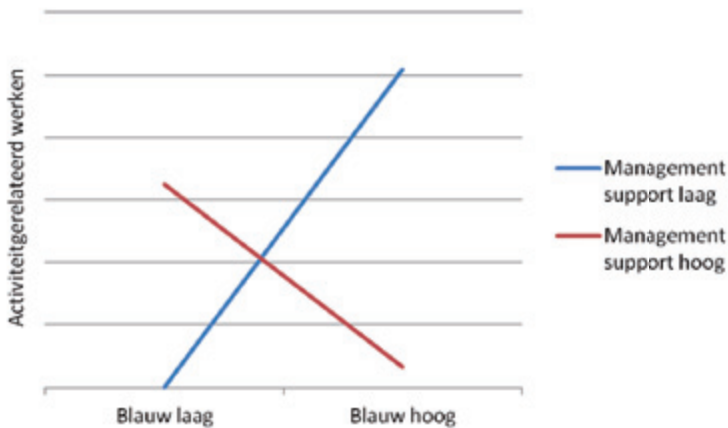
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Constante (intercept)	1.300** (.141)	1.207** (.189)	.311 (.336)	-.570† (.332)
Controle variabelen				
Geslacht (vrouw)	-.111* (.054)	-.038 (.053)	-.041 (.053)	-.078 (.051)
Leeftijd	.008* (.003)	.005† (.003)	.005 (.003)	.007* (.003)
Dienstjaren	-.004 (.003)	.000 (.003)	.000 (.003)	.003 (.003)
Functiejaren	-.038** (.005)	-.032** (.005)	-.032** (.005)	-.026** (.004)
Onafhankelijke var.				
Blauwe drijfveer		-.022** (.002)	.010 (.010)	.008 (.010)
Management-support		.282** (.046)	.632** (.118)	.447** (.114)
Kruistermen				
Blauw * Management-support			-.013** (.004)	-.009* (.004)
Mediatoren				
Attitude				.442** (.035)
R-square (Adjusted)	.042	.118	.123	.198
R-Square toename		.076	.005	.075

Noten. N = 1657; †  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; Standaard Error van de ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten is geplaatst tussen haakjes.

Tabel 3. Resultaten van de regressieanalyse. De invloed van het Blauwe drijfveersysteem, management-support en attitude op activiteit-gerelateerd werken.

Uit de analyses blijkt het interactie-effect van managementsupport op de relatie tussen het blauwe systeem en AGW significant ( $p < .05$ ) (zie tabel 3, model 3). Er is sprake van interactie als het effect op de afhankelijke variabele van een onafhankelijke variabele afhangt van de waarde van een andere onafhankelijke variabele, in dit geval dus managementsupport. Figuur 3 geeft het interactie-effect grafisch weer. Hierin kunnen we zien dat de relatie tussen het blauwe systeem en AGW voor een lage mate van management support positief is, en de relatie tussen het blauwe systeem en AGW voor een hoge mate van management support negatief is. Hiermee moeten we hypothese 3 verwerpen: voor medewerkers met een sterke voorkeur voor het blauwe systeem wordt de negatieve relatie met AGW niet verzwakt door een leidinggevende die AGW stimuleert, maar is juist sterker. In andere woorden: medewerkers die houden van zekerheid, structuur en orde én een leidinggevende hebben die via een transformationele stijl AGW stimuleert, maken minder gebruik van activiteit-gerelateerde werkplekken dan zij die een leidinggevende hebben die dit niet stimuleert.

