



Uit het oog, uit het hart?

Onderzoek naar de invloed van het gebruik van flexibele arbeidsarrangementen op teamcohesie en het innovatief vermogen

UBR | Interim Coaching Gateway
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



Masterscriptie

Auteur: Hendrik Roelof (Roel) Harkema
Studentnummer: 460550

Opleiding: Master Bestuurskunde - Management van HR en Verandering
Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam
Collegejaar: 2016-2017

Scriptiebegeleider: Dr. Laura den Dulk
Tweede lezer: Dr. Koen Stapelbroek

Onderzoeksorganisatie: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk (UBR)
Interim, Coaching & Gateway (ICG)

Stagebegeleider: Jip Op den Kamp

Datum: 18 augustus 2017

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek naar de invloed van flexibel werken op teamcohesie en het innovatief vermogen van teams. Deze scriptie is de afsluiting van mijn Master Bestuurskunde en daarmee ook het slotstuk van mijn studententijd. Na wat opstartproblemen heb ik officieel vier, maar uiteindelijk vijf maanden stage mogen lopen bij de afdeling Interim van Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk. Hoewel ik voor aanvang opzag tegen het schrijven van deze scriptie en het uitvoeren van het bijhorende onderzoek, vind ik het nu vooral jammer dat het zo snel voorbij is gegaan. Natuurlijk brengt het schrijven van een scriptie druk met zich mee, maar het is vooral een periode geweest waarin ik veel heb geleerd en waar ik met plezier op terugkijk.

Hoewel mijn naam onder het onderzoek staat, was dit stuk niet tot stand gekomen zonder de hulp en inzet van een aantal mensen. Als eerste wil ik mijn scriptiebegeleider Laura den Dulk bedanken voor het beantwoorden van al mijn vragen en het geven van duidelijke en constructieve feedback. Daarnaast wil ik mijn studiegenoot en collega-stagiair Renée bedanken voor haar altijd eerlijke en scherpe terugkoppeling, onze samenwerking, maar boven alles je gezelligheid en vriendschap. Ook wil ik Koen Stapelbroek als tweede lezer bedanken voor zijn kritische blik, waardoor ik mijn scriptie heb kunnen aanscherpen en verbeteren.

Vanuit UBR wil ik Jip Op den Kamp bedanken voor zijn dynamische, af en toe strenge, maar vooral waardevolle begeleiding. Zonder zijn input en hulp had ik dit onderzoek niet kunnen uitvoeren. Ook Peter Blokhuis wil ik bedanken voor de mogelijkheid die hij mij heeft gegeven. Dank aan Rutger Stelwegen en Sacha Fokker voor de zinvolle gesprekken tijdens onze pauzemomentjes. Sharda Sewnath en Alice de Haan van Intercoach wil ik bedanken voor hun collegialiteit, en Karin Verhoeckx en Ineke van Maurik voor hun hulp bij het wegwijs geraken binnen UBR.

Afsluitend wil ik Patricia bedanken voor het beperken van mijn reistijd en de vele gezellige ritjes van en naar Den Haag, Liam voor het zijn van een motivator, steunpilaar en afleiding gedurende mijn master, en als laatste en belangrijkste, mijn ouders en zus voor hun aanwezigheid en onvoorwaardelijke steun gedurende mijn hele studententijd.

Veel plezier met het lezen van mijn scriptie.

Roel (H.R.) Harkema

Management Samenvatting

Aanleiding

Het gebruik van flexibele arbeidsarrangementen (FAA's) is een veelbesproken onderwerp binnen organisaties, zo ook binnen de Rijksoverheid waar zij zijn geïntroduceerd onder de gezamenlijke noemer Tijd-, Plaats-, en Apparaatonafhankelijk werken (TPAW). Op teamniveau kan het gebruik van FAA's resulteren in een verspreiding van teamleden, zowel door tijd als door plaats. Hierdoor is het mogelijk dat teamleden elkaar minder frequent zien of tegenkomen. Centraal in dit onderzoek staat de vraag of dit invloed heeft op de cohesie tussen teamleden, zowel op relationeel vlak als in de uitvoering van teamtaken. Daarnaast laat recent onderzoek zien dat de verspreiding van teamleden kan zorgen voor een vermindering van het innovatief vermogen. De doelstelling van dit onderzoek is inzicht te verkrijgen in de mate van spreiding die wordt veroorzaakt door het gebruik van FAA's, de invloed van verspreiding van teamleden op teamcohesie en het innovatief vermogen van teams, en de verklaringen die hierachter zitten. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook:

“Op welke manier heeft de verspreiding van teamleden door de invoering van flexibele arbeidsarrangementen invloed op de teamcohesie en het innovatief vermogen van teams bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en hoe kan deze relatie verklaard worden?”

Theoretisch kader

De beantwoording van de hoofdvraag begint bij het uiteenzetten van de centrale concepten en de reeds bekende theoretische verbanden tussen de variabelen. In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen temporele flexibiliteit, het uitvoeren van werkzaamheden buiten de traditionele werktijden, spatiale flexibiliteit, het uitvoeren van werkzaamheden op andere plaatsen dan het centrale kantoor, en kantoorflexibiliteit, waarbij de werknemer geen eigen werkplek heeft, maar een werkplek uitzoekt die op dat moment uitsluit op de voorkeuren en werkzaamheden. Temporele flexibiliteit kan zorgen voor een verspreiding van teamleden in tijd, en spatiale en kantoorflexibiliteit resulteren vooral in geografische spreiding.

Het concept teamcohesie wordt in dit onderzoek gesplitst in sociale cohesie, de toewijding aan personen, en taakcohesie, de toewijding aan teamtaken. Verspreide teamleden maken veelal gebruik van virtuele communicatiemiddelen, zoals de mail. Eerder onderzoek laat zien dat virtuele middelen de communicatiestroom kunnen formaliseren. Dit in combinatie met een afname van het onderlinge contact door spreiding, kan ervoor zorgen dat teamleden onderling minder sociale en professionele informatie delen. Het delen van informatie is van belang bij het formuleren van een gedeelde identiteit en gezamenlijke doelstellingen, die het uitvoeren van teamtaken op afstand ondersteunen, en bijdragen aan het verbonden blijven met het team ongeacht de plaats of het moment waarop

gewerkt wordt. In de publieke sector zijn teamdoelstellingen minder eenvoudig kwantificeerbaar, zoals dat in de private sector wel gebeurt doormiddel van bijvoorbeeld winstcijfers, waardoor een duidelijke formulering van essentieel belang is. Publieke waarden kunnen een basis vormen voor de gedeelde identiteit van een team, alhoewel teamleden door de diversiteit in publieke waarden sterk van elkaar kunnen verschillen op dit vlak. De afname van face-to-face momenten door spreiding kan tevens invloed hebben op het sociale en professionele vertrouwen. Onderzoek heeft laten zien dat vertrouwen wordt opgebouwd aan de hand van eerdere ervaringen die teamleden delen. Naarmate zij elkaar door spreiding minder regelmatig zien, komen deze momenten minder regelmatig voor. Ongeacht de mate van spreiding blijven *face-to-face* besprekingen voor teams van belang, omdat de kwaliteit en intensiteit van communicatie tijdens deze besprekingen hoger ligt dan wanneer virtueel wordt overlegd.

In de publieke sector ligt de focus van innovatie op de interne processen en dienstinnovatie, omdat de sector wordt gekenmerkt door dienstverlening en niet het produceren van goederen. Het gebruik van kantoorflexibiliteit, en ook gedeeltelijk spatiale flexibiliteit, kan een positieve invloed hebben op het innovatief vermogen, omdat de nieuwe omgeving waarin medewerkers belanden, kan zorgen voor nieuwe contacten en nieuwe inzichten. Aan de andere kant zorgt spreiding voor een afname van de mogelijkheid tot samenwerking, sparren en brainstormen die nodig worden geacht om tot innovatie te komen. De invloed die de verspreiding van teamleden heeft op teamcohesie kan ook invloed hebben op het innovatief vermogen, omdat spreiding zorgt voor een verslechtering van de kennisdeling, terwijl dit een positieve invloed heeft op het innovatief vermogen.

Methoden

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Data is verzameld middels semigestructureerde interviews, waarbij de respondent de vrijheid had diep in te gaan op de verschillende onderwerpen. De interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd. Op voorhand is op basis van de theorie een coderingsschema opgesteld, waarna middels een proces van open coderen andere relevante thema's zijn geïdentificeerd en gecategoriseerd. Via een proces van back-and-forth coding zijn transcripten meermaals gecodeerd met het doel zoveel mogelijk patronen en gegevens uit de data te halen. De onderzoekspopulatie is samengesteld met de mogelijkheid tot vergelijking als uitgangspunt. Dit heeft geresulteerd in een diverse onderzoekspopulatie bestaande uit een zestal teams, die onder te verdelen zijn in drie gradaties van spreiding. Binnen ieder team zijn verschillende leden geïnterviewd, met als doel een evenwichtig beeld van het betreffende team te verkrijgen.

Conclusies

In de analyse is naar voren gekomen dat het gebruik van FAA's zorgt voor een verspreiding van teamleden, zowel door tijd als door plaats. Geografische spreiding wordt echter ook veroorzaakt door het type werkzaamheden dat wordt uitgevoerd, waardoor de invloed die spreiding op teamcohesie en het innovatief vermogen heeft niet uitsluitend wordt veroorzaakt door FAA's. Er is een directe invloed van spreiding op teamcohesie gevonden, vooral doordat teamgenoten in mindere mate face-to-face contact hebben naarmate zij meer verspreid gaan werken. Persoonlijke en professionele relaties kunnen het beste face-to-face worden opgebouwd, ook omdat face-to-face meer diepgang mogelijk is, miscommunicatie minder voorkomt, en emoties beter kunnen worden geuit. Een ander voordeel is dat teamleden, wanneer zij een werkvloer delen, meer spontaan contact hebben, waardoor meer uitwisseling van sociale en professionele informatie plaatsheeft, en meer momenten voorkomen waarop zij elkaar kunnen leren kennen, wat positief bijdraagt aan het onderling vertrouwen. Teamleden van verspreide teams ervaren wel dat virtuele communicatiemiddelen essentieel zijn voor het onderhouden van sociale en professionele relaties. Voor alle teams zijn het hebben van een gedeelde identiteit en gezamenlijke doelstellingen van belang voor de verbondenheid tussen teamleden. Alhoewel de uitvoerende teams kostendekkend moeten zijn, wordt deze doelstelling als te plat ervaren om teamleden te binden. Binnen één van de onderzochte teams zijn publieke waarden en belangrijk onderdeel van de gedeelde identiteit.

Gevonden is dat spreiding een directe invloed heeft op het innovatief vermogen doordat minder eenvoudig een beroep gedaan kan worden op de meedenk- en meewerkkracht van teamgenoten op afstand. Het vertrouwen dat leidinggevende uitstralen door teamleden op afstand te laten werken kan een positieve invloed hebben. Informatiedeling wordt van belang geacht om te kunnen innoveren, en dit neemt af doordat verspreid onderlinge relaties en vertrouwen moeilijker tot stand komen en teamleden minder eenvoudig delen met mensen die zij nog niet kennen. De veronderstelde positieve invloed van kantoorflexibiliteit op het innovatief vermogen is niet gevonden. Een andere belangrijke factor die is gevonden die geen verband houdt met spreiding en ook geen onderdeel uitmaakt van het conceptueel model is werkdruk. Hierdoor hebben teamleden geen tijd om innoverend te zijn en teamgenoten hebben geen tijd om innovatieve ideeën te ondersteunen.

Gevonden is dat faciliterend leiderschap een positieve invloed heeft op zowel teamcohesie als het innovatief vermogen, doordat dit type leiderschap de ruimte en het vertrouwen geeft welke nodig is voor innovatie, maar ook de structuur biedt die nodig is om verbondenheid te voelen met de taken de leden van het team.

Aanbevelingen

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn beleidsaanbevelingen opgesteld die bijdragen aan het behoudt van cohesie en innovatief vermogen in zowel verspreide als niet verspreide teams.

Aanbeveling 1

Besteed tijd en aandacht aan het formuleren van de gedeelde identiteit en de gezamenlijke doelstellingen van een team of afdeling. Goed geformuleerd kunnen teamleden hieraan hun werkzaamheden en gedragingen richting de externe omgeving toetsen, ongeacht waar en wanneer gewerkt wordt.

Aanbeveling 2

Zorg ervoor dat het team regelmatig face-to-face samenkomt, omdat face-to-face communicatie meer ruimte is voor diepgang, welke bijdraagt aan het opbouwen en onderhouden van sociale en professionele relaties, en het ontstaan van innovatieve ideeën.

Aanbeveling 3

Creëer een sterke basis voordat samenwerkingsverbanden op afstand worden aangegaan, omdat voor het samenwerken op afstand vertrouwen in elkaars kennen en kunnen nodig is, en vertrouwen veelal gebaseerd is op eerdere ervaringen en een goede relatie.

Aanbeveling 4

Maak teamleden bewust van de voor- en nadelen van virtuele communicatiemiddelen. Hierdoor kan miscommunicatie en irritatie worden voorkomen, en kan het maximale uit de beschikbare middelen worden gehaald ter bevordering sociale cohesie en taakcohesie op afstand.

Inhoudsopgave

Voorwoord	III
Management Samenvatting.....	IV
1. Inleiding.....	1
1.1 Aanleiding.....	1
1.2 Probleemstelling.....	4
1.2.1 Hoofdvraag	4
1.2.2 Deelvragen	5
1.3 Relevantie.....	6
1.3.1 Wetenschappelijk relevantie	6
1.3.2 Maatschappelijke relevantie.....	7
1.4 Opbouw	8
2. Theoretisch Kader	9
2.1 Flexibele arbeidsarrangementen.....	9
2.1.1 Temporele flexibiliteit.....	9
2.1.2 Spatiale flexibiliteit	10
2.1.3 Kantoorflexibiliteit	11
2.2 Teamcohesie en het innovatief vermogen van teams	12
2.2.1 Teamcohesie	13
2.2.2 Cohesie in verspreide teams.....	14
2.2.3 Spreiding, teamcohesie en innovatief vermogen	16
2.3 Conclusie en Conceptueel Model.....	17
2.3.1 Conclusie: beantwoording eerste deelvraag	18
2.3.2 Conceptueel Model.....	19
3. Methodologie	20
3.1 Onderzoeksdesign	20
3.2 Casus en onderzoekspopulatie.....	21
3.2.1 Casusomschrijving.....	21
3.2.2 Onderzoekspopulatie.....	21
3.3 Datacollectie.....	22
3.3.1 Kwalitatieve operationalisering	22
3.3.2 Ethische overwegingen	25
3.4 Data analyse	25
3.5 Kwaliteit van het onderzoek.....	26
3.5.1 Validiteit.....	26
3.5.2 Betrouwbaarheid	26
3.6 Conclusie	27

4. Resultaten	28
4.1 Flexibele arbeidsarrangementen binnen het Rijk	28
4.1.1 De formele flexibele arbeidsarrangementen binnen het Rijk.....	28
4.1.2 Het gebruik van flexibele arbeidsarrangementen	30
4.1.3 Beantwoording tweede deelvraag: gebruik, voorkeuren en spreiding	32
4.2 Teamcohesie.....	33
4.2.1 De ervaren teamcohesie in niet verspreide teams	34
4.2.2 De ervaren teamcohesie in gemiddeld verspreide teams	34
4.2.3 De ervaren teamcohesie in verspreide teams	36
4.2.4 Samenvatting: de belangrijkste verschillen en overeenkomsten	37
4.3 Innovatief vermogen	38
4.3.1 De rol die innovatie speelt	38
4.3.2 Hoe innovatief vermogen tot stand komt	39
4.3.3 Samenvatting: hoe tot innovatie wordt gekomen	40
4.4 Conclusie: aanleidingen tot diepgang	40
5. Analyse.....	41
5.1 De invloed van spreiding van teamleden op sociale cohesie.....	41
5.1.1 Onderlinge persoonlijke relaties	41
5.1.2 Sociale communicatie	43
5.1.3 Het delen van sociale informatie	44
5.1.4 Sociaal vertrouwen	45
5.1.5 Samenvatting: de invloed van spreiding op sociale cohesie.....	45
5.2 De invloed van spreiding van teamleden op taakcohesie	46
5.2.1 Toewijding aan inhoud en de manier van werken.....	47
5.2.2 Samenwerking	48
5.2.3 Het belang van gedeelde identiteit en gezamenlijke doelstellingen	50
5.2.4 Samenvatting: introductie van een paradox.....	51
5.3 De invloed van spreiding van teamleden op het innovatief vermogen	52
5.3.1 Tijd om te kunnen innoveren.....	52
5.3.2 Vertrouwen als belangrijke basis	53
5.3.3 Samenvatting: spreiding, cohesie, en werkdruk.....	54
5.4 De rol van een leidinggevende	55
5.4.1 De invloed van leiderschap op teamcohesie	55
5.4.2 De invloed van leiderschap op innovatief vermogen	56
5.4.3 Samenvatting: het belang van faciliterend leiderschap.....	56
5.5 Conclusie: beantwoording deelvragen drie, vier en vijf.....	57

6. Conclusie, discussie & aanbevelingen	59
6.1 Beantwoording hoofdvraag.....	59
6.2 Discussie	60
6.3 Reflectie en suggesties voor verder onderzoek	62
6.4 Beleidsaanbevelingen.....	64
Literatuur	66
BIJLAGE 1. Populatie overzicht.....	72
BIJLAGE 2. Interviewvragen.....	73
BIJLAGE 3. Uitnodigingsmail.....	75
BIJLAGE 4. Mail met transcript.....	76

We are seekers of the truth, we are not its possessors

Karl Popper

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Het flexibiliseren van de werkomgeving is een veelbesproken onderwerp binnen organisaties, en heeft in de afgelopen decennia veel aandacht gekregen binnen de wetenschappelijke literatuur (voor reviews: Allen et al., 2015; Gajendran & Harrison, 2007). Flexibilisering krijgt onder andere vorm door de implementatie van flexibele arbeidsarrangementen (FAA's), waarbij werknemers in staat worden gesteld om tot op zekere hoogte af te wijken van de traditionele manieren van werken (Lewis, 2003). Een belangrijke oorzaak van de flexibilisering is de opeenvolging van revoluties in de informatie- en communicatietechnologie (ICT), welke het mogelijk maken tijd en plaats van taak te scheiden (Harrison, Johns, & Martocchio, 2000). Dit resulteert in temporele flexibiliteit, het uitvoeren van werkzaamheden buiten de traditionele werktijden (Tietze & Musson, 2002), en spatiale flexibiliteit, het uitvoeren van werkzaamheden op andere plaatsen dan het centrale kantoor (Thompson, Payne, & Taylor, 2015). Daar kan tevens kantoorflexibiliteit aan toegevoegd worden, waarbij de werknemer geen eigen werkplek heeft, maar een werkplek uitzoekt die op dat moment aansluit op de voorkeuren en werkzaamheden (De Been & Beijer, 2014). Instrumenten die in dit kader worden ingezet zijn respectievelijk flexibele werktijden (e.g. Shockley & Allen, 2007), telewerken (e.g. Allen et al., 2015), en activiteit-gerelateerd werken (e.g. Van der Kleij, Kuipers, & Verbiest, 2015). Steeds meer organisaties maken gebruik van één of meer FAA's, waarbij opgemerkt moet worden dat de publieke sector, en ook het onderzoek in deze organisatiecontext, hierin achterblijft (Burbach & Day, 2014). In Nederland is hier verandering in gekomen door de Rijksbrede invoering van FAA's in de vorm van Tijd-, Plaats-, en Apparaatonafhankelijk werken (TPAW), mede dankzij de verscheidenheid aan positieve effecten die aan FAA's worden toegeschreven (Pomp, Klapwijk, Haverkamp, & Smit, 2016). Voorbeelden van deze positieve effecten zijn een vermindering van stress door een betere werk-privé balans (Gajendran & Harrison, 2007), meer autonomie in de uitvoering van werkzaamheden (Fonner & Roloff, 2010), kostenbesparing voor de organisatie (Day & Burbach, 2011), en een hogere baantevredenheid (Fonner & Roloff, 2010). Daarentegen worden ook negatieve gevolgen gevonden. Zo kunnen teamleden die veel buiten het centrale kantoor werken een bepaalde mate van sociale isolatie ondervinden, door een gebrek aan *face-to-face* communicatie en het missen van sociale interactie met collega's (Golden, Veiga, & Dino, 2008). Dit houdt direct verband met de verspreiding van teamleden als gevolg van FAA's (Hinds & Mortensen, 2005). In alle gevallen kan de implementatie van FAA-beleid leiden tot een toename van virtuele communicatie en samenwerking, en een afname van *face-to-face* contact tussen collega's (Kratzer, Leenders, & Van Engelen, 2005). Het gebruik van virtuele communicatie kan de aanwezigheid van sociale signalen verminderen, waardoor de sociale context minder zichtbaar wordt, en mensen zich minder bewust

Inleiding

zijn van de persoonlijke interactie (Siegel, Dubrovsky, Kiesler, & McGuire, 1986). Dit resulteert in de formalisatie van de onderlinge communicatie, hetgeen een negatief effect kan hebben op teamcohesie (Hinds & Bailey, 2003). Teamcohesie is echter meer dan dat. Het gaat ook over toewijding aan team en taak, onderling vertrouwen, gezamenlijke doelstellingen, gedeelde identiteit, en het delen van informatie, met als doel het team en het individu te ontwikkelen en te verbeteren (Noorderhaven & Harzing, 2009). Al deze processen hebben invloed op het functioneren van teams. Kennisdeling is bijvoorbeeld de activiteit waarbij individuen wederkerig hun kennis delen, en in het proces nieuwe kennis creëren (De Vries, Van den Hooff, & De Ridder, 2006). Kennisdeling is essentieel op de weg naar innovatie, en heeft een positief effect op de snelheid waarin innovaties elkaar opvolgen en de kwaliteit van de innovaties (Wang & Wang, 2012). In de publieke sector kan innovatie leiden tot een verbetering van diensten en het probleemoplossend vermogen (Damanpour & Schneider, 2009). Beredeneerd kan worden dat de spreiding van teamleden door het gebruik van FAA's middels de invloed die het gebruik heeft op teamcohesie, invloed heeft op het innovatief vermogen van teams. De doelstelling van dit onderzoek is dan ook inzicht te verkrijgen in deze relaties binnen de meer bureaucratische context van de Rijksoverheid.

Teamcohesie houdt verband met de samenhang van een team en deze samenhang kan onder druk komen te staan wanneer leden van een team elkaar niet fysiek zien op de werkvloer (Hinds & Mortensen, 2005). Deze schijnbare onzichtbaarheid is vooral aanwezig wanneer werknemers telewerken: een alternatieve manier van werken, waarbij medewerkers een deel van hun werktijd op een andere locatie dan de centrale werkplek spenderen (Allen, Golden, & Shockley, 2015). Daarnaast kunnen collega's elkaar ook minder treffen op de centrale werkplek wanneer zij andere tijden werken, doordat men gebruik maakt van flextijd (Tietze & Musson, 2002), of doordat men geen vaste werkplek heeft in het flexibele kantoor (Van der Kleij, Kuipers, & Verbiest, 2015). Hierdoor ontstaan verspreide teams. Dit in tegenstelling tot traditionele teams, die op één locatie in vaste samenstelling samenwerken (Cohen & Bailey, 1997). De scheiding tussen traditionele teams en verspreide teams is niet zo scherp, en beide vormen dan ook de uitersten op een continuüm met daartussen een verscheidenheid aan hybride vormen (Hoch & Kozlowski, 2014). Dit blijkt ook uit een meer recente definiëring van organisatie teams door Kozlowski en Bell (2013), welke stellen dat organisatie teams een kleine groep zijn, bestaande uit twee of meer onderling afhankelijke individuen, die *face-to-face* of virtueel samenwerken om relevante organisatietaken uit te voeren, en gezamenlijk de verantwoordelijkheid dragen voor de uitkomsten van hun inspanningen (Kozlowski & Bell, 2013). De plaats van een team op het continuüm wordt bepaald door de mate waarin teamleden geografisch en door tijd zijn verspreid en de mate waarin gebruik wordt gemaakt van virtuele communicatiemiddelen (Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015).

Inleiding

Teamcohesie speelt voor de samenwerking binnen een team een essentiële rol en wordt veelal verdeeld in sociale cohesie en taakcohesie. Sociale cohesie binnen teams wordt gedefinieerd als de mate waarin teamleden zich aangetrokken voelen tot het team door de relaties die men heeft met andere teamleden, en taakcohesie refereert aan de mate waarin iemand zich aangetrokken voelt tot de gezamenlijke taken van het team (Carless & De Paola, 2000). Beiden worden ondersteund door formele en informele communicatie. Sociale cohesie wordt meer in verband gebracht met informele communicatie, omdat het gaat om spontane interactie waarbij onderwerpen afwijken van de taken van het team (Cousins, Handfield, Lawson, & Petersen, 2006). Formele communicatie richt zich daarentegen op geplande en taakspecifieke interactie, waardoor het meer van toepassing is op taakcohesie (Van Vianen & De Dreu, 2001). Verspreide teams maken veel gebruik van informatie- en communicatietechnologieën om op afstand met elkaar te kunnen communiceren. Alhoewel deze technologieën zich constant verbeteren, formaliseert deze virtualisering de communicatie (Sarbaugh-Thompson & Feldman, 1998). Dit terwijl informele communicatie binnen verspreide teams kan compenseren voor het gebrek aan betekenis, welke wordt gecreëerd door de tussenkomst van technologieën in het communicatieproces (Zack, 1993). Het is voor verspreide teams dan ook van belang alle relevante informatie te delen, zodat een gedeelde context ontstaat en teamleden blijven werken aan het realiseren van het gezamenlijke doel (Lin, Standing, & Liu, 2008). Daarnaast helpt het delen van informatie bij het opbouwen van vertrouwen in elkaars kennen en kunnen, alsmede het vormen van een gedeelde identiteit (Gillam & Oppenheim, 2006). Het opbouwen van vertrouwen binnen verspreide teams wordt als grote uitdaging beschouwd (e.g. Marlow, Lacerenza, & Salas, 2017), omdat vertrouwen vaak gebaseerd is op eerdere ervaringen en direct *face-to-face* contact, wat in mindere mate aanwezig is binnen verspreide teams (Greenberg, Greenberg, & Antonucci, 2007). Over de breedte worden *face-to-face* besprekingen dan ook gezien als goed middel om vertrouwen en informele relaties op te bouwen, zowel op taakniveau als op relationeel niveau (e.g. Marlow, Lacerenza, & Salas, 2017). Deze besprekingen laten de ruimte voor een hoge kwaliteit van communicatie, met veel interactie en informeel contact, waardoor de interactie verder reikt dan de oppervlakte (Cramton, 2001).

In het voorgaande is naar voren gekomen dat de invoering van FAA's in verband kan worden gebracht met een verhoging van de productiviteit, maar dat de teamcohesie hier potentieel onder leidt. Daarnaast laat recent onderzoek zien dat de verspreiding van teams kan zorgen voor een vermindering van het innovatief vermogen, mede door de vermindering van het terloopse contact (Gallup, 2017). Een brede empirische basis voor deze assumptie ontbreekt echter nog. Wel is in de praktijk te zien dat organisaties die voor een groot deel afhankelijk zijn van innovatie, zoals techgiganten IBM en Yahoo!, hun personeel terughalen naar het kantoor, met als argumentatie dat

Inleiding

innovatie voor hen belangrijker is dan productiviteit (Kessler, 2017). Een wetenschappelijke basis voor deze assumptie kan gevonden worden in de hoek van teamcohesie. Een voorbeeld hiervan is de eerder genoemde formalisatie van de communicatie die wordt ingegeven door de virtualisering. Teamleden krijgen hierdoor minder de mogelijkheid te sparren of brainstormen met collega's over problemen en processen, hetgeen het innovatief vermogen doet afnemen (Kamasak & Bulutlar, 2010). Ook de kennisdeling kan verminderen wanneer teams verspreid werken, terwijl het delen van vaardigheden en ervaringen bijdraagt aan het innovatief vermogen van teams (Wang & Wang, 2012). Het ophalen, brengen en toevertrouwen van kennis kan alleen wanneer men actief in overleg treedt met collega's (Kamasak & Bulutlar, 2010). Deze samenwerking kan ook virtueel plaatsvinden, maar de laagdrempeligheid van het treffen van een collega terwijl koffie gehaald wordt, kan maar moeilijk worden vervangen (Ebrahim, Ahmed, & Taha, 2009).

1.2 Probleemstelling

Flexibiliteit van de arbeidsomstandigheden, dus het afstand nemen van de traditionele manier van werken, is onderdeel van wat in de volksmond Het Nieuwe Werken (HNW) wordt genoemd (Pomp, Klapwijk, Haverkamp, & Smit, 2016). Binnen de Rijksoverheid worden in het kader van HNW verschillende FAA's geïmplementeerd onder de gezamenlijke noemer Tijd-, Plaats-, en Apparaatonaafhankelijk werken (TPAW), waarbij ingezet wordt op zowel temporale als spatiale flexibiliteit (Bijlsma, Janssen, De Koning, & Schlechter, 2011). Kantoorflexibiliteit is vooral te koppelen aan activiteit-gerelateerd werken, hetgeen in de praktijk wordt gebracht binnen 'Het Nieuwe Rijkskantoor' (Van Daelen, 2013). Het doel van dit onderzoek is, zoals eerder gezegd, het nader inzicht krijgen in de invloed die de verspreiding van teamleden door het gebruik van FAA's heeft op de teamcohesie en het innovatief vermogen van teams binnen de publieke sector. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties leent zich uitstekend voor dit onderzoek, daar een Rijksorganisatie per definitie tot de publieke sector behoort, en binnen de organisatie in veelvoud gebruik wordt gemaakt van zowel TPAW als activiteit-gerelateerd werken.

1.2.1 Hoofdvraag

De doelstelling wordt bereikt door te kijken naar de mate waarin FAA's gebruikt worden binnen teams, de invloed van de spreiding van teamleden op teamcohesie en het innovatief vermogen van teams, en de verklaringen die hierachter zitten. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook:

“Op welke manier heeft de verspreiding van teamleden door de invoering van flexibele arbeidsarrangementen invloed op de teamcohesie en het innovatief vermogen van teams bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en hoe kan deze relatie verklaard worden?”

