



De Mythe van de Gelukkige Telewerker: Over de Missende Mediatie van Autonomie voor de Relatie tussen Telewerken en Arbeidssatisfactie

Author: Clen. C. Verkleij - 348046

Published by: Erasmus Universiteit Rotterdam

1st reader: Dr. F. Koster (Ferry)

2nd reader: Drs. L.F.J. Jetten (Bert)

Correspondence concerning this article should be sent to Clen C. Verkleij, Arbeid, Organisatie en Management, FSW, Erasmus Universiteit Rotterdam, Postbus 1738, 3000 DR Rotterdam. E-mail: c.c.verkleij@gmail.com

De Mythe van de Gelukkige Telewerker: Over de Missende Mediatie van Autonomie voor de Relatie tussen Telewerken en Arbeidssatisfactie

Clen Verkleij
Erasmus University Rotterdam

This article explores the effects of the implementation of 'Het Nieuwe Werken' (the 'New Way of Working') in the Netherlands. It critically examines the claims in regards to increased job satisfaction made by a proponent of 'Het Nieuwe Werken' Dik Bijl, using the Job Characteristics Model (JCM) by Hackman and Oldham. The main hypothesis being that autonomy would mediate the positive influence, which is assumed to exist by Bijl, between teleworking and job satisfaction. Using logistical regression-analysis on data from the 4th European Working Conditions Survey (EWCS) this study finds no positive or negative influence of teleworking on job satisfaction. Therefore, there can be no mediation upon this relationship by the factor of autonomy. Directions for future research on the relation between teleworking and job satisfaction and the influence of factors other than autonomy are given, since it appears that increased autonomy alone cannot lead to increased job satisfaction.

Keywords: het nieuwe werken, jcm, teleworking, autonomy, job satisfaction, 4th ewcs

De economische structuur van de Nederlandse samenleving is de afgelopen eeuw sterk veranderd. Nederland heeft zich ontwikkeld van een geïndustrialiseerde samenleving naar een kennis samenleving met een sterke dienstensector (Liefbroer & Dykstra, 2000). Door processen van secularisering (Lesthaeghe & Surkun, 1988) en individualisering (Liefbroer & Dykstra, 2000) neemt in de huidige, moderne maatschappij de invloed van kerk en staat op de individuele burger alsmaar verder af en krijgen organisaties een steeds meer leidende rol (Scott & Davis, 2007).

Organisaties veranderen onder invloed van de toenemende globalisering, technologisering en een veranderende aard van werken, waarin kennis, naast grond, arbeid en kapitaal, nu ook als een productiefactor wordt beschouwd (Bijl, 2007; Rajan & Zingales, 2000; Samuelson & Nordhaus, 2005). Volgens Bijl (2007, 2009) is de wereld waarin we werken en leven dynamischer en complexer geworden en dienen organisaties zich voor hun voortbestaan continu aan te passen aan deze snel veranderende omgeving. Veel organisaties hebben hier echter volgens Bijl (2007, 2009) nog niet de structuur voor. Het zijn veelal klassieke 'machinebureaucratieën' (Mintzberg, 1979, 1983), die zijn ingericht volgens de principes van het 'scientific management' (Taylor, 1947). Ze worden gekenmerkt door een sterk hiërarchische structuur, met een duidelijke 'command & control-managementstijl'. Binnen de organisatie wordt sterk plaats en tijdsgebonden gewerkt (Bijl, 2007, 2009). Dit maakt de productie effectiever en efficiënter (Braverman, 1974; Taylor, 1947) zolang er sprake is van een stabiele context, doch niet in de huidige complexe en dynamische wereld (Bijl, 2007, 2009). Een wereld bovendien, waarin arbeid door de toegenomen informatie- en communicatietechnologie (ICT) steeds minder plaats- en tijdsafhankelijk is (Bailyn, 1989; Sullivan, 2003). Een mogelijke oplossing om de organisatie intern, met meer kenniswerkers weer aan te laten sluiten bij de externe, dynamische en complexe geworden maatschappij, is 'Het Nieuwe Werken', zoals Bijl (2007, 2009) voorstelt. Het Nieuwe Werken wordt in verband gebracht met vele (besparende) voordelen voor werkgevers en de staat en wordt dan ook in veel Nederlandse organisaties ingevoerd (Bijl, 2009). Dit terwijl over de gevolgen van de invoering voor de werknemer nog weinig bekend is. Hierbij is het nog maar de vraag of dit nieuwe werken de werknemer gelukkig(er) maakt.

Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken zorgt er volgens Bijl (2007, 2009) voor, dat er binnen de organisatie een betere afstemming plaatsvindt tussen de snel veranderende omgeving en het toegenomen aantal kenniswerkers.¹ Het doel van Het Nieuwe Werken is tweeledig; namelijk om de organisatie effectiever en efficiënter te laten functioneren, en daarnaast om het werk voor de werknemer leuker te maken. Bijl (2007, 2009) denkt dat deze twee doelen, voor zowel de organisatie als de werknemer, worden behaald wanneer een organisatie minder hiërarchisch wordt vormgegeven, met minder sturing en controle. Aan de werknemer wordt dan meer autonomie, verantwoordelijkheid, flexibiliteit en vertrouwen gegeven. Met de invoering van Het Nieuwe Werken zijn werknemers meer autonoom en zelf verantwoordelijk voor hoe, waar, wanneer, met wie en met welke hulpmiddelen ze hun werk uitvoeren. In het werk wordt op output gecontroleerd en gestuurd, waarbij de werknemer en niet langer het proces centraal staat. De manager treedt op als coach, geeft zijn reflectie en wijsheid aan de werknemer en probeert deze zo goed mogelijk te faciliteren in zijn werkzaamheden. Een belangrijke plaats voor arbeid bij Het Nieuwe Werken is het kantoor, maar er wordt ook elders, buiten de kantoormuren gewerkt (idem.). Deze vorm van werken wordt telewerken genoemd en vormt de kern van Het Nieuwe Werken (Bijl, 2007).

Telewerken kan thuis, op een openbare werkplek, in een buurt- of werkcentrum of geheel mobiel (Kurland & Baily, 1999). Hierbij wordt een gedeelte van de taken die eerder op een centrale werkplek werden uitgevoerd elders uitgevoerd, waarbij gebruik wordt gemaakt van ICT om te communiceren met mensen binnen en buiten de organisatie (Bailey & Kurland, 2002; Bélanger & Collins, 1998; CBS, 2011).

Telewerken als Oplossing

Telewerken vormt de kern van Het Nieuwe Werken. Bijl (2009, p. 9) pretendeert, als “ambassadeur van Het Nieuwe Werken”, dat Het Nieuwe Werken de oplossing is voor de mismatch tussen de wereld waarin we leven en de manier waarop we arbeid organiseren, inrichten en aansturen. Bijl (2007, 2009) doet aan organisaties de belofte dat wanneer ze overstappen op Het Nieuwe Werken, met telewerken als kern, dit de organisatie effectiever en efficiënter zal maken.

Naast de belofte dat Het Nieuwe Werken organisaties effectiever en efficiënter maakt, zal het volgens Bijl (2007, 2009) voor de werknemer ook leuker worden om voor deze organisaties te werken. De mate waarin de werknemer gelukkig is met zijn baan zal toenemen (ibid.), waardoor de arbeidssatisfactie zal stijgen. Arbeidssatisfactie kan wetenschappelijk worden bekeken door gebruik te maken van het Job Characteristics Model (JCM) van Hackman en Oldham (1975, 1976). Het JCM onderscheidt vijf taakkenmerken die bijdragen aan een hogere arbeidssatisfactie, te weten: taakidentiteit, competentievariantie, taaksignificantie, autonomie en feedback. Een verrijking van de taakkenmerken leidt volgens dit model, dat veelvuldig in meta-analyse is bevestigd (Fried & Ferris, 1987; Loher, Noe, Moeller & Fitzgerald, 1985), tot een vergroting van de arbeidssatisfactie (Hackman & Oldham, 1975, 1976).

Positieve en Negatieve Effecten van Telewerken op Arbeidssatisfactie

Bijl (2007) veronderstelt, zonder verdere wetenschappelijke onderbouwing, dat telewerken bijdraagt aan een verhoging van de arbeidssatisfactie. Voor dit verband is volgens de review van Bailey en Kurland (2002), van het onderzoek naar telewerken, echter weinig aanwijzing. Het bewijs dat telewerken tot meer arbeidssatisfactie leidt is ambigu (Golden & Vegas, 2005; Morganson et al., 2010) en aan de relatie worden zowel positieve als negatieve verbanden toegeschreven.

Positief. Aan de ene kant wordt telewerken in verband gebracht met een positieve impact op arbeidssatisfactie (Golden & Veiga, 2005; Morganson et al., 2010). Telewerkers geven aan de vrijheid

¹ Bijl (2009, p. 36-37) definieert een kenniswerker als iemand die vooral met zijn hoofd werkt in plaats van alleen met zijn handen.

en flexibiliteit van deze werkvorm te waarderen (Hill, Hawkins & Miller, 1996), ze ervaren minder onderbrekingen tijdens het werk door bijvoorbeeld collega's (Kurland & Egan, 1999), meer autonomie (Elsbach, 2003) en verrichten minder kleine klusjes op het werk (Welrave & De Bie, 2005). Daarnaast zijn ze minder vaak ziek (Steward, 2000; Vahtera, Kivimaki, Pentti & Theorell, 2000) en ervaren minder mobiliteit- en (Kurland & Egan, 1999) werkstress (Gajendran & Harrison, 2007; Nicholas & Gunzman, 2009; Raghuram & Wiesenfeld, 2004). Het verminderde stressniveau wordt door Schiffrin en Nelson (2010) in verband gebracht met meer satisfactie. Ook geeft telewerken aan werknemers de mogelijkheid om het werk- en privéleven beter op elkaar af te stemmen, waardoor arbeid en zorg beter met elkaar kunnen worden gecombineerd (Golden & Veiga, 2005). Werknemers zijn nu beter in staat hun individuele behoeften te bevredigen, waardoor de kans op conflicten tussen het werk- en privéleven kleiner wordt en de arbeidssatisfactie toeneemt (idem.).

Negatief. Aan de andere kant wordt telewerken in verband gebracht met negatieve aspecten, die de positieve invloed van telewerken op arbeidssatisfactie teniet kunnen doen (Golden & Veiga, 2005). Zo rapporteren Standen, Daniels en Lamond (1999) een toename van conflicten tussen werk- en privéleven, als gevolg van het vervagen van de grens tussen beide sferen. Deze grens vervaagt doordat het werk- en privéleven zich in dezelfde omgeving afspelen en er zo overlap tussen de beide sferen kan ontstaan (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000). Deze overlap leidt tot (meer) stress (Leijnse, 2001). Helemaal nu moderne ICT-voorzieningen het mogelijk maken altijd en overal te werken; het werk blijft altijd aanwezig in het huis en de werknemer is daarbij altijd bereikbaar en beschikbaar (Peters & Van der Lippe, 2007). Het permanent toegang hebben tot werk en het beschikbaar zijn voor werk stimuleert de werknemer om over te werken (idem.). Tachtig procent van de telewerkers werkt dan ook wekelijks (onbetaald) over, terwijl dit bij niet telewerkers slechts vijftig procent is (European Commission, 2000). Peters en Van der Lippe (2007) dragen hiervoor als mogelijke verklaring aan dat telewerkers moeite hebben met balans houden, door een gebrek aan 'checks and balances' en doordat ze zich daarnaast ook willen bewijzen naar hun collega's.

