

# Goede band leidinggevende en medewerker cruciaal bij thuiswerken

Hanna de Vries

*In veel gemeenten is flexibel werken, bijvoorbeeld vanuit huis of een andere locatie (i.e., telewerk), inmiddels de norm. Op basis van de resultaten van recent promotieonderzoek behandelt dit artikel drie cruciale thema's die van belang zijn bij de implementatie van telewerk in dergelijke organisaties, namelijk: 1) de verschillen in percepties tussen de diverse stakeholders die binnen een gemeente betrokken zijn bij het implementatieproces; 2) de stijl van leidinggeven die gewenst is in een telewerkomgeving; en 3) de effecten van thuiswerken zoals ervaren door gemeenteamttenaren. De resultaten laten zien dat topmanagers de percepties van hun medewerkers over telewerk positiever inschatten dan anderen in hun organisatie. Daarnaast toont het onderzoek aan dat een empowerende leiderschapsstijl, waarbij leidinggevendenden hun medewerkers autonomie geven in het uitvoeren van hun werk en deze zelf belangrijke beslissingen mogen nemen, cruciaal is voor het bevorderen van telewerk. Tot slot benadrukken de resultaten dat thuiswerkende ambtenaren contacten met anderen op de werkvloer missen en minder betrokken zijn bij de organisatie waarin zij werken. Het versterken van de relatie tussen medewerkers en leidinggevendenden blijkt een effectieve manier om de negatieve effecten van thuiswerken gedeeltelijk te verminderen. Het artikel sluit af met diverse aanbevelingen voor de praktijk.*

## Inleiding

Geïnspireerd door private bedrijven, zoals de Rabobank, introduceerden veel Nederlandse gemeenten rond 2010 het zogenoemde Het Nieuwe Werken (HNW) binnen hun organisatie. De introductie van deze benadering vormde een belangrijke verandering ten opzichte van eerdere werkwijzen: ambtenaren die daarvoor verplicht waren om van 9.00 uur tot 17.00 uur op kantoor aanwezig te zijn, konden door de introductie hiervan nu zelf bepalen waar ze hun werk verrichten, wanneer ze hun werk verrichten en via welk communicatiemedium (zoals smartphone en e-mail). Hoewel HNW ook gericht is op projectmatig werken (zie Baane, Houtkamp, & Knotter, 2010), is een van de meest cruciale onderdelen de mogelijkheid voor ambtenaren om hun eigen werkplek te bepalen, ofwel

---

Dr. Hanna de Vries is wetenschappelijk medewerker bij de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND). Dit artikel is gebaseerd op haar promotieonderzoek (Erasmus Universiteit Rotterdam) over de adoptie en verspreiding van publieke innovaties, in het bijzonder de implementatie van telewerk bij Nederlandse gemeenten.

telewerk (Over Het Nieuwe Werken, 2017). Telewerk, ook vaak telewerken genoemd, kan worden gedefinieerd als een situatie waarin werknemers al, of een substantieel gedeelte van, hun werk fysiek gescheiden van de locatie van hun werkgever uitvoeren, met behulp van informatietechnologie (IT) voor communicatie (Baruch, 2001, p. 114). Alhoewel studies over telewerk zich veelal richten op de mogelijkheid om vanuit huis, of een andere locatie, te werken, adresseren auteurs in toenemende mate ook hieraan gerelateerde bredere concepten zoals plaats onafhankelijk werken. Dit kan zich bijvoorbeeld naast thuiswerken ook uiten in het werken op flexplekken op kantoor (De Leede & Kraijenbrink, 2014). In deze studie ligt de focus op het vanuit huis, of een andere locatie, werken, maar worden ook andere aspecten gedeeltelijk meegenomen.

In de wetenschappelijke HRM- en bestuurskundige literatuur is er in toenemende mate aandacht voor de implementatie van telewerk. Echter, ondanks deze toegenomen belangstelling zijn er toch verschillende tekortkomingen in de huidige kennis. Een eerste tekortkoming is dat veel studies over de implementatie van innovatieve werkwijzen, zoals de implementatie van telewerk, geen onderscheid maken tussen de verschillende stakeholders die binnen een organisatie betrokken zijn bij de implementatie van innovatieve werkwijzen. Deze studies veronderstellen hiermee impliciet dat percepties met betrekking tot de mogelijke adoptie van dergelijke innovaties uniform zijn binnen de organisatie. De adoptie van een innovatie kan worden gedefinieerd als het proces dat een individu (of organisatie) doorloopt vanaf de eerste kennismaking met de innovatie tot aan het adoptiebesluit, en de implementatie en bevestiging van dat besluit (Rogers, 2003, p. 20). Echter, om de implementatie van telewerk beter te begrijpen, is het belangrijk om de percepties van de verschillende stakeholders die binnen een organisatie bij het adoptieproces betrokken zijn nader te onderzoeken, omdat zij, gezien hun positie en macht die dit met zich meebrengt, waarschijnlijk verschillende belangen hebben (zie onder andere Cyert & March, 1963; Pfeffer, 1992) en daardoor de toegevoegde waarde van innovaties zoals telewerk hoogstwaarschijnlijk anders zullen beoordelen. Deze studie onderzoekt daarom de percepties van twee belangrijke stakeholders die binnen een gemeente betrokken zijn bij de implementatie van telewerk, namelijk gemeentesecretarissen en OR-leden. In Nederlandse gemeenten is een gemeentesecretaris de algemeen directeur van de ambtelijke organisatie die de gemeente aanstuurt en de hoofdverantwoordelijkheid heeft om te beslissen of nieuwe werkwijzen worden ingevoerd. De ondernemingsraad (OR) bestaat uit werknemers die namens het personeel overleg voeren met de werkgever en behartigt de belangen van het personeel.

Een tweede belangrijk thema van dit artikel betreft de relatie tussen leiderschap en de adoptie van telewerk binnen publieke organisaties. Hoewel telewerk de laatste jaren in toenemende mate is geïntroduceerd binnen de publieke sector (zie bijvoorbeeld Caillier, 2012; Dahlstrom, 2013; De Vries, Tummers, & Bekkers, 2018a; Kwon & Jeon, 2017), stellen diverse auteurs dat de implicaties hiervan voor het type leiderschapsgedrag dat hiervoor gewenst is nog steeds onderbelicht blijven (Dahlstrom, 2013).

Dit kan als een tekortkoming worden beschouwd aangezien telewerk, zoals Felstead, Jewson, en Walters (2003) benadrukken, een andere manier van leidinggeven vereist, omdat medewerkers 'uit het zicht' zijn. Deze studie onderzoekt daarom de impact van twee leiderschapsbenaderingen die belangrijk en relevant zijn bij de introductie van telewerk, namelijk empowerend en controlerend leiderschap (Leach, Wall, & Jackson, 2003; Oldham & Cummings, 1996). Daarnaast wordt in kaart gebracht of, wanneer telewerk eenmaal is geïmplementeerd, een relationele leiderschapsbenadering in de vorm van leader-member exchange (LMX; Graen & Uhl-Bien, 1995) kan helpen om negatieve effecten van thuiswerken te verminderen of positieve effecten te versterken.

