



# DE ENERGIE VAN FLEXIBILITEIT

Een onderzoek naar de invloed van flexibele werkarrangementen  
op de energie in teams

*Fatma Ugur (432997)*

*Afstudeeronderzoek Bestuurskunde*

*Master Management van HR en Verandering*

*Faculteit der Sociale Wetenschappen*

*Erasmus Universiteit*

# DE ENERGIE VAN FLEXIBILITEIT

“EEN ONDERZOEK NAAR DE INVLOED VAN DE FLEXIBELE WERKARRANGEMENTEN OP DE ENERGIE IN TEAMS BINNEN DE GEMEENTE ROTTERDAM.”

Auteur:	Fatma Ugur
Studentnummer:	432997
Opleiding:	Bestuurskunde (MSc Public Administration) Master Management van HR & Verandering
Faculteit:	Sociale Wetenschappen
Onderwijsinstelling:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Eerste lezer:	Dr. L. den Dulk
Tweede lezer:	Prof. dr. Bram Steijn
Onderzoeksorganisatie:	Gemeente Rotterdam
Afdeling:	BCO - HR Advies en Beleid
Stagebegeleiders:	Amy Visser en Ton Quadts
Datum:	9 augustus 2017

## VOORWOORD

Rotterdam, 9 augustus 2017

Beste lezer,

Voor u ligt de masterscriptie 'De flexibiliteit van energie', waarmee ik mijn master 'Management van HR en Verandering' afrond. Dit is een onderzoek naar de invloed van flexibele werkarrangementen op de energie in teams binnen de Gemeente Rotterdam, waar ik van februari tot en met juni 2017 met veel plezier stage heb mogen lopen. Dit is een intensieve periode geweest waarin ik soms heel gemakkelijk vooruitgang kon boeken en soms helemaal vastliep. En juist wanneer ik niet verder kwam heb ik veel hulp gekregen van een aantal mensen die ik graag wil bedanken.

Om te beginnen wil ik als eerst mijn scriptiebegeleider Laura den Dulk bedanken voor haar steun en feedback. Na deze feedbackmomenten wist ik weer hoe ik het moest aanpakken en kon altijd weer een stukje vooruit. Ook wil ik mijn tweede lezer, Bram Steijn, erg bedanken voor zijn kritische blik, uitgebreide feedback en snelle reacties. Daarnaast ben ik enorm dankbaar voor de begeleiding vanuit de Gemeente Rotterdam. Ik wil Ton Quadt bedanken voor het leerzame inwerkprogramma en de ruimte die hij mij heeft geboden in het uitvoeren van dit onderzoek. En in het bijzonder wil ik Amy Visser erg bedanken voor haar begeleiding. Amy is in deze periode mijn redder in nood geweest voor vragen met betrekking tot SPSS en nog vele andere onderwerpen. Tot slot wil ik alle respondenten bedanken voor hun bereidheid om mee te werken aan dit onderzoek.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Fatma Ugur

## MANAGEMENTSAMENVATTING

Flexibele werkarrangementen (FWA's) bieden veel voordelen aan organisaties en hun werknemers. Zo ervaren werknemers meer autonomie en vrijheid door deze manier van werken en ervaren de organisaties een verlaging in de reis- en huisvestingskosten. Uit eerdere onderzoeken blijkt echter dat dit fenomeen ook veel nadelen heeft. Powell en collega's (2004) stellen dat FWA's een negatieve invloed hebben op de teamcohesie. De vraag is hierbij hoe zwaar de voordelen afwegen tegenover de nadelen van FWA's. Er is inmiddels veel onderzoek geweest naar de effecten van FWA's, maar er is niets bekend over de directe relatie tussen FWA's en de energie in teams. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van het Energieprogramma van de Gemeente Rotterdam, waarmee de energie in teams wordt gemeten. *"Energie is de kracht waarmee je jezelf en anderen in beweging brengt teneinde gewenste prestaties te realiseren"*. Dit is de brandstof die nodig is om bepaald gedrag te vertonen en de beoogde prestaties te realiseren en bestaat op individueel niveau, teamniveau en organisatieniveau (Van der Loo, 2014). Echter ligt de focus in dit onderzoek op teamniveau, omdat het werken in teams in de praktijk steeds belangrijker wordt en het Energieprogramma van de Gemeente Rotterdam zich tevens richt op de energie in teams. De aard van de energie wordt bepaald door de kwaliteit en intensiteit ervan. Verschillende soorten energie zijn: productieve, comfortabele, lethargische en corrosieve energie. Naast de aard van de energie wordt in dit onderzoek ook aandacht besteed aan de mate van energie, die wordt aangegeven met een energieschaal. Met deze schaal kan een eenduidig beeld worden geschetst over de mate van energie binnen een team (Visser, 2014). Het doel van dit onderzoek is dan ook het verkrijgen van inzichten over de energie in teams en de invloed van FWA's op de energie in teams binnen de publieke context. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: ***"In hoeverre hebben de flexibele werkarrangementen invloed op de mate en aard van de energie in teams binnen de Gemeente Rotterdam en welke aanbevelingen vloeien hieruit voort?"***

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van een *mixed method research*, dat een combinatie is van een kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethodemethode. De kwantitatieve data is door middel van een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) verkregen. Deze data is middels een *secondary data analysis*, geanalyseerd. Er is gekozen voor deze methode omdat de eerder verzamelde data nogmaals statistisch zijn geanalyseerd voor andere onderzoeksdoeleinden (Neuman, 2014). Bij het analyseren van de data zijn regressieanalyses uitgevoerd voor elk type energie en de energieschaal. De kwalitatieve data is verkregen uit de open antwoorden van het MTO en interviews. Zo zijn er twaalf interviews gehouden, die zijn getranscribeerd en vervolgens open, axiaal en selectief zijn gecodeerd.

Het kwantitatieve onderzoek heeft aangetoond dat er een significant verband bestaat tussen FWA's en de energie in teams. Zo bestaat er een significant positief verband met de energieschaal, productieve en comfortabele energie en een significant negatief verband met de lethargische en corrosieve energie. Er kan dus worden geconcludeerd dat de toepassing van FWA's leidt tot een hogere energieschaal, productieve en comfortabele energie in teams en tot een lagere mate van lethargische en corrosieve energie in teams. Uit de open antwoorden en de interviews is gebleken dat de houding van de leidinggevende tegenover het gebruik van FWA's, bepalend is in hoe de werknemers deze manier van werken ervaren. Het beperken van de teamleden leidt tot het ontstaan van wantrouwen en benadeeld hiermee de teamcohesie. Tevens is gebleken dat de respondenten een tekort ervaren aan geschikte werkplekken op kantoor, waardoor ze niet in de buurt van de teamleden kunnen zitten of activiteit-gerelateerd kunnen werken. Doordat is gebleken dat FWA's een positieve invloed hebben op de energie in teams zijn de aanbevelingen van dit onderzoek gericht op de bevordering van FWA's. Dit kan gedaan worden door:

1. Houding van de leidinggevenden en werknemers aanpassen; Juiste toepassing van FWA's kan wanneer de leidinggevenden en de werknemers een positieve houding aannemen en bereid zijn om te werken volgens de principes van FWA's.
2. Aanmoedigen van temporele en spatiale flexibiliteit; Het stimuleren van de temporele en spatiale flexibiliteit kan leiden tot het verminderen van problemen rondom kantoorflexibiliteit.
3. Gebruik van laptops; Hiermee kunnen meer werkplekken worden gecreëerd en optimaal gebruik worden gemaakt van de aanlandplekken.

Binnen dit onderzoek zijn er een aantal punten die als implicatie kunnen worden benoemd. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van bestaande data die in 2016 verkregen is middels een MTO. Dit kan betekenen dat de data niet meer up-to-date is en geen juiste weergave biedt van de huidige situatie. Ten tweede waren de controlevariabelen niet beschikbaar voor alle 317 teams, maar slechts voor 229 teams. Hierdoor zijn de regressieanalyses uitgevoerd met 229 teams. Ten slotte is kantoorflexibiliteit gemeten met de stelling *"Ik kan altijd een geschikte werkplek vinden"*, waardoor kan gesteld worden dat kantoorflexibiliteit niet volledig wordt gemeten en de meting niet valide is, doordat niet wordt gemeten wat beoogd gemeten te worden.

## INHOUDSOPGAVE

Voorwoord.....	2
Managementsamenvatting.....	3
Inhoudsopgave .....	5
1. Inleiding .....	7
1.1 Aanleiding .....	7
1.2 Probleemstelling .....	9
1.3 Relevantie .....	10
1.3.1 Maatschappelijke relevantie .....	10
1.3.2 Bestuurskundige relevantie .....	11
1.3.3 Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.4 Opbouw van deze scriptie.....	12
2. Theoretisch Kader .....	13
2.1 Flexibele Werkarrangementen.....	13
2.1.1 Temporele flexibiliteit .....	14
2.1.2 Spatiale flexibiliteit.....	15
2.1.3 Kantoorflexibiliteit .....	16
2.2 Teams .....	17
2.2.1 Cohesie in teams.....	18
2.3 Energie .....	19
2.3.1 Individuele energie .....	20
2.3.2 energie op Groepsniveau.....	23
2.3.3 Aard en mate van energie.....	23
2.4 Conclusie & Conceptueel model.....	25
2.4.1 Conclusie.....	25
2.4.2 Conceptueel model.....	27
3. Methodologische verantwoording.....	28
3.1 Onderzoeksmethoden .....	28
3.2 Dataverzameling .....	29
3.2.1 Kwantitatieve onderzoeksmethode .....	29
3.2.2 Kwalitatieve onderzoeksmethode.....	32
3.3 Casusomschrijving & Onderzoekseenheid .....	34
3.3.1 Kwantitatieve onderzoekseenheid.....	34
3.3.2 Kwalitatieve onderzoekseenheid .....	35

3.4 Data-analyse .....	36
3.5 Conclusie.....	37
4. Kwantitatieve analyse .....	38
4.1 Beschrijvende statistiek .....	38
4.1.1 Energie.....	38
4.1.2 FWA's.....	39
4.1.3 Controlevariabelen .....	39
4.2 Correlaties.....	39
4.3 Regressieanalyse.....	41
4.4 Conclusie kwantitatieve analyse .....	44
5. Kwalitatieve analyse.....	45
5.1 Open antwoorden MTO.....	45
5.1.1 Conclusie open antwoorden MTO .....	47
5.2 Interviews .....	48
5.2.1 Flexibele werkarrangementen .....	48
5.2.2 Gebruik door teamleden en leidinggevenden .....	51
5.2.3 Teamcohesie.....	53
5.2.4 Conclusie kwalitatieve analyse.....	54
6. Conclusie en reflectie.....	55
6.1 Conclusie.....	55
6.2 Theoretische en methodologische reflectie .....	60
6.2.1 Reflectie op het literatuuronderzoek.....	60
6.2.2 Reflectie op de gehanteerde onderzoeksmethodologie .....	60
Verwijzingen .....	61
Bijlagen .....	66
Bijlage 1: Interviewvragen .....	66
Bijlage 2: Codeerschema.....	67

# 1. INLEIDING

## 1.1 AANLEIDING

Flexibiliteit is een populair begrip binnen organisaties. Dit begrip dient echter als een overkoepelende term die verschillende organisatiestrategieën omvat. Een veelvoorkomend organisatiestrategie is de implementatie van flexibele werkarrangementen (FWA's). Deze vorm van flexibiliteit biedt de werknemers de mogelijkheid om zelf te bepalen waar, wanneer en hoe lang er wordt gewerkt (Kossek, Thompson, & Lautsch, 2015). Door de veranderingen in de samenleving voelen veel werknemers toenemende druk in het managen van hun werk- en privéverantwoordelijkheden. Er is sprake van een populatie die steeds ouder wordt en hierdoor ontstaat er een toenemende vraag naar ouderenzorg met daartegenover de jaarlijks afnemende geboortecijfers. Ook zijn er sterke arbeidsmarktverschuivingen te zien waar vrouwen gelijk zijn aan mannen. Ten slotte groeit het aantal gezinnen met tweeverdieners en de eenoudergezinnen (Kossek, Thompson, & Lautsch, 2015). Het inzetten van de HR-instrumenten zoals parttime werk, flexibele werkuren en thuiswerken kunnen het managen van werk en privé enigszins verlichten (Peters, den Dulk, & van der Lippe, 2009). Deze HR-instrumenten bevatten verschillende vormen van flexibiliteit. Zo maakt temporele flexibiliteit het mogelijk om de werktijden zelf in te delen. Door het invoeren van spatiale flexibiliteit kunnen werknemers zelf bepalen waar ze willen werken. Dit kan uiteenlopen van thuiswerken tot werken onderweg of bij een cliënt. Een ander veelvoorkomend vorm van de flexibele werkomgeving is de flexibele kantoorruimte. Door kantoorflexibiliteit verdwijnen de vaste werkplekken en wordt er activiteit-gerelateerd gewerkt (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2011). Naast het terugdringen van het werk-privé conflict, zijn uit eerdere onderzoeken gebleken dat FWA's ook leiden tot een lager verzuim (Golembiewski & Proehl, 1978) en tot een hogere mate van werktevredenheid (Almer & Kaplan, 2002). Pruchno en collega's (2000) stellen dat flexibele werktijden leiden tot meer productiviteit, hogere kwaliteit van het werk en minder uitstroom (Pruchno, Litchfield, & Fried, 2000). Buiten de bovengenoemde voordelen hebben werkgevers ook financieel geaarde redenen om FWA's te implementeren binnen hun organisatie. Zo leiden FWA's tot vermindering van de huisvestingskosten, doordat kantoren en faciliteiten voor minder fte worden ingericht en aangeschaft. Ook zijn de reiskosten lager doordat werknemers niet verplicht zijn om naar het centrale kantoor te reizen om te kunnen werken. Ten slotte wordt geld bespaard op personeelskosten, doordat deze manier van werken leidt tot meer productiviteit en hetzelfde werk kan worden gedaan met minder werknemers (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2011).

In veel literatuur wordt echter ook aandacht besteed aan de nadelen van FWA's. Doordat FWA's de mogelijkheid bieden om buiten het centrale kantoor te werken en zelf de werktijden in te delen, ontstaat veel meer een virtuele samenwerking tussen teamleden. Face-to-face-contact met collega's is



niet meer vanzelfsprekend. Eerdere onderzoeken hebben aangetoond dat virtuele teams moeilijkheden ervaren op sociaal-emotionele aspecten (Powell, Piccoli, & Ives, 2004). Zo hebben deze teams moeite met het opzetten van een gedeelde context. Het missen van een gedeelde context leidt tot het ontstaan van verschillende normen, waardoor de verschillen in het team groter worden (Hinds & Bailey, 2003). De sociaal-emotionele aspecten, zoals vriendschap en vertrouwen, zijn binnen virtuele teams moeilijk op te bouwen. Vriendschappen en vertrouwen kunnen vooral ontstaan door het hebben van informele gesprekken en persoonlijk contact. Het ontbreken hiervan gaat ten koste van de teamcohesie (Powell, Piccoli, & Ives, 2004). Dit is de mate waarin de leden van het team betrokken zijn bij de groep en tot elkaar. Teamcohesie leidt tot een verhoogd bewustzijn van problemen, hogere veranderbereidheid, meer motivatie, betere beslissingen en grotere creativiteit (Chidambaram, 1996). Persoonlijk contact met de teamleden vormt een bron van energie, waardoor een hogere kwaliteit en intensiteit van de energie in teams kan worden ervaren (Quadt, 2017). De vraag is dan ook hoe zwaar de nadelen van FWA's wegen ten opzichte van de voordelen ervan en wat de invloed van FWA's zijn op de energie in teams. In het kader van het Energieprogramma van de Gemeente Rotterdam wordt de energie in teams gemeten. Dit vierjarig programma richt zich, onder begeleiding van Ton Quadt, op alle soorten teams binnen de Gemeente Rotterdam. De focus van dit programma ligt op tevreden werknemers, de energie in organisaties en op het beïnvloeden van deze energie. Deze term staat dan ook centraal binnen dit programma van de gemeente. Bruch en Vogel (2011) maken onderscheid tussen de kwaliteit en intensiteit van de energie, die vervolgens weer de aard en de mate van de energie bepalen. Zo ontstaat bij een hoge kwaliteit een positieve energievorm en bij een lage kwaliteit een negatieve. Een positieve vorm leidt samen met een hoge intensiteit tot het ontstaan van productieve energie, een positieve vorm met een lage intensiteit tot comfortabele energie, de negatieve vorm met een lage intensiteit tot lethargische energie en een negatieve vorm met een hoge intensiteit tot corrosieve energie. De aard van de energie is dan ook van invloed op de tevredenheid van de werknemers en de prestaties van een organisatie (Bruch & Vogel, 2011). Energie kan zich op drie verschillende manieren uiten: op individueel niveau, op groepsniveau en op organisatieniveau. Energie op individueel niveau gaat ervan uit dat medewerkers door intrinsieke motivatie en externe prikkels worden gedreven. Energie op dit niveau uit zich dan ook in betrokkenheid en bevlogenheid (Bruch & Ghoshal, 2003). De mens kan echter worden geschetst als een groepsdier dat deel uitmaakt van de samenleving en in interactie is met zijn of haar omgeving. Deze interactie leidt tot het ontstaan van energie tussen de persoon en zijn of haar omgeving, hierdoor ontstaat de energie op groepsniveau, ofwel teamniveau. Dit is dan ook het niveau waarop dit onderzoek wordt uitgevoerd. Wanneer deze energie wordt ingezet voor een collectief doel wordt gesproken van energie op organisatieniveau (Quadt, 2017).

De aanwezigheid en mate van energie is afhankelijk van verschillende factoren. Energie is immers een gegeven dat snel beïnvloedbaar is en daardoor snel kan veranderen (Quadt, 2017). In tegenstelling tot organisatiecultuur kan energie met de dag veranderen. Zo is leiderschap van grote invloed op de organisatie-energie (Quadt, 2017). De manier waarop een leider handelt en omgaat met zijn of haar team speelt een grote rol. Gedragingen die als positief worden ervaren door de werknemers kunnen resulteren in een hoge mate van energie en andersom (Bruch & Vogel, 2011). Leiderschap is een onderwerp dat veel is onderzocht in relatie tot de energie in teams. Buiten dit veel onderzochte onderwerp kunnen nog meer factoren van invloed zijn op de mate van energie binnen teams. Zo zijn werkeisen, werkdruk en sociale steun hier voorbeelden van. Tevens kunnen persoonskenmerken zoals optimisme en zelfvertrouwen de mate van bevoegenheid bepalen op individueel niveau, welke weer invloed hebben op de prestaties (Garrick, et al., 2014). In dit onderzoek ligt de focus op de invloed van FWA's op de teamenergie. Door de eerdere onderzoeken kan gesteld worden dat een hoog niveau van energie binnen teams door het opbouwen van commitment tussen teamleden bereikt kan worden. Dit kan wanneer teamleden elkaar beter kennen en nauw samenwerken aan een gemeenschappelijk doel, door veel contact met elkaar te hebben en veel tijd met elkaar door te brengen (Kuipers & Groeneveld, 2014). Echter is dit niet meer vanzelfsprekend door de flexibele werkomgeving waarin teams samen dienen te werken.

## 1.2 PROBLEEMSTELLING

Er zijn verschillende meningen over FWA's. Sommige werknemers zien het flexwerken als de ultieme oplossing voor files, reistijd en reiskosten. Deze groep ervaart een grote mate van autonomie, verantwoordelijkheid en vrijheid in het indelen van hun werk. Daarentegen bestaat ook een groep werknemers die FWA's ervaren als een groot probleem. De tweede groep kan geen geschikte werkplek vinden in het kantoorpand of twijfelen aan de effectiviteit en efficiëntie van virtuele samenwerkingen. Zo stellen Powell en collega's (2004) dat virtualiteit ten koste gaat van het teamgevoel en identificatie met het team (Powell, Piccoli, & Ives, 2004). Dit leidt tot het ontbreken van een gedeelde context, waardoor verschillen ontstaan in de normen. Deze verschillen kunnen leiden tot conflicten in het team over de taken, het proces of ze kunnen emotioneel geaard zijn (Hinds & Bailey, 2003). De aanwezigheid van conflicten binnen een team leiden tot vertrouwensproblemen tussen teamleden of tot verslechtering van de teamcohesie (Powell, Piccoli, & Ives, 2004). De conflicten hebben vervolgens weer een negatief effect op de prestaties van deze teams (Hinds & Bailey, 2003). Anders dan het effect op de prestaties, wordt in dit onderzoek gekeken naar de energie in teams. Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzichten over de energie in teams en de invloed van FWA's op de energie in teams binnen de publieke context. Met de verkregen inzichten en nieuwe data wordt de centrale vraag van het onderzoek beantwoord. De centrale vraag van dit onderzoek is:

***“In hoeverre hebben de flexibele werkarrangementen invloed op de mate en aard van de energie in teams binnen de Gemeente Rotterdam en welke aanbevelingen vloeien hieruit voort?”***

Ter beantwoording van deze hoofdvraag zijn de volgende vijf deelvragen geformuleerd:

1. a. *Wat is bekend over de flexibele werkarrangementen?*  
b. *Hoe ervaren de teams binnen de Gemeente Rotterdam het werken volgens de flexibele werkarrangementen?*
2. a. *Wat is bekend binnen de literatuur over energie en hoe kan het worden gemeten?*  
b. *Hoe scoren de teams binnen de Gemeente Rotterdam op energie?*
3. *In hoeverre hebben flexibele werkarrangementen invloed op de mate en aard van de energie in teams?*
4. *Hoe kan de relatie tussen de FWA's en de energie in teams worden verklaard?*
5. *Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan over de inrichting van flexibele werkarrangementen ter verbetering van de energie in teams?*

## 1.3 RELEVANTIE

### 1.3.1 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Teamwork is een belangrijk onderwerp binnen organisaties. Dat teams goed presteren is mede afhankelijk van de energie in teams. Energie binnen teams zorgt voor een plezierige werkomgeving, waardoor goed wordt samengewerkt en nieuwe ideeën ontstaan. Ook draagt een hoge mate van energie bij aan de productiviteit van het team (Bruch & Vogel, 2011).

Met dit onderzoek wordt vastgesteld in hoeverre FWA's invloed hebben op de energie in teams. Deze manier van werken wordt door steeds meer organisaties ingevoerd. Indien kan worden aangetoond dat deze nieuwe manier van werken van invloed is op de energie in teams, kan gericht actie worden ondernomen. Als uit het onderzoek blijkt dat FWA's positieve effecten hebben op de energie in teams, kan deze manier van werken worden overgenomen door andere organisaties. Dit onderzoek richt zich specifiek tot een publieke organisatie, namelijk de Gemeente Rotterdam. Hierdoor zullen de bevindingen voornamelijk relevant zijn voor de publieke organisaties. Zowel de Gemeente Rotterdam als andere (publieke) organisaties kunnen inspelen op de aanbevelingen die worden gedaan naar aanleiding van het onderzoek.

Het onderzoek wordt uitgevoerd in het verlengde van het Energieprogramma van de Gemeente Rotterdam. Door de invloed van FWA's op de energie in teams vast te stellen, kan een nieuwe dimensie worden toegevoegd aan dit programma. Indien een grote invloed wordt ontdekt kan dit onderwerp worden toegevoegd aan de vragenlijst waarmee de energie in teams wordt gemeten. Hiermee kan worden bijgedragen aan de verdere ontwikkeling van het programma.

---

### 1.3.2 BESTUURSKUNDIGE RELEVANTIE

In het kader van het New Public Management hebben publieke organisaties steeds meer te maken met hervormingen. Deze hervormingen brengen met zich mee dat de organisaties moeten veranderen, waardoor de Weberiaanse bureaucratische principes worden vervangen door de private sector-stijlen. Het doel van deze hervormingen zijn het bereiken van meer efficiëntie, kosteneffectiviteit en klantgerichtheid (Voet, 2012). Mede om kosten te besparen worden door steeds meer publieke organisaties FWA's ingevoerd. Hierdoor is het van belang om de effecten van dit fenomeen te onderzoeken. Vanuit de bevindingen worden aanbevelingen geformuleerd. Deze aanbevelingen kunnen helpen bij het versterken van het bestaande beleid rondom FWA's binnen de publieke sector.

---

### 1.3.3 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant doordat het nieuwe inzichten oplevert en ook dient als aanvulling op en toetsing van bestaande literatuur. In het artikel van Bruch & Ghoshal (2003) worden vier energiezones uitgesplitst. In hun onderzoek richten de auteurs zich op organisaties in het algemeen (Bruch & Ghoshal, 2003). Ook in het onderzoek van Bruch & Vogel (2011) wordt onderzoek gedaan naar organisaties in het algemeen (Bruch & Vogel, 2011). Ton Quadt (2016) laat met zijn vierjarig programma, waarin hij organisatie-energie en energie in teams onderzoekt, zien wat de bevindingen binnen de publieke context zijn (Quadt, 2017). Mijn onderzoek wordt uitgevoerd binnen dezelfde context en dient daarmee als aanvulling op de eerdere bevindingen van het Energieprogramma.