Naast de conflicten tussen werk- en privéleven die in verband worden gebracht met telewerken, wordt er door telewerkers aangegeven dat zij zich ook meer geïsoleerd voelen van hun collega's en management (Cooper & Kurland, 2002; Golden, Veiga & Dino, 2008) en denken minder op de hoogte te zijn van roddels in de organisatie (Rasmussen & Corbett, 2008). Dit kan een negatief effect hebben op de gezondheid van de werknemer. Een verminderde gezondheid ontstaat doordat geïsoleerde werknemers minder context informatie meekrijgen (Duffy, Ganster & Pagon, 2002), waardoor ze beslissingen nemen met minder inzicht, informatie en feedback (Golden et al., 2008). Geïsoleerde werknemers hebben hierdoor minder zelfvertrouwen en maken meer fouten die later hersteld moeten worden. Dit gaat gepaard met toenemende angst (Baumeister & Tice, 1990), eenzaamheid (Jones, 1990) en mogelijk psychologische en/of zelfs lichamelijke klachten (DeWall & Baumeister, 2006). Dit komt de arbeidssatisfactie niet ten goede. Daarnaast nemen, door afwezigheid op kantoor, de sociale interacties met collega's en managers af en de kans op frustraties toe (Golden & Veiga, 2005). Collega's kunnen jaloers zijn op telewerkers en deze groep proberen buiten te sluiten (Roberts, 2001), waardoor bij telewerkers het gevoel kan ontstaan oneerlijk behandeld te worden (Fitzgerald & Winter, 2001). Campione (2008) vindt dan ook een negatief verband tussen telewerken en carrièreontwikkeling en een positief verband voor depressie. De verminderde sociale relaties en het gevoel van isolatie, als gevolg van telewerken, beïnvloeden de ervaren arbeidssatisfactie negatief (Cooper & Kurland, 2002; Golden & Veiga, 2005).

Wetenschappelijke Relevantie

Aan de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie worden zowel positieve als negatieve verbanden toegeschreven en de gevonden specifieke relaties zijn niet eenduidig. Volgens de review van Bailey en Kurland (2002), van het onderzoek naar telewerken, is er dan ook weinig aanwijzing voor een positief verband tussen telewerken en arbeidssatisfactie. Ze stellen dat, hoewel er veel onderzoek is gedaan naar telewerken, de specifieke relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie in de literatuur onderbelicht is. De enkele studies die deze specifieke relatie wel onderzoeken (zie Bailyn, 1989; Bélanger, 1999; DuBrin, 1991; Golden & Vegas, 2005; Morganson, Major, Oborn, Verive &

Heelan, 2010) zijn Amerikaanse en Britse casestudies en deze zijn (statistisch) enigszins beperkt generaliseerbaar. De studies laten zowel een significant positief verband zien (Golden & Vegas, 2005; Morganson et al., 2010) voor de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie, als geen verband (Bailyn, 1989; Bélanger, 1999; DuBrin, 1991). Het bewijs dat telewerken tot meer arbeidssatisfactie leidt is hiermee ambigu (Golden & Vegas, 2005; Morganson et al., 2010) en dient verder onderzocht te worden. In dit onderzoek zal ik, in tegenstelling tot eerder onderzoek, de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie onderzoeken door gebruik te maken van een representatieve dataset.

Verklarende Mechanismen

De wetenschap zoekt voornamelijk niet naar mechanismen om het verschil in richting, voor de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie, te verklaren. Er wordt wel gezocht naar factoren die indirect verband houden met de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie (Bailey & Kurland, 2002). Maar van theorievorming die de directe relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie probeert te verklaren, lijkt geen sprake te zijn. Theorieën die meer inzicht kunnen geven in indirecte factoren, en die de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie beïnvloeden, worden wel gevonden. Voorbeelden hiervan zijn de ‘role scarcity’ hypothese en de ‘Effort-Recovery’ theorie; theorieën die beide eenzelfde aanwijzing geven voor autonomie als mogelijk verklarend mechanisme voor de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie.

Peters en Van der Lippe (2007) halen de ‘role scarcity’ hypothese aan om meer inzicht te krijgen in “the time-pressure reducing potential of telehomeworking”. De ‘role scarcity’ hypothese stelt dat een werknemer meerdere rollen vervult, bijvoorbeeld ook die van partner en/of ouder. Deze rollen zijn met elkaar in competitie om tijd en energie (Greenhaus & Beutell, 1985). Conflicten die hierover ontstaan, worden in verband gebracht met verschillende negatieve werk-, familie- en stress gerelateerde uitkomsten (Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000). De verschillende rollen, met ieder een ander schema, kunnen door de autonomie die telewerken biedt beter op elkaar worden afgestemd (Jenson, 1994). Telewerken biedt zo de mogelijkheid om de druk op schaarse tijd en energie te verkleinen.

In de ‘Effort-Recovery’ (E-R) theorie wordt een tweede verklaring gevonden waarom telewerken bijdraagt aan een betere balans tussen werk- en privéleven. Volgens de E-R theorie houdt het verrichten van arbeid verband met een korte psychofysiologische reactie, zoals een verhoogde hartslag en een toename in de afgifte van (stress)hormonen (Meijman & Mulder, 1998). Deze reactie is adaptief; het zorgt voor een goede uitvoering van een taak. Als een werknemer nog niet volledig is hersteld, maar al wel weer moet werken, krijgt deze te maken met cumulatieve negatieve effecten en dient vervolgens langer te herstellen. Indien de herstelperiode (tijdens het werk) te kort is, kan dit leiden tot stress en/of psychosomatische klachten. Van een werknemer wordt dan te veel gevraagd en/of deze heeft niet de mogelijkheid om zijn werkstrategie zelf aan te passen, door bijvoorbeeld een minder veeleisende taak te doen (Geurts, Taris, Kompier, Dijkers, Hooff & Van Kinnunen, 2005). Wanneer herstel (gedeeltelijk) uitblijft, kan dit op de lange termijn leiden tot een slechtere gezondheid en een lager geluksniveau (Sluiter, Frings-Dresen, Van der Beek & Meijman, 2001).

In beide theorieën lijkt de factor autonomie een sleutelpositie in te nemen. Omdat de telewerker meer mogelijkheden heeft om zijn werkzaamheden zelf in te delen, kan deze zo de druk op diens schaarse tijd en energie verkleinen. Tevens geeft dit de werknemer de tijd om te herstellen tussen taken door. Op deze manier kan autonomie bijdragen aan de arbeidssatisfactie van de werknemer.

Onderzoeksvraag

In dit onderzoek kijk ik op welke manier telewerken en arbeidssatisfactie aan elkaar gerelateerd zijn en hoe autonomie een verklaring vormt voor dit verband. Morganson et al. (2010) vonden in een recente casestudie een positief verband voor de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie, maar stellen dat het mechanisme achter het verband tussen telewerken en arbeidssatisfactie nog niet duidelijk is. Ze geven aan dat wanneer vervolgonderzoek zich richt op de rol van autonomie en

flexibiliteit van werknemers, er meer begrip zal ontstaan over de mechanismen hoe telewerken tot meer arbeidssatisfactie leidt. Dit onderzoek grijpt de suggestie van Morganson et al. (2010) aan en heeft dan ook als doel om meer richting te geven aan de discussie over de specifieke relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie en de rol van autonomie als verklarend mechanisme in het bijzonder.

Dit gebeurt door de stelling van Bijl (2007), dat telewerken door een vergroting van de autonomie leidt tot meer arbeidssatisfactie, te testen. Hiervoor wordt gebruikt gemaakt van representatieve data, waardoor nu voor het eerst (statistisch) generaliserende uitspraken kunnen worden gedaan over een positieve dan wel negatieve bijdrage van telewerken op de arbeidssatisfactie van de Nederlandse werknemer. De gebruikte data zijn afkomstig van de “4th European Working Conditions Survey” (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2005), waarvan de gegevens eind 2005 door middel van face-to-face enquêtes zijn verzameld. De populatie bestaat uit inwoners van alle toenmalige vijftientig EU-lidstaten plus de kandidaat-leden Roemenië en Bulgarije, Kroatië, Turkije, Zwitserland en Noorwegen. Alle geïnterviewden zijn vijftien jaar en ouder, waaronder 1025 wel en niet telewerkende Nederlanders.

De relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie wordt onderzocht door middel van (logistische) regressieanalyse (Field, 2009). Met behulp van het JCM (Hackman & Oldham, 1976) wordt gekeken of de positieve dan wel negatieve relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie, kan worden toegeschreven aan de door Bijl (2007) voorspelde verhoging van de autonomie. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Op welke manier zijn telewerken en arbeidssatisfactie in Nederland aan elkaar gerelateerd en hoe vormt de individueel ervaren autonomie een verklaring voor dit verband?

Maatschappelijke Relevantie en Gevolgen

Met het beantwoorden van deze onderzoeksvraag, wordt tevens een antwoord gegeven op de vraag of de toenemende trend van steeds meer telewerkers een positieve bijdrage levert aan de arbeidssatisfactie van de Nederlandse werknemer. Nederland lijkt overtuigd te zijn van deze positieve werking van telewerken. In Nederland groeit namelijk al jaren het aantal tele- (CBS, 2009) en kenniswerkers (De Beer, 2001) en de verwachting is dat deze trend zal doorzetten (Dagevos, 2004; Jolink & Vromen, 2000). Bijl (2007, 2009) stelt dat steeds meer mensen plaats- en tijdsafhankelijk arbeid kunnen verrichten, omdat ze 'voornamelijk met hun hoofd werken'. Dit wordt bevestigd door het groeiende aantal telewerkers dat in alle bedrijfssectoren wordt waargenomen (CBS, 2011; Commission of the European Communities, 2008). In 2003 maakten zeven procent van de werknemers in Nederland met enige regelmaat extern, via een internetverbinding, gebruik van de ICT-systemen van het bedrijf (CBS, 2005a). In 2009 is het percentage telewerkers gestegen naar negentien procent (CBS, 2009). Nederland staat in deze groei niet alleen, want ook in andere (westerse) landen krijgt telewerken een steeds prominentere rol binnen organisaties (Hill, Ferris & Martinson, 2003).

Niet alleen het bedrijfsleven maar daadwerkelijk alle sociale partners omarmen het telewerken (idem.), waarmee het een permanente plaats in de Nederlandse maatschappij lijkt te hebben ingenomen. Deze positie wordt versterkt nu GroenLinks in navolging van ‘Framework Agreement on Telework’ (idem.) bezig is met een wetsontwerp dat telewerken tot een recht maakt voor de Nederlandse werknemer (Tweede Kamer, 2009).

Telewerken wordt gestimuleerd door de staat, werkgevers- en werknemersorganisaties, omdat het in verband wordt gebracht met vele voordelen. Werkgevers stimuleren telewerken in een poging de kosten te verlagen om zo tot meer efficiëntie te komen (Rasmussen & Corbett, 2008). Ten eerste kunnen kosten worden bespaard op facilitaire uitgaven. Immers wanneer er minder werknemers aanwezig zijn op kantoor kan het bedrijf af met minder werkplekken, parkeerplaatsen en vierkante meters werkruimte; hetgeen op zichzelf weer leidt tot besparingen op onderhoud en verwarming. Ten tweede wordt aangenomen dat werknemers productiever zijn wanneer ze telewerken (Bijl, 2007, 2009; Welrave & De Bie, 2005).