Tot slot is het van belang om de effecten van een belangrijke vorm van telewerk, namelijk het vanuit huis werken door ambtenaren, in kaart te brengen. In dit verband stellen meerdere auteurs dat, ondanks de sterke groei van thuiswerken door ambtenaren, onderzoek naar de uitkomsten hiervan nog steeds beperkt is (Caillier, 2012, p. 462). Bovendien, daar waar uitkomsten gerapporteerd worden, is er vaak sprake van inconsistente resultaten (Gajendran & Harrison, 2007), wat laat zien dat de effecten van thuiswerken nog steeds niet volledig bekend zijn. Recent hebben verschillende auteurs beargumenteerd dat de tegenstrijdigheden in resultaten ten aanzien van thuiswerken wellicht deels te relateren zijn aan de gebruikte methoden. De reden hiervoor is dat veel studies er geen rekening mee houden dat veel werknemers parttime telewerken (dus, dagen op kantoor afwisselen met dagen thuis), maar alleen onderscheid maken tussen telewerkers en niet-telewerkers of een hoge en lage mate van telewerken (Biron & Van Veldhoven, 2016; Vega, Anderson, & Kaplan, 2015). Dit onderzoek gebruikt daarom een dagboekstudie, waarbij deelnemers meerdere dagen achter elkaar aan het einde van de dag een korte vragenlijst invullen, om de effecten van thuiswerken op drie belangrijke werk-gerelateerde uitkomsten in beeld te brengen, namelijk bevlogenheid, organisatiebetrokkenheid en professionele isolatie.

Dit leidt tot de volgende centrale onderzoeksvragen:

1. Hoe wordt de adoptie van telewerk waargenomen door verschillende belanghebbenden binnen een organisatie?
2. Wat zijn de belangrijkste effecten van een controlerende en empowerende leiderschapsstijl op de adoptie van telewerk door ambtenaren?
3. Wat zijn de belangrijkste effecten van de adoptie van thuiswerken op diverse werk-gerelateerde uitkomsten van ambtenaren?

Deze vragen stonden centraal in het promotieonderzoek van Hanna de Vries (De Vries, 2018). Het onderzoek bestond uit vijf empirische studies waarvan voor dit artikel uit drie ervan is geput (zie De Vries, 2018; De Vries et al., 2018a; De Vries, Tummers, & Bekkers, 2018b). Twee hiervan worden, vanwege de focus op publieke innovatie, in dit artikel buiten be-

schouwing gelaten. De onderzoeken zijn allemaal uitgevoerd in Nederlandse gemeenten. Dit artikel start met een korte uiteenzetting van de literatuur over de genoemde thema's. Vervolgens worden de opzet, methoden en dataverzameling van het onderzoek besproken. Daarna geven we een beknopt overzicht van de belangrijkste resultaten. Het artikel sluit af met een aantal algemene conclusies en enkele praktische aanbevelingen voor (HR-)managers in de praktijk.

### Theoretisch kader

In dit theoretisch kader wordt ingegaan op drie centrale thema's uit het genoemde onderzoek, namelijk de percepties van gemeentesecretarissen en OR-leden ten aanzien van de ervaringen van medewerkers met telewerk, de relatie tussen leiderschap en de adoptie van telewerk en de effecten van thuiswerken op de werkbeleving van ambtenaren.

#### *Verschillen in percepties aanzien van de ervaringen van medewerkers met telewerk*

Binnen het onderzoek naar de adoptie van nieuwe werkwijzen binnen publieke organisaties besteden studies van oudsher veel aandacht aan het organisatieniveau, bijvoorbeeld wanneer geprobeerd wordt te verklaren waarom sommige organisaties innovatiever zijn dan anderen (Walker, Berry, & Avellaneda, 2015). Echter, door te focussen op de organisatie als de eenheid van analyse maken de meeste studies geen onderscheid tussen de verschillende belanghebbenden die binnen een organisatie betrokken zijn bij het adoptieproces van nieuwe werkwijzen (Moldogaziev & Resh, 2016). Om tegemoet te komen aan die tekortkoming adresseert deze studie daarom de percepties van verschillende stakeholders binnen een gemeente (namelijk, gemeentesecretarissen en OR-leden) ten aanzien van telewerk. Hierbij brengt deze studie in kaart hoe deze twee groepen de waardering van medewerkers met betrekking tot telewerk evalueren en in welk opzicht zij verschillen.

Om inzicht te krijgen in de verschillende perspectieven van deze stakeholders zijn diverse theoretische stromingen gecombineerd, namelijk de publieke innovatieliteratuur, verandermanagementliteratuur en inzichten uit de gedragstheorie van organisaties. De laatstgenoemde theorie beschouwt organisaties als coalities van participanten die ieder hun eigen doelstellingen nastreven, iets wat vaak resulteert in organisatorische conflicten (Cyert & March, 1963). Volgens Pfeffer (1992) zijn onderliggende verschillen in de positie van personen binnen organisaties, en de macht die dit met zich meebrengt, een belangrijke potentiële bron van conflict tussen verschillende belanghebbenden. Hierbij stelt Pfeffer dat men meer macht heeft wanneer men 1) op een plaats zit die controle geeft over middelen zoals budgetten; 2) uitgebreide toegang heeft tot informatie over de activiteiten van de organisatie; en 3) formele autoriteit bezit. Met name positie wordt hierbij door Pfeffer benoemd als belangrijke formele bron van macht omdat personen macht kunnen hebben als gevolg van hun formele positie in de organisatorische hiërarchie (Pfeffer, 1992, p. 128). Gerelateerd hieraan stellen Cyert en March (1963) dat topmanagers, gezien hun positie in de top van de organisatie, veelal de doelen van een

organisatie kunnen bepalen. Als zodanig zijn topmanagers dus vaak een belangrijke voor- of tegenstander van nieuwe werkwijzen omdat zij de bevoegdheid hebben om beslissingen te nemen (Damanpour & Schneider, 2006). De aanwezigheid van deze verschillen in positie, en de hieraan gerelateerde macht en invloed, leidt dan tot ook onze veronderstelling dat gemeentesecretarissen, als topmanagers van de organisatie, en OR-leden de opvattingen van medewerkers in hun organisatie ten aanzien van telewerk waarschijnlijk anders zullen beoordelen.

Onderzoeken naar verandermanagement laten aanvullend zien dat managers de implementatie van nieuwe organisatorische werkwijzen doorgaans positiever beoordelen dan andere belanghebbenden in de organisatie (zie bijvoorbeeld Jones, Watson, Hobman, Gallois, & Callan, 2008; Luthans & Sommer, 1999). Zo stellen Luthans en Sommer (1999) dat de opvattingen van managers geregeld verschillen van die van medewerkers omdat managers vaak meer invloed hebben op het veranderproces. Op basis hiervan verwachten we dan ook dat gemeentesecretarissen de ervaringen van hun medewerkers ten aanzien van telewerk positiever zullen beoordelen dan dat de OR-leden dit doen.