Er is veel onderzoek gedaan naar energie en ook in het kader van het energieprogramma. Zo hebben Bruch & Ghoshal (2003) een onderzoek gedaan naar organisatie-energie en de strategieën om de energie te bevorderen. Daarnaast is ook onderzoek gedaan naar wat het effect van leiderschap is op de energie in teams. Zo heeft Amy Visser (2014) in haar onderzoek vastgesteld wat de invloed van leiderschapsstijl is op de energie in teams (Visser, 2014). Anders dan deze eerdere onderzoeken over energie, komt in mijn onderzoek de focus te liggen op een vrij nieuw onderwerp binnen de publieke sector, namelijk FWA's. Door te kijken naar de invloed van FWA's op de energie in teams wordt een andere dimensie toegevoegd aan energie. Tevens is nog geen onderzoek gedaan naar de relatie tussen FWA's en energie in teams binnen de publieke sector. Hiermee dragen de bevindingen bij aan het verkrijgen van nieuwe kennis. Waardoor het onderzoek innovatief is en nieuwe inzichten oplevert. De bevindingen kunnen dan ook dienen als basis voor toekomstig onderzoek.

Gajendran & Harrison (2007) hebben onderzoek gedaan naar de effecten van het flexwerken op psychologische mediators en individuele uitkomsten, wat zij de effecten van *telecommuting* noemen in hun onderzoek. Hierin stellen de auteurs dat *telecommuting* negatief gerelateerd kan worden aan de kwaliteit van de relatie tussen collega's (Gajendran & Harrison, 2007). In mijn onderzoek worden deze

bevindingen gebruikt als uitgangspunt. Door het effect van FWA's op energie in teams vast te stellen worden de bevindingen van Gajendran & Harrison (2007) getoetst.

De bevindingen van Hinds & Bailey (2003) en Powell en collega's (2004) laten zien dat virtuele teams te maken hebben met verschillende soorten conflicten. Zo stellen de auteurs dat virtualiteit leidt tot mindere mate van vertrouwen, cohesie, communicatie en identificatie. Dit heeft vervolgens weer negatief effect op de teamprestaties (Hinds & Bailey, 2003) (Powell, Piccoli, & Ives, 2004). De uitkomsten van mijn onderzoek zullen laten zien of deze bevindingen worden bevestigd. Hiermee dient mijn onderzoek als toetsing van deze theorieën.

## 1.4 OPBOUW VAN DEZE SCRIPTIE

Dit onderzoek is opgebouwd uit zes hoofdstukken. In de inleiding is ingegaan op de aanleiding voor onderzoek, de probleemstelling van dit rapport, centrale vraag en deelvragen. Het hoofdstuk is afgerond met de maatschappelijke, wetenschappelijke en bestuurskundige relevantie van het onderzoek. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader weergegeven. Hierin is door middel van een literatuurstudie op zoek gegaan naar antwoorden op de eerste twee deelvragen. In de laatste paragraaf van het theoretisch kader worden de concepten bij elkaar gebracht in het conceptueel model. Dit model is een schematische weergave van de variabelen en de verwachtingen. De methodologische verantwoording is het derde hoofdstuk van dit rapport. Dit hoofdstuk biedt een verantwoording over de opzet en uitvoering van het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt tevens de onderzoekseenheid toegelicht en vindt de operationalisering plaats. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 de analyse van de kwantitatieve resultaten weergegeven. In hoofdstuk 5 wordt dit gedaan voor de kwalitatieve resultaten. Naar aanleiding van deze resultaten wordt in hoofdstuk 6 de deelvragen en hoofdvraag beantwoord.

## 2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt middels een literatuurstudie antwoord gezocht op de deelvragen 1a en 2a. Om meer verheldering te krijgen over de centrale vraag worden de verschillende concepten en modellen nader toegelicht. In het theoretisch kader wordt met behulp van bestaande literatuur de concepten: FWA's, teams en energie in teams besproken. De eerste paragraaf laat zien hoe FWA's zijn ontstaan, wat ze inhouden en welke vormen ervan bestaan. In paragraaf twee wordt ingegaan op teams. Vervolgens wordt in paragraaf drie ingegaan op wat er wordt bedoeld met de kwaliteit en intensiteit van de energie, welke soorten energie er bestaan en hoe deze worden gemeten. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de conclusie van het theoretisch kader en het conceptueel model.

### 2.1 FLEXIBELE WERKARRANGEMENTEN

In deze paragraaf wordt verder ingegaan op FWA's. De introductie van deze manier van werken was in 1970. Het idee toen was om het werk naar de werknemers te verplaatsen in plaats van de werknemers naar het werk om fileproblemen en energieverbruik te verminderen. De evolutie en groei van het FWA's gaat gepaard met de technologische ontwikkelingen en de veranderingen in de economie. De kansen voor het flexibel werken namen toe naarmate de mogelijkheden met een thuiscomputer groeiden. Na de introductie van persoonlijke computers in de jaren 1980 en laptops en mobiele telefoons in de jaren 1990 is het werken buiten een kantoorpand makkelijker geworden. Hiermee ontstond een shift van de industriële economie naar een informatie-economie (Allen, Golden, & Shockley, 2015).

Deze werkwijze is bekend onder verschillende namen. Zo zijn de bekendste benamingen: telewerk, flexwerken, tijds- en plaats onafhankelijk werken (Allen, Golden, & Shockley, 2015) en Het Nieuwe Werken (HNW) (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2011). Binnen de gemeente Rotterdam is deze nieuwe manier van werken vooral bekend onder de naam HNW. Van der Kleij en collega's (2013) omschrijven HNW als: *“Een manier van werken en samenwerken, veelal ondersteund door technologie, gericht op het verbeteren van de productiviteit, werkplezier, werk-privé-balans, concurrentievermogen en het reduceren van de milieudruk”* (van der Kleij, Blok, Aarts, Vos, & Weyers, 2013). HNW is afkomstig van het FWA-concept, maar is meer dan alleen temporele en spatiale flexibiliteit. Binnen deze nieuwe manier van werken staat de mens centraal en het proces wordt als ondersteuning van het unieke werk van de mens ingezet (Bijl, 2009). HNW bestaat uit vier onderdelen. Het eerste onderdeel betreft de organisatie die aan haar werknemers de mogelijkheid biedt om tijds- en plaats onafhankelijk te werken. Hierdoor kunnen de werknemers ook ergens anders dan op het centrale kantoor werken. Een organisatie die haar werknemers op de behaalde resultaten aanstuurt vormt het tweede onderdeel. Voorheen werden werknemers gecontroleerd op hun aanwezigheid, maar door het tijds- en plaats onafhankelijk werken is dit niet meer mogelijk. Dit geeft de werknemers meer vrijheid, autonomie en

verantwoordelijkheid. Het derde onderdeel betreft een organisatie die haar werknemers vrije toegang biedt tot de beschikbare organisatiekennis, ervaringen en ideeën. Het laatste onderdeel is een organisatie die is gebaseerd op flexibele arbeidsrelaties, ofwel arbeidsrelatie op maat. Niet alle werknemers hebben dezelfde behoeften. En met afspraken op individueel niveau kan worden ingespeeld op deze behoeften (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2011).

Omdat dit onderzoek zich beperkt tot de flexibele werkomgeving is er gekozen voor het gebruiken van het FWA-concept en niet HNW. FWA's worden door Allen, Golden & Shockley (2015) gedefinieerd als: een alternatieve werkoptie die het mogelijk maakt om buiten de traditionele werktijden en/of werkplekken om te werken (Lewis, 2003). De term FWA's, zoals gehanteerd in de literatuur, omvat *telewerken* maar bevat daarnaast ook een brede scala aan flexibele werkprogramma's, zoals *flex tijden* en gecomprimeerde werkweken. Deze term biedt dan ook een meer algemene weergave van telecommutatatie en hierdoor wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van deze term (Allen, Golden, & Shockley, 2015). FWA's kunnen worden onderscheiden in temporele en spatiale flexibiliteit. Met temporele flexibiliteit wordt bedoeld op werktijdflexibiliteit. Spatiale flexibiliteit is de plaats gerelateerde flexibiliteit. Ofwel, de mogelijkheid om ergens anders te werken dan op het centrale kantoor, waarbij gebruik wordt gemaakt van computer-gebaseerde technologie om te communiceren (Golden, 2006). Naast deze twee vormen van flexibel werken wordt in dit onderzoek ook aandacht besteed aan kantoorflexibiliteit. Dit is de flexibele kantooromgeving, waar geen aangewezen werkplekken zijn. Kantoorflexibiliteit is toegevoegd aan temporele en spatiale flexibiliteit, omdat dit binnen de Gemeente Rotterdam ook onderdeel uitmaakt van de geïmplementeerde FWA's. De volgende paragrafen gaan verder in op de temporele, spatiale en kantoorflexibiliteit.

---

### 2.1.1 TEMPORELE FLEXIBILITEIT

Temporele flexibiliteit biedt werknemers de mogelijkheid om de werktijden zelf in te delen. Deze vorm van flexibiliteit maakt het mogelijk om de duur van het werk te bepalen. Tevens kunnen de werknemers de planning en volgorde van werkactiviteiten bepalen en het tempo en de intensiteit van de werkactiviteiten aanpassen. Dit is een werkwijze die door veel organisaties wordt ingezet om het organisatorische aanpassingsvermogen en concurrentievoordeel te vergroten (Tietze & Musson, 2002). Daarnaast hebben eerdere onderzoeken aangetoond dat temporele flexibiliteit een positief effect heeft op onder andere de productiviteit, werktevredenheid, kwaliteit van het werk en leidt tot lagere verzuimpercentages (Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999; Pruchno, Litchfield, & Fried, 2000; Tietze & Musson, 2002).

Temporele flexibiliteit dient echter als een overkoepelend begrip. Deze vorm van flexibiliteit wordt namelijk toegepast in verschillende vormen. Zo zijn parttime werk, weekend-/avondwerk en seizoenswerk de bekendste voorbeelden hiervan (Lewis, 2003). De collega's Golembiewski en Proehl

(1978) maken onderscheid tussen zeven vormen van temporele flexibiliteit. De eerste vorm die wordt onderscheiden is bandbreedte. Dit is het aantal uur per dag waartussen gewerkt kan worden. De werknemer kan bepalen welke uren binnen deze reeks wordt gewerkt. Dus hoe breder de reeks, hoe hoger de temporele flexibiliteit. Een tweede vorm van temporele flexibiliteit zijn de kernuren. De kernuren zijn de uren waarop een werknemer verplicht moet werken. Dit is vaak van 10.00 tot 15.00 uur. Dit betekent dat de werknemer de vrijheid heeft om de begin en eindtijden te bepalen zolang ze tijdens de kernuren aanwezig zijn. Flexitijd is de derde vorm van temporele flexibiliteit. Dit zijn de uren waarop de werknemer totaal vrij is in het bepalen waaraan tijd wordt besteed. Het bepalen van de lengte van een werkweek is ook een vorm van temporele flexibiliteit (Golembiewski & Proehl, 1978). Deze vorm wordt ook wel de gecomprimeerde werkweken genoemd en maakt het mogelijk om minder dagen per week te werken, door per dag meer uren te maken. Zo stellen Baltes en collega's (1999) dat 40 uur in 4 dagen een veelvoorkomend voorbeeld is, waarbij op één dag 10 uur wordt gewerkt in plaats van de traditionele 8 uur (Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999). De vijfde vorm van temporele flexibiliteit biedt de mogelijkheid om de niet gewerkte uren op een andere dag in te halen. Deze vorm van flexibiliteit kent verschillende levels: een dag, een week of een maand later inhalen (Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999). De zesde vorm van temporele flexibiliteit is de mate waarin een werknemer kan variëren in het werkschema (Golembiewski & Proehl, 1978).

---

### 2.1.2 SPATIALE FLEXIBILITEIT

Spatiale flexibiliteit, ofwel werkplaatsflexibiliteit, biedt werknemers de mogelijkheid om te werken buiten een centraal kantoor. Deze vorm van flexibiliteit is ook wel bekend als telewerk (Shockley & Allen, 2007). Telewerk is het deels of geheel werken buiten een centraal kantoor, veelal ondersteund door technologie (Konradt, Schmook, & Malecke, 2000). Telewerk wordt vooral gebruikt om spatiale flexibiliteit aan te duiden en dient net als temporele flexibiliteit ook als een overkoepelend begrip. Kurland & Bailey (1999) maken onderscheid tussen vier vormen van telewerken: thuiswerken, werken op satellietkantoren, werken in buurtwerkcentra en mobiel werken. Volgens de auteurs hebben deze vormen van telewerk verschillende voordelen en uitdagingen op zowel organisatorisch als op individueel niveau.

Met thuiswerken wordt bedoeld op de werknemers die een connectie hebben met een centrale werkplaats, maar die met regelmaat vanuit huis werken. De communicatie tussen de centrale werkplaats en de thuiswerker wordt onderhouden middels een telefoon, e-mail, links met organisatieservers en faxmachines. Thuiswerken leidt onder andere tot een lager ziekteverzuim en tot meer transparantie. Het thuiswerken zorgt tevens ook voor het ontstaan van uitdagingen. Zo zijn collega's niet altijd beschikbaar en wordt het communiceren moeilijker (Kurland & Bailey, 1999). Satellietkantoren bieden werkplekken aan de werknemers die niet thuiswerken en ook niet op de



centrale werkplaats. Deze kantoren zijn voorzien van kantoormeubelen en hulpmiddelen en bieden werkplekken aan werknemers van één organisatie. De werknemers die op deze kantoren werken, zijn vaak afkomstig van verschillende afdelingen en teams (Kurland & Bailey, 1999). De buurtwerkcentra zijn bijna identiek aan de satellietkantoren. Er is echter één groot verschil tussen deze twee vormen van telewerk. De buurtwerkcentra bieden kantoorruimtes aan werknemers van meerdere organisaties. Het werken in satellietkantoren of in buurtwerkcentra leidt tot een lager uitstroompercentage. Voorts kunnen organisaties hierdoor genieten van een brede talentpool. Daartegenover ontstaat wel een minder persoonlijke cultuur (Kurland & Bailey, 1999). De mobiele werkers maken vaak onderweg gebruik van communicatietechnologie om te communiceren met bijvoorbeeld het centrale kantoor of met cliënten. De mobiele werker werkt bijvoorbeeld in een auto, vliegtuig of vanuit een hotel. Deze manier van werken biedt meer autonomie en vrijheid aan de werknemer. Daartegenover staat wel dat deze werkvorm kan leiden tot sociale isolatie en lange werkdagen (Kurland & Bailey, 1999). Volgens Kurland & Bailey (1999) verhogen alle vier vormen van telewerk de productiviteit, maar maken zij tegelijkertijd de controle, prestatie-monitoring en prestatie-meting erg moeilijk. Zo zijn communicatie en sociale isolatie voor bijna alle vormen van telewerk een uitdaging (Kurland & Bailey, 1999). Deze manier van werken leidt tot minder persoonlijk contact en informele gesprekken tussen collega's, wat nadelige effecten kan hebben op de teamcohesie (Powell, Piccoli, & Ives, 2004).

---

### 2.1.3 KANTOORFLEXIBILITEIT

Zoals eerder in deze paragraaf aangegeven is kantoorflexibiliteit toegevoegd aan temporele en spatiale flexibiliteit, doordat dit binnen de onderzochte organisatie een onderdeel uitmaakt van de geïmplementeerde FWA's. Kantoorflexibiliteit is binnen de gemeente in het kader van HNW ingevoerd. In de flexkantoren bestaan geen vaste werkplekken, dus alle werknemers zijn vrij om gebruik te maken van werkplekken die op dat moment niet bezet zijn. Dit betekent dat de werknemers moeten uitloggen en dat de werkplekken opgeruimd achter gelaten moeten worden wanneer ze lang (vaak max. 2 uur) weg blijven, zodat andere collega's gebruik kunnen maken van deze werkplekken. Het is immers zo dat werkplekken worden gecreëerd voor minder werknemers dan dat er werkelijk in dienst zijn (De Been & Beijer, 2014). Dit wordt gedaan om meer overeenstemming te bereiken in het aantal werkplekken en de werkelijke bezetting van het kantoor. Omdat het steeds vaker voorkomt dat werknemers gebruik maken van temporele en spatiale flexibiliteit, ligt de bezetting van het kantoor erg laag. Voor het bereiken van meer efficiëntie en ter stimulering van het flexwerken wordt het flexkantoor vaak ingericht voor 0,9 fte en indien het gebouw technisch geschikt is voor 0,7 fte (BZK, 2016).

Het flexkantoor heeft een open en transparant karakter. Om dit karakter te waarborgen en openheid te creëren om de samenwerking en communicatie met de omgeving te bevorderen, wordt in het design veel gebruik gemaakt van transparante materialen (zoals: glas). Daartegenover staat wel dat de privacy

gedeeltelijk verloren gaat. Ook vormen afleiding en concentratie grote problemen op de kantoortuinen (De Been & Beijer, 2014). Het flexkantoor wordt ingericht met open en halfopen ruimten. De werkplekken op de open ruimten worden ook wel de kantoortuinen genoemd. De halfopen ruimten zijn geschikt als concentratieplekken, vergaderplekken en voor telefoon-/conferentiegesprekken. Het werkconcept dat wordt toegepast binnen het flexkantoor is activiteit-gerelateerd werken. Dit houdt in dat de werknemers binnen dit concept geen vaste werkplekken hebben, maar op zoek gaan naar een geschikte werkplek die past bij de werkzaamheden die ze op dat moment willen uitvoeren. Voorbeelden hiervan zijn het uitvoeren van meer concentratie behoevende taken, waardoor wordt gekozen voor een individuele geluidsdichte ruimte (van der Kleij, Kuipers, & Verbiest, 2015) of voorkeursplekken met twee beeldschermen die nodig zijn voor specifieke werkzaamheden. Verder worden flexkantoren voorzien van coffee corners, lounge zitplekken en informele open meeting ruimten. Het flexkantoor beschikt ook over gedeelde faciliteiten zoals printmogelijkheden en kluisjes (De Been & Beijer, 2014).

Binnen de Gemeente Rotterdam wordt een vlekkenplan gehanteerd. In het kader van dit plan hebben alle teams in beginsel een 'vlek' aangewezen gekregen. Een vlek is een deel van een kantoortuin op een bepaalde verdieping. Echter biedt dit plan geen zekerheid op een werkplek en sluit ook niet uit dat er collega's van andere teams en afdelingen daar ook kunnen zitten (Rotterdam, 2016).

## 2.2 TEAMS

Deze paragraaf gaat in op teams. Dit is een veelbesproken onderwerp waar veel onderzoek naar is gedaan. Dit onderwerp wordt door Kuipers en Groeneveld gedefinieerd als: *"een duidelijk te herkennen groep mensen die in hun taken en/of doelen van elkaar afhankelijk zijn en zich in samenwerking inzetten voor het bereiken van hun gemeenschappelijke verantwoordelijkheden, waarbij ze hun relaties door en over organisatiegrenzen managen"* (Kuipers & Groeneveld, 2014). Voor het bereiken van deze gemeenschappelijke verantwoordelijkheden dienen, volgens Cohen en Levesque (2017), een drietal elementen aanwezig te zijn. Het eerste element betreft de gezamenlijke intenties die leiden tot individuele intenties, zodat de gemeenschappelijke verantwoordelijkheden kunnen worden gerealiseerd. De functionele rol van de gezamenlijke intenties is een tweede element. Ten slotte noemen de auteurs communicatie als een element in het bereiken van een dergelijke samenwerking (Cohen & Levesque, 2017).

Teams zijn er in verschillende vormen en maten. Zo bestaan sommige teams uit drie leden en sommige uit vijftien. Naast de grootte van een team kan er onderscheid gemaakt worden tussen monodisciplinaire- versus multidisciplinaire teams, uitvoerende- versus managementteams en permanente- versus projectteams. Het eerste onderscheid betreft de functionele achtergrond van de teamleden. Zo komen in monodisciplinaire teams werknemers bijeen die min of meer dezelfde functie

vervullen. Multidisciplinaire teams daarentegen bestaan uit werknemers met verschillende functionele achtergronden. Wanneer onderscheid wordt gemaakt tussen uitvoerende vs. managementteams worden de hiërarchische verschillen weergegeven. De managementteams vervullen aansturende en/of coördinerende rollen. Zoals de naam het al zegt, voeren de uitvoerende teams het beleid uit. Heel vaak zijn deze teams van een oneindige levensduur, ofwel permanente teams. Echter worden soms ook speciaal voor bepaalde projecten teams opgesteld. Deze teams worden projectteams genoemd (Kuipers & Groeneveld, 2014). Het type team kan bepalend zijn voor de manier waarop wordt gecommuniceerd binnen een team. Zo bestaan er face-to-face teams, virtuele teams en hybride vormen. Traditioneel gezien opereren teams in settingen waarin veel persoonlijk contact is. Deze teams worden face-to-face teams genoemd. Voor deze teams geldt dat ze op een centraal kantoor hun werkzaamheden uitvoeren en geen gebruik maken van FWA's. Het virtuele team kan worden gedefinieerd als: *“een tijdelijke werkgroep die cultureel divers, geografisch verspreid is en elektronisch communiceert”* (Paul, Seetharaman, Samarah, & Mykytyn, 2005). Hoe virtueel een team is hangt af van de mate waarin teams persoonlijk contact hebben, fysieke afstand tussen de leden van het team, de mate van technische support en technische variëteit. De kernwoorden in het bepalen van de mate van virtualiteit zijn: diversiteit, spreiding en technologische support. De hybride teams zijn een tussenvorm van face-to-face en puur virtuele teams. Deze teams ontmoeten elkaar af en toe en hebben zowel persoonlijk als online contact (Fiol & O'Connor, 2005). Sinds de invoering van FWA's is het mogelijk om buiten de traditionele werktijden en/of werkplekken te werken. Dit heeft geleid tot toename van virtuele samenwerkingen. Binnen de onderzochte organisatie geldt een beperkte mate van virtuele samenwerkingen, waardoor de focus van dit onderzoek ligt op de hybride teams.