De staat stimuleert telewerken om zo op kosten voor de kinderopvang en het milieu te besparen. Door telewerken kunnen arbeid en zorgtaken beter met elkaar worden gecombineerd (Golden & Veiga, 2005), waardoor burgers een minder groot beroep op de kinderopvang zullen doen (TNS NIPO, 2010). De kosten voor het milieu worden verlaagd doordat telewerken bijdraagt aan het verminderen van files, die door hun vermeerderde CO² uitstoot vervuilend zijn (idem.). Daarbij hebben files een negatieve economische invloed (Hankel, 2010).

De voordelen en verwachtingen vanuit de werkgevers en de staat zijn helder, echter de voordelen voor de werknemer zijn lang niet zo duidelijk. Telewerken wordt immers, zoals eerder aangegeven, in verband gebracht met zowel voor- als nadelen voor een werknemer. Een duidelijke positieve relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie is er dan ook niet (Bailey & Kurland, 2002) en naar de (verklarende) mechanismen die hierbij een rol spelen, blijft het gissen (Morganson et al., 2010). Met dit onderzoek hoop ik meer richting te geven aan de discussie over de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie en de rol van autonomie als verklarend mechanisme in het bijzonder. Hiermee hoop ik tevens een bijdrage te leveren aan meer inzicht hoe we, als (Nederlandse) samenleving, zo gelukkig mogelijk met elkaar kunnen werken en leven. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen dan ook door de sociale partners en de staat worden gebruikt, wanneer deze beleid maken voor de verdere toepassing en expansie van telewerken.

Het onderzoek is op de volgende manier vormgegeven: in de hierop volgende paragraaf wordt de door Bijl (2007, 2009) veronderstelde positieve relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie bekeken en in het licht geplaatst van het JCM (Hackman & Oldham, 1975, 1976); in de hypothese wordt voor de positieve relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie, mediatie door autonomie verondersteld. In paragraaf drie wordt de toetsingsopzet weergegeven door middel van (logistische) regressie. De resultatensectie laat data zien die de mediatie-these niet lijken te ondersteunen. De discussie, waarin het JCM gebruikt wordt om in te gaan op mogelijke verklaringen hiervoor, vormt de afsluiting.

THEORIE

In deze paragraaf wordt de gebruikte theorie voor dit onderzoek in drie stappen uiteengezet. Als eerste wordt er een vergelijking gemaakt tussen de terminologie van Bijl (2007, 2009) en de heersende wetenschappelijke opvattingen. Daarna wordt de redenering van Bijl (2007, 2009) uiteengezet en in een wetenschappelijk kader geplaatst met behulp van de (eerste drie) condities voor mediatie van Preacher en Leonardelli (2001). Afsluitend wordt het JCM (Hackman & Oldham, 1975, 1976) gebruikt om een verwachting uit te spreken over de vermeende positieve relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie, en de mediërende rol van autonomie in dit verband.

Bijl vs. het Wetenschappelijk Discours

Bijl (2007, 2009) poneert, zowel in zijn eerste boek “Het Nieuwe Werken - Op weg naar een productieve kenniseconomie”, als in zijn tweede boek “Aan de slag met Het Nieuwe Werken”, de stelling dat Het Nieuwe Werken het werk(en) leuker maakt. Het werk wordt leuker doordat een werknemer zelf de autonomie krijgt om te beslissen hoe, waar, wanneer, met wie en met welke hulpmiddelen deze zijn werk uitvoert. Bij een toename van de autonomie wordt het werk uitdagender en neemt ook de arbeidssatisfactie van de werknemer toe, althans volgens de aanname van Bijl.² Illusterend voor deze gedachte is het onderstaande citaat uit het tweede boek van Bijl “Aan de slag met Het Nieuwe Werken”:

² Zijn bewering gaat verder dan dat door het toegenomen geluk alleen de individuele werknemer profijt heeft; zo stelt Bijl (2009, p. 29) dat naast de werknemer ook zijn (directe) privéomgeving, de organisatie waarin hij werkt, zijn ketenpartners en uiteindelijk de maatschappij ervan profiteren.

“De stelling die Het Nieuwe Werken poneert is de volgende: organisaties zullen effectiever en efficiënter worden (en leuker om voor te werken) door de werknemer meer vrijheid te geven in *hoe* die zijn werk doet, *waar* hij dat werk doet, *wanneer* hij dat werk doet, met welke *hulpmiddelen* hij dat doet en met *wie* hij daarbij samenwerkt. Door die *toegenomen vrijheid* wordt werken zinvoller, *leuker* en uitdagender en gaat die werknemer aan het werk, niet alleen omdat hij dat moet, maar ook omdat hij dat graag wil.” (Bijl, 2009, p. 29)

In het bovenstaande citaat zijn, in het kader van dit onderzoek, ter verduidelijking en ten behoeve van de leesbaarheid, zeven (kern)woorden gecursiveerd: ‘hoe’, ‘waar’, ‘wanneer’, ‘hulpmiddelen’, ‘wie’, ‘toegenomen vrijheid’ en ‘leuker’. Wanneer er wordt stilgestaan bij de (afzonderlijke) woorden in het citaat, krijgt een werknemer door Het Nieuwe Werken meer vrijheid om zelf aan te geven hoe, waar, wanneer, met wie en met welke hulpmiddelen deze zijn werkzaamheden wil uitvoeren, waardoor deze het werk leuker vindt.

Telewerken. De vrijheid om zelf te kunnen bepalen waar er wordt gewerkt, wordt ingegeven door en theoretisch verwoord als ‘telewerken’. Deze benaming wordt ondersteund door de gedachten, die Bijl in zijn twee boeken naar voren brengt met in het bijzonder het volgende citaat uit zijn eerste boek “Het Nieuwe Werken, op weg naar een productieve kenniseconomie”:

“Telewerken of ‘breng het werk naar de mens in plaats van de mens naar het werk’ is een van de motto’s van het nieuwe werken” (Bijl, 2007, p. 49).

Bijl (2007, 2009) beschrijft telewerken verder als werken op afstand, waarbij een gedeelte van de taken, die eerst op kantoor plaatsvonden, nu elders worden verricht. Arbeid verplaatst zich hierdoor naar de mensen toe, waarbij ICT-technologie wordt gebruikt om te communiceren met de interne en externe organisatieomgeving. Deze beschrijving komt overeen met het heersende wetenschappelijk discours ten aanzien van telewerken. Zowel Bailey en Kurland (2002), als Gajendran en Harrison (2007) beschrijven in hun meta-analyses telewerken als een alternatieve vorm van werken, waarbij een werknemer werk, dat normaal op een vaste werkplek werd verricht, nu voor tenminste een gedeelte van de tijd ergens anders uitvoert. Bij de werkzaamheden wordt gebruik gemaakt van ICT-technologie om te communiceren met mensen binnen en buiten de organisatie: in de trein, thuis of bij de koffietent op de hoek.

Autonomie. Tegelijkertijd neemt door de nieuwe vorm van (tele)werken de vrijheid voor een werknemer toe om niet alleen meer zelfstandig te mogen bepalen waar deze wil werken, maar ook wanneer, met wie en hoe c.q. met welke hulpmiddelen (Bijl, 2007, 2009). Deze toegenomen vrijheid in keuze wordt theoretisch verwoord als (meer) autonomie. De huidige wetenschap lijkt de visie van Bijl op autonomie te delen. Zo spreken Berings en Steen (2007) over autonomie als de vrijheid waarin de werknemer zelf kan bepalen hoe hij zijn werk wil uitvoeren. Autonomie wordt door Gajendran en Harrison (2007) gezien als de vrijheid om de keuze te maken hoe en waar er wordt gewerkt. Hackman en Oldham (1975, 1976) typeren autonomie als de vrijheid die een baan aan de werknemer geeft, om zelf zijn werkschema te maken en te beslissen welke procedure deze hanteert in het uitvoeren van zijn taken. Spector (1986) komt in zijn meta-analyse tot een soortgelijke beschrijving; autonomie is de perceptie van een werknemer in hoeverre deze invloed kan hebben op hoe en wanneer deze een bepaalde taak uitvoert.

Arbeidssatisfactie. Door de toegenomen autonomie zal het werk leuker worden (Bijl, 2007, 2009), hetgeen theoretisch wordt verwoord als (een stijging van de) arbeidssatisfactie. Arbeidssatisfactie wordt door Hackman en Oldham (1975) beschreven als de mate waarin een werknemer gelukkig is met zijn baan. Weiss (2002) stelt dat arbeidssatisfactie kan worden gedefinieerd als een positief (of negatief) oordeel dat een werknemer heeft over zijn of haar baan.

De omschreven betekenis die Bijl (2007, 2009) toekent aan telewerken, autonomie en arbeidssatisfactie komt overeen met de betekenis die algemeen in de wetenschap wordt geaccepteerd. Tabel 1 geeft een overzicht van de redenering van Bijl en de theoretische verwoording. Nu het

Tabel 1
De Theoretische Verwoording van de Redenering van Bijl

Bijl	Theoretisch
Waar	Telewerken
Wanneer	
Met wie	Autonomie
Hoe/met welke hulpmiddelen	
Leuker	Arbeidssatisfactie

duidelijk is dat Bijl en de wetenschap eenzelfde terminologie aanhouden, kan worden overgegaan tot het plaatsen van Bijl's redenering in een wetenschappelijk kader.

De Redenering van Bijl

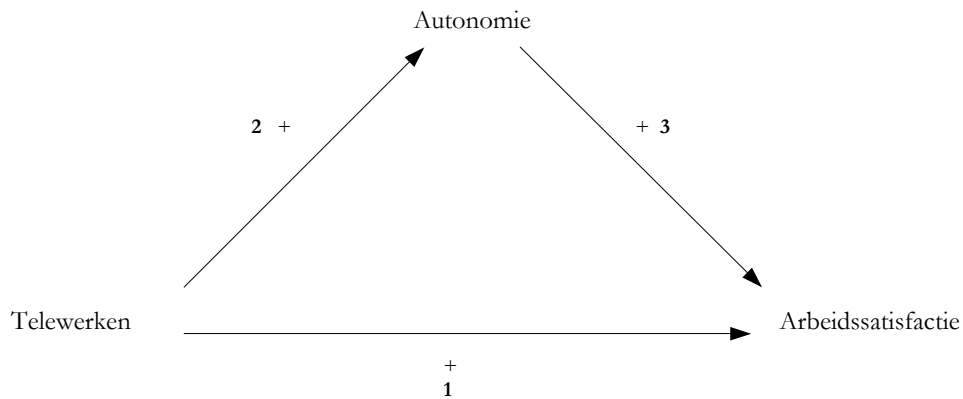
De redenering van Bijl kan als tweeledig worden gezien. Ten eerste stelt hij dat telewerken leidt tot meer arbeidssatisfactie. Ten tweede stelt hij dat de stijging van de arbeidssatisfactie ontstaat, doordat telewerkers meer autonomie ervaren. Autonomie medieert (dan) het verband tussen telewerken en arbeidssatisfactie. Volgens Preacher en Leonardelli (2001) is er over het algemeen sprake van mediatie wanneer aan vier condities wordt voldaan. Telewerken dient een significant effect te hebben op arbeidssatisfactie, wanneer autonomie niet wordt meegenomen in het statistisch model (conditie 1). Daarnaast dient telewerken een significante invloed te hebben op autonomie (conditie 2). Autonomie moet op zijn plaats een uniek significant effect hebben op arbeidssatisfactie (conditie 3) en het effect van telewerken op arbeidssatisfactie dient kleiner te worden, wanneer autonomie wordt toegevoegd aan het model (conditie 4). Als van al deze vier condities sprake is, beïnvloedt telewerken de ervaren autonomie en geeft autonomie het effect 'door' aan arbeidssatisfactie. De relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie wordt dan (gedeeltelijk) verklaard door autonomie.

