

Hoe tijd-ruimtelijke flexibiliteit leidt tot arbeidsmotivatie: de rol van hechtingsstijlen

Een onderzoek naar de invloed van tijd- en plaatsonafhankelijk werken op de arbeidsmotivatie van werknemers in de publieke sector.

Pascale Valéry Portielje
Masterthesis Public Administration
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Erasmus Universiteit Rotterdam
Augustus 2012

Pascale Valéry Portielje
350410
Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Public Administration
Master Arbeid, Organisatie en Management
31 augustus 2012



Eerste lezer EUR: dr. L. den Dulk

Tweede lezer EUR: Prof. dr. A.J. Steijn

Begeleider gemeente Rotterdam: drs. L.A.J. Vermeulen

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie: 'hoe tijd-ruimtelijke flexibiliteit leidt tot arbeidsmotivatie: de rol van hechtingsstijlen'. Deze scriptie is tot stand gekomen middels een intensief leerproces en dient ter afronding van de master Arbeid, Organisatie en Management aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het schrijven van deze scriptie en het doen van onderzoek heb ik als leerzaam en plezierig ervaren. Dit onderzoek was echter niet mogelijk geweest zonder de hulp van een aantal personen die ik hiervoor graag zou willen bedanken.

Allereerst wil ik Lucianne Vermeulen bedanken voor de enerverende en leuke tijd die ik heb mogen meemaken in het kernteam HNW010 van de gemeente Rotterdam. Zij heeft mij gedurende het onderzoek het gevoel gegeven een volwaardig lid te zijn van het kernteam. Haar betrokkenheid en interesse in mijn onderzoek, maar zeker ook in mij als persoon heb ik enorm gewaardeerd. Ook de hulp bij het verkrijgen van de benodigde data, wat in eerste instantie niet gemakkelijk bleek, heeft mij in staat gesteld om het onderzoek succesvol af te ronden. Tevens gaat mijn dank uit naar de rest van het kernteam HNW010; het enthousiasme en de creativiteit waarmee gewerkt wordt heeft mij enorm geïnspireerd.

Daarnaast gaat mijn dank uit naar dr. Laura den Dulk voor haar vakkundige en prettige begeleiding vanuit de universiteit. De ruimte die zij mij heeft gegeven om het onderzoek zelf vorm te geven bleek een uitdaging maar heeft er tegelijkertijd ook voor gezorgd dat ik tot aan het schrijven van de laatste paragraaf gemotiveerd bleef. Haar adviezen, ideeën en heldere feedback hebben mij telkens weer gestimuleerd om mijn scriptie te blijven verbeteren. Ook haar enthousiasme over het onderwerp was duidelijk merkbaar. Ik hoop dat we in de toekomst op basis van deze data nog een mooi artikel kunnen schrijven.

Ten slotte wil ik Prof. dr. Bram Steijn als tweede lezer bedanken voor zijn kritische reflectie op mijn scriptie. Zijn commentaar heeft mij in staat gesteld om het optimale uit mezelf te halen. Ook wil ik hem bedanken voor het feit dat hij mij heeft voorgedragen bij de bestuursdienst van de gemeente Rotterdam, zodat ik daar mijn afstudeeronderzoek kon verrichten.

Veel leesplezier toegewenst,

Pascale Portielje

Berkel en Rodenrijs, 31 augustus 2012

Samenvatting

Aanleiding

Om in te spelen op diverse maatschappelijke ontwikkelingen doet het Nieuwe Werken (HNW) haar intrede in de publieke sector. Een belangrijk principe van HNW is tijd- en plaatsafhankelijk werken, wat onder andere het vergroten van de arbeidsmotivatie als doel heeft. Werknemers worden door tijd- en plaatsafhankelijk werken in de gelegenheid gesteld om zelf te bepalen waar en wanneer zijn hun werkzaamheden verrichten. Hierdoor heeft tijd- en plaatsafhankelijk werken een substantiële impact op de sociale structuren in de organisatie, omdat het zorgt voor een vermindering van (fysiek) sociaal contact op de werkvloer. Afhankelijk van de wijze waarop werknemers met deze verandering in hun sociale omgeving omgaan, kan de manier waarop tijd- en plaatsafhankelijk werken tot arbeidsmotivatie leidt voor individuele werknemers sterk verschillen. Inzicht in de manier waarop specifieke subgroepen omgaan met tijd- en plaatsafhankelijk werken is daarom noodzakelijk, aangezien arbeidsmotivatie van werknemers sterk samenhangt met de prestaties van de organisatie.

Onderzoekopzet

Het doel van dit onderzoek is tweeledig. Allereerst wordt onderzocht op welke wijze tijd- en plaatsafhankelijk werken invloed heeft op arbeidsmotivatie. Uit de self determination theory (SDT) blijkt dat de psychologische basisbehoeften autonomie, sociale verbondenheid en competentie een belangrijke voorwaarde zijn voor het genereren van motivatie. Tijd- en plaatsafhankelijk werken heeft invloed op de mate waarin werknemers over autonomie, sociale verbondenheid en competenties beschikken, aangezien ze door tijd- en plaatsafhankelijk werken meer vrijheid en ruimte krijgen om hun werkzaamheden in te richten. Dit wijst op een potentiële invloed van tijd- en plaatsafhankelijk werken op arbeidsmotivatie. Als tweede wordt nagegaan binnen welke randvoorwaarden bevrediging van de psychologische basisbehoeften tot arbeidsmotivatie leidt. Specifiek wordt middels een contingentiebenadering onderzocht in hoeverre hechtingsstijlen van werknemers een rol spelen bij de wijze waarop ze optimaal gemotiveerd worden. Hechtingsstijlen kenmerken de sociale karaktereigenschappen van werknemers en bieden inzicht in de manier waarop mensen sociale relaties en interacties aangaan met de omgeving. Aangezien door tijd- en plaatsafhankelijk werken het fysieke contact tussen werknemers onderling en tussen werknemers en de leidinggevende afneemt, dragen hechtingsstijlen mogelijk bij aan de mate waarin tijd- en plaatsafhankelijk werken leidt tot arbeidsmotivatie.

Methode

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een vragenlijst die is verspreid onder kenniswerkers van de gemeente Rotterdam. De respondenten zijn werkzaam binnen de functiegroepen beleid, ondersteuning, leidinggeven en project- en programmamanagement. De effectieve respons bestaat uit 1399 werknemers.

Resultaten

Kenniswerkers van de gemeente Rotterdam werken meer tijdonafhankelijk dan plaatsafhankelijk. Tijdonafhankelijk werken heeft een directe positieve invloed op de arbeidsmotivatie van werknemers. Uit de resultaten blijkt ook een indirect positief effect van tijdonafhankelijk werken op arbeidsmotivatie via de drie psychologische basisbehoeften. Plaatsafhankelijk werken heeft enkel een positief effect op de autonomie die door werknemers wordt ervaren. Verder blijkt dat de psychologische basisbehoeften een direct positief effect hebben op arbeidsmotivatie, maar dat dit effect niet voor elke werknemer universeel is. Te weinig autonomie heeft specifiek voor werknemers met een vermijdende hechtingsstijl desastreuze gevolgen voor de arbeidsmotivatie. Ook geldt dat een laag gevoel van sociale verbondenheid juist bij angstig gehechte werknemers leidt tot een significante verlaging van hun arbeidsmotivatie. Hieruit blijkt dat niet elke werknemer op dezelfde wijze van tijd- en plaatsafhankelijk werken profiteert.

Aanbevelingen

Een eerste aanbeveling voor publieke organisaties is dat zij tijdonafhankelijk werken voldoende moeten stimuleren, aangezien dit leidt tot een hogere arbeidsmotivatie. Daarnaast moeten leidinggevenden binnen publieke organisaties werknemers voldoende voorzien van autonomie, sociale verbondenheid en competentie. Aangezien leidinggevenden te maken hebben met werknemers die variëren in hun hechtingsstijlen, zal niet iedere werknemer op eenzelfde wijze profijt hebben van de mate waarin tijd- en plaatsafhankelijk werken leidt tot arbeidsmotivatie. Specifiek voor werknemers met een angstige hechtingsstijl geldt dat zij in hoge mate moeten worden voorzien van een gevoel van sociale verbondenheid. Voor werknemers met een vermijdende hechtingsstijl geldt echter dat zij moeten worden voorzien van een hoge mate van autonomie. Zo kunnen leidinggevenden optimaal inspelen op de diversiteit binnen hun team en kunnen werknemers in hun kracht worden geplaatst. Ten slotte geldt dat er bij de werving en selectie rekening gehouden dient te worden met de hechtingsstijl van de persoon voor een specifieke functie. Het is van belang dat de functie aansluit bij de kenmerken en eigenschappen van de hechtingsstijl die de persoon karakteriseert.

Inhoudsopgave

| | |
|---|-----------|
| Voorwoord | 1 |
| Samenvatting | 2 |
| Lijst van figuren en tabellen | 6 |
| 1. Inleiding | 7 |
| 1.1 Aanleiding..... | 7 |
| 1.2 Probleemstelling..... | 10 |
| 1.2.1 Doelstelling | 10 |
| 1.2.2 Centrale onderzoeksvraag..... | 10 |
| 1.2.3 Deelvragen | 10 |
| 1.3 Relevantie | 10 |
| 1.3.1 Maatschappelijke relevantie..... | 10 |
| 1.3.2 Wetenschappelijke relevantie | 11 |
| 1.4 Leeswijzer | 12 |
| 2. Theoretisch kader | 13 |
| 2.1 Arbeidsmotivatie | 13 |
| 2.2 De self determination theory..... | 15 |
| 2.2.1 Autonomie | 16 |
| 2.2.2 Sociale verbondenheid | 16 |
| 2.2.3 Competentie | 17 |
| 2.3 Tijd- en plaatsafhankelijk werken en de psychologische basisbehoeften | 17 |
| 2.4 Tijd- en plaatsafhankelijk werken beïnvloedt arbeidsmotivatie..... | 19 |
| 2.5 Contingentiebenadering van arbeidsmotivatie..... | 20 |
| 2.5.1 Hechting in organisatiecontext | 21 |
| 2.5.2 Verschillende dimensies..... | 21 |
| 2.5.3 Zekere hechtingsstijl | 22 |
| 2.5.4 Angstige hechtingsstijl..... | 22 |
| 2.5.5 Vermijdende hechtingsstijl | 22 |
| 2.5.6 Hechtingsstijlen en arbeidsmotivatie | 23 |
| 2.6 Slotbeschouwing | 25 |
| 3. Methoden | 26 |
| 3.1 Werkwijze en operationalisering..... | 26 |
| 3.1.1 Indruksvaliditeit..... | 26 |
| 3.1.2 Arbeidsmotivatie..... | 27 |
| 3.1.3 Mate van tijd- en plaatsafhankelijk werken | 27 |
| 3.1.4 Psychologische basisbehoeften..... | 28 |
| 3.1.5 Hechtingsstijlen | 28 |
| 3.1.6 Controle variabelen..... | 28 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2 Respondenten | 29 |
| 3.3 Respons | 29 |
| 3.4 Statistische analyses | 30 |
| 4. Resultaten - beschrijvende analyse | 32 |
| 4.1 Beschrijvende statistiek..... | 32 |
| 4.2 Slotbeschouwing | 37 |
| 5. Resultaten – toetsende analyse..... | 39 |
| 5.1 Tijd- en plaatsafhankelijk werken en arbeidsmotivatie | 39 |
| 5.2 Vermijdende hechtingsstijl modereert het effect van autonomie op arbeidsmotivatie | 42 |
| 5.3 Angstige hechtingsstijl modereert het effect van sociale verbondenheid op arbeidsmotivatie..... | 44 |
| 5.4 Angstige hechtingsstijl modereert het effect van competentie op arbeidsmotivatie niet..... | 46 |
| 5.5 De invloed van hechtingsstijlen op de arbeidsmotivatie van werknemers die tijd- en plaatsafhankelijk werken | 47 |
| 5.6 Slotbeschouwing | 49 |
| 5.7 Overzicht hypothesen | 52 |
| 6. Conclusies en aanbevelingen..... | 54 |
| 6.1 Conclusies | 54 |
| 6.2 Maatschappelijke implicaties..... | 56 |
| 6.3 Wetenschappelijke implicaties..... | 58 |
| 6.4 Beperkingen van het onderzoek..... | 59 |
| 6.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek | 60 |
| Referenties..... | 61 |

Lijst van figuren en tabellen

Figuren

| | | |
|-----------|---|----|
| Figuur 1 | De invloed van tijd- en plaatsafhankelijk werken op arbeidsmotivatie | 20 |
| Figuur 2 | De relatie tussen sociale verbondenheid en arbeidsmotivatie gemodereerd door een angstige hechtingsstijl | 24 |
| Figuur 3 | De relatie tussen competentie en arbeidsmotivatie gemodereerd door een angstige hechtingsstijl | 24 |
| Figuur 4 | De relatie tussen autonomie en arbeidsmotivatie gemodereerd door een vermijdende hechtingsstijl | 24 |
| Figuur 5 | Uitkomsten padanalyse van de invloed van tijd- en plaatsafhankelijk werken op arbeidsmotivatie | 42 |
| Figuur 6 | Modererende effect van een vermijdende hechtingsstijl op de relatie tussen autonomie en arbeidsmotivatie | 44 |
| Figuur 7 | Modererende effect van een angstige hechtingsstijl op de relatie tussen sociale verbondenheid en arbeidsmotivatie | 45 |
| Figuur 8 | Modererende effect van een vermijdende hechtingsstijl op de relatie tussen autonomie en arbeidsmotivatie | 48 |
| Figuur 9 | Modererende effect van een angstige hechtingsstijl op de relatie tussen sociale verbondenheid en arbeidsmotivatie | 48 |
| Figuur 10 | Modererende effect van een (hoge/lage) vermijdende hechtingsstijl op de relatie tussen (veel/weinig) autonomie en arbeidsmotivatie | 50 |
| Figuur 11 | Modererende effect van een (hoge/lage) angstige hechtingsstijl op de relatie tussen (veel/weinig) sociale verbondenheid en arbeidsmotivatie | 50 |

Tabellen

| | | |
|----------|--|----|
| Tabel 1 | Aantal werknemers in steekproef naar functiegroep | 30 |
| Tabel 2 | Gemiddelde scores op arbeidsmotivatie naar functiegroep | 33 |
| Tabel 3 | Gemiddelde scores op de mate van tijd- en plaatsafhankelijk werken naar functiegroep | 34 |
| Tabel 4 | Gemiddelde scores op psychologische basisbehoeften naar functiegroep | 35 |
| Tabel 5 | Factorladingen items hechtingsstijlen | 36 |
| Tabel 6 | Gemiddelde scores op hechtingsstijlen naar functiegroep | 36 |
| Tabel 7 | Correlatiematrix variabelen | 38 |
| Tabel 8 | Twee causale modellen om de directe en indirecte effecten van tijd- en plaatsafhankelijk werken op arbeidsmotivatie te toetsen | 40 |
| Tabel 9 | Hiërarchische regressie naar arbeidsmotivatie | 43 |
| Tabel 10 | Hiërarchische regressie naar arbeidsmotivatie | 45 |
| Tabel 11 | Hiërarchische regressie naar arbeidsmotivatie | 46 |
| Tabel 12 | Integratie van variabelen uit eerdere modellen | 47 |
| Tabel 13 | Overzicht hypothesen | 52 |

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Diverse maatschappelijke ontwikkelingen zorgen ervoor dat de context waarin de overheid functioneert verandert. Allereerst worden vraagstukken van publieke organisaties omvangrijker, dynamischer en complexer. Daarnaast zijn de wensen van de geëmancipeerde burger centraal komen te staan in de uitvoering en dienstverlening van de overheid (Pharr & Putnam, 2000). Ten slotte verandert door opkomende vergrijzing de toekomstige samenstelling van het personeelsbestand van de publieke sector. Door natuurlijk verloop zal er krapte op de arbeidsmarkt ontstaan en wordt de concurrentie tussen organisaties vergroot. Hierdoor wordt het in de toekomst moeilijker om talentvol personeel te werven en te behouden. Om optimaal in te kunnen spelen op deze veranderingen is een flexibele, wendbare en attractieve publieke organisatie van cruciaal belang.

Echter, de overgang naar een nieuwe organisatiestructuur moet worden gemaakt in een tijd van oplopende overheidstekorten als gevolg van de economische crisis. Deze tekorten worden tegengegaan met omvangrijke bezuinigingsopgaven, en leiden daarmee tot een versoering van de arbeidsvoorwaarden en een significante krimp van het personeelsbestand. Door de bezuinigingen ontbreken ook de financiële middelen om talenten aan de organisatie te binden middels aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden. De financiële situatie van de publieke sector maakt het extra moeilijk om de gewenste nieuwe organisatiestructuur te bereiken en zet daarnaast de arbeidsmotivatie van werknemers onder druk.

Financiële prikkels zijn echter niet de enige manier om werknemers beter te laten presteren, te motiveren en aan de organisatie te binden. Dit geldt met name voor ambtenaren. De keuze voor een baan in de publieke sector komt veelal voort uit de wens om maatschappelijk nuttig werk te verrichten; de aard en inhoud van het werk spelen voor ambtenaren dan ook een belangrijke rol (Philips, Howes & Whitebook, 1991; Steijn, 2006). Door vooruitstrevend in te spelen op de eisen die werknemers aan hun werkomgeving stellen, kunnen publieke organisaties zich mogelijk positioneren als een aantrekkelijke werkgever en daarmee de arbeidsmotivatie van werknemers optimaliseren. Dit is belangrijk, aangezien verschillende onderzoeken reeds hebben aangetoond dat ambtenaren die gemotiveerd en betrokken zijn bij de organisatie betere arbeidsprestaties leveren (Perry & Wise, 1990; Boselie, Paauwe & Jansen 2001; Harris, 2001; Kim, 2002; O'Donnel & Shields, 2002; Gould-Williams, 2004; Steijn, 2004; Perry, Mesch & Paarlberg, 2006; Bright, 2007; Mohniyan & Pandey, 2007). Tevens hebben gemotiveerde werknemers een lagere intentie om de organisatie te verlaten (Richer, Blanchard & Vallerand, 2002).

Als mogelijke oplossing voor bovenstaande uitdagingen doet het Nieuwe Werken (HNW) haar intrede in de publieke sector. Middels HNW wordt een flexibele, vraaggerichte en naar buiten gerichte organisatie gecreëerd welke beter in staat is om in te spelen op de bezuinigingsopgaven en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (Mooij, 2009). Waar de organisatiestructuur van publieke organisaties voorheen gebaseerd was op een bureaucratisch en sterk hiërarchisch principe, is HNW gericht op vakmanschap, het creëren van verbindingen en het geven van vertrouwen (Schuiling &

Wieringen, 2011). Hierbij staat een gepersonaliseerde en gelijkwaardige relatie tussen de organisatie en werknemer centraal (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010).

Een belangrijk principe van HNW is tijd- en plaatsafhankelijk werken (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010). Werknemers worden door tijd- en plaatsafhankelijk werken in de gelegenheid gesteld om zelf te bepalen waar en wanneer zij hun werkzaamheden verrichten. Onderzoek toont aan dat tijd- en plaatsafhankelijk werken bijdraagt aan een verbetering van de balans tussen werk en privé (Thiede & Ganster, 1995; Greenhaus & Parasuraman, 1997; Allen, 2001; Cloin & Hermans, 2006). Dit zorgt voor een verbetering van de prestaties en een verhoging van de productiviteit van werknemers (Konradt, Schmoock & Målecke, 2000; Perry-Smith & Blum, 2000). Daarnaast leidt tijd- en plaatsafhankelijk werken tot minder werkstress, omdat werknemers zelf beschikking hebben over hun tijd en omdat flexibele werktijden eventuele problemen met woon-werkverkeer kunnen ondervangen (Walrave & De Bie, 2005). Ten slotte heeft tijd- en plaatsafhankelijk werken een positieve invloed op de concentratie, werknemers hebben minder last van bronnen die de concentratie verstoren (Konradt, Schmoock & Målecke, 2000; Leeds & Leeds, 2003; Walrave & Dens, 2003). De tijd-ruimtelijke flexibiliteit die door HNW wordt geboden draagt dus in potentie bij aan de arbeidsmotivatie en het goed functioneren van werknemers.

Er zijn echter ook aanwijzingen dat HNW niet louter positieve gevolgen heeft voor de arbeidsmotivatie. Zo is gebleken dat werknemers die veel waarde hechten aan structuur moeite hebben met de principes en richtlijnen van HNW, omdat dit zorgt voor rol ambiguïteit en onzekerheid (Burger, 1989; Thompson et al., 2001) Deze onduidelijkheid zorgt ervoor dat de motivatie van deze werknemers daalt (Slijkhuis, 2012). Tijd- en plaatsafhankelijk werken heeft een substantiële impact op de sociale structuren in de organisatie omdat het zorgt voor vermindert fysiek sociaal contact tussen werknemers. Informele gesprekken op de werkvloer worden vervangen door digitaal contact en het wordt moeilijker om collega's als klankbord te gebruiken (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010). Het verminderde sociale contact leidt bij sommige werknemers tot de angst om binding met de organisatie te verliezen (Golden, 2006; Gajendran & Harrison, 2007). Het gevaar hiervan is dat werknemers persoonlijke belangen boven organisatie belangen stellen en zich tevens vervreemd voelen van de betreffende organisatie (Boland, 2010). Dit heeft negatieve gevolgen voor de mate waarin werknemers arbeidsplezier ervaren (Peters et al., 2011).

De substantiële investeringen die gedaan moeten worden om de organisatie in te richten volgens de principes en richtlijnen van HNW en de impact die deze nieuwe organisatievorm op werknemers zal hebben, in combinatie met bovengenoemde (ogenschijnlijk) tegenstrijdige bevindingen betreffende de gevolgen van HNW voor de arbeidsmotivatie, rechtvaardigen een nader onderzoek naar de invloed van tijd- en plaatsafhankelijk werken op de arbeidsmotivatie van werknemers. Dit onderzoek richt zich op het in kaart brengen van de voorwaarden waarbinnen tijd- en plaatsafhankelijk werken leidt tot een optimale arbeidsmotivatie. Binnen deze contingentiebenadering zal er specifiek aandacht zijn voor de individuele verschillen tussen werknemers met betrekking tot hun behoefte en waardering van sociaal contact met anderen. Gezien de veranderingen in de sociale structuren in de werkomgeving die tijd- en plaatsafhankelijk werken teweeg brengt, kunnen de sociale karaktereigenschappen van werknemers

mogelijk een belangrijke rol spelen in de mate waarin tijd- en plaatsonafhankelijk werken de arbeidsmotivatie van werknemers beïnvloedt.

De individuele verschillen in sociale karaktereigenschappen van werknemers kunnen worden gekarakteriseerd aan de hand van hechtingsstijlen. Hechtingsstijlen bieden inzicht in de manier waarop mensen sociale relaties en interacties aangaan met de omgeving. De hechtingstheorie wordt door vele wetenschappers gezien als een zeer gefundeerd en inzichtelijk raamwerk voor de emotionele en sociale ontwikkeling van een persoon (Cassidy & Shaver, 1999; Fonagy, 2001; Holmes, 2001; Fonagy et al., 2004; Wallin, 2007). Hechtingsstijlen vormen de basis voor de manier waarop een persoon op latere leeftijd functioneert en tevens sociale relaties aangaat (Elicker, Englund & Sroufe, 1992). De hechtingsstijl van een persoon kan inzichtelijk gemaakt worden aan de hand van twee dimensies (Ainsworth et al., 1978; Brennan, Clark & Shaver, 1998; Fraley, Waller & Brennan, 2000). De *angstige* dimensie heeft betrekking op het beeld dat mensen van zichzelf hebben. Mensen die hoog scoren op een angstige dimensie zijn over het algemeen onzeker over hun eigen kwaliteiten en zijn constant op zoek naar bevestiging van personen uit de omgeving. De *vermijdende* dimensie richt zich daarentegen op de wijze waarop men kan (en wil) vertrouwen op de sociale omgeving. Personen met een vermijdende hechtingsstijl vertrouwen vooral op zichzelf, maar niet op anderen en zullen daarom ook niet snel om hulp vragen. Aangezien HNW zorgt voor toenemende verantwoordelijkheden en vermindert fysiek sociaal contact tussen medewerkers, zou het zo kunnen zijn dat individuele variaties in hechtingsstijlen een belangrijke voorspeller zijn voor de mate waarin tijd- en plaatsonafhankelijk werken leidt tot arbeidsmotivatie. Dit kennisprobleem vormt de aanleiding van het onderzoek.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Dit onderzoek beoogt de invloed van tijd- en plaatsafhankelijk werken op arbeidsmotivatie te verklaren en tevens inzicht te verschaffen in de rol die hechtingsstijlen van werknemers hierin spelen.

1.2.2 Centrale onderzoeksvraag

In welke mate beïnvloedt tijd- en plaatsafhankelijk werken de arbeidsmotivatie en in hoeverre wordt dit gemodereerd door de hechtingsstijl van de werknemer?

1.2.3 Deelvragen

Om de onderzoeksvraag volledig te kunnen beantwoorden is het van belang om inzicht te krijgen in twee gerelateerde deelonderwerpen:

Allereerst is het van belang om de relatie tussen tijd- en plaatsafhankelijk werken en arbeidsmotivatie in kaart te brengen. De eerste deelvraag luidt dan ook als volgt:

- 1) Wat is de invloed van tijd- en plaatsafhankelijk werken op de arbeidsmotivatie van werknemers?

Op basis van hechtingsstijlen wordt inzicht verkregen in de manier waarop werknemers sociale relaties en interacties aangaan met de omgeving. Indien inzicht is verkregen in de verschillende hechtingsstijlen van werknemers, wordt beoordeeld welke invloed deze hechtingsstijlen hebben op de arbeidsmotivatie. De tweede deelvraag betreft:

- 2) Wat is de invloed van hechtingsstijlen op de arbeidsmotivatie van werknemers die tijd- en plaatsafhankelijk werken?