#### *Leiderschap en de adoptie van telewerk*

Hoewel telewerk de laatste jaren in toenemende mate geïntroduceerd is binnen de publieke sector (zie bijvoorbeeld Caillier, 2012; Dahlstrom, 2013; De Vries et al., 2018a; Kwon & Jeon, 2017), blijft onderzoek naar de implicaties met betrekking tot de gewenste vorm van leiderschap nog steeds beperkt (Dahlstrom, 2013). Diverse studies benoemen het belang van managers die hun werknemers 'empoweren' in plaats van hen te controleren (Hill, Kang, & Seo, 2014; Kowalski & Swanson, 2005; Peters & Den Dulk, 2003). Deze studie onderzoekt daarom allereerst de impact van twee leiderschapsbenaderingen die belangrijk en relevant zijn bij de introductie van telewerk, namelijk empowerend en controlerend leiderschap. Kenmerkend voor een empowerende stijl van leidinggeven is dat medewerkers vrijheid krijgen in het uitvoeren van hun werkzaamheden en de autonomie hebben om daarbij zelf belangrijke beslissingen te mogen nemen (Leach et al., 2003, p. 28). Controlerende leidinggevers houden daarentegen het gedrag van medewerkers nauwlettend in de gaten, nemen beslissingen zonder medewerkers hierbij te betrekken en geven feedback op een controlerende manier (Oldham & Cummings, 1996, p. 161, zie ook Deci, Connell, & Ryan, 1989). Daarnaast brengt dit onderzoek ook in kaart of, en onder welke omstandigheden, relationeel leiderschap de effecten van thuiswerken kan beïnvloeden wanneer dit is geïmplementeerd. Dit wordt verder besproken in de volgende subparagraaf.

Tot op heden is er in de bestuurskunde nog maar weinig onderzoek gedaan naar de mogelijke effecten van verschillende leiderschapsbenaderingen op de implementatie van telewerk in publieke organisaties. Zoals eerder opgemerkt is er, ondanks de groei van telewerk in de publieke sector, nog steeds slechts beperkt empirisch bewijs ten aanzien van de stijl van leidinggeven die hiervoor gewenst is. Verder is er in het onder-

zoek naar leiderschap in de publieke sector nog maar weinig aandacht voor het ‘empoweren’ van medewerkers in de publieke sector (voor uitzonderingen, zie bijvoorbeeld Fernandez & Moldogaziev, 2011). Tot slot beargumenteren verschillende auteurs (bijvoorbeeld, Reinsch, 1999) dat de aanwezigheid van controlerende managers nadelig zou kunnen zijn in een telewerkomgeving. Hiervoor ontbreekt kwantitatief bewijs echter veelal, aangezien deze studies voornamelijk kwalitatief van aard zijn.

*Effecten van thuiswerken op de werkbeleving van gemeenteamttenaren*

Met betrekking tot de mogelijke effecten van thuiswerken hebben, zoals al eerder aangegeven, diverse auteurs opgemerkt dat onderzoek naar de effecten van thuiswerken nog steeds beperkt is en/of gekarakteriseerd wordt door inconsistente resultaten (Gajendran & Harrison, 2007; Golden, Veiga, & Dino, 2008). In dit opzicht voegt deze studie toe aan de telewerkliteratuur door een completer overzicht te geven van de effecten van thuiswerken door zowel mogelijk positieve (namelijk, bevlogenheid) als negatieve (namelijk, professionele isolatie) uitkomsten op te nemen, evenals een uitkomst waarvoor de resultaten in de literatuur variëren (namelijk, organisatiebetrokkenheid). Hiermee richt deze studie zich met name op de werknemerseffecten van thuiswerken. Deze specifieke effecten zijn gekozen omdat ze geregeld worden besproken in de telewerkliteratuur en onderwerp zijn van uitgebreide discussies (zie Demerouti, Derks, Ten Brummelhuis, & Bakker, 2014; Golden, 2006; Golden et al., 2008; Ten Brummelhuis, Bakker, Hetland, & Keulemans, 2012), met vaak tegenstrijdige resultaten (Gajendran & Harrison, 2007).

Wat betreft de eerste uitkomst, namelijk bevlogenheid, hanteert deze studie de benadering van Schaufeli, Bakker, en Salanova (2006) die stellen dat dit concept gekenmerkt wordt door de dimensies vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitale medewerkers voelen zich fit, sterk en bruisend van energie. De dimensie toewijding verwijst naar enthousiasme over het werk en het sterk betrokken zijn bij en trots zijn op het werk. Met de dimensie absorptie wordt bedoeld dat bevlogen medewerkers opgaan in hun werk (Schaufeli et al., 2006). De tweede uitkomst, professionele isolatie, betreft de overtuiging dat men onvoldoende aansluiting heeft bij kritieke netwerken van invloed en sociaal contact (Miller, 1975, p. 261). Thuiswerkers kunnen isolatie op professioneel en sociaal niveau ervaren (Cooper & Kurland, 2002; Golden et al., 2008). Beroepsmatig zijn medewerkers bang dat het werken op een andere plaats dan op kantoor hun mogelijkheden voor promotie vermindert. Sociaal missen medewerkers de mogelijkheden voor informele interactie met collega's. Omdat dergelijke gevoelens van isolement zowel professionele als sociaal van aard zijn, definiëren wij in deze studie professionele isolatie als overtuigingen over de toereikendheid van zowel professionele als sociale contacten (Golden et al., 2008, p. 1413). Tot slot heeft organisatiebetrokkenheid, waarbij we de door Allen en Meyer gedefinieerde definitie van affectieve betrokkenheid gebruiken, betrekking op de mate waarin medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie waar zij werken (Allen & Meyer, 1990).