In figuur 1 zijn de assumpties van Bijl (2007, 2009) schematisch weergegeven. De cijfers vertegenwoordigen de verschillende bijbehorende condities van Preacher en Leonardelli (2001), de somtekens geven de veronderstelde positieve richting van de verbanden aan.

Eerst zal worden ingegaan op de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie (conditie 1). Daarna wordt de mediatie in twee stappen besproken: eerst wordt aandacht besteed aan de relatie tussen telewerken en autonomie (conditie 2), vervolgens aan de relatie tussen autonomie en arbeidssatisfactie (conditie 3), waarna een hypothese wordt afgeleid.

Conditie 1 Telewerken → Arbeidssatisfactie. Morganson et al. (2010) vonden recentelijk een positief verband voor de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie. Eerder (beperkter) onderzoek vond echter geen significante relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie (Bailyn, 1989; Bélanger, 1999; DuBrin, 1991), hoewel vele andere onderzoekers en auteurs uit het bedrijfsleven (o.a. Barrett, 2008; Brownson, 2004) telewerken wel in verband brachten met een stijging van de arbeidssatisfactie. Golden en Veiga vonden in 2005 ook een positief verband tussen telewerken en arbeidssatisfactie. Ze onderzochten, in een poging de ambigue relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie op te lossen, de invloed van het aantal uren telewerken per week. Ze vonden een inverse U-verband: telewerken leidt tot meer arbeidssatisfactie, maar neemt iets af naarmate er meer dan vijftien uur per week wordt getelewerkt.

Figuur 1. Assumpties van Bijl Schematisch Weergegeven



Gajedran en Harrison (2007) concludeerden in “The Good, the Bad and the Unkown About Telecommuting”, dat telewerken voornamelijk een goede ontwikkeling is, die bijdraagt aan de arbeidssatisfactie van werknemers. Op eerder onderzoek wordt door Bailey en Kurdland (2002) methodologische kritiek geuit. In de huidige wetenschap lijkt het idee te bestaan dat telewerken bijdraagt aan meer arbeidssatisfactie. De verwachting die dan ook wordt uitgesproken, is dat telewerkers meer arbeidssatisfactie ervaren.

Conditie 2 Telewerken → Autonomie. Telewerken, het werken op een andere locatie, kan mede door de ICT-technologie, waar en wanneer de werknemer wil, weg van managers en collega’s. Omdat de werknemer zowel fysiek als mentaal verwijderd is van directe supervisie, ervaart deze hierdoor vrijheid en discretie in zowel het uitvoeren van zijn taken (DuBrin, 1991), als in het reageren op verzoeken van anderen (Kurland & Egan, 1999). Feldman en Gainey (1997) vonden dan ook dat een werknemer die telewerkt meer autonomie ervaart dan een werknemer die niet telewerkt.

Wanneer een werknemer namelijk thuis of op een derde werkplek werkt, is deze zelf in staat zijn werkomgeving in te richten. Zo kan de werknemer controle uitoefenen over bijvoorbeeld de temperatuur, de verlichting en zijn pauzes. Deze elementen dragen bij aan een vergroting van het gevoel van autonomie van de werknemer (Elsbach, 2003; Standen et al., 1999). Organisaties die hun werknemers de mogelijkheid bieden om elders te werken, los van directe supervisie, geven hiermee een blijk van vertrouwen in het autonoom functioneren van de werknemer (Scandura & Lankau, 1997).

Dat telewerken tot meer autonomie leidt, werd recentelijk door Gajedran en Harrison (2007) bevestigd in hun meta-analyse van zesenvestig studies. Studies die een negatieve impact van telewerken op autonomie beschrijven zijn niet gevonden.

Conditie 3 Autonomie → Arbeidssatisfactie. Een wetenschappelijke theorie die aansluit bij het tweede gedeelte van de bewering van Bijl (2007, 2009) is het JCM van Hackman en Oldham (1975, 1976). Deze theorie beschrijft onder meer de relatie tussen toenemende autonomie en een stijgende arbeidssatisfactie. Hackman en Oldham (1975) maken in hun theorie een onderscheid tussen verschillende taakkenmerken. Deze taakkenmerken kunnen ‘verrijkt’ worden, wanneer er aan werkzaamheden kenmerken worden toegevoegd, die de groeibehoefte van de werknemer aanspreekt; de taakkenmerk wordt dan meer door de werknemers ervaren.

Het JCM (Hackman & Oldham, 1975, 1976) stelt, dat wanneer de taken van een baan verrijkt worden, waardoor de baan uitdagender wordt, de (individuele) arbeidssatisfactie stijgt. Hackman en Oldham (1975, 1976) onderscheiden in het JCM vijf taakkenmerken die bijdragen aan een hogere arbeidssatisfactie, te weten: taakidentiteit, competentievariantie, taaksignificantie, autonomie en feedback. De vijf taakkenmerken beïnvloeden de ervaren zingeving, verantwoordelijkheid en kennis van het resultaat. Wanneer deze psychologische staten meer ervaren worden, stijgt de

arbeidssatisfactie. Een toename van de psychologische staten volgt uit de verrijking van de taakkenarakteristieken. De vijf taakkenarakteristieken tezamen vormen de motiverende potentieelscore (MPS). De MPS kan berekend worden door middel van de volgende formule:

$$\frac{\text{Taakidentiteit} + \text{Competentievariantie} + \text{Taaksignificantie}}{3} \times \text{Autonomie} \times \text{Feedback} = \text{MPS}$$

Aan de vijf taakkenarakteristieken die de ervaren arbeidssatisfactie beïnvloeden, stellen Hackman en Oldham (1975, 1976) drie beperkende voorwaarden. Wanneer een werknemer geen behoefte heeft aan groei, niet beschikt over voldoende competenties om de taakverrijking aan te kunnen of moet werken onder slechte fysieke en/of sociale omstandigheden, draagt een verrijking niet meer bij aan een toename van de arbeidssatisfactie.

In dit onderzoek wordt aangenomen dat in Nederland van deze drie beperkende condities geen sprake is. Immers, wanneer een werknemer geen behoefte heeft aan groei zal deze niet zelf zijn taken (laten) verrijken. De Nederlandse werknemer is daarnaast per wet beschermd tegen een werkgever die hem dwingt om tegen zijn zin te telewerken. Eenzelfde bescherming geldt voor het werken onder slechte fysieke en sociale omstandigheden. Deze bescherming wordt in Nederland gewaarborgd door onder andere de Arbo-wetgeving (Derks, Agterber, Beumer & Weel, 2011). Een werknemer die competenties mist om een taakverrijking aan te kunnen, zal niet (voor lange duur) worden verrijkt, omdat deze zijn werk dan niet goed zal uitvoeren.

Hoewel er kritiek is geuit (Roberts & Glick, 1981; Steers & Mowday, 1977), is het JCM veelvuldig in meta-analyse bevestigd (Fried & Ferris, 1987; Loher et al., 1985) en ondersteunt de overgrote meerderheid van de wetenschap de validiteit van het model (Behson & Florenzet, 2000). Vanuit het JCM leidt een toename van de autonomie tot een toename van de arbeidssatisfactie. Ook andere auteurs vinden een positief verband tussen een toename van de autonomie en vergroting van de arbeidssatisfactie (o.a. Arhes, 1991). Katsikea, Theodosiou, Perdakis en Kehagias (2011) en Schjoedt (2009) maken in recent onderzoek gebruik van het JCM en vinden tevens een positief verband tussen autonomie en arbeidssatisfactie. Zuger (2004) brengt een verkleining van de autonomie in verband met meer dissatisfactie. Layard (2011) geeft in zijn boek "Happiness lessons from a new science" weer dat alleen al het vertrouwen, dat uitgaat van het autonoom laten functioneren van de werknemer, op zichzelf al bijdraagt aan meer geluk.

Het is nu duidelijk dat er vanuit de literatuur een positieve relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie mag worden verwacht. Daarnaast wordt er tevens een positief verband gevonden voor zowel de relatie tussen telewerken en autonomie, als mede de relatie tussen autonomie en arbeidssatisfactie. Vanuit het bovenstaande wordt dan ook de verwachting uitgesproken dat autonomie de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie medieert. De volgende hypothese is afgeleid:

H: *Autonomie medieert het positieve verband tussen telewerken en arbeidssatisfactie*

DATA, OPERATIONALISATIES en METHODE

Data

De data uit de "4th European Working Conditions Survey" (EWCS) zijn gebruikt voor het toetsen van de hypothese. Deze survey is uitgevoerd door de "European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions" (EUROFOND), een onafhankelijke organisatie van de Europese Unie. Het doel van de EWCS is om vijfjaarlijks een overzicht te genereren van de

werkomstandigheden in de Europese Unie (EUROFOND, 2007). Hiervoor zijn voor de vierde survey, van september tot november 2005, 29.680 face-to-face interviews gehouden in alle toenmalige vijftientig EU-lidstaten plus aankomende leden Roemenië en Bulgarije, Kroatië, Turkije, Zwitserland en Noorwegen. De random samples zijn representatief voor ieder land.

Operationalisaties

In dit onderzoek ben ik specifiek geïnteresseerd in het toetsen van de gedachten van Bijl (2007, 2009): leidt telewerken tot meer arbeidssatisfactie en medieert autonomie dit verband? De afhankelijke variabele arbeidssatisfactie, de onafhankelijke variabele telewerken en de mediërende variabele autonomie zijn hieronder geoperationaliseerd. Daarna worden de controlevariabelen besproken.

De *afhankelijke variabele* is arbeidssatisfactie. Arbeidssatisfactie kan volgens Weiss (2002) zowel positief als negatief worden gedefinieerd en heeft betrekking op het oordeel dat een werknemer heeft over zijn of haar baan; de mate waarin iemand gelukkig is (Hackman & Oldham, 1975). De afhankelijke variabele arbeidssatisfactie wordt geoperationaliseerd in het item: “Bent u in het algemeen heel tevreden, tevreden, niet erg tevreden of helemaal niet tevreden over de werkomstandigheden van uw belangrijkste betaalde werk?”. Deze vier antwoordcategorieën zijn samengenomen tot de categorieën gelukkig, 1 en ongelukkig, 0.