1.2.2 Deelvragen

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn verschillende deelvragen opgesteld. De eerste deelvraag heeft een theoretische grondslag, de tweede tot en met de vierde een meer beschrijvende, de vijfde een verklarende, de laatste een concluderende. Hiermee wordt structuur gegeven aan het onderzoek, zowel voor de onderzoeker als voor de lezer.

1. *Wat is binnen de literatuur bekend over de invloed van verspreiding van teamleden door het gebruik van FAA's op teamcohesie en het innovatief vermogen?*

De eerste deelvraag richt zich op de bestaande literatuur over FAA's, teamcohesie, en innovatief vermogen, evenals de daaraan gerelateerde concepten. Speciale aandacht wordt gegeven aan de literatuur over de invloed van de spreiding van teamleden op teamcohesie en het innovatief vermogen van teams. Daarnaast wordt gekeken naar de bestaande theoretische verbanden tussen teamcohesie en het innovatief vermogen van teams.

2. *Hoe worden flexibele arbeidsarrangementen gebruikt door de leden van teams en in welke mate zorgt dit voor de verspreiding van teamleden?*

De tweede deelvraag richt zich op het gebruik van FAA's en de mate van spreiding die hierdoor wordt veroorzaakt. Bij het beantwoorden van deze deelvraag wordt een onderscheid gemaakt tussen de verschillende typen FAA's. Door dit onderscheid wordt inzichtelijk gemaakt door welke FAA's verspreiding van teamleden wordt veroorzaakt.

3. *Wat is de invloed van de verspreiding van teamleden op de teamcohesie?*

De derde deelvraag gaat in op de eventuele invloed die de verspreiding van teamleden door het gebruik van FAA's heeft op teamcohesie. Hierbij wordt een onderscheidt gemaakt tussen sociale cohesie en taakcohesie, zodat inzichtelijk gemaakt waarop spreiding van invloed is.

4. *Wat is de invloed van de verspreiding van teamleden op het innovatief vermogen van teams en welke rol speelt teamcohesie hierbij?*

De vierde deelvraag gaat in op de directe invloed die de verspreiding van teamleden door het gebruik van FAA's op het innovatief vermogen kan hebben, alsmede de rol die teamcohesie hierin heeft. Ook bij het beantwoorden van deze deelvraag zal onderscheid gemaakt worden tussen sociale cohesie en taakcohesie, om inzichtelijk te kunnen maken waar de invloed op gebaseerd is.

Inleiding

5. *Hoe kunnen de relaties tussen de verschillende variabelen worden verklaard?*

De vijfde deelvraag heeft een verklarend karakter, waarbij aan de hand van de resultaten gezocht wordt naar een verklaring voor de gevonden verschijnselen. Bij het beantwoorden van deze vraag wordt getracht empirisch bewijs te leveren ter bevestiging, ontkenning, of uitbreiding van bestaande theoretische inzichten.

6. *Welke aanbevelingen kunnen gedaan worden aan de hand van de resultaten van dit onderzoek?*

De beantwoording van de zesde en laatste deelvraag heeft tot doel praktische aanbevelingen op te stellen. Deze aanbevelingen worden gebaseerd op de empirische bevindingen van het onderzoek en hebben tot doel de organisatie te adviseren in toekomstig beleid.

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijk relevantie

Zoals eerder benoemt, richt bestaand onderzoek naar FAA's zich primair op de private sector (Allen, Golden, & Shockley, 2015), alhoewel enig onderzoek zich tevens focust op de invloed van FAA's binnen verschillende organisatiecontexten, zoals het onderzoek van Burbach en Day (2014) die stellen dat verschillen bestaan in de uitwerkingen van telewerken tussen de publieke en de private sector. Dit en vergelijkbaar onderzoek richt zich echter voornamelijk op de Angelsaksische landen, waar het implementeren van praktijken uit de private sector al enige decennia gaande is. West-Europese landen lopen hierin achter, en hebben daarmee een meer traditionele kijk op organisaties (Taskin & Edwards, 2007). De focus op de private sector geldt tevens voor onderzoek naar verspreide teams, dat zich hoofdzakelijk richt op virtualiteit, globalisatie, en uitkomsten, waarbij veelal voorbij gegaan wordt aan organisatiecontext (Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015).

De link tussen spreiding en teamcohesie wordt in de literatuur wel gemaakt, maar richt zich voornamelijk op de invloed die spreiding heeft op teamconflict (e.g. Hinds & Mortensen, 2005). De grootste bijdrage die dit onderzoek levert, heeft betrekking op de invloed die de verspreiding van teamleden heeft op het innovatief vermogen van teams, al dan niet via de invloed van spreiding op teamcohesie. Het onderzoeksveld naar de invloed van losse constructen van teamcohesie, zoals kennisdeling, op innovatief vermogen is rijk, maar de empirische basis voor de invloed van spreiding op innovatief vermogen is schaars. Enig onderzoek hiernaar (e.g. Gallup, 2017) wijst uit dat spreiding een negatieve invloed heeft op het innovatief vermogen van teams, maar de bewijslast laat nog te wensen over. Door meer inzicht te verkrijgen in deze relatie, kan bijgedragen worden aan de beantwoording van de vraag of en in welke mate organisaties de afweging moeten maken tussen productiviteit en innovatief vermogen.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek heeft tevens tot doel een meer praktische bijdrage te leveren, door inzicht te verschaffen in welke FAA's kunnen worden toegepast binnen publieke organisaties. In tegenstelling tot de meeste Angelsaksische landen hebben West-Europese landen een achterstand op de private sector wanneer het gaat om het implementeren van bijvoorbeeld telewerken (Taskin & Edwards, 2007). Een consequentie hiervan is dat relatief weinig praktische informatie beschikbaar is over de invloed van flexibele arbeidsomstandigheden binnen een bureaucratische context. De resultaten van dit onderzoek kunnen gebruikt worden om eventuele onduidelijkheden weg te nemen voor beleidsmaker, leidinggevend, en individuele organisatie- en teamleden. Beleidsmakers kunnen bijvoorbeeld gewezen worden op welke instrumenten wel of juist niet effectief zijn binnen een bureaucratische context. Wanneer nodig, kan bestaand beleid hierop worden aangepast, en kunnen toekomstige beleidskeuzes aan de hand van deze informatie meer weloverwogen worden gemaakt.

Ook kunnen de uitkomsten van dit onderzoek gebruikt worden om aanbevelingen te formuleren met betrekking tot teamcohesie, innovatief vermogen en het gebruik van FAA's. De onderzochte organisatie denkt dat de teamcohesie en het innovatief vermogen van teams zal leiden onder de verspreiding van teamleden wanneer gewerkt wordt volgens de principes van TPAW. De resultaten van dit onderzoek kunnen inzichtelijk maken of deze aannames, gedeeltelijk of geheel, juist zijn. Vervolgens kunnen aan de hand van de bevindingen aanbevelingen worden opgesteld ten behoeve van teamcohesie en het innovatief vermogen. Gecombineerd kan dit gebruikt worden om andere organisatiedelen te overtuigen van het gebruik van TPAW, alsmede hen de handvatten bieden om het organisatiebeleid succesvol te implementeren.

Daarnaast is een goed functionerende overheid van essentieel belang voor een land, zeker wanneer maatschappelijk problemen steeds complexer worden, gesneden moet worden in publieke uitgaven, en de maatschappij zelf steeds meer divers en veeleisender wordt (Pomp, Klapwijk, Haverkamp, & Smit, 2016). Beleid zoals TPAW, dat voortkomt uit de principes van Het Nieuwe Werken, moet een significante bijdrage leveren in het omgaan met deze brede maatschappelijke uitdagingen. Door het kritisch analyseren van een deel van dit beleid kunnen uitspraken gedaan worden over de efficiëntie en de effectiviteit van het beleid. Dit zal betrokken en verantwoordelijke partijen terugkoppeling geven aan de hand waarvan zij het bestaande programma kunnen verbeteren.

1.4 Opbouw

De eerder genoemde deelvragen zullen in verschillende hoofdstukken van deze thesis worden beantwoord. In dit eerste hoofdstuk zijn het onderwerp, de onderzoeksvraag, en de doelstelling van het onderzoek geïntroduceerd, alsmede de wetenschappelijk en maatschappelijke relevantie. In het tweede hoofdstuk wordt de bestaande literatuur uiteengezet, waarbij verschillende theoretisch verbanden worden beargumenteerd en gebruikte concepten verder worden toegelicht. Aan de hand hiervan wordt een conceptueel model opgesteld. In het derde hoofdstuk staat de methodologie centraal, waarbij de kernconcepten worden geoperationaliseerd, en de gebruikte methoden en technieken worden toegelicht en verantwoord. Daarnaast zal aandacht worden besteed aan de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek. In hoofdstuk vier worden de resultaten beschreven, waarbij ingegaan wordt op de ervaren spreiding van teamleden, de ervaren sociale cohesie en taakcohesie, en het innovatief vermogen van teams. Het vijfde hoofdstuk bevat de analyse, waarbij de invloed die de spreiding van teamleden heeft op teamcohesie en het innovatief vermogen uiteen wordt gezet. Daarnaast worden de onderliggende verklaringen voor deze invloeden geïntroduceerd. In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk zes, staan de conclusies en aanbevelingen die naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek kunnen worden geformuleerd centraal, alsmede de discussie waarin de onderzoeksresultaten aan bestaande theoretische inzichten worden gekoppeld. Dit gebeurt aan de hand van de beantwoording van de hoofdvraag. Tevens wordt ingegaan op de implicaties van de uitkomsten van dit onderzoek. Deze zullen worden beschreven in een aantal gerichte aanbevelingen ten behoeve van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Ook zullen in het laatste hoofdstuk de beperkingen van dit onderzoek en suggesties voor toekomstig onderzoek worden aangedragen.

2. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader geïntroduceerd, waarin de variabelen die centraal staan in dit onderzoek verder worden. Dit heeft tot doel de grenzen van de variabelen aan te geven en te benoemen uit welke deelconcepten de variabelen bestaan. Ten tweede wordt ingegaan op theoretische verbanden tussen de variabelen. Dit geeft een lens waarmee naar de sociale werkelijkheid wordt gekeken ter ondersteuning van het beantwoorden van de hoofdvraag. Het hoofdstuk volgt de structuur van de hoofdvraag, en begonnen wordt met een uiteenzetting van de verschillende FAA's en de spreiding die kan ontstaan wanneer teamleden hier gebruik van maken. Vervolgens wordt ingegaan op beide afhankelijke variabelen, waarbij de concepten organisatieteams en teamcohesie worden toegelicht, met aansluitend een uiteenzetting van de reeds bekende verbanden tussen teamcohesie en de verspreiding van teamleden, waarbij tevens aandacht wordt gegeven aan de rol van de publieke context. Aansluitend wordt aandacht besteed aan de theoretisch inzichten die bestaan over de invloed die de verspreiding van teamleden op het innovatief vermogen van teams heeft en de rol die teamcohesie hierin kan spelen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvattende conclusie aan de hand waarvan het conceptueel model wordt opgesteld.

2.1 Flexibele arbeidsarrangementen

De onafhankelijke variabele in dit onderzoek is de verspreiding van teamleden door het gebruik van flexibele arbeidsarrangementen (FAA's). FAA's zijn een vorm van organisatiebeleid welke tot doel heeft werknemers de mogelijkheid te bieden om, in ieder geval gedeeltelijk, af te wijken van de traditionele manier van werken, door aan te passen waar, wanneer en hoelang gewerkt wordt (Lewis, 2003). In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen temporele flexibiliteit, spatiale flexibiliteit, en kantoorflexibiliteit. Deze drie vormen hebben met elkaar gemeen dat zij als gevolg kunnen hebben dat teamleden in afnemende mate op hetzelfde moment en op dezelfde plaats werkzaam zijn, waardoor geografisch en door tijd verspreide teams ontstaan. Om een duidelijk beeld te krijgen hoe de individuele FAA's gebruikt kunnen worden en op welke manier dit kan resulteren in de verspreiding van teamleden worden de verschillende vormen van flexibiliteit in de volgende drie paragrafen uiteengezet.

2.1.1 Temporele flexibiliteit

Temporele flexibiliteit geeft werknemers en werkgevers de mogelijkheid buiten de traditionele werktijden van negen tot vijf werkzaamheden uit te voeren (Tietze & Musson, 2002). Voor het slagen van deze flexibiliteit zijn beide partijen onder meer afhankelijk van de planbaarheid van de werkzaamheden, en of werknemers het gezette tempo kunnen volgen. De implementatie van werktijdflexibiliteit geeft aan de ene kant werknemers meer vrijheid en organisaties een groter aanpassingsvermogen (Reilly, 2001, p. 43), maar creëert anderzijds een coördinatievraagstuk waar

beide partijen een actieve rol in moeten spelen ten einde het gebruik te doen slagen (Golden, Sweet, & Chung, 2016). Werktijdflexibiliteit kan op verschillende manieren worden vormgegeven, waarbij ieder programma zijn eigen kenmerken heeft die aan de hand van de zeven punten van Golembiewski en Proehl (1978) gekwalificeerd kunnen worden. Het eerste meetpunt is de bandbreedte, de uren waartussen gewerkt mag worden; het tweede punt zijn de kernuren, de uren waarop iedereen aan het werk moet zijn; als derde punt worden de flexuren genoemd, de bandbreedte minus de kernuren; het vierde punt is de duur van de werkweek, de hoeveelheid uren die gewerkt moeten worden in een week; het vijfde punt is de speelruimte, het aantal uren dat men van de normale werkweek mag afwijken; het zesde punt is de mate van variabiliteit in werkschema's; en het zevende punt is de discretionaire ruimte van leidinggevende, welke het mogelijk maakt af te wijken van de formele regels en procedures (Golembiewski & Proehl, 1978). Werknemers kunnen ervoor kiezen meer uren per dag, maar minder dagen per week te werken in de vorm van een *compressed workweek*, alhoewel langere dagen een negatieve invloed kunnen hebben op prestaties, gezien een mens een beperkt aantal piekuren op een dag heeft (Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999). Temporele flexibiliteit kan een positieve invloed hebben op prestaties, omdat men het werkschema aanpast aan het biologisch ritme, waardoor gewerkt kan worden tijdens de natuurlijke piekuren (Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999). Ook kan temporele flexibiliteit een positieve invloed hebben op absentisme, in zoverre dat afwezigheid wordt verminderd doordat werknemers zelf kunnen bepalen of en wanneer eventueel gemiste uren ingehaald worden (Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999). Als laatste wordt een positief effect op baantevredenheid gevonden, door de toename in controle over het werkschema, hetgeen bijvoorbeeld zorgt voor een betere afstemming tussen werk en privé (Carlson, Grzywacz, & Kacmar, 2010).

2.1.2 Spatiale flexibiliteit

Spatiale flexibiliteit wordt binnen de literatuur door een verscheidenheid aan concepten geduid, waarvan de meest voorkomende *flexplace*, *telecommuting*, en telewerken zijn (Allen, Golden, & Shockley, 2015). Dit type FAA biedt werknemers en werkgevers flexibiliteit in waar gewerkt wordt (Shockley & Allen, 2007), waardoor werknemers gedeeltelijk of in zijn geheel hun werkzaamheden uitvoeren op een andere locatie dan het centrale hoofdkantoor (Allen, Golden, & Shockley, 2015). Communicatie en samenwerking wordt in veel gevallen gefaciliteerd door informatie- en communicatietechnologieën (ICT), waardoor virtuele samenwerking ontstaat (Gajendran & Harrison, 2007). In het huidige tijdsbestek geldt telewerken als instrument ter voorkoming van werk-privé conflict, doordat men meer de vrijheid krijgt zijn werkzaamheden in te delen op een manier die aansluit op de verschillende rollen die een werknemer heeft (Peters & den Dulk, 2003).

Een team dat gedeeltelijk of in zijn geheel bestaat uit telewerkers wordt, zoals eerder is aangehaald, een verspreid team genoemd (Cascio & Shurygailo, 2003). Verspreide teams worden gedefinieerd als een kleine tijdelijke of langdurige groep van geografisch, organisatorisch, en/of door tijd van elkaar gescheiden kenniswerkers, die hun werkzaamheden voornamelijk coördineren middels elektronische informatie- en communicatietechnologieën, met het doel één of meerdere organisatietaken uit te voeren (Ebrahim, Ahmed, & Taha, 2009). Men spreekt in het onderzoek naar verspreide teams niet over een strikte scheiding tussen verspreide en niet verspreide teams, maar over een continuüm tussen twee uitersten, waarbij teams die tussen de twee uitersten liggen getypeerd worden als hybride teams (Hoch & Kozlowski, 2014). Communicatie tussen teamleden van verspreide of hybride teams werd in het verleden als minder effectief gezien dan de communicatie binnen de traditionele werkomgeving (Hill, Miller, Weiner, & Colihan, 1998). Dit is de afgelopen twintig jaar verbeterd door de snelle ontwikkelingen binnen de ICT, alhoewel communicatie en samenwerking een aandachtspunt blijven bij deze teams (Dulebohn & Hoch, 2017; Ebrahim, Ahmed, & Taha, 2009; Hinds & Mortensen, 2005). Marlow, Lacerenza en Salas (2017) stellen bijvoorbeeld dat een hoge mate van virtualiteit zorgt voor asynchrone communicatie, waardoor werkzaamheden langzamer uitgevoerd worden dan mogelijk zou zijn in een *face-to-face* setting.

2.1.3 Kantoorflexibiliteit

Kantoorflexibiliteit wordt niet expliciet als flexibiliteitspijler genoemd binnen de FAA-literatuur, maar meer gezien als gevolg van FAA's. Doordat werknemers die gebruik maken van FAA's hun werkzaamheden uitvoeren buiten het centrale kantoor en niet allemaal op hetzelfde moment werken door flexibele werktijden is het niet nodig om een kantoor in te richten met een vaste werkplek voor iedere werknemer (Hill, Miller, Weiner, & Colihan, 1998). Kantoorflexibiliteit verschilt van spatiale flexibiliteit, doordat het specifieker is in de plek waar gewerkt wordt, namelijk het kantoor. In flexkantoren hebben werknemers geen vaste werkplek, maar worden algemene werkplekken ter beschikking gesteld, waarbij de werknemer de vrije keuze heeft om een werkplek uit te zoeken die op dat moment aansluit op de voorkeuren en werkzaamheden van de werknemer (De Been & Beijer, 2014). Dit wordt activiteit-gerelateerd werken genoemd (Van der Kleij, Kuipers, & Verbiest, 2015). Kantoren waar dit mogelijk is zijn over het algemeen open ingedeeld met speciaal ingerichte ruimtes voor bijvoorbeeld telefoongesprekken, vergaderingen en presentaties (Danielsson & Bodin, 2008). Zonder vaste werkplek hebben werknemers geen fysieke ruimte meer waar zij hun dossiers binnen handbereik kunnen bewaren, waardoor zij voor het uitvoeren van hun werkzaamheden afhankelijk zijn van goed functionerende informatie- en communicatiesystemen (De Been & Beijer, 2014). Deze systemen zijn tevens van belang voor de communicatie tussen collega's, gezien zij niet meer per definitie op dezelfde werkvloer hun werkzaamheden uitvoeren (De Been &

Beijer, 2014). Werken in een flexkantoor kan zowel een positieve als negatieve invloed hebben op werknemers. Over het algemeen wordt een betere algemene gezondheid en een hogere baantevredenheid gemeld (Danielsson & Bodin, 2008), alhoewel negatieve ervaringen met betrekking tot privacy en concentratie, en een verslechtering op het gebied van sociale interactie en communicatie ook worden genoemd (De Been & Beijer, 2014). Van der Kleij, Kuipers en Verbiest (2015) vinden een aantal factoren die invloed hebben op de mate waarin activiteit-gerelateerd werken wordt gebruikt door werknemers. Ten eerste noemen zij de attitude van werknemers, waarbij werknemers die een hang naar routine en structuur hebben negatiever tegenover dit type flexibiliteit staan dan werknemers die open staan voor verandering en complexiteit. Daarnaast is transformationeel leiderschap van essentieel belang om werknemers te stimuleren meer gebruik te maken van activiteit-gerelateerd werken (Van der Kleij, Kuipers, & Verbiest, 2015).

2.2 Teamcohesie en het innovatief vermogen van teams

De verschillende vormen van flexibiliteit kunnen dus zorgen voor de verspreiding van teamleden. Teams zijn de afgelopen decennia steeds belangrijker geworden binnen zowel publieke als private organisaties, variërend van productieteams tot topmanagement teams, en verspreid over het hele continuüm van spreiding (Hollenbeck, Beersma, & Schouten, 2012). Hollenbeck, Beersma en Schouten (2012) hebben een driedimensionaal model geïntroduceerd aan de hand waarvan teams kunnen worden beschreven. De eerste dimensie die Hollenbeck en collega's (2012) behandelen is de differentiatie van vaardigheden, waarbij een hogere differentiatie zorgt voor meer specialisme en een duidelijkere taakverdeling. De tweede dimensie is de differentiatie van autoriteit, waarbij de schaal varieert van teams onder aanvoering van een allesbeslissende leider tot compleet zelfsturende teams. De derde dimensie van het model is de temporele stabiliteit van een team, waarbij het continuüm loopt van teams die een geschiedenis en een toekomst delen, tot aan teams die alleen tijdelijk bestaan ten behoeve van een project (Hollenbeck, Beersma, & Schouten, 2012).

In dit onderzoek wordt een team gedefinieerd als een kleine groep, bestaande uit twee of meer onderling afhankelijke individuen, die *face-to-face* of virtueel samenwerken om relevante organisatietaken uit te voeren, en gezamenlijk de verantwoordelijkheid dragen voor de uitkomsten van hun inspanningen (Hollenbeck, Beersma, & Schouten, 2012; Kozlowski & Bell, 2013). In deze definitie wordt expliciet de virtualiteit van teams benoemd, hetgeen toeneemt op het moment dat leden van een team gebruik gaan maken van FAA's (Ebrahim, Ahmed, & Taha, 2009). Dit zit hoofdzakelijk in het toenemende gebruik van virtuele communicatiemiddelen, zoals de mail, en de afname van de hoeveelheid face-to-face contact. Daarnaast wordt de nadruk gelegd op de gezamenlijkheid in de uitvoering van en de verantwoordelijkheid voor organisatietaken. Deze gezamenlijkheid komt terug in teamcohesie, de eerste afhankelijke variabele, welke in de paragraaf

hierna wordt behandeld. Hoe de verspreiding van teamleden hier invloed op kan hebben, volgt in de paragraaf daarna. Dat samenwerking ook een rol speelt binnen innovatie zal in het daarop volgende stuk naar voren komen, net als de overige theoretische verbanden tussen de verspreiding van team door het gebruik van FAA's, het innovatief vermogen van teams en teamcohesie.

2.2.1 Teamcohesie

Teamcohesie is de eerste afhankelijke variabele van dit onderzoek. Om een duidelijk beeld te krijgen hoe de verspreiding van teamleden invloed kan hebben op teamcohesie wordt het concept in deze paragraaf verder toegelicht. Teamcohesie wordt in dit onderzoek verdeeld in sociale cohesie en taakcohesie, met gezamenlijke doelstellingen en gedeelde identiteit als belangrijkste constructen. Sociale cohesie binnen teams wordt gedefinieerd als de mate waarin teamleden zich aangetrokken voelen tot het team door de positieve relatie die men heeft met andere teamleden, en taakcohesie refereert aan de mate waarin iemand zich aangetrokken voelt tot een team door een gedeelde toewijding aan de taken (Carless & De Paola, 2000). De basis van cohesie binnen teams is de capaciteit van een team om nieuwe leden te werven en bestaande leden te behouden (Friedkin, 2004). Langdurige samenwerking leidt tot gedeeld begrip, hetgeen wordt opgebouwd door ervaring en informele relaties. Daarnaast resulteert toewijding in een 'voorraad' goodwill, welke toekomstige samenwerking bevordert (Cousins, Handfield, Lawson, & Petersen, 2006).

Ook communicatie is een belangrijk construct van teamcohesie, gezien het zowel sociale als taakcohesie ondersteunt en kan leiden tot betere onderlinge relaties (Hinds & McGrath, 2006). Communicatie valt uiteen in formele communicatie – geplande en taakspecifieke interactie tussen teamleden – en informele communicatie - spontane en ongeplande interactie tussen teamleden, waarbij het gespreksonderwerp niet wordt beperkt tot de werkzaamheden of de organisatie (Cousins, Handfield, Lawson, & Petersen, 2006). Persoonlijke en meer open communicatie kan leiden tot een toename van de rijkheid van communicatie in zijn algemeenheid, waardoor relaties binnen de organisatie zullen worden versterkt (Lawson, Petersen, Cousins, & Handfield, 2009). Daarnaast heeft informele communicatie een sociale functie, waarbij het teamcultuur overbrengt en een groepsgevoel helpt creëren (Whittaker, Frohlich, & Daly-Jones, 1994). Vertrouwen is een derde factor die van invloed kan zijn op teamcohesie en gaat in op de mate waarin teamleden op aan kunnen van elkaar en er vanuit kunnen gaan dat iedereen de aan hem toebedeelde taken uitvoert (Chiocchio & Essiembre, 2009). Vertrouwen moet teambreed bestaan, om te voorkomen dat een wij versus zij situatie ontstaat, welke een gehele groep kan ontwrichten (Hinds & McGrath, 2006). Vertrouwen speelt ook een belangrijke rol binnen kennisdeling. Kennisdeling is het proces waarbij individuen wederkerig hun kennis delen, om informatie te verspreiden die niet ieder teamlid in bezit heeft en samen tot nieuwe kennis te komen, waarbij het om zowel theoretisch als praktische kennis

gaat (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009). Gevonden wordt dat zowel de openheid van kennisdeling, als de uniekheid van de gedeelde kennis, positief correleert met cohesie, hetgeen te verklaren is door de hoge mate van vertrouwen die openheid met zich meebrengt, maar ook het vertrouwen dat wordt uitgestraald wanneer unieke informatie wordt gedeeld met derden (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009). Beargumenteerd kan worden dat het niet zozeer om kennisdelen gaat, maar om het gunnen van kennis aan teamleden. Om op een succesvolle manier kennis te delen binnen teams, zijn verschillende attributen nodig, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen de zogenaamde *hard issues* en *soft issues*. Informatie- en communicatietechnologieën vormen de hard issues, waarbij betere middelen zorgen voor betere kennisdeling (Lin H. , 2007). Men moet echter niet voorbijgaan aan het belang van sociale interactie tussen teamleden. In veel gevallen is het deze sociale interactie die aan de basis ligt van succesvolle samenwerking en kennisdeling (Kotlarsky & Oshri, 2005). Zo vinden Tohidinia en Mosakhani (2010) dat werknemers eerder kennis delen wanneer zij het idee hebben dat het delen van hun kennis bijdraagt aan het bereiken van de teamdoelen, of wanneer het aannemelijk is dat zij een lange termijn relatie opbouwen met de ontvanger, waarbij over en weer kennis wordt gedeeld. In lijn daarmee gebruiken teamleden kennisdelen ook als initiële sociale interactie wanneer zij een nieuwe omgeving betreden (Wang & Noe, 2010). Onderling vertrouwen en informele communicatie hebben dan ook een positieve invloed op kennisdeling, zowel met betrekking tot de bereidheid om te delen, als met betrekking tot de bereidheid te ontvangen (Wang & Noe, 2010).

2.2.2 Cohesie in verspreide teams

De gemene deler van teamcohesie is het opbouwen van verbintenis tussen teamleden, ofwel op relationeel vlak wanneer het sociale cohesie betreft, ofwel professioneel wanneer het taakcohesie betreft. Deze verbintenis is terug te vinden in gedeelde identiteit en de gezamenlijke doelstellingen, welke essentieel zijn voor de samenwerking binnen organisatieteams (e.g. Friedkin, 2004). Dit is zeker het geval bij verspreide teams, die in veel mindere mate *face-to-face* contact hebben, en dus de gezamenlijke doelstellingen nodig hebben om te voorkomen dat zij langs elkaar heen gaan werken (Staples & Webster, 2008). Daarnaast bevorderen gezamenlijke doelstellingen de taakcohesie van een team, doordat leden hun individuele bijdrages kunnen relateren aan teamtaken, ongeacht de plaats en het moment waarop zij hun werkzaamheden uitvoeren (Lin, Standing, & Liu, 2008). Het formuleren van gezamenlijke doelstelling wordt voor teams in de publieke sector van extra belang geacht, omdat resultaten in veel mindere mate kwantificeerbaar zijn, zoals de winstpercentages of omzetcijfers waar leden van teams in de private sector hun eigen bijdrage eenvoudig aan kunnen koppelen (Burbach & Day, 2014). Met betrekking tot de gedeelde identiteit kunnen gedeelde publieke waarden worden aangehaald als bindende factor tussen ambtenaren, bijvoorbeeld in de

vorm van *public service motivation* (PSM) (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010). De diversiteit van publieke waarden en het individualistische karakter van PSM, suggereert echter dat individuen sterk van elkaar kunnen verschillen op dit vlak, waardoor het twijfelachtig is in hoeverre dit een bindende factor kan zijn binnen een team (Rainey, 2009).