De vraag is of, en onder welke omstandigheden, een relationele leiderschapsbenadering de uitkomsten van thuiswerken kan beïnvloeden in een omgeving waar dit is geïmplementeerd. Diverse auteurs (bijvoorbeeld Dahlstrom, 2013) stellen dat door het ontbreken van face-to-face contact in een telewerkomgeving, met name relationeel leiderschapsgedrag van belang is omdat leidinggevend en medewerkers elkaar minder zien. Deze studie onderzoekt daarom of een hoogwaardige relatie tussen medewerkers en leidinggevend (LMX; Graen & Uhl-Bien, 1995) de impact van thuiswerken op de genoemde uitkomsten beïnvloedt. Centraal voor LMX is de gedachte dat iedere leider een unieke relatie met medewerkers aangaat. Volgens deze theorie vinden effectieve leiderschapsprocessen plaats wanneer leidinggevend en medewerkers in staat zijn volwassen leiderschapsrelaties te ontwikkelen (Graen & Uhl-Bien, 1995, p. 225). Dergelijke relaties zijn gebaseerd op sociale uitwisseling, waarbij elke partij iets moet aanbieden dat de andere partij als waardevol beschouwt, en elke partij de uitwisseling als billijk moet zien (Graen & Uhl-Bien, 1995). In hoogwaardige relaties worden dergelijke mechanismen van wederkerigheid en sociale uitwisseling effectief: de leidinggevende en de medewerker vertrouwen elkaar, medewerkers voelen zich gewaardeerd door hun leidinggevende en er ontwikkelen zich effectieve werkrelaties. Uitwisselingen in relaties van lage kwaliteit zijn daarentegen puur contractueel. Hier geven leidinggevend medewerkers alleen dat wat ze nodig hebben om te presteren en doen ze alleen hun voorgeschreven werk (Graen & Uhl-Bien, 1995, p. 230). We veronderstellen dat LMX van invloed kan zijn in een telewerkomgeving omdat een hoogwaardige relatie tussen de leidinggevende en medewerker mogelijke positieve uitkomsten (zoals bevlogenheid) van thuiswerken kan versterken of negatieve uitkomsten (zoals professionele isolatie) wellicht kan verminderen.

### **Onderzoeksopzet, dataverzameling en methoden**

De verschillende onderzoeksvragen zijn beantwoord met behulp van meerdere studies. Tabel 1 geeft een overzicht van de verschillende empirische studies en bijbehorende onderzoeksvragen evenals de wijze van dataverzameling.

Studie	Onderzoeksvraag	Wijze van dataverzameling
1.	Hoe wordt de adoptie van telewerk waargenomen door verschillende belanghebbenden binnen een organisatie?	Twee landelijke enquêtes uitgezet onder alle Nederlandse gemeenten en gericht aan gemeentesecretarissen en OR-leden (n = 370). Aanvullend zijn zes verdiepende interviews in twee gemeenten afgenomen.
2.	Wat zijn de belangrijkste effecten van een controlerende en empowerende leiderschapsstijl op de adoptie van telewerk door ambtenaren?	Twee enquêtes (nul- en herhaalmeting) voor en tijdens de introductie van telewerk in een Nederlandse gemeente (n = 289).
3.	Wat zijn de belangrijkste effecten van de adoptie van thuiswerken op diverse werk-gerelateerde uitkomsten van ambtenaren?	Vijfdaagse dagboekstudie waaraan 61 ambtenaren deelnamen (n = 259 ingevulde vragenlijsten) om de impact van thuiswerken (ten aanzien van bevologenheid, professionele isolatie en organisatiebetrokkenheid) op dagelijks niveau in kaart te brengen.

Tabel 1. Onderzoeksoptzet studie

In de eerste empirische studie is, door middel van twee landelijke vragenlijsten gericht aan alle Nederlandse gemeentesecretarissen) en OR-leden (n = 370), onderzocht hoe deze twee groepen de waardering van medewerkers in hun organisatie met betrekking tot telewerk evalueren. Om de verschillen in percepties tussen gemeentesecretarissen en OR-leden te beoordelen, zijn t-testen gebruikt. Daarnaast is Structural Equation Modelling (SEM) met interactie-effecten toegepast (voor meer informatie over de gebruikte methoden en schalen, zie De Vries et al., 2018a). Naast de vragenlijsten zijn in twee gemeenten drie medewerkers geïnterviewd. Daarbij was het belangrijkste doel om de respondenten te laten reflecteren op de belangrijkste bevindingen.

In de tweede empirische studie is de relatie tussen twee verschillende leiderschapsstijlen, namelijk empowerend en controlerend leiderschap, en de adoptie van telewerk door gemeenteambtenaren in een Nederlandse gemeente onderzocht. Hiervoor zijn twee metingen, voor en tijdens de introductie van telewerk, gebruikt, waarbij alle medewerkers van de gemeente zijn benaderd (1076 bij de eerste meting en 1036 bij de tweede meting). Respectievelijk 477 en 403 medewerkers vulden de eerste en tweede vragenlijst in. Vervolgens zijn de antwoorden gebruikt van de 289 medewerkers die beide vragenlijsten hebben ingevuld. Een derde meting, na introductie, vindt nog plaats. Om de resultaten te analyseren, werd eveneens SEM gebruikt (voor meer informatie over de gebruikte methoden en schalen, zie De Vries, 2018). Voor het meten van telewerk is de schaal van Van Stenis (2015) voor tijd- en plaats onafhankelijk werken gebruikt. Hierbij kan het plaats onafhankelijk werken zowel thuiswerken als werken op een flexplek op kantoor inhouden.

In de laatste empirische studie stonden de effecten van het thuiswerken door gemeenteambtenaren centraal. Dit is onderzocht door middel van een dagboekmethode. Hierbij vulden 61 ambtenaren vijf opeenvolgende



werkdagen aan het einde van de werkdag een korte vragenlijst in (in totaal resulteerde dit in 259 ingevulde vragenlijsten). Door de dagboekmethode kunnen verschillen binnen medewerkers in kaart worden gebracht, en, meer specifiek, verschillen tussen de op kantoor gewerkte dagen en de vanuit huis gewerkte dagen (Biron & Van Veldhoven, 2016, p. 1318). Een tweede belangrijk voordeel is dat dagboekstudies de zogenaamde ‘recall-bias’ van respondenten verminderen. Dit ontstaat omdat respondenten gebeurtenissen niet accuraat herinneren (Kahneman, Krueger, Schkade, Schwarz, & Stone, 2004). Ten derde bieden dergelijke studies de mogelijkheid om de dagelijkse ervaringen van werkende individuen in kaart te brengen omdat ze zich richten op korte termijnprocessen en de variaties in gedragingen en ervaringen gedurende een dag (Ohly et al., 2010) wat metingen door middel van dagboekstudies betrouwbaarder maakt dan cross-sectionele metingen (Kahneman et al., 2004). Voor het meten van bevlogenheid, professionele isolatie en organisatiebetrokkenheid zijn respectievelijk de schalen van Schaufeli et al. (2006), Golden et al. (2008) en Allen en Meyer (1990) gebruikt. Het aantal respondenten is hierbij vergelijkbaar met andere dagboekstudies. Dergelijke studies bevatten, vanwege de hoge vereiste inzet van deelnemers, doorgaans rond de 40 tot 100 respondenten (voor voorbeelden, zie Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen, & Espevik, 2014; Demerouti, Bakker, Sonnentag, & Fullagar, 2012; Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011). Ook de periode van één werkweek is gebruikelijk voor een dagboekstudie waarin respondenten meestal gedurende vijf (of soms vier) werkdagen worden gevolgd (Demerouti et al., 2012; Tims et al., 2011). Om de resultaten te analyseren, is Hierarchical Linear Modelling (HLM) gebruikt (voor meer informatie over de gebruikte methoden, zie De Vries et al., 2018b).

