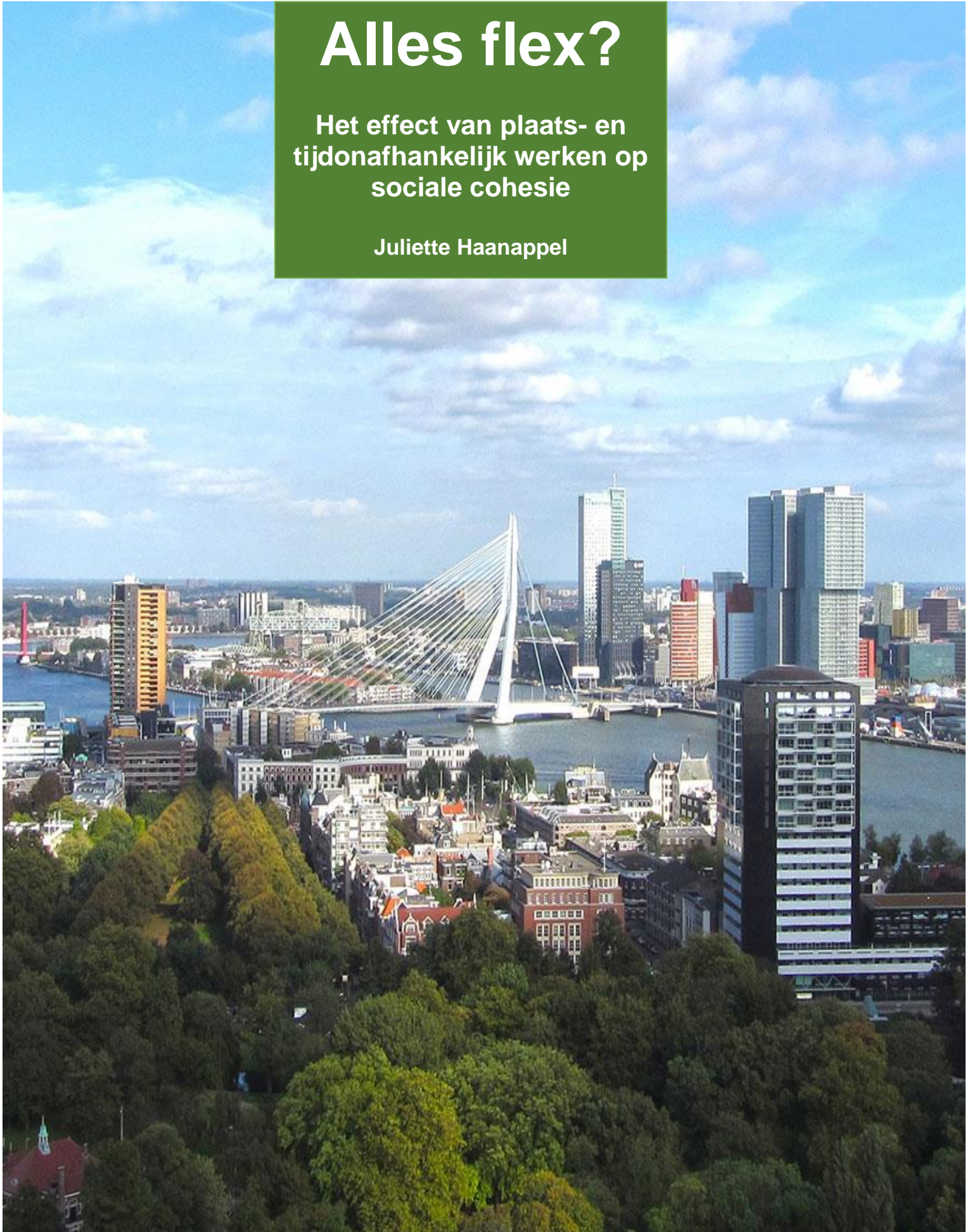


# Alles flex?

Het effect van plaats- en  
tijdonaafhankelijk werken op  
sociale cohesie

Juliette Haanappel



## Titelpagina

<b>Titel</b>	Alles flex?
<b>Ondertitel</b>	Het effect van plaats- en tijdonafhankelijk werken op sociale cohesie
<b>Student</b>	Juliette Haanappel
<b>Studentnummer</b>	458518
<b>Onderwijsinstelling</b>	Erasmus Universiteit Rotterdam
<b>Faculteit</b>	Erasmus School of Social and Behavioural Sciences
<b>Opleiding</b>	Master Bestuurskunde
<b>Specialisatie</b>	Management van Human Resources en Verandering
<b>Eerste lezer</b>	Dr. T. Janssen
<b>Tweede lezer</b>	Prof. dr. A.J. Steijn
<b>Onderzoeksorganisatie</b>	Gemeente Rotterdam
<b>Afdeling</b>	Bestuurs- en concernorganisatie
<b>Organisatiebegeleider</b>	Mw. A.F. Visser
<b>Studiejaar</b>	2017/2018
<b>Datum</b>	juli 2018

## Voorwoord

Rotterdam, juni 2018

Na zes jaar studeren is het zover, het einde van mijn studententijd. Toen ik twee jaar geleden de hbo-opleiding Human Resource Management afrondde, voelde ik mij heel anders dan nu. Ik was pas 20 en vond mijzelf totaal nog niet klaar om te werken, wat voor mij een reden was om door te studeren. De richting van de opleiding was mij wel bevallen, waardoor ik voor een master HR en verandermanagement heb gekozen. Nu is het einde van deze opleiding in zicht en ben ik klaar om aan de slag te gaan! Ik kijk ernaar uit om aan het werk te gaan en een bijdrage te leveren aan de maatschappij.