---

### 2.2.1 COHESIE IN TEAMS

Eerdere onderzoeken hebben aangetoond dat virtuele teams moeite hebben in het creëren van een band met de leden van het team, wat ten koste gaat van de teamcohesie. De term cohesie werd door Lewin (1935) gebruikt om de mate van verbondenheid binnen een team te beschrijven en definieert deze term als: *“een set van krachten om de teamleden bij elkaar te houden”*. Lewin (1935) was van mening dat cohesie, ofwel de bereidheid om bij elkaar blijven, een essentieel bezit is van groepen en dat groepen zonder cohesie niet kunnen (voort)bestaan (Dion, 2000). Teamcohesie is een erg breed begrip en heeft vele definities. Aangezien het onderzoek zich richt op FWA's, ligt hier de focus op sociale cohesie en taakcohesie. Bij sociale cohesie voelt een individu zich aangetrokken tot een groep door de aanwezigheid van positieve relaties met de andere teamleden. In tegenstelling tot sociale cohesie voelt een individu zich bij taakcohesie aangetrokken tot een groep doordat er een gedeelde inzet is voor de groepsopdracht (van Vianen & De Dreu, 2001). In de literatuur worden uiteenlopende aspecten genoemd waarmee zowel taak- als sociale cohesie meetbaar worden gemaakt. De aspecten die in de

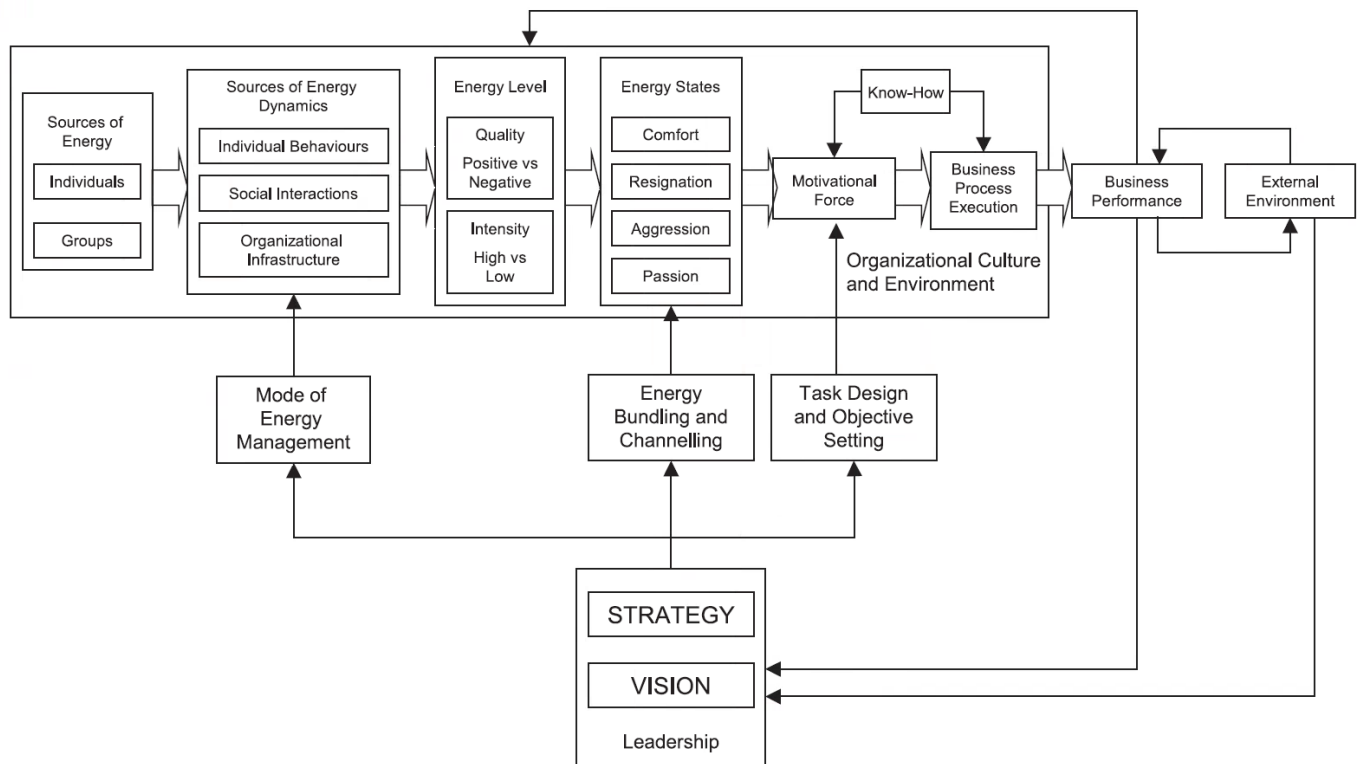
meeste literatuur naar voren komen zijn toewijding, communicatie en vertrouwen. Bij sociale cohesie wordt gekeken naar de toewijding aan de groep, terwijl bij taakcohesie de focus ligt op toewijding aan de taak. Voor beide vormen van cohesie vormt communicatie een belangrijk aspect. Binnen sociale cohesie wordt communicatie vanuit een meer informele kant bekeken (Dion, 2000; Powell, Piccoli, & Ives, 2004; Hinds & Bailey, 2003; Cohen & Bailey, 1997). Binnen dit onderzoek wordt vertrouwen alleen onder sociale cohesie geplaatst, omdat dit gevoel binnen een sociaal emotioneel proces ontstaat (Powell, Piccoli, & Ives, 2004). De eerdere onderzoeken hebben ook aangetoond dat er een positieve link bestaat tussen sociale cohesie en de uitkomsten van het virtuele team. Hiermee wordt het interactieproces bedoeld, waarmee het gevoel wordt gecreëerd dat iemand erbij hoort en zich kan identificeren met het team. Virtuele teams hebben vaker een taakgerichte focus. Toch blijkt dat bij deze teams na verloop van tijd hun taakgerichte focus vermindert. In vergelijking tot de face-to-face teams hebben de leden van virtuele teams een minder relationele link met hun teamleden. Echter is ook hier gebleken dat persoonlijk contact in de beginfase tussen teamleden van een virtueel team helpt bij het opbouwen van een persoonlijke relatie. Face-to-face-contact in de beginfase versterkt de sociaal emotionele ontwikkeling van het team. Informele gesprekken vormen hierin ook een middel om de relatie te verbeteren en meer vertrouwen op te bouwen (Powell, Piccoli, & Ives, 2004).

## 2.3 ENERGIE

Voor vele jaren gingen managementtheorieën en praktijken uit van een meer technische en analytische benadering waardoor de 'zachte factoren' zoals emotie en gevoel werden genegeerd. Dit is echter in de afgelopen jaren sterk aan het veranderen. Er wordt steeds meer gefocust op het belang van emoties in het vormen van *corporate behavior*. Bij het vormen van dit gedrag is het belangrijk dat de organisatievisie leidt tot emotionele opwindings, gebruik van intellectuele capaciteiten, en het produceren van een gevoel van urgentie om maatregelen te nemen bij de werknemers. Dit kan de energie op meerdere niveaus bevorderen (Bruch & Ghoshal, 2003).

De term energie kent verschillende definities. Zo wordt deze term vaak gedefinieerd als: "*zin om iets te doen*". Ook wordt energie gezien als "*het hebben van kracht*" of "*het vermogen om arbeid te verrichten*" (Encyclo, sd). Echter wordt in dit onderzoek de definitie van Hans van der Loo (2014) gebruikt, omdat de auteur in zijn omschrijving meerdere definities samenvoegt en hiermee een totaalbeeld weergeeft over dit onderwerp. De auteur gebruikt de volgende definitie: "*Energie is de kracht waarmee je jezelf en anderen in beweging brengt teneinde gewenste prestaties te realiseren. Energie is de brandstof die nodig is om bepaald gedrag te vertonen en de beoogde prestaties te realiseren*" (Van der Loo, 2014). De auteur stelt dat energie van invloed is op gedrag en gedrag de prestaties beïnvloed. Maar ook prestaties zijn weer van invloed op gedrag en gedrag beïnvloedt dan weer de energie (Van der Loo, 2014).

Schiama en collega's (2007) geven in hun artikel de *energy performance chain* (figuur 2.1) weer. In deze keten wordt stapsgewijs weergegeven welke onderdelen van invloed zijn op energie en wat vervolgens de effecten van energie zijn. Zo worden twee bronnen onderscheiden die invloed hebben op de energie. Deze bronnen op individueel- en op groepsniveau worden in de volgende paragrafen verder uitgewerkt. De keten laat vervolgens zien dat er drie hoofdbronnen van energie bestaan binnen een organisatie: organisatie-infrastructuur, sociale interactie en individueel gedrag. Deze gegevens bepalen het niveau van de energie. Het niveau wordt gemeten door middel van de kwaliteit en intensiteit van de energie. De kwaliteit en intensiteit van energie bepalen de energiesoorten. Het schema laat zien dat energie van invloed is op motivatie, wat op zijn beurt de uitvoering van het business proces weer beïnvloedt. Dit is weer van invloed op de prestaties en de externe omgeving. De prestaties en de externe omgeving bepalen de strategie en visie van de organisatie (Schiama, Mason, & Kennerley, 2007). De volgende paragrafen gaan in op de energiebronnen, bronnen van energie-dynamiek, energieniveaus en de energiesoorten.

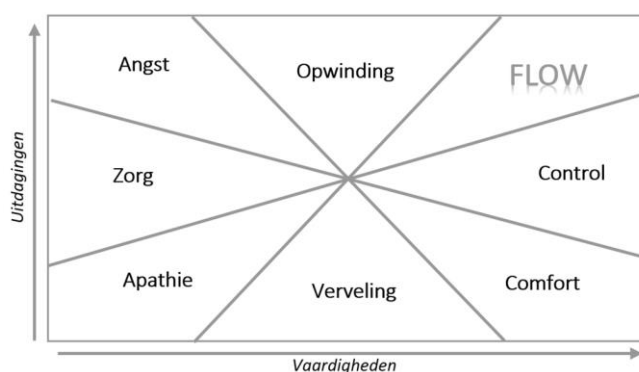


Figuur 2.1: Energy Performance Chain (Schiama, Mason, & Kennerley, 2007)

### 2.3.1 INDIVIDUELE ENERGIE

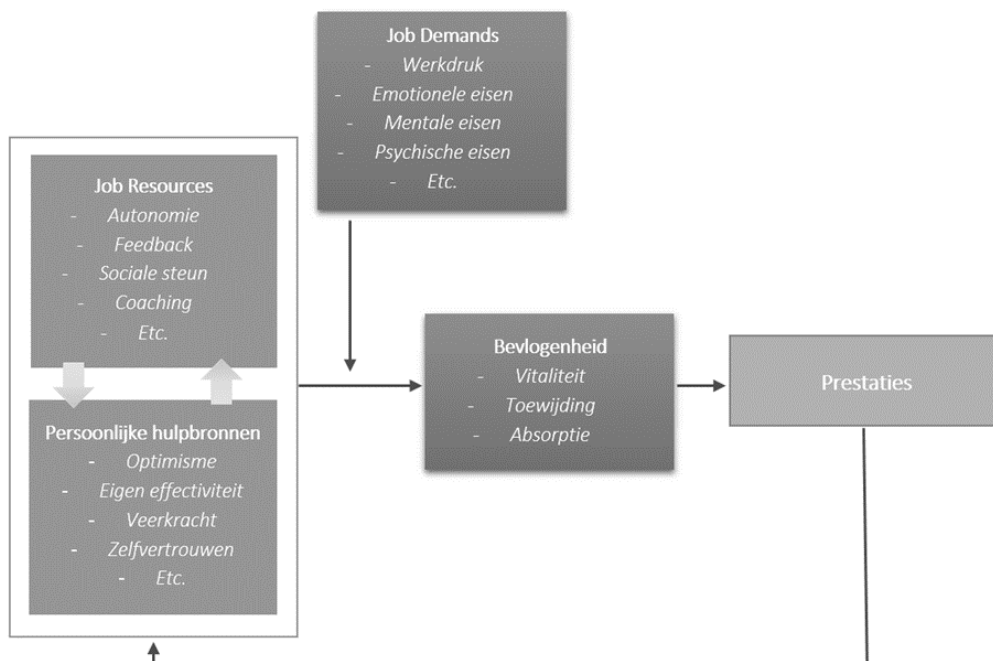
Energie op individueel niveau is het fysieke en geestelijke vermogen van een individu. Binnen een organisatie kan dit worden gerelateerd aan het vermogen om verantwoord te gedragen en taken uit te voeren. De energie van het individu kan zowel een positieve als negatieve lading hebben. Gaat het hier om een invloedrijk persoon, dan kan dit bepalend zijn voor de sfeer. De energie die een individu uitstraalt kan worden afgeleid uit lichaamstaal, gezichtsuitdrukking of manier van praten (Quadt, 2017).

Positieve psychologie is een belangrijk onderwerp in het begrijpen van individuele energie. Mihaly Csikszentmihalyi (1990) beschrijft dat een hoge mate van individuele energie wordt bereikt als de toestand van *flow* kan worden bereikt. Naast de *flow* bestaan nog 7 andere toestanden. Zoals weergegeven in figuur 2.2 worden deze toestanden door middel van de mate van uitdagingen en vaardigheden bepaald. Met een hoge waarde op beide onderdelen wordt *flow* bereikt. De controlezone is een van de toestanden, waarin de werknemer gelukkig en zelfverzekerd is. De comfortzone wordt bereikt zodra de werknemers beschikken over zelfvertrouwen en tevreden zijn. De werknemers komen in de verveling-zone terecht zodra ze depressief beginnen te raken. Wanneer er sprake is van een lage mate vaardigheden en een lage mate uitdagingen komt men in de apathie-zone terecht. De zorg-zone ontstaat wanneer de werknemer verdrietig en gestrest voelt. Zodra een werknemer moet kampen met grote uitdagingen terwijl hij/zij niet beschikt over de juiste vaardigheden komt men terecht in de angst-zone. De laatste zone is opwindning. Binnen deze zone zijn werknemers alert en gefocust. De auteur stelt dat de toestand van de *flow* wordt bereikt wanneer het hart, de wil en het verstand op dezelfde lijn zitten. Dit zorgt ervoor dat de gevoelens, verlangens en gedachten in harmonie zijn. Deze toestand is te herkennen aan acht kenmerken. Er is sprake van extreme concentratie en doelgerichtheid. Het individu kan volledig opgaan in wat hij/zij doet. Dat er een duidelijk doel aanwezig is vormt het tweede kenmerk. Een derde kenmerk is dat het zelfbewustzijn wordt verloren, waardoor het individu zich volledig focust op de activiteit. Het individu heeft geen tijdsbesef meer en ervaart dat de tijd voorbijvliegt. Er is sprake van directe feedback, waardoor successen en falen snel duidelijk worden. Dit leidt ertoe dat men zich snel kan aanpassen. Ook is er evenwicht tussen de vaardigheden van het individu en de taken, waardoor ze volbracht kunnen worden. Een volgend kenmerk is dat het individu een gevoel van controle heeft over de situatie. Het laatste kenmerk is dat het individu een vorm van intrinsieke motivatie ervaart (Csikszentmihalyi, 1990). Naast positieve psychologie is bevlogenheid ook een term die veel wordt gebruikt om individuele energie uit te leggen. Bevlogenheid wordt gezien als het tegenovergestelde van burn-out binnen eenzelfde continuüm van welzijn in het werk. Bevlogen werknemers worden gekenmerkt door een hoge mate aan energie, betrokkenheid en competentie (Maaslach & Leiter, 1997).



Figuur 2.2: Het Flow-Model (Csikszentmihalyi, 1990)

Bakker & Schaufeli (2004) definiëren bevlogenheid als: “Een cognitief-affectief toestand dat wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie” (Schaufeli & Bakker, 2004). Schaufeli en Taris (2013) geven de volgende definities voor de drie elementen binnen bevlogenheid: “Vitaliteit heeft te maken met het bruisen van energie, het zich sterk en fit voelen en het beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk, dat als nuttig en zinvol wordt ervaren en inspirerend en uitdagend is. Absorptie heeft ten slotte te maken met het helemaal opgaan in het werk, waardoor de tijd lijkt te vliegen” (Schaufeli & Taris, 2013). Deze aspecten van bevlogenheid zijn van invloed op de prestaties van werknemers (Bakker & Schaufeli, 2004). Het JD-R-model (figuur 2.3) laat zien dat bevlogenheid wordt beïnvloed door *job resources*. Het model is ook wel bekend als het ‘Demand-Control’ model van Karasek (1979) en is veruit het bekendste model over werkdruk en werkstress (Karasek, 1979).



Figuur 2.3: JD-R Model

*Job resources* zijn de werkgerelateerde hulpbronnen, zoals: autonomie, feedback, sociale steun en werkbegeleiding. De *job resources* zijn van belang om te kunnen omgaan met de *job demands*, ofwel de werkeisen. *Job resources* zijn op verschillende niveaus aanwezig. Organisatie breed bestaan hulpbronnen zoals: salarissen, carrièremogelijkheden en werkveiligheid. Op relationele niveau bestaat steun van de leidinggevende of van collega's en het teamklimaat. Duidelijkheid over rollen, participatie en besluitvorming vormen belangrijke hulpbronnen op werkniveau. Op taakniveau zijn deze hulpbronnen: variëteit, taak identiteit, taak betekenis, autonomie en feedback. Zo kunnen ook FWA's dienen als hulpbronnen, omdat het meer autonomie en vrijheid biedt aan de werknemers. Eerdere studies hebben getoond dat de deze hulpbronnen een positieve invloed hebben op de bevlogenheid (Bakker & Schaufeli, 2004).

---

### 2.3.2 ENERGIE OP GROEPSNIVEAU

Ondanks dat energie een gegeven op individueel niveau lijkt, is het ook op groepsniveau aanwezig. Energie op individueel niveau kan door interactie met anderen worden versterkt of verzwakt. Zo heeft bijvoorbeeld een studie naar burn-out aangetoond dat cynisme op individueel niveau kan leiden tot negatieve energie bij andere collega's (Schaufeli & Salanova, 2007). Wanneer mensen bij elkaar komen ontstaat een emotionele overdracht. Hatfield en collega's (1993) menen dat tijdens een dergelijke overdracht men de neiging heeft om elkaar te imiteren (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1993). De energie van het team kan dus gerelateerd worden aan de energie van de leden van het team. Dit houdt echter niet in dat deze energie gelijk is aan alle energie scores van de individuen. Deze vorm van energie is een optelsom van de individuele energie en de kwantiteit van energie, die gerelateerd is aan de systemische en synergetische combinatie van de leden. Deze combinatie ontstaat binnen de dagelijkse sociale interacties. De energie die ontstaat door deze sociale interacties wordt beïnvloed door de drie dimensies: emotie, cognitie en motivatie. Emotie is de tijdens interacties gecreëerde intimiteit tussen de leden van het team. Het besluit om deel uit te maken van een interactie is de cognitie. En motivatie is de reden van betrokkenheid binnen de interactie (Schiuma, Mason, & Kennerley, 2007). Ook organisatie-energie is niet een optelsom van alle individuele energie binnen een organisatie. Het kan wel hieraan worden gerelateerd, maar vormt niet de som der delen. Individuele energie heeft invloed op de organisatie-energie en de energie van de organisatie beïnvloedt de energie van de individuen. Bruch & Ghoshal (2003) stellen in hun artikel dat organisatie-energie niet zichtbaar is, waardoor het meten ervan moeilijk is. Zo wordt gesteld dat organisatie-energie alleen in het effect ervan zichtbaar is. Organisatie-energie wordt omschreven als de interactie tussen de emotionele, cognitieve en fysieke staten van een organisatie (Bruch & Ghoshal, 2003).

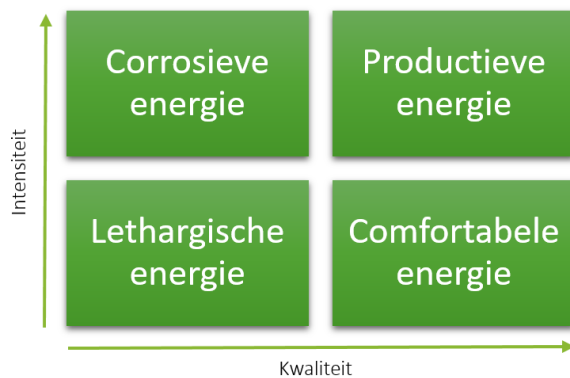
---

### 2.3.3 AARD EN MATE VAN ENERGIE

Organisaties variëren in zowel de intensiteit als kwaliteit van de energie, die de aard van de energie bepalen. De intensiteit van energie verwijst naar de sterkte van de organisatie-energie. Deze wordt bepaald door de activiteitsgraad binnen de organisatie, het aantal interacties, de mate van werkzaamheid en emotionele opwinding. De intensiteit van de energie wordt aangeduid met lage of hoge energie. De symptomen van lage energie zijn: apathie, inertie, vermoeidheid, gebrek aan flexibiliteit en cynisme. Bij hoge intensiteit is er sprake van een hogere mate van emotionele betrokkenheid. Naast de intensiteit wordt ook onderscheid gemaakt in de kwaliteit van de energie. Een lage kwalitatieve energie wordt negatieve energie genoemd en een hoge kwaliteit wordt aangegeven als positieve energie. Met positieve energie wordt verwezen naar enthousiasme, vreugde en tevredenheid. Negatieve energie staat voor angst, frustratie en bedroefdheid (Bruch & Ghoshal, 2003). De Duitse hoogleraar Heike Bruch heeft een matrix bedacht, die helpt bij het bepalen van de



energiestatus binnen een organisatie. Zoals aangegeven in figuur 2.4 bepalen de mate van intensiteit en kwaliteit de aard van de energie binnen een organisatie. Er wordt onderscheid gemaakt tussen vier vormen. Wanneer sprake is van een hoge intensiteit en kwaliteit ontstaat *productieve energie*. *Productieve energie* wordt gekenmerkt door hoge emotionele betrokkenheid, hoge activeringsniveau, uithoudingsvermogen en productiviteit. *Comfortabele energie* ontstaat bij hoge mate van kwaliteit en lage intensiteit. Deze organisaties worden gekenmerkt door een hoge gedeelde tevredenheid en identificatie in combinatie met lage activeringsniveau en organisatorische inertie. Bij een lage mate intensiteit en kwaliteit ontstaat een passieve vorm, namelijk de *lethargische energie*. Bij deze vorm is er sprake van een hoge mate van frustratie, mentale terugtrekking, cynisme en lage collectieve betrokkenheid bij de organisatie. Een hoge intensiteit en een lage kwaliteit leidt tot het ontstaan van *corrosieve energie*. Bij *corrosieve energie* is er sprake van collectieve agressie, destructief gedrag en weerstand tegen verandering. Bruch & Vogel (2011) stellen dat een positieve stijging in de productieve en comfortabele energie kan leiden tot een daling in de lethargische en corrosieve energie (Bruch & Vogel, 2011).



Figuur 2.4: De energiematrix van Bruch (Bruch & Vogel, 2011)

Dit model is later door Hans van der Loo (2014) verder uitgewerkt en op bepaalde punten aangepast. In de aangepaste versie van het model maakt de auteur ook gebruik van de assen intensiteit en kwaliteit. De energievormen krijgen echter een andere naam. Zo wordt onderscheid gemaakt tussen: de *zinzone*, *comfortzone*, *zombiezone* en de *hyperzone*. De *zinzone* is gelijk aan *productieve energie* en bevat teams die intrinsiek gemotiveerd zijn en daarmee topprestaties leveren. In de *comfortzone* wordt het handelen van de werknemers bepaald door gewoontes en routines. Alles gaat voornamelijk op automatisch piloot en het prestatieniveau is gemiddeld. De zone op lage intensiteit en kwaliteit wordt in de aangepaste matrix de *zombiezone* genoemd. Net als bij de *lethargische energie* worden de teams hierin omschreven als: futloos, gefrustreerd, apathisch en liggen de prestaties erg laag. De *hyperzone*, ofwel *corrosieve energie*, wordt gekenmerkt door veel hectiek en stress (Van der Loo, 2014). Echter wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van het model van Heike Bruch. Hiervoor is gekozen omdat het

Energieprogramma binnen de onderzochte organisatie is ingericht volgens het model van Heike Bruch. Ook biedt dit model een beter afgebakende weergave van de verschillende typen energie.

Naast de aard van de energie wordt in dit onderzoek ook aandacht besteed aan de mate van energie, welke wordt aangegeven met een energieschaal van 1 tot 5. Met deze energieschaal kan een eenduidig beeld worden geschetst over de mate van energie binnen een team (Visser, 2014).