1.3 Relevantie

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

HNW wordt door organisaties ingezet om de flexibiliteit en mobiliteit van de organisatie te vergroten. Op deze wijze kunnen organisaties zich snel en gemakkelijk aanpassen aan veranderingen en de toenemende complexiteit in de maatschappelijke realiteit. Dit is van belang omdat organisaties die niet inspelen op veranderingen en ontwikkelingen in de omgeving kwetsbaar worden (Ter Haar, Aarst & Verhoeven, 2010). Tevens wordt HNW ingezet om effectiever en efficiënter om te gaan met de financiële middelen. Dit is noodzakelijk gezien de toenemende verslechterende positie van (lokale) overheden, als gevolg van de economische crisis. Door HNW trachten organisaties de arbeidsmotivatie van werknemers te verhogen. Dit is belangrijk omdat het voor organisaties steeds gecompliceerder wordt om ondanks de bezuinigingsopgaven werknemers te motiveren en tevens gemotiveerd te houden. Ten slotte willen publieke organisaties voorbereid zijn op de krapte op de arbeidsmarkt die verwacht wordt door de grote

uitstroom als gevolg van de hoge mate van vergrijzing binnen de overheid. De noodzaak dat organisaties in de publieke sector zich als aantrekkelijke werkgever positioneren wordt hierdoor vergroot.

Om HNW succesvol te kunnen implementeren is inzicht in de wijze waarop verschillende typen werknemers met de principes en richtlijnen van tijd- en plaatsafhankelijk werken omgaan noodzakelijk. Op basis van hechtingsstijlen wordt onderzocht in hoeverre de persoonlijke karaktereigenschappen van werknemers van invloed zijn op de manier waarop tijd- en plaatsafhankelijk werken leidt tot arbeidsmotivatie. Om ervoor te zorgen dat de arbeidsmotivatie van iedere werknemer optimaal is, is inzicht in verschillende typen werknemers aan de hand van hechtingsstijlen van belang. Alleen als men werknemers kan typeren en karakteriseren, kan de arbeidsmotivatie van werknemers verhoogd worden. Indien inzicht is verkregen op welke wijze tijd- en plaatsafhankelijk werken een bijdrage levert aan de arbeidsmotivatie van werknemers draagt dit tevens bij aan het succes van de organisatie. Op basis van de resultaten van dit onderzoek is het mogelijk om aanbevelingen te ontwikkelen voor het beleid van organisaties.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Het creëren van arbeidsmotivatie is een belangrijk criterium voor het vormgeven van HRM praktijken. Indien HRM praktijken op de juiste wijze ingezet worden heeft dit een positieve invloed op de werknemerstevredenheid en prestaties van organisaties. Steijn (2004) geeft aan dat hier nog onvoldoende onderzoek naar is verricht en middels deze studie wordt getracht deze lacune (deels) op te vullen. In het kader van HNW is nog relatief weinig wetenschappelijk onderzoek verricht naar de gevolgen van tijd- en plaatsafhankelijk werken in het algemeen (Leede, 2011), en haar gevolgen op arbeidsmotivatie in het bijzonder. In het beperkt aantal onderzoeken dat wel beschikbaar is, wordt echter nauwelijks aandacht besteed aan de persoonlijke karaktereigenschappen van werknemers en in hoeverre deze karaktereigenschappen de arbeidsmotivatie onder het principe tijd- en plaatsafhankelijk werken beïnvloeden (Van der Voort & Pullen, 2002; Krijnen, 2010). Middels deze studie wordt getracht dit relatief onbekende terrein inzichtelijk te maken.

Daarnaast is er in de afgelopen twee decennia veel wetenschappelijk onderzoek verricht naar een verscheidenheid aan aspecten binnen de hechtingstheorie (Mikulincer, Dolev & Shaver, 2004). Binnen de ontwikkelingspsychologie zijn hechtingsstijlen inmiddels uitgegroeid tot een befaamd 'framework' voor wat betreft de individuele wijze waarop interpersoonlijke relaties aangegaan worden (Pietromonaco & Barrett, 1997; Fraley & Shaver, 2000). Het onderzoek naar gehechtheidsrelaties is nog steeds uitvoerig in ontwikkeling (Overall, Fletcher & Friesen, 2003) en binnen de organisatiekunde is het kijken naar de relaties tussen werknemers aan de hand van hechtingsstijlen een opkomend thema (Geller & Bamberger, 2009; Richards & Schat, 2011). Hechtingsstijlen bieden inzicht in de behoeften van werknemers. De kracht van goede prestaties van organisaties zit in het begrijpen en adequaat reageren op de behoeften van werknemers (Peters & Waterman, 1982; Pfeffer, 1998) De hechtingstheorie is gebaseerd op het reduceren van angst en stress van personen in de sociale omgeving waarin zij zich bevinden. Op basis hiervan kan gesteld worden dat de hechtingstheorie tevens geschikt is voor het analyseren van personen in de werkomgeving. Deze studie zal dan ook bijdragen aan de huidige inzichten van dit academisch veld. Dit

onderzoek verschaft immers inzicht in de invloed van hechtingsstijlen op de relatie tussen tijd- en plaatsafhankelijk werken en arbeidsmotivatie.

1.4 Leeswijzer

Zojuist is de aanleiding van dit onderzoek nader verklaard. In het tweede hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de wetenschappelijke literatuur die gedurende het onderzoek centraal staat. In dit hoofdstuk zullen verschillende theoretische concepten die relevant zijn voor het onderzoek toegelicht worden en tevens zal de relatie tussen deze concepten weergegeven worden met bijbehorende conceptuele modellen en hypothesen. Vervolgens worden in hoofdstuk drie de methoden behandeld en wordt ingegaan op de werkwijze en conceptualisering van het onderzoek. Tevens wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de wijze van dataverzameling, de betreffende onderzoekspopulatie en de bijbehorende respons. Vervolgens zullen de resultaten van het onderzoek aan bod komen. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen beschrijvende (hoofdstuk vier) en toetsende resultaten (hoofdstuk vijf). Hoofdstuk zes geeft vervolgens een kritische reflectie van de resultaten, die uitmondt in conclusies en aanbevelingen voor publieke organisaties in het algemeen en de gemeente Rotterdam in het bijzonder. Hierdoor is het onderzoek ook deels prescriptief van aard. Ten slotte wordt een bijdrage geleverd aan het academisch veld op basis van aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

Om de centrale vraag te voorzien van een gefundeerd antwoord, wordt in dit hoofdstuk (op basis van wetenschappelijke literatuur) een model geformuleerd wat de relaties tussen tijd- en plaatsafhankelijk werken, arbeidsmotivatie en hechtingsstijlen beschrijft. Allereerst wordt ingegaan op de belangrijkste afhankelijke variabele in dit onderzoek: arbeidsmotivatie. Uit de self determination theory (SDT) blijkt dat een aantal psychologische basisbehoeften van belang zijn om arbeidsmotivatie bij werknemers te bewerkstelligen, te weten; het ervaren van autonomie, sociale verbondenheid en competentie. In het model wordt om deze reden rekening gehouden met een direct effect van tijd- en plaatsafhankelijk werken op arbeidsmotivatie en een indirect effect via de drie psychologische basisbehoeften. Vervolgens wordt de hechtingstheorie nader uiteen gezet. Hieruit blijkt dat werknemers hun sociale omgeving op verschillende manieren karakteriseren, en dat angstig gehechte werknemers optimaal profiteren van een sterk gevoel van sociale verbondenheid, terwijl vermijdend gehechte werknemers floreren als ze in staat gesteld worden om hun werkzaamheden autonoom uit te voeren.

2.1 Arbeidsmotivatie

Gemotiveerde werknemers zijn sterker betrokken bij de organisatie en de intentie om de organisatie te verlaten ligt daarnaast lager (Richer, Blanchard & Vallerand, 2002). Arbeidsmotivatie heeft tevens een positieve invloed op de mate van committent en de prestaties van medewerkers (Wright, 2004; Perry, Mesch & Paarlberg, 2006). Ook Deci en Ryan (2000) erkennen dat motivatie gevolgen heeft voor de prestaties en de kwaliteit van arbeid. Werknemers die tevreden zijn en werkplezier ervaren, zullen tevens minder vaak verzuimen (Steers & Rhodes, 1978; Brooke Jr., 1986).

Arbeidsmotivatie betreft *'de richting, intensiteit en volharding van het werkgerelateerde gedrag dat van een werknemer verwacht wordt door de organisatie'* (Mitchell, 1997, p. 60). Dit houdt in dat er onderscheid wordt gemaakt in verschillende dimensies van gedrag. De richting van het gedrag betreft de betrokkenheid van een medewerker bij het werk, de intensiteit van het gedrag gaat in op hoe hard een werknemer bereid is om te werken. Ten slotte betreft de volharding van het gedrag of men bereid is om langer door te werken om een taak te volbrengen. In de conceptualisatie van arbeidsmotivatie wordt een klassiek onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie (Frey, 1997; Houston, 2000; Groeneveld, Steijn & Van der Parre, 2009; Van den Broeck et al., 2009). Dat gedrag beïnvloed kan worden door het toekennen van externe beloningen werd reeds beschreven door Skinner (1938). Dit wordt ook wel *'operante conditionering'* genoemd: indien je gewenst gedrag beloont, wordt dit gedrag vaker getoond. De bevindingen van Skinner (1938) hebben in de wetenschap veel los gemaakt op het gebied van gedrag en motivatie en liggen aan de basis van een veelheid aan cognitieve motivatietheorieën (Verkuyten, Thijs & Canatan, 2001). Binnen een organisatiecontext wordt extrinsieke motivatie gekenmerkt door een middel-doel structuur: de uitkomsten van het werk vormen een belangrijke stimuli voor de motivatie (Lens & Depreeuw, 1998; Lens, 2001; Lens, Simons & De Witte, 2001, 2002; Van den Broeck et al., 2009). Men wordt bijvoorbeeld gemotiveerd door goede arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden of arbeidsverhoudingen (Van den Broeck et al., 2009).

Contrasterend met de externe benadering van belonen van Skinner (1938) is er steeds meer aandacht voor de intrinsieke benadering van motivatie. Intrinsieke motivatie speelt met name in de publieke sector een belangrijke rol (Houston, 2000; Leete, 2000). Werknemers in de publieke sector hechten een sterk belang aan het verrichten van maatschappelijk nuttig en betekenisvol werk (Philips, Howes & Whitebook, 1991; Steijn, 2006). Van Raaij et al. (2002) constateren dat werknemers in de publieke sector in tegenstelling tot werknemers in de private sector, veel belang hechten aan de mogelijkheid om iets bij te dragen aan de samenleving en andere mensen te ondersteunen. Werknemers in de publieke sector voelen zich daarnaast verantwoordelijk voor het minimaliseren van leed en pijn in de samenleving (Dur, 2009). In de publieke sector wordt intrinsieke motivatie vaak gelijk gesteld aan 'public service motivation' (PSM). PSM betreft de motivatie om de publieke zaak te dienen (Perry & Wise, 1990).

In lijn met het bovenstaande stelt de 'effectance theory' van White (1959) dat mensen een innerlijke drang bezitten om invloed uit te oefenen op de omgeving waarin zij zich bevinden. De behoefte aan competentie speelt hierbij een belangrijke rol. Ook Maslow (1970) stelt dat de belangrijkste drijfveer van gedrag de behoefte naar zelfverwezenlijking is. Dit sluit tevens aan bij Murray (1938) en McClelland (1965), die stellen dat gedrag tot stand komt door de behoefte aan verbondenheid en de wens om iets te bereiken. De 'goal setting theory' stelt zelfs dat werknemers optimaal gemotiveerd worden door het stellen van moeilijke en specifieke doelen (Locke & Latham, 1990; 2002). Hierbij hebben niet alle doelen dezelfde motivationele impact, en maakt de 'achievement goal theory' bijvoorbeeld onderscheid tussen taakdoelen en prestatiedoelen (Elliot & McGregor, 2001). Echter, waar de 'achievement goal theorie' zich voornamelijk richt op prestatie- en leerdoelen van werknemers, richt de SDT zich op een bredere context: zowel op doelen in een persoonlijke- als werkomgeving vallen binnen deze theorie (Vansteenkiste et al., 2007). Binnen de SDT wordt een onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke doelen. Indien men gericht is op het nastreven van intrinsieke doelen draagt dit bij aan de ontwikkeling van de persoon en zal deze persoon effectief en optimaal functioneren. Extrinsieke doelen staan deze ontwikkeling daarentegen in de weg omdat deze doelen gericht zijn op financiële voordelen, macht of status.

Binnen de SDT wordt uitgegaan van een positief georiënteerd mensbeeld en staat daarmee haaks op de X theorie van McGregor (1960) en de 'agency theory' van Shapiro (2005), die stellen dat je werknemers actief moet controleren en sturen om ervoor te zorgen dat zij zich optimaal inzetten. De SDT veronderstelt echter dat mensen willen groeien en ontwikkelen (Sheldon et al., 2003). Dit is sterk gerelateerd aan intrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie kan gezien worden als een kwalitatief hoogstaande vorm van motivatie omdat werknemers werkzaamheden verrichten uit een vorm van behoeftebevrediging die zij ontleen aan de inhoud van het werk (Deci & Ryan, 2000). Mensen zijn vanuit zichzelf gedreven en gemotiveerd om zich in te zetten (Brophy, 2004; Boekaerts & Martens 2006; Hidi, 2006). Dit sluit aan bij de Y theorie van McGregor, omdat beide theorieën uitgaan van het principe dat mensen voldoening halen uit het verrichten van betekenisvol werk en daarnaast graag verantwoordelijkheden nemen en gericht zijn op het ontwikkelen van competenties.

2.2 De self determination theory

De SDT is ruim veertig jaar toegepast en ontwikkeld op verschillende terreinen, zoals opvoeding, relaties, sport en onderwijs (Van den Broeck et al., 2009). Recentelijk is de SDT ook in de organisatiecontext geïntroduceerd (Sheldon et al., 2003; Gagné & Deci, 2005) en heeft toepassing van deze theorie haar empirische meerwaarde inmiddels aangetoond (Van den Broeck et al., 2008). De kern van de SDT is dat intrinsieke motivatie een positieve invloed heeft op de prestaties, het vertrouwen en de tevredenheid van werknemers. Tevens heeft het een positief effect op de mate waarin werknemers betrokken zijn bij de organisatie (Gagné & Deci, 2005). Werknemers die sterk intrinsiek gemotiveerd zijn bezitten ook meer levenstevredenheid, werktevredenheid en affectieve organisatiebetrokkenheid. Daarnaast hebben intrinsiek gemotiveerde medewerkers minder kans op een 'burn out' en is de algemene gezondheid beter (Fernet, Guay & Senécal, 2004; Judge et al., 2005). Ten slotte presteren werknemers die intrinsiek gemotiveerd zijn beter en wisselen zij minder snel van baan (Richer, Blachard & Vallerand, 2002; Baard, Deci & Ryan, 2004; Milette & Gagné, 2008;). Er is tevens sprake van minder besluiteloosheid voor de indeling van de carrière onder werknemers die intrinsiek gemotiveerd zijn (Senécal & Guay, 2001; Guay et al., 2003). Op basis van het bovenstaande stelt de SDT theorie dat intrinsieke motivatie de meest waardevolle vorm van arbeidsmotivatie is.

Deci en Ryan (2000) geven met de SDT aan dat de omgeving aan bepaalde kenmerken moet voldoen om te voorkomen dat de intrinsieke motivatie van medewerkers in het geding komt. Om optimaal te kunnen functioneren hebben medewerkers volgens Deci en Ryan (2000) fundamentele voedingsstoffen nodig die tevens van belang zijn voor de persoonlijke ontwikkeling van werknemers. Binnen de SDT staan drie psychologische basisbehoeften centraal: het ervaren van autonomie, het gevoel van sociale verbondenheid en een gevoel van competentie (Deci & Ryan, 2000; 2002). De SDT stelt dat deze drie psychologische basisbehoeften een belangrijke voorwaarde zijn voor intrinsieke motivatie, psychologische groei, het ervaren van welzijn en optimaal kunnen functioneren (Deci & Ryan, 2000; 2002; Van den Broeck et al., 2008). Ook zorgt de bevrediging van de psychologische basisbehoeften voor een positieve gemoedstoestand en een vermindering of zelfs afwezigheid van vijandigheid, verdriet en boosheid (Deci & Ryan, 2000; 2002). Overige belangrijke gevolgen van het ervaren van autonomie, sociale verbondenheid en een gevoel van competentie zijn: betrokkenheid, interesse, zelfvertrouwen, zelfregulatie en effectief functioneren onder gecompliceerde omstandigheden (Deci & Ryan, 2000; 2002). Ten slotte brengen werknemers (vrijwillig) meer tijd door op hun werk en zijn zij bereid om activiteiten te verrichten die niet gerelateerd zijn aan het formele beloningssysteem indien hun basisbehoeften bevredigd worden (Kasser, Davey & Ryan, 1992). Kortom autonomie, sociale verbondenheid en competentie zijn sterk gerelateerd aan effectief functioneren en zijn tevens belangrijk om personeel te binden aan de organisatie (Deci & Ryan, 2000).

De mate waarin deze behoeften bevredigd zijn verschillen echter tussen werknemers (Van den Broeck et al., 2009). Een ondersteunend werkklimaat en een empathische leidinggevende zijn belangrijke factoren die bijdragen aan de bevrediging van de basisbehoeften: autonomie, sociale verbondenheid en competentie. Hierbij is het van belang dat de leidinggevende de werknemer stimuleert voor het nemen van initiatieven, voorziet van informatie en tevens voldoende keuzemogelijkheden biedt (Deci, Connell &

Ryan, 1989; Gagné, 2003; Baard, Deci & Ryan, 2004). Daarnaast wordt er voorzien in de basisbehoeften indien er in een baan ondersteunende werkkenmerken aanwezig zijn. Hierbij kan gedacht worden aan feedback, sociale steun en de afwezigheid van veeleisende werkkenmerken, zoals een sterke emotionele belasting van het werk (Gagné, Senécal & Koestner, 1997; Van den Broeck et al., 2008). In de volgende subparagrafen zullen de psychologische basisbehoeften nader uiteengezet worden.

2.2.1 Autonomie

Autonomie betreft de mate waarin een werknemer in de gelegenheid wordt gesteld om acties te ondernemen vanuit zijn eigen behoeften, intenties en waarden (DeCharms, 1968; Deci, 1971; Deci & Ryan, 2000; Evelein, 2005). Autonomie verwijst naar de ervaring van zelfbepaling, beslissingsvrijheid en wilskracht. Zelfbepaling en beslissingsvrijheid betreffen het nemen van verantwoordelijkheden voor het eigen gedrag en het bezighouden met activiteiten die uitdagend en interessant zijn (Hodgins, Koestner & Duncan, 1996; Deci & Ryan, 2000). Wilskracht heeft betrekking op het verrichten van activiteiten die in overeenstemming zijn met het zelfbesef van de betreffende persoon (DeCharms, 1968; Deci, 1980; Ryan, Kuhl & Deci, 1997; Sheldon & Elliot, 1999; Deci & Ryan, 2000). Daarnaast duidt autonomie op het verlangen om de eigen persoonlijkheid uit te drukken en deze tevens te gebruiken voor het uitvoeren van werkzaamheden (Ryan, 1995; Deci & Ryan, 2002; Skinner & Edge, 2002). Belangrijke waarden bij het ervaren van autonomie zijn dat de persoon niet onder druk staat en daarnaast vrij kan handelen (DeCharms, 1968; Deci, 1971). Autonomie wordt dus gecreëerd door beslissingsvrijheid en het aanbieden van voldoende keuzemogelijkheden. De behoefte aan autonomie wordt bevredigd indien werknemers zelf achter de keuze van hun gedrag staan en beslissingsvrijheid genieten. De opvatting van de SDT is dat mensen die getypeerd kunnen worden als autonoom niet autoritair, individualistisch of autocratisch zijn. Dit in tegenstelling tot critici die stellen dat autonome mensen enkel gericht zijn op zichzelf en daarnaast een grotere kans hebben op het ontwikkelen van een depressie (Dunkley, Blankstein & Flett, 1997; Sato & McCann, 1998).

Autonomie wordt beperkt indien men zich in een omgeving bevindt die controlerend van aard is en wanneer men niet in staat wordt gesteld om uit eigen initiatief keuzes te maken die dicht bij de eigen waarden van de betreffende persoon liggen (Evelein, 2005). Indien er geen autonomie wordt ervaren is men van mening dat het verwezenlijken van de behoeften waar men naar verlangt geheel buiten de eigen mogelijkheden ligt. Een gebrek aan autonomie kan leiden tot demotivatie. Ook hebben deze personen over het algemeen meer weerstand voor veranderingen, wat grotendeels weer ontstaat door onzekerheid (Evelein, 2005).

2.2.2 Sociale verbondenheid

Sociale verbondenheid duidt op het vertrouwen dat mensen hebben in de omgeving, het hebben van duurzame positieve relaties en betrokkenheid met anderen. Daarnaast speelt een gevoel van om elkaar geven en ergens toe behoren een belangrijke rol (Baumeister & Leary, 1995; Deci & Ryan, 2002; Evelein, 2005;). Mensen hebben behoefte aan verbondenheid met anderen en willen tevens graag geaccepteerd worden door anderen in de omgeving (Deci & Ryan, 2002). Werknemers ervaren verbondenheid als zij onderdeel zijn van een team waarin emoties en gevoelens met elkaar gedeeld worden (Van den Broeck et

al., 2009). Reis et al. (2000) geven aan dat sociale verbondenheid onder andere gecreëerd wordt als mensen zich gewaardeerd en begrepen voelen en daarnaast participeren in gemeenschappelijke activiteiten. Uit onderzoek van Jahoda (1982) is gebleken dat sociale contacten dienen als een belangrijke functie van de werkomgeving. Ook uit de Hawthorne studies kwam naar voren dat de sociale omgeving een belangrijke voorspeller is van de prestaties van medewerkers (Van Drunen, Van Strien & Haas, 2004). Verbondenheid is in deze context niet gerelateerd aan het ontlenen van status of het verkrijgen van een resultaat (Evelein, 2005). Indien mensen de omgeving als vriendelijk, betrouwbaar en ongevaarlijk ervaren is er sprake van vervulling van de behoefte naar sociale verbondenheid (Epstein, 1998a, 1998b; Ryan et al., 1996). Ook het onderhouden van duurzame contacten is hierbij van belang (Evelein, 2005). Sociale verbondenheid komt onder druk te staan door het verliezen of verbreken van positief contact met anderen in de omgeving.

2.2.3 Competentie

Het gevoel van competentie wordt gezien als een vorm van aangeboren behoefte om bekwaam te zijn (Deci & Ryan, 2002). Vertrouwen in eigeneffectiviteit om werkzaamheden succesvol te verrichten staat hierbij centraal. (Deci & Ryan, 2002). Competentie gaat in op het feit dat er effectief en doeltreffend met de omgeving om wordt gegaan en dat capaciteiten op een goede manier worden ingezet (Deci & Ryan, 2002; Elliot, McGregor & Trash, 2002; Evelein, 2005). Werknemers streven naar manieren om de ontwikkeling van capaciteiten te optimaliseren. Een stimulerende omgeving heeft een positieve invloed op de ontwikkeling van competenties. Binnen de SDT wordt gesteld dat werknemers die zich competent voelen een innerlijke drang bezitten om de omgeving waarin zij zich bevinden te begrijpen, te verkennen en te beïnvloeden (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005; Evelein, Korthagen & Brekelmans, 2008). Een competent gevoel draagt bij aan het zelfvertrouwen van werknemers in het verrichten van werkzaamheden en zorgt er daarnaast voor dat een persoon gevoel van eigenwaarde heeft (White, 1959; Deci & Ryan, 2000). De behoefte aan competentie kan onder druk komen te staan door negatief commentaar op de werkzaamheden van het individu. Tevens kan een onoverzichtelijke omgeving het gevoel van competentie negatief beïnvloeden. Dit leidt tot angst en onzekerheid of het vermijden van de betreffende situatie (Skinner & Edge, 2002; Evelein, 2005).

2.3 Tijd- en plaatsonafhankelijk werken en de psychologische basisbehoeften

Nu inzicht is verkregen in het belang van de psychologische basisbehoeften, zal in deze paragraaf ingegaan worden op de wijze waarin tijd- en plaatsonafhankelijk werken van invloed is op de basisbehoeften. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken zorgt voor een groter gevoel van autonomie, omdat werknemers de ruimte krijgen om hun werkzaamheden naar eigen inzicht in te richten in lijn met persoonlijke waarden en behoeften (Walrave & De Bie, 2005; Van Hoof, 2007; Baane, Houtkamp & Knotter, 2010). Werknemers ervaren autonomie als zij in de gelegenheid worden gesteld om acties te ondernemen vanuit hun eigen waarden en intenties (DeCharms, 1968; Deci, 1971; Deci & Ryan, 2000; Evelein, 2005; Van Hoof, 2007). Tijd- en plaatsonafhankelijk werken stelt werknemers in staat om meer zelfinitiatief te tonen en eigen verantwoordelijkheden voor het gedrag te nemen. De werknemer wordt in de gelegenheid gesteld om zelf te bepalen waar en op welke tijden gewerkt wordt en tevens wanneer en hoelang er gepauzeerd wordt.

Deze aspecten dragen bij aan een hogere ervaren autonomie (Standen, 2000; Elsbach, 2003). Ook de afwezigheid van de directe supervisie verhoogt het gevoel van autonomie (Walrave & De Bie, 2005).

H1a: Een hogere mate van tijdonafhankelijk werken verhoogt de ervaren autonomie.

H1b: Een hogere mate van plaatsonafhankelijk werken verhoogt de ervaren autonomie.