In verspreide teams dragen formele en informele communicatie, net als in traditionele teams, bij aan het creëren en behouden van de cohesie (Whittaker, Frohlich, & Daly-Jones, 1994). Verspreide teams maken veelal gebruik van virtuele communicatiemiddelen, waarvan gesteld wordt dat deze het ontvangen en versturen van sociale signalen kunnen verminderen, waardoor de groepscommunicatie en het groepsproces kunnen worden aangetast (Sarbaugh-Thompson & Feldman, 1998). Teamleden zijn zich er minder van bewust dat zij betrokken zijn bij sociale interactie, waardoor de communicatie kan formaliseren (Hinds & Bailey, 2003). Alhoewel virtuele communicatiemiddelen steeds beter en informeler van aard worden, is het gebruik ervan een veel bewustere keuze dan wanneer collega's elkaar gedag zeggen op de gang, waardoor de terloopse informele communicatie in een virtuele setting kan afnemen (Sarbaugh-Thompson & Feldman, 1998). Dit terwijl informele communicatie binnen verspreide teams kan compenseren voor het gebrek aan betekenis, welke wordt gecreëerd door de tussenkomst van technologieën in het communicatieproces (Zack, 1993). Ook hebben leden van verspreide teams sterk de behoefte aan informele communicatie om relaties tussen de teamleden op te bouwen, zeker wanneer het nieuwe teamleden betreft (Hinds & Mortensen, 2005). De kans bestaat dat wanneer een nieuw teamlid direct gaat werken volgens de gegeven FAA's, zij de aansluiting missen en in sociale isolatie belanden (Golden, Veiga, & Dino, 2008). Het is daarom nodig om nieuwe relaties te starten in een *face-to-face setting*, met als doel te werken aan cohesie (Hinds & Bailey, 2003), of informele communicatie tussen van elkaar gescheiden teamleden te bevorderen (Wiebusch, 2016). Een andere manier om isolatie tegen te gaan, en daarnaast de mate van kennisdeling te verhogen, is het zorgdragen voor een gelijke verspreiding van informatie (Gillam & Oppenheim, 2006). Wanneer alle leden van een verspreid team over dezelfde informatie beschikken, voelt iedereen zich betrokken bij het formele en informele groepsproces, hetgeen de cohesie van een team versterkt en teamleden prikkelt om met elkaar de gegeven organisatietaken uit te voeren (Staples & Webster, 2008).

Het delen van alle informatie kan, zoals eerder gezegd, ook voor een gevoel van vertrouwen zorgen. Vertrouwen is binnen verspreide teams van belang, omdat teamleden elkaar niet op regelmatige basis zien, en dus geen directe controle hebben of kunnen uitoefenen op de werkhouding of werkzaamheden van collega's (Day & Burbach, 2011). Wanneer het voor alle teamleden inzichtelijk is wie welke werkzaamheden wanneer uitvoert, kunnen teamleden hun werkzaamheden op elkaar afstemmen, zodat gezamenlijk naar het collectieve doel gewerkt kan worden (Gillam & Oppenheim,

2006). Vertrouwen wordt veelal opgebouwd aan de hand van eerdere ervaringen die groepsleden met elkaar hebben gedeeld (Gilsen et al., 2015; Lin, Standing, & Liu, 2008). Het opbouwen van vertrouwen binnen verspreide teams wordt in eerste aanleg als grote uitdaging gezien (e.g. Marlow, Lacerenza, & Salas, 2017). Dit wordt voornamelijk verklaard door de beperkte mogelijkheden om een vertrouwelijke relatie op te bouwen, wanneer teamleden weinig terloops *face-to-face* contact hebben (Greenberg, Greenberg, & Antonucci, 2007). Aan de andere kant wordt beredeneerd dat teams die van meet af aan verspreid opereren een hogere mate van vertrouwen hebben, omdat zij weten dat zij anders hun teamdoelen niet kunnen halen (Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluck, & McPherson, 2002). Daarbij moet wel opgemerkt worden dat dit vertrouwen zich beperkt tot vertrouwen in de capaciteiten van een persoon; het vermogen van iemand om zijn werkzaamheden uit te voeren (Bell & Kozlowski, 2002). Onderling vertrouwen op relationeel niveau wordt in dat geval nauwelijks opgebouwd door het eerder genoemde gebrek aan informele interactie (Greenberg, Greenberg, & Antonucci, 2007). Over de breedte worden *face-to-face* besprekingen gezien als een goed middel om vertrouwen, zowel op taakniveau als relationeel niveau, op te bouwen (e.g. Marlow, Lacerenza, & Salas, 2017). Dit wordt verklaard door de ruimte die deze besprekingen laten voor kwalitatief goede communicatie, met veel interactie en open informeel contact, waardoor de interactie verder reikt dan de oppervlakte (Cramton, 2001).

2.2.3 Spreiding, teamcohesie en innovatief vermogen

Innovatie in de breedste zin is het ontwikkelen en introduceren van veranderingen die afwijken van de status quo, ofwel door het doorontwikkelen van een bestaand product of bestaande dienst, ofwel door het introduceren van iets compleet nieuws (Drucker, 1985). De publieke sector wordt gekenmerkt door het verschaffen van dienstverlening en niet zozeer het produceren van tastbare goederen, waardoor de focus ligt op dienstinnovatie (Heartley, 2005). Verder focust innovatie in de publieke sector zich op de interne processen, meestal gedreven door technologische ontwikkelingen (De Vries, Bekkers, & Tummers, 2014). Een incrementeel verloop van het innovatieproces is daarnaast typerend voor de publieke sector (Osborne & Brown, 2011).

Innovatie ontstaat vaak door intensieve samenwerking en veel onderling contact tussen teamleden, zowel formeel als informeel (Zhao & Rosson, 2009). Zoals eerder benoemt zorgt virtueel contact veelal voor een afname en formalisatie van de communicatie. Het innovatief vermogen kan hierdoor afnemen, te meer omdat teamleden in mindere mate kunnen sparren of brainstormen over problemen en processen (Kamasak & Bulutlar, 2010). Recent onderzoek laat zien dat, alhoewel FAA's kunnen zorgen voor een verbetering van de productiviteit, de verspreiding van teamleden zorgt voor een vermindering van het innovatief vermogen door de vermindering van terloops contact (Gallup, 2017). IBM, een voorloper in het telewerken, haalt om die reden haar medewerkers terug naar het

kantoor (Kessler, 2017). Dit suggereert dat organisaties een afweging moeten maken tussen productiviteit en innovatie, alhoewel een brede empirische basis voor deze assumptie nog ontbreekt en het genoemde onderzoek hoofdzakelijk betrekking had op productinnovatie. Daarnaast wordt de verspreiding van een team in verband gebracht met een vermindering of verslechtering van kennisdeling, terwijl kennisdeling een positieve invloed heeft op het innovatief vermogen van teams en organisaties (Lin H. , 2007). Zeker het delen van vaardigheden en ervaringen kunnen bijdragen aan het innovatief vermogen van teams (Wang & Wang, 2012). Het ophalen van deze kennis kan alleen wanneer men actief in overleg treedt met collega's, met het doel van hen te leren en deze nieuwe inzichten te gebruiken om bestaande processen en diensten te verbeteren (Kamasak & Bulutlar, 2010). Deze samenwerking vervalt niet wanneer teamleden op afstand van elkaar werken en veelal virtueel communiceren, maar het loopje naar de koffiemachine aan de andere kant van de gang om die goede collega daar te treffen is nog steeds een betrouwbare en effectieve manier om een nieuw idee te beoordelen en te herzien (Ebrahim, Ahmed, & Taha, 2009).

Een FAA die veel in verband wordt gebracht met een stijging van het innovatief vermogen is kantoorflexibiliteit. Beargumenteerd wordt dat wanneer medewerkers zich verplaatsen van werkplek naar werkplek, op zoek naar een geschikte werkplek, toevallige ontmoetingen ontstaan met bestaande teamleden of collega's van andere afdelingen, waarbij nieuwe inzichten worden opgedaan en kennis wordt gedeeld (Robertson, Huang, O'Neill, & Schleifer, 2008). Wanneer dit interactie met collega's buiten het eigen team betreft, kan tevens kruisbestuiving tussen verschillende disciplines ontstaan. Dit is zeker het geval binnen organisatie met een diversiteit aan werkvelden en een grote verscheidenheid aan specialismen. Hierbij wordt kennis opgedaan vanuit een andere discipline, waardoor vanuit een ander perspectief naar processen en problemen wordt gekeken. Hierdoor kan een multidisciplinair perspectief ontstaan, hetgeen een positieve invloed heeft op het innovatief vermogen (e.g. Fay, Borrill, Amir, Haward, & West, 2006).

2.3 Conclusie en Conceptueel Model

In het voorgaande zijn de variabelen die centraal staan in dit onderzoek uiteengezet. Hierbij zijn de voor dit onderzoek geldende grenzen van de concepten gegeven en de deelconcepten benoemt waaruit de variabelen bestaan. Daarnaast is ingegaan op de reeds bekende theoretische verbanden tussen de variabelen met het doel antwoord te geven op de eerste deelvraag: *Wat is binnen de literatuur bekend over de invloed van de verspreiding van teamleden door het gebruik van FAA's op teamcohesie en het innovatief vermogen van teams?*

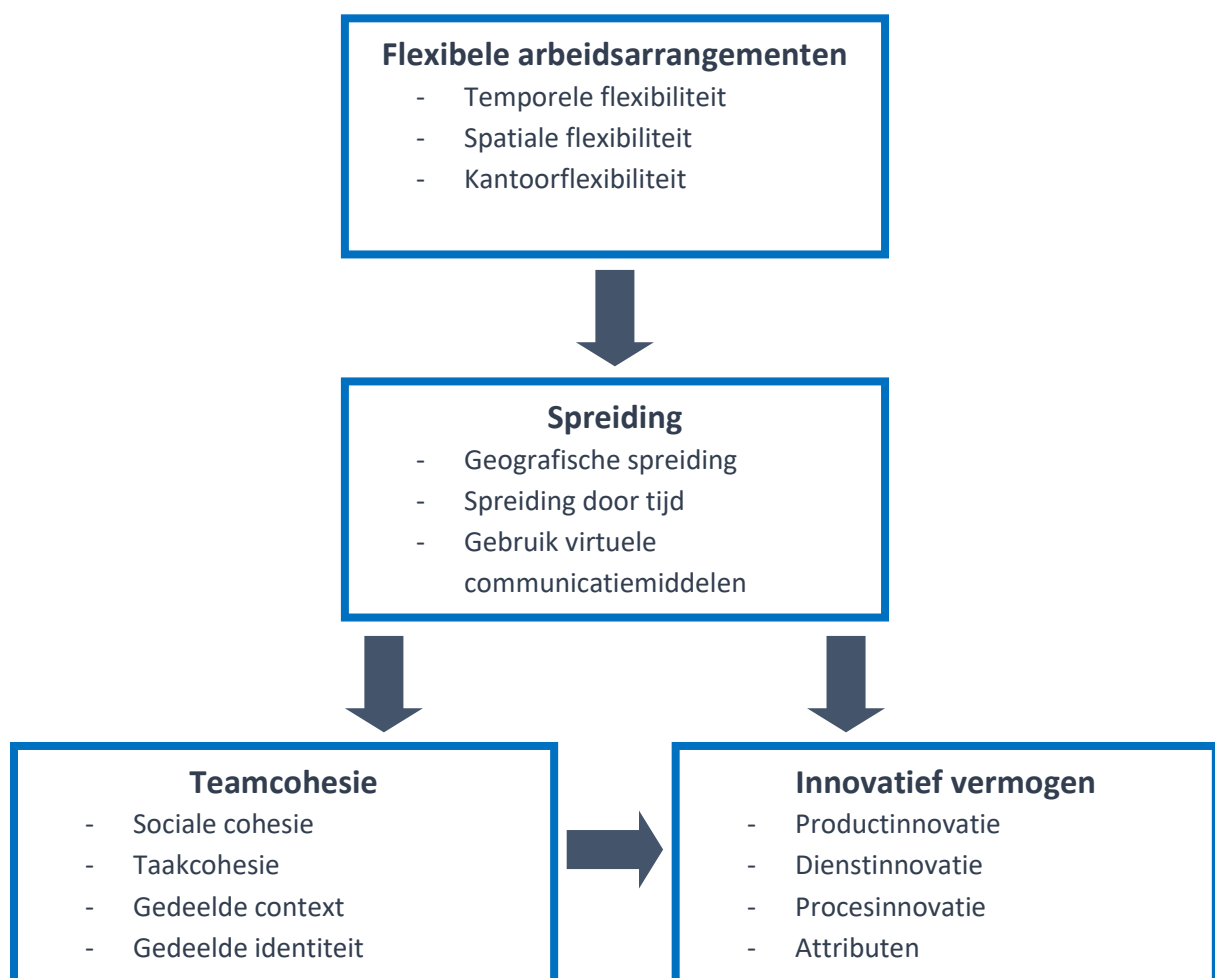
2.3.1 Conclusie: beantwoording eerste deelvraag

In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen een drietal FAA's. Temporele flexibiliteit zorgt voor een verspreiding van teamleden in tijd, en spatiale flexibiliteit en kantoorflexibiliteit resulteren vooral in geografische spreiding. Een toename van ieder heeft tot gevolg dat teamleden meer gebruik gaan maken van virtuele communicatiemiddelen. De verspreiding van teamleden en toename van virtuele communicatie kan invloed hebben op teamcohesie, welke wordt onderverdeeld in sociale cohesie, de toewijding aan personen, als taakcohesie, de toewijding aan teamtaken. De virtualisering van de communicatie kan ervoor zorgen dat deze formaliseert. Dit in combinatie met de afname in face-to-face contactmomenten zorgt ervoor dat verspreide teamleden minder regelmatig informeel contact met elkaar hebben, waardoor de sociale cohesie negatief wordt beïnvloed. Teamleden die veel afzonderlijk werken van hun teamgenoten lopen het gevaar in sociale isolatie te geraken, alhoewel dit voorkomen kan worden door zoveel mogelijk formele en informele informatie te delen. Het delen van informatie is tevens van belang bij het formuleren van een gedeelde identiteit en gezamenlijke doelstellingen, twee centrale constructen van teamcohesie. Beiden ondersteunen het uitvoeren van teamtaken op afstand, en daarnaast dragen zij bij aan het verbonden blijven met het team ongeacht de plaats of het moment waarop gewerkt wordt. De publieke context speelt hierin ook een rol, omdat teamdoelstellingen in mindere mate kwantificeerbaar zijn, waardoor duidelijke formulering van essentieel belang is. Publieke waarden kunnen een basis vormen voor de gedeelde identiteit van een team, alhoewel teamleden door de complexiteit van publieke waarden en het individualistische karakter van PSM, sterk van elkaar kunnen verschillen op dit vlak. De afname van face-to-face momenten door spreiding heeft tevens invloed op het professionele en persoonlijk vertrouwen, omdat deze wordt opgebouwd aan de hand van eerdere ervaringen die groepsleden met elkaar delen. Ongeacht de mate van spreiding blijven *face-to-face* besprekingen voor teams van belang, omdat de kwaliteit en intensiteit van communicatie tijdens deze besprekingen hoger ligt dan wanneer virtueel wordt overlegd.

In de publieke sector ligt de focus van innovatie op de interne processen en dienstinnovatie, omdat de sector wordt gekenmerkt door dienstverlening en niet het produceren van goederen. Het gebruik van kantoorflexibiliteit, en ook gedeeltelijk spatiale flexibiliteit, kan een positieve invloed hebben op het innovatief vermogen, omdat de nieuwe omgeving waarin medewerkers belanden kan zorgen voor nieuwe contacten en nieuwe inzichten. Aan de andere kant zorgt spreiding voor een afname van de mogelijkheid tot samenwerking, sparren en brainstormen die nodig worden geacht om tot innovatie te komen. De invloed die de verspreiding van teamleden heeft op teamcohesie kan ook invloed hebben op het innovatief vermogen, omdat spreiding zorgt voor een verslechtering van de kennisdeling, terwijl dit een positieve invloed heeft op het innovatief vermogen.

2.3.2 Conceptueel Model

In grote lijnen kunnen teamleden door het gebruik van FAA's meer geografisch en in tijd verspreid van elkaar gaan werken. Dit zorgt dat in toenemende mate gebruik wordt gemaakt van virtuele communicatiemiddelen. De verspreiding van teamleden kan op verschillende manieren invloed hebben op teamcohesie, waarbij communicatie, vertrouwen, toewijding, en het delen van kennis belangrijke factoren zijn. De invloed van spreiding op het innovatief vermogen van teams kan zowel direct zijn, als middels de invloed die spreiding heeft op teamcohesie. Deze verbanden zijn overzichtelijk gemaakt in het onderstaand conceptueel model. Dit model geeft richting aan het onderzoek aan en biedt houvast bij het verzamelen en analyseren van de data.



Figuur 1.
Conceptueel model

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet welke onderzoeksmiddelen zijn ingezet om de hoofdvraag te beantwoorden. Begonnen wordt met een beschrijving van de algemene methodologische benadering en vervolgens wordt aandacht besteed aan de casusomschrijving en de onderzoekspopulatie, waar verantwoordt is waarom respondenten zijn geselecteerd. Daarna volgt de operationalisering van de concepten die gemeten zijn in dit onderzoek, alsmede de ethische aspecten die ter overweging zijn genomen. In de vierde paragraaf worden de methoden die zijn gebruikt om de data te analyseren verantwoordt. Als laatste wordt ingegaan op de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek en de maatregelen die zijn genomen om deze te waarborgen of te verhogen. Aansluitend wordt het hoofdstuk afgesloten met een samenvattende conclusie.

3.1 Onderzoeksdesign

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Hiervoor is gekozen, omdat het doel van het onderzoek niet zozeer het toetsen van bestaande theorieën is, maar het verkennen van nieuwe concepten en relaties tussen concepten. Voor het behalen van deze doelstelling wordt het gebruik van kwalitatieve onderzoeksmethoden als geschikt en nuttig beschouwd (Boeije, 2010). Daarnaast worden kwalitatieve onderzoeksmethoden als zinvol beschouwd wanneer sociale fenomenen worden beschreven of onderzoek wordt gedaan naar de gevoelens en emoties van mensen (Boeije, 2010, pp. 32-33). Dit sluit aan bij de onderzoeksvraag die beantwoordt wordt, gezien deze ingaat op de ervaringen die mensen hebben met nieuwe arbeidsomstandigheden en hoe dit van invloed is op hun sociale omgeving op de werkvloer. Bij kwalitatief onderzoek verzamelt de onderzoeker zelf data door bijvoorbeeld gedrag te observeren of interviews af te nemen, waardoor de onderzoeker zelf als belangrijkste instrument wordt beschouwd (Creswell, 2014, p. 235). In dit onderzoek is data verzameld aan de hand van semigestructureerde interviews. Deze interviews geven de onderzoeker de mogelijkheid te leren van de sociale omgeving vanuit het perspectief, de ervaringen en de taal van de respondent (Boeije, 2010, p. 62). Een semigestructureerd interview bestaat uit een beperkt aantal open vragen, die tot doel hebben de respondent uit te laten wijden over zijn of haar meningen en ervaringen (Creswell, 2014, p. 240). De onderzoeker stelt geen vragen die sturen op een expliciet antwoord, maar maakt het voor de respondent mogelijk in te gaan op een bepaald onderwerp (Matthews, 2005). Dit sluit aan bij de onderzoeksdoelstelling, omdat gezocht wordt naar verklaringen voor het verschijnsel.

3.2 Casus en onderzoekspopulatie

3.2.1 Casusomschrijving

Voor de selectie van de case gebruiken Morse en Field (1996) het maximaliseringsprincipe. Dit betekent dat de locatie moet worden bepaald aan de hand van de onderzoeksvraag die gesteld is. Dit onderzoek richt zich op de invloed van de verspreiding van teamleden door het gebruik flexibele arbeidsarrangementen op de cohesie binnen teams in een publieke context. De Rijksoverheid biedt de publieke context en met de Rijksbrede invoering van Tijd-, Plaats-, en Apparaatonafhankelijk Werken kan gebruik gemaakt worden van FAA's. Deze manier van werken is in 2013 geïntroduceerd met het doel de Rijksdienst in 2017 volledig digitaal te laten werken (Rijksoverheid, 2013a). Deze tijdlijn heeft als voordeel dat teams reeds lang genoeg volgens deze principes hebben kunnen werken om een duidelijk beeld te krijgen van de invloed die het heeft. Aan de andere kant is de verandering jong genoeg om een vergelijking te kunnen maken met de oude situatie. Dit laatste is een expliciete wens van de opdrachtgever van dit onderzoek. Tevens is binnen de Rijksoverheid een grote verscheidenheid aan teams actief. Om een uitgebalanceerd antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag zijn drie typen teams onderscheiden en onderzocht: teams die niet of nauwelijks gebruik (kunnen) maken van FAA's, teams die enigszins gebruik maken van FAA's en teams die veel gebruik maken van FAA's. In de terminologie van het onderzoek is hier sprake van niet verspreide teams, gemiddeld verspreide teams, en sterk verspreide teams. Om een goed beeld te krijgen is van iedere categorie een tweetal teams geselecteerd. De geselecteerde teams zijn allen actief binnen het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, maar verschillen van elkaar in zoverre dat vier teams uitvoerende teams zijn, één een beleidsteam is, en één team een stafteam is.

3.2.2 Onderzoekspopulatie

Teams zijn geselecteerd op basis van beschikbaarheid van respondenten en hun plaats op het genoemde verspreidingscontinuüm. In totaal zijn zes teams opgenomen in de onderzoekspopulatie. Van ieder team zijn ten minste drie leden geïnterviewd. Bij vier teams zijn een leidinggevende en twee teamleden geïnterviewd, en bij één team zijn een leidinggevende en drie teamleden geïnterviewd, en bij één team drie teamleden. In totaal zijn negentien personen geïnterviewd, waarvan vijf leidinggevende en veertien teamleden (voor een overzicht zie bijlage 1.). Er is gekozen om zowel leidinggevend als teamleden te interviewen om een zo breed mogelijk beeld van de manier waarop teams werken te krijgen. Daarnaast hebben leidinggevend binnen een organisatie de taak om werkzaamheden te sturen en werknemers te beoordelen. Vanuit die positie kunnen zij een waardeoordeel vellen over de cohesie binnen en het innovatief vermogen van een team.

3.3 Datacollectie

3.3.1 Kwalitatieve operationalisering

De methode die is gebruikt voor het verzamelen van data is het semigestructureerde interview. Voor deze methode is gekozen, omdat interviews een gedeelte van de sociale werkelijk vanuit het perspectief van de respondent laten zien (Boeije, 2010, p. 63). Bij semigestructureerde interviews worden op voorhand de topics die worden behandeld bepaald, aan de hand waarvan een vragenlijst wordt opgesteld. In de operationalisatie (zie Tabel 1.) zijn de topics opgenomen die voorgelegd zijn aan alle respondenten. De vragenlijst die tijdens de interviews is gebruikt (zie Bijlage 2.) is opgesteld met het doel alle topics te bevragen. De topics zijn onderverdeeld in drie thema's die spiegelen aan de variabelen in de hoofdvraag en één thema die betrekking heeft tot de contextfactoren. Ieder thema heeft vervolgens één of meer dimensies, met een aantal topics die naar de dimensie verwijzen. De items representeren de wijze waarop een dimensie gemeten is. Het eerste thema is flexibele arbeidsarrangementen, waarbij gevraagd wordt naar de individuele invulling hiervan, en de invulling die teamleden hieraan geven. Dit zijn open vragen, gezien de grote hoeveelheid flexibele arbeidsarrangementen waaruit een werknemer kan kiezen. De bijbehorende concepten - temporele flexibiliteit (Tietze & Musson, 2002), spatiale flexibiliteit (Thompson, Payne, & Taylor, 2015), en kantoorflexibiliteit (De Been & Beijer, 2014) - zijn de drie dimensies, welke verder zijn geoperationaliseerd aan de hand van de in de theorie genoemde topics en items. Bij alle drie de topics zijn verschillende items opgenomen, welke tevens voortkomen uit de literatuur (zie Tabel 1.). Voor de volledigheid is tijdens de interviews tevens bevraagd of de respondent zijn werkzaamheden op afstand uit kan voeren, waarbij zowel ingegaan is op de ICT voorzieningen als de aard van de werkzaamheden.

Het tweede thema is teamcohesie, welke in vier dimensies is onderverdeeld: sociale cohesie en taakcohesie (Carless & De Paola, 2000), gezamenlijke doelstellingen (Lin, Standing, & Liu, 2008), en gedeelde identiteit (Whittaker, Frohlich, & Daly-Jones, 1994). Wederom is bij iedere dimensie een aantal topics en items opgesteld aan de hand van de literatuur. De data die betrekking heeft tot de vier topics is middels twee interviewvragen verzameld, en waarnodig is middels verschillende deelvragen doorgevraagd. Desondanks is een open karakter aangehouden, ten eerste om de respondent niet te beïnvloeden, en ten tweede door de verscheidenheid aan termen die gebruikt kunnen worden om een van de topics aan te duiden. Vragen hebben betrekking op de relatie die de respondent heeft met collega's en de samenwerking. Deelvragen hebben bijvoorbeeld betrekking op het al dan niet bestaan van een gezamenlijke doelstelling en of het contact virtueel of *face-to-face* tot stand komt.

TABEL 1. OPERATIONALISERINGSTABEL

Thema	Dimensie	Topic	Item
Flexibele arbeidsarrangementen	Temporele flexibiliteit (Tietze & Musson, 2002)	- Bandbreedte (Golembiewski & Proehl, 1978)	- De uren waartussen gewerkt mag worden
		- Kernuren (Golembiewski & Proehl, 1978)	- De uren wanneer verplicht gewerkt moet worden
		- Flexuren (Golembiewski & Proehl, 1978)	- Het verschil tussen bandbreedte en kernuren
		- Flexibiliteit in wekelijks werkschema (Golembiewski & Proehl, 1978)	- De mate waarin afgeweken mag worden van een standaard werkschema
	Spatiale flexibiliteit (Thompson, Payne, & Taylor, 2015)	- Telewerken (Allen, Golden, & Shockley, 2015)	- De procentuele hoeveelheid uren die niet op het centrale kantoor (hoeven) worden gewerkt
		- Thuis werken (Allen, Golden, & Shockley, 2015)	- De procentuele hoeveelheid uren die thuis (kunnen) worden gewerkt
		- Locatie van derden werken (Allen, Golden, & Shockley, 2015)	- De procentuele hoeveelheid uren die op locatie van derden (kunnen) worden gewerkt
		- Spreiding van teams (Cascio & Shurygailo, 2003)	- De hoeveelheid teamleden die gebruik maken van FAA's
	Kantoorflexibiliteit (De Been & Beijer, 2014)	- Flexkantoren (Danielsson & Bodin, 2008)	- Heeft de respondent een vaste eigen werkplek
		- Activiteit-gerelateerd werken (De Been & Beijer, 2014)	- Heeft de respondent een vaste thuishaven
Teamcohesie	Sociale cohesie (Van Vianen & De Dreu, 2001)	- Werktuinen (Danielsson & Bodin, 2008)	- Heeft het team een vaste plek
		- Toewijding aan personen (Friedkin, 2004)	- Hoeveel werkplekken zijn er voor hoeveel mensen beschikbaar
		- Informele communicatie (Cousins, Handfield, Lawson, & Petersen, 2006)	- Fijne collega's, verbondenheid met de personen, zetten een stap harder voor elkaar
		- Face-to-face communicatie (Sarbaugh-Thompson & Feldman, 1998)	- De intensiteit van interacties die niet over werk gaan, de hoeveelheid teamleden waarmee deze interactie is
		- Virtuele communicatie (Sarbaugh-Thompson & Feldman, 1998)	- De hoeveelheid communicatie die de respondent face-to-face heeft met collega's, waarom belang wordt gehecht aan persoonlijk contact
	Taakcohesie (Van Vianen & De Dreu, 2001)	- Terloops contact (Greenberg, Greenberg, & Antonucci, 2007)	- Communicatie via email, de telefoon, skype, whatsapp, facebook, andere virtuele middelen
		- Vertrouwen (Cascio & Shurygailo, 2003)	- In hoeverre het mogelijk is om een collega toevallig te treffen op kantoor, tijdens het loopje naar de koffie automaat
		- Toewijding aan taken (Friedkin, 2004)	- Persoonlijke zaken kunnen delen, van elkaar op aan kunnen, weten wat je aan een ander hebt
		- Formele communicatie (Cousins, Handfield, Lawson, & Petersen, 2006)	- Aangetrokken worden door werkzaamheden, aangetrokken worden door de manier van werken, intrinsieke motivatie voor taken
		- Face-to-face communicatie (Sarbaugh-Thompson & Feldman, 1998)	- De intensiteit van interacties die over het werk gaan, de hoeveelheid teamleden waarmee deze interactie is
Gezamenlijke doelstellingen (Lin, Standing, & Liu, 2008)	- Virtuele communicatie (Sarbaugh-Thompson & Feldman, 1998)	- De hoeveelheid communicatie die de respondent face-to-face heeft met collega's, waarom belang wordt gehecht aan persoonlijk contact	
	- Vertrouwen (Day & Burbach, 2011)	- Communicatie via email, de telefoon, skype, whatsapp, facebook, andere virtuele middelen	
	- Samenwerking (Lin, Standing, & Liu, 2008)	- Van iemands capaciteiten uitgaan, er vanuit gaan dat de ander zijn taken uitvoert	
	- Kennisdeling (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009)	- Duur en intensiteit van samenwerking; onderlinge afhankelijkheid taken	
	- Gelijke informatiespreiding (Gillam & Oppenheim, 2006)	- Kennis halen, kennis brengen, kennis gunnen, centraal kennispunt	
Gedeelde identiteit (Whittaker, Frohlich, & Daly-Jones, 1994)	- Geformuleerde grondslag (Friedkin, 2004)	- Iedereen kan bij alle informatie, bereikbaarheid van kennis, buiten gesloten voelen	
	- Publieke waarden (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010)	- De aanwezigheid van een missie, de aanwezigheid van een visie	
	- Teamcultuur (Whittaker, Frohlich, & Daly-Jones, 1994)	- Gelijke overtuiging die zijn grondslag vindt in het willen werk in de publieke sector	
Innovatief vermogen	Definitie	- Productinnovatie (Drucker, 1985)	- Het hebben van waarden en normen die voor het hele team gelden en door iedereen geaccepteerd worden
		- Diensteninnovatie, procesinnovatie (De Vries, Bekkers, & Tummers, 2014)	- Nieuwe tastbare goederen introduceren of doorontwikkelen
			- Nieuwe diensten en werkmethoden introduceren of doorontwikkelen

Methodologie

	- Attributen	- Intensieve samenwerking (Zhao & Rosson, 2009) - Sparren en/of brainstormen (Kamasak & Bulutlar, 2010) - Interdepartementale samenwerking (Fay, Borrill, Amir, Haward, & West, 2006) - Kennisdeling (Lin H. , 2007)	- Elkaar kunnen vinden, weten waar de ander is, beroep kunnen doen op teamgenoten - Shoulder-to-shoulder, elkaar even aanspreken, de mogelijkheid dit te doen - Over de eigen grenzen heen kijken, de hoeveelheid contact met mensen buiten het team, nieuw perspectief op bestaand proces of probleem - Kennis halen, kennis brengen, kennis gunnen, centraal kennispunt
Context	- Teamdifferentiatie	- Vaardigheden differentiatie (Hollenbeck, Beersma, & Schouten, 2012) - Autoriteit differentiatie (Hollenbeck, Beersma, & Schouten, 2012) - Temporele differentiatie (Hollenbeck, Beersma, & Schouten, 2012)	- De mate waarin taken van elkaar kunnen worden overgenomen, de mate van specialisatie - De mate waarin leidinggevende besluiten neemt, de discretionaire ruimte die teamleden hebben, de keuzevrijheid die teamleden hebben - De duur van het samenwerkingsverband, het verloop binnen het team

Het derde thema is innovatief vermogen, met als introductievraag welke rol vernieuwing speelt in de werkzaamheden van het team van de respondent, waarbij middels deelvragen ook wordt gevraagd wat vernieuwing voor de respondent is. Dit is geoperationaliseerd in het dimensie definitie, waarbij een onderscheid is gemaakt tussen het introduceren of doorontwikkelen van tastbare goederen (Drucker, 1985), of het introduceren of doorontwikkelen van diensten en werkprocessen (De Vries, Bekkers, & Tummers, 2014). De tweede dimensie heeft betrekking tot de in de theorie benoemde attributen die nodig zijn om het innovatief vermogen van een team te stimuleren, waar bijvoorbeeld een intensieve samenwerking (Zhao & Rosson, 2009) onder valt. Deze dimensie is behandeld door te vragen op welke manier de respondent meer vernieuwing zou kunnen brengen.