De *onafhankelijke variabele* is telewerken. Telewerken is volgens Bailey en Kurland (2002) al het werk dat niet op de centrale werkplek gebeurt en waarbij gebruik wordt gemaakt van ICT om te kunnen communiceren met mensen binnen en buiten de organisatie; thuis, op een openbare werkplek, in een buurt- of werkcentrum of geheel mobiel (Kurland & Baily, 1999). De variabele telewerken is gemeten met de vragen: “In welke mate maken de volgende activiteiten deel uit van uw belangrijkste betaalde werk...?” - “Telewerken bij u thuis met een computer” - “Werkt op ander plaats dan thuis of bedrijfs/organisatieterrein”. Voor het meten van de mate waarin iemand telewerkt, thuis of elders, is een schaal gemaakt door de bijbehorende items samen te voegen en op te tellen tot een nieuwe schaal. De schaal van telewerken loopt van 0, iemand telewerkt nooit, tot 6, iemand telewerkt altijd.

De *mediërende variabele* is autonomie en bestaat uit drie items. Autonomie wordt door Bijl (2007, 2009) beschreven als de ruimte die een werknemer krijgt om zelf te beslissen hoe, waar, wanneer, met wie en met welke hulpmiddelen deze zijn werk uitvoert. Als autonomie worden dan ook de volgende items aangemerkt: “U heeft invloed op de keuze van uw medewerkers”; “U kan pauzeren wanneer u wil”; “U kan uw eigen ideeën in uw werk toepassen”. Een homogeniteitanalyse laat een Cronbach’s alfa van 0,59 zien. De samenhang tussen de variabelen is niet sterk, maar ook niet dusdanig klein dat het problematisch is (Baarda, De Goede & Van Dijkum, 2007). Om de mate van ervaren autonomie weer te geven, zijn de scores van de drie items opgeteld. De schaal van autonomie loopt van 1, waarbij bijna nooit autonomie wordt ervaren in het uitvoeren van het werk, tot en met 13, waarbij bijna altijd autonomie wordt ervaren in het uitvoeren van het werk. In tabel 2 wordt een overzicht gegeven van alle variabelen en hun operationalisaties.

Omdat het onderzoek over de individuele werknemer gaat, zijn er in het model drie controlevariabelen opgenomen die mogelijk van invloed zijn op het ervaren van autonomie en arbeidssatisfactie. Reiner en Zhao (1999) vonden dat demografische variabelen, als geslacht en leeftijd, weinig impact hebben op arbeidssatisfactie. Een indirect effect werd echter wel gevonden, doordat demografische variabelen effect hebben op de mediërende werkkenmerken. Schjoedt (2009) deed onderzoek naar het verschil in arbeidssatisfactie tussen zelfstandige ondernemers en top managers, die niet zelf het bedrijf zijn begonnen. Hierbij maakte hij gebruik van het JCM en vond dat zelfstandigen meer autonomie en arbeidssatisfactie ervaren. Hierdoor zal gecontroleerd worden op: geslacht, leeftijd en type arbeid, het werken als zelfstandige of als werknemer.

Tabel 2
De Theoretische Verwoording van de Redenering van Bijl Geoperationaliseerd

Bijl	Theoretisch	Operationalisaties
Waar	Telewerken	In welke mate maakt telewerken bij u thuis met een computer en werk op andere plaats dan thuis of bedrijfs/organisatieterrein deel, uit van uw belangrijkste betaalde werk?
Wanneer Met wie Hoe/met welke hulpmiddelen	Autonomie	U kan pauzeren wanneer u wil U heeft invloed op de keuze van uw medewerkers U kan uw eigen ideeën in uw werk toepassen
Leuker	Arbeidssatisfactie	Bent u in het algemeen heel tevreden, tevreden, niet erg tevreden of helemaal niet tevreden over de werkomstandigheden van uw belangrijkste betaalde werk?

De analyse van dit onderzoek beperkt zich tot Nederland. Alle 1025 geïnterviewden zijn daar woonachtig, werkend en ten minste vijftien jaar oud. Van deze groep telewerkt 54,4 procent niet tot bijna nooit. Daarentegen werkt 19,3 procent bijna altijd tot voortdurend thuis of op een andere locatie. Het percentage werknemers dat bijna nooit autonomie ervaart in de keuze van collega's, pauzemomenten en het toepassen van eigen ideeën in het werk is 21,2 procent, tegen 23,4 procent die dit eigenlijk altijd ervaren. Het merendeel, 55,4 procent van de werknemers in de populatie ervaart soms tot vaak autonomie in zijn of haar werk. Het oordeel over het werk in zijn algemeenheid is positief; het overgrote merendeel van de respondenten is gelukkig met zijn baan, 898 gelukkige om 127 ongelukkige respondenten.

De Nederlandse populatie bestaat uit 500 mannen en 525 vrouwen. Van deze groep bevindt 75,1 procent zich in de leeftijdscategorie van 25 tot en met 54 jaar. Van alle respondenten werkt 88,1 procent in loondienst, de overige 114 mensen zijn zelfstandigen. Missings op de gebruikte variabele zijn er nauwelijks tot niet, met een uitzondering van drieënvijftig missings op het samengestelde item autonomie.

Methodie

De toetsing van de gedachten van Bijl (2007, 2009) vindt, aan de hand van condities voor mediatie van Preacher en Leonardelli (2001), plaats door middel van (logistische) regressie (Field, 2009). Er is gekozen voor een logistische regressie, omdat de afhankelijke variabele arbeidssatisfactie bestond uit vier antwoordcategorieën. Hierdoor is er geen middencategorie en kan de variabele niet normaal verdeeld zijn. Een standaard regressie dient dan niet te worden gebruikt. Voor de logistische regressie is arbeidssatisfactie samengevoegd tot twee categorieën, gelukkig en ongelukkig. Om te kijken of er sprake is van mediatie door autonomie, voor de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie, wordt er gebruik gemaakt van de condities voor mediatie van Preacher en Leonardelli (2001). Eerst wordt er gekeken of telewerken een significant effect heeft op arbeidssatisfactie (conditie 1). Om te kijken of autonomie en de controlevariabelen van invloed zijn op het verband tussen telewerken en arbeidssatisfactie, zijn er drie modellen gemaakt. Door middel van logistische regressie wordt er in het eerste model gekeken hoe telewerken zich verhoudt tot arbeidssatisfactie. In model twee wordt autonomie toegevoegd aan de analyse, in model drie komen daar ook nog de controlevariabelen bij. Vervolgens wordt er gekeken of telewerken een significante invloed heeft op autonomie (conditie 2). Daarna wordt, door middel van logistische regressie, gekeken of telewerken een uniek significant

Tabel 3
Overzichtstabel van de Conditie met zijn Bijbehorende Methode en Relatie

Conditie	Methode	Relatie
1	Logistische regressie	Telewerken → Arbeidssatisfactie
2	Regressie	Telewerken → Autonomie
3	Logistische regressie	Autonomie → Arbeidssatisfactie
4	Logistische regressie	Telewerken & Autonomie → Satisfactie

effect heeft op arbeidssatisfactie (conditie 3). Daarna kan (grofweg) de effectgrootte worden bepaald door te kijken naar het effect van telewerken op arbeidssatisfactie, wanneer autonomie wordt toegevoegd aan het model (conditie 4).

Deze manier van toetsing maakt het mogelijk te kijken naar de significantie van iedere afzonderlijke variabele. Tabel 3 geeft een overzicht van iedere conditie met zijn bijbehorende relatie en passende methode van toetsing. Wanneer er sprake is van de bovenstaande vier condities kan het mediatie-effect exact worden vastgesteld met behulp van een Sobel test (MacKinnon, Warsi & Dwyer, 1995).

RESULTATEN

De resultaten van toetsing worden per conditie, van Preacher en Leonardelli (2001) voor mediatie, besproken. Volgens de algemene vuistregels van Preacher en Leonardelli (2001) is er in deze casus sprake van mediatie wanneer aan de volgende vier condities is voldaan:

1. telewerken heeft een significant effect op arbeidssatisfactie, wanneer autonomie niet wordt meegenomen in het model;
2. telewerken heeft een significante invloed op autonomie;
3. autonomie heeft een uniek significant effect op arbeidssatisfactie;
4. het effect van telewerken op arbeidssatisfactie wordt kleiner, wanneer autonomie wordt toegevoegd aan het model.

De hypothese luidde: “*Autonomie medieert het positieve verband tussen telewerken en arbeidssatisfactie*”. Op basis van tabel 4 wordt de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie (conditie 1) geïnterpreteerd. In tabel 5 zijn ook de relaties tussen telewerken en autonomie (conditie 2) en de relatie tussen autonomie en arbeidssatisfactie (conditie 3) weergegeven. Conditie 4 stelt, bij mediatie, de effectgrootte vast. Van mediatie is, zoals hieronder zal blijken, echter geen sprake en zal daarom ook niet (verder) worden besproken.

Conditie 1 Telewerken → Arbeidssatisfactie

Gekeken wordt of telewerken een significant effect heeft op arbeidssatisfactie. Om te kijken of autonomie en de controlevariabelen van invloed zijn op het verband tussen telewerken en arbeidssatisfactie, zijn er drie modellen gemaakt. In tabel 4 zijn de resultaten van toetsing van drie modellen weergegeven. Het eerste model laat zien of de onafhankelijke variabele telewerken een voorspellende factor is voor de afhankelijke variabele arbeidssatisfactie. Het tweede model voorspelt voor de onafhankelijke variabele telewerken en de ‘mediërende’ variabele autonomie of een

Tabel 4
Toetsresultaten van Regressiemodellen voor de Logit van Arbeidssatisfactie, conditie 1

	Model 1		Model 2		Model 3	
	B (s.e.)	Exp(B)	B (s.e.)	Exp(B)	B (s.e.)	Exp(B)
Telewerken	0,04 (0,05)	1,04	0,02 (0,05)	1,02	0,03 (0,05)	1,04
Autonomie			0,14** (0,03)	1,15	0,15** (0,30)	1,16
Geslacht					0,31 (0,21)	1,36
Leeftijd					- 0,14 (0,12)	0,87
Type arbeid					- 0,14 (0,43)	0,87
-2log likelihood	767		700		695	
Nagelkerke R ²	0,002		0,043		0,050	

Bron: EWCS

** p < 0,01

respondent die tot deze groep(en) behoort, arbeidssatisfactie ervaart. Het derde model doet hetzelfde, maar dan met toevoeging van de controlevariabelen geslacht, leeftijd en type arbeid.

In model 1 laat de b-coëfficiënt van telewerken een waarde zien van 0,04. Deze waarde is niet significant verschillend van nul. Hierdoor mag aangenomen worden dat telewerken geen significante bijdrage levert aan het voorspellen van de arbeidssatisfactie van een werknemer.³

In model 2 laat de b-coëfficiënt van autonomie een waarde zien van 0,14. Deze waarde is significant verschillend van nul. Hierdoor mag worden aangenomen dat autonomie een significante bijdrage levert aan het voorspellen van de arbeidssatisfactie van een werknemer. Hierbij is de odds ratio, Exp(B), 1,15 en daarmee groter dan 1. Dit impliceert, dat een toename van autonomie leidt tot een toename in de kans om gelukkig te zijn met een baan. Telewerken laat daarentegen, wederom, geen significantie zien. Er mag dus worden aangenomen, dat telewerken geen significante bijdrage levert aan de arbeidssatisfactie.