Daarnaast heeft tijd- en plaatsonafhankelijk werken gevolgen voor het gevoel van sociale verbondenheid van werknemers. Indien werknemers vanuit verschillende locaties werken, neemt het fysieke contact tussen werknemers onderling en tussen werknemers en de leidinggevende af (Walrave & De Bie, 2005; Baane, Houtkamp & Knotter, 2010). Niet voor niets stellen Walrave en De Bie (2005) dat tijd- en plaatsonafhankelijk werken het aanleren van een nieuwe manier om sociale contacten te onderhouden vereist. Werknemers vrezen door tijd- en plaatsonafhankelijk werken voor een gebrek aan sociale cohesie (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010). Dit kan een negatief effect hebben op het gevoel van sociale verbondenheid (Nohria & Eccles, 1992; Hallowell, 1999; Nardi & Whittaker, 2002). De fysieke nabijheid van collega's draagt namelijk bij aan de ontwikkeling en het behouden van positieve en sterke relaties (Monge et al., 1985, zoals weergegeven in Gajendran & Harrison, 2007). Ook managers signaleren de verminderde sociale verbondenheid en zijn bang dat ze minder controle kunnen uitoefenen op hun werknemers (McCloskey & Igbaria, 1998; Kurland & Cooper, 2002; Bijl, 2009). Door de vermindering van het fysieke contact hebben zij soms argwaan over de inzet en loyaliteit van werknemers (McCloskey & Igbaria, 1998; Desrosiers, 2001).

H2a: Een hogere mate van tijdonafhankelijk werken verlaagt het gevoel van sociale verbondenheid.

H2b: Een hogere mate van plaatsonafhankelijk werken verlaagt het gevoel van sociale verbondenheid.

Ten slotte zal tijd- en plaatsonafhankelijk werken een positieve invloed hebben op het gevoel van competentie. Werknemers hebben het verlangen om capaciteiten en competenties nader te ontwikkelen. Aangezien de leidinggevende door tijd- en plaatsonafhankelijk werken moet sturen op resultaat en de werknemer daarmee autonomie, vrijheid en verantwoordelijkheden toekent voor het uitvoeren van werkzaamheden zal dit zorgen voor een groter gevoel van competentie (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010). Dit ondanks dat er ook werknemers die door een gebrek aan zichtbaarheid en fysiek contact bang zijn dat zij minder kans maken op promotiemogelijkheden om zichzelf nader te ontwikkelen (Walrave & De Bie, 2005).

H3a: Een hogere mate van tijdonafhankelijk werken verhoogt het gevoel van competentie.

H3b: Een hogere mate van plaatsonafhankelijk werken verhoogt het gevoel van competentie.

2.4 Tijd- en plaatsafhankelijk werken beïnvloedt arbeidsmotivatie

Bovenstaande effecten van tijd- en plaatsafhankelijk werken kunnen worden gezien als indirecte effecten op arbeidsmotivatie. Echter, wordt verwacht dat tijd- en plaatsafhankelijk werken ook directe gevolgen heeft voor de mate waarin werknemers arbeidsmotivatie ervaren. De directe effecten zullen optreden omdat werknemers door de afwezigheid van directe supervisie zelf zullen bijdragen aan hun motivatie doormiddel van het stellen van doelen die in overeenstemming zijn met intrinsieke interesses en waarden (Sheldon & Elliot, 1999). Tijd- en plaatsafhankelijk werken biedt werknemers de mogelijkheid om de balans tussen werk en privé beter op elkaar af te stemmen (Greenhaus & Parasuraman, 1997; Thiede & Ganster, 1995; Allen, 2001). Dit zorgt voor een verbeterd welzijn en een verhoging van tevredenheid (Frone, Yardley & Markel, 1997). Daarnaast blijkt dat tijd- en plaatsafhankelijk werken een positieve invloed heeft op de werkstress, die door werknemers wordt ervaren. Dit komt omdat werknemers door tijd- en plaatsafhankelijk werken in de gelegenheid worden gesteld om hun eigen werktijden te bepalen, hierdoor kunnen problemen met woon-werkverkeer worden ondervangen (Walrave & De Bie, 2005).

H4a: Een hogere mate van tijdonafhankelijk werken leidt tot een hogere arbeidsmotivatie.

H4b: Een hogere mate van plaatsafhankelijk werken leidt tot een hogere arbeidsmotivatie.

De indirecte effecten van tijd- en plaatsafhankelijk werken lopen via de drie psychologische basisbehoeften. Hierbij wordt verondersteld dat de effecten van tijd- en plaatsafhankelijk werken via hun effect op autonomie, sociale verbondenheid en competentie doorwerken op arbeidsmotivatie.

H5a: Een hogere mate van tijdonafhankelijk werken leidt door het verhogen van de ervaren autonomie tot een hogere arbeidsmotivatie.

H5b: Een hogere mate van plaatsafhankelijk werken leidt door het verhogen van de ervaren autonomie tot een hogere arbeidsmotivatie.

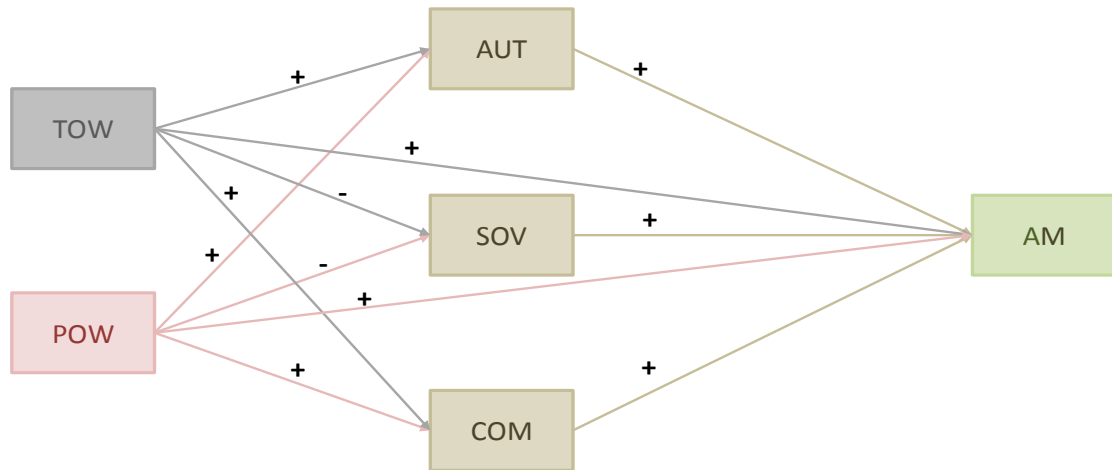
H6a: Een hogere mate van tijdonafhankelijk werken leidt door het verminderen van het gevoel van sociale verbondenheid tot een lagere arbeidsmotivatie.

H6b: Een hogere mate van plaatsafhankelijk werken leidt door het verminderen van het gevoel van sociale verbondenheid tot een lagere arbeidsmotivatie.

H7a: Een hogere mate van tijdonafhankelijk werken leidt door het vergroten van het gevoel van competentie tot een hogere arbeidsmotivatie.

H7b: Een hogere mate van plaatsafhankelijk werken leidt door het vergroten van het gevoel van competentie tot een hogere arbeidsmotivatie.

Figuur 1 geeft een overzicht van het causale model op basis van hypothesen 1-7.



Figuur 1 - De invloed van tijd- en plaatsafhankelijk werken op arbeidsmotivatie. De psychologische basisbehoeften autonomie, sociale verbondenheid en competentie functioneren als mediërende variabelen op de relatie tussen tijd- en plaatsafhankelijk werken en arbeidsmotivatie. (TOW: tijdonafhankelijk werken; POW: plaatsafhankelijk werken; AUT: autonomie; SOV: sociale verbondenheid; COM: competentie; AM: arbeidsmotivatie)

2.5 Contingentiebenadering van arbeidsmotivatie

De SDT suggereert dat de psychologische basisbehoeften universeel, aangeboren en onmisbaar zijn en dat er geen verschillen bestaan in de mate waarin men naar bevrediging van deze behoeften zoekt. Dit is echter in strijd met andere theorieën over motivatie, waarin gesteld wordt dat medewerkers (sterk) van elkaar verschillen in de factoren die hen motiveren (Berry, 1998; Boonstra, 2002). Om nader te kunnen verklaren of tijd- en plaatsafhankelijk werken bij iedere werknemer zal leiden tot een significante verhoging van de arbeidsmotivatie, is het van belang om inzicht te krijgen in de randvoorwaarden die deze relatie beïnvloeden. Werknemers die waarde hechten aan vrijheid, autonomie en verantwoordelijkheid zullen door tijd- en plaatsafhankelijk werken meer gemotiveerd worden, omdat zij over regelruimte beschikken om hun werk in te richten (Hackman & Oldham, 1976). Werknemers die juist behoefte aan fysiek contact met collega's hebben omdat zij zich onzeker of afhankelijk voelen van de sociale omgeving waarin zij verkeren, en hun collega's als informeel klankbord gebruiken, kunnen door een gebrek aan sociale verbondenheid als gevolg van tijd- en plaatsafhankelijk werken minder arbeidsmotivatie ervaren. Inzicht in de manier waarop specifieke subgroepen omgaan met tijd- en plaatsafhankelijk werken is dus van groot belang om HNW succesvol te kunnen implementeren in de organisatie. In deze studie zullen de persoonlijke karaktereigenschappen van werknemers getypeerd worden middels hechtingsstijlen.

De hechtingstheorie gaat over de manier waarop personen met hun sociale omgeving omgaan en richt zich specifiek op de ontwikkeling van interpersoonlijke gehechtheidsrelaties. Kenmerkend voor deze theorie is dat men in een sociale relatie naast duurzaamheid op zoek is naar nabijheid, bescherming, geborgenheid en veiligheid (Cassidy & Shaver, 1999). De manier waarop een persoon zich aan de omgeving hecht is veelal afhankelijk van persoonlijke ervaringen (La Guardia et al., 2000). Een hechtingsstijl kan daarom gezien worden als een 'mentaal schema' voor de wijze waarop men sociale

relaties aangaat met de omgeving (Crowell, Treboux & Waters, 1999) en is gebaseerd op de relatie tussen ouder en kind in de eerste kinderjaren. Elicker et al. (1992) en Dijkstra et al. (2004) stellen dat hechtingsstijlen die als kind gevormd worden belangrijk zijn voor de manier waarop een mens op latere leeftijd (sociaal) functioneert in verschillende domeinen. Deze ervaringen vormen daarmee de basis voor toekomstige hechtingsrelaties. Een hechtingsstijl functioneert als intern werkmodel en wordt gezien als een doorgaans stabiele factor voor de rest van het leven (Bowlby, 1977; Ainsworth et al., 1978; Hazan & Shaver, 1987; 1990; Van IJzendoorn, 1994). Hieronder zal uiteengezet worden wat de invloed is van hechtingsstijlen op de gevolgen van tijd- en plaatsonafhankelijk werken via de drie psychologische basisbehoeften op arbeidsmotivatie.

2.5.1 Hechting in organisatiecontext

Indien een kind in een veilige omgeving opgroeit en daarnaast liefde en vertrouwen geniet, gaat een kind meer spelen en exploreren en daarnaast meer interacties met de omgeving aan. Bij volwassenen is het spelen overgenomen door werken (Hazan & Shaver, 1990). Werken wordt gezien als een manier om competenties te uiten en nader te ontwikkelen (Robinson, 1984). Indien een leidinggevende een emotionele band heeft opgebouwd met zijn werknemers, fungeert deze persoon als een goede ouder (Popper & Mayselless, 2002). Dit omdat transformationele leidinggevendenden net als ouders simuleren, sturen en kinderen laten groeien tot autonome volwassenen (Popper & Mayselless, 2002). Zo wordt werken gezien als een manier om deskundigheid te tonen en competenties verder te ontwikkelen (Robinson, 1984). Hazan & Shaver (1990) hebben tevens aangetoond dat er een relatie bestaat tussen de hechtingsstijl van een persoon en de mate waarin deze persoon arbeidssatisfactie ervaart. Personen met een zekere hechting ervaren een hogere arbeidssatisfactie en ervaren ook meer tevredenheid met de werkzaamheden (Hazan & Shaver, 1990; 1994). Ook gaan personen met een zekere hechtingsstijl gemakkelijker sociale relaties en interacties aan met hun werkomgeving (Hazan & Shaver, 1990). Mensen met een zekere hechting zijn daarnaast ondernemender, actiever en socialer in hun werkomgeving dan personen met een angstige hechtingsstijl (Hazan & Shaver, 1990). Zekere gehechte personen hebben in hun werkzaamheden ten slotte minder vrees om te falen (Hazan & Shaver, 1990; 1994).

2.5.2 Verschillende dimensies

Hechtingsstijlen worden gekarakteriseerd aan de hand van twee dimensies: angstig en vermijndend. Enerzijds bieden hechtingsstijlen inzicht in de manier waarop een persoon naar zichzelf kijkt binnen de sociale omgeving (angstige dimensie). Binnen deze dimensie wordt gekeken of iemand veel of weinig zelfvertrouwen geniet. Anderzijds kijken hechtingsstijlen naar de manier waarop een persoon naar anderen in zijn of haar sociale omgeving kijkt (vermijndende dimensie). Binnen deze dimensie kan achterhaald worden in hoeverre mensen sociale relaties en interacties aangaan met de omgeving. Binnen de hechtingstheorie wordt een zekere hechting gedefinieerd als een lage score op zowel de angstige als vermijndende dimensie. Zekere hechting is de norm en dit wordt gecreëerd indien een kind in een veilige omgeving opgroeit, waarbij het kind de ouders of verzorgers als responsief en beschikbaar ziet in stressvolle situaties (Bowlby, 1969; Pianta et al., 1996; Popper, Mayselless & Castelnovo, 2000). Een onzekere hechtingstijl wordt gekenmerkt door een hoge score op zowel de angstige als vermijndende

dimensie en wordt gezien als een factor die de ontwikkeling van personen remt. Daarnaast hebben mensen die onzeker gehecht zijn een verhoogde kans op psychopathologie (Bowlby, 1969; Kobak, Sudler & Gamble, 1991; Gerlsma & Luteijn, 2000; Muller, Lemieux & Sicoli, 2001).

2.5.3 Zekere hechtingsstijl

Mensen met een zekere hechtingsstijl scoren dus laag op zowel de angstige als de vermijdende dimensie. Zeker gehechte personen hebben veel vertrouwen in hun sociale omgeving en beschikken daarnaast over zelfvertrouwen (Bowlby, 1973). Zij verwachten dat hun leidinggevende en collega's voldoende steun bieden in stressvolle situaties en tevens beschikbaar voor hen zijn (Popper, Mayselless & Castelnovo, 2000). Het vertrouwen wat deze personen genieten, stelt hen in staat om zich te ontplooien en daarnaast gedurfd op te stellen in hun (sociale) omgeving. Hazan & Shaver (1990) veronderstellen dat mensen met een zekere hechtingsstijl door het vertrouwen wat deze personen in de omgeving hebben, sociaal ondernemend en actief zijn, en in hun werkomgeving gemakkelijk relaties en interacties aangaan. Daarnaast hebben deze personen ook minder behoefte aan direct sociaal contact, omdat ze de band met hun sociale netwerk niet constant bevestigd hoeven te zien. Tevens zijn mensen met een zekere hechtingsstijl gericht op het ontplooien van competenties en bezitten zij een zekere mate van zelfverzekerdheid. Hierdoor zijn zij beter in staat om kennis, informatie en ervaringen met anderen te delen.

2.5.4 Angstige hechtingsstijl

Personen met een angstige hechtingsstijl hebben over het algemeen een lage eigenwaarde, twijfelen aan zichzelf en gaan ervan uit dat mensen in de omgeving onbetrouwbaar en tevens afwijzend zijn. De eigenwaarde van deze personen hangt grotendeels af van de bevestiging van anderen (Bartholomew & Horowitz, 1991; Stein et al., 1998). Werknemers met een lage eigenwaarde hebben tevens een laag gevoel van competentie. Het aangaan van (intieme) contacten wordt vermeden omdat men bang is voor afwijzing of om bedrogen te worden (Parkes, 2001; Shaver & Mikulincer, 2005; Mikulincer, 2008). Daarnaast zijn angstig gehechte personen bezorgd over de rol die zij vertegenwoordigen in de sociale omgeving. Dit heeft gevolgen voor het gevoel van sociale verbondenheid. In relaties met de omgeving zijn deze personen te typeren als: afhankelijk, passief en zelfbeschuldigend (Bartholomew & Horowitz, 1991; Stein et al., 1998). Dit zorgt voor een lagere arbeidsmotivatie.

2.5.5 Vermijdende hechtingsstijl

Vermijdend gehechte personen zijn zeker van zichzelf, maar proberen onafhankelijk in het leven te staan en zo min mogelijk afhankelijk te zijn van derden. Ook streven zij ernaar om emotioneel op afstand te blijven (Popper et al., 2000; Mikulincer, Dolev & Shaver, 2004; Wijngaards-de Meij et al., 2007). Deze personen werken liever alleen dan in samenwerkingsverband en streven dan ook naar autonomie (Hazan & Shaver, 1990). Tevens stellen zij zich afstandelijk op in interacties (Tidwell, Reis & Shaver, zoals weergegeven in Keller, 2003). Deze werknemers vinden het prettig om te werken met een zekere mate van autonomie, vrijheid en eigen verantwoordelijkheid. Zij zullen echter meer moeite hebben met het delen van kennis, ideeën en ervaringen omdat zij weinig vertrouwen hebben in de omgeving. Deze

personen hebben daarnaast moeite met het aangaan van interpersoonlijke relaties (Bowlby, 1973). Dit wordt veelal geuit door antisociaal gedrag naar de omgeving waar zij deel van uitmaken. Ook zien deze personen de omgeving vaak als onbetrouwbaar of onbeschikbaar. Mensen met een vermijdende hechtingsstijl zijn tevens minder bereid om collega's te helpen (Geller & Bamberger, 2009). Werk wordt gezien als een excuus voor het vermijden van sociale interacties, en niet iets waar voldoening uit gehaald kan worden (Hazan & Shaver, 1994).

2.5.6 Hechtingsstijlen en arbeidsmotivatie

Zoals reeds is aangegeven zijn volgens Deci en Ryan (2000) de psychologische basisbehoeften van belang om arbeidsmotivatie te bewerkstelligen. Echter is te verwachten, dat het hebben van een bepaalde hechtingsstijl een modererend effect heeft op de mate waarin specifieke basisbehoeften arbeidsmotivatie beïnvloeden. Mensen met een angstige hechtingsstijl zijn van nature onzeker en daardoor bang voor afwijzing of om bedrogen te worden (Parkes, 2001; Shaver & Mikulincer, 2005; Mikulincer, 2008). Daardoor profiteren zij meer van sociale verbondenheid dan mensen die niet angstig gehecht zijn. Door een klimaat van sociale verbondenheid te creëren, zullen deze personen dus positiever in hun werkomgeving opereren. Ze leren te vertrouwen op, en samenwerken met, hun collega's, wat de arbeidsmotivatie ten goede zal komen. Dit effect zal niet optreden voor mensen met een vermijdende hechtingsstijl, omdat ze door hun zelfstandige levensinstelling niet profiteren van een sterkere sociale verbondenheid.

H8: Als werknemers weinig sociale verbondenheid ondervinden, ervaren zij minder arbeidsmotivatie als zij hoog angstig gehecht zijn dan als zij laag angstig gehecht zijn. In het geval werknemers veel sociale verbondenheid ervaren, zal het negatieve effect van een hoge angstige hechtingsstijl op arbeidsmotivatie kleiner zijn.

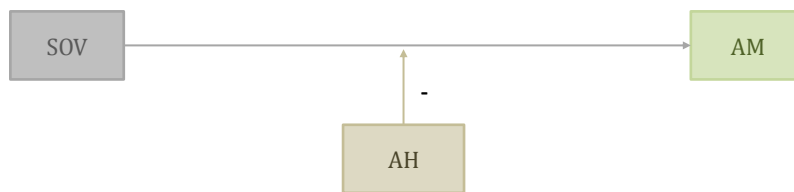
Mensen met een angstige hechtingsstijl hebben een laag gevoel van competentie en hebben daarnaast een lage eigenwaarde. Deze personen hebben weinig vertrouwen in de effectiviteit van de eigen werkzaamheden. Werknemers met een angstige hechtingsstijl streven daarnaast niet of in mindere mate naar manieren om de ontwikkeling van competenties te optimaliseren. Door deze mensen het gevoel van competentie te geven, raken ze er van overtuigd dat ze kwaliteiten bezitten, waardoor hun arbeidsmotivatie zal toenemen. Mensen met een vermijdende hechtingsstijl zijn echter wel zelfverzekerd en beschikken daarnaast ook over een gevoel van competentie, waardoor er geen additioneel effect wordt verwacht van competentie bij mensen met een vermijdende hechtingsstijl.

H9: Als werknemers weinig competentie ondervinden, ervaren zij minder arbeidsmotivatie als zij hoog angstig gehecht zijn dan als zij laag angstig gehecht zijn. In het geval werknemers veel competentie ervaren, zal het negatieve effect van een hoge angstig hechtingsstijl op arbeidsmotivatie kleiner zijn.

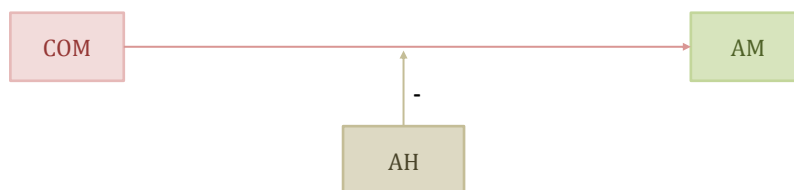
Mensen met een vermijdende hechtingsstijl willen graag onafhankelijk werken. De verwachting is dus dat de toekenning van autonomie additionele positieve effecten heeft op de arbeidsmotivatie voor mensen die hoog scoren op een vermijdende hechtingsstijl ten opzichte van mensen die laag scoren op een vermijdende hechtingsstijl. Vermijdend gehechte personen voelen zich prettig bij de mogelijkheid hun werk zelfstandig uit te voeren. Zo voelen ze zich gesteund in hun voorkeur zelfstandig te (kunnen) werken (Hazan & Shaver, 1990). Angstig gehechte mensen zullen geen additioneel profijt hebben van meer autonomie, omdat ze door hun lage zelfvertrouwen, die autonomie niet zullen kunnen benutten.

H10: Als werknemers weinig autonomie ondervinden, ervaren zij minder arbeidsmotivatie als zij hoog vermijdend gehecht zijn dan als zij laag vermijdend gehecht zijn. In het geval werknemers veel autonomie ervaren, zal het negatieve effect van een hoge vermijdende hechtingsstijl op arbeidsmotivatie kleiner zijn.

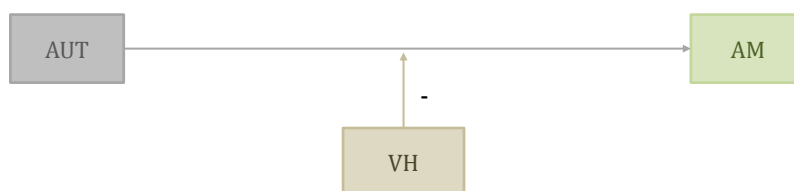
Figuur 2, 3 en 4 geven een overzicht weer van hypothesen 8-10.



Figuur 2 - De relatie tussen sociale verbondenheid en arbeidsmotivatie gemodereerd door een angstige hechtingsstijl. (SOV: sociale verbondenheid; AH: angstige hechtingsstijl; AM: arbeidsmotivatie)



Figuur 3 - De relatie tussen competentie en arbeidsmotivatie gemodereerd door een angstige hechtingsstijl. (COM: competentie; AH: angstige hechtingsstijl; AM: arbeidsmotivatie)



Figuur 4 - De relatie tussen autonomie en arbeidsmotivatie gemodereerd door een vermijdende hechtingsstijl. (AUT: autonomie; VH: vermijdende hechtingsstijl; AM: arbeidsmotivatie)

2.6 Slotbeschouwing

In het voorgaande hoofdstuk is inzicht verkregen in de literatuur omtrent arbeidsmotivatie. Om arbeidsmotivatie nader te verklaren is gebruik gemaakt van de SDT, waarin wordt verondersteld dat mensen fundamentele voedingsstoffen nodig hebben om arbeidsmotivatie te genereren. Daarbij is gekeken naar de invloed die tijd- en plaatsafhankelijk werken heeft op zowel de psychologische basisbehoeften als op arbeidsmotivatie. Uit de theorie blijkt dat tijd- en plaatsafhankelijk werken een positieve invloed heeft op de arbeidsmotivatie die door werknemers wordt ondervonden. Werknemers worden door de mogelijkheden die tijd- en plaatsafhankelijk werken biedt in staat gesteld om een betere balans te creëren tussen werk en privé. Hierdoor wordt de kans op een conflict tussen werk en privé aanzienlijk verminderd en dit heeft een positieve invloed op de arbeidsmotivatie (Thiede & Ganster, 1995; Greenhaus & Parasuraman, 1997; Allen, 2001). Voor wat betreft de psychologische basisbehoeften geldt dat tijd- en plaatsafhankelijk werken bijdraagt aan een hogere ervaren autonomie, een lager gevoel van sociale verbondenheid en een groter gevoel van competentie. Daarnaast wordt op basis van de literatuur verwacht dat de sociale karaktereigenschappen van werknemers een rol spelen in de manier waarop tijd- en plaatsafhankelijk werken via de psychologische basisbehoeften leidt tot arbeidsmotivatie. In deze studie is ervoor gekozen om de persoonlijke karaktereigenschappen van werknemers te duiden aan de hand van hechtingsstijlen. Op basis van de huidige inzichten wordt verwacht dat mensen die angstig gehecht zijn optimaal profiteren van sociale verbondenheid. Daarnaast wordt verwacht dat vermijdend gehechte personen veel waarde hechten aan autonomie, omdat zij graag onafhankelijk in het leven staan.