De volgende paragraaf bespreekt de resultaten van de verschillende studies.

### **Resultaten**

*Onderzoeksvraag 1: Hoe wordt de adoptie van telewerk waargenomen door verschillende belanghebbenden binnen een organisatie?*

In de eerste empirische studie stonden de verschillen in percepties van gemeentesecretarissen en ondernemingsraden ten aanzien van de ervaringen van hun medewerkers met telewerk centraal. Tabel 2 toont de resultaten van diverse t-testen. Hiermee zijn de scores van gemeentesecretarissen en OR-leden over diverse aspecten van het telewerkadoptieproces (zoals de beoogde doelen van telewerk, kenmerken van telewerk en tevredenheid van medewerkers met het implementatieproces) vergeleken.

	OR-leden	Gemeente-se- cretarissen	t-waarde	Vershil in gemiddelde score
<b>Doelen telewerk</b>				
Verbeterde dienstverlening voor burgers	2.78	2.89	-1.13	-.11 (n.s.)
Verhoogde baantevredenheid	3.85	4.00	-1.98	-.15*
<b>Kenmerken telewerk</b>				
Relatief voordeel	3.64	3.68	-.47	-.04 (n.s.)
Passendheid	3.48	3.80	-3.34	-.32***
Gebruikersgemak	3.30	3.52	-2.76	-.22**
Probeerbaarheid	3.01	3.53	-5.51	-.52***
<b>Tevredenheid medewerkers</b>				
Tevredenheid met implementatie telewerk	3.47	3.70	-2.83	-.23**

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ . n.s. = niet-significant.

Tabel 2. Resultaten t-testen

De resultaten laten zien dat er cruciale verschillen zijn in de percepties van deze twee verschillende stakeholders. Zo beoordelen de gemeentesecretarissen de percepties van medewerkers over telewerk beduidend positiever dan dat de OR-leden dit doen. Hierbij geven gemeentesecretarissen met name hoge scores voor de passendheid van de innovatie. Dit heeft betrekking op de mate waarin telewerk aansluit bij de wijze waarop medewerkers graag hun werk willen verrichten. Naast deze verschillen laten de interactie-effecten (zie De Vries et al., 2018a voor meer informatie) ook zien dat beide groepen anders denken over de vraag welke aspecten van het implementatieproces medewerkers belangrijk vinden. Zo zijn de OR-leden van mening dat medewerkers vooral de mogelijkheid om telewerk eerst uit te proberen belangrijk vinden, dit in tegenstelling tot gemeentesecretarissen. Daarnaast denken OR-leden dat medewerkers het vooral van belang vinden dat het gebruik van telewerk makkelijk is en tot weinig extra inspanning leidt. Tot slot blijkt uit de SEM-analyses dat met name aspecten als een verwachte verhoogde baantevredenheid, een hoog gebruikersgemak en de mogelijkheid om telewerk vooraf uit te proberen, leiden tot een gepercipieerde hogere tevredenheid bij medewerkers met de implementatie hiervan (De Vries et al., 2018a).

*Onderzoeksvraag 2: Wat zijn de belangrijkste effecten van een controlerende en empowerende leiderschapstijl op de adoptie van telewerk door ambtenaren?*

De tweede empirische studie richtte zich op de effecten van twee verschillende leiderschapstijlen op de adoptie van telewerk door gemeenteam-

tenaren. Tabel 3 bevat de resultaten van de SEM-analyses en laat zien dat de aanwezigheid van een empowerende leiderschapsstijl ertoe leidt dat gemeenteambtenaren meer gaan telewerken (Beta = .169,  $p < .05$ ). Een controlerende leiderschapsstijl heeft echter geen significant effect. Uit deze tabel blijkt ook dat het verschil in managementpositie (wel of geen manager) of opleidingsniveau geen invloed heeft op de relatie tussen empowerend leiderschap en het telewerken van gemeenteambtenaren.

	Model 1 (gestandaardiseerde scores)	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Geslacht (0 = vrouw)	.056	.106	.104	.104	.103
Leeftijd	-.122	-.011	-.011	-.011	-.011
Opleidingsniveau	.019	.023	.020	.021	.021
Positie (0 = geen managementpositie)	.061	.163	.213	.214	.211
Empowerend leiderschap	.169*	.230*	.216*	.215*	.216*
Controlerend leiderschap	-.087	-.125	-.130	-.130	-.119
Empowerend leiderschap × opleidingsniveau		.134			
Empowerend leiderschap × positive			-.012		
Controlerend leiderschap × opleidingsniveau				-.023	
Controlerend leiderschap × positive					-.022
R <sup>2</sup>	.058				

\* $p < .05$ . Tenzij anders aangegeven, worden er alleen ongestandaardiseerde scores getoond.

Tabel 3. Resultaten SEM-analyses (leiderschap en telewerk)

*Onderzoeksvraag 3: Wat zijn de belangrijkste effecten van de adoptie van thuiswerken op diverse werk-gerelateerde uitkomsten van ambtenaren?*

In de derde empirische studie stonden de effecten van thuiswerken op de werkbeleving van gemeenteambtenaren centraal. Hierbij zijn diverse werknemerseffecten onderzocht. De resultaten van deze studie benadrukken met name de negatieve effecten van thuiswerken. Zo ervoeren de onderzochte ambtenaren op de dagen dat zij vanuit huis werkten minder betrokkenheid bij hun organisatie en een hogere mate van professionele isolatie. Hierbij heeft professionele isolatie betrekking op het gevoel van medewerkers zowel professionele als sociale contacten te missen. De resultaten geven ook aan dat een vaak geclaimd voordeel van thuiswerken, namelijk meer bevoegenheid van medewerkers, niet aanwezig was.

Daarnaast laat deze studie zien hoe de negatieve effecten van thuiswerken gedeeltelijk verminderd kunnen worden, namelijk door het versterken van de relatie tussen medewerkers en leidinggevend. De bevindingen van deze studie laten zien dat, in ieder geval gedeeltelijk, een hoogwaardige LMX, waarin de leider en de medewerker elkaar vertrouwen, het professionele isolement van ambtenaren kan verminderen op de dagen dat ze volledig thuis werken. De gevonden resultaten tonen dus het nut aan van een relationele leiderschapsbenadering in een omgeving waarin telewerk is geïntroduceerd. Dit sluit aan bij andere onderzoeken die beargumenteren dat hiërarchische vormen van leiderschap, waarin de focus ligt op controle van medewerkers, minder geschikt zijn in teams en organisaties die worden gekenmerkt door een hoge mate van virtualiteit (bijvoorbeeld Dahlstrom, 2013; Hoch & Kozlowski, 2014). Dit komt omdat in een dergelijke context communicatie tussen medewerkers en leidinggevend minder formeel en minder hiërarchisch is. Verder is het, vanwege het gebrek aan persoonlijk contact en de geografische spreiding van medewerkers, voor leidinggevend ook moeilijker om in een dergelijke omgeving traditioneel hiërarchisch leiderschapsgedrag uit te oefenen (Bell & Kozlowski, 2002; Hoch & Kozlowski, 2014).