M.b.t. het blauwe systeem zien we dat wanneer attitude wordt opgenomen in het model (stap 4), de interactieterm kleiner wordt, maar wel



Figuur 3. Interactie-effect van management support op de relatie tussen het Blauwe drijfveersysteem en activiteit-gerelateerd werken.

significant is gerelateerd aan AGW. Op basis van de eerdere bevinding dat er sprake is van een significante correlatie tussen het blauwe systeem en attitude, mogen we hier concluderen dat de gemodereerde relatie tussen het blauwe drijfveersysteem en AGW gedeeltelijk wordt gemedieerd door attitude (zie ook Baron & Kenny, 1986). De negatieve (gemodereerde) relatie tussen het blauwe systeem en AGW wordt dus deels verklaard door de attitude die mensen met een sterke blauwe drijfveer hebben t.a.v. AGW. Dat wil zeggen dat het blauwe systeem invloed heeft op de attitude van medewerkers en dat de attitude vervolgens invloed heeft op de mate van AGW. Tegelijkertijd blijft er ook nog een direct verband bestaan, zij het dat dit verband kleiner wordt, tussen het blauwe systeem en AGW als attitude wordt meegenomen als voorspeller van AGW. Vandaar dat we kunnen spreken van een gedeeltelijke mediatie door attitude. Hiermee kunnen we hypothese 4b deels bevestigen.

Attitude blijkt ook een belangrijke verklaring voor de relatie tussen het gele systeem en AGW. De relatie tussen het gele systeem en AGW is significant (tabel 2; model 2). De relatie wordt gedeeltelijk verklaard door attitude, maar niet volledig, aangezien de relatie tussen het gele systeem en AGW kleiner wordt, maar wel statistisch significant blijft na de toevoeging van attitude als verklarende variabele aan het model (tabel 2; model 3). Omdat verder wordt voldaan aan de voorwaarden zoals gesteld door Baron en Kenny (1986), kunnen we hier dus ook spreken van een gedeeltelijke mediatie door attitude van de relatie tussen het gele systeem en AGW. Hiermee kunnen we dus ook hypothese 4a deels bevestigen.

## Discussie

De invoering van maatregelen die het medewerkers mogelijk maken om plaats- en tijdonafhankelijk te werken, valt niet bij elke werknemer in goede aarde, zo ervaren organisaties in de praktijk. Vervelend voor de organisaties die minder rendement halen uit investeringen en vervelend ook voor de werknemer die blijkbaar in de nieuwe situatie minder goed uit de voeten kan dan op voorhand gedacht. Het roept de vraag op: waar komen deze verschillen vandaan en hoe is het mogelijk om op constructieve wijze hierop te anticiperen?

In dit onderzoek, dat is gericht op een deelaspect van HNW, namelijk AGW, blijkt dat mensen, op basis van hun drijfveren, geboden activiteit-gerelateerde werkplekken wisselend beoordelen. Het beeld dat elke werknemer de toegenomen vrijheid, flexibiliteit en zelfredzaamheid in het plannen, organiseren en realiseren van werkzaamheden in gelijke mate zou toejuichen, wordt *niet* door de onderzoeksresultaten bevestigd. Verschillen in drijfveren van mensen spelen een belangrijke rol, zowel positief als negatief, in de adaptatie van AGW in de hier onderzochte organisaties.

### ***De relatie tussen drijfveren en attitude***

Analyse van de data laat zien dat alle drijfveersystemen zoals voorgesteld door Graves (1970) een significante relatie hebben met AGW, waarvan twee (Oranje en Geel) duidelijk positief gecorreleerd en twee (Paars en Blauw) duidelijk negatief gecorreleerd bleken, en drie drijfveren een minder sterke relatie vertoonden (Rood en Turkoois, zwak positief; Groen, zwak negatief). Het feit dat bij de twee nader onderzochte drijfveren, Geel (positief) en Blauw (negatief), het gedrag blijkt te worden gemedieerd door de attitude, ondersteunt de gedachte dat de drijfveren aanleiding geven tot een bepaalde mening over AGW en dat deze attitude zich vertaalt in het gedrag. Deze resultaten onderschrijven het 'ijsbergmodel' van McClelland, Atkinson, Clark en Lowell (1953). Mensen handelen dus vanuit hun drijfveren via hun attitude; zij die vanuit hun drijfveren AGW aantrekkelijk vinden, maken daadwerkelijk gebruik van wisselende werkplekken voor hun werkzaamheden; anderen vinden dit onplezierig en vermijden het waar mogelijk.