3. Methoden

Om nader inzicht te verkrijgen in de invloed van tijd- en plaatsafhankelijk werken op arbeidsmotivatie worden de hypothesen uit het theoretisch kader getoetst. Om data voor het onderzoek te verzamelen is gebruik gemaakt van een online vragenlijst onder werknemers van de gemeente Rotterdam. Een vragenlijst biedt de mogelijkheid om veel gegevens onder grote onderzoekseenheden te verzamelen. Deze methode heeft tevens als belangrijk voordeel dat de conclusies in hoge mate generaliseerbaar zijn (Van Thiel, 2007). Allereerst worden de centrale variabelen uit het theoretisch kader geoperationaliseerd. Daarna wordt aandacht besteed aan de respondenten van het onderzoek en zal ingegaan worden op de betreffende respons.

3.1 Werkwijze en operationalisering

In deze paragraaf zullen de centrale concepten uit het theoretisch kader geoperationaliseerd worden, dit omvat het meetbaar maken van theoretische concepten. Een juiste operationalisering draagt bij aan de interne validiteit van het onderzoek. De centrale concepten zijn gemeten door een schaal van meerdere items te construeren. Om de interne validiteit te verhogen is gebruik gemaakt van gevalideerde meetschalen, die in eerdere onderzoeken hun waarde reeds hebben aangetoond. Enkel de items over hechtingsstijlen zijn in de vragenlijst van het Engels naar het Nederlands vertaald. Dit kan gevolgen hebben voor de validiteit van het meetinstrument, omdat items hierdoor een andere betekenis gekregen kunnen hebben dan in de oorspronkelijke vragenlijst de bedoeling was (Brislin, 1986; Van Thiel, 2007). Om dit te voorkomen is gebruik gemaakt van de 'back-translation procedure' (Brislin, 1970). Dit houdt in dat verschillende personen items terug vertaald hebben naar de oorspronkelijke taal. Allereerst zijn de items van het Engels naar het Nederlands vertaald, vervolgens zijn de items door andere personen weer terug naar het Engels vertaald. Hierbij hadden de personen geen kennis genomen van de originele items. De verschillen die zijn ontstaan tussen de originele items en de vertaalde items hebben geleid tot enkele minimale aanpassingen. In het onderzoek geven respondenten op basis van een stelling aan in hoeverre deze stelling hun beschrijft of in hoeverre ze het met de stelling eens zijn. Daarnaast moeten een aantal items voor de analyse gehercodeerd worden omdat deze items in de vragenlijst negatief geformuleerd zijn. Deze negatief gestelde items dienen als controle voor de scores op de andere items binnen een theoretisch concept. Daarbij geldt dat hoe hoger er gescoord wordt op een theoretisch concept, des te meer het concept aanwezig is. Ten slotte is op basis van een factoranalyse nagegaan of de verschillende items op de juiste constructen laden.

3.1.1 Indruksvaliditeit

Om de validiteit van het onderzoek nader te vergroten zijn de vragen uit de vragenlijst betreffende tijd- en plaatsafhankelijk werken voorgelegd aan een expertpanel van de gemeente Rotterdam. Het expertpanel bestaat uit kenniswerkers die vallen binnen de functiegroepen beleid, ondersteuning, leidinggeven en project- en programmamanagement. Aan het expertpanel is de opdracht gegeven om de items te situeren naar de variabelen die deze items daadwerkelijk beogen te meten. In dit onderzoek geldt als uitgangspunt voor deze vorm van validering dat meer dan 80% van de leden van het expertpanel het item aan de juiste

variabele moeten toewijzen. Hierdoor zijn enkele vragen uit de vragenlijst gehaald, aangezien over deze vragen geen overstemming bestond. Ten slotte is de gehele vragenlijst getest onder het expertpanel van de gemeente Rotterdam. Hierbij is gekeken naar de moeilijkheidsgraad van de vragenlijst en de tijd die het afnemen van de vragenlijst in beslag neemt. Naar aanleiding van de bevindingen zijn enkele theoretische concepten aangepast en nader toegelicht om de helderheid en consistentie in de stellingen te vergroten. Hiermee wordt de kans dat een respondent de stelling verkeert interpreteert aanzienlijk verkleind.

3.1.2 Arbeidsmotivatie

In het theoretisch kader is het begrip arbeidsmotivatie nader uiteengezet. De definitie die voor arbeidsmotivatie in het onderzoek gehanteerd wordt om het begrip meetbaar te maken luidt als volgt: *'de richting, intensiteit en volharding van het werkgerelateerde gedrag dat van een werknemer verwacht wordt door de organisatie'* (Mitchell, 1997, p. 60). Om deze drie dimensies (richting, intensiteit en volharding) van arbeidsmotivatie te meten wordt gebruik gemaakt van de meetschaal van Wright (2004). De meetschaal bevat zes items om arbeidsmotivatie in kaart te brengen en is gemeten op een zevenpuntsschaal. Hierbij staat de score 1 voor helemaal mee oneens en de score 7 voor helemaal mee eens. Allereerst wordt ingegaan op de richting van het werkgerelateerde gedrag, hierbij wordt gekeken naar de betrokkenheid van medewerkers bij hun werk. Een voorbeeld item hiervan is: *'het is moeilijk voor me om betrokken te raken bij mijn huidige werk'*. Vervolgens wordt de intensiteit van het werkgerelateerde gedrag gemeten. Een voorbeeld item hiervan is: *'ik doe meer werk dan van mij verwacht wordt'*. Ten slotte wordt gekeken naar de volharding van het werkgerelateerde gedrag. Een voorbeeld item hiervan is: *'ik doe er alles aan om mijn werk goed te doen, ongeacht te problemen waarmee ik te maken krijg'*. De arbeidsmotivatie schaal bleek betrouwbaar met een Cronbachs Alpha van .69.

3.1.3 Mate van tijd- en plaatsafhankelijk werken

De definitie die in het onderzoek centraal staat voor de mate van tijd- en plaatsafhankelijk werken betreft: de mate waarin een werknemer zowel tijd- als plaatsafhankelijk werkt. De items voor deze variabelen zijn gebaseerd op de Internet Spiegel Het Nieuwe Werken. Hierbij is gebruik gemaakt van een zevenpuntsschaal met 11 items, waarbij 1 staat voor beschrijft mij helemaal niet en 7 voor beschrijft mij heel erg goed. Een voorbeeld item van tijdonafhankelijk werken betreft: *'indien het mij beter uitkomt en mijn werkzaamheden het toelaten, plan ik mijn werk 's avonds of in het weekend'*. Een voorbeeld item van plaatsafhankelijk werken betreft: *'ik werk wel eens één of meerdere dagdelen thuis, maar niet wekelijks'*. Aangezien de schalen die gebruikt zijn om de mate van tijd- en plaatsafhankelijk werken te meten een index weergeven, en het geen uni-dimensionaal construct betreft, worden er geen Cronbachs Alpha's gerapporteerd.

3.1.4 Psychologische basisbehoeften

Psychologische basisbehoeften kunnen als volgt gedefinieerd worden: *'de fundamentele voedingsstoffen die werknemers nodig hebben om optimaal te kunnen functioneren'* (Deci & Ryan, 2000). De psychologische basisbehoeften bestaan uit: autonomie, sociale verbondenheid en competentie en zijn in het theoretisch kader reeds nader toegelicht. Een voorbeeld item van autonomie betreft: *'in mijn werk zijn keuzes gebaseerd op mijn echte interesses en waarden'*. Een voorbeeld item van sociale verbondenheid luidt als volgt: *'in mijn werk ervaar ik een band met mijn collega's'*. Een voorbeeld item van competentie is: *'in mijn werk heb ik het gevoel dat ik uitdagingen uitstekend kan doorstaan en tevens tot een goed einde kan brengen'*. De schaal van Sheldon (2001) is gebruikt om de psychologische basisbehoeften te meten. De 21 items zijn gemeten op een zevenpuntsschaal. Hierbij staat de score 1 voor beschrijft mij helemaal niet en 7 voor beschrijft mij heel erg goed. De schalen om de psychologische basisbehoeften te meten bleken zeer betrouwbaar. De Cronbachs Alpha voor autonomie bedraagt .86. De Cronbachs Alpha voor sociale verbondenheid bedraagt .92 en de Cronbachs Alpha voor competentie bedraagt .92.

3.1.5 Hechtingsstijlen

De definitie die in het onderzoek gehanteerd wordt voor hechtingsstijlen luidt als volgt: *'een hechtingsstijl kan gezien worden als een 'mentaal schema' voor de wijze waarop men sociale relaties aangaat met de omgeving'* (Crowell, Treboux & Waters, 1999). Een voorbeeld item van een angstige hechtingsstijl is: *'in mijn relatie met anderen ben ik bang om gekwetst te worden'*. Een voorbeeld item van een vermijdende hechtingsstijl is: *'ik vind het niet prettig als anderen een te hechte band met mij willen'*. De schaal voor hechtingsstijlen is gebaseerd op de ECR van Brennan, Clark en Shaver (1998) en de ECR-R van Fraley, Waller en Brennan (2000). In totaal zijn 11 items gemeten op een zevenpuntsschaal, waarbij 1 staat voor beschrijft mij helemaal niet en 7 voor beschrijft mij heel erg goed. De ECR-R heeft een hoge betrouwbaarheid en scoort daarnaast goed op predictieve- en constructvaliditeit (Shaver & Mikulincer, 2005; Sibley, Fischer & Liu, 2005). De schalen bleken betrouwbaar: de Cronbachs Alpha voor de angstige hechtingsstijl bedraagt .82 en de Cronbachs Alpha voor de vermijdende hechtingsstijl bedraagt .78.

3.1.6 Controle variabelen

Naast de centrale variabelen zijn er nog een aantal andere items in de vragenlijst opgenomen. Deze items hebben betrekking op de achtergrondkenmerken van de betreffende respondenten. Controlevariabelen controleren voor de (mogelijke) storende invloed van deze variabelen op de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele. De volgende controlevariabelen zijn in het onderzoek meegenomen: geslacht, leeftijd, of men thuiswonende kinderen onder de 18 jaar heeft en werkdruk. Om het geslacht van de respondenten mee te nemen in de multivariate analyses is een dummyvariabele aangemaakt, waarbij de score 0 voor man staat en score 1 voor vrouw. Leeftijd is gemeten op rationiveau in jaren. Werkdruk is gemeten aan de hand van de verkorte versie van het 'demand control support model' van Karasek en Theorell (1990) en bevat vijf items die op basis van een vierpuntsschaal zijn gemeten. Hierbij staat een score 1) voor nooit en een score 4) voor altijd. De Cronbachs Alpha van deze schaal bedraagt .73. Ook voor de variabele of men thuiswonende kinderen onder de 18 jaar heeft, is een dummyvariabele aangemaakt, hierbij staat 0 voor nee en 1 voor ja. Tot slot zijn in enkele analyses de

functiegroep van kenniswerkers als variabele meegenomen. Een functiegroep betreft de functiefamilie waarin de functie van de werknemer is ingepast. De verschillende functiegroepen zijn: beleid, ondersteuning, leidinggeven en project- en programmamanagement.

3.2 Respondenten

Alle respondenten in dit onderzoek zijn kenniswerkers die werkzaam zijn voor de gemeente Rotterdam. De groep kenniswerkers wordt vertegenwoordigd door ongeveer 6287 werknemers die werkzaam zijn in de lijn of staf binnen de functiegroepen beleid, ondersteuning, leiding geven en project- en programmamanagement. Er is gekozen voor kenniswerkers omdat deze werknemers de meeste kennis bezitten met betrekking tot HNW en daarnaast ook het meest werken middels de principes en richtlijnen van HNW. Gezien het feit dat er enkel kenniswerkers meegenomen zijn in het onderzoek heeft dit gevolgen voor de theoretische en statistische generaliseerbaarheid, die hierdoor enigszins beperkt wordt. De uitkomsten van het onderzoek zijn enkel representatief voor kenniswerkers van de gemeente Rotterdam en niet voor alle werknemers die werkzaam zijn bij de gemeente Rotterdam. Bij de verwerking van de resultaten zal hier rekening mee gehouden moeten worden.

3.3 Respons

Van de 6287 kenniswerkers, hebben 5310 werknemers een uitnodigingsmail ontvangen. Om non-respons als storingsbron voor het onderzoek zoveel mogelijk te beperken, hebben de respondenten na de eerste uitnodiging om deel te nemen aan het onderzoek ook een herinneringsmail ontvangen. Uiteindelijk hebben 1978 medewerkers op de vragenlijst gereageerd, wat het responspercentage op 37.3 procent brengt. Hiervan hebben 1520 werknemers de volledige vragenlijst ingevuld. Aangezien een aantal respondenten de vragenlijst niet geheel ingevuld heeft komt het effectieve responspercentage op 28.6 procent. Er zijn slechts werknemers uit de functiegroepen beleid, ondersteuning, leidinggeven en project- en programmamanagement meegenomen, aangezien overige werknemers geen kenniswerkers zijn. Respondenten die niet binnen deze functiegroepen vallen, zijn voor de analyse uit de datafile gefilterd. Dit geldt eveneens voor de respondenten die buiten de leeftijdscategorie van 18 t/m 65 jaar vallen. In totaal zijn 1399 respondenten meegenomen in de analyse. De respondenten die de vragenlijst ingevuld hebben bestaan voor iets minder dan de helft uit vrouwen (48.6 procent). Het aantal mannelijke respondenten bedraagt 51.4 procent. De gemiddelde leeftijd van de respondenten bedraagt 47.3 jaar, de standaardafwijking bedraagt 9.5 jaar. Indien wordt gekeken naar het opleidingsniveau kan geconstateerd worden dat meer dan de helft van de kenniswerkers hoog geschoold is: 39.2 procent geeft aan een HBO opleiding te hebben afgerond en 24.4 procent van de respondenten is universitair geschoold. Ten slotte blijkt dat de grootste groep respondenten gemiddeld 10 tot 15 jaar bij de gemeente Rotterdam werkt (23.7 procent). Opvallend daarbij is dat de daaropvolgende grootste groep (21.6 procent) gemiddeld 25 jaar of langer werkzaam is bij de gemeente Rotterdam. Daarnaast werkt de grootste groep van de respondenten (39 procent) gemiddeld twee tot vijf jaar in de huidige functie. Van de ondervraagde respondenten hebben 44.7 procent één of meerdere kinderen onder de 18 jaar.

| | N | Percentage | Cumulatief percentage |
|---------------------------------|------|------------|--------------------------|
| Beleid | 201 | 14.4 | 14.4 |
| Ondersteuning | 717 | 51.2 | 65.6 |
| Leidinggeven | 301 | 21.5 | 87.1 |
| Project- en programmamanagement | 181 | 12.9 | 100 |
| Totaal | 1399 | 100 | |

Tabel 1 – Aantal werknemers in steekproef naar functiegroep.

In tabel 1 is de verdeling van respondenten naar functiegroep weergegeven. De groep respondenten bestaat voor het grootste gedeelte uit werknemers die een ondersteunende functie bekleden (51.2 procent). Hieronder vallen werknemers die de primaire processen binnen de gemeente Rotterdam ondersteunen, zoals officemanagers, IT-medewerkers en P&O- en communicatieadviseurs. Daarnaast bestaat de respons voor 14.4 procent uit werknemers die een beleidsfunctie vervullen en voor 12.9 procent uit werknemers die binnen een project of programma werkzaam zijn. Werknemers die behoren tot de functiegroep leidinggevend zijn met 21.5 procent vertegenwoordigd. Onder de functiegroep leidinggevend vallen directeuren, teamleiders en bedrijfsleiders.

3.4 Statistische analyses

Voor de statistische analyses is gebruik gemaakt van het software programma IBM Statistics 20 (SPSS). Om verschillen tussen twee groepen aan te geven is gebruik gemaakt van de independent t-test. Daarnaast is voor het toetsen van verschillen tussen meerdere groepen gebruik gemaakt van de one-way ANOVA. In het geval dat uit Levene's test bleek dat er sprake was van ongelijke variantie is gebruik gemaakt van de Welch test. Om de daadwerkelijke verschillen tussen groepen te beoordelen is gebruik gemaakt van een post-hoc paarsgewijze vergelijkingstest. In het geval dat uit Levene's test bleek dat er sprake was van gelijke variantie is gebruik gemaakt van de Bonferroni test. In het geval van ongelijke variantie is gebruik gemaakt van de Games-Howell test. Voor het bepalen van onderlinge bivariate correlatiecoëfficiënten is gebruik gemaakt van de Pearson-correlatie. Om de directe effecten van de mate van tijd- en plaatsafhankelijk werken op arbeidsmotivatie te bepalen is gebruik gemaakt van lineaire regressieanalyses. Mogelijke verschillen in deze lineaire regressiemodellen per functiegroep zijn bekeken middels een covariantie-analyse (ANCOVA). Op deze wijze kan achterhaald worden of de verschillen die eerder geconstateerd zijn daadwerkelijk voortkomen door het verschil in functiegroep en niet toe te schrijven zijn aan verschillen in andere variabelen. Voor het bepalen van de indirecte effecten van tijd- en plaatsafhankelijk werken op arbeidsmotivatie en de mediatie van de psychologische basisbehoeften autonomie, sociale verbondenheid en competentie, is gebruik gemaakt van de methode van Preacher en Hayes (2004), inclusief de bijbehorende SPSS Macro (Hayes, 2011). Dit is een methode waarbij middels een padanalyse mediatieeffecten getoetst kunnen worden. Het voordeel van deze methode is dat er op

basis van de uitkomsten een schatting gemaakt kan worden van de indirecte effecten, terwijl er in traditionele toetsingsmethoden voor mediatie slechts wordt gekeken of er (partiële) mediatie bestaat, maar er geen effectgrote gerapporteerd kan worden. Deze methode gaat er in tegenstelling tot de methode van Baron en Kenny (1986) niet van uit dat gegevens normaal verdeeld zijn. Ten slotte is een exploratieve factoranalyse (maximum likelihood, promax met kaiser normalizatie) uitgevoerd op de items die hechtingsstijlen meten.

4. Resultaten - beschrijvende analyse

In dit hoofdstuk worden de eerste bevindingen van het onderzoek gepresenteerd. Allereerst zal een beschrijving gegeven worden van de centrale variabelen in relatie tot de controlevariabelen. Vervolgens wordt gekeken of en in welke mate de centrale variabelen samenhangen met de variabele functiegroep. Hierdoor wordt inzicht verkregen in de huidige stand van zaken binnen de gemeente Rotterdam voor wat betreft het gedrag en de houding van werknemers met betrekking tot HNW en de (mogelijke) invloed daarvan op de arbeidsmotivatie. In de laatste paragraaf zullen de belangrijkste resultaten samengevat worden.

4.1 Beschrijvende statistiek

Voor een overzicht van de relaties tussen alle variabelen is een correlatiematrix opgesteld (tabel 7). In de paragrafen hieronder wordt per theoretisch concept de gemiddelde score weergegeven. Daarnaast wordt een uitsplitsing gemaakt naar achtergrondkenmerken zoals geslacht, leeftijd, functiegroep, werkdruk en het hebben van thuiswonende kinderen onder de 18 jaar.

Arbeidsmotivatie

Met een gemiddelde van 5.71 (standaard deviatie .73) op een schaal van één tot zeven kan gesteld worden dat de Rotterdamse kenniswerker gemotiveerd is om zijn werk te doen (tabel 2). Wanneer dit gemiddelde wordt onderverdeeld naar geslacht blijkt dat er geen significant verschil is tussen mannen en vrouwen met betrekking tot arbeidsmotivatie (independent t-test; $p=.23$). Indien er gekeken wordt naar de leeftijd van de respondenten valt tevens op te merken dat er geen significant verschil bestaat tussen de verschillende leeftijdscategorieën met betrekking tot arbeidsmotivatie (ANOVA; $p=.96$). Als de gemiddelde scores voor arbeidsmotivatie worden uitgesplitst naar functiegroep zijn er wel significante verschillen te constateren (Welch; $p=.00$). Post-hoc analyse laat zien dat leidinggevend significant hogere scores op arbeidsmotivatie dan werknemers die vallen binnen de functiegroep beleid en ondersteuning (Games-Howell; $p<.05$). Leidinggevend zijn met een score van 5.83 (standaard deviatie van .65) de meest gemotiveerde kenniswerkers. Voor wat betreft werkdruk geldt dat werknemers met een hoge werkdruk meer arbeidsmotivatie ervaren dan kenniswerkers die aangegeven hebben een lage werkdruk te hebben (independent t-test; $p=.00$). Dit verschil in werkdruk is gemeten aan de hand van een median split, op deze wijze kan een verschil in werkdruk (hoog versus laag) in kaart gebracht worden. Indien er gekeken wordt naar het feit of werknemers thuiswonende kinderen onder de 18 jaar hebben is er geen significant verschil te zien voor wat betreft de arbeidsmotivatie (independent t-test; $p=.48$).

| | N | M | SD |
|---------------------------------|------|------|-----|
| Beleid | 201 | 5.64 | .73 |
| Ondersteuning | 717 | 5.65 | .77 |
| Leidinggeven | 301 | 5.83 | .64 |
| Project- en programmamanagement | 181 | 5.78 | .67 |
| Totaal | 1399 | 5.71 | .73 |

Tabel 2 - ANOVA: gemiddelde scores op arbeidsmotivatie naar functiegroep.

Mate van tijd- en plaatsafhankelijk werken

De Rotterdamse kenniswerker scoort gemiddeld een 4.07 (standaard deviatie 1.52) op de mate van tijdonafhankelijk werken (tabel 3). De gemiddelde score op plaatsafhankelijk werken bedraagt 3.50 (standaard deviatie 1.11). Hoewel de mate van tijdonafhankelijk werken nog net boven het theoretisch gemiddelde van de antwoordschaal ligt, is de gemiddelde score niet hoog te noemen. Voor plaatsafhankelijk werken geldt zelfs dat dit onder het theoretisch gemiddelde van vier ligt. Voor wat betreft de mate van zowel tijd- als plaatsafhankelijk werken is er geen significant verschil tussen mannen en vrouwen. Er is wel een significant verschil tussen de leeftijdscategorieën en de mate waarin Rotterdamse kenniswerkers tijdonafhankelijk werken (ANOVA; $p=.00$). Uit een post-hoc analyse blijkt dat er een verschil bestaat tussen werknemers in de leeftijdscategorie 30 t/m 39 jaar en werknemers die ouder zijn dan 50 jaar (Bonferroni; $p=.01$). Werknemers die vallen in de leeftijdscategorie 30 t/m 39 jaar scoren met 4.31 (standaard deviatie 1.53) het hoogst op de mate waarin zij tijdonafhankelijk werken. Indien er gekeken wordt naar de mate van plaatsafhankelijk werken met betrekking tot de verschillende leeftijdscategorieën is er geen significant verschil (ANOVA; $p=.09$).

Voor wat betreft de mate van tijd- (Welch; $p=.00$) en plaatsafhankelijk (Welch; $p=.00$) werken zijn er significante verschillen tussen de verschillende functiegroepen. Post-hoc analyse laat zien dat werknemers die werkzaam zijn voor een project of programma en beleidsmedewerkers het meest tijd- en plaatsafhankelijk werken (Games-Howell; $p<.05$). Werknemers in een leidinggevende functie werken echter minder tijd- en plaatsafhankelijk dan deze twee groepen maar meer dan kenniswerkers die een ondersteunde functie hebben. Kenniswerkers die een hoge werkdruk ervaren werken daarnaast meer tijd- en plaatsafhankelijk dan kenniswerkers die een lage werkdruk ervaren (independent t-test; $p=.00$). Tevens blijkt dat werknemers met thuiswonende kinderen onder de 18 jaar meer tijdonafhankelijk werken dan kenniswerkers zonder thuiswonende kinderen onder de 18 jaar (independent t-test; $p=.01$). Voor plaatsafhankelijk werken is dit verschil niet geconstateerd (independent t-test; $p=.11$).

| | N | TOW M | TOW SD | POW M | POW SD |
|---------------------------------|------|----------|-----------|----------|-----------|
| Beleid | 201 | 4.57 | 1.31 | 3.91 | .89 |
| Ondersteuning | 716 | 3.70 | 1.51 | 3.19 | 1.08 |
| Leidinggeven | 301 | 4.14 | 1.56 | 3.63 | 1.06 |
| Project- en programmamanagement | 181 | 4.84 | 1.18 | 4.07 | 1.11 |
| Totaal | 1399 | 4.07 | 1.52 | 3.50 | 1.11 |

Tabel 3 – ANOVA: gemiddelde scores op de mate van tijd- en plaatsafhankelijk werken naar functiegroep. (TOW: tijdonafhankelijk werken; POW: plaatsafhankelijk werken)

Psychologische basisbehoeften

Kenniswerkers scoren gemiddeld een 4.72 op autonomie (standaard deviatie 1.04), een 5.55 op sociale verbondenheid (standaard deviatie .91) en een 5.69 op het gevoel van competentie (standaard deviatie .78). Hieruit kan geconstateerd worden dat Rotterdamse kenniswerkers autonomie en sociale verbondenheid ervaren en zich tevens erg competent in hun werk voelen. Er is geen verschil tussen mannen en vrouwen met betrekking tot de ervaren autonomie van werknemers (independent t-test; $p=.09$) en sociale verbondenheid (independent t-test; $p=.15$). Echter is er wel een verschil tussen mannen en vrouwen met betrekking tot het gevoel van competentie (independent t-test; $p=.02$). Mannen hebben met een score van 5.74 (standaard deviatie .77) een groter gevoel van competentie dan vrouwen met een score van 5.64 (standaard deviatie .78). Indien er naar de verschillende leeftijdscategorieën wordt gekeken is er geen verschil geconstateerd in de mate waarin respondenten autonomie (ANOVA; $p=.66$), sociale verbondenheid (ANOVA; $p = .23$) en competentie (ANOVA; $p = .06$) ervaren.