## 2.4 CONCLUSIE & CONCEPTUEEL MODEL

### 2.4.1 CONCLUSIE

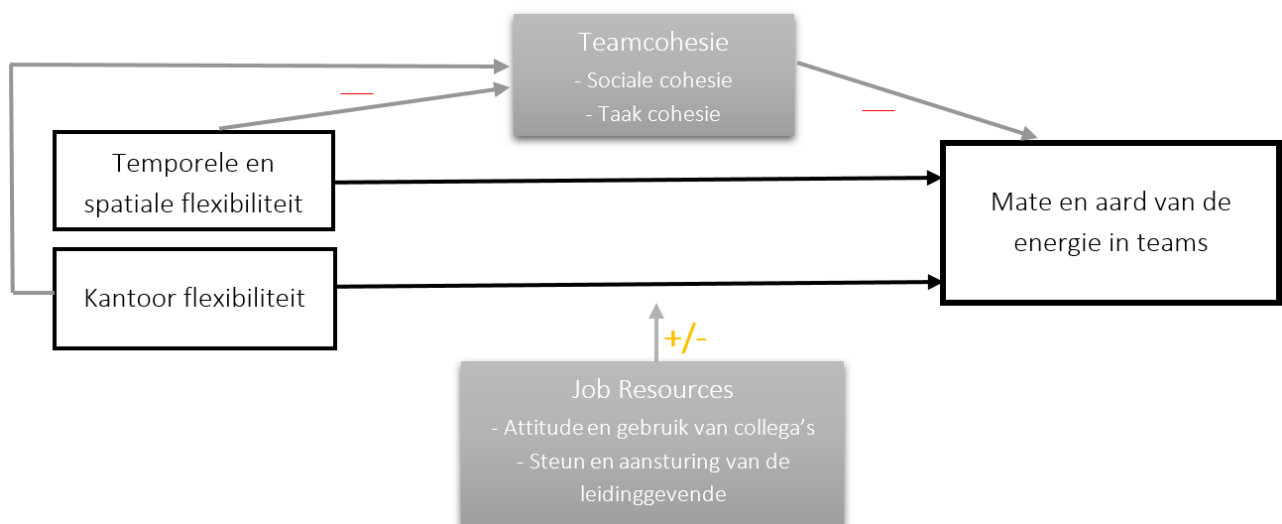
In het theoretisch kader is antwoord gegeven op de deelvragen 1a over FWA's en 2a over energie. De onderwerpen rondom FWA's, teams en energie zijn los van elkaar besproken. Deze concepten worden in deze paragraaf aan elkaar gelinkt. Om de eerste deelvraag te kunnen beantwoorden zijn FWA's gedefinieerd als een alternatieve werkoptie die het mogelijk maakt om buiten de traditionele werktijden en/of werkplekken om te werken (Lewis, 2003). FWA's zijn opgesplitst in drie verschillende vormen van flexibiliteit: temporele, spatiale en kantoorflexibiliteit. Dit concept vormt dan ook de onafhankelijke variabele binnen dit onderzoek. De mate en aard van de energie in teams is de afhankelijke variabele. Door deze twee concepten tegenover elkaar te zetten, wordt de directe relatie tussen FWA's en energie in teams vastgesteld. Echter kan deze relatie ook worden beïnvloed door de mediërende en modererende variabelen. Zo is uit eerdere onderzoeken gebleken dat virtuele samenwerkingen leiden tot verslechtering van de teamcohesie, dit vormt dan ook de mediërende variabele binnen dit onderzoek. Om inzichtelijk te maken wat de invloed van FWA's zijn, wordt de teamcohesie opgesplitst in sociale cohesie en taakcohesie. Om de sociale cohesie te kunnen vaststellen worden de onderwerpen 'toewijding aan het team', 'communicatie met de leden van het team' en 'vertrouwen binnen het team' besproken. Er kan gesteld worden dat virtuele samenwerkingen leiden tot steeds minder face-to-face-contact tussen teamleden en dat de mate van virtualiteit steeds meer toeneemt. Doordat de teamleden minder vaak persoonlijk contact hebben, nemen ook de informele interacties af. Deze gesprekken zijn van belang voor het opbouwen van relaties en het ontstaan van het teamgevoel, waardoor teamleden meer toegewijd zijn aan de groep. De leden uit toegewijde teams zijn vaak meer verbonden met de groep en identificeren zich met de teamleden, waardoor meer vriendschappelijke relaties ontstaan binnen deze teams. Ondanks dat de conflicten binnen vriendschappen merendeels emotioneel van aard zijn, zorgt het voor een sterke band tussen teamleden voor een betere samenwerking en snellere oplossing van conflicten. Vertrouwen tussen de leden van het team is tevens een belangrijk aspect in het bereiken van sociale cohesie (Hinds & Bailey, 2003). Naast de sociale cohesie wordt ook de taakcohesie binnen het team beïnvloed door de virtuele samenwerkingen. De mate van taakcohesie binnen het team wordt vastgesteld door de onderwerpen 'toewijding aan de taak' en 'communicatie met de teamleden over werkgerelateerde zaken' te bespreken. Zo zijn de leden van een toegewijde

teams vaak eensgezind over de doelstellingen en nemen ze samen de verantwoordelijkheid. Ook voelen deze teamleden zich sneller aangetrokken tot de opdracht. Ook bij de taakcohesie geldt dat teams waarin veel meer face-to-face-contact is, de leden veel meer toegewijd zijn aan de taak. Hiermee kan gesteld worden dat minder face-to-face-contact tussen de teamleden leidt tot vermindering van toewijding aan de groep en taak en vermindering van informeel contact, vertrouwen en vriendschappen. De vermindering van deze aspecten kan ook negatieve gevolgen hebben op de energie in teams. Voor het bereiken van een hoog energieniveau zijn het aantal interacties, de mate van werkzaamheid en emotionele opwinding bepalend. Interactie tussen teamleden wordt immers omschreven als een bron van energie. Wanneer de teamleden minder communiceren door toenemende virtualiteit kan dit de energie in het team verminderen (Bruch & Ghoshal, 2003). Uit eerdere onderzoek is tevens gebleken dat toewijding een belangrijk punt vormt in het bereiken van meer energie op individueel niveau, welke kan leiden tot meer energie op groepsniveau. Dus wanneer vermindering van face-to-face-contact leidt tot vermindering van toewijding aan de taak en groep, zal ook dit de energie negatief kunnen beïnvloeden.

Anderzijds bieden FWA's de mogelijkheid om het werk zelf in te delen en te bepalen waar en wanneer gewerkt wordt. Dit is een functioneel middel in het bereiken van werkdoelstellingen. Het vermindert de werkeisen en de bijbehorende fysiologische en psychologische kosten. Ook stimuleert deze manier van werken de persoonlijke groei doordat de werknemers genieten van meer autonomie en vrijheid (Bakker & Demerouti, 2007). Deze punten maken dat FWA's een hulpbron zijn, ofwel een *job resource*, welke de uitvoering van het werk makkelijker maken. De *job resources* zijn van belang om te kunnen omgaan met de *job demands*. Zoals eerder aangegeven hebben eerdere studies aangetoond dat de werkgerelateerde hulpbronnen een positieve invloed hebben op de bevlogenheid. Bakker & Schaufeli (2004) relateren in hun studie bevlogenheid aan individuele energie, welke weer kan leiden tot een hogere groepsenergie (Bakker & Schaufeli, 2004). De individuele energie heeft weer invloed op de teamenergie (Bruch & Vogel, 2011). Door een goede implementatie van FWA's, een positieve attitude van collega's ten opzichte hiervan en de aansturing van de leidinggeven m.b.t. temporele, spatiale en kantoorflexibiliteit kan worden geprofiteerd van de voordelen van deze manier van werken. De manier waarop de teamleden en leidinggevenden omgaan met FWA's vormt dan ook de modererende variabele van het onderzoek. Zo kan gesteld worden dat een positieve houding van teamleden en leidinggevenden tegenover FWA's en een juiste implementatie, een positieve invloed hebben op de relatie tussen FWA's en de energie in teams.

## 2.4.2 CONCEPTUEEL MODEL

In de voorgaande paragrafen zijn de onderwerpen los van elkaar toegelicht. In het conceptueel model worden deze onderwerpen met elkaar verbonden. Zoals hiervoor toegelicht, vormen temporele, spatiale en kantoorflexibiliteit de onafhankelijke variabelen. De mate en aard van de energie in teams vormen de afhankelijke variabelen van dit onderzoek. De modererende variabelen zijn de job resources, ofwel de attitude en het gebruik van collega's en de steun en aansturing van de leidinggevende. En de mediërende variabelen zijn de sociale cohesie en taakcohesie. In het conceptueel model in figuur 2.5 worden de verwachtingen schematisch weergegeven. Uit dit model kan worden gelezen dat de relatie tussen FWA's van invloed zijn op de mate en aard van de energie in teams en dat deze relatie op zowel een positieve als negatieve manier kan worden beïnvloed door zowel de modererende als mediërende variabelen. Zo wordt verwacht dat de FWA's een positieve invloed hebben op de mate en aard van de energie in teams, doordat deze manier van werken meer vrijheid en autonomie biedt aan de teamleden. Daarnaast wordt ook verwacht dat de toenemende virtuele samenwerking een negatieve invloed zal hebben op de teamcohesie, die weer negatief van invloed zal zijn op de mate en aard van de energie in teams. Tot slot wordt verwacht dat een positieve houding van de teamleden en leidinggevenden tegenover FWA's en een juiste implementatie de positieve relatie tussen FWA's en de mate en aard van de energie zal versterken. Daarentegen is de verwachting dat bij een negatieve houding van de teamleden en leidinggevenden en een onjuiste implementatie van FWA's de relatie tussen FWA's en de mate en aard van de energie in teams negatief zal worden beïnvloed.



Figuur 2.5: Conceptueel model

### 3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

In dit hoofdstuk wordt verantwoord welke methoden zijn ingezet voor het uitvoeren van dit onderzoek. Het hoofdstuk bevat het onderzoeksdesign waarin aandacht wordt besteed aan onderzoeksmethoden, dataverzameling, dataomschrijving en analysemethoden. In paragraaf 1 wordt ingegaan op de onderzoeksmethoden waarin het soort onderzoek wordt besproken. Binnen de dataverzameling in paragraaf 2 wordt de operationalisering gedaan, waarmee de concepten meetbaar worden gemaakt. De derde paragraaf gaat vervolgens in op de casusomschrijving en de onderzoekseenheid. Hierin wordt kennisgegeven over de onderzochte organisatie en de selectie van de onderzoekseenheid. Tenslotte worden in paragraaf 4 de methoden weergegeven die zijn ingezet om de verkregen data te analyseren.

#### 3.1 ONDERZOEKSMETHODEN

In deze paragraaf wordt weergegeven welke onderzoeksmethoden zijn ingezet voor het verkrijgen van data. In dit onderzoek is gekozen voor een *mixed method research*. Het *mixed method research* is een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden. Deze onderzoeksmethoden kunnen op verschillende wijzen worden gecombineerd binnen één onderzoek. Zo is het mogelijk om het kwalitatieve onderzoek voorafgaand aan het kwantitatieve onderzoek te verrichten. Of andersom door eerst de kwantitatieve methode in te zetten en vervolgens de kwalitatieve methode. Tenslotte is het ook mogelijk om beide onderzoeksstrategieën gelijktijdig toe te passen (Jedelloo & van Staa, 2009). In dit onderzoek is voor optie twee gekozen, namelijk: het inzetten van een kwantitatieve en vervolgens een kwalitatieve methode. Hier is voor gekozen, omdat de onderzochte organisatie reeds beschikte over kwantitatieve data. De bevindingen vanuit het kwantitatieve onderzoek worden op deze manier aangevuld middels een kwalitatieve methode. Kwantitatief onderzoek levert cijfermatig data, waarmee antwoord wordt gegeven op vragen die in termen van hoeveelheid kunnen worden uitgedrukt (Neuman, 2014). Met deze methode worden de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen gemeten. In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, is een kwalitatieve methode minder statistisch representatief (Ensie, 2016). Binnen een kwalitatief onderzoek vormen meningen, opvattingen, gedragingen en gevoelens van personen het uitgangspunt. Daardoor wordt deze methode gezien als een vorm van interpreterend onderzoek waarbij empirische dataverzameling, -analyse en -rapportage op een systematische en controleerbare wijze gebeurt (Plochg, Juttmann, Mackenbach, & Klazinga, 2007). Met de kwalitatieve methode worden in dit onderzoek de mediërende en modererende variabelen gemeten. Dit is de data die niet met de kwantitatieve methode verkregen kon worden, maar middels twaalf interviews worden verkregen. Door middel van deze interviews worden de teamcohesie en de houding van de teamleden en leidinggevendenden tegenover FWA's vastgesteld. Het gebruiken van

verschillende onderzoeksmethoden ter beantwoording van de hoofdvraag wordt ook wel triangulatie genoemd. Hiermee wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot (Neuman, 2014).

## 3.2 DATAVERZAMELING

Deze paragraaf bespreekt de kwantitatieve en kwalitatieve methoden die zijn ingezet om data te verzamelen. Zo is gekozen voor het gebruiken van bestaande enquêteresultaten en het afnemen van interviews. Beide vormen van dataverzameling worden nader toegelicht en geoperationaliseerd.

### 3.2.1 KWANTITATIEVE ONDERZOEKSMETHODE

Voor de beantwoording van de deelvraag '*In hoeverre hebben de flexibele werkarrangementen invloed op de mate en aard van de energie in teams binnen de Gemeente Rotterdam?*' is gebruik gemaakt van *secondary data analysis*. Voor deze methode is gekozen omdat de eerder verzamelde data nogmaals statistisch is geanalyseerd voor andere onderzoeksdoeleinden (Neuman, 2014). De kwantitatieve data is door middel van een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) verkregen. Middels deze enquête wordt jaarlijks de tevredenheid van de medewerkers van de Gemeente Rotterdam gemeten. Het MTO bestaat meerdere onderwerpen die worden gemeten door middel van een aantal stellingen. De gemeten onderwerpen zijn: bevlogenheid, energie, leiding, collegialiteit, omstandigheden, doelgerichtheid en werkdruk. In het MTO wordt gebruik gemaakt van een ordinaal meetniveau. Dit meetniveau geeft het verschil tussen de categorieën van een variabele weer en maakt het mogelijk om deze categorieën te rangorden. De Likert-schaal is een voorbeeld hiervan en wordt ook toegepast binnen het MTO. De antwoordmogelijkheden binnen deze 5-punten-schaal loopt van *helemaal oneens* tot *helemaal eens* (Neuman, 2014). Daarnaast bevat de enquête open vragen. Ook de antwoorden op deze vragen vormen een databron en worden toegevoegd aan dit onderzoek. Zo wordt meer diepgang gecreëerd in de bevindingen uit de enquête en wordt het eenzijdige karakter van de enquête doorbroken. De analyse van deze antwoorden wordt verder besproken in paragraaf 3.4. De resultaten van het MTO waren reeds geaggregeerd naar het teamniveau, waardoor deze voor zowel FWA's als voor de energie op teamniveau worden geanalyseerd. Ook de controlevariabelen, waar later verder op wordt ingegaan, worden op teamniveau toegepast binnen de analyses. Het is van belang dat dit op teamniveau wordt gedaan om vast te kunnen stellen wat de invloed van FWA's op de teamenergie is.

#### 3.2.1.1 METEN VAN TEMPORELE, SPATIALE EN KANTOORFLEXIBILITEIT

FWA's worden onder het onderwerp omstandigheden gemeten, welke totaal uit elf stellingen bestaat. De aspecten van FWA's zijn sterk terug te zien in vier van deze stellingen. Om FWA's te kunnen meten is gebruik gemaakt van de scores op deze vier stellingen op teamniveau, die worden weergegeven in tabel 3.1.

Concept	Indicator	Stelling
Flexibele werkarrangementen	Temporele flexibiliteit	1. Ik kan zelf beslissen wanneer ik mijn werk doe.
	Spatiale flexibiliteit	2. Ik kan zelf beslissen waar ik mijn werk doe.
	ICT-ondersteuning voor FWA's	3. Ik beschik over de juiste (ICT-)middelen om mijn werk goed te kunnen doen.
	Kantoorflexibiliteit	4. Ik kan altijd een geschikte werkplek vinden.

Tabel 3.1: Kwantitatieve Operationalisatie FWA's

Om een eenduidige uitspraak te kunnen doen over 'in hoeverre FWA's van invloed zijn op de energie in teams' worden de scores van deze vier stellingen samengevoegd. Om deze stellingen samen te kunnen voegen wordt als eerst middels een correlatieanalyse gekeken wat de mate van correlatie is tussen deze vier stellingen. Tabel 3.2 laat schematisch zien welke stellingen correleren met elkaar. Hieruit blijkt dat de stelling 4 minder sterk correleert met de overige stellingen en alle overige combinaties zijn significant te noemen. Dit zou betekenen dat een eventuele samenvoeging van de vier stellingen kan leiden tot een lagere betrouwbaarheid van de analyses.

	1	2	3	4
(1) Ik kan zelf beslissen wanneer ik mijn werk doe	-			
(2) Ik kan zelf beslissen waar ik mijn werk doe	0,803**	-		
(3) Ik beschik over de juiste (ICT)middelen om mijn werk goed te kunnen doen	0,348**	0,427**	-	
(4) Ik kan altijd een geschikte werkplek vinden	-0,122*	-0,017	0,130*	-
** . Correlaties zijn significant bij 0.01 level. * . Correlaties zijn significant bij 0.05 level. N=317				

Tabel 3.2: Correlaties tussen FWA-stellingen

Vervolgens is ook middels een factoranalyse getoetst of deze stellingen kunnen worden samengevoegd tot één component. Dit wordt bepaald door te kijken naar de onderliggende patronen en correlaties tussen deze stellingen (Statistiekbegeleider, 2017). Tabel 3.3 geeft de scores per stelling weer wanneer ze worden samengevoegd in één component. Doordat een minimumscore van ,300 wordt aangehouden voor een hogere betrouwbaarheid, kan worden gesteld dat alleen stelling 4 niet samengevoegd kan worden met de overige stellingen.

	Component	
	1	2
1. Ik kan zelf beslissen wanneer ik mijn werk doe	0,898	-0,197
2. Ik kan zelf beslissen waar ik mijn werk doe	0,923	-0,050
3. Ik beschik over de juiste (ict-)middelen om mijn werk goed te kunnen doen	0,649	0,398
4. Ik kan altijd een geschikte werkplek vinden	-0,038	0,939
Extraction Method: Principal Component Analysis. A. 2 components extracted		

Tabel 3.3: Component Matrix

Ten slotte is de Cronbach's alpha berekend om te kijken om de betrouwbaarheid van de schaal te toetsen. Dit is de meest voorkomende meting voor schaalbetrouwbaarheid (Field, 2009). De samengevoegde vier stellingen hebben een Cronbach's alpha van ,567. Dit houdt in dat de interne consistentie een betrouwbaarheidspercentage bereikt van 57%. Aangezien deze percentage onder de 60% ligt is de samenstelling van deze vier stellingen betwistbaar. Hierdoor wordt stelling 4 uit deze samenstelling gehaald. De samenstelling van de eerste drie stellingen levert een Cronbach's alpha op van ,776, ofwel een betrouwbaarheidspercentage van 78%. Hierdoor is gekozen om de eerste drie

stellingen in één component samen te voegen. De laatste stelling zal als een aparte vorm van flexibiliteit worden geanalyseerd, ofwel: kantoorflexibiliteit.

### 3.2.1.2 METEN VAN ENERGIE

Bruch en Vogel (2011) hebben een vragenlijst ontwikkeld waarmee de energievormen kunnen worden gemeten. Deze vragenlijst wordt de Organizational Energy Questionnaire (OEQ) genoemd en dient als een hulpmiddel bij het meten en analyseren van het energieprofiel van organisaties, afdelingen of teams. De OEQ kent een gedetailleerde versie, bestaand uit 36 stellingen, en een korte versie van 12 stellingen (Bruch & Vogel, 2011). In het MTO van de Gemeente Rotterdam wordt gebruik gemaakt van de korte versie, omdat het MTO anders te groot zou worden. De stellingen in de OEQ worden middels een 5-punt-Likert-schaal beoordeeld en kent een schaal van 0 tot 100, waarbij de 0 staat voor *zeer mee oneens*, 25 voor *oneens*, 50 voor *neutraal*, 75 voor *eens* en 100 voor *zeer mee eens*. Elke energievorm bestaat uit drie stellingen, die de emotie, cognitie en gedrag meten. Net als bij de scores van FWA's wordt ook hier gebruik gemaakt van de energiescores van de teams.

Tabel 3.4 geeft deze stellingen en de mate van interne consistentie tussen deze stellingen weer. De Cronbach's alpha toont aan dat de betrouwbaarheid van de schalen voor de lethargische en corrosieve energie iets hoger liggen dan productieve en comfortabele energie. Omdat alle waarden boven de ,600 zijn, kan worden geconcludeerd dat alle schalen betrouwbaar zijn.

Concept	Indicator	Cronbach's alpha	Stellingen
Energie	Productieve energie	,653	Ik ben enthousiast over mijn baan.
			Ik voel me betrokken bij de toekomst van mijn afdeling.
			Ik doe er alles aan om mijn afdeling in haar opdracht te laten slagen.
	Comfortabele energie	,631	Ik houd van mijn werk.
			Ik voel mij relaxed in mijn werk.
			Ik ben efficiënt in de uitvoering van mijn werk.
	Lethargische energie	,747	Ik voel mij niet gedreven in mijn werk.
			Ik heb geen aandrang om veel te ondernemen.
			Ik voel mij ontmoedigd in mijn werk.
	Corrosieve energie	,732	Ik erger mij regelmatig aan de gang van zaken op mijn werk.
			Mijn collega's gedragen zich meestal op een constructieve manier.
			De leidinggevenden van mijn afdeling voeren hun voornemens en besluiten daadwerkelijk uit.

Tabel 3.4: Kwantitatieve Operationalisatie Energie

Bruch en Vogel (2011) hebben voor deze energievormen een normscore bepaald (Bruch & Vogel, 2011). De normscores in tabel 3.5 laten zien wat de ondergrens is voor productieve en comfortabele energie en wat de bovengrens is voor lethargische en corrosieve energie van het team in de meest ideale situatie. Omdat dit onderzoek op teamniveau wordt gedaan, is het interessant om de normscores te vergelijken met de teamscores van de Gemeente Rotterdam.

Productief	Comfortabel	Lethargie	Corrosief	Energieschaal
75-80	70	20-25	20-25	1-5

Tabel 3.5: Normscores energievormen



Zoals aangegeven in tabel 3.5 bevindt de normscore van de productieve energie zich tussen de 75 en 80. Comfortabele energie zou rond de 70 moeten zitten, omdat het niet wenselijk is dat deze energievorm dominant aanwezig is. Zowel als bij de de corrosieve als bij de lethargische energie geldt dat de score niet hoger mag zijn dan 25. Om de mate van energie beter zichtbaar te krijgen heeft Amy Visser (2014) één energieschaal ontwikkeld waarbij de negen stellingen, die volgens de factoranalyse samen één component vormen, zijn samengevoegd tot één schaal. Hierbij geldt: hoe hoger de score van de energieschaal, hoe hoger de energie van het team (Visser, 2014). De scores worden per stelling opgeteld en vervolgens wordt een gemiddelde berekend. Dit wordt gedaan voor alle teamleden, waarmee ook hier een gemiddelde van wordt berekend voor het team, om de analyse te kunnen uitvoeren op teamniveau.

---

### 3.2.2 KWALITATIEVE ONDERZOEKSMETHODE

Naast het kwantitatieve gedeelte bevat dit onderzoek ook een kwalitatief deel. Met deze kwalitatieve methode wordt antwoord gezocht op deelvraag 4: *“Welke factoren zijn van invloed op de relatie tussen flexibele werkarrangementen en de energie in teams?”*. Naar aanleiding van de kwantitatieve data-analyse zijn de teams vastgesteld waar interviews mee zijn ingepland. Voor het kwalitatieve onderzoek is gekozen voor face-to-face-interviews, omdat deze methode een hoge responsgraad heeft. Tevens maakt deze methode complexe vraagstelling en eventuele toelichting mogelijk. Verder is het binnen deze methode mogelijk om door te vragen en in te spelen op de gegeven antwoorden (Neuman, 2014). Er is gekozen voor diepte-interviews die semigestructureerd zijn. Tijdens deze interviews wordt gebruik gemaakt van vooraf algemeen geformuleerde vragen, waarvan kan worden afgeweken tijdens het interview. Zo leiden semigestructureerde interviews tot het gebruiken van een preciezer meetniveau, waarbij alle respondenten dezelfde vragen krijgen. Hiermee wordt de betrouwbaarheid van het kwalitatieve onderzoek vergroot (Neuman, 2014).

De interviewvragen zijn afgeleid van de concepten FWA's, teamcohesie en job resources. Met vragen over FWA's wordt de toepassing van temporele, spatiale en kantoorflexibiliteit binnen het team gemeten. Door vervolgens vragen te stellen over de sociale cohesie en taakcohesie, wordt vastgesteld hoe de cohesie in het team is. Tevens wordt de houding van teamleden ten opzichte van FWA's gemeten. Ook wordt gekeken hoe de leidinggevende het gebruik van FWA's aanstuurt en steunt. Middels de verkregen data wordt getracht de data over de toepassing van FWA's te linken aan de teamcohesie en de houding van teamleden en leidinggevende ten opzichte van FWA's. Met de vragen over teamcohesie en job resources wordt verklaring gezocht voor de relatie tussen FWA's en de energie in teams. Door de interviewvragen af te leiden van de concepten wordt gemeten wat gemeten dient te worden. Extra controle van de interviewvragen door zowel de afstudeerbegeleidster als de medestudenten in de afstudeerkring verkleint de kans op fouten. Bij het opstellen van de

interviewvragen is er tevens voor gezorgd dat deze geen antwoorden suggereren. Hiermee is geprobeerd de respondent zo min mogelijk te beïnvloeden. Deze handelingen zorgen ervoor dat de interne validiteit van het onderzoek wordt gewaarborgd (Neuman, 2014). Tabel 3.6 laat de kwalitatieve operationalisatie zien.