Het is overigens van belang om te vermelden dat medewerkers zich niet identificeren met één enkel drijfveersysteem maar, afhankelijk van de omstandigheden en de persoonlijke voorkeuren hierin, wisselend gebruik maken van alle zeven systemen. Het is de combinatie (profiel) van drijfveren die mensen typeert, waarbij de interacties tussen drijfveren bepaalde eigenschappen kunnen verzwakken of juist versterken. Dat leidt ertoe dat voorkeuren voor AGW-positieve drijfveren (Oranje,

Geel en Rood in het profiel) elkaar versterken, net als AGW-negatieve drijfveren (Paars, Blauw en Groen), en dat een mengeling van zowel AGW-positieve met -negatieve drijfveren, naar onze mening, een dempend effect hebben op AGW.

### ***Eigenschappen van drijfveren en de relatie met gedrag op de werkvloer***

De vastgestelde attitudes en gedragingen zijn in lijn met de eigenschappen van de drijfveren en de daarop geformuleerde hypothesen. Zo hechten mensen met een sterk paarse drijfveer aan veiligheid en geborgenheid. Voor hen voelt de organisatie als 'familie' en is het kantoor een tweede thuis. Ze verbinden hun identiteit met die van de organisatie, houden van bekende patronen, vaste rituelen, bekende werkzaamheden, vaste collega's en een vaste werkplek waarop ze op een persoonlijk stempel drukken door deze bijvoorbeeld aan te kleden met persoonlijke items. Dit staat op gespannen voet met het werken op wisselende en gedepersonaliseerde werkplekken in steeds wisselende samenstellingen. Voor hen kan AGW ingewikkeld zijn omdat het op vele punten haaks staat op wat ze plezierig vinden; we zien dit bevestigd in de negatieve relatie tussen deze drijfveer en AGW. Een typische reactie vanuit een paarse drijfveer kan zijn om vast te houden aan oude patronen (een vaste werkplek claimen, samenscholen met bekende collega's), ook waar dit binnen een AGW-setting niet vanzelfsprekend, en mogelijk zelfs ongewenst is. Typierend voor de paarse drijfveer is de door Brunia en Hartjes-Gosselink (2009) beschreven natuurlijke behoefte van de mens aan personalisatie van de werkplek en zich deze eigen te maken door bijvoorbeeld het plaatsen van objecten.

Een vergelijkbare weerstand tegen AGW kunnen we tegenkomen bij mensen met een sterk blauwe drijfveer. Zij houden van zekerheid en voorspelbaarheid op basis van duidelijke structuur en orde binnen een duidelijke hiërarchie. Zij hechten daarnaast aan een duidelijke autoriteit die taakgericht aanstuurt en gedetailleerde instructies geeft. Dit systeem sluit dan ook niet goed aan bij de meer resultaatgerichte wijze van aansturen die past bij AGW en de grotere mate van autonomie die van de medewerkers wordt verwacht bij het plannen en invullen van werkzaamheden. 'Weten waar je aan toe bent' is voor deze drijfveer cruciaal. Als het daar in de uitvoering van het AGW aan schort, dan zullen medewerkers met een sterke voorkeur voor deze drijfveer proberen om zelf de nodige structuur te creëren en AGW te mijden.

De drijfveer Geel daarentegen is positief gerelateerd aan AGW, dat wil zeggen dat mensen met veel affiniteit voor deze drijfveer, ruim gebruik maken van wisselende werkplekken op kantoor als daartoe de mogelijkheid wordt geboden. Mensen met een sterk gele drijfveer houden van inzicht en analyse en staan open voor verandering en vernieuwing.