Indien de psychologische basisbehoeften uitgesplitst worden naar de functiegroepen beleid, ondersteuning, leidinggeven en project- en programmamanagement, (tabel 4) zijn er verschillen te constateren tussen de ervaren autonomie (Welch; $p=.00$). Post-hoc analyse laat zien dat leidinggevenden en werknemers die werkzaam zijn voor een project of programma meer autonomie ervaren dan beleidsmedewerkers en ondersteunend personeel (Games-Howell; $p<.05$). Werknemers in een beleidsfunctie scoren lager op de ervaren autonomie dan deze twee groepen maar hoger dan werknemers die een ondersteunende functie hebben. Er is geen verschil tussen functiegroepen met betrekking tot de sociale verbondenheid die door werknemers wordt ervaren (Welch; $p=.65$). Voor het gevoel van competentie zijn er wederom verschillen tussen de functiegroepen (Welch; $p=.00$). Post-hoc analyse laat zien dat leidinggevenden hoger scoren op het gevoel van competentie dan de functiegroepen beleid en ondersteuning (Games-Howell; $p<.05$). Daarnaast blijkt dat werknemers die werkzaam zijn voor een project of programma hoger scoren dan werknemers in een beleidsfunctie. Voor wat betreft werkdruk kan geconstateerd worden dat werknemers die een lage werkdruk ervaren zich ook minder competent voelen in hun werk (independent t-test; $p=.01$). Dit verschil in werkdruk is gemeten aan de hand van een median split, op deze wijze kan een verschil in werkdruk (hoog versus laag) in kaart gebracht worden.

| | N | AUT M | AUT SD | SOC M | SOC SD | COM M | COM SD |
|---------------------------------|------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| Beleid | 201 | 4.75 | .86 | 5.57 | .88 | 5.54 | .83 |
| Ondersteuning | 717 | 4.49 | 1.10 | 5.52 | .98 | 5.64 | .81 |
| Leidinggeven | 301 | 5.04 | .95 | 5.58 | .83 | 5.83 | .63 |
| Project- en programmamanagement | 181 | 5.03 | .91 | 5.59 | .77 | 5.79 | .76 |
| Totaal | 1399 | 4.72 | 1.04 | 5.55 | .91 | 5.68 | .78 |

Tabel 4 - ANOVA: gemiddelde scores op psychologische basisbehoeften naar functiegroep. (AUT: autonomie; SOC: sociale verbondenheid; COM: competentie)

Hechtingsstijlen

Om de discriminerende validiteit te toetsen en om multicollineariteit tegen te gaan is een exploratieve factoranalyse (maximum likelihood, promax met kaiser normalisatie) uitgevoerd op de 11 items die hechtingsstijlen meten. Uit de factorladingen van de verschillende items blijkt een duidelijke twee-factor structuur (tabel 5). Dit houdt in dat beide variabelen een ander construct meten. De gemiddelde score op de angstige hechtingsstijl bedraagt 2.61 (standaard deviatie .88) en op de vermijdende hechtingsstijl scoort men gemiddeld een 3.02 (standaard deviatie .97) op een schaal van één tot zeven. Hieruit valt op te maken dat Rotterdamse kenniswerkers het laagst scoren op de angstige hechtingsstijl. Voor de vermijdende hechtingsstijl geldt dat er geen verschil bestaat tussen mannen en vrouwen (independent t-test; $p=.60$). Dit geldt tevens voor de angstige hechtingsstijl (independent t-test; $p=.81$). Indien gekeken wordt naar de verschillende leeftijdscategorieën bestaat er wel een significant verschil met betrekking tot de angstige hechtingsstijl van werknemers (ANOVA; $p<.05$). Post-hoc analyse laat zien dat werknemers in de leeftijdscategorie 30 t/m 39 jaar scoren hoger op deze hechtingsstijl dan werknemers in de leeftijd van 50 jaar en ouder (Bonferroni; $p=.04$). Ook is er een significant verschil tussen de verschillende functiegroepen met betrekking tot de angstige hechtingsstijl (ANOVA; $p<.05$). Post-hoc analyse laat zien dat werknemers die een beleidsfunctie bekleden beduidend hoger scoren op de deze hechtingsstijl dan leidinggevendenden (Bonferroni; $p<.05$). Er is echter geen verschil in de score op de vermijdende hechtingsstijl tussen functiegroepen (Welch; $p=.94$). Als er ten slotte gekeken wordt naar de vraag of de kenniswerker thuiswonende kinderen onder de 18 jaar heeft valt op te merken dat werknemers zonder thuiswonende kinderen onder de 18 jaar het hoogst scoren op de vermijdende hechtingsstijl (independent t-test; $p=.01$).

| | AH | VH |
|--|------|------|
| 1. Ik ben bang om door anderen in de steek gelaten te worden | .858 | |
| 2. Ik heb vaak geruststelling nodig van anderen | .798 | |
| 3. In mijn relatie met anderen ben ik bang om gekwetst te worden | .700 | |
| 4. Ik merk dat anderen niet zo'n hecht contact wensen als dat ik zou willen | .587 | |
| 5. Ik wil graag een hechte band opbouwen met anderen, maar dat schrikt hen soms af | .546 | |
| 6. Ik raak gefrustreerd als anderen er niet zijn wanneer ik ze nodig heb | .476 | |
| 7. Ik probeer te vermijden om te gehecht te raken aan anderen | | .827 |
| 8. Ik vind het niet prettig als anderen een te hechte band met mij willen | | .791 |
| 9. Ik probeer een bepaalde afstand te houden tussen mijzelf en anderen | | .782 |
| 10. Juist als anderen dichtbij willen komen, merk ik dat ik mijzelf terug trek | | .607 |
| 11. Het is belangrijk voor mij om onafhankelijk te zijn van anderen | | .302 |

Tabel 5 - Factorladingen items hechtingsstijlen. Factorladingen op basis van maximum likelihood, promax met kaiser normalisatie. (AH: angstige hechtingsstijl; VH: vermijdende hechtingsstijl)

| | N | AH M | AH SD | VH M | VH SD |
|---------------------------------|------|---------|----------|---------|----------|
| Beleid | 201 | 2.73 | .84 | 3.02 | .83 |
| Ondersteuning | 717 | 2.62 | .92 | 3.03 | 1.02 |
| Leidinggeven | 301 | 2.50 | .83 | 3.00 | .95 |
| Project- en programmamanagement | 181 | 2.63 | .83 | 3.05 | .90 |
| Totaal | 1399 | 2.61 | .88 | 3.02 | .97 |

Tabel 6 - ANOVA: gemiddelde scores op hechtingsstijlen naar functiegroep. (AH: angstige hechtingsstijl; VH: vermijdende hechtingsstijl)

4.2 Slotbeschouwing

In dit hoofdstuk is inzicht gegeven in de huidige stand van zaken bij de gemeente Rotterdam voor wat betreft arbeidsmotivatie, de mate van tijd- en plaatsafhankelijk werken, de psychologische basisbehoeften en hechtingsstijlen.

Indien er naar arbeidsmotivatie wordt gekeken blijkt dat werknemers die vallen binnen de functiegroep leidinggeven gemotiveerder zijn dan werknemers die vallen binnen de functiegroep beleid en ondersteuning. Ook geldt dat werknemers die een hoge werkdruk ervaren meer gemotiveerd zijn dan werknemers die een lage werkdruk ervaren. Rotterdamse kenniswerkers werken daarnaast meer tijdonafhankelijk dan plaatsafhankelijk. Werknemers in de leeftijdscategorie 30 t/m 39 jaar scoren het hoogst op de mate waarin zij tijdonafhankelijk werken. Daarnaast is gebleken dat werknemers die werkzaam zijn voor een project of programma en beleidsmedewerkers het meest tijd- en plaatsafhankelijk werken, werknemers die een ondersteunende functie hebben werken daarentegen het minst tijd- en plaatsafhankelijk.

Indien werknemers een hoge werkdruk ervaren, werken zij vaker tijd- en plaatsafhankelijk dan werknemers die een lage werkdruk ervaren. Tot slot werken werknemers met thuiswonende kinderen onder de 18 jaar meer tijdonafhankelijk dan kenniswerkers zonder thuiswonende kinderen onder de 18 jaar. Voor plaatsafhankelijk werken is dit verschil niet geconstateerd.

Verder is gekeken naar de psychologische basisbehoeften autonomie, sociale verbondenheid en competentie. Indien er gekeken wordt naar het verschil tussen mannen en vrouwen blijkt dat mannen zich competentier voelen in hun werk dan vrouwen. Verder blijkt dat leidinggevend en werknemers die werkzaam zijn voor een project of programma meer autonomie ervaren dan beleidsmedewerkers en ondersteunend personeel. Er is geen verschil tussen functiegroepen met betrekking tot het gevoel van sociale verbondenheid. Voor het gevoel van competentie zijn er wederom verschillen tussen de functiegroepen. Leidinggevend scoren hoger op het gevoel van competentie dan werknemers in de functiegroepen beleid en ondersteuning. Ten slotte geldt dat werknemers die een lage werkdruk ervaren zich tevens ook minder competent voelen.

Voor wat betreft hechtingsstijlen is er een verschil geconstateerd met betrekking tot de angstige hechtingsstijl. Werknemers in de leeftijdscategorie 30 t/m 39 jaar scoren hoger op deze hechtingsstijl dan werknemers in de leeftijd van 50 jaar en ouder. Tevens geldt dat beleidsmedewerkers hoger scoren op deze hechtingsstijl dan leidinggevend. Tot slot scoren werknemers die geen thuiswonende kinderen onder de 18 jaar hebben het hoogst op de vermijdende hechtingsstijl.

| | M | SD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---------------------------------------|-------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|-------|
| 1 Arbeidsmotivatie | 5.71 | .73 | (.69) | | | | | | | | | | | |
| 2 Mate van tijdonafhankelijk werken | 4.07 | 1.52 | .19** | | | | | | | | | | | |
| 3 Mate van plaatsonafhankelijk werken | 3.50 | 1.11 | .13** | .54** | | | | | | | | | | |
| 4 Mate van autonomie | 4.72 | 1.04 | .35** | .26** | .19** | (.86) | | | | | | | | |
| 5 Mate van sociale verbondenheid | 5.55 | .91 | .29** | .07* | .01 | .38** | (.92) | | | | | | | |
| 6 Gevoel van competentie | 5.68 | .78 | .47** | .12** | .08** | .36** | .32** | (.92) | | | | | | |
| 7 Angstige hechtingsstijl | 2.61 | .88 | -.27** | .01 | .03 | -.17** | -.16** | -.35** | (.82) | | | | | |
| 8 Vermijdende hechtingsstijl | 3.02 | .97 | -.23** | -.01 | -.01 | -.17** | -.30** | -.19** | .37** | (.78) | | | | |
| 9 Geslacht | .48 | .49 | .0 | -.02 | .02 | -.04 | .04 | -.07* | -.01 | -.02 | | | | |
| 10 Leeftijd | 47.31 | 9.45 | -.01 | -.08** | -.07** | .03 | -.06* | .07* | -.08** | .02 | -.25** | | | |
| 11 Kinderen onder de 18 jaar | .45 | .50 | .02 | .07* | .04 | -.02 | .04 | -.03 | -.03 | -.07** | .05 | -.31** | | |
| 12 Werkdruk | 2.36 | .48 | .25** | .13** | .17** | -.01 | .02 | .07** | .05 | -.01 | .01 | -.10** | .02 | (.73) |

Tabel 7 – Correlatiematrix variabelen. Op de diagonaal zijn de Cronbachs Aplha's tussen haakjes weergegeven *p<.05** p<.01 (N=1399).

5. Resultaten – toetsende analyse

In dit hoofdstuk worden de hypothesen uit het theoretisch kader getoetst. Hiervoor is gebruik gemaakt van lineaire regressieanalyses. Allereerst wordt middels een padanalyse gekeken naar de directe en indirecte effecten van tijd- en plaatsafhankelijk werken op arbeidsmotivatie via de drie psychologische basisbehoeften autonomie, sociale verbondenheid en competentie. Vervolgens wordt gekeken in hoeverre de relatie tussen de psychologische basisbehoeften en arbeidsmotivatie wordt gemodereerd door hechtingsstijlen. Tot slot komen in de laatste paragraaf de belangrijkste bevindingen aan bod in de samenvatting van het hoofdstuk.

5.1 Tijd- en plaatsafhankelijk werken en arbeidsmotivatie

Voor het bepalen van de indirecte effecten van tijd- en plaatsafhankelijk werken op arbeidsmotivatie en de mediërende rol van de psychologische basisbehoeften autonomie, sociale verbondenheid en competentie, is gebruik gemaakt van de methode van Preacher en Hayes (2004). Dit is een methode waarbij doormiddel van een padanalyse mediatieeffecten getoetst kunnen worden. Een mediërende variabele kan gezien worden als een ‘tussen-variabele’, die zorgt voor een effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele. Om de effecten van de mediërende variabelen te toetsen, worden twee modellen vergeleken. Het eerste model is een model waarin alleen het directe effect van de onafhankelijke (in dit geval tijd- en plaatsafhankelijk werken) op de afhankelijke (in dit geval arbeidsmotivatie) wordt meegenomen. In het tweede model worden de mediërende variabelen (in dit geval autonomie, sociale verbondenheid en competentie) toegevoegd. Het model ziet er dan als volgt uit: de onafhankelijke variabelen hebben invloed op de mediërende variabelen. Deze invloed werkt door in het effect wat de mediërende variabelen hebben op de afhankelijke variabele. Het eerste model zonder mediatie (tabel 8) onderzoekt de effecten van de mate van tijd- en plaatsafhankelijk werken op arbeidsmotivatie. Dit model is significant met een verklaarde variantie (R^2) van .036, $F(2,1396)=25.96$, $p=.00$. Echter, binnen het model blijkt alleen de mate van tijdonafhankelijk werken een significant positieve bijdrage te leveren aan arbeidsmotivatie ($t=5.12$, $p=.00$). Dit ondersteunt hypothese 4a waarin gesteld wordt dat een hoge mate van tijdonafhankelijk werken leidt tot een hogere arbeidsmotivatie. De mate van plaatsafhankelijk heeft echter geen significante invloed op arbeidsmotivatie ($t=1.53$, $p=.126$). Hierdoor moet hypothese 4b, waarin verwacht wordt dat een hoge mate van plaatsafhankelijk werken leidt tot een hogere arbeidsmotivatie, verworpen worden.

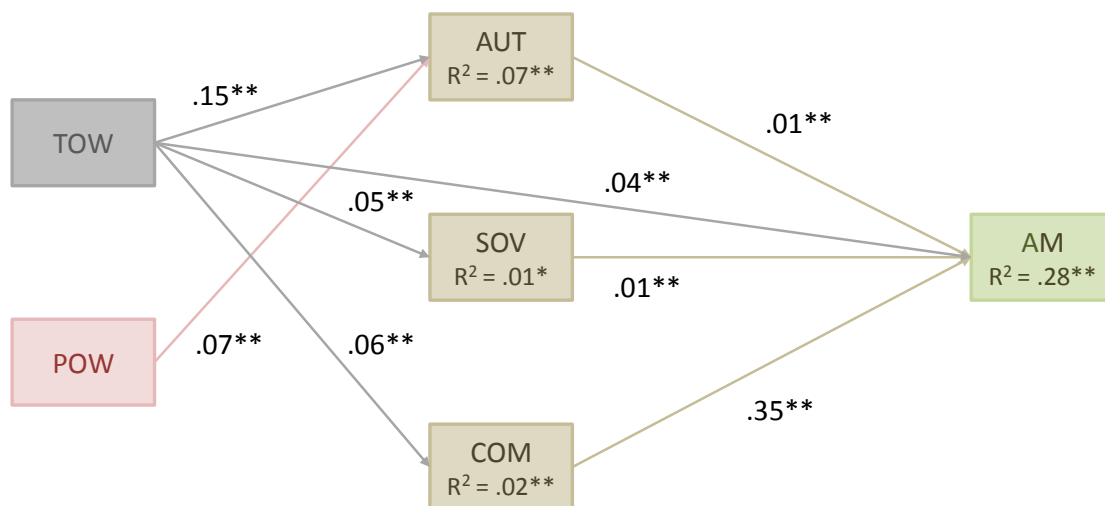
| Model | B / R² | SE | p | 95% BI (onderste) | 95% BI (bovenste) |
|--|--------------------------|-----------|-------------|------------------------------|------------------------------|
| Model zonder mediatie | | | | | |
| Constante | 5.286 | .067 | .000 | | |
| TOW → AM | .076 | .015 | .000 | | |
| POW → AM | .031 | .020 | .126 | | |
| R ² _{AM (TOW; POW)} | .036 | | .000 | | |
| Model met mediatie | | | | | |
| Constante | 2.526 | .146 | .000 | | |
| TOW → AUT | .148 | .021 | .000 | | |
| TOW → SOV | .051 | .019 | .007 | | |
| TOW → COM | .056 | .016 | .001 | | |
| POW → AUT | .069 | .029 | .017 | | |
| POW → SOV | -.029 | .026 | .270 | | |
| POW → COM | .014 | .022 | .535 | | |
| AUT → AM | .099 | .018 | .000 | | |
| SOV → AM | .093 | .020 | .000 | | |
| COM → AM | .346 | .023 | .000 | | |
| TOW → AM | .038 | .013 | .004 | | |
| POW → AM | .022 | .018 | .207 | | |
| Indirecte effecten | | | | | |
| TOW via AUT | .018 | .004 | | .008 | .023 |
| TOW via SOV | .005 | .002 | | .002 | .010 |
| TOW via COM | .019 | .006 | | .008 | .031 |
| POW via AUT | .007 | .003 | | .001 | .015 |
| POW via SOV | -.003 | .002 | | -.008 | .002 |
| POW via COM | .005 | .008 | | -.012 | .020 |
| <hr/> | | | | | |
| R ² _{AUT (TOW; POW)} | .069 | | .000 | | |
| R ² _{SOV (TOW; POW)} | .005 | | .026 | | |
| R ² _{COM (TOW; POW)} | .015 | | .000 | | |
| R ² _{AM (AUT; SOV; COM; TOW; POW)} | .28 | | .000 | | |

Tabel 8 - Twee causale modellen om de directe en indirecte effecten van tijd- en plaatsafhankelijk werken op arbeidsmotivatie te toetsen. De betrouwbaarheidsintervallen voor de indirecte effecten zijn verkregen door een bootstrap met 1000 samples. (TOW: tijdonafhankelijk werken; POW: plaatsafhankelijk werken; AUT: autonomie; SOV: sociale verbondenheid; COM: competentie; AM: arbeidsmotivatie)

In het tweede model worden de psychologische basisbehoeften autonomie, sociale verbondenheid en competentie meegenomen als variabelen die de relatie tussen de mate van tijd- en plaatsafhankelijk werken en arbeidsmotivatie mediëren. Dit levert wederom een significant model op, maar nu met een verklaarde variantie (R^2) van .28, $F(5,1393)=106.05$, $p=.00$. Voor wat betreft de directe effecten van de onafhankelijke variabelen, heeft alleen de mate van tijdonafhankelijk werken een significant positieve invloed op arbeidsmotivatie ($t=2.86$, $p=.00$). Er is binnen dit model ook een significant positief effect van de mate van tijdonafhankelijk werken op autonomie ($t=7.04$, $p=.00$), sociale verbondenheid ($t=2.68$, $p=.00$) en competentie ($t=3.47$, $p=.01$). Op basis hiervan kunnen hypothesen 1a en 3a aangenomen worden. Deze hypothesen veronderstellen namelijk het positieve effect van tijdonafhankelijk werken op autonomie en competentie. Hypothese 2a dient echter verworpen te worden. Hierin wordt verwacht dat tijdonafhankelijk werken een negatief effect heeft op het gevoel van sociale verbondenheid. Er blijkt wel een verband te zijn tussen beide variabelen, maar dit verband is positief: een hoge mate van tijdonafhankelijk werken leidt tot een groter gevoel van sociale verbondenheid. Plaatsafhankelijk werken heeft slechts een significant positieve invloed op autonomie ($t=2.39$, $p=.02$). Plaatsafhankelijk werken heeft dus geen invloed op het gevoel van sociale verbondenheid en competentie van medewerkers. Hierdoor kan hypothese 1b aangenomen worden maar moeten hypothesen 2b en 3b verworpen worden.

Voor wat betreft de invloeden van de mediërende variabelen zelf, hebben zowel autonomie ($t=5.36$, $p=.00$), sociale verbondenheid ($t=4.59$, $p=.00$) als competentie ($t=14.76$, $p=.00$) een significante en positieve invloed op arbeidsmotivatie. Dit betekent dat de psychologische basisbehoeften een essentiële rol spelen om medewerkers te motiveren. Dit is in overeenstemming met de studies van Deci en Ryan (2000; 2002) waar de relatie tussen de psychologische basisbehoeften en arbeidsmotivatie reeds is geconstateerd. Ten slotte blijkt uit de 95% betrouwbaarheidsintervallen van de indirecte effecten verkregen door een bootstrap met 1000 samples, dat het indirecte effect van de mate van tijdonafhankelijk werken op arbeidsmotivatie via de drie psychologische basisbehoeften groter is dan nul. Dit betekent dat de mate van tijdonafhankelijk werken een indirect positief effect heeft op arbeidsmotivatie via de drie psychologische basisbehoeften. Op basis van deze bevinding kunnen hypothesen 5a en 7a aangenomen worden. Hypothese 6a moet verworpen worden, waarin gesteld wordt dat een hoge mate van tijdonafhankelijk werken het gevoel van sociale verbondenheid verlaagt, en daarmee leidt tot een lagere arbeidsmotivatie. Deze relatie bestaat wel, maar is tegenovergesteld van aard: tijdonafhankelijk werken heeft via sociale verbondenheid een positief effect op arbeidsmotivatie.

Het indirecte effect van de mate van plaatsafhankelijk werken op arbeidsmotivatie loopt enkel via autonomie. De indirecte effecten via sociale verbondenheid en competentie wijken niet af van nul. Op basis hiervan kan hypothese 5b aangenomen worden en moeten hypothesen 6b en 7b verworpen worden. Er is in deze studie geen verband waargenomen tussen enerzijds de mate van plaatsafhankelijk werken en anderzijds het gevoel van sociale verbondenheid en competentie. Figuur 5 geeft een overzicht van de gevonden resultaten.



Figuur 5 - Uitkomsten padanalyse van de invloed van tijd- en plaatsafhankelijk werken op arbeidsmotivatie. Coëfficiënten in het figuur zijn ongestandaardiseerde regressie parameters. * $p < .05$ ** $p < .01$ (N = 1399). (TOW: tijdonafhankelijk werken; POW: plaatsafhankelijk werken; AUT: autonomie; SOV: sociale verbondenheid; COM: competentie; AM: arbeidsmotivatie)

5.2 Vermijdende hechtingsstijl modereert het effect van autonomie op arbeidsmotivatie

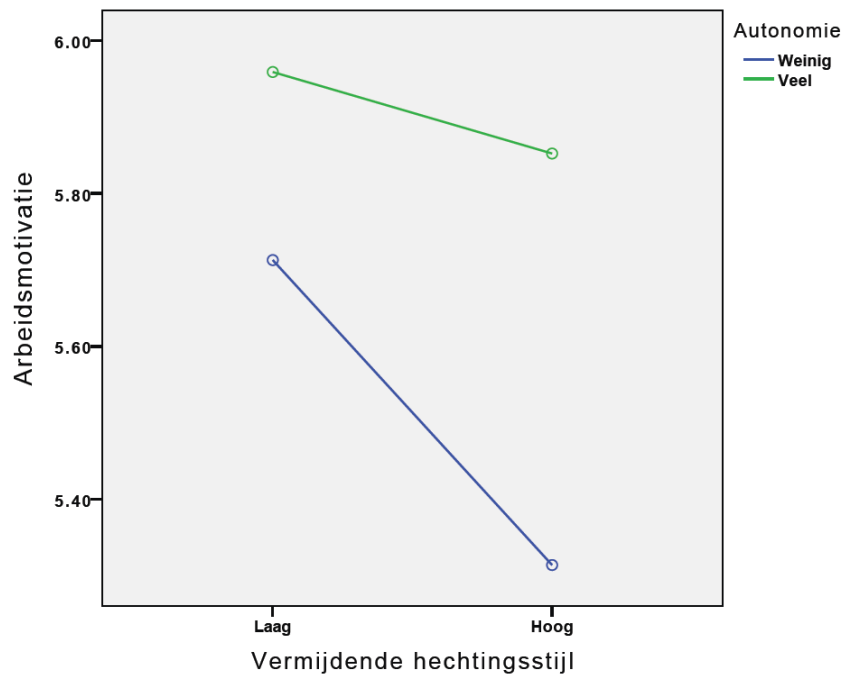
Om te onderzoeken in hoeverre de relatie tussen autonomie en arbeidsmotivatie wordt gemodereerd door een angstige of vermijdende hechtingsstijl, zijn in tabel 9 de resultaten van een hiërarchische lineaire regressieanalyse weergegeven. Arbeidsmotivatie is de afhankelijke variabele en van de psychologische basisbehoeften staat autonomie als onafhankelijke variabele centraal. Om multicollineariteit uit te sluiten is een factoranalyse uitgevoerd op de items van de angstige en vermijdende hechtingsstijl. Daarnaast wordt per model de hoogste 'variance inflation factor' in het model genoemd (VIF). Een VIF geeft weer in hoeverre een variabele een sterke lineaire relatie vertoont met een andere variabele. De hoogste VIF waarde bedraagt in dit model 1.2. Deze waarde is ver beneden de meest conservatieve grens van 3, wat multicollineariteit uitsluit.