In model 3, na toevoeging van de controlevariabelen, heeft de b-coëfficiënt een waarde van 0,15. Deze waarde is significant verschillend van nul. Hierdoor mag worden aangenomen dat autonomie een significante bijdrage levert aan het voorspellen van de arbeidssatisfactie van een werknemer. De odds ratio, Exp(B), is 1,16 en daarmee groter dan 1. Dit impliceert dat een toename van autonomie leidt tot een toename in de kans om gelukkig te zijn met een baan. Telewerken levert ook in dit model geen significante bijdrage aan de voorspelling om gelukkig te zijn met een baan.

De controlevariabelen geslacht, leeftijd en type arbeid leveren allemaal geen significante bijdrage aan de voorspelling. Hiervan mag worden aangenomen, dat ze niet van invloed zijn op de mate van ervaren arbeidssatisfactie of de mate waarin ervaren autonomie leidt tot meer arbeidssatisfactie.

De Nagelkerke R² wordt per model groter, van 0,002 in model 1 naar 0,043 in model 2 tot 0,050 in model 3. Telewerken verklaart in model 1 dus nul procent van de arbeidssatisfactie. Wanneer autonomie wordt toegevoegd aan het model (model 2), neemt het percentage arbeidssatisfactie dat wordt verklaard toe. Het verklaarde percentage arbeidssatisfactie door telewerken stijgt tot vijf procent als ook de controlevariabelen worden ingevoegd (model 3).

Op grond van bovenstaande bevindingen wordt de conclusie getrokken, dat telewerken de arbeidssatisfactie niet (significant) verhoogt. De redenering van Bijl (2007, 2009), dat telewerken leidt tot meer arbeidssatisfactie, lijkt hiermee niet te worden ondersteund door de data.

³ In navolging van Golden en Veiga (2005) is er gekeken of er sprake is van een inverse U-verband. Een dergelijk verband werd niet waargenomen.

Tabel 5
Overzichtstabel van de Regressies bij de Condities voor Mediatie van Preacher & Leonardelli (2001)

Conditie	Methode	Relatie	B (s.e.)	Exp(B)
1	Logistische regressie	Telewerken → Arbeidssatisfactie	0,04 (0,05)	1,04
2	Regressie	Telewerken → Autonomie	0,34** (0,05)	-
3	Logistische regressie	Autonomie → Arbeidssatisfactie	0,14** (0,03)	1,15

Bron: EWCS

** p < 0,01

Het is nu duidelijk dat er geen mediatie kan zijn van autonomie op de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie, omdat van een significante relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie geen sprake is. De effectgrootte (conditie 4) van de mediatie door autonomie kan dus niet worden vastgesteld, nu er niet is voldaan aan conditie 1. De overige berekeningen geven echter wel meer inzicht in zowel de relatie tussen telewerken en autonomie, als in de relatie tussen autonomie en arbeidssatisfactie. Vandaar dat er wordt gekeken of telewerken een significante invloed heeft op autonomie (conditie 2) en of autonomie een uniek significant effect heeft op arbeidssatisfactie (conditie 3).

Conditie 2 Telewerken → Autonom en Conditie 3 Autonomie → Arbeidssatisfactie

De regressies van zowel telewerken en autonomie, als van autonomie en arbeidssatisfactie zijn weergegeven in tabel 5. Voor de volledigheid is de regressie voor de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie (conditie 1) ook weergegeven. Voor conditie 2 laat de regressieanalyse voor de relatie tussen telewerken en autonomie een significant verband zien, met een b-coëfficiënt van 0,34. Hierdoor mag worden aangenomen dat er een positief verband is tussen telewerken en de mate van ervaren autonomie. Voor conditie 3 laat de regressieanalyse voor de relatie tussen autonomie en arbeidssatisfactie een b-coëfficiënt met een waarde van 0,14 zien. Deze waarde is significant verschillend van nul. Hierdoor mag worden aangenomen dat autonomie een significante bijdrage levert aan het voorspellen van de arbeidssatisfactie van een werknemer. Hierbij is de odds ratio, Exp(B), 1,15 en daarmee groter dan 1. Dit impliceert (wederom), dat een toename van autonomie leidt tot een toename in de kans om gelukkig te zijn met een baan.

Hoewel er geen mediatie wordt waargenomen, laten zowel de regressieanalyse voor de relatie tussen telewerken en autonomie, als voor de relatie tussen autonomie en arbeidssatisfactie beiden een significant positief verband zien.

CONCLUSIE en DISCUSSIE

In dit artikel is onderzoek gedaan naar de manier waarop telewerken en arbeidssatisfactie zich in Nederland tot elkaar verhouden en hoe individueel ervaren autonomie een verklaring vormt voor dit verband. Hiertoe zijn er vergelijkingen uitgevoerd, waarbij de samenhang is onderzocht door middel van (logistische) regressieanalyse, met data afkomstig van de “4th European Working Conditions Survey”. Op deze wijze is de gestelde hypothese, dat autonomie het positieve verband tussen telewerken en arbeidssatisfactie zal medieëren, getoetst. Een positieve (of negatieve) relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie werd echter niet gevonden. Geslacht, leeftijd en type arbeid, het werken als zelfstandige of als werknemer, hadden hierop geen invloed. Omdat telewerken geen significante invloed had op arbeidssatisfactie, kon er ook geen sprake zijn van mediatie door de factor

autonomie. Daarentegen werd er wel een positief verband gevonden voor de relatie tussen telewerken en autonomie en een positief verband voor de relatie tussen autonomie en arbeidssatisfactie.

De positieve relatie tussen telewerken en ervaren autonomie werd eerder ook door Feldman en Gainey (1997) gevonden: telewerkers ervaren meer autonomie dan werknemers die niet telewerken. De werknemers die meer autonomie ervaren, hebben tevens een hogere ervaren arbeidssatisfactie; een bevinding die correspondeert met het JCM van Hackman en Oldham (1975, 1976). Opmerkelijk en geheel tegen de verwachting in, is er geen bewijs gevonden voor het door Bijl (2007, 2009) veronderstelde positieve verband tussen telewerken en arbeidssatisfactie.

Bijl (2007, 2009) gaf aan dat telewerken de autonomie van een werknemer zal vergroten, waardoor deze meer arbeidssatisfactie zal ervaren. Hoewel Bijl deze stelling niet wetenschappelijk onderbouwde, was er vanuit de wetenschap wel degelijk aanleiding om in zijn gedachten mee te gaan. De data ondersteunen namelijk met zowel een positieve invloed van telewerken op autonomie, als een positieve invloed van autonomie op arbeidssatisfactie, de redenering van Bijl. De data laten echter geen significant positief verband zien voor arbeidssatisfactie en ondersteunen daarmee niet de aannames van Bijl. Aannemelijk is dat telewerken dus ook op andere, door Bijl onvoorziene, factoren invloed heeft. Deze onbedoelde (vaak negatieve) neveneffecten van telewerken kunnen volgens Peters en Van der Lippe (2007) de positieve uitkomsten van telewerken teniet doen of de balans zelfs doen laten doorslaan naar de negatieve kant; de negatieve effecten overstijgen dan de positieve effecten van telewerken.

Het JCM als Verklaring

Hoe kan het, dat telewerken een positieve invloed heeft op autonomie, maar dat telewerken uiteindelijk toch niet tot meer arbeidssatisfactie leidt? Dit lijkt tegen de formule van de motiverende potentieelscore (MPS), onderdeel van het JCM, in te gaan. Mogelijke verklaringen voor de negatieve (maar ook positieve) effecten van telewerken op arbeidssatisfactie, kunnen worden gevonden in datzelfde JCM van Hackman en Oldham (1975, 1976). In dit model is autonomie namelijk, naast taakidentiteit, competentievariantie, taaksignificantie en feedback, één van de vijf onderscheiden taakkenmerken. Wanneer deze taakkenmerken verrijkt worden, er worden dan kenmerken aan een taak toegevoegd, die de groei-behoefte van een werknemer aanspreken, neemt de arbeidssatisfactie toe. Dit effect is ook waar te nemen in de data; een groei van autonomie heeft een positieve invloed op de ervaren arbeidssatisfactie. Telewerken kan echter ook een negatief effect hebben op de overige taakkenmerken, waardoor de totale arbeidssatisfactie niet toeneemt.

Voorbeelden en aanwijzingen van een negatief effect van afzonderlijke taakkenmerken op arbeidssatisfactie werden gevonden in de literatuur. Zo ervaren telewerkers minder feedback van hun collega's (Golden et al., 2008). Ook zou het kunnen dat de taaksignificantie, de mate waarin de werkzaamheden van invloed zijn op andere mensen en de (organisatie)omgeving (Hackman & Oldham, 1975, 1976), minder ervaren wordt, wanneer een werknemer telewerkt. Telewerken wordt namelijk, door zowel Cooper en Kurland (2002) als door Golden en Veiga (2005), in verband gebracht met verminderde sociale relaties op het werk en het gevoel geïsoleerd te zijn van collega's. Hierdoor kan het zo zijn dat een werknemer die telewerkt, zich minder bewust is van zijn invloed op collega's en de (organisatie)omgeving (zie Duffy et al., 2002), waardoor deze uiteindelijk minder taaksignificantie ervaart.

Dezelfde gedachte gaat op voor de taakidentiteit, de mate waarin het duidelijk is waar het werk begint en waar het eindigt, met een heldere uitkomst (Hackman & Oldham, 1975, 1976). Omdat telewerken in verband wordt gebracht met verminderd sociaal contact en gevoelens van isolatie (Cooper & Kurland, 2002; Golden & Veiga, 2005), heeft een telewerker misschien ook een minder duidelijk beeld van (zijn rol in) de organisatie en de uitkomsten van zijn werkzaamheden.

Aan de vijf taakkenmerken die de ervaren arbeidssatisfactie beïnvloeden, stellen Hackman en Oldham (1975, 1976) drie beperkende voorwaarden. Wanneer een werknemer geen behoefte heeft aan groei, niet beschikt over voldoende competenties om de taakverrijking aan te kunnen of moet werken onder slechte fysieke en/of sociale omstandigheden, draagt een verrijking niet meer bij aan een toename van de arbeidssatisfactie. In dit onderzoek werd er vanuit gegaan dat in Nederland deze

(direct) beperkende voorwaarden zijn afgedekt door de wetgever, voornamelijk in de Arbo-wetgeving. Aanwijzingen echter voor mogelijke indirecte negatieve effecten van telewerken op deze drie beperkende factoren, werden wel in de literatuur gevonden. Zo wordt telewerken door verschillende auteurs in verband gebracht met een verminderde werk- en privébalans (zie Standen et al., 1999). Een verminderde balans als gevolg van telewerken, kan worden gezien als een gebrek aan competenties om met de vrijheden die telewerken biedt om te kunnen gaan.

Van slechte fysieke en sociale werkomstandigheden kan sprake zijn, wanneer de telewerklocatie niet voldoet aan de Arbo-richtlijnen (Derks et al., 2011), bijvoorbeeld wanneer er gewerkt wordt in een café, trein of thuis op de bank. Morganson et al. (2010) vonden recentelijk dat telewerklocaties van invloed zijn op de arbeidssatisfactie. Wanneer telewerken in verband wordt gebracht met verminderd sociaal contact met collega's en een gevoel van isolatie (zie Cooper & Kurland, 2002; Golden & Veiga, 2005), is er misschien sprake van slechte sociale werkomstandigheden.