Flexibiliteit in de manier waarop ze werken is voor hen een tweede natuur waarop AGW prima aansluit. Ze anticiperen in de regel gemakkelijk op verandering in de omgeving. We zien dit bevestigd in de positieve houding van mensen met een voorkeur voor deze drijfveer en de ruime mate waarin zij participeren in AGW.

Hetzelfde geldt voor mensen met de oranje drijfveer, die belang hechten aan waardering voor eigen kunnen. Mensen met een sterk oranje drijfveer willen graag iets bereiken in hun werk, stellen ambitieuze doelen en werken in de regel hard om deze te bereiken. Zij gaan autonoom en resultaatgericht te werk en zijn praktisch ingesteld. *Hoe* het doel wordt behaald, linksom of rechtsom, is voor hen minder belangrijk; *dat* het behaald wordt is wat telt. Daarbij gaan ze pragmatisch en efficiënt te werk. Hun natuurlijke werkwijze sluit naadloos aan op de praktijk van het AGW, hetgeen we bevestigd zien in de resultaten.

Mensen met een sterk groene drijfveer zijn mensgericht en houden van harmonie en van contacten met mensen. Vanuit het perspectief van de groene drijfveer zijn contacten met (eerder onbekende) collega's van andere afdelingen waarschijnlijk een positief aspect van AGW. Daar staat tegenover dat men moeite kan hebben met het verlies van contact met directe collega's, de *peer group*. Typische klachten over AGW vanuit het perspectief van de groene drijfveer hebben betrekking op het verlies van het directe, sociale contact met collega's. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat naarmate mensen meer affiniteit hebben met de groene drijfveer, zij per saldo (gemiddeld) iets minder affiniteit hebben met AGW, maar dat dit effect minder sterk is dan bij de paarse of de blauwe drijfveer.

De rode drijfveer daarentegen, die staat voor een hang naar macht en respect, is licht positief gecorreleerd met AGW. Dit effect is minder sterk dan bij de gele of de oranje drijfveer. Rood is de drijfveer van mensen die belang hechten aan betoond respect (ontzag), daadkracht tonen, bereid zijn om de confrontatie aan te gaan en actiegericht zijn. Zij hechten, net als bij de oranje en gele drijfveren het geval is, belang aan autonomie, hetgeen aansluit bij de vrijheden die AGW hen biedt. Het verlies van een eigen territorium, zoals bijvoorbeeld een eigen kantoor of een eigen werkplek, kan daarentegen bij hen op weerstand stuiten. Toch blijkt uit de resultaten dat deze medewerkers per saldo gemiddeld een positief oordeel hebben over AGW, hetgeen zich vertaalt in een redelijk gebruik van de faciliteiten. De relatie is echter minder sterk dan bij de gele of de oranje drijfveer.

Turkoois, tenslotte, is een drijfveer die sterk aanwezig is bij mensen die 'het materiële voorbij' zijn. Bij mensen die zingeving belangrijker vinden dan bezit, aanzien of prestatie en die geneigd zijn om zaken die bij an-



dere drijfveren belangrijk zijn te relativeren. Er is een zeer geringe, niet relevante relatie tussen deze drijfveer en de mate van AGW. Zij maken zich blijkbaar niet erg druk over de werksetting.

Op basis van de resultaten en de eigenschappen van de drijfveersystemen, is per systeem een beknopte set aanbevelingen geformuleerd in Tabel 4. Zo wordt bijvoorbeeld geadviseerd om binnen organisaties waarin het blauwe systeem nadrukkelijk aanwezig is, veel energie te steken in een strak geregeld centrale uitrol van AGW, een gedegen voorbereiding, gedetailleerde instructies en heldere afspraken. Een dergelijke aanpak zal de weerstand tegen invoering van AGW verminderen omdat deze tegemoet komt aan de behoefte aan duidelijkheid, zekerheid en structuur binnen dit systeem.