Het vierde thema, de contextfactoren, zijn geoperationaliseerd aan de hand van het model van Hollenbeck en collega's (2012). In dit model wordt een onderscheid gemaakt tussen vaardigheden differentiatie, autoriteit differentiatie en temporele differentiatie (Hollenbeck, Beersma, & Schouten, 2012). Er is geen specifieke vraag opgesteld voor dit thema, maar de invulling ervan wordt afgeleid van de beschrijving van de werkzaamheden, het team, en de organisatie, zoals bevestigd in de eerste vraag van het interview (zie Bijlage 2.).

Het is belangrijk op te merken dat de topics zoals hierboven beschreven en geoperationaliseerd niet één op één zijn bevestigd tijdens het interview. Met betrekking tot FAA's is gekozen om te vragen naar de gemiddelde werkweek, waarbij alleen de term flexibiliteit gebruikt is wanneer gevraagd werd of de organisatie flexibel werken faciliteert. Met betrekking tot cohesie is, om beïnvloeding te voorkomen, niet gevraagd naar de specifieke term, maar naar relatie en de samenwerking. Daarnaast wordt niet gesproken over een verschil in taakcohesie en sociale cohesie. Wanneer gevraagd is naar innovatie wordt de term vernieuwing gebruikt. Het interview is afgesloten met de vraag of respondenten een verschil ervaren tussen de situatie waarin geen gebruik gemaakt werd van flexibele arbeidsarrangementen en de huidige situatie.

3.3.2 Ethische overwegingen

In de sociale wetenschap worden ethische gedragsregels gevolgd om schade aan anderen en aan de onderzoeker zelf te voorkomen. Om onethisch handelen te voorkomen zijn een aantal fundamentele ethische principes als toestemming, privacy, vertrouwelijkheid en anonimiteit in acht genomen, welke worden aanbevolen door Boeije (2010, p. 43-55). Alvorens de interviews zijn afgenomen is aan de respondenten voorgelegd op welke wijze het onderzoek wordt verricht, welk doel het onderzoek heeft, en op welke manier de data wordt verwerkt. Expliciete toestemming is gevraagd voor het opnemen van de interviews. Vervolgens heeft iedere respondent het transcript van zijn of haar interview ingezien, waarbij de respondent de vrijheid had om onderdelen uit te sluiten van verdere analyse. De privacy van de respondenten is gewaarborgd door geen enkel materiaal zonder hun toestemming te delen met derden. Unieke persoonskenmerken, zoals naam en precieze werkbeschrijving, zijn bij het verwerken van de ruwe data geanonimiseerd. Ook wanneer tijdens de interviews wordt verwezen naar personen, zijn de namen van deze personen geanonimiseerd.

3.4 Data analyse

‘Kwalitatieve analyse is het segmenteren van data in relevante categorieën en het benoemen van deze categorieën doormiddel van codes, terwijl tegelijkertijd categorieën worden gegenereerd vanuit de data. Tijdens het bijeenbrengen worden de categorieën aan elkaar gerelateerd om een theoretisch begrip te krijgen van het onderzochte sociale fenomeen’ (Boeije, 2010, p. 76). De data is afkomstig uit de afgenomen interviews, welke zijn opgenomen en vervolgens handmatig getranscribeerd. Dit betekent dat de onderzoeker de gesproken teksten heeft uitgeschreven, waarbij interpunctie is gebaseerd op de interpretatie van de onderzoeker. Het segmenteren van de data gebeurt aan de hand van verschillende coderingsmechanismen. Gekozen is om op voorhand een globaal coderingsschema op te stellen met enkele relevante categorieën gebaseerd op de literatuur. Het gaat hierbij om het gebruik van FAA's, de beleving met betrekking tot relaties en samenwerking, de rol die vernieuwing speelt of kan spelen binnen het team, en de context waarbinnen het team opereert. Vervolgens zijn middels een proces van open coderen andere relevante thema's geïdentificeerd en gecategoriseerd. Open codering draagt bij aan een duidelijke organisatie van de data, omdat het resulteert in een systeem dat aansluit op het onderzoeksdoel (Boeije, 2010, p. 96). Daarnaast stelt open codering de onderzoeker in staat tussentijds codes toe te voegen om een zo volledig mogelijk coderingsschema te verkrijgen. Omdat tijdens het coderen verschillende codes zijn toegevoegd, zijn alle transcripten meermaals geanalyseerd. Dit proces wordt back-and-forth coding genoemd en heeft tot doel zoveel mogelijk patronen en gegevens uit de verzamelde data te halen (Boeije, 2010, p. 107). Het proces is afgesloten op het punt van saturatie, wat betekent dat geen nieuwe codes meer uit de data naar voren kwamen.

Methodologie

Vervolgens is gebruik gemaakt van axiaal coderen, waarbij categorieën aan subcategorieën worden gerelateerd, de dimensies van iedere categorie worden gespecificeert, en de data die tijdens het open coderen is gesegmenteerd weer opnieuw bijeengebracht wordt om samenhang te creëren tijdens de interpretatie (Boeije, 2010, p. 108). Dit stelt de onderzoeker in staat relaties tussen de verschillende categorieën en concepten te identificeren. Daarnaast is het primaire doel van axiaal coderen het vaststellen van de dominante aspecten van het onderzoek en de minder belangrijke aspecten (Boeije, 2010, p. 109).

3.5 Kwaliteit van het onderzoek

3.5.1 Validiteit

Kwalitatieve validiteit refereert aan de middelen die door de onderzoeker zijn ingezet om te zorgen dat hij meet wat gemeten moet worden (Creswell, 2014, p. 251). Bij het verzamelen en analyseren van de data is gebruik gemaakt van verschillende coderingsmechanismen, tot het punt van saturatie werd bereikt. De saturatie van de data verhoogt de validiteit van de bevindingen. Daarnaast worden door Creswell (2014) verschillende procedures aangedragen om te zorgen voor een hoge mate van validiteit. De eerste procedure die tijdens dit onderzoek is gebruikt is het laten controleren van de bevindingen door de respondenten van het onderzoek. Hierbij hebben respondenten de mogelijkheid gekregen de globale bevindingen te controleren alvorens deze zijn gepubliceerd. Daarnaast is hetzelfde sociale fenomeen vanuit zowel een individueel perspectief als een organisatieperspectief belicht, door zowel teamleden als leidinggevenden op te nemen in de onderzoekspopulatie. Ook zijn binnen iedere spreidingscategorie twee teams opgenomen in het onderzoek om met meer zekerheid vast te kunnen stellen dat de gevonden sociale verschijnselen verband houden met de onafhankelijke variabelen. Als vierde wordt een rijke beschrijving van de data gegeven. De resultaten worden uitgebreid besproken, waarbij ook de context in ogenschouw is genomen. Hierbij zijn bevindingen uitgebreid beargumenteerd, om duidelijk te maken hoe de data is geïnterpreteerd. Als laatste is ook de data en informatie besproken welke ingaat tegen de algemene bevindingen, omdat ieder sociaal fenomeen vanuit verschillende perspectieven beschouwd kan worden (Creswell, 2014, p. 252).

3.5.2 Betrouwbaarheid

Kwalitatieve betrouwbaarheid refereert aan de consistentie van de meetmethoden van de onderzoeker gedurende het onderzoek (Creswell, 2014, p. 253). Om hier zorg voor te dragen zijn een aantal procedures, zoals beschreven door Creswell (2014, p. 253), in acht genomen. Ten eerste zijn de transcripten gecontroleerd op eventuele fouten. Dit is gedaan door zowel de onderzoeker als door de respondent. Daarnaast is ervoor gezorgd dat gedurende het coderen de betekenis en invulling van codes niet is gewijzigd. Omwille hiervan zijn alle transcripten meermaals gecodeerd.

Methodologie

Daarnaast heeft de keuze van onderzoekspopulatie bijgedragen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Door van ieder spreidingstype twee teams in de populatie op te nemen, en van ieder team ten minste drie leden te interviewen, kunnen type teams met elkaar vergeleken worden, waardoor verder gegaan wordt dan alleen de observatie en dus interpretatie van de onderzoeker (Babbie, 2010, p. 328).

3.6 Conclusie

In dit hoofdstuk is uiteengezet op welke manier dit onderzoek is uitgevoerd en op welke wijze zorg is gedragen voor kwalitatief goed onderzoek, welke resulteert in betrouwbare en valide uitkomsten. Zoals in het theoretisch kader reeds is toegelicht worden op verschillende manieren relaties verondersteld tussen de gegeven variabelen. Dit vraagt om onderzoeksmethoden die een sociaal verschijnsel vanuit verschillende perspectieven kan belichten. Daarom is gekozen voor semigestructureerde interviews, waarbij de respondent de vrijheid had diep in te gaan op de verschillende onderwerpen. De onderzoekspopulatie is samengesteld met de mogelijkheid tot vergelijking als uitgangspunt. Dit heeft geresulteerd in een diverse onderzoekspopulatie bestaande uit een zestal teams, die onder te verdelen zijn in drie gradaties van spreiding. Binnen ieder team zijn verschillende leden geïnterviewd, met als doel een evenwichtig beeld van het betreffende team te verkrijgen. De resultaten van dit onderzoek worden in het volgende hoofdstuk gepresenteerd.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de resultaten. Hierbij worden de ervaringen die respondenten hebben met betrekking tot iedere onderzochte variabele uiteengezet om een volledig beeld te schetsen van de sociale werkelijkheid zoals deze binnen de onderzoekspopulatie bestaat. Hierbij wordt de structuur van de centrale vraag en het conceptueel model gevolgd. Begonnen wordt met het de mogelijkheid tot en het daadwerkelijke gebruik van FAA's, aan de hand waarvan de mate van spreiding van teams vastgesteld kan worden. Hierna volgt de ervaren teamcohesie per gelijk verspreide teams. Als laatste variabele wordt het innovatief vermogen behandeld, waarna het hoofdstuk wordt afgesloten in de conclusie.

4.1 Flexibele arbeidsarrangementen binnen het Rijk

4.1.1 De formele flexibele arbeidsarrangementen binnen het Rijk

In 2013 is het streefbeeld Tijd-, Plaats-, en Apparaatonafhankelijk Werken (TPAW) gepubliceerd, waarin verschillende FAA's staan beschreven (Rijksoverheid, 2013a). TPAW wordt in meer detail uiteengezet in de jaarlijks bijgewerkte handreiking, waarin de kaders van TPAW worden gegeven (Rijksoverheid, 2015). Beide publicaties zijn vrij toegankelijk voor medewerkers van de Rijksoverheid via het online Rijksportaal. Rijksmedewerkers hebben geen recht op TPAW en de beslissingsbevoegdheid over al dan niet werken volgens (elementen van) TPAW ligt bij de organisatie en de leidinggevende. Criteria hebben ten eerste betrekking op de aard van de werkzaamheden en de beoogde resultaten hiervan (Rijksoverheid, 2015). Daarnaast moet een medewerker aantoonbaar zelfstandig en resultaatgericht kunnen werken. Ook moeten de middelen beschikbaar zijn om op een andere locatie dan het centrale kantoor te werken, waarbij zowel veiligheid, vertrouwelijkheid en de gezondheid meegewogen worden (Rijksoverheid, 2015, p. 7). Wanneer gebruik wordt gemaakt van TPAW moeten afspraken gemaakt worden over de invulling van de werkweek en de bereikbaarheid voor collega's en leidinggevende.

Formeel gezien heeft iedere Rijksambtenaar een administratief rooster, waarvan in overleg met de leidinggevende afgeweken mag worden. Voorbeelden van temporele flexibiliteit zijn de *compressed workweek*, waarbij de 36 uren van een volledige werkweek worden verdeeld over vier in plaats van vijf dagen, en het werken buiten de openingstijden van Rijkskantoren, welke gemiddeld tussen zeven uur 's ochtends en zeven uur 's avond geopend zijn, middels de online werkomgeving. De enige beperking die hierop ligt heeft betrekking op de gevoeligheid en vertrouwelijkheid van de informatie waarmee gewerkt wordt, daar bepaalde werkzaamheden alleen uitgevoerd mogen worden in de gegarandeerde beveiligde werkomgeving op het kantoor (Rijksoverheid, 2015, p. 28).

Resultaten

Iedere Rijksambtenaar mag een wijziging van arbeidsplaats, en daarmee de mogelijkheid tot spatiale flexibiliteit, aanvragen bij een leidinggevende, maar de drempel om dit verzoek af te wijzen is relatief laag, gezien de grond van afwijzing geen zwaarwegend bedrijfs- of dienstbelang hoeft te hebben en geen toets van redelijkheid of billijkheid hoeft te worden toegepast (Rijksoverheid, 2015, p. 8). Werken buiten het centrale kantoor kan bijvoorbeeld thuis of in een ander Rijkskantoor. Rijksambtenaren in vaste dienst hebben middels het principe van ‘binnen zonder kloppen’ vrije toegang tot veel Rijkskantoren. Slechts een aantal is om veiligheidsredenen uitgesloten van het principe (Rijksoverheid, 2017). Om buiten een Rijkskantoor te kunnen werken moet een medewerker beschikken over ICT-middelen van het Rijk waarop de benodigde online werkomgeving standaard staat ingesteld, of een *token* waarmee op afstand kan worden ingelogd in de online werkomgeving. Het is aan de leidinggevende om te bepalen of een medewerker hiervoor in aanmerking komt. Wanneer dit niet het geval is, beperkt dit de mogelijkheden tot spatiale flexibiliteit.

Uitgangspunt voor kantoorflexibiliteit is het ‘Nieuwe Rijkskantoor’, met een beperkt aantal vaste werkplekken, waar ingezet wordt op activiteit-gerelateerd werken, en de kantoren worden ingericht op een norm van 0.7 werkplekken per fte (Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2011). De werkzaamheden en activiteiten van de Rijksambtenaar worden ondersteund door een mix van verschillende soorten werk-, overleg-, en ontmoetingsplekken (Rijksoverheid, 2013b). Dit resulteert in een afwisseling van kantoortuinen, vergaderplekken en concentratieruimtes. Afdelingen kunnen middels een vlekkenplan een voorkeursplek toegewezen krijgen, waardoor collega’s van deze afdeling er tot op zekere hoogte vanuit kunnen gaan dat zij hun teamgenoten kunnen treffen in of in de nabijheid van deze vlek. Door de informatiestroom en documentatie in toenemende mate te digitaliseren, kunnen deze op iedere gewenste plek opgevraagd worden.

Concluderend kan een Rijksambtenaar gebruik maken van verschillende FAA’s. Echter kan bijvoorbeeld een leidinggevende een beperkende factor zijn, gezien toestemming nodig is om af te wijken van het administratieve rooster of te werken op een andere locatie dan het centrale kantoor. Tevens bepaald een leidinggevende of werknemers de beschikking krijgt over de ICT-middelen, die nodig zijn om op afstand te kunnen werken. De houding van een leidinggevende kan zeker van doorslaggevende invloed zijn wanneer geen toets van redelijkheid of billijkheid hoeft te worden toegepast bij het al dan niet afwijzen van een verzoek tot flexibel werken. Een andere beperkende factor is de gevoeligheid en vertrouwelijkheid van de werkzaamheden die door een Rijksambtenaar worden uitgevoerd. Wanneer werkzaamheden zijn gebonden aan de gegarandeerde beveiligde omgeving van het kantoor, is spatiale flexibiliteit niet mogelijk en worden mogelijkheden tot kantoorflexibiliteit en temporele flexibiliteit sterk beperkt.

Resultaten

4.1.2 Het gebruik van flexibele arbeidsarrangementen

Alhoewel in ieder team door het gebruik van FAA's enige mate van spreiding aanwezig is, kan toch onderscheid worden gemaakt tussen de teams. De twee teams die voorafgaand zijn getypeerd als niet verspreide teams, het stafteam en het serviceteam¹, maken heel beperkt gebruik van FAA's. Het serviceteam werkt vanuit het centrale kantoor en heeft daar ook zijn eigen plek. Alhoewel deze plek is aangemerkt als flexplek zit alleen het serviceteam hier. Het werken op een andere locatie gebeurt uitsluitend wanneer dit voor de werkzaamheden noodzakelijk is en thuiswerken is bij een beperkt aantal teamleden opgenomen in het vaste weekschema en gebeurt anders incidenteel om zorgtaken op te vangen. De kernuren van het team liggen tussen negen en half vijf, met een bandbreedte van acht tot half zes. Wel hebben meerdere teamleden een parttime aanstelling, hetgeen zorgt voor een beperkte en constante mate van spreiding. Men mag wel gebruik maken van FAA's, maar vanuit het team zelf wordt een minimaal gebruik geprefereerd:

*'Ja, dat is wel een beetje gegroeid [...] het wordt hier mee gewaardeerd als we allemaal rond hetzelfde tijdstip beginnen, dus daar houd ik mij aan.'*² (respondent 14, serviceteam)

Het stafteam maakt onderling afspraken, welke niet formeel zijn vastgelegd, en waarbij de leidinggevende de hoofdlijnen aangeeft. Teamleden hebben ofwel een vaste thuiswerkdag, of werken alleen thuis wanneer omstandigheden hierom vragen. Werken op een andere kantoorlocatie gebeurt zelden tot nooit. Het stafteam heeft een vaste kantooruimte en maakt tevens gebruik van de aangrenzende kantoortuin van de afdeling. De grootste flexibele factor binnen het team is temporeel, met een bandbreedte die tussen zeven uur 's ochtends en zes uur 's avonds ligt, en kernuren van negen uur 's ochtends tot half vier 's middags. De leidinggevende van het team werkt maar beperkt in de omgeving van het team, omdat de functie wordt gecombineerd met andere werkzaamheden op andere locaties. Daarnaast is op vrijdag zelden een teamlid op het centrale kantoor aanwezig, omdat dit de vaste thuiswerkdag of een vrije dag van teamleden is:

'Nee, ja, we hebben met iedereen wel een soort van afspraken gemaakt, wat dan de thuiswerkdag moet zijn, of mag zijn, maar daar wordt wel vrij ontspannen mee omgegaan, maar het kan ook heus wel een keer een andere dag zijn.' (respondent 7, stafteam)

Leden van het beleidsteam maken veelvuldig gebruik van verschillende FAA's. Voorbeelden hiervan zijn teamleden die veelal buiten het centrale kantoor werken, een vaste thuiswerkdag hebben, of afwijken van het traditionele rooster. Deze flexibiliteit wordt gebruikt om bijvoorbeeld werktaken en zorgtaken te combineren. Andere leden van het beleidsteam voeren hun werkzaamheden zelden of

¹ Namen van teams zijn gefingeerd ten behoeve van de anonimiteit van respondenten.

² Citaten van respondenten zijn in sommige gevallen door de onderzoeker aangepast ter verbetering van de leesbaarheid. Dit is met grote zorgvuldigheid gedaan om te voorkomen dat de essentie en intentie wordt aangetast.

Resultaten

nooit buiten het centrale kantoor uit. Temporele flexibiliteit is in het beleidsteam een veel gebruikt instrument, maar deze wordt met een dusdanige regelmaat toegepast dat wel gesproken kan worden van regelmatige werkschema's.

'De vroegste beginnen om kwart over zeven half acht, en degene die hier als laatste is, begint om tien uur en die eindigt om een uur of zes dan weer geloof ik. Daar zit wel spreiding in. Je hebt een paar mensen, of één iemand, die soms ook wel tot kwart over acht 's avonds hier werkt.'
(respondent 19, beleidsteam)

Formeel moeten leden van het beleidsteam op de dagen waarop zij volgens het administratieve rooster werken tenminste tussen tien uur 's ochtends en vier uur 's middags bereikbaar zijn, maar het team hecht minder belang aan deze richtlijn. Teamleden kunnen tevens op de dagen die zij thuiswerken indien nodig naar kantoor geroepen worden. Men is verder vrij om gebruik te maken van de verschillende mogelijkheden die FAA's bieden, maar dit wordt wel eerst afgestemd met de leidinggevende. Bij het plannen van teamactiviteiten, zoals een overleg, wordt wel rekening gehouden met de verschillen in werkschema's.

Onder andere taakdifferentiatie leidt in het uitvoeringsteam team tot een divers gebruik van FAA's. Hierin wordt van zowel temporele als spatiale flexibiliteit gebruik gemaakt. Het team heeft één eigen kamer op het kantoor en maakt verder gebruik van de overige voorzieningen op de aan hen toegewezen verdieping in een flexkantoor. De werkzaamheden van een deel van het team zijn sterk verbonden aan het kantoor en de leidinggevende verwacht ook dat deze teamleden standaard op kantoor werken. Alleen bij wijze van uitzondering mag thuis worden gewerkt, bijvoorbeeld om zorgtaken op te vangen. Andere teamleden voeren een deel van hun werkzaamheden op locatie uit en zijn hierdoor vaak niet op het centrale kantoor. Deze subgroep maakt daarnaast veel gebruik van spatiale flexibiliteit, waarbij sommigen de voorkeur geven aan thuiswerken en anderen de voorkeur geven aan werken op het centrale kantoor. Hiertoe krijgen zij ook alle vrijheid:

'Ik werk overigens op vrijdagochtend altijd thuis, en ik werk eigenlijk, als ik mezelf vergelijk met twee jaar terug, werk ik meer thuis [...] en drie directe collega's werken een vergelijkbaar percentage op kantoor, thuis of op een andere locatie. En één collega werkt toch wel heel veel thuis, of in ieder geval niet op het kantoor.' (respondent 6, uitvoeringsteam)

De spreiding van het projectteam is inherent aan de werkzaamheden die zij uitvoeren, omdat zij opdrachten veelal op de locatie van de opdrachtgever uitvoeren. Binnen het team krijgen teamleden alle vrijheid om hun werkschema naar eigen voorkeur in te richten, mits de opdrachtgever tevreden is. Teamleden hebben veelal vaste werkdagen en een bepaald aantal contracturen die per week gewerkt moeten worden. Hier wordt overigens wanneer nodig van afgeweken met de vuistregel dat gemiddeld genomen over een langere periode de uren worden gewerkt waarvoor zij onder contract staan. Om teamgenoten te kunnen vinden is de afspraak binnen het team gemaakt om agenda's

Resultaten

open te zetten, alsmede binnen een dag te reageren op berichten van teamgenoten. Een andere afspraak is dat wanneer een teamlid geen opdracht heeft, deze op het centrale kantoor is. Ook voor het interim-team geldt dat teamleden voornamelijk op de locatie van de opdrachtgever werken, waarbij een teamlid ook meerdere opdrachten tegelijkertijd kan hebben. Vooral temporele flexibiliteit wordt als positief ervaren, omdat op die manier de meerdere rollen die teamleden zowel professioneel als privé hebben, gecombineerd kunnen worden. Teamleden werken bijvoorbeeld in het weekend om achterstand van de vorige week in te halen of om de aankomende week te plannen. Voor sommige teamleden is geen enkele week hetzelfde en om aan de wensen van de opdrachtgever te voldoen krijgen teamleden ook alle vrijheid hun werkschema naar eigen inzicht in te delen. Hierin zijn de afspraken met opdrachtgevers over zowel aanwezigheid als resultaten leidend. Daarnaast is ook binnen dit team de afspraak dat teamleden zonder opdracht op het centraal kantoor aanwezig zijn of actief op zoek zijn naar nieuwe opdrachten in het veld.

‘Dat zijn afspraken die mensen maken met een opdrachtgever [...], er zit één uitzondering in, op het moment dat mensen geen opdracht hebben, dan is de afspraak dat mensen zoveel mogelijk hier zijn, zodat we ook met elkaar kunnen sparren [...]. Mensen kunnen ook op netwerkgesprek zijn of in ieder geval tijd daaraan besteden.’ (respondent 10, interim-team)

4.1.3 Beantwoording tweede deelvraag: gebruik, voorkeuren en spreiding

De tweede deelvraag gaat in op de manier waarop flexibele arbeidsarrangementen worden gebruikt (voor overzicht: zie Tabel 2.). Binnen de onderzochte teams worden verschillende FAA's gebruikt, waarbij thuiswerken en het werken op een andere locatie de boventoon voeren. Men werkt voornamelijk thuis om zich beter te kunnen concentreren op het werk, of om het werk te combineren met zorgtaken. Men werkt op een andere locatie, omdat de werkzaamheden die moeten worden uitgevoerd aan deze locatie zijn gebonden, bijvoorbeeld in het geval van het uitvoeren van een opdracht op het kantoor van een opdrachtgever. Anderzijds zien teamleden van sommige teams zich genoodzaakt hun werkzaamheden bijna uitsluitend op kantoor uit te voeren. Dit wordt ingegeven door een leidinggevende die dit wenst, de manier van werken die binnen het team is ontstaan, of doordat bepaalde werkzaamheden niet buiten het centrale kantoor uitgevoerd kunnen worden. Ook binnen teams waar op afstand gewerkt mag en kan worden, zoals het beleidsteam, kiezen sommige teamleden ervoor om in basis op kantoor te werken. Alleen binnen de twee verspreide teams wordt niet standaard op het eigen kantoor gewerkt. De aard van de werkzaamheden liggen hieraan ten grondslag. Binnen het uitvoeringsteam bestaan de grootste verschillen in de mate van gebruik van FAA's, ingegeven door het verschil in takenpakket tussen de teamleden.

TABEL 2. GEBRUIK VAN FLEXIBELE ARBEIDSARRANGEMENTEN					
Teamnaam	Algemeen	Temporele Flexibiliteit	Spatiale Flexibiliteit	Kantoor-flexibiliteit	Spreiding
Serviceteam	Voorkeur voor minimaal gebruik	Kernuren tussen 9.00 uur en 16.30 uur Bandbreedte tussen 8.00 uur en 17.30 uur	Zelden op andere locatie Beperkt aantal vaste thuiswerkdagen	Eigen ruimte in kantoor Veelal vaste werkplek	Niet verspreid
Stafteam	Onderlinge afspraken over gebruik Vrijdag niemand aanwezig	Kernuren tussen 9.00 uur en 15.30 uur Bandbreedte tussen 7.00 uur en 18.00 uur	Nooit op andere locatie Beperkt aantal vaste thuiswerkdagen	Twee vaste werkplekken en gebruik aangrenzende kantoortuin	Niet verspreid
Beleidsteam	Divers gebruik binnen het team	Kernuren tussen 10.00 uur en 16.00 uur Bandbreedte tussen 7.00 uur en 20.00 uur	Op ander kantoor werken Thuiswerken	Aangewezen gedeelde verdieping in kantoor Afwisseling van open en afgesloten werkplekken	Gemiddeld verspreid
Uitvoeringsteam	Grote verschillen tussen subteams	Geen formele kernuren Geen formele bandbreedte	Op verschillende locaties werken Thuiswerken	Gedeelde kantoortuin en overlegruimtes Twee vaste werkplekken	Gemiddeld verspreid
Projectteam	Spreiding voornamelijk door werkzaamheden	Volledige vrijheid	Op locatie van opdrachtgever Thuiswerken	Gedeelde kantoortuin	Sterk verspreid
Interim-team	Spreiding voornamelijk door werkzaamheden	Volledige vrijheid	Op locatie van opdrachtgever Thuiswerken	Gedeelde kantoortuin	Sterk verspreid

Het verschil in mate van spreiding tussen de zes teams is duidelijk aanwezig, alhoewel geen enkel team uitsluitend op het centrale kantoor werkt en standaard het traditionele rooster van half negen tot vijf hanteert. Toch kan geconcludeerd worden dat het stafteam en het serviceteam niet verspreid zijn en ook maar zeer beperkt gebruik maken van FAA's. Het beleidsteam en het uitvoeringsteam zijn gemiddeld verspreid met een grote variëteit in het gebruik van FAA's binnen de teams. Het projectteam en het interim-team zijn sterk verspreid, komen maar heel sporadisch op het centrale kantoor en teamleden hebben grote vrijheid in het invullen van hun werkschema.

4.2 Teamcohesie

In het voorgaande is de mate van verspreiding van teamleden door het gebruik van FAA's, de onafhankelijke variabele, in de zes onderzochte teams vastgesteld. Vanuit het theoretisch perspectief wordt verondersteld dat de spreiding van teamleden directe invloed heeft op teamcohesie. Om deze invloed goed te kunnen analyseren wordt in de volgende paragrafen de ervaren teamcohesie uiteengezet van respectievelijke niet verspreide teams, gemiddeld verspreide teams, en sterk verspreide teams. Hierbij wordt, in navolging van het conceptueel model, aandacht besteed aan zowel sociale cohesie als taakcohesie, en de constructen gezamenlijke doelstellingen en gedeelde identiteit. Afgesloten wordt met de belangrijkste verschillen en overeenkomsten tussen de drie maten van spreiding en welke factoren hierin een rol spelen. Het gaat hierbij ten eerste om de factoren die in de theorie naar voren zijn gekomen zoals communicatie en onderling vertrouwen, maar ook factoren die door respondenten zelf naar voren zijn gebracht.