Concepten	Indicatoren	Aspecten	Waarden
<b>Flexibele werk arrangementen:</b> Een alternatieve werkoptie die het mogelijk maakt om buiten de traditionele werktijden en/of werkplekken om te werken (Lewis, 2003).	Temporele flexibiliteit	Bandbreedte	Het aantal uur per dag waartussen gewerkt kan worden.
		Kernuren	De uren waarop een werknemer moet werken.
		Flexuren	De uren waarop de werknemer vrij is in het bepalen of er wordt gewerkt of niet.
		Gecomprimeerde werkweken	Minder dagen werken, door per dag meer uren te werken.
		Flexibiliteit in wekelijks werkschema	Niet gewerkte uren op een andere dag inhalen.
	Spatiale flexibiliteit	Thuiswerken	De mogelijkheid om thuis te werken.
		Mobiel werken	Onderweg werken (hotel, trein, vliegtuig).
		Satellietkantoor	Werken buiten het centrale kantoor, maar wel op een locatie van de eigen werkgever.
		Buurtwerkcentra	Werken binnen een kantoorruimte waar werknemers van meerdere organisaties zitten.
	Kantoor flexibiliteit	Activiteit gerelateerd werken	Werken op een geschikte werkplek binnen het centrale kantoor die past bij de werkzaamheden.
		Vlek	Aangewezen plekken voor het team.
		Andere kantoren	Werken op een van de andere hoofdlocaties (De Rotterdam, Timmerhuis, Librijesteeg, Stadhuis).
<b>Teamcohesie:</b> De krachten die geuit worden op elk lid, om lid te blijven van de groep (Moody & White, 2003).	Sociale cohesie	Toewijding aan de groep	Aanwezigheid van vriendschappen binnen het team.
			Verbondenheid met de teamleden.
			Identificeren met de teamleden.
		Communicatie	Informeel gesprekken hebben met de teamleden.
			Mate van face-to-face-contact met de teamleden.
			Mate van virtueel contact met de teamleden.
	Vertrouwen	Kunnen bouwen op de teamleden.	
		Persoonlijke gebeurtenissen delen met de teamleden.	
		Toewijding aan de taak	Gedeelde doelen hebben met het team.
			Aangetrokken tot de opdracht.
Taak cohesie	Communicatie	Samen verantwoordelijkheid nemen met de teamleden.	
		Mate van face-to-face-contact over werkgerelateerde zaken.	
<b>Job Resources:</b> De fysieke, psychische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die functioneel zijn in het bereiken van de werkdoelstellingen, die de werkeisen en de bijbehorende fysiologische en psychologische kosten verminderen en de persoonlijke groei, het leren en ontwikkelen stimuleren (Bakker & Demerouti, The Job Demands-Resources model: state of the art, 2007).	Attitude en gebruik van teamleden	Afspraken over temporele flexibiliteit	Afspreken met teamleden op welke uren/dagen wordt gewerkt.
		Afspraken over spatiale flexibiliteit	Afspreken met teamleden waar er wordt gewerkt.
		Meningen over FWA's	De kijk van collega's op FWA's.
	Steun en aansturing van leidinggeven de	Afspraken over temporele en spatiale flexibiliteit	De afspraken met de leidinggevende over het gebruik van FWA's.
			Vrijheid en beperkingen in het bepalen waar en wanneer wordt gewerkt.
		Stimuleren van temporele en spatiale flexibiliteit	Het thuis en/of op een andere locatie werken wordt aangemoedigd.
			Werktijden zelf indelen en/of parttime dagen op de drukke dagen op kantoor inplannen wordt aangemoedigd.

Tabel 3.6: Kwalitatieve Operationalisatie

### 3.3 CASUSOMSCHRIJVING & ONDERZOEKSEENHEID

Rotterdam is met een kleine 630.000 inwoners de op een na grootste stad van Nederland (CBS, 2016). De Gemeente Rotterdam heeft 11.111 ambtenaren in dienst en is daarmee de grootste werkgever in Rotterdam (Rotterdam, MTO, 2016). Met de kernwaarden ‘samenwerking’, ‘verantwoordelijkheid’, ‘vertrouwen’ en ‘resultaatgerichtheid’ wil de gemeente werken aan haar organisatieprincipes: dienstverlening, naleving, gebiedsgericht werken en accountmanagement (Rotterdam, RIO, 2016). De Gemeente Rotterdam is verdeeld in zes clusters. Deze zes clusters zijn: Maatschappelijke Ontwikkeling (MO), Stadsontwikkeling (SO), Stadsbeheer (SB), Werk en Inkomen (W&I), Dienstverlening (DV) en Bestuurs- en Concernondersteuning (BCO). Deze clusters worden weer opgesplitst in 24 directies. En deze zijn vervolgens weer in te delen in afdelingen, die dan ook weer in teams worden verdeeld (Rotterdam, Documenten, 2016).

#### 3.3.1 KWANTITATIEVE ONDERZOEKSEENHEID

Binnen HNWO10 zijn de werknemers van de Gemeente Rotterdam onderverdeeld in vijf *werkstijl*-groepen. Deze groepen zijn de kenniswerker, de leidinggevende, de frontofficemedewerker, de backofficemedewerker en de uitvoerder. De werknemers uit de eerste twee groepen worden gekenmerkt als de mobiele medewerker. Deze zijn niet verbonden aan een locatie of een vaste werkplek. De front- en backoffice medewerkers werken wel locatie gebonden. De uitvoerders zijn de buitendienst-medewerkers (Blanken, 2012). Voor het kwantitatieve onderzoek is gebruik gemaakt van de resultaten uit het MTO van 2016. Zoals eerder aangegeven wordt het MTO ingezet als een middel waarmee de Gemeente Rotterdam jaarlijks de tevredenheid van haar werknemers meet en is ingevuld door de werknemers uit alle werkstijlgroepen. Tabel 3.7 laat zien dat 11.111 werknemers zijn benaderd om deel te nemen aan dit onderzoek. Van dit aantal hebben 6374 werknemers de enquête ingevuld. Echter richt dit onderzoek zich op het teamniveau. Van de 317 teams zijn de controlevariabelen van 229 teams beschikbaar, waardoor alleen deze teams worden geanalyseerd. Uit deze 229 teams hebben 4122 werknemers deelgenomen aan het MTO. Dit levert een responspercentage op van 37,1%.

Onderwerpen	Scores per onderwerp
<b>Totaal</b>	66
- bevoegenheid	75
- energie	67
- leiding	71
- collegialiteit	71
- omstandigheden	61
- doelgerichtheid	73
- werkdruk	52
<b>Respons</b>	
Totaal aantal medewerkers	11111
Totaal aantal deelnemers	6374
Aantal teams	229
Aantal deelnemers uit deze teams	4122

Tabel 3.7: MTO-scores (Rotterdam, MTO, 2016)

Deze tabel biedt een weergave van de scores van het concern als geheel. Van de weergegeven onderwerpen wordt voor dit onderzoek gebruik gemaakt van de onderdelen: energie en een deel van omstandigheden (Rotterdam, MTO, 2016). De scores in tabel 3.7 kunnen geïnterpreteerd worden als een beoordeling met een score tussen de 0 en 100, ofwel hoe hoger de score hoe beter een onderdeel beoordeeld is.

Ondanks een onderzoek bijna nooit volledig betrouwbaar is, doordat er bij herhaling van het onderzoek altijd wel sprake zal zijn van verschillen, kunnen deze verschillen worden verminderd door een grote onderzoekseenheid. De betrouwbaarheid van dit kwantitatieve onderzoek is hoog te noemen door de grootte van de onderzoekseenheid. Bij 11.111 werknemers zouden 2.720 werknemers het MTO ingevuld moeten hebben zodat bij een foutmarge van 5% een betrouwbaarheidspercentage van 100% kan worden bereikt (SteekproefCalculator, sd). Dit betrouwbaarheidspercentage is ruim behaald met 4122 respondenten. De grootte van een steekproef laat tevens de generaliseerbaarheid van het onderzoek zien. Dit percentage laat zien dat dit een representatief steekproef is, waarmee de externe validiteit van het onderzoek wordt gewaarborgd (Neuman, 2014).

---

### 3.3.2 KWALITATIEVE ONDERZOEKSEENHEID

De selectie van teams voor de interviews is gedaan door te kijken naar de aard van het werk, de gemiddelde scores voor temporele, spatiale en kantoorflexibiliteit en de energiescore van het team. Voor de interviews zijn teams geselecteerd uit de werkstijlgroep 'kenniswerker'. De kenniswerker zou volgens het FWA-beleid in staat moeten zijn om gebruik te kunnen maken van temporele, spatiale en kantoorflexibiliteit en is daardoor interessant voor dit onderzoek. Er is bewust gekozen om de leidinggevenden niet te interviewen, omdat de interviews moeten laten zien hoe de toepassing van FWA's worden ervaren door de kenniswerker en niet wat de leidinggevende denkt te hebben geïmplementeerd. Verder is zoveel mogelijk gekeken naar de teams met het grootste verschil tussen de FWA-score en de energiescores van het team. Tabel 3.8 geeft de teams weer die zijn geselecteerd voor een interview. Hierbij zijn vier teams geselecteerd die een hogere energiescore hebben en twee teams met een hogere FWA-score. Om de betrouwbaarheid van de bevindingen uit de interviews te waarborgen zijn uit elk team twee medewerkers geselecteerd die mee werken aan dit onderzoek.

Om de ethiek en integriteit van het onderzoek te waarborgen is zowel in de dataverzamingsfase als in de handelswijze extra aandacht geschonken aan waarden zoals: fatsoenlijke omgang met de respondenten, privacy, anonimiteit en vertrouwelijkheid (Webster, Lewis, & Brown, 2014). Met een fatsoenlijke omgang wordt bedoeld op de informatievoorziening over het onderzoek aan de respondenten voorafgaand aan het interview. Zo krijgen de respondenten de kans om een goede overweging te maken in hun deelname aan het onderzoek. Privacy en anonimiteit worden gewaarborgd door alles wat kan leiden tot de identiteit van een respondent te anonimiseren. Dit wordt gedaan door

geen namen van respondenten, namen van derden die door de respondenten zijn benoemd en namen van teams te benoemen. Door dit van tevoren te bespreken met de respondenten van de interviews wordt de kans op sociaal wenselijke antwoorden verlaagd, wat leidt tot een hogere interne validiteit (Matthews & Ross, 2010). Uit deze ethische overwegingen is er ook voor gekozen om de scores van de teams voor energie en FWA's aan te duiden met een categorie in plaats van het weergeven van de daadwerkelijke scores, omdat ook de scores kunnen leiden tot teams. De categorieën zijn als volgt ingedeeld: de scores van 2,5 tot en met 3,0 worden aangegeven met heel laag, van 3,1 tot en met 3,5 met laag, van 3,6 tot en met 4,0 met hoog en de scores van 4,1 tot en met 4,5 met heel hoog.

Team	Score FWA's	Energieschaal	
Team 1	Heel laag	Laag	Energiescore hoger dan FWA's
Team 2	Laag	Hoog	Energiescore hoger dan FWA's
Team 3	Laag	Hoog	Energiescore hoger dan FWA's
Team 4	Hoog	Hoog	Score FWA's hoger dan energiescore
Team 5	Heel hoog	Hoog	Score FWA's hoger dan energiescore
Team 6	Heel laag	Hoog	Energiescore hoger dan FWA's

Tabel 3.8: Teams voor de interviews

### 3.4 DATA-ANALYSE

Deze paragraaf biedt een weergave van de methoden die zijn gebruikt om de data te analyseren. Zo zijn voor de kwantitatieve data andere analysemethoden ingezet dan voor de analyse van de kwalitatieve data. De kwantitatieve data-analyse is gedaan met IBM SPSS Statistics. De resultaten uit het MTO zijn op teamniveau opgenomen in een SPSS-sheet, waaruit de analyses zijn gedaan. Zoals besproken in paragraaf 3.2.1 is een correlatieanalyse gedaan om de mate van correlatie tussen de vier stellingen van FWA's vast te stellen. Vervolgens is een factoranalyse gedaan om het aantal componenten waarmee FWA's worden gemeten te bepalen. Ten slotte is een Cronbach's Alpha berekend om de betrouwbaarheid van de samenstelling van de FWA-stellingen vast te stellen. Omdat is gebleken dat een samenstelling van de vier FWA-stellingen de betrouwbaarheid van de analyse vermindert, is ervoor gekozen om een samenstelling te maken met de eerste drie FWA-stellingen die de temporele en spatiale flexibiliteit vormen. Stelling 4 wordt apart gemeten als kantoorflexibiliteit. Om deelvraag 3 te kunnen beantwoorden zijn de teamscores van beide componenten (temporele & spatiale flexibiliteit en kantoorflexibiliteit) van de FWA's tegenover de energiescores gezet in een correlatieanalyse, om de correlatie tussen deze variabelen vast te stellen. Vervolgens is hier een regressieanalyse op uitgevoerd om een eventuele causale relatie te ontdekken.

Voor de kwalitatieve analyse zijn als eerst de interviews getranscribeerd, waardoor eigen interpretatie werd verkleind. Deze uitwerkingen zijn vervolgens geanonimiseerd door de namen van respondenten, van anderen en namen van teams te vervangen door andere standaard benamingen. Zo heeft elk team een nummer toegekend gekregen en de respondenten zijn aangegeven als: respondent 1 of 2. Naar

aanleiding van het kwalitatieve operationaliseringsschema is een coderingsschema opgesteld. Voor het analyseren van de transcripten zijn codes toegekend aan de concepten, indicatoren, aspecten en de waarden in dit schema. Zowel bij de kwalitatieve als de kwantitatieve methode zijn de variabelen gemeten door gebruik te maken van meerdere indicatoren en aspecten. Dit draagt bij aan een hogere betrouwbaarheid (Neuman, 2014). Zoals aangegeven in paragraaf 3.2.1 bevat de enquête ook open vragen. Ook de antwoorden op deze vragen vormen een bron van data en zijn op dezelfde wijze als de interviews geanalyseerd. In de eerste fase van de data analyse is de data beoordeeld door deze in te delen in voorlopige analytische categorieën of codes. Deze eerste fase wordt ook wel de open coding genoemd, omdat de codes in deze fase nog 'openstaan' voor aanpassingen. Echter worden de codes na het eindigen van deze fase definitief. Door wijzigingen in de betekenissen van de codes tijdens het coderen te voorkomen wordt een consistente methode gehanteerd, wat leidt tot een hogere betrouwbaarheid van de analyse. Vervolgens is overgegaan naar de tweede fase van het coderen, dit wordt het axiaal coderen genoemd. Hierin worden de eerste coderingen herzien en er wordt nagedacht over oorzaken en gevolgen, voorwaarden en interacties en over strategieën en processen. In deze tweede fase ligt de focus meer op de reeds gecodeerde thema's dan op de data. De derde fase is het selectief coderen, waarin de toegekende codes worden getoetst. Vervolgens kunnen de causale relaties worden ontdekt (Neuman, 2014).

### 3.5 CONCLUSIE

In de methodologische verantwoording zijn de onderzoeksmethoden omschreven. Voor de dataverzameling is gebruik gemaakt van een *mixed method research* waarmee is bijgedragen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Het MTO en de interviews vormen de bronnen van data. Aangezien de data vanuit het MTO reeds beschikbaar is wordt hier gebruik gemaakt van een *secondary data analysis*, waarbij bestaande data wordt geanalyseerd voor andere onderzoekdoeleinden. Naar aanleiding van de correlatie-, factor- en betrouwbaarheidsanalyse is besloten om kantoorflexibiliteit als een afzonderlijke variabele te nemen en de temporele en spatiale flexibiliteit samen te voegen. Voor het kwalitatieve onderzoek is gekozen voor semigestructureerde interviews, met een vragenlijst waarvan kan worden afgeweken indien nodig. De semigestructureerde interviews bieden enige vrijheid, maar waarborgen ook de consistentie om de betrouwbaarheid te vergroten. In de volgende hoofdstukken worden de resultaten weergegeven.

## 4. KWANTITATIEVE ANALYSE

In dit hoofdstuk worden de kwantitatieve resultaten gepresenteerd. De beschrijvende statistiek geeft antwoord op de deelvragen: “Hoe ervaren de werknemers van de Gemeente Rotterdam het werken volgens de flexibele werkarrangementen?” en “Hoe scoren de teams binnen de Gemeente Rotterdam op energie?”. Vervolgens worden de correlaties tussen de controle-, afhankelijke en onafhankelijke variabelen weergegeven. Het laatste onderdeel toetst, middels een regressieanalyse, de aanwezigheid van een lineair verband tussen de variabelen. Hiermee wordt antwoord gegeven op de derde deelvraag.

### 4.1 BESCHRIJVENDE STATISTIEK

#### 4.1.1 ENERGIE

Energie in teams wordt in dit onderzoek onderscheiden in de energieschaal, productieve, comfortabele, lethargische en corrosieve energie van het team. Deze teamscores zijn beschikbaar voor 317 teams.

Variabelen	Schaal	Min.	Max.	Gem.	SD	N
Energieschaal van het team	1-5	2,8	4,3	3,6	0,23	317
Productieve energie	0-100	50,0	86,9	73,2	5,56	317
Comfortabele energie	0-100	42,9	81,8	67,8	6,04	317
Lethargische energie	0-100	7,9	50,0	29,9	7,28	317
Corrosieve energie	0-100	21,8	67,0	43,3	7,43	317

Tabel 4.1: Beschrijvende statistiek energie

Uit de tabel blijkt dat de gemiddelde energieschaal van de teams een 3,6 is op een Likert-schaal van 1 tot 5. Het team met de laagste energieschaal heeft een 2,8, terwijl de hoogste energieschaal een 4,3 is. Dit betekent dat de mate van energie in teams erg uiteenlopen. Wanneer wordt gekeken naar de energievormen valt op dat de gemiddelde productieve (73,2) en comfortabele (67,8) energie in teams lager zijn dan de door Bruch en Vogel (2011) vastgestelde normscores (75-80/ 70). Deze scores laten zien hoe hoog de energievormen binnen een organisatie moeten zijn in de meest ideale situatie (Bruch & Vogel, 2011). De gemiddelden van de lethargische (29,9) en corrosieve (43,3) energie zijn hoger dan de normscores (20-25). Het team met de hoogste productieve energie (86,9) wordt gekenmerkt door een hoge mate van emotionele betrokkenheid en activeringsniveau. Daarentegen kan het team met de laagste productieve energie (50,0) worden omschreven als minder productief en niet betrokken. Het team met de hoogste comfortabele energie (81,8) heeft hoge mate van tevredenheid en identificatie met de organisatie. Echter leidt een te hoge mate van deze energievorm tot een laag activeringsniveau van het team en tot een organisatorische inertie. Het team met de hoogste score voor lethargische energie (50,0) wordt een hoge mate van frustratie, mentale terugtrekking, cynisme en een lage collectieve betrokkenheid verwacht. Het team met de hoogste corrosieve energie (67,0) biedt weerstand tegen verandering en wordt gekenmerkt door collectieve agressie en destructief gedrag. Het valt op dat de productieve en comfortabele energie dicht bij de ideale scores liggen, maar dat de corrosieve energie van teams binnen de Gemeente Rotterdam hoog liggen.

#### 4.1.2 FWA'S

De onderstaande tabel geeft de scores voor FWA's weer, die op een schaal van 1 tot 5 zijn beoordeeld. De laagste score voor temporele en spatiale flexibiliteit (2,2) ligt ver onder het gemiddelde. Ook voor kantoorflexibiliteit (1,6) geldt een erg lage score, waarmee dit team aangeeft bijna nooit een geschikte werkplek te kunnen vinden op kantoor. Echter hebben beide componenten van FWA's een gemiddelde van 3,5. Dit wil zeggen een groter deel van de respondenten hebben aangegeven dat ze zelf kunnen beslissen waar en wanneer ze werken en op kantoor altijd een geschikte werkplek kunnen vinden.

Variabelen	Schaal	Min.	Max.	Gem.	SD	N
Temporele & spatiale flexibiliteit	1-5	2,2	4,3	3,5	0,41	317
Kantoorflexibiliteit	1-5	1,6	4,7	3,5	0,56	317

Tabel 4.2: Beschrijvende statistiek FWA's

#### 4.1.3 CONTROLEVARIABLEN

De controlevariabelen die zijn opgenomen zijn: de gemiddelde leeftijd van het team, de gemiddelde salarisklasse van het team, het percentage vrouwelijke teamleden en de omvang van het team. De teams hebben een gemiddelde leeftijd tussen de 40,3 en 55,5 en de gemiddelde salarisklassen lopen uiteen van schaal 4 tot en met schaal 13,6. Net als de salarisklassen loopt ook de omvang van de teams sterk uiteen. Zo zijn er zowel teams die uit 7 leden bestaan, als teams met 63 leden. Een gemiddelde van 47,7% laat zien dat er meer teams met meer mannen zijn dan teams waarvan de meerderheid uit vrouwen bestaat. Zoals weergegeven in tabel 4.3 is de gemiddelde leeftijd alleen voor 195 teams beschikbaar, de gemiddelde salarisklasse van het team en het percentage vrouwelijke teamleden is voor 229 teams beschikbaar en de omvang is voor 295 teams beschikbaar.

Variabelen	Schaal	Min.	Max.	Gem.	SD	N
Gem. leeftijd van het team	Leeftijd	40,3	55,5	48,2	3,03	195
Gem. salarisklasse van het team	Salarisschaal	4	13,6	9,3	1,71	229
Geslacht (percentage vrouw)	0=man 1=vrouw	0%	96%	47,7	0,26	229
Omvang team	Aantal	7	63	21,2	7,51	295

Tabel 4.3: Beschrijvende statistiek controlevariabelen

## 4.2 CORRELATIES

Om vast te kunnen stellen in hoeverre de variabelen met elkaar correleren is een correlatieanalyse gedaan met de teamscores voor energie, FWA's en de controlevariabelen. Tabel 4.4 laat zien welke variabelen met elkaar correleren en hoe sterk de correlaties zijn. Zo blijkt dat de energieschaal, productieve energie, comfortabele energie, lethargische energie en corrosieve energie van het team sterk correleren met elkaar. Deze correlaties zijn significant te noemen en laat de samenhang tussen de energievormen en de schaal zien. Zo is te zien dat de energieschaal, productieve en comfortabele energie negatief correleren met lethargische en corrosieve energie van het team. Dit bevestigt de bevindingen van Bruch & Vogel (2011), die stellen dat een positieve stijging in de productieve en comfortabele energie leidt tot een daling in de lethargische en corrosieve energie (Bruch & Vogel, 2011).



Tevens is er een sterke correlatie te zien tussen de teamscores van FWA's en energie, met uitzondering op de lethargische energie van het team en de teamscore voor kantoorflexibiliteit. De correlaties zijn ook hier significant en bestaat er een negatieve correlatie tussen de corrosieve energie van teams en de teamscores voor beide componenten van FWA's.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
(1) Energieschaal van het team	-										
(2) Productieve energie van het team	,829**	-									
(3) Comfortabele energie van het team	,780**	,691**	-								
(4) Lethargische energie van het team	-,769**	-,606**	-,414**	-							
(5) Corrosieve energie van het team	-,876**	-,618**	-,543**	,618**	-						
(6) Score temporele en spatiale flexibiliteit van het team	,391**	,222**	,157**	-,447**	-,371**	-					
(7) Score kantoorflexibiliteit van het team	,303**	,263**	,385**	-,068	-,268**	-,011	-				
(8) Gem. leeftijd van het team	-,017	,026	,077	,138	,001	-,059	,258**	-			
(9) Gem. salarisklasse van het team	,071	-,072	-,292**	-,367**	-,151*	,504**	-,365**	-,100	-		
(10) Geslacht (percentage vrouw) van het team	-,055	-,048	,006	,039	,032	-,195**	,060	-,121	-,119	-	
(11) Omvang van het team	,059	,061	,106	,016	-,051	-,031	-,039	,062	-,200**	-,040	-

\*\* . Correlaties zijn significant bij 0.01 level. \* . Correlaties zijn significant bij 0.05 level.  
1-7: n=317/ 8: n=195/ 9-10: n=229/ 11: n=295

Tabel 4.4: Correlaties

Verder correleren de teamscores voor temporele en spatiale flexibiliteit negatief met de lethargische energie van de teams. Dit betekent dat hoe meer zelf bepaald kan worden waar en wanneer wordt gewerkt, hoe hoger de productieve en comfortabele energievormen van het team zijn en hoe lager de lethargische en corrosieve energie van het team is. Ook geldt hoe vaker de werknemers een geschikte werkplek kunnen vinden, hoe hoger de mate van teamenergie, productieve en comfortabele energie en hoe lager de corrosieve energie in het team.

Bij de controlevariabelen is te zien dat de gemiddelde leeftijd van het team alleen een sterke correlatie heeft met de teamscore voor kantoorflexibiliteit. Dus geven teams met een hoger gemiddelde leeftijd aan, vaker een geschikte werkplek te kunnen vinden dan de jongere teams. In tegenstelling tot leeftijd is bij de gemiddelde salarisklasse van het team te zien dat deze sterk correleert met meerdere variabelen. Er ontstaat een negatieve correlatie met comfortabele, lethargische en corrosieve energie van het team en met de teamscore voor kantoorflexibiliteit. Dit betekent dat de teams met een hoger inkomen een lagere comfortabele, lethargische en corrosieve energie hebben en dat ze van mening zijn minder vaak een geschikte werkplek te kunnen vinden. Er kan worden gesteld dat werknemers met een hoger inkomen meer tevreden zijn waardoor zij een lage lethargische en corrosieve energie hebben. Ook kan gesteld worden dat de werknemers met een hoog inkomen, een hoog opleidings- en activeringsniveau hebben, waardoor de comfortabele energie laag is. Echter correleert deze variabele wel positief met de teamscores voor temporele en spatiale flexibiliteit, dus de teams met een hoger inkomen kunnen meer zelf bepalen waar en wanneer ze werken. Geslacht van het team correleert alleen met de teamscore voor temporele en spatiale flexibiliteit. Hier is sprake van een negatieve correlatie, dus teams met meer vrouwen dan mannen zijn van mening dat ze niet genoeg kunnen

bepalen waar en wanneer ze kunnen werken. Bij de omvang van het team is te zien dat deze negatief correleert met een andere controlevariabele, namelijk de gemiddelde salarisklasse van het team. Dit kan worden verklaard doordat de beleidsteams vaak minder groot zijn dan uitvoerende teams en dat de beleidsteams een hoger inkomen hebben. Doordat uit de correlatieanalyse blijkt dat de gemiddelde leeftijd van het team heel weinig verband houdt met de temporele, spatiale en kantoorflexibiliteit en omdat deze controlevariabele alleen maar van 196 teams beschikbaar is, wordt ervoor gekozen om deze variabele niet op te nemen in de regressieanalyses. Dit zorgt ervoor dat meer teams kunnen worden meegenomen in de regressieanalyse, waardoor de analyseresultaten zuiverder zijn.