### ***De rol van het management***

Dit onderzoek heeft de vraag beantwoord of eventuele negatieve relaties tussen drijfveren en gedrag kunnen worden afgezwakt door stimulatie via transformationele ondersteuning door het management. De resultaten van het onderzoek laten ruimte voor een verrassend antwoord: er is een *averechts* effect van management support op AGW. Mensen met een blauwe drijfveer, die dus al niet zo'n sterke voorkeur hebben voor AGW, zijn met een leidinggevende die hen stimuleert tot AGW zelfs nog iets minder bereid om gebruik te maken van de activiteit-gerelateerde werkplekken dan wanneer ze een leidinggevende hebben die dit niet doet.

Een mogelijke verklaring hiervoor is de transformationele stijl van leidinggeven. Dit betekent dat managers minder taakgericht en controlerend zijn. Slijkhuis (2012) liet al zien dat mensen met een behoefte aan veel structuur en weinig hang naar autonomie, typische kenmerken van het blauwe drijfveersysteem, niet goed gedijen onder een leidinggevende met een dergelijke stijl van leidinggeven. Zij functioneren beter onder een manager die taakgericht aanstuurt en controleert; kenmerken die juist niet passen bij de transformationele, ofwel stimulerende manager. Een andere groep bleek complementair hieraan. Mensen met een sterke behoefte aan autonomie en een lage structuurbehoefte (hetgeen ook een kenmerk is van zowel de oranje, gele als de rode drijfveer), deden het in de Slijkhuis-studie beter onder een leidinggevende die stuurt op resultaat, eigen initiatief en zelfstandigheid. Beide groepen uit de studie presteerden minder goed onder een leidinggevende van 'het andere soort'; de structuur-minnende groep functioneerde minder goed onder een op resultaat en autonomie sturende leidinggevende en de op autonomie gerichte medewerkers deden het minder goed als ze taakgericht en controlerend werden aangestuurd.

Drijfveer-systeem	Streeft naar	do's	don'ts
Paars	Geborgenheid, veiligheid	Gevoel geven erbij te horen, routine, waar mogelijk werken met vaste werkplek en collega's, vertrouwdheid, het bekende. Symbolisch vastleggen in cultuur.	Sterk wisselende omgeving en steeds andere collega's.
Rood	Macht en respect	Eigen territorium /beslisruimte, duidelijke bevoegdheden. AGW invoeren met oog voor deze aspecten.	Negeren, maatregelen opleggen, afnemen van 'eigen territorium'.
Blauw	Zekerheid en orde	Plannen gedegen en in detail uitwerken, hiërarchisch uitrollen, schriftelijk vastleggen, protocolleren, controleren naleving van afspraken, taakgerichte aansturing met gedetailleerde instructies. Bied ruimte voor eigen ordening en structuur.	Wisselende werkplekken en werktijden, verstoring van orde en regelmaat. Sturing op resultaat / transformationeel aansturen.
Oranje	Erkenning en resultaat	Vrijheid voor eigen invulling, resultaatgericht (transformationeel) aansturen, complimenten en waardering voor prestaties. Invullen eigen werk (inhoud, tijd en plaats). Kan goed uit de voeten met AGW.	Beperken van vrijheid, gebrek aan waardering, controleren en sturen. Controle (bv via ICT).
Groen	Sociale cohesie	Contact met collega's, klanten (mensen in het algemeen). Werkt graag samen in nauw contact met anderen. Is graag op de hoogte van 'wat er speelt' (in de organisatie, maar ook op persoonlijk vlak bij collega's). Regelmatig contact met collega's nodig.	Verlies van contact met collega's e/o het informele circuit. Werken op plekken met weinig of geen sociale interactie.
Geel	Inzicht en vrijheid	Vrijheid bieden voor het zoeken van oplossingen buiten gestelde kaders, intellectuele vrijheid. Kan goed uit de voeten met AGW.	Beperken van (intellectuele) vrijheid, beperkende kaders. Het HOE voorschrijven.
Turkoois	Zingeving en relevantie	Wordt niet specifiek gemotiveerd of gedemotiveerd door een manier van werken. Relevantie van het werk (inhoudelijk) is van meer belang. Wel gevoelig voor maatregelen die het milieu ten goede komen.	Vermijd belasting van het milieu.