Uit het eerste model ($R^2 = .006$, $F(4,1395) = 23.42$, $p = .00$) blijkt dat werkdruk ($\beta = .25$, $p < .01$) een positief effect heeft op arbeidsmotivatie. Hieruit valt op te maken dat kenniswerkers waarde hechten aan een zekere mate van werkdruk. De overige controlevariabelen hebben geen significant effect op arbeidsmotivatie. Uit het tweede model ($R^2 = .24$, $F(7,1392) = 64.34$, $p = .000$) blijkt tevens dat werkdruk ($\beta = .26$, $p < .01$) een significante invloed heeft op arbeidsmotivatie. Daarnaast blijkt dat autonomie ($\beta = .3$, $p < .01$) positief en significant bijdraagt aan arbeidsmotivatie. Ook blijkt uit dit model dat een angstige ($\beta = -.19$, $p < .01$) en vermijdende ($\beta = -.11$, $p < .01$) hechtingsstijl negatief bijdragen aan arbeidsmotivatie. Dit komt overeen met de bevindingen van Hazan en Shaver (1990) waarin gesteld wordt dat mensen met een zekere hechtingsstijl meer arbeidssatisfactie ervaren dan mensen met een angstige en/of vermijdende

hechtingsstijl. De verklaarde variantie van het tweede model ($R^2=.24$, $F(7,1392)=64.34$, $p=.00$) verschilt significant van de verklaarde variantie van het eerste model ($\Delta R^2=.18$, $F(3,1392)=111.47$, $p=.00$). In het derde model wordt de interactie tussen autonomie en hechtingsstijlen getoetst. Het interactie effect van autonomie en een vermijdende hechtingsstijl blijkt significant. ($\beta=.23$, $p<.05$). Om het interactie effect te kunnen interpreteren is dit effect in een grafiek weergegeven (figuur 6). Dit figuur ondersteunt hypothese 10 waarin gesteld wordt dat werknemers die weinig autonomie ondervinden, minder arbeidsmotivatie ervaren als ze hoog scoren op een vermijdende hechtingsstijl dan werknemers die laag scoren op een vermijdende hechtingsstijl. Het negatieve effect van een vermijdende hechtingsstijl op arbeidsmotivatie zal door het toekennen van een hoge mate van autonomie verminderd worden. Tot slot is middels covariantie analyse (ANCOVA) gekeken naar de verschillen tussen functiegroepen in dit model. Op deze wijze kan achterhaald worden of de verschillen die eerder geconstateerd zijn voortkomen uit het verschil in functiegroep. Er blijkt in dit model echter geen significant verschil te bestaan tussen functiegroepen met betrekking tot arbeidsmotivatie ($p=.23$).

| | Model 1 | Model 2 | Model 3 |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Geslacht (dummy) | <u>.05</u> | <u>.06</u> | <u>.06</u> |
| Leeftijd | .04 | .01 | .02 |
| Kinderen onder de 18 (dummy) | <u>.03</u> | <u>.01</u> | <u>.01</u> |
| Werkdruk | .25** | .26** | .25** |
| Mate van autonomie | | .30** | .04 |
| Angstige hechtingsstijl | | -.19** | -.36** |
| Vermijdende hechtingsstijl | | -.11** | -.30** |
| Autonomie * Angstig | | | .19 |
| Autonomie * Vermijdend | | | .23* |
| R ² | .06*** | .24*** | .25** |
| R ² verandering | | .18** | .01** |

Tabel 9 - Hiërarchische regressie naar arbeidsmotivatie. Noot: onderstreepte regressiecoëfficiënten zijn niet gestandaardiseerd.
* $p<.05$ ** $p<.01$ (N = 1399).



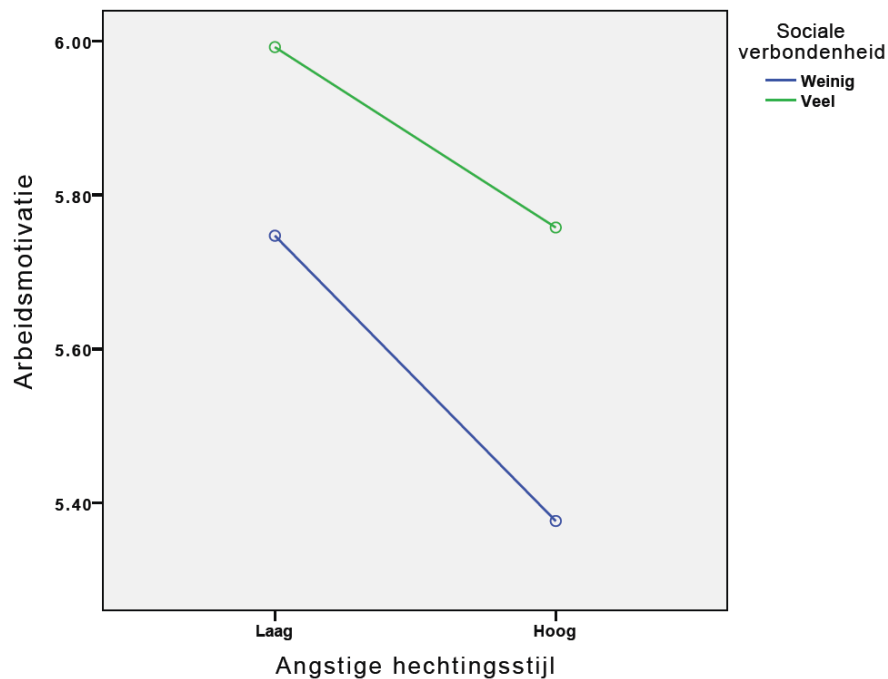
Figuur 6 – Modererende effect van een vermijdende hechtingsstijl op de relatie tussen autonomie en arbeidsmotivatie. Scores (hoog/laag; veel/weinig) zijn toegewezen op basis van een median-split.

5.3 Angstige hechtingsstijl modereert het effect van sociale verbondenheid op arbeidsmotivatie

De relatie tussen sociale verbondenheid en arbeidsmotivatie gemodereerd door een angstige of vermijdende hechtingsstijl is in tabel 10 weergegeven. Arbeidsmotivatie is de afhankelijke variabele en sociale verbondenheid wordt als onafhankelijke variabele meegenomen. De hoogste VIF waarde bedraagt in dit model 1.2, wat multicollineariteit uitsluit. Uit het eerste model ($R^2=.06$, $F(4,1395)=23.42$, $p=.00$) blijkt dat werkdruk ($\beta=.38$, $p<.01$) wederom een positief effect heeft op arbeidsmotivatie. De overige controlevariabelen hebben geen significant effect op arbeidsmotivatie. Uit het tweede model ($R^2=.21$, $F(7,1392)=52.53$, $p=.00$) blijkt dat sociale verbondenheid ($\beta=.23$, $p<.01$) een positief effect heeft op arbeidsmotivatie. Tevens blijkt uit dit model dat een angstige ($\beta=-.21$, $p<.01$) en vermijdende ($\beta=-.08$, $p<.01$) hechtingsstijl een negatief effect hebben op arbeidsmotivatie. De verklaarde variantie van het tweede model ($R^2=.21$, $F(7,1392)=52.53$, $p=.00$) verschilt significant van de verklaarde variantie van het eerste model ($\Delta R^2=.15$, $F(3,1392)=85.66$, $p=.00$). Uit model drie blijkt dat er een significant interactie effect bestaat tussen het gevoel van sociale verbondenheid en een angstige hechtingsstijl ($\beta =.38$, $p<.05$). Om het interactie effect te kunnen interpreteren is in figuur 7 een grafiek van dit effect opgesteld. Dit interactie effect ondersteunt hypothese 8 waarin gesteld wordt dat werknemers die weinig sociale verbondenheid ondervinden, minder arbeidsmotivatie ervaren als ze hoog scoren op een angstige hechtingsstijl dan werknemers die laag scoren op een angstige hechtingsstijl. Het negatieve effect van een angstige hechtingsstijl op arbeidsmotivatie wordt verminderd door een hoge sociale verbondenheid. Tot slot is middels een ANCOVA gekeken naar de verschillen tussen functiegroepen. Er blijkt in dit model echter geen significant verschil te bestaan tussen functiegroepen met betrekking tot arbeidsmotivatie ($p=.17$).

| | Model 1 | Model 2 | Model 3 |
|------------------------------------|------------|-------------|-------------|
| Geslacht (dummy) | <u>.05</u> | <u>.03</u> | <u>.03</u> |
| Leeftijd | .04 | .02 | .02 |
| Kinderen onder de 18 (dummy) | <u>.03</u> | <u>-.06</u> | <u>-.01</u> |
| Werkdruk | .38** | .26** | .38** |
| Mate van sociale verbondenheid | | .23** | .17* |
| Angstige hechtingsstijl | | -.21** | -.57** |
| Vermijdende hechtingsstijl | | -.08** | .11 |
| Sociale verbondenheid * Angstig | | | .38* |
| Sociale verbondenheid * Vermijdend | | | -.20 |
| R ² | .06** | .21** | .21** |
| R ² verandering | | .15** | .00 |

Tabel 10 - Hiërarchische regressie naar arbeidsmotivatie. Noot: onderstreepte regressiecoëfficiënten zijn niet gestandaardiseerd.
* $p < .05$ ** $p < .01$ (N = 1399).



Figuur 7 – Modererende effect van een angstige hechtingsstijl op de relatie tussen sociale verbondenheid en arbeidsmotivatie. Scores (hoog/laag; veel/weinig) zijn toegewezen op basis van een median-split.

5.4 Angstige hechtingsstijl modereert het effect van competentie op arbeidsmotivatie niet

De relatie tussen competentie en arbeidsmotivatie is nader verklaard in tabel 11. Wederom wordt daarbij gekeken naar het modererende effect van een angstige of vermijdende hechtingsstijl. Arbeidsmotivatie is de afhankelijke variabele en van de psychologische basisbehoeften wordt competentie meegenomen als onafhankelijke variabele. De hoogste VIF waarde in dit model is 1.3, wat multicollineariteit uitsluit. Uit het eerste model ($R^2=.06$, $F(4,1395)=23.42$, $p=.00$) blijkt dat werkdruk ($\beta=.25$, $p<.01$) een significant positief effect heeft op arbeidsmotivatie. De overige controlevariabelen hebben geen significante invloed op arbeidsmotivatie. Uit het tweede model ($R^2=.3$, $F(7,1392)=84.42$, $p=.00$) blijkt dat competentie ($\beta=.4$, $p<.01$) een positieve invloed heeft op arbeidsmotivatie. Een angstige ($\beta=-.1$, $p<.01$) en vermijdende hechtingsstijl ($\beta=-.12$, $p<.01$) hebben in dit model opnieuw een negatieve invloed op arbeidsmotivatie. De verklaarde variantie van het tweede model ($R^2=.3$, $F(7,1392)=84.42$, $p=.00$) verschilt significant van de verklaarde variantie van het eerste model ($\Delta R^2=.24$, $F(3,1392)=155.39$, $p=.00$). In het derde model blijkt dat er geen sprake is van een interactie effect tussen competentie en een angstige hechtingsstijl. Op basis hiervan moet hypothese 9 verworpen worden. Tot slot is middels een ANCOVA gekeken naar de verschillen tussen functiegroepen. Er blijkt in dit model echter geen significant verschil te bestaan tussen functiegroepen met betrekking tot arbeidsmotivatie ($p=.83$).

| | Model 1 | Model 2 | Model 3 |
|------------------------------|------------|------------|------------|
| Geslacht (dummy) | <u>.05</u> | <u>.08</u> | <u>.07</u> |
| Leeftijd | .04 | .00 | .00 |
| Kinderen onder de 18 (dummy) | <u>.03</u> | <u>.02</u> | <u>.02</u> |
| Werkdruk | .25** | .22** | .22** |
| Competentie | | .40** | .31** |
| Angstige hechtingsstijl | | -.10** | -.17 |
| Vermijdende hechtingsstijl | | -.12** | -.25 |
| Competentie * Angstig | | | .07 |
| Competentie * Vermijdend | | | .14 |
| R ² | .06** | .30** | .30** |
| R ² verandering | | .24** | .00 |

Tabel 11 - Hiërarchische regressie naar arbeidsmotivatie. Noot: onderstreepte regressiecoëfficiënten zijn niet gestandaardiseerd.
* $p<.05$ ** $p<.01$ (N=1399).

5.5 De invloed van hechtingsstijlen op de arbeidsmotivatie van werknemers die tijd- en plaatsafhankelijk werken

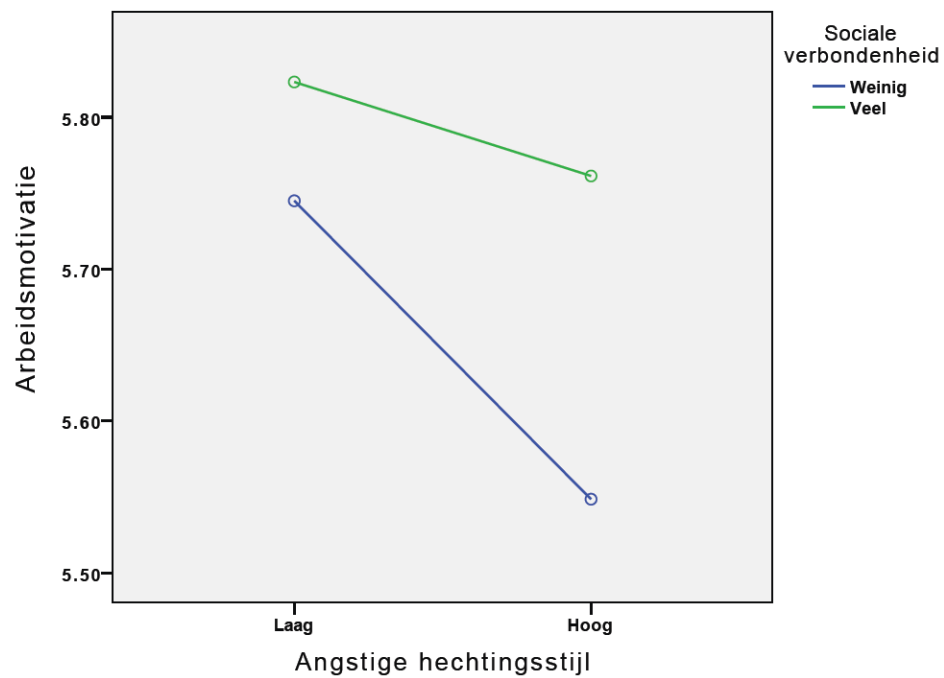
In tabel 12 zijn de variabelen uit eerdere modellen geïntegreerd in één model. Uit het model ($R^2=.35$, $F(10,1388)=73.21$, $p=.00$) blijkt dat werkdruk ($\beta=.21$, $p<.001$), mate van tijdonafhankelijk werken ($\beta=.07$, $p<.01$) en competentie ($\beta=.32$, $p<.001$) een direct effect hebben op arbeidsmotivatie. Opvallend is het modererende effect van hechtingsstijlen. Dit blijkt tevens uit figuur 8 en figuur 9. Deze figuren laten zien dat bij een hoge mate van autonomie de vermijdende hechtingsstijl van een werknemer geen invloed heeft op de mate waarin autonomie leidt tot arbeidsmotivatie. Dit in tegenstelling tot werknemers die weinig autonomie ervaren: indien zij ook een vermijdende hechtingsstijl hebben, heeft dit een significant negatief effect op de ervaren arbeidsmotivatie. Verder blijkt dat bij medewerkers die veel sociale verbondenheid ervaren, een angstige hechtingsstijl van de werknemer geen invloed heeft op de mate waarin sociale verbondenheid leidt tot arbeidsmotivatie. Echter, indien werknemers weinig sociale verbondenheid ervaren, leidt een hoge angstige hechtingsstijl tot een lagere arbeidsmotivatie. Dit is in lijn met de contingentiebenadering: de effecten van de psychologische basisbehoeften autonomie en sociale verbondenheid op arbeidsmotivatie worden gemodereerd door een hoge score op respectievelijk een vermijdende of angstige hechtingsstijl.

| | β | p |
|-----------------------------------|---------|-----|
| Werkdruk | .21 | *** |
| Mate van tijdonafhankelijk werken | .07 | ** |
| Mate van plaatsafhankelijk werken | .01 | |
| Autonomie | -.03 | |
| Sociale verbondenheid | -.04 | |
| Competentie | .32 | *** |
| Angstige hechtingsstijl | -.36 | ** |
| Vermijdende hechtingsstijl | -.24 | *** |
| Autonomie * Vermijdend | .04 | ** |
| Sociale verbondenheid * Angstig | .04 | * |
| R^2 | .35*** | |

Tabel 12 - Integratie van variabelen uit eerdere modellen. Gerapporteerde regressiecoëfficiënten zijn gestandaardiseerd. * $p<.05$
** $p<.01$ *** $p<.001$ (N=1399).



Figuur 8 – Modererende effect van een vermijdende hechtingsstijl op de relatie tussen autonomie en arbeidsmotivatie. Scores (hoog/laag; veel/weinig) zijn toegewezen op basis van een median-split.



Figuur 9 – Modererende effect van een angstige hechtingsstijl op de relatie tussen sociale verbondenheid en arbeidsmotivatie. Scores (hoog/laag; veel/weinig) zijn toegewezen op basis van een median-split.

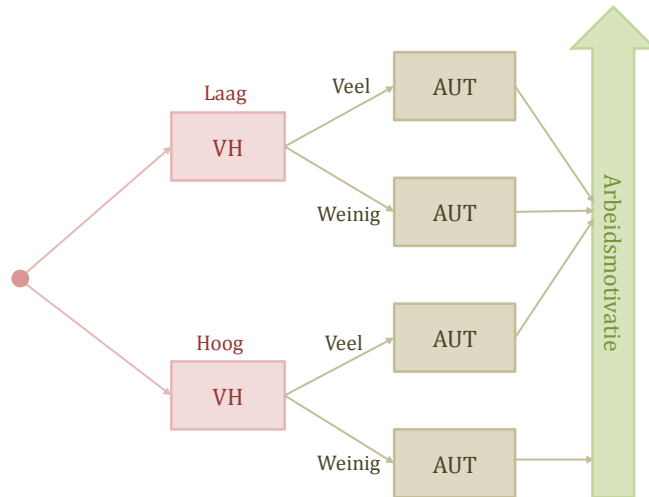
5.6 Slotbeschouwing

In het eerste hoofdstuk van de resultaten is stilgestaan bij de huidige situatie van de gemeente Rotterdam, voor wat betreft arbeidsmotivatie, de mate tijd- en plaatsafhankelijk werken, de psychologische basisbehoeften en hechtingsstijlen. Vervolgens zijn in dit hoofdstuk de hypothesen die in het theoretisch kader opgesteld zijn getoetst. Hieronder zal voor elke hypothese aangegeven worden of deze bevestigd is of verworpen en wat de consequenties hiervan zijn.

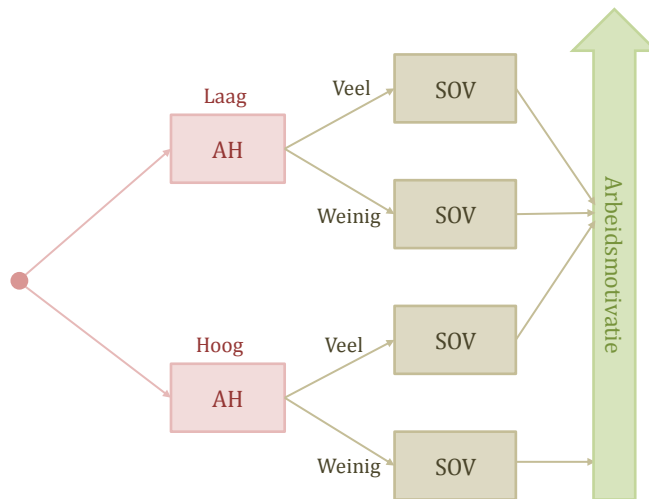
De eerste drie hypothesen zijn opgesteld om te achterhalen of tijd- en plaatsafhankelijk werken een positieve of negatieve invloed heeft op de drie psychologische basisbehoeften. Het gaat hier om de relaties met autonomie, sociale verbondenheid en competentie. Uit de analyse is gebleken dat tijdonafhankelijk werken een positieve invloed heeft op autonomie en competentie (hypothesen 1a, en 3a). Ook blijkt dat er een positief verband bestaat tussen de mate van tijdonafhankelijk werken en sociale verbondenheid. Dit in tegenstelling tot hypothese 2a waarin verondersteld werd dat tijdonafhankelijk werken een negatieve invloed zou hebben op het gevoel van sociale verbondenheid. Plaatsafhankelijk werken heeft daarentegen enkel een positieve invloed op de autonomie die door kenniswerkers wordt ervaren (hypothese 1b).

Om vervolgens inzicht te krijgen in de directe en indirecte effecten van tijd- en plaatsafhankelijk werken op arbeidsmotivatie, is er op basis van een padanalyse een causaal model opgesteld. Hieruit is gebleken dat tijdonafhankelijk werken een direct positief effect heeft op arbeidsmotivatie (hypothese 4a). Plaatsafhankelijk werken heeft daarentegen geen directe invloed op arbeidsmotivatie (hypothese 4b). Daarnaast is geconstateerd dat de psychologische basisbehoeften een positieve invloed hebben op arbeidsmotivatie. Ten slotte geldt dat de mate van tijdonafhankelijk werken een indirect positief effect heeft op arbeidsmotivatie via autonomie, sociale verbondenheid en competentie (hypothesen 5a, 6a en 7a). Plaatsafhankelijk werken heeft daarentegen enkel via autonomie een indirect positief effect op arbeidsmotivatie (hypothese 5b), maar niet via sociale verbondenheid en competentie (hypothesen 6b en 7b). Voor wat betreft de hechtingsstijlen is gebleken dat een angstige en vermijdende hechtingsstijl leiden tot een lagere arbeidsmotivatie.

Daarnaast geldt dat werknemers die weinig autonomie ondervinden, minder arbeidsmotivatie ervaren als ze hoog scoren op een vermijdende hechtingsstijl dan mensen die laag scoren op een vermijdende hechtingsstijl. Het negatieve effect van een vermijdende hechtingsstijl op arbeidsmotivatie zal door het verhogen van autonomie verminderd worden. Deze bevinding bevestigt hypothese 10 en is weergegeven in figuur 10. Ook is gebleken dat werknemers die weinig sociale verbondenheid ondervinden, minder arbeidsmotivatie ervaren als ze hoog scoren op een angstige hechtingsstijl dan werknemers die laag scoren op een angstige hechtingsstijl. Het negatieve effect van een angstige hechtingsstijl op arbeidsmotivatie wordt verminderd door veel sociale verbondenheid te creëren en is daarmee in lijn met hypothese 8 (figuur 11). Personen met een lage angstige hechtingsstijl profiteren niet van een hoger gevoel van sociale verbondenheid, terwijl personen die hoog scoren op een angstige hechtingsstijl enorm profiteren van een hoger gevoel van sociale verbondenheid.



Figuur 10 – Modererende effect van een (hoge/lage) vermijdende hechtingsstijl op de relatie tussen (veel/weinig) autonomie en arbeidsmotivatie. Omdat hechtingsstijlen gezien worden als moeilijk beïnvloedbaar (Bowlby, 1977; Ainsworth et al., 1978), is er in dit figuur voor gekozen om eerst uit te splitsen naar hechtingsstijl. Zo wordt direct duidelijk dat leidinggevend, indien zij te maken hebben met een werknemer die hoog scoort op een vermijdende hechtingsstijl, de arbeidsmotivatie kunnen verhogen tot het niveau van de overige werknemers door de ervaren autonomie te verhogen. (VH: vermijdende hechtingsstijl; AUT: autonomie)



Figuur 11 – Modererende effect van een (hoge/lage) angstige hechtingsstijl op de relatie tussen (veel/weinig) sociale verbondenheid en arbeidsmotivatie. Omdat hechtingsstijlen gezien worden als moeilijk beïnvloedbaar (Bowlby, 1977; Ainsworth et al., 1978) is er in dit figuur voor gekozen om eerst uit te splitsen naar hechtingsstijl. Zo wordt direct duidelijk dat leidinggevend, indien zij te maken hebben met een werknemer die hoog scoort op een angstige hechtingsstijl, de arbeidsmotivatie kunnen verhogen tot het niveau van de overige werknemers door het stimuleren van het gevoel van sociale verbondenheid. (AH: angstige hechtingsstijl; SOV: sociale verbondenheid)

Ten slotte is geconstateerd dat het gevoel van competentie leidt tot arbeidsmotivatie, ongeacht de angstige hechtingstijl van een werknemer. Op basis van deze bevinding is hypothese 9 verworpen. Tot slot is in de analyse middels een ANCOVA gekeken naar de verschillen tussen functiegroepen met betrekking tot arbeidsmotivatie. Hieruit is gebleken dat in de wijze waarop de drie basisbehoeften leiden tot arbeidsmotivatie geen verschillen bestaan onder kenniswerkers in de functiegroepen beleid, ondersteuning, leidinggeven en project en programmamanagement. Binnen de variabelen die in dit onderzoek zijn meegenomen, blijkt het verschil in de manier waarop de psychologische basisbehoeften bij werknemers leiden tot arbeidsmotivatie voornamelijk een gevolg te zijn van de hechtingsstijl van de werknemer.