Resultaten

4.2.1 De ervaren teamcohesie in niet verspreide teams

Zowel het serviceteam als het stafteam is nog niet heel lang bij elkaar, maar ervaren wel een band met hun teamgenoten die zij hebben opgebouwd op de werkvloer, waardoor het voelt als een echt team. Daarnaast wordt een sterke gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de werkzaamheden ervaren. Ook heeft het stafteam zich gezamenlijk gecommitteerd aan het verder structureren en professionaliseren van werkzaamheden, wat is ingezet door de leidinggevende van het team. Teamleden hebben constant contact op de werkvloer, waarbij zowel privé en werkgerelateerde onderwerpen worden besproken:

'[...] we hebben hele duidelijke afspraken, en bij ons is het echt communiceren is informeren en informeren is communiceren. Dus het lijkt alsof we veel met elkaar praten, maar we zijn zakelijk heel erg close.' (respondent 5, stafteam)

Het serviceteam heeft tweemaal per week formeel teamoverleg en het stafteam eens in de zes weken. Leden van het serviceteam zoeken elkaar ook buiten werktijd op, hetgeen niet gebeurt bij het stafteam. In beide teams wordt de voorkeur gegeven aan face-to-face communicatie, zowel voor zakelijke als persoonlijke onderwerpen. In het geval teamleden niet op de werkvloer aanwezig zijn, wordt veelal telefonisch contact gezocht. Beide teams hebben een whatsappgroep waarin veel sociale en zakelijke informatie wordt gedeeld. Grotere informatieve stukken worden per mail verspreid of zijn te vinden op een centraal online punt. Teamleden voelen een verantwoordelijkheid voor hun eigen taken, maar ervaren tevens een hoge mate van samenwerking. Voorbeelden hiervan zijn het vragen en geven van advies of het waarnemen van de taken van een afwezige collega. Ook wordt aangegeven dat samengewerkt wordt aan de gezamenlijke doelstellingen van het team, waarin ieder teamlid een rol speelt. Teamleden van beide teams ervaren een hoge mate van wederzijds begrip en wanneer een teamlid ergens mee zit, zowel zakelijk als privé, kan deze binnen het team altijd steun vinden. Daarnaast vertrouwd men erop dat iedereen binnen het team zijn bijdrage levert aan de werkzaamheden.

4.2.2 De ervaren teamcohesie in gemiddeld verspreide teams

Een deel van het beleidsteam voelt zich aangetrokken tot het schrijven van beleid, terwijl een ander deel affiniteit heeft met het specifieke beleidsterrein. Leden van het uitvoeringsteam ervaren dat ieder teamlid staat voor het product dat zij leveren en hier ook een bijdrage aan wil leveren. De band tussen teamleden is in het beleidsteam sterker dan in het uitvoeringsteam, wat bijvoorbeeld blijkt uit het niet direct uitgesproken, maar uit de interviews naar voren komende bestaan van subgroepen binnen het uitvoeringsteam. Voor het beleidsteam geldt dat de kans op een ontmoeting op het kantoor het grootst is op maandag, dinsdag en donderdag, welke worden gezien als de drukke dagen, maar de tendens om afspraken te maken om elkaar te zien is zichtbaar. Binnen het uitvoeringsteam

Resultaten

wordt een gebrek aan tijd ervaren om met collega's af te spreken, met als gevolg dat wanneer men samen zit teamleden het idee hebben dat zij vooral over de invulling van werkzaamheden praten. In het beleidsteam komt veel sociaal contact middels de whatsappgroep tot stand, waar belangrijke gebeurtenissen zoals geboortes en huwelijken in worden gedeeld:

'Men praat met elkaar en dan niet alleen mensen die bij elkaar gaan zitten omdat ze functioneel iets hebben, maar ook informeel worden zaken besproken. Dat bedoel ik dus met praten op de werkplek.[...]. We hebben een whatsappgroep, maar dat is eigenlijk meer voor de leukigheidjes of nieuwtjes, of baby's en dat soort zaken, die er geboren zijn, of feestjes.'
(respondent 8, beleidsteam)

De één is hierin actiever dan de ander, maar een sociale druk om te participeren wordt niet gevoeld. Het beleidsteam heeft eens per week een teamoverleg en hierin worden vooral werkzaamheden afgestemd. Het uitvoeringsteam heeft sinds kort regelmatig een teamoverleg, maar is zelden compleet. Voor afstemming en persoonlijke onderwerpen wordt face-to-face communicatie geprefereerd, en uitwisseling van informatie gebeurt veelal per mail. Daarnaast wordt voor zowel persoonlijke als werkgerelateerde zaken telefonisch contact gezocht. Het uitvoeringsteam hanteert tevens de norm dat teamleden op kantoor stoorbaar zijn. Teamleden van het beleidsteam zitten nooit solo in een project en ervaren een sterke overlap van werkzaamheden. Deze overlap heeft het beleidsteam overzichtelijk gemaakt in gezamenlijke doelstellingen. Het uitvoeringsteam heeft de gezamenlijke doelstelling nog niet helder geformuleerd:

'[...] ik denk dat we op heel veel onderwerpen best wel een gemeenschappelijke doelstelling hebben, er zit nog wat minder echt een soort visieachtig verhaal onder [...] op strategisch niveau hebben we die allemaal voor onszelf wel denk ik, maar is dat nog wat onvoldoende gedeeld.'
(respondent 12, uitvoeringsteam)

De stap richting gezamenlijke doelstellingen wordt wel gezet, maar ervaren wordt dat niet beide subgroepen hier even actief in handelen. Samenwerking komt vooral tot stand wanneer gezamenlijk een project uitgevoerd wordt, maar dit is nooit teambreed. In beide teams wordt geen drempel ervaren om contact te zoeken voor bijvoorbeeld advies of een luisterend oor. Leden van het uitvoeringsteam ervaren dat ze voorkeuren hebben aan wie van het team zij persoonlijke of zakelijke vragen stellen. Een open en eerlijke houding is gewenst binnen het team, maar wordt niet door ieder teamlid ervaren. Binnen het beleidsteam gaat men respectvol met elkaar om, hetgeen zich bijvoorbeeld uit in het respecteren van andermans achtergrond en overtuiging. Teamleden ervaren dan ook dat zowel zakelijk als persoonlijk van elkaars professionaliteit uitgegaan mag en kan worden:

'[...] maar vertrouwen op elkaar dat je dingen goed oppakt en dat je ook zelf een signalerende rol hebt [...] dat je zelf ook je vinger opsteekt. Dus je werkt naar twee kanten toe. Maar ik vind dat gewoon onderdeel van onze professionaliteit. [...] Dat datgene wat je aflevert gewoon goed is [...] dat loopt volgens mij hier erg goed [...].' (respondent 9, beleidsteam)

4.2.3 De ervaren teamcohesie in verspreide teams

Teamleden van het projectteam en het interim-team voelen zich niet direct verbonden aan het organisatieteam waar zij toe behoren, maar meer aan de groepen waar zij zich vakinhoudelijk aan hebben verbonden, of aan individuele collega's waarmee al langer wordt samengewerkt. Verder wordt door leden van beide teams het type werk gezien als een belangrijke reden om juist bij de organisatie waar de teams toe behoren te gaan werken. De leidinggevendenden van beide teams ervaren een verbondenheid met de teamleden door de verantwoordelijkheid die zij over hen dragen. Geen van beide teams heeft een overlegmoment, maar een groot deel van het projectteam komt wel maandelijks samen tijdens een vakinhoudelijke bijeenkomst. Daarnaast kunnen leden van beide teams aansluiten bij een maandelijkse afdelingsbijeenkomst. Op beide bijeenkomsten vinden teamleden de ruimte voor zowel sociaal als werkgerelateerd contact en ervaren wordt dat het belangrijk is om hierbij aanwezig te zijn, juist om het gesprek aan te kunnen gaan met een collega. Ook worden vanuit de afdeling sociale bijeenkomsten georganiseerd, waar men bij aan kan sluiten:

'Maar goed, los daarvan, hebben we leuke groepjes. Een boekenclub, we hebben een fotoclub, we hebben een museumclub, dus mensen die dat belangrijk vinden en echt willen die vinden elkaar dan toch wel.' (respondent 2, interim-team)

Beide leidinggevendenden voelen een grotere behoefte om contact te houden van de teamleden, zowel op persoonlijke als op zakelijk vlak. De leidinggevende van het projectteam doet dit doormiddel van regelmatige gesprekken en de leidinggevende van het interim-team laat de teamleden hierin meer vrij. Beiden ervaren wel dat wanneer het te lang stil blijft bij een teamlid zij actiever op zoek gaan naar contact, omdat deze stilte meestal wijst op problemen. Teamleden hebben onderling, maar ook met collega's buiten het organisatorische team, zowel virtueel als face-to-face contact, bijvoorbeeld om te sparren over problemen waar zij in hun opdracht tegenaan lopen. Middels virtuele middelen, zoals een whatsappgroep of een online nieuwsbrief, worden teamleden van beide teams op de hoogte gehouden van ontwikkelingen op de hele afdeling. Men ervaart dat face-to-face contact beperkt wordt tot de centrale bijeenkomsten, georganiseerde afspraken. Met betrekking tot virtuele communicatiemiddelen wordt de voorkeur gegeven aan het telefonisch contact of contact via de mail. Beiden wordt als geschikt beschouwd voor werkgerelateerde communicatie. Persoonlijke zaken worden bij voorkeur face-to-face besproken, en wanneer hiertoe geen mogelijkheid is telefonisch contact het alternatief. Directe samenwerking in opdrachten komt zelden voor en is ook niet per definitie gebonden aan het team. Het sterkste samenwerkingsverband komt tot uiting in een systeem van schaduwmanagement. Hierbij kiest een teamlid een collega die gedurende het project meedenkt en meekijkt, maar zeker ook als klankbord kan worden gebruikt:

Resultaten

'Een schaduwmanager speelt op verschillende niveaus een rol [...] kennis ophalen, [...] waar haal ik nou de informatie vandaan die ik nodig heb voor deze opdracht. [...] Ik denk dat het bij opdrachten waar je vaardigheden voor nodig hebt of ervaring of wat dan ook, dan is een schaduwmanager veel meer coachend [...]. Maar dat ligt aan de inhoud van je opdracht.'
(respondent 18, projectteam)

In beide teams worden gezamenlijke teamdoelstellingen niet van belang geacht, maar teamleden ervaren wel een gebrek aan duidelijke organisatiedoelstellingen. Dit gevoel is bij leidinggevende minder aanwezig vanwege de bestaande financiële bedrijfsdoelstellingen, alhoewel zij wel diepgang missen. Daarnaast is het ook niet duidelijk waar de afdeling voor staat. In beide teams wordt ervaren dat het opbouwen van een professionele en persoonlijke relatie op afstand moeilijk is, hetgeen zich bijvoorbeeld uit bij nieuwe collega's. Sociaal vertrouwen wordt dan ook vooral ervaren tussen teamleden die elkaar al langer kennen. Wanneer het op het uitvoeren van de werkzaamheden aankomt, wordt zwaar getild aan ieders professionaliteit, zowel in de uitvoering als de omgang met opdrachtgevers en collega's.

4.2.4 Samenvatting: de belangrijkste verschillen en overeenkomsten

Wanneer de verschillende mate van spreiding met elkaar worden vergeleken valt op dat wanneer teamleden meer verspreid van elkaar gaan werken meer virtueel gecommuniceerd wordt en minder face-to-face. Waar bijvoorbeeld het stafteam bijna constant elkaar opzoekt op de werkvloer, beperken deze face-to-face momenten zich binnen het projectteam en het interim-team tot een aantal keer per maand. Teamleden van de gemiddeld verspreide teams en de sterk verspreide teams ervaren dat zij meer afhankelijk zijn van geplande ontmoetingen voor face-to-face contact. Een ander verschil is dat teamleden van het uitvoeringsteam, het projectteam, en het interim-team een gebrek aan gezamenlijke doelstellingen ervaren. Het projectteam en het interim-team missen ook gemeenschappelijk doelstelling van de afdeling waar beiden toe behoren. Alhoewel het uitvoeringsteam gezamenlijke doelstellingen mist, wordt wel aangegeven dat het team staat en gaat voor het product dat zij neerzetten. Een laatste verschil is dat teamleden van de niet verspreide teams samenwerking als een vanzelfsprekendheid ervaren, terwijl in de gemiddeld verspreide teams een meer actieve houding nodig is om samen te kunnen werken. In de twee sterk verspreide teams komt samenwerking zelden voor, maar de vraag is of dit veroorzaakt wordt door de spreiding van teamleden of dat andere zaken hierop van invloed zijn. Teamleden van alle teams geven voor het bespreken van persoonlijke zaken de voorkeur aan face-to-face communicatie en voor het delen van meer oppervlakkige sociale informatie worden ook virtuele middelen gebruikt. Over werkgerelateerde zaken worden afwisselend face-to-face en virtueel gecommuniceerd, waarbij voor diepgaander overleg face-to-face contact wordt geprefereerd en het delen van algemene informatie bijna uitsluitend virtuele middelen worden gebruikt.

Resultaten

Concluderend kan gesteld worden dat tussen de teams verschillen bestaan in de ervaren teamcohesie, zowel met betrekking tot de sociale cohesie als de taakcohesie. Belangrijke componenten hierin zijn de hoeveelheid contact die teamleden onderling hebben en de manier waarop gecommuniceerd wordt binnen het team of binnen de afdeling. Een ander onderdeel dat naar voren is gekomen is de manier waarop samenwerking en onderlinge relaties tot stand komen en onderhouden worden. Daarnaast zijn ook het hebben of ontbreken van een gedeelde identiteit en gezamenlijke doelstellingen veel genoemd. Het is daarom van belang uitgebreider stil te staan bij deze componenten en dit zal in het volgende hoofdstuk worden gedaan. De rol die leidinggevende speelt is bij sommige teams duidelijker naar voren gekomen dan bij andere teams, maar gezien de invloed die een leidinggevende kan hebben op teams wordt ook dit aspect in het volgende hoofdstuk behandeld.

4.3 Innovatief vermogen

In het conceptueel model van dit onderzoek wordt teamcohesie alleen direct beïnvloed door spreiding. Echter wordt verondersteld dat het innovatief vermogen van teams zowel direct door de verspreiding van teamleden wordt beïnvloed, als middels de invloed die spreiding heeft op teamcohesie. Daarnaast is beargumenteerd dat de publieke context een rol kan spelen in de focus van innovaties, omdat in de publieke sector de focus ligt op innovatie van interne processen en diensten. Daarom wordt in de eerste paragraaf uiteengezet welke rol innovatie speelt binnen de onderzochte teams en waar innovatie, indien aanwezig, zich op richt, met aansluitend een beschrijving van de voorwaarden die respondenten van belang achten op innovatief te kunnen zijn. Afgesloten wordt met een samenvattende conclusie.

4.3.1 De rol die innovatie speelt

In de werkzaamheden van alle zes de teams speelt innovatie een rol, waarbij direct genoemd moet worden dat het veelal om evolutionaire innovaties gaat. Geen van de teams is actief in het verschuiven van de status quo of de introductie van compleet nieuwe producten of diensten. De belangrijkste reden om te innoveren voor de teams is het aangesloten blijven bij een steeds veranderende en complexer wordende omgeving:

'Ik vind innovatie een hele grote wijziging, [...] je ziet natuurlijk de afgelopen jaren wel steeds meer dat de rol die je als Rijksoverheid hebt, dat die langzamerhand verschuift. En dat vraagt ook om op een andere manier met stakeholders omgaan. En dat vraagt dus ook op een andere manier met medewerkers omgaan, [...].' (respondent 10, interim-team)

In de twee verspreide teams heeft innovatie betrekking op het beter organiseren van de organisatie waar de teams toe behoren. Daarnaast worden teamleden vaak geconfronteerd met innovaties in de opdrachten die zij uitvoeren, bijvoorbeeld omdat zij een innovatieproces begeleiden. Leden van het

Resultaten

beleidsteam ervaren dat innovatie een grote rol speelt in hun werkzaamheden. Dit uit zich in het toekomstbestendig maken van hun beleidsterrein, het ontwikkelen van een lange termijn visie, en het inzetten op nieuwe methodes om processen te kunnen verbeteren. Ook in het uitvoeringsteam wordt ervaren dat innovatie van belang is. Redenen die hiervoor zijn het aangesloten blijven op de constant veranderende vraag van afnemers en het verbeteren van de kwaliteit van diensten. Daarnaast wil het team zich onderscheiden van aanbieders van hun product buiten de Rijksoverheid, om daarmee een relevante partij te blijven. In het serviceteam en het stafteam wordt innovatie als een externe kracht ervaren die van invloed is op de werkzaamheden van het team. Een voorbeeld hiervan zijn ontwikkelingen op ICT gebied die van invloed zijn op de werkprocessen. Teamleden van het stafteam ervaren daarnaast dat zij constant op zoek zijn naar manieren om hun werkzaamheden beter in te richten, waarmee zij de afdeling die zij ondersteunen nog beter van dienst kunnen zijn. De nadruk van het serviceteam ligt op het aangesloten blijven bij de vraag van de omgeving, maar ook hier ervaren teamleden dat het belangrijk is de eigen processen constant te ontwikkelen.

4.3.2 Hoe innovatief vermogen tot stand komt

Om tot innovatie te kunnen komen, en dus innovatief vermogen binnen het team te hebben, wordt door respondenten aangegeven dat zij ten eerste het vertrouwen moeten ervaren vanuit zowel de organisatie, de leidinggevende, als de teamgenoten. Innoveren is veelal het bewandelen van onbekende paden, zonder dat duidelijk is of deze weg tot succes of verbetering leidt. Vertrouwen zorgt ervoor dat teamleden deze stap in het onbekende durven te zetten. Vanuit een organisatie en een leidinggevende willen medewerkers het vertrouwen krijgen dat zij niet worden afgerekend op fouten die gemaakt worden tijdens dit proces; mislukkingen horen ook bij innovatie. Respondenten putten extra motivatie uit teamgenoten die enthousiast zijn over het initiatief, hier een actieve rol in willen spelen en die steun geven op het moment dat het minder gaat. Ook wordt van teamleden en een leidinggevende gevraagd kritisch te zijn gedurende het proces omwille van het verbeteren van het initiële idee. De voorkeur wordt gegeven aan actieve participatie en samenwerking, waarbij mee wordt gedacht en gewerkt, en waaruit blijkt dat het gehele team voor deze innovatie gaat en staat, ook wanneer het tijdens het proces tegenzit. Om tot innovatie te komen hebben respondenten nieuwe perspectieven nodig, welke kunnen komen vanuit andersdenkende binnen het eigen team, maar zeker ook vanuit inzichten die elders in de organisatie zitten of daarbuiten. Daarnaast hebben teamleden tijd nodig om te kunnen innoveren, vooral om de ruwe ideeën uit te kunnen werken, te toetsen en toe te passen:

‘Om te kunnen innoveren heb je wat mij betreft ook de vrijheid van een management nodig om de werkvloer zijn ding te laten doen [...]. De ruimte krijgen om initiatief te tonen en iets te doen, en dan wil ik graag een luisterend oor, dat er meegedacht wordt, en dat als ik het management nodig hebt, dat die er ook is.’ (respondent 16, stafteam)

4.3.3 Samenvatting: hoe tot innovatie wordt gekomen

Innovaties binnen de onderzochte teams richten zich voor op diensten en processen, wat volgens de literatuur kenmerkend is voor de publieke sector. Het stafteam en het serviceteam voeren constante verbeteringen door in hun processen, maar reageren vooral op innovaties in hun externe omgeving die van invloed zijn op hun werkproces. Het beleidsteam en het uitvoeringsteam hebben een meer innovatieve houding en vinden dit ook belangrijk voor de werkzaamheden die zij uitvoeren. Het projectteam en het interim-team hebben in hun opdrachten veel te maken met innovaties, zowel de totstandkoming als de implementatie ervan, maar in het eigen team of organisatie is de rol van innovatie beperkt. Men heeft tijd nodig en vertrouwen vanuit het team, de leidinggevende, en de organisatie. Door dit vertrouwen hebben respondenten het idee dat eerder de stap in het onbekende wordt gezet. Het onbekende kan worden gevonden in perspectieven andersdenkende, zowel binnen als buiten het eigen team. Bij de totstandkoming en uitwerking van innovatie wordt kritische en constructieve houding van leidinggevende en teamgenoten verwacht.

4.4 Conclusie: aanleidingen tot diepgang

In dit hoofdstuk zijn alle drie de variabelen aan bod gekomen. Het gebruik van FAA's, de onafhankelijke variabele, is als eerste beschreven, waarbij ook aandacht is geschonken aan de formele richtlijnen voor het gebruik ervan binnen de Rijksoverheid. Alhoewel in ieder team gebruik wordt gemaakt van FAA's is een duidelijk verschil in mate van spreiding zichtbaar, waarbij het serviceteam en het stafteam hoofdzakelijk bij elkaar op kantoor zitten, binnen het beleidsteam en het uitvoeringsteam een grote variëteit in het gebruik van FAA's aanwezig is wat ervoor zorgt dat gesproken kan worden van een gemiddelde spreiding van teamleden, en zowel het projectteam als het interim-team maar heel sporadisch op het centrale kantoor aanwezig zijn. Gelijk aan de verschillen in mate van spreiding zijn ook verschillen in mate van teamcohesie zichtbaar, zowel met betrekking tot sociale cohesie als taakcohesie. Deze hebben betrekking op bijvoorbeeld de middelen waarmee teamleden communiceren en de hoeveelheid samenwerking tussen de teamleden. Ook verschillen teams door het hebben of juist ontbreken van gezamenlijke doelstellingen. De rol van een leidinggevende is zichtbaar geworden in de beschrijving van de ervaren teamcohesie, maar deze rol is nog duidelijker aanwezig wanneer het over het innovatief vermogen van teams gaat. Met betrekking tot innovatief spelen vooral tijd en vertrouwen een grote rol. Om de invloeden die de verspreiding van teams heeft op de teamcohesie en het innovatief vermogen, en de invloed die teamcohesie heeft op innovatief vermogen te verduidelijken, zal in het volgende hoofdstuk geprobeerd worden de onderliggende verklarende mechanismes te duiden.

5. Analyse

In de voorgaande hoofdstukken zijn achtereenvolgens de probleemstelling geïntroduceerd, de bestaande theoretische inzichten uiteengezet aan de hand waarvan het conceptueel model is vormgegeven, de methodologie verantwoord, en de resultaten gepresenteerd. In dit vijfde hoofdstuk volgt de analyse, welke tot doel heeft de derde, vierde en vijfde deelvraag te beantwoorden. In navolging van het conceptueel model en in volgorde van de deelvragen volgt eerst de analyse van de invloed van spreiding op sociale cohesie en taakcohesie. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de invloed van spreiding op het innovatief vermogen van zowel, zowel direct als indirect middels de invloed die spreiding heeft teamcohesie. In de beschrijving van de resultaten is tevens de invloed van leiderschap op teamcohesie en leiderschap naar voren gekomen, welke apart wordt behandeld. In de conclusie wordt het hoofdstuk afgesloten met de beantwoording van de drie deelvragen.

5.1 De invloed van spreiding van teamleden op sociale cohesie

In het vorige hoofdstuk is de ervaren teamcohesie van de onderzochte teams uiteengezet. Zoals in de theorie naar voren is gekomen ligt de mate waarin teamleden zich aangetrokken voelen tot het team door de positieve relatie die men heeft met andere teamleden aan de basis van sociale cohesie. De invloed van spreiding op onderlinge relaties vormt dan ook het startpunt van dit onderdeel. Communicatie, sociaal vertrouwen, en het delen van sociale informatie komen als belangrijke constructen die ondersteunen bij het opbouwen en behouden van onderlinge relaties en daarmee sociale cohesie vervolgens aan bod. Dit alles wordt samengevoegd in de afsluitende paragraaf.

5.1.1 Onderlinge persoonlijke relaties

De mate waarin teamleden onderlinge sociale relaties ervaren verschilt tussen de onderzochte teams. Een belangrijke verklaring die hiervoor is gevonden zit in de tijd die teamleden met elkaar doorbrengen en welke minder wordt naarmate teamleden meer verspreid van elkaar gaan werken. Ervaren wordt dat tijd nodig is om een ander persoon te leren kennen en een relatie op te bouwen. Wanneer teamleden in elkaars nabijheid werken spenderen zij meer tijd met elkaar, waardoor het opbouwen van een relatie relatief snel gaat. Dit geldt bijvoorbeeld voor het stafteam, dat nog geen half jaar in deze samenstelling actief is, maar waarvan teamleden wel een sociale verbondenheid met elkaar ervaren. Eenzelfde beeld is zichtbaar bij het serviceteam, die zelfs buiten werktijden elkaar opzoeken voor sociale activiteiten:

'[...] we doen op regelmatige basis echt wel dingen buiten kantoor. Filmpje, eten, dagje weg. Dus vandaar ook denk ik, [...] normen en waarden, ja dat weet je omdat je elkaar buiten werktijden ook wel regelmatig ziet. En dat helpt het team ook. Want je zit zo veel uur met elkaar op kantoor, vaak meer dan dat je gewoon thuis bent, dus het is ook wel eens fijn als je met mekaar in een ontspannen sfeer zit. Niet dat het hier altijd gespannen is hoor.' (respondent 15, serviceteam)

Analyse

Aan de andere kant wordt een gebrek aan tijd om met elkaar een relatie op te bouwen ook veroorzaakt door een hogere ervaren werkdruk. Een voorbeeld hiervan zijn teamleden die minder regelmatig contact met elkaar hebben doordat ze te druk zijn met hun werkzaamheden. Op de schaarse momenten waarop dan wel onderling contact plaatsheeft worden daarnaast voornamelijk werkgerelateerde onderwerpen besproken. Een andere verklaring van de invloed van spreiding op onderlinge relaties is, dat teamleden ervaren dat naarmate zij verspreider van elkaar gaan werken, de kans op toevallige ontmoeting kleiner wordt:

'Als jij toevallig een klus bij een ander departement doet, dan is de kans dat ik jou toevallig zie best wel klein. En die mensen die moest ik of opzoeken of echt sommeren om naar kantoor te komen om [...] maandelijkse teamoverleg kwamen ze dan wel, maar ja, verder moest je afspraken met ze maken om ze te zien.' (respondent 1, interim-team)

In deze uitspraak komt naar voren dat naarmate toevallige ontmoetingen minder voorkomen, teams meer afhankelijk worden van georganiseerde contactmomenten, zoals een teamoverleg. Het verschil in de ervaren sociale relaties tussen het beleidsteam en het uitvoeringsteam kan dan ook gedeeltelijk verklaard worden door het verschil in de hoeveelheid momenten waarop de teams als geheel bijeen zijn. Dit is bij het beleidsteam eens per week plus een wekelijks gezamenlijk moment met de afdeling, terwijl het uitvoeringsteam eens in de twee weken bij elkaar komt en eigenlijk nooit compleet is. Dat tijd doorbrengen met teamgenoten belangrijk is voor opbouwen van sociale relaties en dat deze tijd mede wordt verminderd door spreiding, wordt ook duidelijk door de behoefte van verspreide teamleden om wanneer mogelijk op kantoor te werken. Deze behoefte wordt voornamelijk ervaren door nieuwe teamleden en teamleden die expliciet op zoek zijn naar sociaal contact:

'Ik werk veel hier (op kantoor, red.), ook omdat ik niet zo lang hier nog werk, dus dan vind ik het prettig om collega's te zien en te spreken [...].' (respondent 12, uitvoeringsteam)

'Hier op kantoor zeker, dat vind ik dan ook één van de grootste plussen van het op het kantoor met team en andere collega's zijn, dat je even bij elkaar langs loopt, en de bekende bij de koffie automaat en bij de printer [...].' (respondent 9, beleidsteam)

De ervaren sociale verbondenheid met het organisatorische team is bij de twee verspreide teams het laagst. Men voelt zich vooral verbonden met collega's waar al langer mee wordt samengewerkt, en deze sociale relaties worden niet gebonden door het organisatorische team. Ervaren wordt dat nieuwe teamleden een proactieve houding aan moeten nemen om sociaal aan te kunnen sluiten. Voorbeelden hiervan zijn het bijwonen van bijeenkomsten en het tijd vrij maken voor individuele afspraken met teamgenoten:

'Maar het is maar net hoe hij zich committeert aan zijn gezicht laten zien tijdens de bijeenkomsten [...] en ook je benaderbaarheid is heel persoonlijk, er zit gewoon een heel persoonlijk sociaal ding aan vast wat het makkelijker maakt.' (respondent 18, projectteam)

Analyse

5.1.2 Sociale communicatie

Ervaren wordt dat communicatie bijdraagt aan het creëren en behouden van sociale cohesie, ongeacht de mate van spreiding van teamleden. Verschillen komen naar voren wanneer de gebruikte communicatiemiddelen worden vergeleken. Waar niet verspreide teams voornamelijk gebruik maken van face-to-face communicatie, neemt het gebruik van virtuele communicatiemiddelen toe naarmate teams meer verspreid gaan werken. De negatieve invloed op sociale cohesie die hieraan wordt verbonden komt voort uit de behoefte om persoonlijke zaken bij voorkeur face-to-face te bespreken:

‘En dat probeer ik wel, dat soort persoonlijk dingen hou ik liever voor face-to-face. Dat vind ik echt [...], kijk werkvrage die kun je nog wel via zo’n apparaat sturen daar zit niet heel veel emotie achter, [...], maar gewoon iemand even vragen hoe het met hem is, dan vind ik het prettiger om iemand gewoon te ontmoeten.’ (respondent 2, interim-team)