Bovendien laat deze derde studie zien dat deze relationele benadering in focus verschilt van de empowerende leiderschapsstijl, zoals besproken in de tweede studie, waarin de nadruk ligt op het geven van autonomie aan medewerkers. Deze laatste benadering linkt aan het zogenaamde gedeeld leiderschap omdat hier leidinggevend verantwoordelijkheden naar medewerkers delegeren (zie Zhu, Liao, Yam, & Johnson, 2018 voor een overzichtsstudie) en is met name belang bij de introductie van telewerk binnen organisaties omdat medewerkers voldoende vrijheid moeten ervaren om thuis te mogen werken (Peters & Den Dulk, 2003).

### **Conclusies en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek**

Wat zijn nu de belangrijkste conclusies die we op basis van de drie studies kunnen trekken? In deze paragraaf worden de belangrijkste conclusies, en de daaraan gerelateerde implicaties voor vervolgonderzoek, besproken. Tevens wordt ingegaan op de beperkingen van deze studie.

#### *Conclusie 1: Positieve vertekening in percepties topmanagers*

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kunnen verschillende conclusies worden geformuleerd. Een belangrijke bevinding op basis van deze studie is dat gemeentesecretarissen hun medewerkers beduidend positiever inschatten dan dat de OR-leden dit doen en dus een positieve vertekening in hun percepties hebben. Dit vormt een potentieel gevaar bij het implementeren van innovaties omdat topmanagers hierdoor te rooskleurig kunnen zijn over de ervaringen van medewerkers. Dit leidt tot de conclusie dat, bij het analyseren van adoptieprocessen van innovatieve werkwijzen binnen organisaties, topmanagers zich er tenminste bewust

van dienen te zijn dat zij waarschijnlijk de percepties van hun medewerkers positiever zullen inschatten dan anderen in hun organisatie. Een dergelijke kritische reflectie op de impact van positie binnen publieke organisaties ten aanzien van de percepties van het innovatie-acceptatieproces ontbreekt grotendeels, op enkele uitzonderingen na (bijvoorbeeld Moldogazie & Resh, 2016). Hiermee vormt dit onderzoek een eerste stap om de zogenaamde 'intergroup-nature' ten aanzien van deze innovatie in kaart te brengen. Kenmerkend voor een dergelijke benadering is dat er rekening wordt gehouden met de reacties van verschillende groepen binnen een organisatie ten aanzien van organisatieveranderingen. Hoewel dit geregeld onderzocht wordt in de verandermanagementliteratuur (zie bijvoorbeeld Terry & Callan, 1997), is dit onderzoek een van de weinigen die de relevantie hiervan aantoont in de HRM- en bestuurskundige literatuur. Toekomstig onderzoek zou hieraan verder kunnen bijdragen door ook aandacht te besteden aan andere groepen van belanghebbenden, zoals senior managers, die binnen organisaties betrokken zijn bij de implementatie van nieuwe werkwijzen. Dit om op deze wijze meer inzicht te krijgen in hoe de implementatie van nieuwe werkpraktijken door deze verschillende stakeholders wordt waargenomen.

In aansluiting hierop kan het in kaart brengen van de gevonden verschillen tussen gemeentesecretarissen en OR-leden ten aanzien van telewerk mogelijk helpen bij het verklaren waarom de introductie van zulke werkwijzen slaagt of juist faalt. De vraag waarom de introductie van sommige innovatieve werkwijzen slaagt, en van andere niet, blijft grotendeels onbeantwoord (Van Acker & Bouckaert, 2017). In dit verband hebben auteurs beargumenteerd hoe het samenspel tussen een veelvoud aan actoren binnen een organisatie, en hun attitudes, belangrijk is voor het succes of falen van nieuwe werkwijzen (zie bijvoorbeeld Groenewegen & Wageenaar, 2006), en de resultaten van dit onderzoek zijn in lijn hiermee. Een algemene opmerking die hieruit volgt, is dat, bij het analyseren van de implementatie van telewerk, het verkrijgen van dieper inzicht in de verschillen in percepties tussen verschillende organisatorische stakeholders kan helpen om de tevredenheid van medewerkers, of het gebrek daaraan, beter te begrijpen.

#### *Conclusie 2: Passend leiderschap cruciaal bij telewerk*

Een tweede belangrijke conclusie die uit dit artikel naar voren komt, betreft het belang dat aan leiderschap kan worden toegekend in een telewerkomgeving. Hoewel er over het algemeen door wetenschappers wordt erkend dat leidinggevendenden een belangrijke rol spelen bij de introductie hiervan in publieke organisaties, is er tot nu toe weinig onderzoek verricht naar verschillende leiderschapstijlen, en hun potentiële impact, in de context van telewerk. In deze studie is daarom specifiek de relevantie van de concepten van empowerend leiderschap, controlerend leiderschap en LMX onderzocht.

Een waardevolle bijdrage van deze studie is dat het meer inzicht geeft

in het type leiderschap dat vereist is in een telewerkomgeving door het belang van zowel relationeel (namelijk, LMX) als delegerend leiderschap (namelijk, empowerend) leiderschap te benadrukken. Deze twee leiderschapsstijlen zijn op diverse momenten in het implementatieproces van belang. Een belangrijke bevinding van dit onderzoek is dat een empowerende leiderschapsstijl cruciaal is bij de introductie van telewerk binnen organisaties. In deze fase dienen medewerkers namelijk de vrijheid te ervaren om te mogen telewerken. Daarnaast toont deze studie aan dat, nadat telewerk is geïmplementeerd, het versterken van de relatie tussen medewerkers en leidinggevendenden een effectieve manier blijkt om de negatieve effecten van thuiswerken gedeeltelijk te verminderen. In een omgeving waarin telewerk is geïntroduceerd, is dus met name het toepassen van relationeel leiderschapsgedrag belangrijk om uitkomsten zoals ervaren isolatie te reduceren.

Ten tweede, en daarmee samenhangend, dragen de resultaten van deze studie bij aan de algemene HRM- en telewerkliteratuur door resultaten van studies als Mahler (2012) en Kwon en Jeon (2017) aan te vullen. Deze studies wijzen allen op mogelijke weerstand van lagere leidinggevendenden als een belemmerende factor, maar verbinden dit niet aan een specifiek type leiderschap. Daarnaast hebben auteurs opgemerkt dat, als men naar gemeenten kijkt, diversen nog steeds aarzelen om telewerk toe te staan, iets wat waarschijnlijk komt doordat lagere managers niet overtuigd zijn van de voordelen ervan (Kwon & Jeon, 2017). Dit wordt ook erkend door Peters en Heusinkveld (2010) die concluderen dat het essentieel is om aandacht te besteden aan de houding van managers ten aanzien van telewerk. In dit opzicht is een van de belangrijkste bijdrages van dit onderzoek is dat het laat zien dat een empowerende leiderschapsstijl ertoe leidt dat ambtenaren meer gaan telewerken.