### 4.3 REGRESSIEANALYSE

Met een regressieanalyse kan de causale relatie tussen de FWA's en de energie in teams worden verondersteld. Deze analyse is gericht op het voorspellen van de afhankelijke variabele door te kijken naar een onafhankelijke variabele (Vocht, 2012). De regressieanalyse wordt in dit onderzoek vijf keer uitgevoerd, waarbij telkens gebruik wordt gemaakt van een andere afhankelijke variabele, ofwel: de energieschaal, productieve, comfortabele, lethargische en corrosieve energie. Hiermee worden de verschillen tussen de energievormen inzichtelijk gemaakt. Voor elke analyse wordt gebruik gemaakt van twee modellen, waarbij het eerste model alleen uit controlevariabelen bestaat en model twee zowel de controlevariabelen als de onafhankelijke variabelen bevat. Gezien de controlevariabelen niet voor alle 317 teams beschikbaar zijn, worden de regressieanalyses uitgevoerd met 229 teams. Tabel 4.5 geeft de resultaten weer van de regressieanalyse met de energieschaal als afhankelijke variabele.

	<i>Energieschaal</i>	
	Model 1	Model 2
<b>Controle variabelen</b>		
Gem. salarisklasse	0,073	-0,003
Geslacht (percentage vrouw)	-0,044	0,006
Omvang team	0,039	0,064
<b>FWA's</b>		
Temporele en spatiale flexibiliteit	-	0,388**
Kantoorflexibiliteit	-	0,296**
Adjusted R <sup>2</sup>	-0,005	0,216
F	0,653 (3;225)	13,538 (5;223)
N	229	229

*Gestandaardiseerde Bèta- coëfficiënten \* p < 0,05. \*\*p < 0,01.*

Tabel 4.5: Regressieanalyse energieschaal

Uit model 1 blijkt dat de verklaarde variantie (0,5%) erg klein is. Echter wordt de verklaarde variantie in model 2 (21,6%) groter wanneer ook de onafhankelijke variabelen worden toegevoegd aan de controlevariabelen. De energieschaal van het team houdt significant verband met zowel de teamscores voor temporele en spatiale flexibiliteit als de teamscores voor kantoorflexibiliteit. Dus teams die zelf kunnen bepalen waar en wanneer ze werken en altijd een geschikte werkplek kunnen vinden, hebben

een hogere mate van energie. Zoals werd verwacht bieden FWA's meer autonomie, wat een positieve invloed heeft op de bevoegtheid op individueel niveau. Dit leidt weer tot meer energie op teamniveau.

	<i>Productieve energie</i>	
	Model 1	Model 2
<b>Controle variabelen</b>		
Gem. salarisklasse	-0,073	-0,122
Geslacht (percentage vrouw)	-0,056	-0,021
Omvang team	0,024	0,044
<b>FWA's</b>		
Temporele en spatiale flexibiliteit	-	0,272**
Kantoorflexibiliteit	-	0,220**
Adjusted R <sup>2</sup>	-0,004	0,105
F	0,677 (3;225)	6,376 (5;223)
N	229	229

*Gestandaardiseerde Bèta- coëfficiënten \* p < 0,05. \*\*p < 0,01.*

Tabel 4.6: Regressieanalyse productieve energie

Wanneer dezelfde analyse in tabel 4.6 wordt uitgevoerd met productieve energie als afhankelijke variabele, blijkt uit model 1 dat de verklaarde variantie (0,4%) weer erg klein is. In model 2 is de verklaarde variantie 10,5%. In dit model is een significant verband te zien tussen de FWA's en de productieve energie. Dit betekent dat de teams die zelf kunnen bepalen waar en wanneer ze werken en altijd een geschikte werkplek kunnen vinden op kantoor een hogere productieve energie hebben. Ofwel, teams die meer emotioneel betrokken zijn, een hoge activeringsgraad hebben en productief zijn.

	<i>Comfortabele energie</i>	
	Model 1	Model 2
<b>Controle variabelen</b>		
Gem. salarisklasse	-0,284**	-0,349**
Geslacht (percentage vrouw)	-0,025	0,017
Omvang team	0,058	0,079
<b>FWA's</b>		
Temporele en spatiale flexibiliteit	-	0,329**
Kantoorflexibiliteit	-	0,249**
Adjusted R <sup>2</sup>	0,077	0,233
F	7,362 (3;225)	14,849 (5;223)
N	229	229

*Gestandaardiseerde Bèta- coëfficiënten \* p < 0,05. \*\*p < 0,01.*

Tabel 4.7: Regressieanalyse comfortabele energie

Wanneer de analyse met comfortabele energie wordt uitgevoerd, zoals weergegeven in tabel 4.7, neemt de verklaarde variantie (7,7%) in model 1 iets toe. In model 2 is de verklaarde variantie 23,3%. De FWA's houden ook hier significant verband met deze energievorm. Dit significante verband laat zien dat de teams die kunnen bepalen waar en wanneer ze werken en altijd een geschikte werkplek kunnen vinden een hogere comfortabele energie hebben, dus een hoge mate van tevredenheid ervaren en zich identificeren met het team.

	<i>Lethargische energie</i>	
	Model 1	Model 2
<b>Controle variabelen</b>		
Gem. salarisklasse	-0,371**	-0,315**
Geslacht (percentage vrouw)	-0,006	-0,040
Omvang team	-0,018	-0,034
<b>FWA's</b>		
Temporele en spatiale flexibiliteit	-	-0,263**
Kantoorflexibiliteit	-	-0,188**
Adjusted R <sup>2</sup>	0,123	0,215
F	11,699 (3;225)	13,515 (5;223)
N	229	229

*Gestandaardiseerde Bèta- coëfficiënten \* p < 0,05. \*\*p < 0,01.*

Tabel 4.8: Regressieanalyse lethargische energie

Uit tabel 4.8 blijkt dat de controlevariabelen een grotere verklaarde variantie (12,3%) hebben in de lethargische energie. De gemiddelde salarisklasse en de FWA's hebben een significant negatief verband met de lethargische energie. Dit betekent dat wanneer het gemiddelde inkomen van het team toeneemt de lethargische energie zal afnemen. Een hoog inkomen kan leiden tot een hogere mate van tevredenheid, waardoor deze negatieve energievorm zal afnemen. De verklaarde variantie is in model 2 is 21,5%. Zelf kunnen bepalen waar en wanneer wordt gewerkt en het kunnen vinden van een geschikte werkplek op kantoor leiden tevens tot een lagere lethargische energie in het team.

	<i>Corrosieve energie</i>	
	Model 1	Model 3
<b>Controle variabelen</b>		
Gem. salarisklasse	-0,161*	-0,119
Geslacht (percentage vrouw)	0,010	-0,029
Omvang team	-0,055	-0,081
<b>FWA's</b>		
Temporele en spatiale flexibiliteit	-	-0,310**
Kantoorflexibiliteit	-	-0,285**
Adjusted R <sup>2</sup>	0,013	0,178
F	1,991 (3;225)	10,869 (5;223)
N	229	229

*Gestandaardiseerde Bèta- coëfficiënten \* p < 0,05. \*\*p < 0,01.*

Tabel 4.9: Regressieanalyse corrosieve energie

De laatste regressieanalyse is uitgevoerd met de corrosieve energie als afhankelijke variabele. Uit model 1 blijkt dat de verklaarde variantie in de corrosieve energie (1,3%) weer erg klein is. In model 2 leveren de onafhankelijke variabelen samen met de controlevariabelen een verklaarde variantie op van 17,8%. Ook hier is een significant negatief verband tussen FWA's en de corrosieve energie. Er kan zoals verwacht gesteld worden dat de toepassing van FWA's meer autonomie en vrijheid bieden, waardoor deze negatieve vorm van energie afneemt. Dus wordt er minder weerstand tegen veranderingen, minder destructief gedrag en collectieve agressie binnen teams ervaren.

## 4.4 CONCLUSIE KWANTITATIEVE ANALYSE

In deze paragraaf zijn de resultaten van de kwantitatieve analyse gepresenteerd. Door middel van beschrijvende statistiek zijn de energiescores van de teams en de teamscores voor FWA's weergegeven. Vervolgens zijn de correlaties tussen de variabelen weergegeven. Om de verbanden tussen de variabelen te kunnen bepalen zijn voor de energieschaal en de energievormen de regressieanalyses uitgevoerd. Hieruit is gebleken dat de controlevariabelen los van de onafhankelijke variabelen niet veel significante verbanden opleveren met deze afhankelijke variabelen. Daarentegen houden zowel temporele en spatiale flexibiliteit als kantoorflexibiliteit wel significant verband. Dus kan er gesteld worden dat FWA's zeker invloed hebben op de energie in teams. En hiermee kan worden geconcludeerd dat wanneer de teams zelf kunnen bepalen waar en wanneer ze kunnen werken en altijd een geschikte werkplek kunnen vinden, een hogere mate van energie, productieve en comfortabele energie hebben. Tevens scoren deze teams lager op de lethargische en corrosieve energie. In tabel 4.10 worden de belangrijkste bevindingen uit model 2 van de energieschaal en -vormen opgesomd.

	Energieschaal	Productieve energie	Comfortabele energie	Lethargische energie	Corrosieve energie
<b>Temporele en spatiale flexibiliteit</b>	Significant positief verband	Significant positief verband	Significant positief verband	Significant negatief verband	Significant negatief verband
<b>Kantoorflexibiliteit</b>	Significant positief verband	Significant positief verband	Significant positief verband	Significant negatief verband	Significant negatief verband
<b>Controlevariabelen</b>	Niet significant	Niet significant	Negatief verband met de gem. salarisklasse	Negatief verband met de gem. salarisklasse	Niet significant

Tabel 4.10: Significante verbanden tussen de FWA's, controlevariabelen en de energie in teams

## 5. KWALITATIEVE ANALYSE

In dit hoofdstuk wordt een verklaring gezocht voor de relatie tussen FWA's en de energie in teams, door antwoord te geven op deelvraag 4: *“Hoe kan de relatie tussen FWA's en de energie in teams worden verklaard?”*. Deze relatie wordt verklaard door te kijken naar de invloed van FWA's op de sociale cohesie en taak cohesie binnen het team. Ook wordt aandacht besteed aan de rol die de teamleden en leidinggevende spelen in de ervaringen met betrekking tot de toepassing van FWA's. Ter beantwoording van deze deelvraag zijn zowel de open antwoorden van het MTO als de afgenomen interviews geanalyseerd.

### 5.1 OPEN ANTWOORDEN MTO

In de open antwoorden van het MTO zijn de onderwerpen temporele, spatiale en kantoorflexibiliteit veel besproken. Dit wordt vaak onder verschillende benamingen gedaan, zoals: het flexwerken en HNW. Een groot deel van de open antwoorden benadrukken de klachten van de respondenten, waardoor deze negatief van aard zijn. Desondanks geven ook veel respondenten aan het fijn te vinden om zelf te kunnen bepalen waar en wanneer ze werken, omdat dit veel flexibiliteit en vrijheid biedt.

*“Het werken op de verschillende locaties of thuis is fijn. Baas te zijn over de werktijden is een groot goed.”*

---

Echter geven veel respondenten aan dat zij niet de mogelijkheid hebben zelf te bepalen waar en wanneer ze kunnen werken. Een reden hiervoor is de aard van de werkzaamheden, waarvoor deze werknemers op vaste tijden op een bepaalde locatie aanwezig moeten zijn om bijvoorbeeld klanten te kunnen ontvangen. Deze werknemers kunnen niet zelf bepalen waar en wanneer ze gaan werken. Op hun vaste kantoor zijn de werkplekken vaak wel volgens het flex-concept ingericht.

*“De administratie wordt niet geacht ergens anders te kunnen werken (flexwerken) en al helemaal niet op tijden dat het de medewerker zelf uitkomt.”*

---

Naast de aard van de werkzaamheden worden sommige teams ook beperkt in het bepalen waar en wanneer ze willen werken door hun leidinggevende. Zo valt het op dat heel veel werknemers niet op een andere locatie dan hun vaste kantoor mogen werken. Voor hen geldt dat het thuiswerken in overleg met de leidinggevende en in hoge uitzondering wordt toegestaan.

*“Wij mogen niet meer thuiswerken van onze leidinggevende.”*

---

In veel gevallen wordt het werken op een andere locatie dan het centrale kantoor niet gestimuleerd door de leidinggevende en soms zelfs afgeraden of verboden.

*“Sterker nog, thuiswerkers worden ontmoedigd om niet langer meer thuis te werken. Voornamelijk door de leidinggevende.”*

---

Door de verschillen in de open antwoorden wordt duidelijk dat het beleid met betrekking tot FWA's door veel teamleiders anders wordt geïmplementeerd dan bedoeld is. Hierdoor ontstaat een grote kloof tussen het voorgenomen beleid en het ervaren beleid, wat vervolgens leidt tot grote verschillen in de ervaringen van teams.

*“De vraag om te beslissen waar ik mijn werk doe gaat niet voor iedereen op. Het thuiswerken is nog niet optimaal, de één mag wel en de ander niet.”*

---

Naast temporele en spatiale flexibiliteit is kantoorflexibiliteit een veelbesproken onderwerp in de open antwoorden van het MTO. Uit deze antwoorden komt sterk naar voren dat een groot deel van de respondenten moeite hebben met het vinden van een geschikte werkplek. Zo blijkt uit de antwoorden dat de respondenten het liefst in de buurt van hun teamleden willen zitten. Dit zou nodig zijn om goed samen te kunnen werken en snel te kunnen schakelen. Ook wordt sneller hulp gezocht bij de teamleden die in de buurt zitten. Daarnaast geven de respondenten aan dat het bij elkaar zitten op een verdieping of een vlek leidt tot het ontstaan van een teamgevoel. De respondenten zijn van mening dat meer persoonlijk contact nodig is om de sfeer te bevorderen en een wij-gevoel te kunnen creëren.

*“Door het flexwerken is er eigenlijk zelden tot nooit een geschikte werkplek te vinden. Een geschikte werkplek is voor mij niet een bureau & computer, want die zijn wel te vinden. Ik wil graag elke dag naast de collega's zitten die hetzelfde werk doen, aan hetzelfde product werken voor dezelfde klant. Dit komt ten goede aan de kwaliteit van het product, maar, nog veel belangrijker, aan de werksfeer en het gevoel van saamhorigheid.”*

---

Echter wordt in veel gevallen benadrukt dat de aangewezen vlekken te weinig werkplekken bevatten en de plekken soms worden ingenomen door collega's uit andere teams en afdelingen. Dit is vooral het geval op de drukke dagen van het week, namelijk: maandag, dinsdag en donderdag en voornamelijk op de locaties De Rotterdam en het Timmerhuis. Ook wordt vermeld dat het op de vrijdagen erg rustig is op kantoor en dat er veel plekken beschikbaar zijn.

*“Hoewel ik vroeg begin en dus altijd een werkplek vind op onze 'vlek' hebben we de laatste tijd veel overloop van grotere groepen collega's van andere verdiepingen. Nu werken we natuurlijk flex, maar ik dacht dat de 'vlekken' bedoeld waren om een plek te creëren waar je met collega's kunt samenwerken. Op de drukke maandagen, dinsdagen en donderdagen komt daar zeker in de ochtend steeds minder van terecht.”*

---

Een ander veelbesproken onderwerp is het activiteit gerelateerd werken op kantoor. Zo benaderukken veel respondenten dat ze niet activiteit gerelateerd kunnen werken, doordat ze een tekort aan concentratiewerkplekken en vergaderruimten ervaren. Zo zegt een groot deel alleen een kamertje te kunnen vinden wanneer ze voor 8.00 uur beginnen met werken.

*“Soms echt een 'gedoe' om een juiste werkplek te vinden (concentratie of overlegplek), er gaat onnodige tijd in zitten.”*

---

De kantoortuinen worden dan ook omschreven als rumoerig en druk, waardoor niet goed geconcentreerd kan worden gewerkt. De respondenten kaarten aan dat ze voor werk waarvoor ze meer concentratie nodig hebben, zoveel mogelijk thuis proberen te werken. Echter maken de vele vergaderingen het moeilijk om thuis of op een andere locatie te werken. Ook deze opmerkingen zijn voornamelijk gericht op de locaties De Rotterdam en het Timmerhuis.

*“De grote werkvlekken vind ik niet bevorderlijk voor de concentratie. Er is veel geluidsoverlast van collega's. Ook is het voeren van vertrouwelijke gesprekken lastig. Het kost mij veel energie om bijgeluiden te negeren.”*

---

#### 5.1.1 CONCLUSIE OPEN ANTWOORDEN MTO

Uit de open antwoorden van het MTO blijkt dat er een sterke scheiding is tussen de meningen over de temporele en spatiale flexibiliteit en de kantoorflexibiliteit. De voordelen van de temporele en spatiale flexibiliteit worden door veel respondenten aangekaart. Binnen deze antwoorden wordt veelvuldig aangegeven dat ze binnen het team niet zelf kunnen bepalen waar en wanneer ze willen werken. Twee redenen worden hiervoor benoemd: de aard van de werkzaamheden en het gehanteerde beleid door de leidinggevende. Ook is een duidelijke mening aanwezig over kantoorflexibiliteit. Een groot deel van de respondenten geeft aan graag bij eigen teamleden te willen zitten, maar dat dit lang niet altijd mogelijk is doordat ze een tekort aan geschikte werkplekken ervaren. Ook zorgt dit tekort ervoor dat niet (altijd) activiteit gerelateerd gewerkt kan worden. Volgens veel respondenten leidt het samenzitten met de teamleden tot verbetering van de sociale cohesie en taak cohesie binnen het team. Tevens is er een behoefte aan face-to-face-contact, die ontstaat doordat de respondenten sneller willen schakelen met de teamleden over werk, maar ook om het teamgevoel niet te verliezen.



## 5.2 INTERVIEWS

Door middel van twaalf interviews met twee medewerkers uit zes verschillende teams is data verkregen over het gebruik van FWA's door de respondenten zelf en hun teamleden. Ook is de rol van de leidinggevende vastgesteld door te kijken naar de steun en aansturing die wordt geboden aan de teamleden in het gebruik van FWA's. Verder zijn de sociale cohesie en taak cohesie binnen deze teams gemeten. Het valt op dat de respondenten uit team 1 en 6 heel weinig gebruik maken van temporele en spatiale flexibiliteit, doordat deze teams hierin worden beperkt door hun leidinggevendenden. In deze teams wordt de teamcohesie als slecht omschreven en hebben de teamleden een negatieve houding tegenover de FWA's. In deze teams zijn de lethargische en corrosieve energie opvallend hoog wanneer deze worden vergeleken met de normscores zoals bepaald door Bruch & Vogel (2011). Bij de overige teams wordt veel gebruik gemaakt van temporele en spatiale flexibiliteit en wordt de teamcohesie als goed omschreven. De bevindingen zijn in tabel 5.1 opgesomd en worden verder toegelicht in de volgende paragrafen.

	Team 1	Team 2	Team 3	Team 4	Team 5	Team 6
<b>Temporele flexibiliteit</b>	Weinig gebruik	Afhankelijk van werkzaamheden	R1=Veel gebruik R2= Weinig gebruik	Veel gebruik	Veel gebruik	Weinig gebruik
<b>Spatiale flexibiliteit</b>	Weinig gebruik	Veel gebruik	Veel gebruik	Veel gebruik	Veel gebruik	Weinig gebruik
<b>Kantoor flexibiliteit</b>	Eigen vlek, tekort aan geschikte werkplekken	Eigen vlek	Eigen vlek, tekort aan geschikte werkplekken	Eigen vlek, tekort aan geschikte werkplekken	Eigen vlek, tekort aan geschikte werkplekken	Eigen vlek
<b>Sociale cohesie in het team</b>	Slecht	Goed	Goed	Goed	Goed	Slecht
<b>Taak cohesie in het team</b>	Slecht	Goed	Goed	Goed	Goed	Slecht
<b>Houding collega's t.o.v. FWA's</b>	Negatief	Positief	Positief	Positief	Positief	Negatief
<b>Houding leidinggevende t.o.v. FWA's</b>	Negatief	Positief	Positief	Positief	Positief	Negatief
<b>Opvallende energiescores (in vergelijking tot de normscore)</b>	Com.E.= laag L.E.= heel hoog Cor.E.= heel hoog	L.E.= iets te hoog Cor.E.= iets te hoog	Com.E.= laag L.E.= laag Cor.E.= iets te hoog	P.E.= laag L.E.=laag Cor.E.= iets te hoog	Com.E.= laag L.E.= heel laag Cor.E.= iets te hoog	P.E.= laag Com.E.= hoog L.E.= heel hoog Cor.E.= heel hoog
P.E.=Productieve energie (75-80 normscore), Com.E.=Comfortabele energie (70 normscore), L.E.=Lethargische energie, Cor.E.=Corrosieve energie (20-25 normscore)						

Tabel 5.1: Uitkomsten interviews

### 5.2.1 FLEXIBELE WERKARRANGEMENTEN

De respondenten geven allemaal aan dat ze gebruik maken van FWA's en een deel hiervan geeft aan dat ze beperkingen ervaren. De beperkingen worden veroorzaakt door de werkzaamheden van de respondenten en/of door het beleid dat door de leidinggevende wordt gehanteerd.

Meer dan de helft van de respondenten voelt zich vrij in het bepalen waar en wanneer ze werken. Wel voegen een aantal van hen toe dat als ze een keer op afwijkende tijden of ergens anders dan op de vaste

locatie gaan werken, dit in overleg doen met de teamleden en leidinggevende. De andere helft geeft aan hierin beperkt te worden door de aard van hun werkzaamheden, omdat ze ingeroosterd kunnen worden voor werkzaamheden waarvoor ze op bepaalde tijden en/of op een vaste locatie dienen te werken. Voor deze werkzaamheden dienen de werknemers tussen bepaalde uren (telefonisch) bereikbaar te zijn, waardoor ze geen gebruik kunnen maken van flexuren. Dit geldt voor bijvoorbeeld de medewerkers die achter de balie in een stadswinkel werken op de vastgestelde openingstijden.

*Wij kunnen onze tijden niet altijd zelf indelen, omdat we tussen bepaalde tijden bereikbaar moeten zijn voor de klant."*

*Team 6 respondent 1*

---

Temporele flexibiliteit wordt door twee respondenten ook in de vorm van gecomprimeerde werkweken toegepast. Er wordt dus wekelijks minder dagen gewerkt omdat op een werkdag meer uren worden gewerkt. Verder geeft de helft van de respondenten aan vrijheid te hebben in het indelen van het wekelijkse werkschema. Een heel klein deel van de respondenten zegt helemaal zelf te bepalen wanneer ze werken en eventueel het werk op een later tijdstip inhalen. Zoals weergegeven in tabel 5.1 valt het op dat bij teams die zich vrij voelen in het bepalen van waar en wanneer ze werken, lager scoren op de lethargische energie. Ofwel, een lagere mate van frustratie, mentale terugtrekking en cynisme ervaren.

*"Ik ben niet een vroege starter dus begin ik later, waardoor ik niet om 8 uur op kantoor kan zijn, maar dan ga ik later thuis weer even door. Mijn leidinggevende vindt het ook prima dat er zo wordt gewerkt."*

*Team 3 respondent 2*

---

Bijna alle respondenten geven aan dat ze weleens thuiswerken en in een paar gevallen wordt dit met regelmaat gedaan. Ondanks niet veel van hen met regelmaat thuis of ergens anders dan het centrale kantoor werkt, kaarten ze wel aan dat ze deze mogelijkheid heel erg op prijs stellen. Zo wordt aangegeven dat spatiale flexibiliteit veel gemakken en mogelijkheden biedt om werk en privé te combineren. Het valt op dat respondenten met kinderen deze vorm van flexibiliteit erg waarderen, omdat de mogelijkheid om eerder weg te gaan en het werk later thuis in te halen, de bewegingsruimte van deze werknemers vergroot.

*"Ik begin vaak later, omdat ik de kinderen naar school breng. Het komt weleens voor dat ik ze ook moet ophalen en dan werk ik in de avond thuis nog een paar uurtjes verder."*

*Team 4 respondent 2*

---

Temporele flexibiliteit wordt door veel respondenten al snel gelinkt aan kantoorflexibiliteit. Zo geeft een groot deel van de respondenten aan, dat wanneer ze op hun vaste kantoor willen werken, ze zo vroeg mogelijk proberen te starten met werken in verband met de beschikbaarheid van werkplekken op de gewenste verdieping.