5.7 Overzicht hypothesen

| | | |
|-----|---|------------|
| H1a | Een hogere mate van tijdonafhankelijk werken verhoogt de ervaren autonomie. | Aangenomen |
| H1b | Een hogere mate van plaatsonafhankelijk werken verhoogt de ervaren autonomie. | Aangenomen |
| H2a | Een hogere mate van tijdonafhankelijk werken verlaagt het gevoel van sociale verbondenheid. | Verworpen |
| H2b | Een hogere mate van plaatsonafhankelijk werken verlaagt het gevoel van sociale verbondenheid. | Verworpen |
| H3a | Een hogere mate van tijdonafhankelijk werken verhoogt het gevoel van competentie. | Aangenomen |
| H3b | Een hogere mate van plaatsonafhankelijk werken verhoogt het gevoel van competentie. | Verworpen |
| H4a | Een hogere mate van tijdonafhankelijk werken leidt tot een hogere arbeidsmotivatie. | Aangenomen |
| H4b | Een hogere mate van plaatsonafhankelijk werken leidt tot een hogere arbeidsmotivatie. | Verworpen |
| H5a | Een hogere mate van tijdonafhankelijk werken leidt door het verhogen van de ervaren autonomie tot een hogere arbeidsmotivatie. | Aangenomen |
| H5b | Een hogere mate van plaatsonafhankelijk werken leidt door het verhogen van de ervaren autonomie tot een hogere arbeidsmotivatie. | Verworpen |
| H6a | Een hogere mate van tijdonafhankelijk werken leidt door het verminderen van het gevoel van sociale verbondenheid tot een lagere arbeidsmotivatie. | Verworpen |
| H6b | Een hogere mate van plaatsonafhankelijk werken leidt door het verminderen van het gevoel van sociale verbondenheid tot een lagere arbeidsmotivatie. | Verworpen |

| | | |
|-----|---|------------|
| H7a | Een hogere mate van tijdonafhankelijk werken leidt door het vergroten van het gevoel van competentie tot een hogere arbeidsmotivatie. | Aangenomen |
| H7b | Een hogere mate van plaatsafhankelijk werken leidt door het vergroten van het gevoel van competentie tot hogere arbeidsmotivatie. | Verworpen |
| H8 | Als werknemers weinig sociale verbondenheid ondervinden, ervaren zij minder arbeidsmotivatie als zij hoog angstig gehecht zijn dan als zij laag angstig gehecht zijn. In het geval werknemers veel sociale verbondenheid ervaren, zal het negatieve effect van een hoge angstige hechtingsstijl op arbeidsmotivatie kleiner zijn. | Aangenomen |
| H9 | Als werknemers weinig competentie ondervinden, ervaren zij minder arbeidsmotivatie als zij hoog angstig gehecht zijn dan als zij laag angstig gehecht zijn. In het geval werknemers veel competentie ervaren, zal het negatieve effect van een hoge angstig hechtingsstijl op arbeidsmotivatie kleiner zijn. | Verworpen |
| H10 | Als werknemers weinig autonomie ondervinden, ervaren zij minder arbeidsmotivatie als zij hoog vermijdend gehecht zijn dan als zij laag vermijdend gehecht zijn. In het geval werknemers veel autonomie ervaren, zal het negatieve effect van een hoge vermijdende hechtingsstijl op arbeidsmotivatie kleiner zijn. | Aangenomen |

Tabel 13 – Overzicht hypothesen.

6. Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de resultaten uit voorgaande hoofdstukken worden in dit afsluitende hoofdstuk de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd. Allereerst zal teruggekeken worden op de resultaten. Op basis van deze resultaten wordt beschreven wat de bevindingen van dit onderzoek voor publieke organisaties betekenen. Specifiek worden er aanbevelingen gedaan omtrent het optimaliseren van de arbeidsmotivatie in publieke organisaties waar tijd- en plaatsafhankelijk gewerkt wordt. Hierbij wordt er rekening gehouden met de verschillende hechtingsstijlen die bij werknemers aanwezig zijn. Tevens zal ingegaan worden op de wetenschappelijke relevantie en de bijbehorende implicaties van het onderzoek. Ten slotte wordt aandacht besteed aan de beperkingen van het onderzoek en de aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

6.1 Conclusies

Tijd- en plaatsafhankelijk werken vraagt werknemers om anders te gaan werken. De sociale structuren veranderen en niet iedere werknemer zal hier even goed mee om kunnen gaan. In dit onderzoek is gekeken op welke wijze tijd- en plaatsafhankelijk werken leidt tot een hogere arbeidsmotivatie bij werknemers. Daarnaast is vanuit een contingentiebenadering gekeken naar de randvoorwaarden voor een optimaal effect van tijd- en plaatsafhankelijk werken op arbeidsmotivatie. Gezien de impact van tijd- en plaatsafhankelijk werken op de sociale omgeving binnen de organisatie, is hierbij gekeken naar de sociale karaktereigenschappen van werknemers. Specifiek is onderzocht of de hechtingsstijl van een werknemer invloed heeft op de manier waarop arbeidsmotivatie wordt gecreëerd.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat tijdonafhankelijk werken een direct en indirect positief effect heeft op de arbeidsmotivatie van werknemers. Het directe effect komt voort uit de relatie tussen tijdonafhankelijk werken en arbeidsmotivatie. Het indirecte effect van tijdonafhankelijk werken loopt via de drie psychologische basisbehoeften autonomie, sociale verbondenheid en competentie, en leidt op die manier tot een hogere arbeidsmotivatie. Plaatsafhankelijk werken heeft slechts een indirecte invloed op de arbeidsmotivatie van werknemers: doordat werknemers die meer plaatsafhankelijk werken meer autonomie ervaren, ervaren zij ook meer arbeidsmotivatie. Opvallend is dat hoewel vooraf verondersteld werd dat zowel tijd- als plaatsafhankelijk werken een negatieve invloed zouden hebben op het gevoel van sociale verbondenheid, dit niet het geval blijkt te zijn. Het lijkt erop dat moderne ICT systemen werknemers in staat stellen om voldoende contact te onderhouden met collega's en leidinggevenden, waardoor er geen vermindering van sociale cohesie wordt ondervonden. Daarnaast zou het zo kunnen zijn dat werknemers zich bewust zijn van de mogelijke gevolgen van hun sociale positie binnen de organisatie, en hierdoor dus proactief meer aandacht besteden aan het managen van hun sociale relaties. Dit is in lijn met het onderzoek van Gajendran en Harrison (2007), die suggereren dat tijd- en plaatsafhankelijk werken zou leiden tot een betere relatie tussen de werknemer en leidinggevende, omdat werknemers die flexwerken zich bewust zijn van het verminderde fysieke contact met hun leidinggevende. Hierdoor besteden zij actief aandacht aan het ontwikkelen van een goede relatie.

Indien er afzonderlijk gekeken wordt naar de effecten van de psychologische basisbehoeften, geldt dat autonomie, sociale verbondenheid en competentie ook een direct positief effect hebben op arbeidsmotivatie. Dit is in lijn met de bevindingen van Deci en Ryan (2000; 2002). In dit onderzoek staat echter centraal of deze effecten universeel zijn voor alle werknemers. Mogelijk spelen de sociale karaktereigenschappen van werknemers hierin een rol. Als deze sociale karaktereigenschappen in kaart worden gebracht aan de hand van hechtingsstijlen, blijkt dat hechtingsstijlen direct van invloed zijn op de arbeidsmotivatie van werknemers. Werknemers met een angstige en/of vermijdende hechtingsstijl zijn minder gemotiveerd dan werknemers die zeker gehecht zijn. Daarnaast blijkt dat hechtingsstijlen van invloed zijn op de manier waarop vervulling van de psychologische basisbehoeften leidt tot arbeidsmotivatie. Voor mensen met een angstige hechtingsstijl speelt sociale verbondenheid een zeer belangrijke rol: indien werknemers met een hoge angstige hechtingsstijl weinig sociale verbondenheid ervaren is dit desastreus voor hun arbeidsmotivatie. Dit effect kan worden tegengegaan door het verhogen van het gevoel van sociale verbondenheid. Bij personen met een angstige hechtingsstijl is het voor organisaties dus van belang om voldoende sociale verbondenheid te creëren, bijvoorbeeld door tijdonafhankelijk werken te stimuleren. Deze bevinding is in lijn met de huidige wetenschappelijke inzichten, die stellen dat de eigenwaarde van angstig gehechte personen grotendeels tot stand komt door de bevestiging van anderen (Bartholomew & Horowitz, 1991). Voor werknemers met een vermijdende hechtingsstijl is gebleken dat specifiek de ervaren autonomie een positieve invloed heeft op arbeidsmotivatie. Werknemers met een hoge vermijdende hechtingsstijl ervaren significant minder arbeidsmotivatie als ze weinig autonomie ervaren. Uit de literatuur blijkt dat personen met een vermijdende hechtingsstijl graag onafhankelijk zijn van derden (Popper, Mayseless & Castelnuovo, 2000). Dit is in overeenstemming met de resultaten van dit onderzoek waaruit blijkt dat autonomie meerwaarde genereert voor de arbeidsmotivatie bij vermijdend gehechte personen. Autonomie kan onder andere worden gecreëerd door werknemers meer tijd- en plaatsonafhankelijk te laten werken.

Ten slotte is de samenhang tussen tijd- en plaatsonafhankelijk werken, de drie psychologische basisbehoeften, hechtingsstijlen en arbeidsmotivatie getoetst. Hieruit blijkt wederom een direct positief effect van tijdonafhankelijk werken op arbeidsmotivatie. Ook leidt een hoge score op een angstige of vermijdende hechtingsstijl tot minder arbeidsmotivatie. Echter, van de psychologische basisbehoeften, heeft alleen competentie nog een direct effect op arbeidsmotivatie. Het directe effect van sociale verbondenheid wordt opgeheven door de interactieterm van sociale verbondenheid en een angstige hechtingsstijl, terwijl het directe effect van autonomie wordt opgeheven door de interactieterm van autonomie en een vermijdende hechtingsstijl. Hieruit kan geconcludeerd worden dat, in tegenstelling tot wat Deci en Ryan (2000; 2002) stellen, een verhoging van de psychologische basisbehoeften niet altijd leidt tot een verhoging van de arbeidsmotivatie. Immers, een verhoging van autonomie leidt met name tot een hogere arbeidsmotivatie bij werknemers met een vermijdende hechtingsstijl. Daarnaast leidt een verhoging van sociale verbondenheid met name tot meer arbeidsmotivatie bij medewerkers met een angstige hechtingsstijl.

6.2 Maatschappelijke implicaties

Stimuleer werknemers om tijdonafhankelijk te gaan werken

Uit dit onderzoek blijkt dat tijdonafhankelijk werken tot een hogere arbeidsmotivatie bij werknemers leidt. Tevens heeft tijdonafhankelijk werken een positieve invloed op de drie psychologische basisbehoeften, die van belang zijn om arbeidsmotivatie te genereren. Het is voor publieke organisaties dus belangrijk om tijdonafhankelijk werken voldoende te stimuleren onder werknemers. Voor de gemeente Rotterdam in het bijzonder geldt dat beleidsmedewerkers en medewerkers die werkzaam zijn voor een project of programma het meest tijdonafhankelijk werken. Werknemers die een ondersteunde functie bekleden werken relatief gezien het minst tijdonafhankelijk. Dit terwijl juist werknemers in een ondersteunende functie de grootste groep kenniswerkers betreft. Voor de gemeente Rotterdam is het belangrijk om extra middelen in te zetten om juist deze groep te motiveren om tijdonafhankelijk te gaan werken, zodat ook de arbeidsmotivatie van deze kenniswerkers verhoogd wordt. Aangezien plaatsafhankelijk werken ook een positieve invloed heeft op arbeidsmotivatie, zal de gemeente Rotterdam ook moeten proberen om plaatsafhankelijk werken onder haar medewerkers te stimuleren. Hoewel er geen kwantitatieve data beschikbaar is, bleek tijdens het onderzoek dat werknemers zich regelmatig beperkt voelen in de mate waarin zij tijd- en plaatsafhankelijk kunnen en mogen werken. Dit heeft betrekking op de faciliteiten die geboden worden om tijd- en plaatsafhankelijk te werken en de steun van de leidinggevende. Dit blijkt onder andere uit onderstaande reacties op het onderzoek.

“Zolang werknemers niet worden voorzien van faciliteiten, is Het Nieuwe Werken zonder waarde”

“Wij mogen bij het Shared Service Center niet thuiswerken”.

“Mijn werktijden en werkplek zijn niet alleen afhankelijk van de samenwerking met anderen, maar heel nadrukkelijk ook van het feit dat de wethouder voor wie ik werk werknemers gewoon in de buurt wil hebben”.

Indien de mogelijkheden om tijd- en plaatsafhankelijk te werken vergroot worden en leidinggevend een actieve rol gaan spelen om tijd- en plaatsafhankelijk werken te stimuleren, zou het zo kunnen zijn dat meer werknemers gebruik gaan maken van de tijd-ruimtelijke flexibiliteit die door HNW geboden wordt.

Zorg dat werknemers voldoende autonomie, sociale verbondenheid en competentie ervaren

Uit onderzoek van Gagné en Deci (2005) blijkt dat HRM praktijken van invloed zijn op de bevrediging van de basisbehoeften. Uit de analyses in dit onderzoek is daarnaast gebleken dat autonomie, sociale verbondenheid en competentie een belangrijke bijdrage leveren aan de arbeidsmotivatie van werknemers. HRM praktijken kunnen daarom worden ingezet om de arbeidsmotivatie van werknemers te verhogen. Ook managers spelen een belangrijke rol voor wat betreft de bevrediging van de basisbehoeften. Door aandacht te besteden aan de bevrediging van de drie basisbehoeften bij werknemers, wordt de arbeidsmotivatie van werknemers verhoogd en dit draagt bij aan het succes van de

organisatie. Arbeidsmotivatie is immers ook een belangrijke factor voor de prestaties en tevredenheid van werknemers en zorgt daarnaast voor een lagere vertrekintentie.

Er is echter gebleken dat de effecten van een verhoging van de psychologische basisbehoeften niet voor iedereen hetzelfde zijn. Werknemers met een angstige hechtingsstijl profiteren het meest van een groter gevoel van sociale verbondenheid, terwijl werknemers met een vermijdende hechtingsstijl optimaal profijt hebben van de autonomie die zij ervaren. Indien de hechtingsstijlen van werknemers in kaart gebracht worden kan de leidinggevende faciliteren in de behoeften van de verschillende hechtingsstijlen. Zo kunnen juist angstig of vermijdend gehechte medewerkers gemotiveerd worden om meer tijd- en plaatsonafhankelijk te werken, aangezien dit een positieve invloed heeft op de ervaren autonomie en sociale verbondenheid. Zo wordt het voor leidinggevers mogelijk om de beschikbare tijd optimaal te alloceren aan de werknemers die er het meeste behoefte aan hebben. Het is dan ook aan te raden om de hechtingsstijlen van medewerkers in kaart te brengen, en de werkomgeving, de mate van tijd- en plaatsonafhankelijk werken en wellicht zelfs de manier van leidinggeven aan te passen aan de hechtingsstijl van de werknemer.

Zorg bij de samenwerking in teams voor diversiteit van hechtingsstijlen

Om zoveel mogelijk diversiteit in teams te creëren is het van belang om werknemers met verschillende hechtingsstijlen zoveel mogelijk te laten samenwerken. Op deze wijze kunnen de negatieve aspecten van een angstige en vermijdende hechtingsstijl wellicht gecompenseerd worden. Daarnaast kunnen specifieke taken binnen het team dusdanig worden verdeeld dat ze aansluiten bij de hechtingsstijl van een specifiek persoon. Verschillen tussen werknemers worden hierdoor optimaal benut. Werknemers met een zekere hechtingsstijl fungeren als voorbeeld voor medewerkers die angstig of vermijdend gehecht zijn. Zeker gehechte werknemers ervaren namelijk meer arbeidsmotivatie, een hogere mate van zelfverzekerdheid, gaan makkelijker sociale interacties en relaties aan en werken daarnaast harder aan het ontwikkelen van competenties, dan medewerkers die een angstige of vermijdende hechtingsstijl hebben. Een leidinggevende kan deze hechtingsstijlen bij zijn team achterhalen door bij werknemers een vragenlijst af te nemen. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van de vragenlijst die in deze studie gebruikt is.

Houd bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers rekening met hechtingsstijlen

Om ervoor te zorgen dat werknemers zoveel mogelijk vanuit hun kracht werken is het van belang dat er bij de werving en selectie rekening gehouden wordt met de persoonlijke karaktereigenschappen in de vorm van hechtingsstijlen. Op deze wijze ontstaat er zo'n divers mogelijk personeelsbestand voor een breed scala aan functies. Tijdens de werving en selectie procedure kan inzicht verkregen worden in de hechtingsstijl door het stellen van indirecte vragen, zoals: 'vraag je makkelijk om hulp' (vermijdende hechtingsstijl) of 'vind je het moeilijk om de resultaten die je boekt openlijk te bespreken' (angstige hechtingsstijl). Mensen met een zekere hechtingsstijl hebben relatief weinig ondersteuning en aandacht nodig. Vermijdend gehechte personen werken liever alleen dan in teamverband en ervaren de sociale aspecten van het werk zoals de relatie met collega's en burgers of klanten als vervelend. Dit brengt echter

ook voordelen met zich mee. Bepaalde werkzaamheden dienen zelfstandig te worden uitgevoerd, en zijn daarmee wellicht met name geschikt voor medewerkers met een vermijdende hechtingsstijl. Mensen met een angstige hechtingsstijl zijn voortdurend op zoek naar bevestiging van anderen uit de omgeving. Dit houdt in dat deze werknemers extreem gevoelig zijn voor de gedachten en meningen van anderen. Ook dit kan van pas komen, in functies waar bijvoorbeeld beleidsbeslissingen genomen worden over mensen of belangengroepen die niet zelf aan de onderhandeltafel kunnen zitten. Indien een leidinggevende een persoon met een bepaalde hechtingsstijl in dienst neemt, dient rekening gehouden te worden met het soort functie waar deze persoon in terecht komt. Het is van belang dat de functie aansluiting vindt bij de kenmerken van de betreffende hechtingsstijl.

6.3 Wetenschappelijke implicaties

De resultaten die in het onderzoek naar voren zijn gekomen, zijn in sommige opzichten in lijn met de bevindingen van eerder onderzoek. Zo wordt bevestigd dat tijdonafhankelijk werken een positieve invloed heeft op arbeidsmotivatie (Thiede & Ganster, 1995; Allen, 2001). Tevens geldt dat, net zoals verondersteld wordt in de SDT, de drie psychologische basisbehoeften van belang zijn om arbeidsmotivatie te genereren (Deci & Ryan, 2000; 2002).

In dit onderzoek is echter voor het eerst gekeken naar de manier waarop tijd- en plaatsafhankelijk werken leidt tot bevrediging van de drie psychologische basisbehoeften. Hieruit is gebleken dat tijdonafhankelijk werken een positieve invloed heeft op autonomie, sociale verbondenheid en competentie. Plaatsafhankelijk werken heeft daarentegen enkel een positieve invloed op de ervaren autonomie.

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt verder met name in de toevoeging van hechtingsstijlen op de mate waarin bevrediging van de drie psychologische basisbehoeften leidt tot arbeidsmotivatie. Voor de directe relatie tussen hechtingsstijlen en arbeidsmotivatie geldt dat mensen met een zekere hechtingsstijl een hogere arbeidsmotivatie ervaren dan mensen met een vermijdende of angstige hechtingsstijl. Dit komt overeen met de bevindingen uit eerder onderzoek (Hazan & Shaver, 1990). Echter, er is gebleken dat de negatieve gevolgen van een angstige hechtingsstijl voor de arbeidsmotivatie kunnen worden opgevangen door een hoge mate van sociale verbondenheid. Dit effect is nog nooit getoetst, maar wel in lijn met de literatuur waarin gesteld wordt dat de eigenwaarde van mensen met een angstige hechtingsstijl grotendeels afhangt van de bevestiging van anderen (Batholomew & Horowitz, 1991; Stein et al., 1998). Mensen met een vermijdende hechtingsstijl worden daarentegen meer gemotiveerd door veel autonomie. Ook dit is nieuw, maar wel in lijn met eerdere bevindingen waarin gesteld wordt dat personen met een vermijdende hechtingsstijl liever alleen dan in samenwerkingsverband werken en daarnaast streven naar zoveel mogelijk autonomie (Hazan & Shaver, 1990). De drie basisbehoeften leiden dus niet in alle gevallen tot meer arbeidsmotivatie, zoals gesteld wordt door Deci en Ryan (2000; 2002). Samenvattend geldt dat de ervaren autonomie en het gevoel van sociale verbondenheid, slechts bijdragen aan een hogere arbeidsmotivatie als medewerkers respectievelijk vermijdend en angstig gehecht zijn.

6.4 Beperkingen van het onderzoek

Een belangrijke beperking van dit onderzoek ligt verscholen in de methode die voor het onderzoek gehanteerd is, namelijk cross-sectioneel onderzoek. De items uit de vragenlijst zijn op één moment in de tijd voorgelegd aan de respondenten. Hierdoor ontstaat er gevaar voor de causaliteit van het onderzoek. Causaliteit veronderstelt namelijk dat de onafhankelijke variabele op een bepaald moment in de tijd invloed heeft op de afhankelijke variabele (Spector, 1994). Het effect tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele is om die reden pas op een later moment te constateren. Aangezien alle variabelen in deze studie op eenzelfde moment gemeten zijn, is het van belang om voorzichtig te zijn met het interpreteren van de resultaten als een causale relatie.

Tevens kan er sprake zijn van 'spurious relations'. In het model worden variabelen in relatie met elkaar gebracht met de veronderstelling dat er een causale relatie tussen de betreffende variabelen aanwezig is. Het is echter mogelijk dat de relaties die uit de analyses naar voren komen niet overeen komen met de daadwerkelijke relaties die tussen de variabelen bestaan (Doty & Glick, 1998). Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van een omgekeerde causale relatie. In dat geval wordt niet gekeken naar de invloed van tijd- en plaatsafhankelijk werken op de drie psychologische basisbehoeften maar naar de invloed van de drie psychologische basisbehoeften op tijd- en plaatsafhankelijk werken. Longitudinaal onderzoek is noodzakelijk om de causaliteit tussen variabelen nader te valideren. Ook kan middels longitudinaal onderzoek inzicht verkregen worden in de richting van causale relaties, indien er gebruik gemaakt wordt van een experimenteel studieontwerp. Hierin worden de onafhankelijke variabelen (één voor één, in de tijd) gemanipuleerd om zo de gevolgen op de afhankelijke variabelen te kunnen meten.

Daarnaast bestaat het gevaar van 'common method bias' omdat zowel de items van de afhankelijke als de onafhankelijke variabelen worden gemeten doormiddel van werknemers die zelf rapporteren over hun gedrag. In het geval van 'common method bias' zijn de resultaten die uit de meting naar voren komen niet toe te schrijven aan de theoretische constructen. De meetresultaten kunnen dan toegeschreven worden aan de methode die voor het onderzoek gebruikt is. Gezien het feit dat alle variabelen via zelfrapportage gemeten zijn bestaat daarnaast het risico van sociaal wenselijke antwoorden of dat de gemoedstoestand van de respondent invloed uitoefent op de antwoorden. De resultaten dienen daarom ook te worden gezien vanuit de perceptie van werknemers. Hierdoor kan onduidelijkheid ontstaan over de echte scores op de verschillende variabelen. Een mogelijke oplossing voor dit probleem kan gevonden worden in het meten van de variabelen via verschillende methoden. Zo had de mate van tijd- en plaatsafhankelijk werken ook gemeten kunnen worden op basis van de ervaringen van de leidinggevende met een werknemer of daadwerkelijke gedragsmaatstaven (zoals het inchecken bij één van de gebouwen van de gemeente Rotterdam, of een tijdsregistratie van het aantal gewerkte uren op locatie). Echter, vereist deze manier van onderzoek een variabele die de betreffende personen identificeert, namelijk de naam van de leidinggevende en de werknemer waarover gerapporteerd wordt. Hierdoor komt de anonimiteit van de respondenten in het geding en mede daarom is er niet voor deze onderzoeksmethode gekozen.

6.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In dit onderzoek is gekeken naar de invloed van hechtingsstijlen op de relatie van tijd- en plaatsafhankelijk werken via de drie psychologische basisbehoeften op arbeidsmotivatie. Om het model nog vollediger te maken is het tevens interessant om de factoren te onderzoeken die de mate van tijd- en plaatsafhankelijk werken kunnen beïnvloeden. Hierbij kan gekeken worden naar de invloed van steun van de leidinggevende. Het is wellicht interessant om te kijken naar de (praktische) faciliteiten die werknemers hebben om tijd- en plaatsafhankelijk te werken. Op deze wijze kan een beeld gecreëerd worden over de onderliggende factoren die een rol spelen in de mate waarin werknemers tijd- en plaatsafhankelijk werken. Met name dit laatste zou een belangrijke controle variabele moeten zijn in vervolgonderzoek.

Nu duidelijk is geworden dat werknemers verschillende hechtingsstijlen hebben is het van belang om nader te onderzoeken hoe leidinggevendens hier op een juiste wijze mee om kunnen gaan. De leiderschapsstijl die de leidinggevende hanteert is hierbij een belangrijk onderwerp van onderzoek. Aangezien is gebleken dat angstig gehechte werknemers veel profijt hebben van een sterk gevoel van sociale verbondenheid is het aan de leidinggevende om hierin te faciliteren. Een belangrijke vraag die hierbij centraal staat is: hoe zorgt een leidinggevende bij angstig gehechte werknemers voor veel sociale verbondenheid? Ditzelfde geldt voor vermijdend gehechte werknemers die optimaal profiteren van autonomie: hoe kan een leidinggevende op een goede manier inspelen op de mate waarin deze werknemers voorzien worden van autonomie? Tevens is het interessant om te onderzoeken welke samenstellingen van teams op basis van verschillende hechtingsstijlen optimaal zijn voor het behalen van goede resultaten. In welke setting zorgen hechtingsstijlen ervoor dat zij elkaar optimaal aanvullen en versterken?

Daarnaast is het voor werknemers interessant om te weten hoe zij zelf om kunnen gaan met hun hechtingsstijl. Vervolgonderzoek zou mogelijk inzicht kunnen geven in de manier waarop werknemers zichzelf kunnen managen. Zelfleiderschap is met name een belangrijk thema binnen HNW, en deze onderzoeksrichting past dan ook goed bij de huidige ontwikkelingen op maatschappelijk en wetenschappelijk gebied.

Ten slotte kan dit onderzoek fungeren als een eerste meting in een longitudinaal onderzoek. De gemeente Rotterdam bevindt zich op dit moment midden in de veranderopgave richting HNW. Om die reden is het interessant om hetzelfde onderzoek te herhalen na afronding van het verandertraject. Dit onderzoek kan dan fungeren als een nulmeting. Middels deze onderzoeksopzet wordt het dan mogelijk om een beter inzicht te krijgen in de causale verbanden tussen de variabelen in dit onderzoek.