Wanneer de resultaten van de eerste met de tweede studie worden vergeleken, valt het op dat topmanagers veelal positiever zijn over thuiswerken, terwijl lagere managers juist weerstand kunnen vertonen tegen de introductie hiervan. Een mogelijke verklaring hiervoor, die door verschillende auteurs wordt aangedragen, is dat topmanagers meer beslissingsbevoegdheden en veelal kunnen beslissen of nieuwe werkwijzen al dan niet worden ingevoerd (zie onder andere Damanpour & Schneider, 2006). Deze ruimere inspraak in het implementatieproces zorgt ervoor dat zij nieuwe werkwijzen vaker steunen. Een andere verklaring is dat topmanagers veelal nieuwe werkwijzen dienen te introduceren binnen de organisatie. Hierdoor dienen zij dit, ieder geval formeel, te steunen en uit te dragen richting medewerkers (De Vries et al., 2018a).

*Conclusie 3: Minder betrokkenheid en meer professionele isolatie door thuiswerken*

Een laatste conclusie heeft betrekking op de uitkomsten van het thuiswerken. Eerdere onderzoeken laten een diffuus beeld zien wat betreft de resultaten van telewerken: zowel positieve als negatieve effecten worden geadresseerd. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat het thuiswerken door gemeenteamttenaren tot verschillende ongewenste resul-

taten kan leiden, zoals minder betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie waarin zij werken en een grotere mate van professionele isolatie (i.e., het missen van zowel professionele als sociale contacten). Dit leidt tot de conclusie dat de geclaimde voordelen hiervan genuanceerd en kritisch beoordeeld dienen te worden.

De vraag is hoe de positieve en negatieve effecten van thuiswerken zich tot elkaar verhouden. Hierbij is het van belang om op te merken dat in deze studie de focus met name lag op de werknemerseffecten van thuiswerken. Dit terwijl sommige werkeffecten, zoals productiviteit, wellicht juist positief beïnvloed worden door thuiswerken. Hoewel deze studie dus vooral de negatieve effecten van thuiswerken aantoont, kan het zijn dat ambtenaren soms kiezen om vanuit huis te werken, hoewel ze zich daardoor geïsoleerd voelen, om zo meer werk gedaan te krijgen. Het valt aan te bevelen dat toekomstige studies onderzoeken of er inderdaad sprake is van een dergelijke afweging. Dergelijke resultaten zouden de huidige resultaten kunnen nuanceren.

De derde studie toont tevens aan dat het in kaart brengen van de dagelijkse ervaringen van gemeenteambtenaren een genuanceerd en gedetailleerd beeld geeft van de impact van telewerk op de werkbeleving van ambtenaren, waarbij er rekening mee wordt gehouden dat de uitkomsten van thuiswerken voor medewerkers op dagelijkse niveau kunnen variëren. Meer in het algemeen ondersteunen de bevindingen van dit onderzoek hiermee een recente studie van Grimmelikhuijsen, Jilke, Olsen, en Tummers (2017) waarin opgeroepen wordt om psychologische methoden in de studie van het openbaar bestuur te integreren.

#### *Beperkingen*

De methodologische beperkingen van deze studie betreffen onder andere de crosssectionele meting van de eerste studie. Dit maakt het slechts beperkt mogelijk om uitspraken te doen over causale relaties. Verder kan hierdoor common-source bias niet volledig worden uitgesloten. Inhoudelijke beperkingen betreffen onder andere het feit dat het genoemde promotieonderzoek gebaseerd is op diverse artikelen. Hierdoor is er sprake van fragmentatie in de geadresseerde onderwerpen en gebruikte (leiderschaps)concepten. Verder lag, zoals hierboven ook besproken, de focus van dit onderzoek met name op de werknemerseffecten van thuiswerken en zou toekomstig onderzoek zich verder op de werkeffecten van thuiswerken kunnen richten.

#### **Aanbevelingen voor (HR-)managers**

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kunnen verschillende aanbevelingen worden geformuleerd. Deze worden hieronder uitgebreider besproken.

#### *Topmanagers dienen zich bewust te zijn van verschillen in percepties*

De bevindingen impliceren dat bij het implementeren van nieuwe werkwijzen, topmanagers zich er ten minste van bewust dienen te zijn dat ver-

schillende typen medewerkers waarschijnlijk andere percepties hebben over dezelfde innovatie dan zichzelf. Het rekening houden met deze potentiële verschillen is dus cruciaal als men tevredenheid van medewerkers wil bewerkstelligen. Meer inzicht in mogelijke verschillen kan worden bereikt door bijeenkomsten te organiseren waarin topmanagers de implementatie van nieuwe werkwijzen met medewerkers bespreken. Tijdens dergelijke sessies kunnen topmanagers de attitudes van medewerkers achterhalen en kan potentiële weerstand worden besproken. Verder kunnen enquêtes worden gebruikt om verschillen tussen medewerkers van bijvoorbeeld verschillende afdelingen in kaart te brengen.

*Houd rekening met specifieke voorkeuren van verschillende belanghebbenden binnen een organisatie*

De resultaten van het onderzoek laten zien de OR-leden van mening zijn dat medewerkers vooral de mogelijkheid om telewerk eerst uit te proberen belangrijk vinden, dit in tegenstelling tot gemeentesecretarissen. Daarnaast denken OR-leden dat medewerkers het vooral van belang vinden dat het gebruik van telewerk makkelijk is en tot weinig extra inspanning leidt. In dit opzicht is een eerste aanbeveling om op maat gemaakte adoptiestrategieën te ontwikkelen die rekening houden met verschillende voorkeuren binnen een organisatie. Daarnaast is er ook verschil in de ervaren tevredenheid van medewerkers met het implementatieproces. Pilot projecten zijn een bruikbare strategie om hiermee om te gaan, want zij bieden medewerkers de mogelijkheid om te experimenteren met telewerk voorafgaand aan de introductie ervan. Dit onderzoek laat zien dat het gebruik van dergelijke project de tevredenheid van medewerkers kan bevorderen, en daarnaast in het bijzonder wordt gewaardeerd door OR-leden, waarschijnlijk omdat dit hun enige controle geeft over het implementatieproces. Verder kunnen workshops worden georganiseerd om medewerkers te informeren over de praktische aspecten van telewerk (bijvoorbeeld, hoe men vanuit huis kan beschikken over documenten). Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt namelijk ook dat de tevredenheid met telewerk groter is wanneer medewerkers denken het starten hiermee relatief makkelijk is.