*“Elke metro eerder vergroot mijn kans op een werkplek, dus mijn stress begint voor werk 's morgens vroeg al wanneer ik moet haasten voor de metro.”*

*Team 1 respondent 2*

---

Alle respondenten vermelden dat ze over het algemeen voornamelijk op hun eigen locatie proberen te zitten op de aangewezen vlekken. Alle teams hebben in beginsel een vlek aangewezen gekregen waar ze zoveel mogelijk als team bij elkaar kunnen te zitten. Zo'n vlek sluit niet uit dat collega's van verschillende afdelingen en teams daar ook kunnen zitten. Een klein deel van de respondenten geeft aan weleens meegemaakt te hebben dat ze werden weggekeken toen ze op een andere vlek moesten zitten doordat er geen plek meer beschikbaar was op hun eigen vlek.

*“Als ik op een vlek van een ander team zit heb ik het gevoel dat ik word weggekeken, omdat hun eigen directe collega's geen plek kunnen vinden. En dat is andersom ook zo.”*

*Team 3 respondent 1*

---

Dat collega's van andere afdelingen ook op deze aangewezen vlekken kunnen zitten leidt volgens bijna alle respondenten samen met het feit dat de kantoren voor 0,7fte zijn ingericht tot een tekort aan 'geschikte' werkplekken. Wanneer wordt doorgevraagd wat wordt verstaan onder een geschikte werkplek, geven deze respondenten aan dat dit werkplekken zijn in de buurt van de teamleden. Doordat binnen de gemeente gebruik wordt gemaakt van vaste computers en een laptop/tablet niet automatisch aan iedereen wordt uitgereikt, is het ook niet mogelijk om op de desbetreffende verdieping te werken op een aanlandplek. De drukte op kantoor en een tekort aan geschikte werkplekken wordt voornamelijk benadrukt door teams die De Rotterdam en het Timmerhuis als vaste locatie hebben. Bijna alle respondenten geven aan dat veel werkplekken worden 'gereserveerd'. Dit wordt gedaan door andere collega's of door zelf spullen achter te laten op deze werkplekken. Vaak blijven deze plekken urenlang onbenut, omdat deze collega later komt of in een vergadering zit. Net als in de open antwoorden van het MTO wordt ook tijdens de interviews door een deel van de respondenten aangekaart dat de drukte op kantoor leidt tot veel afleiding en rumoerigheid in de kantoortuinen. Op deze twee locaties wordt tevens een tekort ervaren aan concentratiewerkplekken en vergaderruimten, waardoor activiteit gerelateerd werken niet goed kan worden toegepast.

*“Op het moment dat je een persoonlijk gesprek moet voeren en iemand naar je bureau komt, vind ik het wel storend dat je in zo'n kantoortuin zit. De kamertjes zitten vaak ook vol.”*

*Team 5 respondent 1*

---

In tegenstelling tot de locaties De Rotterdam en het Timmerhuis, ervaren de respondenten die op de Librijesteeg zitten de drukte in mindere mate. Ook geven deze respondenten aan dat er voldoende concentratiewerkplekken (aparte kamertjes) en vergaderruimten beschikbaar zijn. Echter geven zij wel aan dat er ook op de Librijesteeg drukkere dagen zijn, waardoor ze niet altijd een plek op hun eigen vlek

kunnen vinden. Minder dan de helft van de respondenten geeft aan gebruik te maken van de andere locaties van de gemeente. Een heel klein deel werkt soms bij een klant of op een andere locatie van de gemeente buiten de centrale kantoren om (deelgemeente). Ook hiervoor wordt als reden gegeven dat de respondenten liever in de buurt van hun teamleden willen zitten of zichtbaar willen zijn voor de klant.

*“Het is wel zo handig als de klant je ook ziet. En de klant zit natuurlijk hier in de panden. Ik kan wel zeggen dat ik vijf dagen thuis ga werken, maar dat is niet het beeld wat je wilt schetsen.”*

*Team 5 respondent 1*

---

### 5.2.2 GEBRUIK DOOR TEAMLEDEN EN LEIDINGGEVENDEN

De helft van de respondenten geeft aan dat ze geen vaste afspraken hebben over waar en wanneer ze werken. Echter wordt in bijna in alle gevallen ervan uitgegaan dat de teamleden op de gebruikelijke werktijden op hun plek werken. Het lijkt erop dat de teamleden ongeschreven regels hanteren. Bijna alle respondenten geven ook aan dat ze het doorgeven aan teamleden wanneer ze besluiten om ergens anders of op andere tijden te werken.

*“Een gewone werkweek speelt zich voornamelijk af in dit gebouw. Wij hebben hier op deze verdieping onze thuisbasis waar iedereen een plekje probeert te zoeken. Dit is verder niet afgesproken met collega’s, maar we kregen het als eigen plek aangewezen toen we gingen verhuizen naar dit gebouw. Er wordt wel verwacht dat we op onze werkdagen gewoon aanwezig zijn en anders moeten we dit doorgeven aan onze collega’s of teamleider.”*

*Team 1 respondent 1*

---

Binnen drie teams zijn er duidelijke afspraken over waar en wanneer er wordt gewerkt. De reden hiervoor is dat twee teams blokkenroosters hanteren en soms ook op een vaste locatie dienen te werken. En voor twee teams geldt dat de leidinggevenden de toepassing van temporele en spatiale flexibiliteit beperken door een eigen beleid te hanteren. Hier kan alleen in uitzonderlijke gevallen, in overleg met de teamleden en leidinggevende, ergens anders dan het centrale kantoor en op andere tijden worden gewerkt. Zoals weergegeven in tabel 5.1 scoren deze teams heel hoog op lethargische en corrosieve energie. Een heel klein deel van de respondenten geeft aan helemaal geen beperkingen te ervaren door deze ongeschreven regels.

*“We krijgen elke week een weekrooster en daarin wordt dan bepaald welke werk je moet doen. Als dit administratieve afhandeling is kan ik zelf mijn tijden indelen. Maar als ik telefonisch bereikbaar moet zijn voor de klanten, kan ik dit helaas niet. Hier bestaan duidelijke afspraken over.”*

*Team 2 respondent 1*

---

Opvallend is dat de respondenten waarvan de leidinggevenden de toepassing van temporele en spatiale flexibiliteit beperken, ook ervaren dat de teamleden een negatieve houding hebben ten opzichte van FWA's. Zo worden opmerkingen gemaakt als iemand eerder weg gaat van werk of gaat thuiswerken.

Hieruit blijkt dat een negatieve houding van de leidinggevende ook invloed heeft op de houding van de teamleden. Van deze teams valt tevens op dat dit de teams zijn met de hoogste corrosieve energie, welke wordt gekenmerkt door collectieve agressie, destructief gedrag en weerstand tegen verandering. Deze kenmerken van corrosieve energie verklaren de negatieve houding van de teamleden tegenover de toepassing van FWA's.

*“Ook het indelen van tijd is niet gebruikelijk, het is nog steeds een 9-17 mentaliteit. Als je een keer eerder weg gaat wordt je wel aangekeken. Sommige mensen worden aangesproken als ze 10 minuten voor tijd hun spullen pakken.”*

*Team 1 respondent 2*

---

Drie respondenten geven aan dat de beperkingen door de leidinggevende en de negatieve houding van de teamleden leiden tot wantrouwen binnen het team. Dit heeft vervolgens een negatief effect op de sfeer binnen het team. Ook ontstaan hierdoor grote verschillen tussen teams binnen de organisatie, waarbij in het ene team de leden wel zelf kunnen bepalen waar en wanneer ze werken en bij het andere team niet.

*“Mensen voelden zich niet meer veilig en voelden bespiedt. Mijn leidinggevende liep rondjes om 16 uur om te kijken of iedereen er nog zat.”*

*Team 1 respondent 1*

---

Bijna alle respondenten geven aan dat ze de mogelijkheid om thuis of op een andere locatie te werken en zelf de werktijden in te delen erg fijn vinden en dat deze manier van werken erg veel autonomie en vrijheid biedt. Tevens geven de respondenten van de overige vier teams aan dat hun leidinggevende en teamleden heel positief staan tegenover de temporele en spatiale flexibiliteit. Echter is een scheiding te zien in de meningen over temporele en spatiale flexibiliteit enerzijds en kantoorflexibiliteit anderzijds. Daar waar de eerste twee vormen van flexibiliteit erg worden gewaardeerd door de teams, is te zien dat er erg veel klachten zijn over kantoorflexibiliteit. Zoals hierboven beschreven, klagen bijna alle respondenten vooral over een tekort aan geschikte werkplekken. Deze groep ziet dan ook liever dat er meer plekken worden gecreëerd zodat teams bij elkaar kunnen zitten en dat er meer activiteit gerelateerd gewerkt kan worden.

*“Er zitten voor en nadelen aan. Ik ben geen 9-17 type en houd er absoluut niet van dat ik word aangekeken als ik later binnenkom. Ik ben soms 's morgens niet vooruit te branden, maar dan ga ik 's nachts tot 2 uur door. Het gaat om de resultaten die je oplevert en om hoe laat je dat doet is aan jou. Enige nadeel is wel dat je je eigen team heel weinig ziet, doordat onze vlek bijna altijd vol zit.”*

*Team 3 respondent 2*

---

---

### 5.2.3 TEAMCOHESIE

Zoals besproken in het theoretisch kader is uit eerdere onderzoeken gebleken dat FWA's van invloed zouden zijn op de teamcohesie. Teamcohesie is in dit onderzoek opgesplitst in sociale en taak cohesie. Meer dan de helft van de respondenten gegeven aan dat ze hun teamleden niet als vrienden beschouwen. Toch geeft bijna drie kwart van de respondenten aan verbonden te voelen en zich te identificeren met het team. De teams waarvan de respondenten aangeven niet verbonden te voelen scoren heel hoog op de lethargische en corrosieve energie.

*“De manier waarop mijn leidinggevende en collega's met elkaar omgaan zorgt ervoor dat ik me niet verbonden voel met het team, ik kom hier alleen werken en wil verder ook geen vrienden maken.”*

*Team 6 respondent 2*

---

Alle respondenten geven aan regelmatig informele gesprekken te voeren met de teamleden. Voor de respondenten die vaker op hun vlek zitten met de teamleden lijkt dit vaker het geval te zijn dan bij respondenten die vaker ergens anders werken. Twee respondenten die vaker ergens anders werken dan op hun vlek, geven aan dat ze ook buiten werk om afspreken met de teamleden of telefonisch contact houden. De helft van de respondenten geeft aan persoonlijke gebeurtenissen te delen met de teamleden. Vier respondenten geven aan dit niet te doen, omdat ze hun teamleden niet vertrouwen. Het valt op dat wanneer er een gevoel wantrouwen heerst binnen het team, dat de temporele en spatiale flexibiliteit deze wantrouwen lijkt te vergroten. Zo wordt bijvoorbeeld iemand die thuiswerkt niet erop vertrouwd dat die daadwerkelijk aan het werk is. Zoals weergegeven in tabel 5.1 wordt in deze teams een hoge mate van lethargische en corrosieve energie ervaren.

*“Ondanks dat we veel thuiswerken is de sfeer en de band tussen teamleden erg goed. We organiseren soms ontbijtjes en dergelijke of lunch en dat doen we wel een keer in de zoveel tijd. Dan is het alsof je nooit weg geweest bent. We zijn heel hecht met elkaar.”*

*Team 2 respondent 1*

---

Bijna alle respondenten geven aan dat face-to-face-contact nodig is voor de teamcohesie. Volgens een klein deel van de respondenten moet dit elke werkdag zijn, terwijl sommigen weer vinden dat één keer in de twee weken voldoende is. Zo zijn ze van mening dat dit van belang is om het teamgevoel te kunnen behouden en te versterken. Ook valt op dat de respondenten die niet heel lang in dienst zijn bij de gemeente aangeven meer behoefte te hebben aan face-to-face-contact. Echter lijkt het erop dat teams waar een goede sfeer heerst en verbonden voelen minder behoefte hebben aan face-to-face-contact.

*“En ik heb mijn collega's nodig, ik kan ze wel bellen maar ik wil ze liever even zien. Face-to-face-contact maakt het werk leuk, ik ben toch een sociaal dier. Een deel van wat je werk leuk maakt is dat je even met elkaar praat en verhalen uitwisselt.”*

*Team 1 respondent 1*

---

Naast het teamgevoel is volgens veel respondenten face-to-face-contact van belang om snel te kunnen schakelen met de teamleden. Zo is het makkelijker om te sparren met elkaar en elkaar kunnen helpen, waardoor teamleden vaker op een lijn zitten over de werkzaamheden. Dit gebeurt echter veel minder wanneer het team niet samen kan zitten op kantoor. Het valt op dat de respondenten moeite hebben met het bellen of mailen naar de teamleden wanneer ze vragen hebben. De teams die zowel via de telefoon/mail als face-to-face communiceren spreken sneller over gedeelde doelstellingen en een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel binnen het team.

*“Voor ons team is het belangrijk om samen te zitten, omdat je dan veel soepeler dingen geregeld krijgt. Dan kan je makkelijker schakelen. Nu zitten er wanden tussen of nog meer afstand en dan moet je bellen en mailen en dat is altijd stroperiger.”*

*Team 4 respondent 2*

---

#### 5.2.4 CONCLUSIE KWALITATIEVE ANALYSE

Uit de interviews en de open antwoorden van het MTO is gebleken dat de respondenten de mogelijkheid om zelf te bepalen waar en wanneer wordt gewerkt erg waarderen. Echter geldt dat niet alle teams de volledige vrijheid hierin hebben. Dit komt door de aard van de werkzaamheden of door het beleid van de leidinggevende. De teams die hierin worden beperkt door de leidinggevende scoren erg hoog op de corrosieve energie en lethargische energie. Ook heerst er een slechte sfeer binnen deze teams en ontstaat er een gevoel van wantrouwen. En juist binnen deze teams wordt face-to-face-contact belangrijk bevonden. Daarnaast valt op dat een groot deel van de respondenten een tekort aan geschikte werkplekken ervaren op de drukke dagen door kantoorflexibiliteit. Dit de respondenten zijn die De Rotterdam of het Timmerhuis als vaste locatie hebben. Ook kan niet (altijd) activiteit gerelateerd worden gewerkt doordat er te weinig concentratiewerkplekken en vergaderruimten zijn. Geconcludeerd kan worden dat het erop lijkt dat de toepassing van FWA's en de teamcohesie heel weinig doen met de productieve en comfortabele energie, maar vooral van invloed zijn op corrosieve en lethargische energie.

## 6. CONCLUSIE EN REFLECTIE

Dit is het afsluitende hoofdstuk van dit onderzoek en bevat de conclusie en aanbevelingen. In de eerste paragraaf worden de deelvragen nogmaals kort beantwoord en vervolgens antwoord gegeven op de hoofdvraag. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de theoretische en methodologische reflectie.

### 6.1 CONCLUSIE

In dit onderzoek is antwoord gezocht op de vraag: *“In hoeverre hebben de flexibele werkarrangementen invloed op de mate en aard van de energie in teams binnen de Gemeente Rotterdam en welke aanbevelingen vloeien hieruit voort?”*. Dit is gedaan door de hoofdvraag op te splitsen in deelvragen. In deze paragraaf worden eerst de deelvragen nogmaals kort beantwoord en vervolgens wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag.

#### 1A. WAT IS BEKEND OVER DE FLEXIBELE WERKARRANGEMENTEN?

FWA's worden gedefinieerd als een alternatieve werkoptie die het mogelijk maakt om buiten de traditionele werktijden en/of werkplekken om te werken (Lewis, 2003). Deze manier van werken kent vele benamingen zoals: HNW, telewerken, flexwerken etc. FWA's zijn binnen dit onderzoek opgesplitst in drie onderdelen, namelijk: temporele, spatiale en kantoorflexibiliteit. Met temporele flexibiliteit wordt bedoeld op de mogelijkheid om de werktijden zelf in te delen. Deze vorm van flexibiliteit kent meerdere vormen. Zo zijn flexibiliteit in het indelen van de wekelijkse werkschema's, gecomprimeerde werkweken en flexuren zijn hier voorbeelden van (Allen, Golden, & Shockley, 2015). Spatiale flexibiliteit is de flexibiliteit in het bepalen waar er wordt gewerkt. Door middel van computer-gebaseerde technologie kan ongeacht de werkplek worden gecommuniceerd met collega's en klanten, waardoor niet meer op het centrale kantoor gewerkt hoeft te worden (Golden, 2006). Ook de werkplaatsflexibiliteit kent meerdere vormen, zoals: thuiswerken, onderweg werken, werken op een satellietkantoor of in buurtwerkcentra (Kurland & Bailey, 1999). De derde vorm van flexibiliteit zoals besproken binnen dit onderzoek is kantoorflexibiliteit. De flexkantoren worden ingericht voor 0,9 fte en indien het gebouw technisch geschikt is voor 0,7 fte. De werknemers in deze kantoren hebben geen vaste werkplekken en werken activiteit gerelateerd. Bedrijven kiezen voor flexkantoren om meer overeenstemming te bereiken in het aantal werkplekken en de werkelijke bezetting van het kantoor. Hiermee wordt getracht efficiënter om te gaan met de werkplekken op kantoor (BZK, 2016).

#### 1B. HOE ERVAREN DE TEAMS BINNEN DE GEMEENTE ROTTERDAM HET WERKEN VOLGENS DE FLEXIBELE WERKARRANGEMENTEN?

Zoals besproken in het derde hoofdstuk zijn FWA's opgesplitst in twee componenten. Temporele en spatiale flexibiliteit zijn samengevoegd en kantoorflexibiliteit is afzonderlijk gemeten. Uit het MTO is gebleken dat teams temporele, spatiale en kantoorflexibiliteit vrij goed werden beoordeeld door de



teams met gemiddeld een 3,5 op een schaal van 5. Deze vormen van flexibiliteit zijn gemeten met de stellingen: “*ik kan zelf beslissen waar en wanneer ik mijn werk doe*”, “*ik beschik over de juiste ICT-middelen*” en “*ik kan altijd een geschikte werkplek vinden*”. Uit de open antwoorden en de interviews blijkt echter dat deze vormen van FWA’s niet hetzelfde worden beoordeeld door de respondenten. Zo geven bijna alle respondenten aan het fijn te vinden om zelf te bepalen waar en wanneer ze werken, maar dat ze door kantoorflexibiliteit een tekort ervaren aan geschikte werkplekken op kantoor. Dit zijn de werkplekken in de buurt van de teamleden, concentratiewerkplekken en vergaderruimtes.

## 2A. WAT IS BEKEND BINNEN DE LITERATUUR OVER ENERGIE EN HOE KAN HET WORDEN GEMETEN?

---

Energie wordt gedefinieerd als: “*De kracht waarmee je jezelf en anderen in beweging brengt teneinde gewenste prestaties te realiseren. Energie is de brandstof die nodig is om bepaald gedrag te vertonen en de beoogde prestaties te realiseren*” (Van der Loo, 2014). In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen energie op individueel niveau en op groepsniveau. Het fysieke en geestelijke vermogen wordt gezien als de energie van een individu en kan zowel positief als negatief van aard zijn (Quadt, 2017). De energie op individueel niveau kan door interactie met anderen worden versterkt of verzwakt. Wanneer mensen bij elkaar komen ontstaat een emotionele overdracht, hierdoor ontstaat energie op groepsniveau (Schaufeli & Salanova, 2007). De verschillende vormen van energie worden bepaald door de intensiteit en kwaliteit van de energie. De intensiteit is de sterkte van de organisatie-energie en de kwaliteit is de negatieve of positieve aard van de energie. Een hoge intensiteit en positieve energie leveren productieve energie op, een lage intensiteit en positieve energie leiden tot de comfortabele energie, bij een lage intensiteit en negatieve energie ontstaat lethargische energie en een hoge intensiteit en negatieve energie leidt tot corrosieve energie (Bruch & Ghoshal, 2003). Energie beïnvloedt het gedrag en de prestaties van de werknemers (Van der Loo, 2014). Hierdoor is de juiste energie van belang bij het doorvoeren van veranderingen, zoals het implementeren van FWA’s. Een negatieve vorm van energie kunnen deze veranderprocessen benadelen.

## 2B. HOE SCOREN DE TEAMS BINNEN DE GEMEENTE ROTTERDAM OP ENERGIE?

---

De teams binnen de Gemeente Rotterdam scoren gemiddeld te hoog op de negatieve energievormen en iets te laag op de positieve vormen. Het valt op dat de corrosieve energie van teams erg hoog ligt. Deze energievorm wordt gekenmerkt door collectieve agressie, destructief gedrag en weerstand tegen verandering. Dit kan worden verklaard door de grote veranderingen van de afgelopen jaren die binnen de gemeente zijn doorgevoerd, zoals het invoeren van FWA’s en de reorganisatie. De mate van energie loopt erg uiteen binnen teams, waardoor grote verschillen ontstaan binnen de organisatie.

### 3. IN HOEVERRE HEBBEN FLEXIBELE WERKARRANGEMENTEN INVLOED OP DE TEAMENERGIE?

---

Ter beantwoording van deze deelvraag is de kwantitatieve data geanalyseerd door middel van een regressieanalyse. Deze analyse is vijf keer uitgevoerd voor alle energievormen en de energieschaal. Hieruit is gebleken dat de verklaarde variantie in alle gevallen vrij hoog liggen. Zo wordt 21,6% van de variantie in de energieschaal, 10,5% van de variantie in productieve energie, 23,3% van de variantie in comfortabele energie, 21,5% van de variantie in lethargische energie en 17,8% van de variantie in corrosieve energie verklaard door FWA's. Hieruit kan worden geconcludeerd dat FWA's relatief het minst invloed hebben op de productieve energie van het team. De FWA's hebben een grote invloed op de energieschaal, comfortabele en lethargische energie van het team. Tevens houden zowel temporele en spatiale flexibiliteit als kantoorflexibiliteit significant verband met de aard en mate van de energie binnen teams. Bij de energieschaal, productieve en comfortabele energie kan worden gesproken van een positief verband, terwijl dit verband bij lethargische en corrosieve energie negatief is met de FWA's. Dus kan worden geconcludeerd dat FWA's leiden tot een verhoging van de positieve energievormen en verlaging van de negatieve energievormen binnen teams. Deze bevindingen zijn in lijn met de verwachting dat FWA's zouden dienen als hulpbronnen, waarmee meer autonomie en vrijheid wordt geboden aan de werknemers. Dit vergroot de energie op individueel niveau, wat zich uit in bevlogenheid (Bakker & Schaufeli, 2004). De energie op individueel niveau heeft veel impact op de energie op teamniveau. Wanneer mensen bij elkaar komen ontstaat immers een emotionele overdracht en heeft men de neiging om elkaar te imiteren (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1993).

### 4. HOE KAN DE RELATIE TUSSEN DE FWA'S EN DE ENERGIE IN TEAMS WORDEN VERKLAARD?

---

De relatie tussen FWA's en de energie in teams kan worden verklaard door meerdere factoren. Zo liet de voorgaande deelvraag zien dat de autonomie en vrijheid die FWA's bieden leiden tot meer energie op individueel niveau, wat vervolgens weer leidt tot meer teamenergie. De relatie tussen de FWA's en energie in teams kan ook worden verklaard door de teamcohesie. Eerdere onderzoeken hebben uitgewezen dat virtuele samenwerkingen, als gevolg van FWA's, de teamcohesie benadelen. Echter blijkt uit de analyse van de open antwoorden van het MTO en de interviews dat de toepassing van FWA's door teamleden en leidinggevenden hierin een doorslaggevende rol spelen. Een negatieve kijk op FWA's en de beperkingen die worden opgelegd door de leidinggevenden wekken een gevoel van wantrouwen op bij de teamleden. En juist in deze teams valt het op dat de teamcohesie minder goed is. Het FWA-beleid zoals deze wordt geïmplementeerd door de leidinggevende, vormt immers de mening van de teamleden over deze nieuwe manier van werken. Binnen de teams waar de implementatie van het FWA-beleid wordt gedaan zoals dit bedoeld is vanuit de organisatie, wordt gesproken een goede samenwerking en verbondenheid tussen de teamleden. De negatieve invloed van virtuele samenwerkingen op de kwaliteit van de relatie tussen collega's en de cohesie, zoals bevonden in

eerdere onderzoeken, worden niet bevestigd (Gajendran & Harrison, 2007; Hinds & Bailey, 2003; Powell, Piccoli, & Ives, 2004).

## 5. WELKE AANBEVELINGEN KUNNEN WORDEN GEDAAN OVER DE INRICHTING VAN FLEXIBELE WERKARRANGEMENTEN TER VERBETERING VAN DE ENERGIE IN TEAMS?