De huidige wetenschap is nog niet actief bezig met de mogelijkheden die het JCM biedt, om te komen tot een verklaring voor de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie. Het JCM wordt wel genoemd in onderzoek naar telewerken (zie Nicholas & Guzman, 2009), maar artikelen waar wordt ingegaan op het gehele model of een groter gedeelte van het JCM in relatie tot telewerken, worden niet gevonden. Om meer inzicht te krijgen in de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie, zou vervolgonderzoek zich bijvoorbeeld kunnen richten op een verdere uitwerking van de relaties tussen telewerken en het JCM.

Bijdrage Maatschappij en Wetenschap

Met dit onderzoek hoop ik meer richting te geven aan de wetenschappelijke discussie over de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie en de rol van autonomie als verklarend mechanisme in het bijzonder. Hiermee hoop ik tevens een bijdrage te leveren aan meer inzicht hoe we, als (Nederlandse) samenleving, zo gelukkig mogelijk met elkaar kunnen werken en leven. Dit is gebeurd door de stelling van Bijl, de zelfbenoemde “ambassadeur van Het Nieuwe Werken”, te testen (Bijl, 2009, p. 9). Die stelling luidt dat telewerken door een vergroting van de autonomie leidt tot meer arbeidssatisfactie. Met het testen van deze stelling kan een antwoord worden gevonden op de vraag of de trend van een toenemend aantal telewerkers, als (mogelijk) gevolg van de invoering van Het Nieuwe Werken, binnen organisaties een positieve of negatieve bijdrage levert aan de arbeidssatisfactie van de Nederlandse werknemer.

Als kern van Het Nieuwe Werken, levert telewerken volgens de data geen positieve of negatieve bijdrage aan de arbeidssatisfactie van een werknemer. Wel of niet telewerken maakt geen verschil in de ervaren arbeidssatisfactie. Het gaat echter te ver om te stellen dat Het Nieuwe Werken niet kan bijdragen aan de arbeidssatisfactie van een werknemer. Dit omdat Het Nieuwe Werken meer omvat dan alleen de onderzochte relaties tussen telewerken, arbeidssatisfactie en autonomie. Zo gaat de invoering van Het Nieuwe Werken volgens Bijl (2007, 2009) ook gepaard met een minder hiërarchische organisatie, en met minder sturing en controle. In de organisatie wordt op output gestuurd en behoort niet langer het proces, maar de werknemer centraal te staan. Andere hiërarchische verhoudingen (Robie, Ryan, Schmieder, Parra & Smith, 1998), minder ‘command & control’ en meer outputsturing (Challagalla & Shervani, 1996), kunnen samen met het meer centraal stellen van de werknemer en de veranderende organisatiestructuur (wellicht) van invloed zijn op de ervaren arbeidssatisfactie. Dit betekent dat over de rol van Het Nieuwe Werken binnen de arbeidssatisfactie van de Nederlandse werknemer, nog lang niet alles is gezegd.

Maatschappelijk gezien betekenen de uitkomsten van dit onderzoek dat de Nederlandse werknemer, als het gaat om zijn of haar arbeidssatisfactie, niet gebaat maar ook zeker niet geschaad is, door de trend van meer telewerken. Het zijn juist de werkgevers en de staat die, in de vorm van besparingen op kosten en het milieu, direct baat hebben bij deze trend. De uitkomsten van dit onderzoek ondersteunen hiermee het huidige beleid van de staat en het bedrijfsleven om in te zetten op telewerken.

De wetenschappelijke kracht van dit onderzoek is dat er een relatief groot (N=1025) en een voor Nederland representatief sample is gebruikt. Hiermee vormt dit onderzoek een aanvulling op de

schaarse literatuur over de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie (Bailey & Kurland, 2002), die eerder alleen bestond uit Amerikaanse en Britse casestudies (zie Bailyn, 1989; DuBrin, 1991). De invloed die telewerken heeft op de arbeidssatisfactie van de Nederlandse werknemers is nu duidelijker: deze is niet significant. De uitkomsten van dit onderzoek conflicteren met eerdere uitkomsten, waaronder die van Morganson et al. (2010), die een positief verband vonden voor de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie. Ze vonden dit positieve verband bij een not-for-profit ingenieurs- en technologisch onderzoeksbureau in Amerika. Verder onderzoek kan bijdragen aan het vinden van een verklaring voor dit verschil en (meer) inzicht geven hoe we als (Nederlandse) samenleving het geluk in het werk- en privéleven kunnen vergroten.

Beperkingen

Het onderzoek maakte gebruik van reeds bestaande face-to-face enquêtes, afgenomen voor de “4th European Working Conditions Survey”. De operationalisatie van de variabelen telewerken, autonomie en arbeidssatisfactie vormde geen probleem. Echter doordat het een bestaande dataset betrof, kende het onderzoek ook een aantal beperkingen ten aanzien van de werknemers- en organisatiekenmerken.

De data geven niet aan voor welke periode er al door een werknemer wordt getelewerkt, terwijl dit kan variëren van een maand tot meerdere jaren. Dit kan problematisch zijn, omdat verandering een bron van stress kan zijn (Beerings & Steen, 2007). De werknemer is wellicht nog niet gewend aan de specifieke eisen die de nieuwe werksituatie, het telewerken, aan hem stelt. Hierdoor kan de werknemer meer stress ervaren (idem.), hetgeen in verband wordt gebracht met een verminderde arbeidssatisfactie (Schiffirin & Nelson, 2010). De tijd dat iemand telewerkt is van invloed op de ervaren stress en daarom relevant om wel mee te nemen.

Er is niet gemeten of telewerken onder ‘dwang’ of op vrijwillige basis plaatsvond. Wanneer telewerken onder dwang gebeurt c.q. onder flinke aanmoediging van het management, om bijvoorbeeld kosten op de huisvesting te besparen, kan dit wellicht leiden tot conflicten en verzet (Collins, 1998) en daarmee tot een verminderde arbeidssatisfactie. Wanneer een werknemer vrijwillig kiest om te telewerken, kan de werknemer echter een bias hebben om succes te claimen (Bailey & Kurland, 2002). Met deze ‘self serving bias’ houdt de werknemer een positief zelfbeeld in stand (Beerings & Steen, 2007; Hoorens, 1993).

Daarnaast is meer accuraat onderzoek mogelijk, wanneer de data informatie verschaffen over het eigenlijke aantal uren dat er wordt gewerkt in vergelijking met het aantal uren dat is overeengekomen in het arbeidscontract. Telewerken blijkt namelijk in de praktijk tot hogere werkdruk en extra werkuren te leiden (Dagevos, 2004). De mogelijke (extra) stress en spanningen tussen werk- en privéleven die hieruit voorkomen, kunnen gevolgen hebben op de ervaren arbeidssatisfactie. Het zou kunnen dat werknemers, die telewerken en zich aan hun contracturen houden, wel meer arbeidssatisfactie ervaren.

Met de organisatiecultuur en -structuur kon geen rekening worden gehouden. Organisatiecultuur kan van invloed zijn op het geluk van de werknemer. Ester en Vinken (2010) (in Wieler & Koster, 2010) halen in hun onderzoek aan dat over het algemeen een Angelsaksische organisatiecultuur, waar grote nadruk op prestatie ligt, door Nederlanders als onplezierig wordt beschouwd. Organisatiestructuur kan mede van belang zijn, doordat een verandering in hiërarchie kan leiden tot een verandering in ervaren arbeidssatisfactie (Robie et al., 1998). Wanneer de bovenstaande beperkingen in werknemers- en organisatiekenmerken worden meegenomen in vervolgonderzoek kan de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie nog beter worden vastgesteld.

Vervolgonderzoek

Het onderzoek naar telewerken en in het bijzonder dat naar de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie, mist een gecontroleerd (quasi-experimenteel) design. Het onderzoek richt zich nu voornamelijk op de analyse van effecten van telewerken, nadat het in één organisatie is

geïmplementeerd. Hierbij worden weinig tot geen data verzameld van voor de implementatie van telewerken of over een controlegroep. Het onderzoek richt zich daarbij ook nog vaak op een groep telewerkers met allemaal eenzelfde type baan (zie Bélanger, 1999). Hierdoor hebben onderzoeken weinig interne en externe validiteit. Het effect van telewerken op andere variabelen, zoals arbeidssatisfactie, kan met de huidige manier van onderzoek niet worden vastgesteld. Daarom is het in de toekomst, met het oog op theorievorming, van belang dat onderzoekers een controlegroep betrekken in hun onderzoeksdesign. Dit kan door een voor- en nameting te doen of door een groep in een bedrijf wel en een andere groep niet te laten telewerken. Daarnaast kan er ook een vergelijking gemaakt worden tussen twee gelijkende bedrijven, waarbij het ene bedrijf of afdeling al wel is overgestapt op telewerken en het andere bedrijf of afdeling nog niet. Zonder een dergelijk quasi-experimenteel onderzoek(sdesign) zal de wetenschap niet verder komen dan het huidige beschrijven van verbanden en zullen effecten niet kunnen worden vastgesteld.

Een andere methodologische aanbeveling richt zich op het meer representatief samplen. Recente samples, waarmee de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie op een adequate manier kan worden onderzocht, zijn niet vindbaar. Voor landenvergelijkend onderzoek en longitudinale studies ligt hier in de toekomst een taak voor grote Europese onderzoeken, zoals bijvoorbeeld de “European Working Conditions Survey” en de ‘Eurobarometers’ van het Interuniversity Consortium for Political and Social Research (ICPSR). Maar ook in Nederland kan het Centraal Bureau voor de Statistiek zich zeker meer specifiek richten op dataverzameling omtrent de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie.

Wanneer gezocht wordt naar (mogelijke) verklaringen, kunnen de overige factoren van het JCM (Hackman & Oldham, 1975, 1976) meer inzicht geven in de relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie. Wel is het aan te raden dat er dan een representatief sample verkregen wordt, waarin variabelen worden opgenomen die onder andere informatie geven over de omstandigheden waarin het telewerken gebeurt: onder ‘dwang’ of vrijwillig; de specifieke locaties van telewerken; of het aantal uren dat er gewerkt wordt overeenkomstig is met het contract; de organisatiecultuur en -structuur en de managementstijl. De kwantitatieve data afkomstig uit samples kan voor verklaringen ook worden aangevuld met kwalitatieve data, verkregen uit interviews.

Kortom: het feit dat dit onderzoek geen significante relatie tussen telewerken en arbeidssatisfactie kan vaststellen, en dat daardoor autonomie dit verband ook niet kan medeëren, betekent niet dat hiermee het laatste woord over deze relatie is gezegd.