Tabel 4. AGW: management do's-and-dont's per drijfveersysteem.

Op basis van de resultaten is het daarom aan te bevelen om niet automatisch te 'kiezen' voor de transformationele managementstijl, maar om te differentiëren naar de drijfveren van de medewerkers. De vraag: 'welke stijl van leidinggeven past bij de medewerkers' blijkt relevanter dan 'welke stijl van leidinggeven past bij de nieuwe omstandigheden'. Een andere conclusie die we trekken is dat managementprogramma's die primair insteken op gedragsverandering van medewerkers, maar die voorbijgaan aan hun drijfveren en motivatie, onvoldoende effectief zijn. Het is dus verstandig om rekening te houden met de intrinsieke motivatie (drijfveren) van medewerkers en maatwerk te bieden, zowel bij de invoering van AGW, als bij de communicatie erover en de aansturing door het management.

## SUMMARY

This article focuses on two related questions. Firstly, this article focuses on the question whether there is a relationship between individual values and attitudes of employees and the extent to which they use activity-related workplaces. In activity-related work, employees no longer have a fixed workplace but try to find a workplace that matches the activity they want to do at that time. Secondly, this article addresses the question whether management can stimulate employees to make more use of opportunities for activity-related work within their organization. Values of employees prove an important factor, as was expected, in the adaptation of activity-related work within organizations. This emerges from the results of a digital questionnaire sent out to various companies that have recently introduced activity-related work within the organization. A total of 1691 employees from 23 companies participated in the survey. The results show a clear relationship between values and attitudes of employees with regard to work-related activity, which ultimately results (or does not) in actual use of activity-related workplaces. Stimulation of activity-related work through a transformational leadership style herein makes no difference. On the contrary, employees with an aversion to activity-related work, who have an executive who encourages them to take part in the program, are even less willing to make use of the facilities than when they have a manager who does not encourages them.

## Literatuur

- ANP (2011, 9 maart). Vrouwen vinden thuiswerken lastiger. *NU Zakelijk*. Verkregen op 27 juli, 2011, via <http://www.nuzakelijk.nl/werk/2463875/vrouwen-vinden-thuiswerken-lastiger.html>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- Baan, A. (2006). Virtueel werken. Het kan! Samenwerken in een veranderende wereld. *Leren in Organisaties*, 10, 30-32.
- Balm, M. F. K., (2000), *Gezond bewegen kun je leren; Gedragsverandering door Ergo-, Fysio- en Oefentherapeuten*. Utrecht: Lemma.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49.

- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Multifactor Leadership Questionnaire: Sampler set*, 2nd Ed. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Beck, D. E., & Cowan, C. C. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Oxford, Blackwell Publishing Ltd.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289.
- Brunia, S., & Hartjes-Gosselink, A. M. (2009). Personalization in non-territorial offices: a study of a human need. *Journal of Corporate Real Estate*, 1(3), 169-182.
- Cook, C., Heath, F., & Thompson, R. L. (2000). A meta-analysis of response rates in web- or internet-based surveys. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 821-36.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technologies. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Fair, M., Connaughton, S., & Daly, J. (2004). *Leading from afar – Leadership training challenges for network centric warfare*. Paper No. 1652 presented at the Interservice/ Industry Training, Simulation, and Education Conference (I/ITSEC).
- Graves, C. W. (1970). Levels of Existence: An open system theory of values. *Journal of Humanistic Psychology*, 10(2), 131-155.
- Hardy, L., Arthur C. A. Jones G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I., & Allsopp, A. J. (2010). The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits. *The Leadership Quarterly*, 21, 20-32.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2), 2-14.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *The Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-783.
- Kurland, N. B., & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology Management Research*, 13, 107-126.
- Koppes, L., De Vroome, E., Mars, G., Janssen, B., Van Zwieten, M., & Van den Bossche, S. (2013). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2012. Methodologie en globale resultaten*. Hoofddorp: TNO.
- Koppes L., De Vroome, E., Mol, M., Janssen, B., & Van den Bossche, S. (2011). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2010: Methodologie en globale resultaten*. Hoofddorp: TNO.
- Lee, W. R., Cowan, C. C., & Todorovic, N. (eds.) (2002). *Graves: Levels of Human Existence*. Santa Barbara, CA: ECLET Publishing. ISBN 0-9724742-0-X. (Based on a transcription by Lee plus handouts from a Graves seminar in 1971).