Referenties

- Ainsworth, M.D.S., Blehar, M. C., Walters, E. & Wall, S. (1978). *Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Allen, T.D. (2001). *Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions*. Journal of Vocational Behavior, 58. 414–435.
- Baane, R., Houtkamp, P. & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld. Over Bricks, Bytes & Behavior*. Assen: van Gorcum.
- Baard, 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.
- 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. 1173-1182.
- Bartholomew, K. & Horowitz, L.M. (1991). *Attachment styles among young adults: a test of a four- category model*. Journal of Personality and Social Psychology, 61. 226-244.
- Baumeister, R. & Leary, M.R. (1995). *The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. Psychological Bulletin, 117. 497-529.
- Berry, L.M. (1998). *Psychology at work*. San Francisco: McGraw-Hill.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC.
- Boekaerts, M. & Martens, R. (2006). *Motivated learning: what is it and how can it be enhanced?* In Verschaffel, L., Dochy, F., Boekaerts, M. & Vosniadou, S. (Red.), *Instructional Psychology: Past, present and future trends. A look back and a look forward*. London: Elsevier.
- Boland, C. (2010). *Hoe geef je leiding aan een leeg kantoor? Best lastig, dat nieuwe werken*. Geraadpleegd via [<http://www.intermediar.nl/artikel/leidinggeven-in-de-praktijk/140842/hoe-geef-je-leiding-aan-een-leeg-kantoor.html>].
- Boonstra, J.J. (2002). *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Inaugurele rede, Vossiuspers AUP, Amsterdam.
- Boselie, P., Paauwe, J. & Jansen, P.G.W. (2001). *Human resource management and performance: lessons from the Netherlands*. International Journal of Human Resource Management, 12, 7. 23-41.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss: Vol. 1. Attachment* (2^e ed. 1982). New York: Basic Books.
- Bowlby, J. (1973). *Attachment and loss: Vol. 2. Separation: Anxiety and anger*. New York: Basic Books.
- Bowlby, J. (1977). *The making and breaking of affectional bonds: Aetiology and psychopathology in the light of attachment theory*. British Journal of Psychiatry, 13. 201-210.
- Brennan, K.A., Clark, C.L. & Shaver, P.R. (1998). *Self-report measurement of adult attachment: An integrative overview*. In Simpson, J. A. & Rholes, W.S. (Red.), *Attachment theory and close relationships*. 46–76. New York: Guilford Press.
- Bright, L. (2007). *'Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees?'*. Review of Public Personnel Administration, 27,4. 361-379.
- Brislin, R.W. (1970). *Back-translation for cross-cultural research*. Journal of Cross-Cultural Psychology, 1,3. 185-216.
- Brislin, R.W. (1986). *The wording and translation of research instruments*. In: Linner, W. & Berry, J. (Red.), *Field methods in cross-cultural research*, 137-164. California: Sage.
- Broeck van den, A., Vansteenkiste, M., De Witte H. & Lens, W. (2008). *Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction*. Work & Stress, 22. 277-294.

- Broeck van den, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W. & Andriessen, M. (2009). *De zelf-determinatie theorie: Kwalitatief goed motiveren op de werkvloer*. Gedrag & Organisatie, 22. 316-335.
- Brooke Jr., P.P. (1986). *Beyond the Steers and Rhodes model of employee attendance*. Academy of Management Review, 11. 345-361.
- Brophy, J. (2004). *Motivating students to learn*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, publishers.
- Burger, J.M. (1989). *Negative reactions to increases in perceived personal control*. Journal of Personality and Social Psychology, 56. 246-256.
- Cassidy, J. & Shaver, P.R. (Red.). (1999). *Handbook of Attachment*. New York: The Guilford Press.
- Cloin, M. & Hermans, B. (2006). *Onbetaalde arbeid en de combinatie van arbeid en zorg*. In Portegijs, W., Hermans, B. & Lalta, V. (Red.), *Emancipatiemonitor 2006*. Den Haag: SCP.
- Crowell, J.A., Treboux, D. & Waters, E. (1999). *The adult attachment interview and the relationship questionnaire: Relations to reports of mothers and partners*. Personal Relationships, 6. 1-18.
- DeCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.
- Deci, E.L. (1971). *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation*. Journal of Personality and Social Psychology, 18. 105- 115.
- Deci, E.L. (1980). *The psychology of self-determination*. Lexington: Lexington Books.
- Deci, E.L., Connell, J.P. & Ryan, R.M. (1989). *Self-determination in a work organization*. Journal of Applied Psychology, 74. 580-659.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). *The "what" and the "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. Psychological Inquiry, 11. 227-268.
- Deci E.L. & Ryan, R.M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester: University of Rochester Press.
- Desrosiers, E.I. (2001). *Telework and work attitudes: The relationship between telecommuting and employee job satisfaction, organizational commitment, perceived organizational support and perceived co-worker support*. Ongepubliceerde dissertatie, Universiteit van Purdue, West Lafayette.
- Doty, D.H. & Glick, W.H. (1998). *Common methods bias: does common method variance really bias results?* Organizational Research Methods, 1,4. 374-406.
- Dunkley, D.M., Blankstein, K.R. & Flett, G.L. (1997). *Specific cognitive-personality vulnerability styles in depression and the five-factor model of personality*. Personality and Individual Differences, 23,6. 1041-1053.
- Dur, R.A.J. (2009). *Motiveren, belonen en presteren in de publieke sector*. Rotterdam: Erasmus Universiteit. Oratie.
- Dijkstra, A., Hofstra B., Oudenhoven J., Peschar van J. P., Jules L. & Wal, van der M. (2004). *Oud Gedaan, Jong Geleerd? Een Studie naar de Relaties tussen Hechtingsstijlen, Competenties, EVLNIntenties en Sociale Cohesie*. Amsterdam: Aksant.
- Drunen van, P., Van Strien, P.J. & Haas, E. (2004). *Work and organization*. In: Jansz, J. & Van Drunen, P. (Red.), *A social history of psychology*. 129-164. Malden: Blackwell Publishing.
- Elicker, J., Englund, M. & Sroufe, L.A. (1992). *Predicting peer competence and peer relationships in childhood from early parent-child relationships*. In Parke, R. D. & Ladd G.W. (Red.), *Family-peer relationships: Modes of linkage*, 77-106. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Elliot, A.J., McGregor, H.A. (2001). *A 2 x 2 achievement goal framework*. Journal of Personality and Social Psychology, 80. 501-519.
- Elliot, A.J., McGregor, H.A. & Trash, T.M. (2002). *The need for competence*. In Deci, E.L. & Ryan, R.M. (Red.), *Handbook of self-determination research*, 361-387. Rochester: The University of Rochester Press.

- Elsbach, K. D. (2003). *Relating physical environment to selfcategorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space*. *Administrative Science Quarterly*, 48, 622–654.
- Epstein, S. (1998a). *Cognitive-experiential self-theory: A dual-process personality theory with implications for diagnosis and psychotherapy*. In Bornstein, R. F. & Masling, J. M. (Red.), *Empirical perspectives on the psychoanalytic unconscious*, 99-114. Washington, DC: APA.
- Epstein, S. (1998b). *Constructive thinking: The key to emotional intelligence*. Westport: Praeger.
- Evelein, F. (2005). *Psychologische basisbehoeften van docenten-in-opleiding*. Proefschrift. Utrecht: IVLOS.
- Evelein, F., Korthagen, F.A.J., Brekelmans, M. (2008). *Fulfillment of the basic psychological needs of student teachers during their first teaching experiences*. *Teaching and Teacher Education*, 24, 1137–1148.
- Fernet, C., Guay, F. & Senécal, C. (2004). *Adjusting to job demands: The role of work self determination and job control in predicting burnout*. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, 39-56.
- Fonagy, P. (2001). *Attachment Theory and Psychoanalysis*. New York: Other Press.
- Fonagy, P., Gergely, G., Jurist, E.L. & Target, M. (2004). *Affect Regulation, Mentalization and the Development of the Self*. London: Karnac.
- Fraley, C.R. & Shaver, P.R. (2000). *Adult Romantic Attachment: Theoretical Developments, Emerging Controversies, and Unanswered Questions*. *Review of General Psychology*, 4, 2, 132-154.
- Fraley, R.C., Waller, N.G. & Brennan, K.A. (2000). *An itemresponse theory analysis of self-report measures of adult attachment*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 350–365.
- Frey, B.S. (1997). *Not JustfortheMoney. An Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Frone, M.R., Yardley, J.K. & Markel, K.S. (1997). *Developing and Testing an Integrative Model of the Work-Family Interface*. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 2, 145-167.
- Gagné, M. (2003). *The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement*. *Motivation and Emotion*, 27, 199-223.
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 331-362.
- Gagné, M., Senécal, C.B. & Koestner, R. (1997). *Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model*. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1222-1224.
- Gajendran, R.S. & Harrison, D.A. (2007). *The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences*. *Journal of Applied Psychology*, 92, 6, 1524–1541.
- Geller, D. & Bamberger, P., (2009). *Bringing Avoidance and Anxiety to the Job: Attachment Style and Instrumental Helping Behavior Among Co-workers*. *Human Relations*, 62, 12, 1803–1827.
- Gerlsma, C., Luteijn, F. (2000). *Attachment style in the context of clinical and health psychology: a proposal for the assessment of valence, incongruence, and accessibility of attachment representations in various working models*. *Medical Psychology*, 73, 15-34.
- Golden, T.D. (2006). *The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction*. *Journal of Organizational behavior*, 27, 319-334.
- Gould-Williams, J. (2004). *The Effects of 'High Commitment' HRM practices on employee attitude: the views of public sector workers*. *Public Administration*, 82,1, 63-81.
- Greenhaus, J.H. & Parasuraman, S. (1997). *The integration of work and family life: Barriers and solutions*. In Parasuraman, S. & Greenhaus, J.H. (Red.), *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world*, 232-240. Westport, CT: Quorum.
- Groeneveld, S., Steijn, A.J. & Parre van der, P. (2009). *"Joining the Dutch Civil Service"*. *Public Management Review*, 11, 2, 173-189.

- Guardia la, J.G., Ryan, R.M., Couchman, C.M. & Deci, E.L. (2000). *Within-Person Variation in Security of Attachment: A Self-Determination Theory Perspective on Attachment, Need Fulfillment, and Well-Being*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 3. 367-384.
- Guay, F., Senécal, C., Gauthier, L. & Fernet, C. (2003). *Predicting career indecision: A self determination theory perspective*. *Journal of Counseling Psychology*, 5. 165-177.
- Haar ter, M., Aarts, N. & Verhoeven, P. (2010). *In beweging! Over de ontwikkeling van de identiteit van een kennisorganisatie in een veranderende context*. *Journal of Social intervention: Theory and Practice*, 19, 3. 52-71.
- 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.
- Hallowell, E.M. (1999). *The human moment at work*. *Harvard Business Review*, 77,1. 58-64.
- Harris, L. (2003). *Home-based teleworking and the employment relationship: Managerial challenges and dilemmas*. *Personnel Review*, 33,4. 422-437.
- Hayes (2011). *SPSS MEDIATE Macro Syntax Reference*.
- Hazan, C. & Shaver, P.R. (1987). *Romantic love conceptualized as an attachment process*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52. 511-524.
- Hazan, C. & Shaver, P.R. (1990). *Love and work, An attachment-theoretical Perspective*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 2. 270-328.
- Hazan, C. & Shaver, P.R. (1994). *Attachment*. In Weber A.L. & Harvey J.H. (Red.). *Perspectives on Close Relationships*, 110-113. Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Hidi, S. (2006). *Interest: A unique motivational variable*. *Educational Research Review*, 1. 69–82.
- Holmes, J. (2001). *The search for a secure base. Attachment Theory and Psychotherapy*. London: Routledge.
- Hoof van, J.J.B.M. (2007). *Nieuwe geluiden oude thema's*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Houston, D.J. (2000). *Public-Service Motivation: A Multivariate Test*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1. 713-727.
- Ijzendoorn van, M.H. (1994). *Gehechtheid tussen ouders en kinderen*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment. A social-psychological analysis*. Cambridge: University Press.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Erez, A. & Locke, E.A. (2005). *Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment*. *Journal of Applied Psychology*, 9. 257-268.
- Karasek, R. & Theorell T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kasser, T., Davey, J. & Ryan, R.M. (1992). *Motivation and employee-supervisor discrepancies in a psychiatric vocational rehabilitation setting*. *Rehabilitation Psychology*, 37. 175-187.
- Keller, T. (2003). *Parental images as a guide to leadership sensemaking: An attachment perspective on implicit leadership theories*. *Leadership Quarterly*, 14. 141-160.
- Kim, S. (2002). *Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership*. *Public Administration Review*, 2. 231-241.
- Kobak, R.R., Sudler, N. & Gamble, W. (1991). *Attachment and depressive symptoms during adolescence: A developmental pathways analysis*. *Development and Psychopathology*, 3. 461–474.
- Konradt, U., Schmoock, R. & Målecke, M. (2000). *Impacts of telework on individuals, organizations and families a critical review*. In: Cooper, L. & Robertson, I. (Red.), *Organizational Psychology and Development*, 339-375. London: Wiley.
- Krijnen, S. (2010). *In hoeverre 'werkt' Het Nieuwe Werken*.
- Kurland, N.B. & Cooper, C.D. (2002). *Manager control and employee isolation in telecommuting environments*. *Journal of High Technology Management Research*, 13. 107–126.

- Leede, J. de (2011). *Het Nieuwe Werken: waar blijft de theorie?* Tijdschrift voor HRM, 1. 83-84.
- Leeds, B. & Leeds, O. (2003). *Telework: Family friendly or employer friendly?* In: Rapp, B. & Jackson, P. (Red.), *Organisation and work beyond*, 200. 158-217. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Leete, L. (2000). *Wage equity and employeemotivation in nonprofit and for-profit organizations*. Journal of Economic Behavior and Organization, 43. 423-446.
- Lens, W. & Depreeuw, E. (1998). *Studiemotivatie en faalangst nader bekeken: tussen kunnen en moeten staat willen*. Leuven: Universitaire Pers Leuven.
- Lens, W. (2001). *How to combine intrinsic task-motivation with the motivational effects of instrumentality of present tasks for future goals*. In Efklides, A., Kuhl, J. & Sorrentino, R. (Red.), *Trends and prospects in motivation research*, 37-52. Dordrecht: Kluwer.
- Lens, W., Simons, J. & Dewitte S. (2001). *Student motivation and self-regulation as a function of future time perspective and perceived instrumentality*. In Volet, S. & Järvelä, S. (Red.), *Motivation in learning contexts: theoretical advances and methodological implications*, 223-248. New York: Pergamon.
- Lens, W., Simons, J. & Dewitte, S. (2002). *From duty to desire: The role of students' future time perspective and instrumentality perceptions for study motivation and self-regulation*. In Pajares, F. & Urdan, T. (Red.), *Academic motivation of adolescents*, 221-245. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). *Building a practically usefull theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey*. American Psychologist, 57. 705 – 717.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and personality* (2e ed.). New York: Harper & Row.
- McClelland, D.C. (1965). *Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study*. Journal of Personality and Social Psychology, 14. 389-392.
- McCloskey, D.W. & Igbaria, M. (1998). *A review of the empirical research on telecommuting and directions for future research*. In Igbaria, M. & Tan, M. (Red.), *The virtual workplace*, 338-358. Hershey, PA: Idea Group.
- McGregor, D., (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mikulincer, M., Dolev, T. & Shaver, P.R. (2004). *Attachment-related strategies during thought suppression: Ironic rebounds and vulnerable self-representations*. Journal of Personality and Social Psychology, 87. 940-956.
- Mikulincer, M. (2008). *An attachment perspective on disordered grief reactions and the process of grief resolution*. Grief Matters, 23. 34-37.
- Milette, V. & Gagné, M. (2008). *Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on the outcomes of volunteer involvement*. Motivation and Emotion, 32. 11-22.
- Mitchell, T.R. (1997). *Matching motivational strategies with organizational contexts*. Research in Organizational Behavior, 19. 57-149.
- Mooij, M. (2009). *Ruimte voor het nieuwe werken. Efficiënt, Effectief, Flexibel en Creatief werken in een duurzame omgeving*. Alpen aan den Rijn: Kluwer.
- Moor de, W. (1998). *Arbeidsmotivatie als management-instrument*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Moynihan, D.P. & Pandey, S. K. (2007). *'The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation'*. Public Administration Review, 67,1. 40-53.
- Muller, R.T., Lemieux, K.E. & Sicoli, L.A. (2001). *Attachment and psychopathology among formerly maltreated adults*. Journal of Family Violence, 16. 151-169.
- Murray, H.A. (1938). *Explorations in personality: A clinical and experimental study of fifty men of college age*. New York: Oxford University Press.

- Nardi, B. & Whittaker, S. (2002). *The role of face-to-face communication in distributed work*. In Hinds, P. & Kiesler, S. (Red.), *Distributed work: New ways of working across distance using technology*, 83 - 110. Cambridge, MA: MIT Press.
- Nohria, N. & Eccles, R.G. (1992). *Face-to-face: Making network organizations work*. In Nohria, N. & Eccles, R.G. (Red.), *Networks and organizations*, 288-308. Boston: Harvard Business School Press.
- O'Donnell, M. & Shields, J. (2002). *Performance Management and the Psychological Contract in the Australian Federal Public Sector*, 44,3. 435-453.
- Overall, N.C., Fletcher, G.J.O. & Friesen, M.D. (2003). *Mapping the intimate relationship mind: Comparisons between three models of attachment representations*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 12. 1479 - 1498.
- Parkes, C.M. (2001). *A historical overview of the scientific study of bereavement*. In Stroebe, M., Hansson, R.O., Stroebe, W. & Schut, H. (Red.), *Handbook of bereavement research: Consequences, coping and care*, 25-45. Washington: American Psychological Association.
- Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990). *The Motivational Bases of Public Service*. *Public Administration Review*, 50,3. 367-373.
- Perry-Smith, J.E. & Blum, T.C. (2000). *Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance*. *The Academy of Management Journal*, 43, 6. 1107-1117.
- Perry, J.L., Mesch D. & Paarlberg L. (2006). *'Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited'*. *Public Administration Review*, 4. 505-514.
- Peters, P., De Bruijn, T., Bakker, A. & Van der Heijden, B. (2011). *Plezier in Het Nieuwe Werken? Randvoorwaarden voor 'Werkgerelateerde Flow' onder Nieuwe Arbeidscondities*. *Tijdschrift voor HRM*, 1. 31-47.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pharr, S. & Putnam R. (2000). *Disaffected Democracies. What is troubling the Trilateral Countries?* Princeton University: Princeton.
- Philips, D., Howes, C. & Whitebook, M. (1991). *Child Care as an Adult Work Environment*. *Journal of Social Issues*, 47, 2. 49-70.
- Pianta, R.C., Marvin, R.S., Britner, P.A. & Borowitz, K.C. (1996). *Mothers' resolution of their children's diagnoses: Organized patterns of caregiving representations. Special issue: The caregiving system*. *Infant Mental Health Journal*, 17. 239-256.
- Pietromonaco, P.R. & Barrett, L.F. (1997). *Working models of attachment and daily social interactions*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73. 1409-1423.
- Popper, M., Maysel, O. & Castelnovo, O. (2000). *Transformational Leadership and Attachment*. *Leadership Quarterly*, 11, 2. 267-289.
- Popper, M. & Maysel, O. (2002). *Back to basics: Applying a parenting perspective to transformational leadership*. *The leadership quarterly*, 14. 41-65.
- Preacher, K.J. & Hayes, A.F. (2004). *SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in multiple mediator models*. *Behavior Research Methods, Instruments and Computers*, 37. 717-731.
- Raaij van, W.F., Vinken, H. & Dun van, L.P.M. (2002). *Het Imago van de Publieke Sector als Werkgever*. Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, OSA-publicatie A184.
- Reis, H.T., Sheldon, K.M., Gable, S.L., Roscoe, J. & Ryan, R.M. (2000). *Daily wellbeing: The role of autonomy, competence, and relatedness*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26,4. 419-435.
- Richards, D.A. & Schat, A.C.H. (2011). *Attachment at (not to) Work: Applying Attachment Theory to Explain Individual Behavior in Organizations*. *Journal of Applied Psychology*, 96,1. 169-182.

- Richer, S.F., Blanchard, C. & Vallerand, R.J. (2002). *A Motivational model of work turnover*. Journal of applied social psychology, 32, 10. 2089-2113.
- Robinson, J.P. (1984). *Work, free time and quality of life*. In Lee, M.D. & Kanungo, R.N. (Red.), Management of work an personal life. 67-91. New York: Praeger.
- Ryan, R.M. (1995). *Psychological needs and the facilitation of integrative processes*. Journal of Personality, 63,3.
- Ryan, R.M., Kuhl, J. & Deci, E.L. (1997). *Nature and autonomy: An organizational view of social and neurobiological aspects of self-regulation in behavior and development*. Development and Psychopathology, 9. 701-728.
- Ryan, R.M., Sheldon, K.M., Kasser, T. & Deci, E.L. (1996). *All goals are not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation*. In Gollwitzer, P.M. & Bargh, J.A. (Red.), The psychology of action: Linking motivation and cognition to behavior, 7-26. New York: The Guilford Press.
- Sato, T. & McCann, D. (1998). *Individual differences in relatedness and individuality: An exploration of two constructs*. Personality and Individual Differences, 24,6. 847-859.
- Schuiling, G. & Wieringen van, B. (2011). *Het nieuwe werken komt uit de industrie*. Tijdschrift voor HRM, 1. 73-82.
- Senécal, C. & Guay, F. (2001). *Procrastination in job-seeking: An analysis of motivational processes and feelings of hopelessness*. Journal of Social Behavior and Personality, 15. 267-282.
- Shapiro, S.P. (2005). *Agency theory*. Annual Review of Sociology, 31. 263-284.
- Shaver, P.R. & Mikulincer, M. (2005). *Attachment theory and research: Resurrection of the psychodynamic approach to personality*. Journal of Research in Personality, 39. 22-45.
- Sheldon, K.M. & Elliot, A.J. (1999). *Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being. The self-concordant model*. Journal of Personal and Social Psychology, 76,3. 482-497.
- Sheldon, K.M., Elliot, A.J., Kim, Y. & Kasser, T. (2001). *What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs*. Journal of Personality and Social Psychology, 80, 2. 325-339.
- Sheldon, K., Turban, D., Brown, K., Barrick, M. & Judge, T. (2003). *Applying Self Determination Theory to organizational research*. Personnel and Human Resources Management, 22. 357-393.
- Sibley, C.G., Fischer, R. & Liu, J.H. (2005). *Reliability and Validity of the Revised Experiences in Close Relationships (ECR-R) Self-Report Measure of Adult Romantic Attachment*. Personality and Social Psychology Bulletin, 31, 11. 1524-1536.
- Skinner, B.F. (1938). *The behavior of organisms*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Skinner, E. & Edge, K. (2002). *Self-Determination, coping, and development*. In Deci, E.L. & Ryan, R.M. (Red.), Handbook of self-determination research, 297-337. Rochester: The University of Rochester Press.
- Slijkhuis, M. (2012). *A Structured Approach to Need for Structure at Work*. Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen.
- Spector, P.E. (1994). *Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method*. Journal of Organizational Behavior, 15. 385-392.
- Standen, P. (2000). *The home/work interface*. In Daniels, K., Lamond, D.A. & Standen, P. (Red.), Managing telework: Perspectives from human resource management and work psychology, 83-92. London: BusinessPress.
- Steers, R.M. & Rhodes, S.R. (1978). *Major influences on employee attendance: A process model*. Journal of Applied Psychology, 63. 391-407.
- Steijn, A.J. (2004). *HRM and job satisfaction in the Dutch public sector*. Review of Public Personnel Administration, 24, 1. 291-303.
- Steijn, A.J. (2006). *Carrièrejager of dienaar van de publieke zaak. Over ambtenaren en hun motivatie*. Rotterdam: Erasmus Universiteit. Oratie.

- Stein, H., Jacobs, M.S., Ferguson, K.S., Allen, J.G. & Fonagy, P. (1998). *What do adult attachment scales measure?* Bulletin of the Menninger Clinic, 62. 33-82.
- Thiel van, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek – een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Thompson, M.M., Naccarato, M.E., Parker, K.C.H. & Moskowitz, G.B. (2001). *The personal need for structure and personal fear of invalidity measures: Historical perspectives, current applications, and future directions*. In Moskowitz, G.B. (Red.), *Cognitive Social Psychology: The Princeton Symposium on the legacy and future of social cognition*, 19-39. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Thiede, L. & Ganster, D. (1995). *Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective*. Journal of applied psychology, 80,1. 6-15.
- Vansteenkiste, M., Matos, L., Lens, W. & Soenens, B. (2007). *Understanding the impact of intrinsic versus extrinsic goal framing on exercise performance: The conflicting role of task and ego involvement*. Psychology of Sport and Exercise, 8. 771-794.
- Vecchio, R.P. & Gobdel, B.C. (1984). *The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects*. Organizational Behavior and Human Performance, 34. 5-2.
- Verkuyten, M., Thijs, J. & Canatan, K. (2001). *Achievement motivation and academic performance among Turkish early and young adolescents in the Netherlands*. Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 127. 378-408.
- Voordt van der, D.J.M. & Pullen, W.R. (2002). *Flexibel werken, bron van ontevredenheid?* Facility Management Magazine, 16, 106. Nieuwegein: Arko Uitgeverij.
- Wallin, D.J. (2007). *Attachment in Psychotherapy*. New York: The Guilford Press.
- Walrave, M. & De Bie, M. (2005). *Teleworking@home or close to home*. Universiteit Antwerpen.
- Walrave, M. & Dens, E. (2003). *Tijd voor telewerk*. Mechelen: Kluwer.
- White, R.W. (1959). *Motivation reconsidered: The concept of competence*. Psychological Review, 66. 297-333.
- Wijngaards-de Meij, L., Stroebe, M., Schut, H., Stroebe, W., Bout van den, J., Heijden van der, P.G.M. & Dijkstra, I. (2007). *Patterns of attachment and parents' adjustment to the death of their child*. Personality and Social Psychology Bulletin, 33. 537-548.
- Wright, B.E. (2004). *The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories*. Journal of Public Administration Research And Theory, 14, 1. 59-78.