De behoefte om meer diepgaande persoonlijke zaken face-to-face te bespreken komt voort uit de negatieve aspecten van virtuele communicatie die worden ervaren. Ten eerste geven virtuele communicatiemiddelen meer ruimte voor misinterpretatie, bijvoorbeeld wanneer een sarcastische opmerking als persoonlijke aanval wordt geïnterpreteerd. Daarnaast wordt de diepgang gemist, doordat een persoonlijk verhaal vaak te lang is om uit te typen of doordat de reactiesnelheid op virtuele communicatie het niet mogelijk maakt snel te schakelen in een gesprek. Beiden leiden ertoe dat het merendeel van de respondenten virtuele communicatie als te onpersoonlijke en afstandelijk ervaren om een relatie op te bouwen:

‘[...] je leert mekaar beter kennen, je leert mekaar aanvoelen. Ik ben zelf van de persoonlijke contacten, ik vind email nogal koud, zelfde geldt voor de whatsapp. Ik vind in een email en in een whatsapp, zeker met teksten, kun je soms weleens heel hard overkomen terwijl je dat helemaal niet bedoeld.’ (respondent 5, stafteam)

De voorkeur voor het gebruik van face-to-face communicatie geldt voor meer diepgaande persoonlijke gesprekken. Voor het behouden van contact met verspreide teamleden, hetgeen meer oppervlakkige communicatie betreft, wordt juist de nadruk gelegd op het belang van virtuele middelen. Een voorwaarde is wel dat al een sociale relatie bestaat tussen teamleden. Door de relatie merken respondenten dat zij eenvoudiger over de onpersoonlijkheid van virtuele communicatie heen stappen en minder snel berichten van collega’s verkeerd interpreteren. Dit is minder van belang bij virtuele sociale groepscommunicatie, bijvoorbeeld in de vorm van een whatsappgroep, waarin teamleden persoonlijke als de geboorte van een kind of een huwelijk delen. Hierdoor ervaren teamleden interesse vanuit het team in hun persoon, hetgeen de onderlinge band versterkt:

‘[...] en ik vind die whatsapp groep toch ook eigenlijk wel heel erg leuk. Dat had ik niet verwacht, maar ik denk dat de cohesiekant van die whatsapp groep groter is dan ik had gedacht. Ik dacht, dat is gewoon even eigenlijk een soort van gezamenlijk kladblokje, maar daar worden wel leuke persoonlijke dingen op gezet.’ (respondent 8, beleidsteam)

Analyse

5.1.3 Het delen van sociale informatie

De kern van het belang van de hiervoor genoemde whatsappgroep voor het behouden van contact en daarmee sociale cohesie binnen het team ligt bij het verspreiden en ontvangen van sociale informatie. Naarmate teamleden meer verspreid werken, ervaren zij een grotere afhankelijkheid van deze virtuele informatiestroom om verbinding te behouden met teamleden en de organisatie. Naast de whatsappgroep zijn ook nieuwsbrieven die per mail verstuurd worden genoemd als voorbeeld van virtuele groepscommunicatie. Het virtueel delen van persoonlijke en sociale informatie zorgt ervoor dat teamleden ongeacht hun werkplek op de hoogte blijven van hun teamgenoten, het geeft aanknopingspunten tot een face-to-face gesprek wanneer teamleden elkaar zien, of de gedeelde informatie is aanleiding voor het maken van een afspraak om dieper op een onderwerp in te gaan:

'[...] wij hadden een paar jaar geleden een hele actieve Yammer groep en dat was echt heel leuk. Ik vond het ook echt heel leuk om even te snuffelen van wat gebeurt er allemaal, waar zijn mijn collega's mee bezig. En dat maakt het ook weer dat je elkaar makkelijker aanspreekt.'
(respondent 18, projectteam)

De afhankelijkheid van de virtuele informatiestroom die wordt ervaren door verspreide teamleden, is een indicatie dat spreiding invloed heeft op sociale informatiestroom zelf. Waar niet verspreide teams een bijna constante informatiestroom ervaren op de werkvloer, moeten leden van niet verspreide teams actiever zijn in het zenden en ontvangen. Dit heeft te maken met het directe contact dat teamleden op de werkvloer hebben, waardoor sociale signalen eenvoudiger herkend worden, en hier sneller op gereageerd kan worden. Een voorbeeld is een teamlid dat zit te gapen achter zijn bureau, de reactie die hierop gegeven wordt door een collega, en het gesprek over bijvoorbeeld een slapeloze nacht door jonge kinderen of zorgen in het privédomen dat daarop volgt. Deze signalen zijn niet of minder eenvoudig op te vangen wanneer teamleden op afstand van elkaar werken. Teamleden van verspreide teams moeten dan ook actief informatie spreiden via virtuele media en collega's moeten hier actief op reageren, willen deze teams dezelfde mate van informatiespreiding creëren als niet verspreide teams. Men ervaart echter dat dit niet het geval is, omdat niet iedereen de tijd heeft of hiervoor tijd vrij wil maken, waardoor veel informatie verloren gaat, met negatieve gevolgen voor de sociale cohesie. Ditzelfde geldt voor de momenten waarop verspreide teamleden elkaar wel zien. Tijdens deze schaarse face-to-face momenten gaat het delen van werkgerelateerde informatie boven het delen van sociale informatie. Anderzijds kan gesteld worden dat het gebruik van virtuele informatiestromen leidt tot meer informatiespreiding, omdat deze niet gebonden is aan plaats en tijd.

Analyse

5.1.4 Sociaal vertrouwen

Sociaal vertrouwen uit zich in het kunnen, maar vooral willen delen van persoonlijke zaken en het weten wat je van een ander kunt verwachten op dit gebied. Ervaren wordt dat sociaal vertrouwen wordt opgebouwd door ervaringen die teamleden met elkaar delen. Een voorbeeld hiervan is een respondent die twee keer een onprettig gevoel heeft overgehouden aan een gesprek met een teamgenoot en daardoor minder snel persoonlijke informatie met deze teamgenoten zou delen. De invloed van spreiding op het sociaal vertrouwen komt tot uiting in de regelmaat van deze ervaringen. Naarmate teamleden meer verspreid gaan werken, verminderd de hoeveelheid contact, waardoor ook genoemde ervaringen minder regelmatig voorkomen. Daarnaast wordt ondervonden dat diepgaande persoonlijke gesprekken een grote invloed hebben op het sociaal vertrouwen, en dit type gesprek neemt af naarmate spreiding toeneemt door de voorkeur die gegeven wordt om deze gesprekken face-to-face te voeren. Dit betekent overigens niet dat virtueel geen sociaal vertrouwen kan worden opgebouwd, gezien respondenten ook via die weg vertrouwelijke persoonlijke informatie delen. Een andere veelgenoemde factor die van invloed is op sociaal vertrouwen, en die geen verband houdt met spreiding, is de houding van teamgenoten. Wanneer teamgenoten zelf makkelijk persoonlijke informatie delen en dit ook binnen het team de sociale standaard is, wordt sneller een gevoel van onderling vertrouwen ervaren. Daarnaast is het van essentieel belang dat een bepaalde mate van vertrouwelijkheid in acht wordt genomen. Wanneer teamleden bijvoorbeeld het gevoel hebben dat veel wordt geroddeld binnen het team, wordt een drempel ervaren om persoonlijke informatie te delen, hetgeen het sociaal vertrouwen schaadt:

'[...] vertrouwen is nodig om, om te kunnen rekenen op collega's waarmee je samenwerk. Vertrouwen is nodig om jezelf te kunnen zijn. Dat je gewoon kunt zeggen wat je vindt [...] dat iedereen dat kan, en dat er niet allemaal gekletst wordt. [...] Dus dat voelt wel veilig ofzo. Voor mij in ieder geval. En ik ben hier heel kritisch op hoor.' (respondent 6, uitvoeringsteam)

5.1.5 Samenvatting: de invloed van spreiding op sociale cohesie

Sociale cohesie is in dit onderzoek gedefinieerd als de mate waarin teamleden zich aangetrokken voelen tot het team door de positieve relaties die men heeft met andere teamleden. Het opbouwen en onderhouden van sociale relaties ligt daarmee aan de basis van sociale cohesie. In de literatuur komen communicatie en het medium dat gebruikt wordt, het delen van sociale informatie, en sociaal vertrouwen naar voren als belangrijke factoren die van invloed zijn op sociale cohesie in een team. Uit de analyse blijkt dat de verspreiding van teamleden over het algemeen leidt tot een toename van virtuele communicatie en ervaren wordt dat middels virtuele communicatie moeizamer een diepgaand persoonlijk gesprek kan worden gevoerd, doordat deze communicatievorm onpersoonlijk en afstandelijk overkomt. Een toename van spreiding leidt daarmee tot een afname van diepgaande persoonlijke gesprekken, welke nodig wordt geacht om relaties op te bouwen. Voor het

onderhouden van relaties worden virtuele communicatiemiddelen wel geschikt bevonden, zowel op individueel als op groepsniveau. Op groepsniveau wordt het gebruik van bijvoorbeeld een whatsappgroep zelfs als essentieel beschouwd om op afstand verbinding met teamgenoten te kunnen behouden. Dit heeft te maken met de sociale informatie die via dit medium gedeeld wordt, welke misschien als oppervlakkig beschouwd kan worden, maar welke aanknopingspunten geeft tot een meer diepgaand face-to-face gesprek wanneer teamleden elkaar treffen. Een voordeel van het gebruik van virtuele middelen is dat teamleden niet gebonden worden door tijd en plaats bij het delen van informatie. De verspreiding van teamleden heeft wel invloed op de informatiestroom zelf, omdat door het directe contact dat teamleden hebben op de werkvloer eenvoudig sociale signalen kunnen worden opgevangen, naar aanleiding waarvan een gesprek en daarmee de uitwisseling van informatie kan plaatsvinden. Verspreide teamleden moeten actiever informatie verspreiden via virtuele middelen om eenzelfde mate van informatieverbreiding te creëren. Een laatste construct van sociale cohesie en onderlinge relaties is het sociaal vertrouwen, waarvan in de theorie wordt aangegeven dat dit wordt opgebouwd door ervaringen die teamleden delen. Voor leden van de verspreide teams komen deze momenten minder regelmatig voor, doordat zij teamgenoten minder vaak treffen. Deze ervaringen beperken zich dan tot de afgesproken momenten, welke als minder spontaan en uitgebreid worden ervaren. Dit terwijl gevonden is dat diepgaande face-to-face gesprekken een grote invloed hebben op het sociaal vertrouwen. Virtueel kan overigens ook vertrouwen worden opgebouwd op momenten dat ervaren wordt dat met virtueel gedeelde persoonlijke informatie vertrouwelijk wordt omgegaan. Tevens wordt vertrouwen gebaseerd op de houding van anderen, dat niet wordt beïnvloed door spreiding, waarbij vertrouwen eerder wordt opgebouwd wanneer een open en eerlijke houding in het team de standaard is.

5.2 De invloed van spreiding van teamleden op taakcohesie

In de volgende paragrafen wordt uiteengezet of en op welke manier de spreiding van teamleden invloed heeft op taakcohesie en welke verklaringen voor deze invloed zijn gevonden. Taakcohesie is in dit onderzoek gedefinieerd als de mate waarin iemand zich aangetrokken voelt tot een team door gedeelde toewijding aan de taken van het team. Daarom wordt begonnen met de toewijding aan de inhoud van de werkzaamheden en de manier van werken. Samenwerking is de meest praktische uiting van gedeelde toewijding aan taken en zal als tweede aan bod komen. Als laatste wordt ingegaan op het belang van een gedeelde identiteit en de gezamenlijke doelstellingen, welke in de literatuur als belangrijke constructen naar voren zijn gekomen, ook met betrekking tot de publieke context, en die als onderdeel van teamcohesie zijn opgenomen in het conceptueel model. In de laatste paragraaf worden de belangrijkste bevindingen samengevat.

Analyse

5.2.1 Toewijding aan inhoud en de manier van werken

In basis heeft de verspreiding van teamleden geen invloed op de toewijding die teamleden ervaren aan de werkzaamheden die zij uitvoeren. De toewijding is bij sommige respondenten gefocust op het type werk dat zij doen, bijvoorbeeld als beleidsmedewerker in het beleidsteam, en bij anderen ligt het zwaartepunt op de inhoud van het werk, zoals de affiniteit met de dienst in het uitvoeringsteam. Wat wel ervaren wordt is dat de inhoud of de manier van werken als verbindende factor met het team beïnvloed wordt door een al dan niet individualistische benadering op het werk van teamleden. Alhoewel juist de teamleden van de sterk verspreide teams dit individualisme sterk ervaren, is het aannemelijker dat dit komt doordat zij op individuele basis opdrachten uitvoeren voor opdrachtgevers. Hier kan beargumenteerd worden dat de werkzaamheden en de manier waarop deze moeten worden uitgevoerd leiden tot individualisme en verspreiding in plaats van andersom:

'[...] we kwamen vanuit een project [...], dat waren ongeveer de helft van het bestand dat we nu hebben zat op dat project, en het was op die ene opdracht, dus naast dat je vakinhoudelijk iets deed, had je gewoon die opdracht die je deed, dus dan zag je elkaar echt dagelijks, dus dat was een hele hechte groep. Daarna werden mensen al op losse projecten uitgezet, soms met duo's nog, maar vooral individueel, maar dan had je nog het inhoudelijke deel en nu zijn we nog losser.'
(respondent 3, projectteam)

Daarentegen wordt ook in het uitvoeringsteam een individualistische benadering tot taken beleefd, vooral bij de subgroep die meer gebruik maakt van FAA's, waardoor de gezamenlijkheid in de uitvoering niet altijd zichtbaar is. In het beleidsteam zijn taken sterk verdeeld, maar hierbij is wel oog voor de onderlinge afhankelijkheid voor het uitvoeren van en de verbonden tussen de taken. In dit team is ook enige verbondenheid met het werken in de publieke sector gevonden, echter wordt dit niet expliciet aangehaald. Teamleden stemmen werkzaamheden op regelmatige basis af en het belang hiervan wordt door zowel hen als de leidinggevende benadrukt. De samenhang in het stafteam wordt gecreëerd doordat alle teamleden, met uitzondering van de leidinggevende, een ondersteunde rol hebben en deze rollen ook een sterke overlap en onderlinge afhankelijkheid kennen. Het serviceteam voelt zich verbonden door de service die zij verlenen aan hun klanten en de voorbeeldrol die zij als overheidsorganisatie hebben ten opzichte van marktpartijen, waarbij ieder teamlid weliswaar zijn eigen klanten of taken binnen de dienstverlening heeft, maar het team wel een eenduidigheid moet en wil uitstralen naar de externe omgeving. Doordat teamleden van het stafteam en het serviceteam in elkaars nabijheid werken, wordt bij automatisch op constante basis overlegd over de uitvoering en invulling van de taken. Het niet verspreid uitvoeren van taken maakt het daarmee eenvoudiger een gezamenlijke toewijding aan taken te ervaren, maar het gebruik van FAA's hoeft niet per definitie de oorzaak te zijn van de verspreiding van teamleden en de individualistische benadering tot taken.

5.2.2 Samenwerking

Samenwerken wordt door verschillende auteurs gezien als het in de praktijk brengen van een gedeelde toewijding aan de taken van het team. De mate waarin wordt samengewerkt en hoe deze samenwerking wordt beleefd is dan ook een goede indicator van de taakcohesie in een team. Tijd, communicatie, vertrouwen, en de aard van de werkzaamheden zijn tijdens de interviews naar voren gekomen als belangrijke beïnvloedingsfactoren van samenwerking. Alle respondenten ervaren dat samenwerking verlangt dat twee of meer individuen tijd met elkaar spenderen, wat zowel face-to-face als virtueel kan. Deze tijd wordt nodig geacht om taken te verdelen, werkzaamheden af te stemmen en eventueel elkaar te ondersteunen in de uitvoering. Wanneer teamleden met elkaar op één werkvloer werken, gebeurt dit bijna constant en vaak spontaan tussen de werkzaamheden door:

'Er wordt wel veel overlegd ook met het team van hoe we dingen doen. Er is bij ons niet zo heel erg een functiescheiding merk ik. Je hebt natuurlijk je vaste taken, maar een aantal dingen die pakken we ook gewoon zo van elkaar over. [...], ik heb een keer gezegd dat ik een klus oppak, nou ik ben er nog niet aan toegekomen en mijn collega die heeft op het moment niet zo druk, dus die roept dan, oh dat zou jij toch doen, zal ik er anders eens mee beginnen? Binnen drie tellen [...] staan we met zijn drieën te overleggen hoe het dan ingestoken moet worden [...], en dat overleggen we met zijn drieën en dan gaat die collega dat doen. En de andere keer zeg ik laat mij het maar doen, zal ik het doen.' (respondent 16, stafteam)

Naarmate teamleden meer verspreid werken moeten deze momenten ingepland worden of via virtuele middelen plaatsvinden. Gevonden is dat het deelnemen aan face-to-face besprekingen vraagt om een bewustere en daarnaast grotere tijdsinvestering van verspreide teamleden, omdat zij vanaf de locatie waar zij op dat moment werken naar het afgesproken centrale punt moeten reizen. Dit kan leiden tot een vermindering van de samenwerking tussen teamleden, en daarnaast ervaren teamleden en leidinggevenden dat zij alerter moeten zijn op het signaleren van samenwerkingsverbanden die noodzakelijk zijn voor het functioneren van het team. Het onderhouden van contact en het stellen en beantwoorden van vragen gebeurt veel middels virtuele communicatie, maar voor het opstarten van samenwerkingsverbanden en het afstemmen van belangrijke zaken wordt de voorkeur gegeven aan face-to-face contact. Dit komt doordat ervaren wordt dat face-to-face communicatie, zoals eerder genoemd, meer ruimte geeft voor diepgang en de kans op misinterpretatie en miscommunicatie verkleint. Een teamlid kan bijvoorbeeld zijn stress of ongenoegen over de samenwerking relatief eenvoudig verbergen in een email, maar tijdens een face-to-face gesprek zijn deze vaak wel zichtbaar. Echter ervaren respondenten dat communiceren middels de mail het eenvoudiger maakt eerdere afspraken en informatie terug te vinden, waardoor het helpt bij de structurering van de samenwerking. Het gebruik van virtuele middelen maakt het eveneens mogelijk te reageren op een vraag of opmerking op de plek en het moment dat hiervoor tijd is. Hierdoor wordt ervaren dat minder gehaast en vooral meer weloverwogen en inhoudelijk

Analyse

gereageerd kan worden, hetgeen miscommunicatie verminderd. Dit maakt wel dat altijd direct op virtuele communicatie gereageerd wordt, ook wanneer dit wel van belang wordt geacht, hetgeen voor vertraging en frustratie kan zorgen. Om dit te voorkomen wordt een hoge urgentie gebruik gemaakt van telefonisch contact, waarbij ook meer mogelijkheid tot diepgang wordt ondervonden. Teamleden hebben echter geen garantie dat een teamgenoot opneemt en men ervaart een drempel om te bellen, omdat niet duidelijk is of een teamgenoot hiermee gestoord wordt tijdens zijn of haar werkzaamheden:

'Hoe ik contact zoek hangt een beetje van de acutheid van de vraag af. Dus als ik snel reactie wil dan bel ik. Maar ik merk ook wel dat ik een beetje een drempel voel om te bellen, in de zin van het moet maar net uitkomen of zo, soms krijg je van die gekke constructies dat je iemand appt van: kan ik je even bellen? Dus dat vind ik wel, kijk op een appje of een mail kan iemand er op zijn of haar moment reageren. Dus het is een beetje zoeken naar wat past op dat moment bij de vraag.'
(respondent 12, uitvoeringsteam)

'Nou, we hebben voordat we hier gingen zitten met zijn allen in een project gezeten, dus toen konden we al een keer een beetje aan elkaar ruiken. Toen we begonnen aan dat project zaten wij aan deze kant van de tafel en zij aan de andere, dus toen zag je echt wel die tegenstelling. En [...] het was meer dat we elkaar zo argwanend aan zaten te kijken, [...] maar gaande dat project merkte je toch wel dat die muren wegvielen en dat de bereidheid om samen te werken er zeker wel was. Wat daaraan ten grondslag ligt weet ik eigenlijk niet. Ik denk dat het wantrouwen gewoon ergens wegviel, omdat je in dat project allebei zag dat niemand de boventoon wilde voeren [...]. Ik denk dat zij daar een beetje bang voor waren. Het is op zich vrij natuurlijk gegaan.'
(respondent 14, serviceteam)

Uit de tweede uitspraak blijkt dat voor het opbouwen van professioneel vertrouwen net als bij sociaal vertrouwen het delen van ervaringen nodig is. Op het moment dat samenwerkingsverbanden, en daarmee dit soort ervaringen, minder regelmatig voorkomen wordt ervaren dat het langer duurt voordat onderling vertrouwen wordt opgebouwd. Dit terwijl vertrouwen belangrijk voor een samenwerking wordt geacht, bijvoorbeeld omdat respondenten sneller relevante informatie delen wanneer zij vertrouwen hebben in een goede en wederzijdse samenwerking. Ook ervaren respondenten dat zij hun eigen werkzaamheden beter uit kunnen voeren wanneer zij er van op aan kunnen dat teamgenoten de kwaliteit leveren die nodig is voor het verwezenlijken van teamtaken. Vertrouwen is om die reden ook belangrijk voor het werken op afstand. Teamleden kunnen immers in veel mindere mate elkaars werk en inzet controleren wanneer zij teamgenoten niet regelmatig zien. De controlemechanismen die hiervoor zijn ontworpen, zoals het schaduwmanagement bij het projectteam en het interim-team, voorzien enigszins in dit gebrek aan controle, maar in basis gaan teamleden en leidinggevende uit van de professionaliteit van teamgenoten, om te voorkomen dat problemen pas aan het licht komen wanneer het al te laat is:

Analyse

'[...] ik ga er in principe vanuit dat mensen het goed doen en we hebben een aantal systemen ingericht waarbij je automatisch gepiept wordt, [...] we hebben een evaluatie met de opdrachtgevers dus dan krijg ik een signaal of iets niet goed gaat. [...]. Dat signaal krijg je formeel pas aan het einde van een opdracht, dus dat is al te laat. [...] Soms heb ik zelf de intake gedaan, als ik denk dat kan nog wel eens gevoelig zijn, dan spreek ik tussendoor nog wel eens af met de opdrachtgever, dit doen we dit eigenlijk te weinig denk ik, [...] maar meestal via de omgeving, zoals de schaduwmanager, hoor ik wel als iemand het heel lastig heeft en dan stop je er iets meer tijd in.' (respondent 3, projectteam)

Een verschil in mate van samenwerking kan als laatste ook verklaard worden door de aard van de werkzaamheden. De twee sterk verspreide teams voeren opdrachten zelden in samenwerking uit en samenwerking komt alleen tot stand in de vorm van het krijgen en geven van advies. Dit is ook een belangrijke reden voor teamleden om zich af te vragen in hoeverre spraken is van een echt team. Dit geldt minder voor het uitvoeringsteam, waarin op regelmatige basis twee of meerdere teamleden een gezamenlijk project oppakken. Dit gebeurt echter zelden teambreed.

5.2.3 Het belang van gedeelde identiteit en gezamenlijke doelstellingen

De gedeelde identiteit van een team of organisatie is de basis voor teamleden, en de gezamenlijke doelstellingen zijn de punten waar naartoe gewerkt wordt. Beiden worden van belang geacht voor de verbondenheid binnen een team, ongeacht de mate van spreiding. In bijvoorbeeld het stafteam wordt samengewerkt aan het behalen van de gezamenlijke doelstellingen van het team, waarin ieder teamlid een rol heeft. In de drie teams waar (één van) beiden niet duidelijk is geformuleerd, wordt dit als gemis gezien, en deze teams ervaren ook een lagere teamcohesie. De gedeelde identiteit en gezamenlijke doelstellingen houden verband met de verspreiding van teamleden, doordat teamleden ervaren dat de behoefte beiden duidelijk geformuleerd te hebben groter wordt naarmate zij meer verspreid gaan werken. Dit komt doordat teamleden beperkte mogelijkheden zien om hun acties en gedragingen te toetsen bij collega's. Zij ervaren dat door een duidelijke gedeelde identiteit zonder overleg goed beoordeeld kan worden hoe zij zich richting de externe omgeving, zowel binnen als buiten de centrale overheid, moeten presenteren of welke opdrachten zij kunnen aannemen:

'Dus als je zegt van, wat is nou onze afdeling, dat is een club mensen die doen projecten en opdrachten en die hanteren daarbij de volgende methodieken. Herkenbaar. En zij zijn in staat om in ongeacht welke situatie de juiste dingen te gebruiken. Dan weet de klant wat die aan ons heeft' (respondent 4, projectteam)

In het serviceteam komen twee elementen naar voren die gerelateerd worden aan de identiteit van het team. Hierbij gaat het om de voorbeeldfunctie die zij als publieke sector team hebben ten opzichte van private partijen, en de daarmee samenhangende doelmatigheid van hun werkzaamheden. Hier is binnen het team veel aandacht voor en wordt als essentieel onderdeel beschouwd van de geldende normen en waarden binnen het team.

Analyse

Duidelijke geformuleerde doelstellingen worden ook van belang geacht, omdat teamleden hun acties kunnen toetsen aan de doelstellingen. Daarnaast worden in bijvoorbeeld het beleidsteam door duidelijk geformuleerde doelstellingen vroegtijdig samenwerkingsverbanden gesignaleerd. Tevens ervaren teamleden door de gedeelde identiteit en gezamenlijke doelstellingen een saamhorigheidsgevoel, ook wanneer niet in de directe omgeving van het team wordt gewerkt. Het resulteert dan ook in een sterke impuls voor de saamhorigheid van een team wanneer een doelstelling wordt behaald, zeker wanneer dit soort mijlpalen binnen het team gevierd worden:

'We hadden het er laatst nog over, eigenlijk successen vieren we eigenlijk net iets te weinig. Meestal voeren klachten en dat soort dingen toch weer de boventoon, dingen die niet helemaal soepel zijn verlopen. Maar we trachten wel dat met elkaar te blijven delen, ja. [...] Ik heb laatst geloof ik drie dagen taart gegeten, omdat we successen aan het vieren waren, [...]. Dus dat soort dingen. Gewoon bespreekbaar maken tijdens een dagstart wat er ook nog leuk is gegaan.'
(respondent 15, serviceteam)

De totstandkoming van de gedeelde identiteit en gezamenlijke doelstellingen wordt als meest effectief ervaren wanneer dit face-to-face gebeurt met het hele team. Door de verspreiding van teamleden zijn dit soort momenten in verspreide teams, zoals eerder genoemd, schaars. Wanneer niet alle teamleden betrokken worden bij de totstandkoming van de gedeelde identiteit of de gezamenlijke doelstellingen, bestaat ten eerste de kans dat deze teamleden zich niet kunnen vinden in hetgeen geformuleerd is en zich daardoor niet meer betrokken voelen bij het team. Ten tweede is het, zoals bij het uitvoeringsteam, mogelijk dat wanneer maar een deel van het team betrokken wordt of een actieve houding aanneemt, een scheve ontwikkeling kan ontstaan binnen een team met een scheiding tussen subteams als gevolg:

'Kijk, waar ik zie waar we verschillen is, stel wij hebben een overleg met alleen onze subgroep, [...], dan denk ik, goh, wij maken als het ware stappen, [...], maar daar is de andere subgroep niet bij en die hebben dan wel een soort achterstand in, niet alleen in hun inhoudelijke bijdrage, maar ook in beleving. En zoiets vindt af en toe ook plaats binnen die subgroep zelf, maar minder, [...], maar nooit met het hele team, en daarmee ontstaan soms wel verschillen heb ik het idee.'
(respondent 6, uitvoeringsteam)

5.2.4 Samenvatting: introductie van een paradox

Het gebruik van FAA's hoeft niet per definitie de oorzaak te zijn van de verspreiding van teamleden en de daardoor meer individualistische benadering tot de werkzaamheden. Wel maakt het niet verspreid werken het eenvoudiger een gezamenlijke toewijding aan taken te ervaren. Voor andere aan taakcohesie gelieerde constructen geldt dat het face-to-face tijd doorbrengen met het team aan de basis staat. Het organiseren van face-to-face contact wordt dan ook van belang geacht bij de totstandkoming van samenwerking, omdat face-to-face communicatie meer ruimte geeft voor diepgang en duidelijkheid. Tussentijdse communicatie kan voldoende middels virtuele middelen

Analyse

verlopen. Virtuele middelen maken het ook mogelijk om op iedere gewenste locatie en op ieder gewenst moment antwoord te geven op vragen van teamgenoten. Een bijzonder verband is gevonden tussen samenwerking en professioneel vertrouwen. Teamleden hebben voor het samenwerken op afstand, maar in een niet verspreide setting, vertrouwen in elkaars kennen en kunnen nodig. Vertrouwen wordt echter opgebouwd naar aanleiding van ervaringen tijdens vorige samenwerkingsverbanden. Hierdoor ontstaat een ogenschijnlijk tegenstrijdige situatie; de samenwerkingsparadox. Het is mogelijk deze te doorbreken door in eerste instantie een aantal samenwerkingsverbanden in elkaars nabijheid uit te voeren, of door zonder enige voorkennis vertrouwen te hebben in de kwaliteiten van een ander. Een andere tegenstrijdigheid die is gevonden heeft betrekking op de gedeelde identiteit en gezamenlijke doelstellingen. Om op afstand te kunnen werken ervaren teamleden dat beiden van essentieel belang zijn om verbondenheid met en duidelijkheid over de taken van het team te waarborgen. Echter kunnen beiden alleen effectief geformuleerd worden wanneer het gehele team actief deelneemt aan de discussie hierover. Deze discussie wordt bij voorkeur face-to-face gevoerd, omdat op die manier de diepgang die nodig is gecreëerd kan worden. Face-to-face contactmomenten zijn echter schaars bij verspreide teams, waardoor het lang duur voordat de gedeelde identiteit en gezamenlijke doelstellingen vorm krijgen, met onduidelijkheid en een verlaagde verbondenheid tot gevolg. Alleen bij het serviceteam is gevonden dat de publieke context onderdeel uitmaakt van de identiteit van het team.