Literatuur

- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 278-308.
- Arches, J. (1991). Social structure, burnout, and job satisfaction. *National Association of Social Workers, 36*, 202-206.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review, 25*, 472-491.
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M., & Van Dijkum, C.J. (2007). *Basisboek statistiek met spss*. Houten: Noordhoff.
- 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.
- Bailyn, L. (1989). Toward the perfect workplace?. *Communications of the ACM, 32*, 460-471.
- Barrett, A. (2008, oktober). Making telecommuting work. *Businessweek, oktober 2008*. Retrieved from <http://www.businessweek.com/stories/2008-10-16/making-telecommuting-work>
- Baumeister, R. F., & Tice, D. M. (1990). Point-counterpoints: Anxiety and social exclusion. *Journal of Social and Clinical Psychology, 9*, 165-195.
- Beerings, D., & Steen, T. (2007). Mens en organisatie. Antwerpen: De Boeck nv.
- Behson, S.J., & Florenzet, S. J. (2000). The importance of the critical psychological states in the job characteristics model - A meta-analytic and structural equations modeling examination. *Current Research in Social Psychology, 5*, 170-189.
- Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information & Management, 35*, 139-153.
- Bélanger, F., & Collins, R.W. (1998). Distributed work arrangements: A research framework. *The Information Society, 14*, 137-152.
- Bijl, D. (2007). *Het nieuwe werken. Op weg naar een productieve kenniseconomie*. Den Haag: Sdu.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: Par CC.
- Brownson, K. (2004). The benefits of a work-at-home program. *Health Care Manager, 23*, 141-144.
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. New York and London: Monthly Review Press.
- Campione, W. (2008). Employed women's well-being: The global and daily impact of work. *Journal of Family and Economic Issues, 29*, 346-361.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2005). *De digitale economie*. Den Haag.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2006). ICT-gebruik bij bedrijven naar bedrijfsgrootte 2005. Retrieved from <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71208ned&D1=2429&D2=a&VW=T>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2009). ICT-gebruik bedrijven naar bedrijfstak (SBI 2008) en bedrijfsgrootte. Retrieved from <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=80713ned&D1=3,8&D2=a&D3=a&HDR=G2,G1&STB=T&VW=T>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2011). *ICT, kennis en economie*. Den Haag.
- Challagalla, G. N., & Shervani, T.A. (1996). Dimensions and types of supervisory controls: Effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing, 60*, 89-105.
- Collins, D. (1998). Organizational change: Sociological perspectives. London: Routledge.
- Comission of the European Communities. (2008). Report on the implementation of the European social partners' Framework agreement on telework. Brussel: Author. Retrieved from <http://ec.europa.eu/social/search.jsp?langId=en&menuType=basic>
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 511-532.
- Dagevos, J. (2004). *Arbeidsmarkt. In het zicht van de toekomst*. Sociaal en cultureel rapport 2004 (pp. 223-266). Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- De Beer, P. (2001). *Over werken in de postindustriële samenleving*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Derks, D., Agterber, H., Beumer, P., & Weel, A. (2011). Dossier thuiswerken. Zeist: Arbokennisnet. Retrieved from http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/thuiswerken/D_Thuiswerken.pdf
- DeWall, C. N., & Baumeister, R. F. (2006). Alone but feeling no pain: Effects of social exclusion on physical pain tolerance and paid threshold, affective forecasting, and interpersonal empathy. *Journal of Personality and Social Psychology, 91*, 1-15.
- DuBrin, A.J. (1991). Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: A research note on work in progress. *Psychological Reports, 68*, 1223-1234.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal, 45*, 331-351.
- Elsbach, K. D. (2003). Relating physical environment to self- categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly, 48*, 622-654.
- Ester, P. & Vinken, H. (2001). *Een dubbel vooruitzicht. Doembeelden en droombeelden van arbeid, zorg en vrije tijd in de 21e eeuw*. Bussum: Coutinho.
- European Commission. (2000). eWork 2000. Status report on new ways to work in the information society. Brussels: Author. Retrieved from <http://www.eto.org.uk/twork/tw00/pdf/tw2000.pdf>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2005). *4th European working conditions survey*. Dublin: Author.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2007). *Quality report of the 4th European working conditions survey*. Dublin: Author.
- Feldman, D.C., & Gainey, T.W. (1997). Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resource Management Review, 7*, 369-388.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using spss*. London: Sage.
- Fitzgerald, M. A., & Winter, M. (2001). The intrusiveness of home-based work on family life. *Journal of Family and Economic Issues, 22*, 75-92.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology, 40*,

287-322.

- Gajendran, R.S., & Harrison, D.A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting - Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1524-1541.
- Geurts, S., Taris, T., Kompier, M., Dijkers, J., Hooff, M., & Van Kinnunen, U.M. (2005). Work - home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the swing. *Work and Stress, 19*, 319-339.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction- Resolving inconsistent findings. *Journal of Management, 31*, 301-318.
- Golden, T.D., Veiga, J.F., & Dino, R.N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting fact-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of Applied Psychology, 93*, 1412-1421.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*, 76-88.
- Hackman, K. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*, 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250-279.
- Hankel, A. (2010, 3 december). Files kosten transportbedrijf ruim 1 miljard euro. *Elsevier*. Retrieved from <http://www.elsevier.nl/web/Nieuws/Nederland/282996/Files-kosten-transportbedrijven-ruim-1-miljard-euro.htm>
- Hill, E.J., Ferris, M., & Martinson, V. (2003). Does it matter where you work?. *Journal of Vocational Behavior, 63*, 220-241.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (1998). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations, 50*, 49-55.
- Hill, E.J., Hawkins, A.J., & Miller, B.C. (1996). Work and family in the virtual office- perceived influences of mobile telework. *Family Relations, 45*, 293-301.
- Hoorens, V. (1993). Self-enhancement and superiority biases in social comparison. *European Review of Social Psychology, 4*, 113-139.
- Jenson G. (1994). *Balancing work and family: Challenges and solutions*. Logan: Utah State University.
- Jolink, A., & Vromen, J.J. (2000). Economie, technologie en organisatie: Een triade. In: R. Weehuizen (red), *Toekomst@werk.nl Reflecties op economie, technologie en arbeid* (pp. 30-41). Den Haag: Technologiestichting stw.
- Jones, W. H. (1990). Loneliness and social exclusion. *Journal of Social and Clinical Psychology, 9*, 214-220.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdikis, N., & Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business, 46*, 221-233.
- Kurland, N.B., & Bailey, D.E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organization Dynamics, 53*-68.
- Layard, R. (2011). *Happiness lessons from a new science*. London: Peguine Books.
- Leijnse, F. (2001). *Het nieuwe werken*. Den Haag: Economische Zaken. Retrieved from <http://www.dynamo.tno.nl/efmn/download.asp?id=1613>
- Lesthaeghe, R., & Surkun, J. (1988). Cultural dynamics and economic theories of fertility change. *Population Development Review, 14*, 1-45.
- Liefbroer, A.C., & Dykstra, P.A. (2000). *Levenslopen in verandering: Een studie naar ontwikkelingen in de levenslopen van Nederlanders geboren tussen 1900 en 1970*. [hoofdstuk 2: Begripsbepaling en maatschappelijke achtergronden, pp. 19-42]. Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid. Voorstudies en achtergronden (v107 2000). Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Loher, B., Noe, R. A., Moeller, N., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relationship of job characteristics and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 70*, 280-289.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. De Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (2nd ed., pp. 5-33). Hove: Psychology Press.
- MacKinnon, D. P., Warsi, G., & Dwyer, J. H. (1995). A simulation study of mediated effect measures. *Multivariate Behavioral Research, 30*, 41-62.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood-Ciffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Morganson, V.J., Major, D.A., Oborn, K.L., Verive, J.M., & Heelan, M.P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements - Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology, 25*, 578-595.
- Nicholas, A. J. & Guzman, I. R. (2009). "Is teleworking for the millennials?". Proceedings of the 2009 ACM SIGMIS computer personnel research conference, Mei 28-30, 2009, Limerick, Ireland.
- Peters, P., & Van der Lippe, T. (2007). The time-pressure reducing potential of telehomeworking: The Dutch case. *International Journal of Human Resource Management, 18*, 430-447.
- Preacher, K.J., & Leonardelli, G.I. (2001). Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests. Retrieved from <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>
- Raghuram, S., & Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management, 43*, 259-277.
- Rajan, R., & Zingales, L. (2000). *The governance of the new enterprise*, NBER working paper, nr. 7958.
- Rasmussen, E., & Corbett, G. (2008). Why isn't teleworking working? *New Zealand Journal of Employment Relations, 33*, 20-32.
- Reiner, M.D., & Zhao, J. (1999). The determinants of job satisfaction among United States Air Force security police. *Review of Public Personnel Administration, 19*, 5-18.
- Roberts, K.H., & Glick, W. (1981). The job characteristics approach to task design - A critical review. *Journal of Applied Psychology, 66*, 193-217.
- Roberts, L. (2001). *Tele-resentment-industry trend or event*. Retrieved from http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1563/is_4_19/ai_72790801/
- Robie, C., Ryan, A.M., Schmieder, R.A., Parra, L.F., & Smith, P.C. (1998). The relation between job level and job satisfaction. *Group and Organizational Management, 23*, 470-495.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (1995). *Economics (15th Ed.)*. New York: Mc Graw-Hill.

- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and jobsatisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 377-391.
- Schiffirin, H., & Nelson, K. (2010). Stressed and happy? Investigating the relationship between happiness and perceived stress. *Journal of Happiness Studies*, 11, 33-39.
- Schjoedt, L. (2009). Entrepreneurial job characteristics: An examination of their effect on entrepreneurial satisfaction. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33, 619-644.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing. Rational, natural and open systems perspectives*. Upper Saddle River: Pearson Education / Prentice Hall.
- Sluiter, J. K., Frings-Dresen, M. H. W., Van der Beek, A. J., & Meijman, T. F. (2001). The relation between work-induced neuroendocrine reactivity and recovery, subjective need for recovery, and health status. *Journal of Psychosomatic Research*, 50, 29-37.
- Spector, P. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 1005-1016.
- Standen, P., Daniels, K., & Lamond, D. (1999). The home as a workplace - Work-family interaction and psychological well-being in telework. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 368-381.
- Steers, R.M., & Mowday, R.T. (1977). The motivational properties of tasks. *Academy of Management Review*, 2, 645-658.
- Steward, B. (2000). Fit to telework - The changing meaning of fitness in new forms of employment. *Advances in Physiotherapy*, 2, 103-111.
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New technology, Work and Employment*, 18, 158-165.
- Taylor, F.W. (1947). *The principles of scientific management*. New York: Harper Row.
- Tweedekamer. (2009). *GroenLinks maakt initiatiefwet recht op thuiswerk*. Vrijdag 13 februari 2009. Retrieved from <http://tweedekamer.groenlinks.nl/node/19888>
- Vahtera, J., Kivimaki, M., Pentti, J., & Theorell T. (2000). Effect of change in psychosocial work environment on sickness absence: A seven year follow up of initially health employees. *J Epidemiol Community Health*, 54, 484-493.
- Walrave, M., & De Bie, M. (2005). *Teleworking @ home or closer to home*. Brussel: ESF-Agentschap Vlaanderen.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194
- Wielers, R. & Koster, F. (2010). *Arbeidsmotivatie en bestaanszekerheid: Een internationaal vergelijkend perspectief*. Dag van de Sociologie, 10 Juni, Groningen.
- Zuger, A. (2004). Dissatisfaction with medical practice. *The New England Journal of Medicine*, 350, 69-75.

Clen C. Verkleij is masterstudent Arbeid, Organisatie en Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en afgestudeerd socioloog aan de Universiteit Utrecht. Hij is geïnteresseerd in innovaties die het geluk en de effectiviteit van werknemers verhogen en die linken aan de vraag hoe we als samenleving op een zo duurzaam mogelijke manier met elkaar kunnen werken en leven.