*Empowerende leiderschapstijl cruciaal voor bevorderen telewerk*

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat het belangrijk is dat organisaties empowerend leiderschap stimuleren om de introductie van telewerk te bevorderen. Managers dienen zich er dus van bewust te zijn dat het belangrijk is om medewerkers voldoende vrijheid te geven in de manier waarop ze hun werk uitvoeren, en dienen hun eigen stijl van leidinggeven hierop aan te passen. Hiervoor is het belangrijk om bij het ontwikkelen van opleidingsprogramma's voor managers empowerment als leiderschapscompetentie op te nemen. Verder dienen managers bij selectieprocedures, in ieder geval enigszins, geselecteerd te worden op basis van hun empowerende leiderschapskwaliteiten.

*Investeer als leidinggevende in de relatie met thuiswerkende medewerkers*

Een mogelijke oplossing om het gevoel van professioneel isolement (i.e., het missen van zowel professionele als sociale contacten) terug te drin-



gen, ligt in het beïnvloeden van de relatie tussen medewerkers en hun leidinggevend. De resultaten van dit onderzoek laten namelijk zien dat het versterken van de relatie tussen medewerkers en leidinggevend een effectieve manier blijkt om dit negatieve effect van thuiswerken gedeeltelijk te verminderen. Een praktische aanbeveling die hieruit volgt, is dat organisaties zich dienen te concentreren op de rol van de managers. Met name managers die gewend zijn aan het aansturen van medewerkers op basis van hun aanwezigheid op kantoor, dienen zich te focussen op het ontwikkelen van een hoogwaardige relatie met hun medewerkers gebaseerd op wederzijds respect en vertrouwen. Een praktische manier om hier vorm aan te geven, is bijvoorbeeld het gebruiken van WhatsApp-groepen voor werknemers van een bepaalde afdeling of team. Dit kan ervoor zorgen dat leidinggevend en medewerkers zich verbonden blijven voelen op de dagen dat medewerkers thuiswerken.

---

## SUMMARY

During recent years, many Dutch municipalities adopted teleworking within their organization. This article addresses three important themes related to the adoption of teleworking in such organizations, namely: 1) examining the perspectives of the various organizational stakeholders involved in the teleworking adoption process; 2) exploring the type of leadership required; and 3) unravelling the actual outcomes of public servants' home-based teleworking. The results of this study show that top managers are consistently more positive about the perceptions of their employees than are others in their organization. Further, it highlights the value of managers who empower their employees in the implementation of teleworking. Finally, related to the effects of home-based teleworking, the results show that public servants experience quite negative effects from teleworking, including greater professional isolation and less organizational commitment on the days that they worked entirely from home. However, we also found that higher leader-member exchange (LMX) reduced the impact of teleworking on professional isolation. The study concludes by discussing the theoretical and practical implications of our findings.

---

## Literatuur

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het Nieuwe Werken ontrafeld: Over bricks, bytes & behavior*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113-129.

- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.
- Biron, M., & Van Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1317-1337.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.
- Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a US federal government agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511-532.
- Cyert, R. M., & March J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438-451.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- De Leede, J., & Kraijenbrink, J. (2014). The mediating role of trust and social cohesion in the effects of new ways of working: A Dutch case study. In T. Bondarouk & M. R. Olivas-Luján (Eds.), *Human resource management, social innovation and technology* (pp. 3-20). Emerald Group Publishing Limited.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S., & Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 276-295.
- Demerouti, E., Derks, D., Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being. In C. Korunka & P. Hoonakker (Eds.), *The impact of ICT on quality of*

working life (pp. 123-142). New York, NY: Springer.

- De Vries, H. (2018). Unravelling public sector innovation: Towards a stakeholder and leadership approach in a teleworking context. Proefschrift, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2018a). A stakeholder perspective on public sector innovation: Why position matters. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 269-287.
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2018b). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*. Doi: 0734371X18760124
- Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241-264.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2011). Empowering public sector employees to improve performance: Does it work? *The American Review of Public Administration*, 41(1), 23-47.
- 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.
- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176-187.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., & Tummers, L. (2017). Behavioral public administration: Combining insights from public administration and psychology. *Public Administration Review*, 77(1), 45-56.
- Groenewegen, P., & Wagenaar, P. (2006). Managing emergent information systems: Towards understanding how public information systems come into being. *Information Polity*, 11(2), 135-148.

- Hill, N. S., Kang, J. H., & Seo, M. (2014). The interactive effect of leader-member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 772-783.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390-403.
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., & Callan, V. J. (2008). Employee perceptions of organizational change: Impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(4), 294-316.
- Kahneman, D., Krueger, A. B., Schkade, D. A., Schwarz, N., & Stone, A. A. (2004). A survey method for characterizing daily life experience: The day reconstruction method. *Science* 306(5702), 1776-1780.
- Kowalski, K. B., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 236-249.
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2017). Why permit telework? Exploring the determinants of California city governments' decisions to permit telework. *Public Personnel Management*, 46(3), 239-262.
- Leach, D. J., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (2003). The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), 27-52.
- Luthans, B. C., & Sommer, S. M. (1999). The impact of downsizing on workplace attitudes: Differing reactions of managers and staff in a health care organization. *Group & Organization Management*, 24(1), 46-70.
- Mahler, J. (2012). The telework divide: Managerial and personnel challenges of telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407-418.
- Miller, J. (1975). Isolation in organizations: Alienation from authority, control, and expressive relations. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 260-271.
- Moldogaziev, T. T., & Resh, W. G. (2016). A systems theory approach to innovation implementation: Why organizational location matters. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(4), 677-692.
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2), 79-93.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.

- Over Het Nieuwe Werken. (2017). Thuiswerken heel belangrijk voor Nederlandse werknemer. Geraadpleegd op 2 mei 2016 via <http://overhetnieuwewerken.nl/thuiswerken-heel-belangrijk-nederlandse-werknemer>
- Peters, P., & Den Dulk, L. (2003). Cross cultural differences in managers' support for home-based telework: A theoretical elaboration. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 329-346.
- Peters, P., & Heusinkveld, S. (2010). Institutional explanations for managers' attitudes towards telehomeworking. *Human Relations*, 63(1), 107-135.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Reinsch Jr, N. L. (1999). Selected communication variables and telecommuting participation decisions: Data from telecommuting workers. *The Journal of Business Communication*, 36(3), 247-260.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24(1), 113-120.
- Terry, D. J., & Callan, V. J. (1997). Employee adjustment to large-scale organisational change. *Australian Psychologist*, 32(3), 203-210.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- Van Acker, W., & Bouckaert, G. (2018). What makes public sector innovations survive? An exploratory study of the influence of feedback, accountability and learning. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 249-268.
- Van Stenis, A. (2015). *Ontwikkeling en validering van de HNW-vragenlijst*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323.
- Walker, R. M., Berry, F. S., & Avellaneda, C. N. (2015). Limits on innovativeness in local government: Examining capacity, complexity, and dynamism in organizational task environments. *Public Administration* 93(3), 663-683.

Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834-852