5.3 De invloed van spreiding van teamleden op het innovatief vermogen

In het vorige hoofdstuk is de rol die innovatie in teams speelt besproken en daarnaast is ingegaan op wat nodig is om innovatief te zijn. Innovatie focust zich in de onderzochte teams op diensten en bedrijfsprocessen, wat kenmerkend is voor de publieke sector. Tijd en vertrouwen zijn naar voren gekomen als de overkoepelende factoren die innovatief vermogen stimuleren. De invloed die de spreiding van teamleden op deze twee factoren heeft en welke rol teamcohesie daarbij kan spelen, wordt in het volgende deel uitgezet. Als eerste zal de factor tijd aan bod komen en vervolgens de factor vertrouwen. Afgesloten wordt met een samenvatting van de belangrijkste bevindingen.

5.3.1 Tijd om te kunnen innoveren

Innovatie vergt een tijdsinspanning van de initiatiefnemer zelf, maar ook van zijn of haar collega's, omdat meedenkkracht en actieve participatie van collega's door bijna alle respondenten noodzakelijk wordt geacht om tot innovatie te komen. Deze meedenkkracht komt tot uiting in het pitchen van nieuwe ideeën of het sparren over de uitwerking. De mogelijkheid hiertoe wordt door spreiding beperkt, omdat het aantal face-to-face contactmomenten afneemt naarmate spreiding toeneemt, en ook deze besprekingen als meest effectief worden ervaren in een face-to-face setting. Anderzijds wordt het als zinvol ervaren ideeën op papier uit te werken en deze toe te sturen naar alle

Analyse

teamleden, zodat deze op een voor hen geschikt moment hierop kunnen reageren. Een meervoorkomende negatieve invloed op de tijd die nodig is om te innoveren is echter een hoge ervaren werkdruk. Deze heeft ten eerste invloed omdat initiatiefnemers zelf geen tijd hebben om over vernieuwingen na te denken of deze uit te werken. Daarnaast zorgt een hoge werkdruk ervoor dat teamgenoten geen tijd hebben om mee te denken of te werken aan de totstandkoming van innovatie. Men is zo druk bezig met het voltooien van de standaard werkzaamheden, dat innovatie naar de achtergrond verdwijnt:

'En dat is waar ik nog weleens mee worstel, maar dat is misschien wel persoonlijk, [...], maar ik denk dat dat ook wel voor een groot deel van de teamleden geldt, ook wij hebben best wel last van de druk om steeds meer te doen in steeds minder tijd. En daarmee verlies je ook wel de ruimte om echt iets nieuws te creëren, ja.' (respondent 10, interim-team)

5.3.2 Vertrouwen als belangrijke basis

Het ervaren van vertrouwen is de tweede factor die innovatief vermogen stimuleert. Teamleden van verspreide teams ervaren veel vrijheid in het invullen van hun werkschema. Leidinggevend vertrouwen erop dat van deze vrijheid geen misbruik wordt gemaakt. Hierdoor kan beargumenteerd worden dat de verspreiding van teamleden, door het vertrouwen dat hiermee gepaard gaat, een positieve invloed heeft op het innovatief vermogen van individuen die van FAA's gebruik mogen maken. Aan de andere kant is eerder beredeneerd dat de spreiding van teamleden ervoor zorgt dat het moeizamer is om relaties en vertrouwen op te bouwen. Dit heeft invloed op het innovatief vermogen, doordat teamleden een drempel ervaren bij het delen van informatie met voor hen nog onbekende personen. Hierdoor zullen teamleden ten eerste minder snel hun eigen innovatieve ideeën delen en daarnaast minder snel ervaringen delen die voor anderen de prikkel zijn om tot innovatie te komen:

'Ja, ik denk dat er best wel wat wordt geboden om innovatief te zijn en dat er een heleboel dingen gewoon bij de mensen zelf zit en dat het gewoon een kwestie van lef is. Gewoon doen. En niet bang zijn om op je bek te gaan, niet bang zijn om een gekke vraag te stellen, niet bang zijn om een afwijkende mening te hebben, en noem maar op. En als ik dat persoonlijk maak dan voel ik mij daar vrijer toe als ik meer mensen persoonlijk heb gesproken. Dus als ik op een gegeven moment met iedereen een keer ontspannen koffie heb gedronken, dan zal niks mij ook meer tegenhouden om een flapuit te zijn of wat dan ook, omdat ik nou eenmaal ben zoals ik ben.' (respondent 18, projectteam)

Het uitwisselen van kennis en ervaring wordt in de breedte door spreiding beperkt, omdat op het moment dat teamleden niet bij elkaar zitten minder regelmatig toevallige kennisoverdracht plaatsvindt, zoals dit wel gebeurt in niet verspreide teams, bijvoorbeeld wanneer een teamlid een vraag in de groep gooit en meerdere collega's mogelijke antwoorden hierop geven. Vertrouwen speelt ook een rol bij de invloed van spatiale of kantoorflexibiliteit op het innovatief vermogen. De voorkeur wordt gegeven om te sparren met bekenden en wanneer teamleden door deze vormen van

Analyse

flexibiliteit in een nieuwe werkomgeving terecht komen ervaren zij een drempel om het gesprek aan te gaan met de overige aanwezigen. Dit terwijl het opdoen van nieuwe perspectieven als belangrijke bevorderende factor naar voren is gekomen. De ervaren drempel kan daarnaast worden vergroot, doordat ook in flexkantoren een bepaalde mate van verkokering aanwezig is, welke zich uit in afdelingen die een kantoortuin als werkplek van hun team of afdeling zien en vreemd opkijken wanneer een voor hen onbekende persoon aanschuift:

'[...] vreemden kijken wij beetje de gang af, van wat doet die hier. En dat is ook wel logisch. Ik zit veel in die open werkplekken en als ik collega's heb die allemaal mijn type werk doen, dan praat je makkelijker, dan wanneer er iemand bijzit waarvan je niet helemaal weet van is dat een externe, dus dat legt een belemmering [...] En tegelijkertijd, op het moment dat je dat zou doen, als ik dan denk van nou vanmiddag ga ik op dat Rijkskantoor dichterbij huis werken, ben benieuwd hoe welkom ik daar geheten wordt.' (respondent 9, beleidsteam)

De heersende cultuur heeft daarmee ook invloed op het innovatief vermogen. Uit voorgaande uitspraak, maar ook andere interviews, dat het aanspreken van onbekenden niet de standaard is. Deze afstandelijke houding ten opzichte van onbekende, of juist het vast blijven houden de bekende gezichten van het eigen team, kan gedeeltelijk verklaard worden doordat zowel Rijksambtenaren als extern personeel gebruik mogen maken van werkplekken die als flexplekken zijn aangeduid, zoals in de bovenstaande uitspraak naar voren komt. In die situatie voelen niet alle respondenten zich vrij om werkzaamheden en gedachtegangen te bespreken en wordt een bepaalde mate van gereserveerdheid in het openlijk delen van informatie op de werkvloer gehanteerd.

5.3.3 Samenvatting: spreiding, cohesie, en werkdruk

Tijd en vertrouwen spelen een belangrijke rol in de totstandkoming en dus het innovatief vermogen van teams. De mogelijkheid om face-to-face met teamgenoten te sparren wordt door spreiding beperkt, alhoewel tot op zekere hoogte ook via virtuele middelen een beroep gedaan kan worden op de meedenkkraft van teamgenoten. De tijd die zelf en van teamgenoten nodig is voor innovatie wordt echter meer beperkt door een hoge ervaren werkdruk. Het vertrouwen dat nodig om te innoveren wordt enerzijds bevorderd door het vertrouwen dat wordt ervaren omdat men op afstand mag werken, maar anderzijds wordt het opbouwen van vertrouwen beperkt door spreiding waardoor men zich minder vrij voelt innovatieve ideeën te delen. Ook cultuur heeft een negatieve invloed op het innovatief vermogen, omdat men moeilijk het gesprek aan gaat met onbekenden in een flexibele werkomgeving, waardoor het uitwisselen van kennis en vooral het opdoen van nieuwe inzichten wordt beperkt.

5.4 De rol van een leidinggevende

De invloed van leidinggevendens wordt door veel respondenten in verband gebracht met alle drie de variabelen. Het gebruik van FAA's kan worden beperkt en bevorderd door de leidinggevende, wat zowel formeel is vastgelegd in het beleid, maar ook wordt ervaren door respondenten. De beperkende invloed van een leidinggevende is in dit onderzoek maar één keer naar voren gekomen en zal verder niet worden behandeld. Hoe leiderschap invloed heeft op teamcohesie is wel een groot onderwerp en wordt in de volgende paragraaf aan bod komen. Vervolgens wordt ingegaan op de invloed van leiderschap op het innovatief vermogen in teams, waarna afgesloten wordt met een samenvatting van de belangrijkste bevindingen.

5.4.1 De invloed van leiderschap op teamcohesie

'We komen uit een situatie waarin we eerst geen team waren, maar versplinterd. [...]. Sterker nog, we zaten elkaar soms ook echt tegen te werken [...]. Op een gegeven moment kwam er een nieuwe leidinggevende; niet de huidige maar die daarvoor. Die heeft die losse clubjes bij elkaar gevoegd. [...]. De nieuwe leidinggevende heeft de draad niet alleen opgepakt maar bovendien het team als geheel erg versterkt. Wat helpt is dat die [...] de verbanden goed ziet, de belangen van anderen goed inschat [...]. De leidinggevende heeft ervoor gezorgd [...] de teamleden elkaar ook echt als teamgenoten zien met gemeenschappelijke doelen.'
(respondent 13, beleidsteam)

In bovenstaande quote komt naar voren dat de invloed die een leidinggevende kan hebben op teamcohesie heel groot is. Deze sturing wordt niet als autoritair, maar als faciliterend ervaren, waarbij de leidinggevende het team op zo'n manier probeert te organiseren, dat teamleden de samenwerking opzoeken, het belang van samenhang in blijven zien, en in contact blijven met elkaar, zowel professioneel als persoonlijk. Door hierop te sturen heeft een leidinggevende een positieve invloed op de teamcohesie. Daarnaast kan een leidinggevende initiatief nemen in het organiseren van momenten met het team, zoals een teamuitje of wekelijks terugkerend teamoverleg. Het nemen van initiatief kan ook betrekking hebben op de gezamenlijke doelstellingen, door het hele team te betrekken bij de vormgeving hiervan, of het ervoor zorgen dat teamleden elkaar kunnen overnemen wanneer iemand afwezig is. Wanneer een leidinggevende meer pragmatisch is ingesteld en vooral let op een juiste bedrijfsvoering, ervaren teamleden meer vrijheid om zich te focussen op hun eigen taken, maar hierdoor ook minder onderlinge verbondenheid. Door weinig initiatief vanuit de leidinggevende voor het organiseren van teammomenten, moet dit vanuit de teamleden zelf komen en respondenten die dit in de praktijk meemaken ervaren dat het team dan te afhankelijk is van de bereidheid van teamleden, welke niet altijd aanwezig is. Als laatste heeft de leidinggevende van een verspreid team een grote rol met betrekking tot sociale controle. Wanneer teamleden elkaar minder vaak zien, zal ook minder snel gesignaleerd worden wanneer een teamlid moeilijkheden ervaart tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden of door gebeurtenissen in het privédoel. Een

Analyse

leidinggevende kan hier proactief actie op ondernemen door constant contact te houden met de teamleden, of door het organiseren van individuele gesprekken. Een ander controlemechanisme dat bijvoorbeeld wordt gebruikt door de leidinggevendenden van de sterk verspreide teams, is het enigszins sturen op aanwezigheid tijdens de centrale events, zodat teamleden via deze weg verbonden blijven met het team of de organisatie.

5.4.2 De invloed van leiderschap op innovatief vermogen

Het ervaren van vertrouwen vanuit een leidinggevende komt als belangrijke bevorderende factor naar voren. Door dit vertrouwen durven medewerkers een stap in het onbekende te zetten, omdat ze weten dat ze niet worden afgerekend op fouten die gemaakt worden tijdens het proces; mislukking hoort immers bij innovatie. Ten tweede moeten medewerkers de ruimte krijgen en ervaren om innovatie tot stand te laten komen. Innovatie vraagt om het afwijken van de gebaande paden, waardoor de standaard werkzaamheden even naar de achtergrond verdwijnen. Ervaren wordt dat een leidinggevende die open staat voor deze verandering en vernieuwing omarmd stimulerend werkt voor het innovatief vermogen:

'[...]het zou heel prettig zijn als de leidinggevende open zou staan voor ideeën [...] de leidinggevende is heel oplossingsgericht en heel erg van het knopen doorhakken, [...] heel erg pragmatisch ingesteld, en dat zijn op zich hele goeie eigenschappen om een team te runnen [...] dus in die zin doet de leidinggevende goed werk vind ik, als het gaat over een bedrijfje runnen en letten op geld en letten op imago. En wat ik vind dat ontbreekt is, en in die zin is dat jammer voor ons team en voor de leidinggevende, is dat onvoldoende gebruik wordt gemaakt van onze capaciteiten en ideeën over dat onderwerp kwaliteit, ook omdat de leidinggevende daarover gewoon een andere opvatting heeft, vermoed ik. En ik heb het idee dat de leidinggevende niet open staat.' (respondent 6, uitvoeringsteam)

Als laatste kan een leidinggevende het innovatief vermogen van een team beïnvloeden door zelf initiatief te nemen. Hierdoor ervaren teamleden dat het vertrouwen en de ruimte voor innovatie binnen een team aanwezig is, en zij worden geactiveerd hier daadwerkelijk mee aan de slag te gaan. Wat hierbij wel als belangrijk wordt ervaren, is dat niet geduwd wordt op innovatie, maar dat medewerkers de ruimte krijgen dit op hun eigen manier en in hun eigen tempo te doen. Sturen op innovatie kan wel, maar vooral door faciliterend te zijn en dit uit te stralen.

5.4.3 Samenvatting: het belang van faciliterend leiderschap

Een leidinggevende kan op zowel teamcohesie als het innovatief vermogen invloed hebben. In beide gevallen wordt ervaren dat faciliterend leiderschap de grootste positieve invloed heeft. In deze rol is een leidinggevende als het ware de kadersteller van het team, maar worden teamleden vrij gelaten in de verdere invulling. Deze kaders geven teamleden de structuur en duidelijkheid waar behoefte aan is om werkzaamheden goed uit te voeren en verbondenheid te behouden met team. Anderzijds creëert de gegeven vrijheid de ruimte om tot innovatie te komen. Verder kan een leidinggevende het

Analyse

initiatief nemen in het creëren van teamcohesie en innovatief vermogen. Met betrekking tot teamcohesie kan gedacht worden aan het organiseren van teambrede face-to-face momenten of een aanzet maken tot gezamenlijke doelstellingen. Voor innovatief vermogen kan een leidinggevende zelf met een vernieuwing komen of momenten organiseren waarop het innovatief vermogen van teamleden wordt geprikkeld.

5.5 Conclusie: beantwoording deelvragen drie, vier en vijf

Waar in hoofdstuk vier de bevindingen zijn beschreven, is in dit hoofdstuk als eerste ingegaan op de invloed die de verspreiding van teamleden door het gebruik van FAA's heeft op de teamcohesie, waarmee antwoord is gegeven op de derde deelvraag: wat is de invloed van de verspreiding van teamleden op de teamcohesie? Vervolgens is de vierde deelvraag beantwoord door in te gaan op de invloed die de verspreiding van teamleden op het innovatief vermogen van teams heeft, en de rol die teamcohesie daarbij speelt. Door naast de invloed ook aandacht te besteden aan de onderliggende verklarende factoren is tevens de vijfde deelvraag beantwoord: hoe kunnen de relaties tussen de verschillende variabelen worden verklaard. De belangrijkste resultaten die in de analyse naar voren zijn gekomen, en daarmee de antwoorden op de deelvragen, zullen in het volgende deel uiteengezet worden.

In het eerste deel is ingegaan op de invloed die verspreiding van teamleden heeft op de sociale cohesie in teams. Gevonden is dat deze invloed hoofdzakelijk negatief is en dat de belangrijkste verklaring hiervoor het verminderen van het face-to-face contact is naarmate teamleden meer verspreid gaan werken. Hierdoor hebben teamleden minder tijd om een sociale relatie en sociaal vertrouwen op te bouwen. De behoefte aan face-to-face contact komt op zijn plaats door de onpersoonlijkheid en afstandelijkheid die virtuele communicatiemiddelen met zich meebrengen. Via virtuele communicatiemiddelen kan wel op afstand sociale informatie worden uitgewisseld, hetgeen essentieel is voor de verbondenheid tussen verspreide teamleden en dus de sociale cohesie.

In het tweede deel van het hoofdstuk is een tweetal paradoxen gevonden die een gelijke grondslag kennen. Beiden zijn geformuleerd naar aanleiding van de analyse van de invloed van spreiding op de taakcohesie van teams. Hieruit is naar voren gekomen dat om goed op afstand samen te kunnen werken vertrouwen in elkaars kennen en kunnen nodig is, maar dit vertrouwen kan alleen worden opgebouwd wanneer vaak wordt samengewerkt. Daarnaast moet om op afstand te kunnen werken een duidelijke gedeelde identiteit en duidelijke gezamenlijke doelstellingen zijn geformuleerd, maar om deze goed te kunnen formuleren moet het gehele team face-to-face de discussie hierover voeren, terwijl naarmate teamleden meer verspreid werken de mogelijkheden voor dit soort momenten sterk afnemen. Een hoge taakcohesie op afstand kan dus wel, maar alleen wanneer deze

Analyse

taakcohesie niet verspreid is ontstaan. Een andere bevinding in de analyse van de taakcohesie is, dat maar bij één team duidelijke naar voren is gekomen dat de publieke waarden een onderdeel vormen van de identiteit van het team.

Het innovatief vermogen wordt door spreiding beïnvloed, omdat teamleden op afstand moeilijker een beroep kunnen doen op de meedenkkracht van teamgenoten. Teamcohesie heeft ook invloed op de relatie tussen spreiding en innovatief vermogen, omdat door spreiding moeilijker relaties en vertrouwen opgebouwd worden, terwijl teamleden dit vertrouwen nodig hebben om hun eigen innovatieve ideeën te delen om daarop feedback te krijgen en daarnaast minder snel ervaringen delen die voor anderen de prikkel zijn om tot innovatie te komen. Waar spreiding en teamcohesie echter geen invloed op hebben, maar wat wel een belangrijke beperkende factor is van innovatief vermogen, is een hoge werkdruk. Werkdruk beperkt de tijd die zowel initiatiefnemers zelf en hun teamgenoten hebben om met innovaties aan de slag te gaan.

Als laatste is de invloed van leiderschap op de teamcohesie en innovatief vermogen onderzocht, waarbij is gevonden dat faciliterend leiderschap beiden positief beïnvloed. Faciliterende leidinggevers stellen kaders die duidelijkheid verschaffen, maar geven ook de vrijheid die teamleden nodig hebben. Daarnaast zorgt dit type leidinggevende voor samenhang in het team en stralen zij vertrouwen naar hun teamleden uit, welke zowel teamcohesie als innovatief vermogen ondersteunen.

6. Conclusie, discussie & aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk staan de conclusie, discussie, reflectie, en aanbevelingen centraal. De deelvragen die in het eerste hoofdstuk zijn opgesteld zijn gaandeweg beantwoord, met uitzondering van de laatste. Deze deelvraag heeft betrekking op de beleidsaanbevelingen die gedaan kunnen worden aan de hand van de resultaten, en zal in paragraaf 6.4 worden beantwoord. Met het beantwoorden van de eerste vijf deelvragen is toegewerkt naar de hoofdvraag, welke in de eerstvolgende paragraaf wordt beantwoord. Hierna worden de bevindingen in de discussie gekoppeld aan bestaande theoretische inzichten, zoals deze in het theoretisch kader naar voren zijn gekomen. Voor bevindingen die niet overeenkomen met de bestaande gebruikte theoretische inzichten wordt in de reflectie een alternatieve verklaring gegeven. Hier vloeien tevens de suggesties tot verder onderzoek uit voort. Afsluitend zijn de eerder genoemde beleidsaanbevelingen opgesteld, waarmee antwoord wordt gegeven op de laatste deelvraag.

6.1 Beantwoording hoofdvraag

In het eerste hoofdstuk is de hoofdvraag van dit onderzoek geïntroduceerd, welke in dit deel beantwoordt zal worden: *“Op welke manier heeft de verspreiding van teamleden door invoering van flexibele arbeidsarrangementen invloed op de teamcohesie en het innovatief vermogen van teams bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en hoe kan dit verklaard worden?”*

In hoofdstuk vier is naar voren gekomen dat het gebruik van FAA's zorgt voor een verspreiding van teamleden, zowel door tijd als door plaats. Geografische spreiding wordt echter ook veroorzaakt door het type werkzaamheden dat wordt uitgevoerd, waardoor de invloed die spreiding op teamcohesie en het innovatief vermogen heeft niet uitsluitend wordt veroorzaakt door de implementatie van FAA's. Gelijk aan het conceptueel model is een directe invloed van de verspreiding van teamleden op teamcohesie gevonden, vooral doordat teamgenoten in mindere mate face-to-face contact hebben naarmate zij meer verspreid van elkaar gaan werken. Dit face-to-face contact is belangrijk voor zowel de sociale cohesie als de taakcohesie, omdat persoonlijke en professionele relaties het beste in deze setting worden opgebouwd. De voordelen die face-to-face communicatie ten opzichte van virtuele communicatie heeft, is in deze van belang omdat face-to-face meer diepgang mogelijk is, miscommunicatie minder voorkomt, en emoties beter kunnen worden geuit. Een ander voordeel is dat teamleden, wanneer zij een werkvloer delen, meer spontaan contact hebben, waardoor meer uitwisseling van sociale en professionele informatie plaatsheeft, en meer momenten voorkomen waarop zij elkaar kunnen leren kennen. Deze ervaringen dragen bij het onderling vertrouwen, waardoor ten eerste wederom meer en meer inhoudelijke informatie wordt gedeeld, en ten tweede betere samenwerking tussen teamleden tot stand komt.

Conclusie, discussie & aanbevelingen

Innovaties binnen de onderzochte teams richten zich voor op diensten en processen, wat volgens de literatuur kenmerkend is voor de publieke sector. Gelijk aan het conceptueel model heeft de verspreiding van teamleden invloed op het innovatief vermogen, zowel direct als middels de invloed die spreiding heeft op teamcohesie. Directe invloed uit zich in het minder eenvoudig een beroep kunnen doen op de meedenk- en meewerkkracht van teamgenoten op afstand. Anderzijds is beargumenteerd dat het vertrouwen dat door een leidinggevende wordt afgegeven wanneer teamleden op afstand mogen werken een positieve invloed kan hebben op het innovatief vermogen. Teamcohesie speelt een rol in deze relatie, omdat door spreiding onderlinge relaties en vertrouwen moeilijker tot stand komen en teamleden een drempel ervaren om informatie en ervaringen te delen met mensen die zij nog niet goed kennen. Dit terwijl informatiedeling juist een belangrijke bevorderende factor is voor het innovatief vermogen, zoals zowel in de onderzoeksresultaten als de theorie naar voren komt. De veronderstelde positieve invloed van kantoorflexibiliteit op het innovatief vermogen is niet gevonden. Een andere belangrijke factor die is gevonden die geen verband houdt met spreiding en ook geen onderdeel uitmaakt van het conceptueel model is werkdruk. Hierdoor hebben teamleden geen tijd om innoverend te zijn en teamgenoten hebben geen tijd om innovatieve ideeën te ondersteunen.

Een factor die niet in het conceptueel model is opgenomen, maar waarvan wel is gevonden dat die van invloed is op zowel teamcohesie als het innovatief vermogen is leiderschap. In de resultaten komt naar voren dat faciliterend leiderschap een positieve invloed heeft op beide afhankelijke variabelen, doordat dit type leiderschap de ruimte en het vertrouwen geeft welke nodig is voor innovatie, maar ook de structuur biedt die nodig is om verbondenheid te voelen met de taken en leden van het team.

6.2 Discussie

Langdurige samenwerking leidt tot gedeeld begrip, hetgeen wordt opgebouwd door ervaringen en informele relaties (Lin, Standing, & Liu, 2008). Daarnaast resulteert toewijding in vertrouwen, welke toekomstige samenwerking bevordert (Cousins, Handfield, Lawson, & Petersen, 2006). Dit is in lijn met de bevindingen van dit onderzoek, gezien de gevonden samenwerkingsparadox, welke stelt dat voor samenwerking op afstand vertrouwen in elkaars kennen en kunnen nodig is, maar dit vertrouwen het beste opgebouwd kan worden tijdens samenwerkingsverbanden. Met betrekking tot de gedeelde identiteit en gezamenlijke doelstellingen is gevonden dat beiden essentieel zijn om verbondenheid met en duidelijkheid over de taken van het team te ervaren. Dit in lijn met de redenering van onder meer Friedkin (2004), die stelt dat de verbintenis in de praktijk terug is te vinden in gedeelde identiteit en gezamenlijke doelstellingen. Dit is zeker het geval bij verspreide teams, die gezamenlijke doelstellingen nodig hebben om te voorkomen dat teamleden langs elkaar

Conclusie, discussie & aanbevelingen

heen werken (Staples & Webster, 2008), en hun individuele werkzaamheden kunnen relateren aan de gezamenlijke doelstellingen ongeacht de plaats en het moment waarop zij deze uitvoeren (Lin, Standing, & Liu, 2008). De publieke context is in deze ook van belang, omdat resultaten in de publieke sector mindere eenvoudig kwantificeerbaar zijn, zoals de winstpercentages of omzetcijfers waar leden van teams in de private sector hun eigen bijdrage eenvoudig aan kunnen koppelen (Burbach & Day, 2014). Dit komt gedeeltelijk terug in de resultaten van dit onderzoek, maar voor teams die actief zijn in de uitvoering (vier van de zes onderzochte teams), gaat het ook om het draaien van omzet met het doel kostendekkend te zijn. Dit wordt echter als een te platte doelstelling gezien door veel respondenten. Voor de suggestie dat publieke waarden zich kunnen manifesteren als onderdeel van de gedeelde identiteit (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010), is maar gedeeltelijk bewijs gevonden, gezien dit alleen bij het serviceteam duidelijk naar voren is gekomen. Dit uit zich in de voorbeeldfunctie ten opzichte van private partijen die het team ervaart, en de daarmee samenhangende doelmatigheid van hun werkzaamheden, welke een essentieel onderdeel vormt van de normen en waarden binnen het team.

Uit de resultaten blijkt verder dat face-to-face communicatie als rijker en minder afstandelijk wordt ervaren dan virtuele communicatie, zoals eerder al door onder andere Cramton (2001) en Sarbaugh-Thompson en Feldman (1998) werd gevonden. Bij virtuele communicatie zijn teamleden zich minder bewust van de sociale interactie waarbij zij betrokken zijn (Hinds & Bailey, 2003). Respondenten geven dan ook de voorkeur aan face-to-face communicatie bij het starten van een samenwerking of het delen van persoonlijke informatie. Ook omdat tijdens een face-to-face gesprek meer openheid wordt ervaren, waardoor sociale signalen eerder worden opgevangen. Deze openheid wordt door Mesmer-Magnus en DeChurch (2009) in verband gebracht met een toename in vertrouwen, hetgeen ook in dit onderzoek naar voren is gekomen, in zoverre dat een open houding van teamgenoten nodig is om een diepgaand gesprek te voeren en persoonlijke zaken te delen. Dit vertrouwen moet volgens Hinds en McGratch (2006) teambreed bestaan om een wij versus zij situatie te voorkomen. Hiervoor is geen bewijs gevonden, anders dan de scheve verhouding die wordt ervaren in het uitvoeringsteam, doordat niet alle subteams zich in gelijke mate committeren aan het vormgeven van de gedeelde identiteit en gezamenlijke doelstellingen. De behoefte aan sociale informatie voor nieuwe en verspreide teamleden ter voorkoming van sociale isolatie, zoals beschreven door Golden, Veiga en Dino (2008), is wel gevonden. Gelijk aan de aanbeveling van Hinds en Bailey (2003) uit dit zich in nieuwe teamleden die zoveel mogelijk op het centrale kantoor aanwezig zijn om te kans op face-to-face ontmoetingen te vergroten, of door virtuele informatiestromen, zoals deze in het projectteam en het interim-team worden gebruikt, met het doel verbonden te blijven met collega's, hetgeen in lijn is met de bevindingen van Wiebusch (2016).

Conclusie, discussie & aanbevelingen

Eerder in dit onderzoek werd, in navolging van het onderzoek van Gallup (2017), gesuggereerd dat organisaties een afweging moeten maken tussen productie en innovatie. Hiervoor is geen overtuigend bewijs gevonden binnen dit onderzoek. Een oorzaak hiervan kan zijn dat innovatie een minder overheersende rol speelt binnen de onderzochte teams door het incrementele innovatieproces dat kenmerkend is voor de publieke sector (Osborne & Brown, 2011). Gelijk aan de bevindingen van De Vries, Bekkers, en Tummers (2014) ligt in de onderzochte teams de nadruk van innovatie op het verbeteren van diensten en processen. De belangrijkste reden om te innoveren is het aangesloten blijven bij de externe omgeving, zowel met betrekking tot de diensten die worden geboden, als de manier van werken binnen de teams en organisaties.

Zhoa en Rosson (2009) beredeneren dat een intensieve samenwerking en veel onderling contact een positieve invloed heeft op het innovatief vermogen van teams. Dit wordt bevestigd door de sterke behoefte aan de meedenk- en meewerkkracht om tot innovatie te kunnen komen die is gevonden. De positieve invloed van kantoorflexibiliteit en spatiale flexibiliteit op het innovatief vermogen kan niet worden bevestigd. Deze werd verondersteld door de bevindingen van Robertson en collega's (2008), die in hun onderzoek vinden dat groepen die gebruik zijn gaan maken van kantoorflexibiliteit, in vergelijking met groepen die dit niet doen, een verhoging in de mate van samenwerking en onderlinge communicatie laten zien, hetgeen verklaard wordt door de constante verplaatsing van medewerkers en het daardoor toenemende aantal toevallige ontmoetingen (Robertson, Huang, O'Neill, & Schleifer, 2008). Het wisselen van werkplek binnen het eigen Rijkskantoor of door te werken op een ander Rijkskantoor zou moeten leiden tot meer samenwerking en kennisdeling tussen ambtenaren van verschillende departementen, waardoor het innovatief vermogen toeneemt (Rijksoverheid, 2013b). De veronderstellingen werden verder ondersteund door de bevindingen van Fay en collega's (2006), die stellen dat naarmate de multidisciplinariteit op een werkvloer toeneemt, zowel de kwaliteit als de kwantiteit van innovaties toenemen. Dat de positieve invloed niet is gevonden kan verklaard worden door de drempel die wordt ervaren om kennis en ervaringen te delen of op te halen bij personen die teamleden niet of minder goed kennen. Onderling vertrouwen wordt ook als één van de belangrijkste voorwaarden voor succesvolle kennisdeling genoemd in de review van Wang en Noe (2010).