- Lee, S. Y., & Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 25(3), 323-333.
- Lingsma, M., & Scholten, M. (2001). *Coachen op competentieontwikkeling: Coachen boven en onder de waterlijn*. Soest.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 852-863.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership, Theory and practice*. Thousand Oaks. SAGE publications.
- Peters, P., Bleijenberg, I., & Oldenkamp, E. (2009). The telework adoption process in a Dutch and French subsidiary of the same ICT-multinational: How national culture and management principles affects the success of telework programs. *Journal of eWorking*, 3(1), 1-16.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Robertson, M. M., Huang, Y-H., O'Neill, M. J., & Schleifer, L.M. (2008). Flexible workspace design and ergonomics training: Impacts on the psychosocial work environment, musculoskeletal health, and work effectiveness among knowledge workers, *Applied Ergonomics*, 39(4), 482-494.
- Sax, L. J., Gillmartin, S., & Bryant, A. (2003). Assessing response rates and nonresponse bias in web and paper surveys. *Research in Higher Education*, 44, 409-32.
- Slijkhuis, J. M. (2012). *A structured approach to need for structure at work*. (Unpublished Doctoral dissertation): Rijksuniversiteit Groningen. Geraadpleegd op 3 december 2014, van <http://irs.ub.rug.nl/ppn/340520574>
- Van der Meulen, N. (2013). *De staat van het nieuwe werken: resultaten van de Nationale HNW barometer 2013*. Rotterdam School of management, Erasmus University.
- Van der Kleij, R., Blok, M., Aarts, O., Vos, P. & Weyers, L. (2013). Het nieuwe werken en kennisdelen: de rol van organisatie-identificatie en autonomie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 29(1), 63-82.
- Voermans, M., & Van Veldhoven, M. (2005). Empirische studie bij Philips. Attitude van werknemers ten aanzien van E-HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 27-43.
- Volker, L., & Van der Voordt, D. J. M. (2005). An integral tool for the diagnostic evaluation of non-territorial offices In B. Martens & A. G. Keul (Eds.), *Designing Social Innovation - Planning, Building, Evaluating*. Göttingen, Germany: Hogrefe.
- Zandstra, F. (2013, maart). Yahoo: thuiswerken is ook slecht voor moreel. *NRC.next*. Geraadpleegd op 3 december 2014, van <http://www.nrc.nl/carriere/2013/03/06/yahoo-topvrouw-op-kantoor-werken-is-goed-voor-moreel/>
- Van Loon, M. (2011, 11 mei). Man vindt nieuwe werken belangrijker. *NU Zakelijk*. Geraadpleegd op 27 juli 2011, van <http://www.nuzakelijk.nl/werk/2512681/man-vindt-nieuwe-werken-belangrijker.html>
- Wu, A. D. & Zumbo, B. D. (2008). Understanding and using mediators and moderators. *Soc Indic Res*, 87, 367-392.

**Note**

- I Activiteit-gerelateerd werken wordt ook wel activiteitgericht werken genoemd.