---

Met deze vraag worden de aanbevelingen weergegeven in het kader van FWA's ter bevordering van de energie in teams binnen de Gemeente Rotterdam. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de bevindingen uit hoofdstuk 4 en 5 en zijn gericht aan de organisatie, leidinggevend en werknemers. De kwantitatieve analyse heeft uitgewezen dat er een significant positief verband bestaat tussen FWA's en de productieve energie, comfortabele energie en de mate van energie in teams. Tevens is een significant negatief verband ontdekt tussen FWA's en de lethargische en corrosieve energie, ofwel de negatieve energievormen. Om dit effect te kunnen behouden en te kunnen vergroten dienen de obstakels te worden weggenomen in de juiste toepassing van FWA's. Hiervoor zijn die aanbevelingen geformuleerd.

### 1. Houding van de leidinggevend en werknemers aanpassen:

Uit de analyse is gebleken dat veel leidinggevend een eigen beleid hanteren met betrekking tot de toepassing van FWA's. Deze leidinggevend willen de controle over hun werknemers niet verliezen en ontmoedigen en verbieden het werken volgens de principes van FWA's. Dit zorgt voor het ontstaan van wantrouwen tussen de teamleden en de leidinggevend. Om dit te voorkomen dient de houding van de leidinggevend te veranderen. De aanpassing van de houding zal leiden tot de verandering van het gedrag. Het is van belang dat dit eerst bovenin de organisatie wordt aangepakt. Het is veel effectiever wanneer de top in de organisatie het juiste voorbeeld geeft aan de leidinggevend onder hen. Dit kan gedaan worden door de leidinggevend bewust te maken van de voordelen van FWA's, want de voordelen zijn er niet alleen voor de organisatie, zoals vaak wordt gedacht, maar ook voor de werknemers die meer vrijheid en autonomie krijgen. Dit leidt tot meer tevredenheid en bevoegenheid, wat vervolgens een hogere teamenergie oplevert. Naast de leidinggevend moet ook de houding van de werknemers veranderen. De negatieve kijk van de leidinggevend wordt vaak geïmiteerd door de teamleden, omdat de houding van de leidinggevend vaak dient als voorbeeldgedrag voor de werknemers. Zo blijkt uit de interviews dat teamleden vrij vaak aanmerkingen hebben wanneer iemand eerder weg gaat van werk of thuiswerkt in teams waarvan de leidinggevend deze manier van werken afkeurt. En daarom dient de leidinggevend het juiste voorbeeld te geven. Het is daarbij van belang dat de leidinggevend en werknemers weten wat de principes van FWA's daadwerkelijk inhouden. Dit kan worden gedaan door informatiesessies over FWA's te organiseren. Zo dienen leidinggevend bijvoorbeeld getraind te worden op resultaatgericht sturen en niet meer controleren op aanwezigheid. Tevens dienen de werknemers op een juiste manier om te gaan met de principes van kantoorflexibiliteit, door geen werkplekken meer te reserveren waar urenlang geen gebruik van wordt gemaakt.

## 2. Aanmoedigen van temporele en spatiale flexibiliteit

Het stimuleren van de temporele en spatiale flexibiliteit kan leiden tot het verminderen van problemen rondom de drukte op kantoor. Dit kan o.a. door:

- Het aanmoedigen van de werknemers om vooral op de drukke dagen (maandag, dinsdag en donderdag) thuis of ergens anders te werken.
- De werkoverleggen van het team inplannen op de rustige dagen op kantoor.
- De standaard thuiswerk/vrije dagen inplannen op de drukke dagen op kantoor.
- Deelname aan vergaderingen door middel van Skype (e.d.) aanmoedigen.

## 3. Gebruik van laptops

Uit de open antwoorden en de interviews is duidelijk geworden dat de respondenten een tekort ervaren aan de werkplekken op hun vlek en om verschillende redenen het liefst toch samen met teamleden willen zitten. En omdat binnen de gemeente gebruik wordt gemaakt van vaste computers, is het niet mogelijk op een van de aanlandplekken te werken op de gewenste verdieping. Ook worden de tablets/laptops niet aan iedereen uitgereikt. Het vervangen van de vaste computers door laptops biedt een oplossing voor dit probleem. Door de bureaus te voorzien van een groot beeldscherm, een toetsenbord, een muis, een HDMI-kabel en een standaard voor de laptop, worden (voorkeurs)werkplekken gecreëerd. De werknemers die geen plek kunnen vinden, kunnen nog altijd met hun laptop aan een aanlandplek op de verdieping werken.

“IN HOEVERRE HEBBEN DE FLEXIBELE WERKARRANGEMENTEN INVLOED OP DE MATE EN AARD VAN DE ENERGIE IN TEAMS BINNEN DE GEMEENTE ROTTERDAM EN WELKE AANBEVELINGEN VLOEIEN HIERUIT VOORT?”

De bevindingen uit het kwantitatieve onderzoek tonen een significant verband tussen FWA's en de energie in teams. Dit verband is met de energieschaal, productieve en comfortabele energie positief en met lethargische en corrosieve energie negatief. Dit betekent dat de toepassing van FWA's leidt tot een hogere energieschaal, productieve en comfortabele energie in team. En tot een lagere mate van lethargische en corrosieve energie in teams. Echter blijkt uit de open antwoorden van het MTO en de interviews dat de manier waarop een leidinggevende omgaat met FWA's erg bepalend is in hoe de werknemers deze manier van werken ervaren. Het beperken van de teamleden leidt tot het ontstaan van wantrouwen en benadeeld hiermee de teamcohesie. Daardoor zijn de aanbevelingen gericht op het bevorderen van de toepassing van FWA's, door de houding van de leidinggevenden en werknemers aan te passen, het aanmoedigen van temporele en spatiale flexibiliteit en het oplossen van problemen met betrekking tot de drukte op kantoor.

## 6.2 THEORETISCHE EN METHODOLOGISCHE REFLECTIE

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op het literatuuronderzoek en op de onderzoeksmethodologie. Hierin worden ook de beperkingen van dit onderzoek besproken.

---

### 6.2.1 REFLECTIE OP HET LITERATUURONDERZOEK

Voor het literatuuronderzoek zijn de concepten FWA's en energie los van elkaar bestudeerd. FWA's zijn eerst bestudeerd onder de naam: HNW, maar omdat dit onderzoek zich alleen richt op temporele, spatiale en kantoorflexibiliteit en niet op de aspecten van HNW is de focus later komen te liggen op FWA's. Hierdoor is het stuk over HNW herschreven. Om de FWA's te kunnen linken aan energie in teams zijn artikelen over virtuele samenwerkingen bestudeerd. Veel bestaande studies toonden aan dat de virtuele samenwerkingen de cohesie in teams benadeelden. Dit vormde dan ook de mediërende variabele van het onderzoek. Over energie in teams was vrij veel informatie beschikbaar binnen de Gemeente Rotterdam. Middels het Energieprogramma wordt dan ook al vier jaar onderzoek gedaan naar de energie in teams. Voor dit concept is voornamelijk gebruik gemaakt van de artikelen en het boek van Bruch en collega's.

---

### 6.2.2 REFLECTIE OP DE GEHANTEERDE ONDERZOEKSMETHODOLOGIE

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van secondary data analysis. Hiervoor is gekozen omdat de eerder verzamelde data nogmaals statistisch zijn geanalyseerd voor andere onderzoeksdoeleinden. De kwantitatieve data is gehaald uit het MTO van 2016. Dit kan betekenen dat deze data voor sommige teams niet helemaal up-to-date waren. Zo komt het vaak voor dat de leidinggevende van het team verandert en/of de teamsamenstelling wordt aangepast. Deze veranderingen zouden van invloed kunnen zijn op de bevindingen van het onderzoek. Een tweede beperking van het onderzoek is dat de controlevariabelen niet voor alle 317 teams beschikbaar waren. De gemiddelde leeftijd van het team was voor 196 teams beschikbaar en de overige controlevariabelen waren voor 229 teams beschikbaar. Omdat de gemiddelde leeftijd niet veel verband had met FWA's is ervoor gekozen om deze variabele weg te laten. Dit leidde ertoe dat minder controlevariabelen zijn ingezet, maar wel meer teams zijn geanalyseerd. Deze gegevens zouden in een vervolgonderzoek vooraf kunnen worden opgevraagd. Een andere beperking van het onderzoek betreft de meting van kantoorflexibiliteit binnen de kwantitatieve methode. Hierbij is één stelling gebruikt om ook dit onderdeel te meten, namelijk: *“ik kan altijd een geschikte werkplek vinden”*. Hiermee wordt niet gemeten wat gemeten dient te worden, namelijk: kantoorflexibiliteit. Deze stelling is te beperkt om kantoorflexibiliteit goed te kunnen meten, waardoor de interne validiteit van dit onderdeel vermindert. Een laatste punt is dat de interviews alleen met de teamleden zijn gehouden. Door ook de leidinggevendenden te interviewen had een andere dimensie kunnen worden toegevoegd aan dit onderzoek.

## VERWIJZINGEN

- Allen, T., Golden, T., & Shockley, K. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *APS Association for Psychological Science*, pp. 40-68.
- Almer, & Kaplan. (2002). The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout and behavioural job outcomes in public accounting. *Behavioral Research in Accounting*, pp. 1–34.
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2011). *Het nieuwe werken ontrafeld: Over Bricks, Bytes & Behavior*. Assen: Van Gorcum.
- Babbie, E. (2013). *The Practice of Social Research*. Cengage Learning.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007, juni). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Emerald*, pp. 309-324.
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 293-315.
- Baltes, B., Briggs, T., Huff, J., Wright, J., & Neuman, G. (1999). Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria. *Journal of Applied Psychology*, pp. 496-513.
- Becker, B., Huselid, M., Pickus, P., & Spratt, M. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, pp. 39–47.
- Bijl, D. (2007). *Het nieuwe werken: Op weg naar een productieve kenniseconomie*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC.
- Blanken, W. (2012). *Werken in de toekomst: Advies werkstijlontwikkeling voor de Gemeente Rotterdam voor de periode 2015 – 2020 - 2025*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy ans Human Resource Management*. Palgrave.
- Bruch, H., & Ghoshal, S. (2003). Unleashing Organizational Energy. *MITSloan Management Review*, pp. 44-52.
- Bruch, H., & Vogel, B. (2011). *Fully Charged: How Great Leaders Boost Their Organization's Energy and Ignite High Performance*. Harvard Business Review Press.
- Bruch, H., & Vogel, B. (2011). Strategies for Creating and Sustaining Organizational Energy. *Wiley Online Library*, pp. 51-61.
- BZK. (2016). *Handreiking Tijd, Plaats- en Apparaatonafhankelijk Werken*. Den Haag: Rijksoverheid.
- CBS. (2016, november 18). *StatLine: Bevolking; geslacht, leeftijd, nationaliteit en regio, 1 januari*. Opgehaald van Centraal Beheer voor Statistiek:  
<http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=70634ned&D1=0-2&D2=0&D3=0-2,8,21-22&D4=562&D5=a&HDR=T,G4&STB=G3,G2,G1&VW=C>

- Chidambaram, L. (1996, juni). Relational Development in Computer-Supported Groups. *MIS Quarterly*, pp. 143-165.
- Cohen, & Levesque. (2017, januari 30). Teamwork. *Wiley*, pp. 487-512.
- Cohen, S., & Bailey, D. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, pp. 239-290.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row Publishers.
- De Been, I., & Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, pp. 142-157.
- Dion, K. L. (2000). Group Cohesion: From "Field of Forces" to Multidimensional Construct. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, pp. 7-26.
- Donne, J. (1990). *John Donne: Selections from Divine Poems, Sermons, Devotions, and Prayers*. New York: Paulist Press.
- Encyclo. (sd). *Energie*. Opgehaald van Encyclo: <http://www.encyclo.nl/begrip/energie>
- Ensie. (2016, maart 7). *Kwalitatief onderzoek*. Opgehaald van Ensie: <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/kwalitatief-onderzoek>
- EVR. (2016). *Arbeidsmarkt*. Opgehaald van EVR2016: <http://evr2016.publizines.nl/?pagina=6>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS: and sex and drugs and rock 'n' roll*. London: Sage.
- Fiol, C., & O'Connor, E. (2005, januari-februari). Identification in Face-to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions. *Organization Science*, pp. 19-32.
- Froeling, K. (2015). *Negatieve effecten van flexibel werken*. Opgehaald van Over het nieuwe werken: <http://overhetnieuwewerken.nl/negatieve-effecten-van-flexibel-werken/>
- Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, pp. 1524–1541.
- Garrick, A., Mak, A., Cathcart, S., Winwood, P., Bakker, A., & Lushington, K. (2014, mei 19). Psychosocial safety climate moderating the effects of daily job demands and recovery on fatigue and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 694–714.
- Gates, B. (2005, mei). Digital Workstyle: The New World of Work. *A Microsoft White Paper*, pp. 1-14.
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 319–340.
- Golembiewski, & Proehl. (1978). A survey of the empirical literature on flexible work hours: character and consequences of a major innovation. *Academy of Management Review*, pp. 837–853.

- Hatfield, E., Cacioppo, J., & Rapson, R. (1993). Emotional Contagion. *Current Directions in Psychological Sciences*, pp. 96-99.
- Hinds, P., & Bailey, D. (2003). Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams. *Organization Science*, pp. 615-632.
- Jedeloo, S., & van Staa, A. (2009). Q-methodologie, een werkelijke mix van kwalitatief en kwantitatief onderzoek? *KWALON*, pp. 5-15.
- Karasek, R. A. (1979, juni). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, pp. 285-308.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, pp. 245-261.
- Konradt, Schmook, & Malecke. (2000). Impacts of telework on individuals, organizations and families: A critical review. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 63-100.
- Kossek, E., Thompson, R., & Lautsch, B. (2015, augustus). Balanced Workplace Flexibility: Avoiding the Traps. *California management review*, pp. 5-25.
- Kuipers, & Groeneveld. (2014). *De kracht van High Performance Teams; Zes ingrediënten voor excellent presteren in de publieke sector*. Amsterdam: Mediawerf.
- Kurland, N., & Bailey, D. (1999). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, pp. 53-68.
- Lewis, S. (2003). Flexible Working Arrangements: Implementation, Outcomes and Management. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 1-28.
- Maaslach, & Leiter. (1997). The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do About It. *Jossey-Bass*.
- Matthews, B., & Ross, L. (2010). *Research Methods: A practical guide for the social sciences*. Pearson Education Limited.
- Moody, J., & White, D. (2003, februari). Structural Cohesion and Embeddedness: A Hierarchical Concept of Social Groups. *American Sociological Review*, pp. 103-127.
- Morganson, V., Major, D., Oborn, K., Verive, J., & Heelan, M. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, pp. 578-595.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson Education Limited.
- Paul, S., Seetharaman, P., Samarah, I., & Mykytyn, P. (2005). Understanding Conflict in Virtual Teams: An Experimental Investigation using Content. *Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 1-10.



- Peters, P., den Dulk, L., & van der Lippe, T. (2009, augustus). The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance: the Dutch case. *Community, Work & Family*, pp. 279-297.
- Plochg, T., Juttman, R., Mackenbach, J., & Klazinga, N. (2007). *Handboek gezondheidszorgonderzoek*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, pp. 6-36.
- Pruchno, R., Litchfield, L., & Fried, M. (2000). *Measuring the Impact of Workplace Flexibility*. Boston: Boston College Center for Work & Family.
- Quadt, T. (2017). *Wat is organisatie-energie?* Rotterdam: Organisatie energie.
- Rio. (2016). *Zicht op HNWO10*. Opgehaald van Rio:  
<https://rio.rotterdam.nl/Project/HNW010/Documents#!/path=%7CTimeline/>
- Rotterdam, G. (2015). *Sociaal Jaarverslag*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- Rotterdam, G. (2016, september 20). *Documenten*. Opgehaald van RIO:  
<https://rio.rotterdam.nl/Project/Bestuursenconcernondersteuning/Documents>
- Rotterdam, G. (2016). *MTO*. Opgehaald van MTO:  
<http://mto.rotterdam.nl/mto2016/index.php?idunit=2000000&idtopic=1>
- Rotterdam, G. (2016, februari 22). *RIO*. Opgehaald van Organisatievisie voor de medewerkers van de gemeente Rotterdam:  
<https://rio.rotterdam.nl/Project/Bestuursenconcernondersteuning/Pages/FuHNfrweWUqH8WSSwtjL2g>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 293-315.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007, mei 8). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, & Coping*, pp. 177-196.
- Schiuma, Mason, & Kennerley. (2007). Assessing energy within organisations. *MEASURING BUSINESS EXCELLENCE*, pp. 69-78.
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, pp. 182-204.
- Shockley, K., & Allen, T. (2007, juli 20). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, pp. 479-493.
- Statistiekbegeleider. (2017). *SPSS Tips and Tricks*. Opgehaald van Statistiekbegeleider:  
<http://www.statistiekbegeleider.nl/spss-handleiding/>

- SteekproefCalculator. (sd). *Steekproef Calculator*. Opgehaald van Steekproef Calculator:  
<http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm>
- Temblay, D.-G., Paquet, R., & Najem, E. (2006). Telework: A Way to Balance Work and Family or an Increase in Work-Family Conflict. *Canadian Journal of Communication*, pp. 715-731.
- Thiel, S. V. (2007). *Bestuurskundig Onderzoek: een methodologische inleiding*. Uitgeverij Coutinho.
- Tietze, S., & Musson, G. (2002). When 'Work' Meets 'Home': Temporal flexibility as lived experience. *Time & Society*, pp. 315-334.
- Tilburg University. (2017). *Correlaties*. Opgehaald van Tilburg University:  
<https://www.tilburguniversity.edu/nl/studenten/studie/colleges/spsshelpdesk/edesk/correlat/>
- van der Kleij, R., Blok, M., Aarts, O., Vos, P., & Weyers, L. (2013). Het nieuwe werken en kennisdelen: de rol van organisatie-identificatie en autonomie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, pp. 63-82.
- van der Kleij, R., Kuipers, W., & Verbiest, S. (2015). Activiteit-gerelateerd werken: De modererende rol van management support op de relatie tussen drijfveren, attitudes en activiteit-gerelateerd werken. *Tijdschrift voor HRM*, pp. 1-22.
- Van der Loo, H. (2014, maart 25). *Energie als geheime kracht van teamprestaties*. Opgehaald van TVC:  
<http://www.tvc.nl/nl/actueel-en-nieuws/energie-als-geheime-kracht-van-teamprestaties>
- van Vianen, A., & De Dreu, C. (2001). Personality in teams: Its relationship to social cohesion, task cohesion, and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, pp. 97-120.
- Visser, A. (2014). *Teams onder spanning: Een onderzoek naar het effect van leiderschapstijl op energie in teams*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Vocht, A. d. (2012). *Basishandboek SPSS 20: IBM SPSS Statistics*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Voet, J. v. (2012, juli 18). Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. *Journal of Change Management*, pp. 171-191.
- Webster, Lewis, & Brown. (2014). Ethical considerations in qualitative research. In Ritchie, Lewis, M. Nicholls, & Ormston, *Qualitative Research Practice* (p. 456). Sage.
- Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement: Inleiding en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum.

## BIJLAGEN

### BIJLAGE 1: INTERVIEWVRAGEN

Interviewvragen	
<b>FWA's:</b> - Temporele flexibiliteit - Spatiale flexibiliteit - Kantoor flexibiliteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe ziet een gemiddelde werkweek eruit met betrekking tot waar en wanneer u werkt?</li> <li>- Wat is uw standplaats/vaste locatie?</li> <li>- Hebben uw collega's en u de vrijheid om uw werktijden zelf in te delen? Kunt u voorbeelden noemen?</li> <li>- Hebben uw collega's en u de vrijheid om zelf te bepalen waar u werkt? Kunt u voorbeelden noemen?</li> <li>- Hoe vaak wordt er buiten het centrale kantoor gewerkt? Waar?</li> <li>- Hoe vaak komt het team bij elkaar?</li> <li>- Zijn er onderling afspraken gemaakt over waar de teamleden werken op kantoor? Of is er een aangewezen plek?</li> </ul>
<b>Attitude en gebruik van FWA's door collega's:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zijn er afspraken met de teamleden over waar en wanneer wordt gewerkt?</li> <li>- Hoe gaan uw collega's om met het tijds- en plaats onafhankelijk werken?</li> <li>- Wat zijn de meningen over het tijds- en plaats onafhankelijk werken binnen het team?</li> </ul>
<b>Steun en aansturing van leidinggevende:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zijn er afspraken met uw leidinggevende over waar en wanneer wordt gewerkt?</li> <li>- Hoe gaat uw leidinggevende om met tijds- en plaats onafhankelijk werken?</li> <li>- Hoe 'zichtbaar' is uw leidinggevende voor u? En hoe belangrijk is dit?</li> <li>- Stimuleert uw leidinggevende het tijds- en plaats onafhankelijk werken?</li> </ul>
<b>Sociale cohesie:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunt u de onderlinge relaties tussen de teamleden omschrijven?</li> <li>- Hoe lang kent u uw mede teamleden?</li> <li>- Hoe zou u de sfeer binnen uw team omschrijven?</li> <li>- Spreken uw teamleden ook buiten werk om af?</li> <li>- Heeft u vrienden in het team?</li> <li>- Identificeert u zich met uw team?</li> <li>- Hoe communiceert u met uw teamleden? Waar gaan jullie gesprekken over?</li> <li>- Zijn de leden uit uw team verbonden met elkaar?</li> <li>- Bent u er altijd voor uw collega's? En denkt u dat zij er ook voor u zijn?</li> </ul>
<b>Taak cohesie:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunt u de samenwerking met de teamleden omschrijven?</li> <li>- Is uw team eensgezind in het bereiken van de doelen?</li> <li>- Voelt u zich verbonden en aangetrokken tot de opdrachten?</li> <li>- Neemt u gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor de resultaten van het team?</li> <li>- Hoe communiceert u met uw teamleden over de werkzaamheden?</li> </ul>

## BIJLAGE 2: CODEERSHEMA

Code	Concepten	Code	Indicatoren	Code	Aspecten	Code	Waarden		
0	FWA's	0	Temporele flexibiliteit	0	Bandbreedte	0	Het aantal uur per dag waartussen gewerkt kan worden.		
				1	Kernuren	0	De uren waarop een werknemer moet werken.		
				2	Flexuren	0	De uren waarop de werknemer vrij is in het bepalen of er wordt gewerkt of niet.		
				3	Gecomprimeerde werkweken	0	Minder dagen werken, door per dag meer uren te werken.		
				4	Flexibiliteit in wekelijks werkschema	0	Niet gewerkte uren op een andere dag inhalen.		
		1	Spatiale flexibiliteit	0	Thuiswerken	0	De mogelijkheid om thuis te werken.		
				1	Mobiel werken	0	Onderweg werken (hotel, trein, vliegtuig).		
				2	Satellietkantoor	0	Werken buiten het centrale kantoor, maar wel op een locatie van de eigen werkgever.		
		2	Kantoor flexibiliteit	0	Activiteit gerelateerd werken	0	Werken op een geschikte werkplek binnen het centrale kantoor die past bij de werkzaamheden.		
				1	Vlek	0	Aangewezen plekken voor het team.		
		1	Team cohesie	0	Sociale cohesie	0	Toewijding aan de groep	0	Aanwezigheid van vriendschappen binnen het team.
								1	Verbondenheid met de teamleden.
2	Identificeren met de teamleden.								
1	Communicatie					0	Informeel gesprekken hebben met de teamleden.		
						1	Mate van face-to-face-contact met de teamleden.		
						2	Mate van virtueel contact met de teamleden.		
2	Vertrouwen			0	Kunnen bouwen op de teamleden.				
				1	Persoonlijke gebeurtenissen delen met de teamleden.				
1	Taak cohesie			0	Toewijding aan de taak	0	Gedeelde doelen hebben met het team.		
						1	Aangetrokken tot de opdracht.		
						2	Samen verantwoordelijkheid nemen met de teamleden.		
				1	Communicatie	0	Mate van face-to-face-contact over werkgerelateerde zaken.		
		1	Mate van virtueel contact over werkgerelateerde zaken.						
		2	Mate van virtueel contact over werkgerelateerde zaken.						
2	Job Resources	0	Attitude en gebruik van collega's	0	Afspraken over temporele flexibiliteit	0	Afspreken met teamleden op welke uren/dagen wordt gewerkt.		
				1	Afspraken over spatiale flexibiliteit	0	Afspreken met teamleden waar er wordt gewerkt.		
				2	Meningen over FWA's	0	De kijk van collega's op FWA's.		
		1	Steun en aansturing van leidinggevende	0	Afspraken over temporele en spatiale flexibiliteit	0	De afspraken met de leidinggevende over het gebruik van FWA's.		
				1	Vrijheid en beperkingen in het bepalen waar en wanneer wordt gewerkt.				
				0	Het thuis en/of op een andere locatie werken wordt aangemoedigd.				
1	Stimuleren van temporele en spatiale flexibiliteit	1	Werktijden zelf indelen en/of parttime dagen op de drukke dagen op kantoor inplannen wordt aangemoedigd.						