6.3 Reflectie en suggesties voor verder onderzoek

De niet gevonden positieve invloed van kantoorflexibiliteit en spatiale flexibiliteit is de belangrijkste afwijking van de resultaten van dit onderzoek ten opzichte van het conceptueel model. Een alternatieve verklaring hiervoor kan gevonden worden in de cultuur. Een cultuur waarin een open verbinding tussen afdelingen en tussen de organisatie en de externe omgeving de norm is, verhoogt de mate van kennisdeling (Yang & Chen, 2007). Deze open cultuur kan worden tegengewerkt door

Conclusie, discussie & aanbevelingen

een functioneel gesegmenteerde structuur (Tagliaventi & Mattarelli, 2006). Functionele segmentatie is binnen de Nederlandse Rijksoverheid aanwezig, alhoewel geprobeerd wordt deze middels ontkokering – een meer geïntegreerde werkwijze voor beleidsvorming en uitvoering – steeds verder terug te dringen (Schillemans, 2008). Het is mogelijk dat de huidige organisatiestructuur van de Rijksoverheid een cultuur waarin kennisdeling buiten het eigen team of buiten de eigen organisatie de norm is in de weg staat. Hiervoor is enig bewijs gevonden in dit onderzoek, maar vervolgonderzoek wordt aanbevolen om verder in te gaan op de invloed van cultuur op kennisdeling en het innovatief vermogen van teams binnen de Nederlandse Rijksoverheid.

Andere suggesties tot vervolgonderzoek kunnen worden gedaan naar aanleiding van de bevindingen met betrekking tot werkdruk en de invloed van leidinggevend. Beide concepten vallen buiten de grenzen van het gebruikte conceptueel model en zijn om die reden in dit onderzoek onvoldoende theoretisch gefundeerd. Faciliterend leiderschap is naar voren gekomen als belangrijke bevorderende factor voor zowel teamcohesie als het innovatief vermogen van teams. Zoals door onder andere 't Hart (2014) wordt benoemd, spelen in de publieke sector meer dan alleen organisatorische belangen een rol in leiderschap. De vraag hoe leiderschap invloed heeft op teamcohesie en het innovatief vermogen van teams, en welke rol de publieke context hierin speelt, kan dan ook in vervolgonderzoek worden beantwoord. Met betrekking tot werkdruk vroeg Tonkes (2015) zich al af of deze in de Nederlandse publieke sector nog toelaatbaar is. Gezien in dit onderzoek naar voren is gekomen dat een hoge ervaren werkdruk een negatieve invloed heeft op zowel teamcohesie als het innovatief vermogen van teams wordt het van belang geacht verder onderzoek te doen naar deze relatie.

Een laatste suggestie tot verder onderzoek komt voort uit de reflectie op het onderzoeksdesign. Ieder onderzoeksdesign kent zijn beperkingen, zo ook deze. Ten eerste geven interviews geen inzicht in de feitelijke waarheid, maar in de perceptie van respondenten (Creswell, 2014, p. 241). Hierdoor wordt weliswaar diepgang gecreëerd, maar het beperkt de generaliseerbaarheid van de bevindingen. Daarnaast kan de aanwezigheid van de interviewer de respondent beïnvloeden (Creswell, 2014, p. 241). In dit onderzoek is dit zeker mogelijk geweest, omdat de onderzoeker in redelijke nabijheid van een deel van de respondenten het onderzoek heeft opgezet en uitgevoerd. Daarnaast zijn in dit onderzoek teams met een verschillende mate van spreiding vergeleken om een beeld te krijgen van de invloed van spreiding op teamcohesie. Wanneer teams die steeds meer verspreid gaan werken in de loop der tijd worden onderzocht, kan een vergelijking gemaakt worden tussen verschillende mate van spreiding, terwijl de samenstelling van het team gelijk is gebleven. Dit resulteert dan ook in een suggestie tot longitudinaal onderzoek naar de invloed van de verspreiding van teamleden op teamcohesie en het innovatief vermogen van teams.

6.4 Beleidsaanbevelingen

Zoals in de inleiding is aangegeven worden in deze paragraaf de beleidsaanbevelingen opgesteld die gedaan kunnen worden naar aanleiding van de resultaten. Hiermee wordt tevens antwoord gegeven op de zesde en laatste deelvraag.

1. Besteed tijd en aandacht aan het formuleren van de gedeelde identiteit en de gezamenlijke doelstellingen van een team of afdeling.

De vergelijking tussen de verschillende mate van spreiding heeft het belang van een duidelijke gedeelde identiteit en duidelijke gezamenlijke doelstellingen geïdentificeerd bij voornamelijk verspreide teams. Goed geformuleerd bieden zij teamleden de mogelijkheid hun werkzaamheden en gedragingen richting de externe omgeving te toetsen aan de standaard van het team, ongeacht waar en wanneer de werkzaamheden worden uitgevoerd. Het vormgeven kan het beste in een face-to-face setting, omdat dit meer ruimte voor verdieping geeft en teamleden direct kunnen reageren op gedachtegangen en uitspraken van elkaar. Hierdoor kunnen beiden op een constructieve en relatief snelle manier geformuleerd worden. Verwacht kan worden dat een leidinggevende hierin een initiatiefnemende rol heeft, ten eerste omdat een leidinggevende het beste zicht heeft op alle taken, en de samenhang ertussen, die in het team moeten worden uitgevoerd. De vergelijking tussen de gemiddeld verspreide teams suggereert verder dat de leidinggevende moet zorgen dat alle teamleden betrokken worden bij het proces, zodat daadwerkelijk alle informatie aanwezig is. Uit diezelfde vergelijking blijkt daarnaast dat het essentieel is om alle teamleden hierbij te betrekken, omdat anders het risico bestaat dat teamleden of subgroepen zich buitengesloten voelen of een scheve ontwikkeling binnen het team ontstaat. Ook kan alleen de discussie over de gedeelde identiteit en gezamenlijke doelstellingen al verbindend werken voor een team.

2. Zorg ervoor dat het team regelmatig face-to-face samenkomt.

In vergelijking met teamleden van niet verspreide teams, hebben teamleden van gemiddeld en sterk verspreide teams minder contact met elkaar. Voor face-to-face contact zijn zij veelal afhankelijk van georganiseerde ontmoetingen, zowel individueel als op groepsniveau. Tijdens deze contactmomenten is ruimte voor diepgang, welke bijdraagt aan het opbouwen van een sociale en professionele relatie. Niet verspreide teams hebben hiertoe bijna constant de mogelijkheid blijkt dit onderzoek, waardoor relaties ook sneller worden opgebouwd. Georganiseerde face-to-face momenten bieden ook de mogelijkheid kennis te maken met nieuwe teamleden of overlappende werkzaamheden af te stemmen. Daarnaast kunnen teamleden tijdens dit soort momenten hun innovatieve ideeën presenteren en de meedenkkraft van hun teamgenoten gebruiken. De leidinggevende kan hierin een faciliterende rol spelen, door deze bijeenkomsten te initiëren en het belang ervan bij ieder teamlid te blijven benadrukken.

3. Creëer een sterke basis voordat samenwerkingsverbanden op afstand worden aangegaan.

In hoofdstuk vijf is de samenwerkingsparadox geïntroduceerd, welke stelt dat voor het samenwerken op afstand vertrouwen in elkaars kennen en kunnen nodig is, maar dit vertrouwen alleen kan worden opgebouwd wanneer vaak wordt samengewerkt. Direct na de introductie van de paradox is al gesuggereerd dat deze doorbroken kan worden wanneer teamleden ofwel in eerste instantie een aantal samenwerkingsverbanden in elkaars nabijheid uitvoeren, ofwel zonder enige voorkennis vertrouwen moet hebben in de kwaliteit van een ander. Samenwerken op de werkvloer kan op twee manieren een basis leggen voor de toekomst. Ten eerste kunnen teamleden elkaar in deze situatie daadwerkelijk zien werken, een scherpe controle uitoefenen op de werkzaamheden van een ander, om op die manier vertrouwen te krijgen in elkaars kunnen (Day & Burbach, 2011). Daarnaast is tijdens een face-to-face samenwerking meer ruimte voor een gesprek, waarin de kennis van een ander getoetst kan worden, maar belangrijker nog inzicht verkregen kan worden in de drijfveren van teamgenoten, waardoor vertrouwen ontstaat in elkaars kennen en motivatie (Greenberg, Greenberg, & Antonucci, 2007). Een andere manier die een gebrek aan gedeelde ervaringen, waar vertrouwen op gebaseerd is, kan compenseren, is het toetsen van de kennis en kunde van teamgenoten, bijvoorbeeld doormiddel van proeven van bekwaamheid. Deze methode wordt door het projectteam, het interim-team, en het uitvoeringsteam gebruikt voordat nieuwe personen worden toegelaten tot het team, maar kan zeker ook worden ingezet alvorens tot samenwerking op afstand wordt overgegaan.

4. Maak teamleden bewust van de voor- en nadelen van virtuele communicatiemiddelen.

Binnen alle onderzochte teams wordt ervaren dat virtuele communicatiemiddelen veelal onpersoonlijk en traag zijn, en open staan voor misinterpretatie. Naarmate teamleden meer verspreid gaan werken wordt explicieter door voorkeur gegeven aan face-to-face communicatie wanneer diepgang of snelheid nodig is. Wanneer teamleden zich niet bewust zijn van de mogelijke nadelen van virtuele communicatie, kunnen onbewust vervelende situaties ontstaan binnen het team. Uit dit onderzoek vloeit dan ook de aanbeveling voort dat teamleden, verspreid of niet verspreid, elkaar constant bewust te maken van de nadelen van virtuele communicatie, eventuele negatieve ervaringen niet direct persoonlijk opvatten, en deze ervaringen bespreekbaar maken binnen het team. Een medium dat in mindere mate in verband wordt gebracht met de nadelen van virtuele communicatie is telefonische communicatie, waardoor het aan te bevelen is dit middel te gebruiken wanneer het onderwerp meer diepgang of snelheid vereist. Anderzijds is gevonden dat virtuele communicatiemiddelen teamleden in staat stellen informatie op afstand te delen, bijvoorbeeld middels een whatsappgroep. Het delen van sociale en professionele informatie is zeer belang voor het behoud van teamcohesie en het wordt aanbevolen dit te stimuleren.

Literatuur

- Allen, T., Golden, T., & Shockley, K. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Babbie, E. (2010). *The Practice of Social Research*. Wadsworth: Cengage Learning.
- 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*, 84(4), 496-513.
- Bell, B., & Kozlowski, S. (2002). Goal orientation and ability: Interactive effects on self-efficacy, performance, and knowledge. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 497-505.
- Bijlsma, M., Janssen, R., De Koning, N., & Schlechter, J. (2011). *Het Nieuwe Werken bij het Rijk: Ervaringen uit de praktijk*. Delft: Novay, TNO.
- Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, M. v. (2011). *Beslisnota Fysieke Werkomgeving Rijk*. Den Haag: BZK.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Burbach, M., & Day, F. (2014). Does organization sector matter in leading teleworker teams? *International Journal of Business Research and Development*, 3(4), 8-21.
- Carless, S., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31(1), 71-88.
- Carlson, D., Grzywacz, J., & Kacmar, K. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 330-355.
- Cascio, W., & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362-376.
- Chiocchio, F., & Essiembre, H. (2009). Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams. *Small Group Research*, 40(4), 382-420.
- Cohen, S., & Bailey, D. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Cousins, P., Handfield, R., Lawson, B., & Petersen, K. (2006). Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization process. *Journal of Operations Management*, 24(6), 851-863.
- Cramton, C. (2001). The mutual problem and its consequence for dispersed collaboration. *Organization Science*, 12(3), 346-371.
- Creswell, J. (2014). *Research Design*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495-522.

- Danielsson, C., & Bodin, L. (2008). Office type in relation to health, well-being, and job satisfaction among employees. *Environment and Behavior*, 40(5), 636-668.
- Day, F., & Burbach, M. (2011). Telework considerations for public managers with strategies for increasing utilization. *Communications of the IBMA*, 1-18.
- De Been, I., & Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2014). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. Ottawa: IRSPM conference.
- De Vries, R., Van den Hooff, B., & De Ridder, J. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115-135.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York, NY: Harper & Row.
- Dulebohn, J., & Hoch, J. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, In Press.
- Ebrahim, N., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Virtual teams: a literature review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3, 2653-2669.
- Fay, D., Borrill, C., Amir, Z., Haward, R., & West, M. (2006). Getting the most out of multidisciplinary teams: A multi-sample study of team innovation in health care. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 553-567.
- Fonner, K., & Roloff, M. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: when less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
- Friedkin, N. (2004). Social Cohesion. *Annual Review of Sociology*, 30, 409-425.
- 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*, 92(6), 1524-1541.
- Gallup, I. (2017). *State of the American workplace*. Washington D.C.: Gallup Inc.
- Gillam, G., & Oppenheim, C. (2006). Reviewing the impact of virtual teams in the information age. *Journal of Information Science*, 32(2), 160-175.
- Gilson, L., Maynard, M., Jones Young, N., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 40(5), 1313-1337.
- Golden, L., Sweet, S., & Chung, H. (2016). Positive and negative application of flexible working time arrangements: Comparing the United States of America and the EU countries. In E. Farndale, & C. M. Brewster, *The Handbook of Comparative Human Resource Management*. 2017: Revised Second Edition.

- Golden, T., Veiga, J., & Dino, R. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1412-1421.
- Golembiewski, R., & Proehl, C. (1978). A survey of the empirical literature on flexible workhours: Characters and consequences of a major innovation. *The Academy of Management Review, 3*(4), 837-853.
- Greenberg, P., Greenberg, R., & Antonucci, Y. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons, 50*(4), 325-333.
- Harrison, D., Johns, G., & Martocchio, J. (2000). Changes in technology, teamwork and diversity: New directions for a new century of absenteeism research. In G. Ferris, *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 43-91). Greenwich, CT: JA1 Press.
- Heartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money & Management, 27*-34.
- Hill, E., Miller, B., Weiner, S., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology, 51*, 667-683.
- Hinds, P., & Bailey, D. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization Science, 14*(6), 615-632.
- Hinds, P., & McGrath, C. (2006). Structures that work: Social structure, work structure and coordination ease in geographically distributed teams. *Proceedings of the 2006 20th anniversary conference on Computer supported cooperative work*. Banff, Alberta, Canada: ACM Press.
- Hinds, P., & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: the moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science, 16*(3), 290-307.
- Hoch, J., & Kozlowski, S. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural support, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology, 99*(3), 390-403.
- Hollenbeck, J., Beersma, B., & Schouten, M. (2012). Beyond team types and taxonomies: A dimensional scaling conceptualization for team description. *Academy of Management Review, 37*(1), 82-106.
- Kamasak, R., & Bulutlar, F. (2010). The influence of knowledge sharing on innovation. *European Business Review, 22*(3), 306-317.
- Kessler, S. (2017, March 21st). *IBM, remote-work pioneer, is calling thousands of employees back to the office*. Opgehaald van Quartz: <https://qz.com/924167/ibm-remote-work-pioneer-is-calling-thousands-of-employees-back-to-the-office/>
- Kirkman, B., Rosen, B., Gibson, C., Tesluck, P., & McPherson, S. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Executive, 16*(3), 67-79.
- Kotlarsky, J., & Oshri, I. (2005). Social ties, knowledge sharing and successful collaboration in globally distributed system development projects. *European Journal of Information Systems, 14*, 37-48.

- Kozlowski, S., & Bell, B. (2013). Work groups and teams in organizations: Review update. In N. Schmitt, & S. Highhouse, *Handbook of psychology: Vol. 12. Industrial and organizational psychology* (pp. 412-469). Hoboken, NJ: Wiley.
- Kratzer, J., Leenders, R., & Van Engelen, J. (2005). Informal contacts and performance in innovation teams. *International Journal of Manpower, 26(6)*, 513-528.
- Lawson, B., Petersen, K., Cousins, P., & Handfield, R. (2009). Knowledge sharing in interorganizational product development teams: The effect of formal and informal socialization mechanisms. *Journal of Product Innovation Management, 156-172*.
- Lewis, S. (2003). Flexible working arrangements: Implementations, outcomes and management. In C. Cooper, & I. Roberts, *Annual Review of Industrial and Organisational Psychology* (pp. 1-28). New York: Wiley.
- Lin, C., Standing, C., & Liu, Y. (2008). A model to develop effective virtual teams. *Decision Support Systems, 45*, 1031-1045.
- Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower, 28(3)*, 315-332.
- Marlow, S., Lacerenza, C., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework. *Human Resource Management Review, In Press*.
- Matthews, S. (2005). Crafting qualitative research articles on marriages and families. *Journal of Marriage and Family, 67*, 799-808.
- Mesmer-Magnus, J., & DeChurch, L. (2009). Information sharing and team performance. *Journal of Applied Psychology, 94(2)*, 535-546.
- Morse, J., & Field, P. (1996). *Nursing Research: The application of qualitative approaches*. Cheltenham: Stanley Thornes.
- Noorderhaven, N., & Harzing, A. (2009). Knowledge-sharing and social interaction. *Journal of International Business Studies, 40*, 719-741.
- Osborne, S., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK: the word that would be king. *Public Administration, 89(4)*, 1335-1350.
- Perry, J., Hondeghem, A., & Wise, L. (2010). Revisiting the motivational basis of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration review, September-October 2010*.
- Peters, P., & den Dulk, L. (2003). Cross cultural differences in manager's support for home-based telework: A theoretical elaboration. *Journal of Cross Cultural Management, 3(3)*, 329-346.
- Pomp, M., Klapwijk, A., Haverkamp, G., & Smit, A. (2016, oktober 6). *Het Nieuwe Werken bij het Rijk*. Opgehaald van Transitiepraktijken: <http://www.transitiepraktijk.nl/files/visie%20op%20het%20nieuwe%20werken%20bij%20het%20rijk.pdf>
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Reilly, P. (2001). *Flexibility at Work: Balancing the interest of employer and employee*. Aldershot: Gower.
- Rijksoverheid. (2013a). *Hervormingsagenda Rijksdienst: dienstverlenend, slagvaardig, kostenbewust*. Den Haag: Rijksoverheid.
- Rijksoverheid. (2013b). *Het nieuwe Rijkskantoor*. Den Haag: DGOBR.
- Rijksoverheid. (2015). *Handreiking Tijd, Plaats- en Apparaatonafhankelijk Werken, versie 2016*. Den Haag: www.rijksoverheid.nl.
- Rijksoverheid. (2017, februari 1). *Interdepartementale toegang: binnen zonder kloppen*. Opgeroepen op augustus 2, 2017, van Rijksportaal: http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cisfacilitair/cisgebouwservices/cistoegangkantoren/cisrijkspas_10/cisde_rijkspas_opent_deuren_1
- Robertson, M., Huang, Y., O'Neill, M. J., & Schleifer, L. (2008). Flexible workspace design and ergonomics training: Impacts on the psychological work environment, musculoskeletal health, and work effectiveness among knowledge workers. *Applied Ergonomics*, 37(4), 482-494.
- Sarbaugh-Thompson, M., & Feldman, M. (1998). Electronic mail and organizational communication: Does saying "Hi" really matter? *Organization Science*, 9(6), 685-698.
- Schillemans, T. (2008). Regelruimte: over de logica van verkokering en alternatieven voor ontkokering. In RMO, *De ontkokering voorbij. Slim organiseren voor meer regelruimte*. Amsterdam: SWP.
- Shockley, K., & Allen, T. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangement and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 479-493.
- Siegel, J., Dubrovsky, V., Kiesler, S., & McGuire, T. (1986). Group processes in computer-mediated communication. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 157-187.
- Staples, D., & Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness in teams. *Information Systems Journal*, 18(6), 617-640.
- 't Hart, P. (2014). *Understanding Public Leadership*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Tagliaventi, M., & Mattarelli, E. (2006). The role of networks of practice, value sharing, and operational proximity in knowledge flows between professional groups. *Human Relations*, 59(3), 291-319.
- Taskin, L., & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 195-207.
- Thompson, R., Payne, S., & Taylor, A. (2015). Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 726-749.
- Tietze, S., & Musson, G. (2002). When 'work' meets 'home': temporal flexibility as lived experience. *Time & Society*, 11(2), 315-334.

- Tohidinia, Z., & Mosakhani, M. (2010). Knowledge sharing behaviour and its predictors. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 611-631.
- Tonkes, E. (2016). *Roeping, gezag en loyaliteit: De publieke sector na het neoliberalisme*. Utrecht: Universiteit voor Humanistiek.
- Van Daelen, H. (2013). *Het Nieuwe Rijkskantoor: Efficiënt en aantrekkelijk*. Den Haag: DGOBR.
- 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*, 3, 1-22.
- 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*, 10(2), 97-120.
- Wang, S., & Noe, R. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20, 115-131.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39, 8899-8908.
- Whittaker, S., Frohlich, D., & Daly-Jones, W. (1994). Informal workplace communication: What is it like and how might we support it? *Proceedings of CHI'94 Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 131-137). New York: ACM Press.
- Wiebusch, M. (2016). *Towards a successful practice of teleworking within a formalized context*. Bielefeld: Masterthesis Universität Bielefeld.
- Yang, C., & Chen, L. (2007). Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behaviour? *Journal of Information Science*, 33(1), 95-109.
- Zack, M. (1993). Interactivity and communication-mode choice in on-going management groups. *Inform. Systems Res.*, 4, 207-239.
- Zhao, D., & Rosson, M. (2009). How and why people twitter: The role that micro-blogging plays in informal communication at work. *Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work*. ACM.

BIJLAGE 1. Populatie overzicht

Teamnaam	Bedrijfsonderdeel	Spreiding	Samenstelling
Serviceteam	Uitvoering	Niet Verspreid	Respondent 11 Respondent 14 Respondent 15
Stafteam	Ondersteuning	Niet verspreid	Respondent 5 Respondent 7 Respondent 16
Beleidsteam	Beleid	Gemiddeld Verspreid	Respondent 8 Respondent 9 Respondent 13 Respondent 19
Uitvoeringsteam	Uitvoering	Gemiddeld Verspreid	Respondent 6 Respondent 12 Respondent 17
Projectteam	Uitvoering	Sterk Verspreid	Respondent 3 Respondent 4 Respondent 18
Interim-team	Uitvoering	Sterk Verspreid	Respondent 1 Respondent 2 Respondent 10

BIJLAGE 2. Interviewvragen

Dit interview vindt plaats in het kader van een onderzoek naar de invloed van flexibele arbeidsarrangementen, binnen de Rijksoverheid bekend onder de noemer Tijd-, Plaats-, en Apparaatonafhankelijk Werken (TPAW), op teamcohesie en het innovatief vermogen van teams. Het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, en zal resulteren in een onderzoeksrapport. Voorafgaand aan dit interview zijn een aantal vragen opgesteld, welke mij als interviewer houvast bieden. Het interview heeft echter een open karakter, waarbij de regie bij u als geïnterviewde ligt.

Graag vraag ik uw toestemming om dit interview op te nemen, zodat ik het interview later kan uitwerken. Bij deze uitwerking wordt het interview woord voor woord uitgeschreven. Graag wijs ik u erop dat de resultaten van dit onderzoek volledig geanonimiseerd worden en vertrouwelijk worden behandeld. Indien u voorbeelden geeft zullen deze op zo'n manier worden verwerkt dat deze niet naar u of uw organisatie terug te herleiden zijn. Na afloop van het interview en alvorens het eindrapport wordt gepubliceerd, stuur u de transcriptie van dit interview ter controle op. De transcripten worden alleen door de onderzoeker gelezen

Algemene/inleidende vragen

1. Kunt u mij iets over uzelf en uw functie vertellen?
 - En het team waarbinnen u werkt?
 - Wat beschouwt u als uw team?

Flexibele arbeidsarrangementen

2. Hoe ziet een gemiddelde werkweek er voor u uit met betrekking tot waar en wanneer u werkt?
 - Waar voert u uw werkzaamheden uit?
 - Hoe vaak werkt u buiten het centrale kantoor? Is dit regelmatig?
 - Wanneer werkt u? En waar wordt dit door bepaald?
 - Kunt u uw fysieke werkomgeving beschrijven?
3. En de werkweek van uw collega's? (voor leidinggevenden vragen naar hun team)
 - Waar worden de werkzaamheden doorgaans uitgevoerd?
 - Hoe vaak wordt er buiten het centrale kantoor gewerkt?
 - Wanneer wordt er gewerkt?
 - In hoeverre zijn hier onderling afspraken over gemaakt?
 - Zijn er momenten waarop iedereen 'op kantoor is'? En is dit (in)formeel afgesproken?
 - Heeft u een centrale plek op het kantoor die van het team is?
4. Hoe wordt flexibel werken gefaciliteerd door de organisatie?
 - Faciliteren de ICT voorzieningen het werken op afstand?
 - Zijn al uw werkzaamheden op afstand uit te voeren?

Cohesie

5. Hoe zou u de relatie met uw collega's uit het team beschrijven
 - Hoe komt het contact tot stand?
 - Welke communicatiemiddelen worden veelal gebruikt?
 - Waar geeft u de voorkeur aan? Waarom?
 - Hoe vaak spreekt u elkaar?
 - Waar gaan de gesprekken over? Voorbeelden?
 - Gaat u met iedere collega hetzelfde om?
 - Zo nee, waar komen deze verschillen vandaan?
 - Wat wordt er zoal besproken?
6. Hoe zou u de samenwerking met uw collega's uit het team beschrijven?
 - In hoeverre is er sprake van gezamenlijke doelstellingen?
 - In hoeverre is er sprake van gedeelde normen en waarden?
 - Hoe komen deze tot stand?
 - Waar hebben deze betrekking op?
 - In hoeverre worden taken onder de teamleden verdeeld?
 - Wat zijn de mogelijkheden om elkaars werkzaamheden over te nemen?

Innovatief vermogen

7. Kunt u mij iets vertellen over de rol die vernieuwing speelt in de werkzaamheden van uw team?
 - Wat is vernieuwing voor u? Voorbeelden?
 - Hoe groot is de rol van vernieuwing in uw werkzaamheden?
 - Hoe komt deze vernieuwing tot stand?
8. Op welke manier zouden u en uw collega's meer vernieuwing kunnen brengen?
 - Wat heeft u vanuit de organisatie hiervoor nodig?
 - Wat heeft u vanuit uw collega's hiervoor nodig?

Slotvraag

9. Als u de huidige situatie vergelijkt met vijf jaar geleden, zijn er dan veel dingen veranderd?
 - Teamsamenstelling veel verandert?
 - Werkzaamheden verandert?
 - Manier van werken verandert?

BIJLAGE 3. Uitnodigingsmail

Beste *Naam Respondent*,

Mijn naam is Roel Harkema en sinds april ben ik als onderzoeksstagiair verbonden aan UBR ICG. In deze hoedanigheid voer ik een onderzoek uit naar Tijd-, Plaats-, en Apparaatonafhankelijk werken. Hierbij wordt in het specifiek aandacht besteed naar de relatie tussen TPAW en teamcohesie en hoe deze relatie verklaard kan worden.

Aan de hand van de onderzoeksresultaten kan meer inzicht verkregen worden over hoe en onder welke condities TPAW invloed heeft op teamcohesie.

Het onderzoek staat in het teken van mijn afstuderen aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, en daarmee het afronden van mijn master bestuurskunde.

Tijdens mijn stage krijg ik begeleiding van Jip op den Kamp, ICG Interim.

Het onderzoek is kwalitatief van aard, en de dataverzameling zal gebeuren aan de hand van interviews.

Deze interviews nemen ongeveer een uur in beslag en ik wil hierbij tevens om uw toestemming vragen de interviews op te nemen.

De opname wordt getranscribeerd en het transcript wordt aan u toegezonden ter controle.

Uiteraard wordt vertrouwelijk met deze gegevens omgegaan en worden antwoorden van respondenten niet openbaar gemaakt.

Deelnemen aan het onderzoek geschiet op vrijwillige basis.

Dat gezegd hebbende zou u mij ontzettend helpen wanneer u deelneemt.

Graag hoor ik of ik met u een afspraak voor een interview kan inplannen.

Wanneer u nog vragen heeft, dan hoor ik dat graag.

Met vriendelijke groet,

Roel Harkema

Onderzoeksstagiair Interim

.....

UBR|ICG

Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Wilhelmina van Pruisenweg 52 | 2595 AN | Den Haag

Postbus 20011 | 2500 EA | Den Haag

M 06 48 59 83 67

.....

roel.harkema@rijksoverheid.nl

<http://www.ubrijk.nl>

BIJLAGE 4. Mail met transcript

Beste *Respondent*

Hierbij het transcript van ons interview.

Zoals gezegd ben ik de enige die het transcript in kan zien en het transcript zal niet gepubliceerd worden.

Wanneer delen worden gebruikt als quote, zullen alle naar u herleidbare kenmerken hieruit worden verwijderd of veralgemeniseerd.

Bijvoorbeeld namen van personen of organisaties worden aangepast in 'collega' of 'afdeling'.

Wanneer het onderzoek is afgerond, worden alle transcripten en opnames die zijn gebruikt bij het onderzoek vernietigd.

Graag hoor ik van u of ik het transcript mag gebruiken, of dat u nog wijzigingen wil doorvoeren.

Met vriendelijke groet,

Roel Harkema

Onderzoeksstagiair Interim

.....

UBR|ICG

Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Wilhelmina van Pruisenweg 52 | 2595 AN | Den Haag

Postbus 20011 | 2500 EA | Den Haag

M 06 48 59 83 67

.....

roel.harkema@rijksoverheid.nl

<http://www.ubrijk.nl>