Deze scriptie is niet zomaar tot stand gekomen, in het begin van de scriptieperiode had ik moeite om een onderwerp voor mijn scriptie te kiezen. Mijn stageorganisatie, de gemeente Rotterdam en specifiek team HR Analytics, had namelijk geen opdracht liggen en liet de keuze voor een onderwerp aan mij. Ik weet nog wel dat ik in de eerste weken een lijst had met meer dan tien onderwerpen en dat de lijst na elk kennismakingsgesprek nog langer werd. Uiteindelijk heb ik gekozen voor een onderwerp dat aansluit bij het medewerker tevredenheidsonderzoek en dit is een hele goede keuze geweest.

Er is een aantal mensen die hebben bijgedragen aan deze scriptie die ik graag wil bedanken. Allereerst wil ik team analytics bedanken waar ik gedurende vijf maanden stage heb gelopen. Het team heeft veel interesse in mijn scriptie getoond, gezorgd voor de nodige gezelligheid en mede daardoor voel ik mij hier helemaal thuis. Specifiek binnen het team wil ik Amy Visser bedanken, mijn stagebegeleider. Amy heeft mij geholpen gedurende het hele proces, van de zoektocht naar een geschikt onderwerp tot aan het nalezen van de laatste versie. Daarnaast heb ik dankzij Amy, een kwantitatief aspect aan mijn onderzoek kunnen toevoegen. Amy heeft met haar kennis over SPSS mij heel erg geholpen om de data te prepareren en analyseren, wat uiteindelijk tot een mooi resultaat heeft geleid.

Daarnaast wil ik mijn begeleider vanuit de universiteit, Tessa Janssen, bedanken. Tijdens de maandelijkse feedbackmomenten heeft zij geholpen om mijn scriptie steeds weer te verbeteren. Eveneens was ze altijd beschikbaar voor vragen tussendoor en ben ik haar dankbaar voor alle snelle reacties op mijn mails. Eveneens wil ik Bram Steijn, mijn tweede lezer bedanken voor zijn feedback. Dankzij zijn opmerkingen heb ik de nog meer diepte aan mijn scriptie kunnen toevoegen. Tot slot bedankt lieve familie, vrienden en klasgenootjes. Ik ben blij dat jullie mij hebben ondersteund in deze periode en zal vanaf nu nooit meer zeggen “Ik weet niet of ik kan afspreken, het hangt ervan af hoe ver ik met mijn scriptie ben”.

Veel leesplezier!

Juliette Haanappel

## Management samenvatting

Volgens het Centraal Bureau voor Statistiek werkt vier op de tien medewerkers met een vaste arbeidsrelatie gewoonlijk of incidenteel thuis. Het thuiswerken is een aspect van 'het nieuwe werken' dat de afgelopen jaren in veel organisaties is ingevoerd. Het nieuwe werken kent velen definities en wordt ook wel gezien als een managementconcept. Over de typerende kenmerken van het nieuwe werken bestaat meer overeenstemming. Het nieuwe werken is te typeren aan de hand van vier kenmerken waarvan plaats- en tijdonafhankelijk werken er een van is. Dit onderzoek richt zich specifiek op het plaats- en tijdonafhankelijk werken omdat dit binnen de organisatie waar dit onderzoek plaatsvindt, de gemeente Rotterdam, de afgelopen jaren is ingevoerd.

Een van de risico's waar organisaties mee te maken hebben als ze het plaats- en tijdonafhankelijk werken invoeren, is een negatieve invloed op sociale cohesie. Doordat medewerkers door de invoering van het plaats- en tijdonafhankelijk werken minder (persoonlijk) contact met elkaar hebben, kan dit van invloed zijn op de sociale cohesie van een team. Uit de open antwoorden van het medewerker tevredenheidsonderzoek (MTO) blijkt ook dat medewerkers van mening zijn dat het plaats- en tijdonafhankelijk invloed heeft op de sociale cohesie in de teams. Doordat zowel de literatuur sociale cohesie als een risico van het plaats- en tijdonafhankelijk werken omschrijft en het daarnaast door de medewerkers zelf genoemd wordt, is besloten om hier onderzoek naar te doen. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt *"In hoeverre beïnvloeden plaats- en tijdonafhankelijk werken de sociale cohesie in verschillende teams van de gemeente Rotterdam en hoe kan dit verklaard worden?"*

Om een antwoord te kunnen geven op deze hoofdvraag, is er zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek verricht. Het kwantitatieve aspect van dit onderzoek is uitgevoerd door gebruik te maken van bestaande data, namelijk de MTO-gegevens uit 2017. Uit de kwantitatieve analyse van dit onderzoek blijkt dat er een relatie zichtbaar is tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie. De analyse is uitgevoerd op basis van de gegevens van 340 teams die het MTO hebben ingevuld. Uit de analyse blijkt dat hoe meer vrijheid men heeft om plaats- en tijdonafhankelijk te werken, hoe meer sociale cohesie er is. Deze uitkomst is tegen de verwachting in, die op voorhand op basis van de literatuur was vastgesteld. Na deze analyse is een achttiental interviews uitgevoerd met medewerkers uit zes verschillende teams. Het doel van de interviews is geweest om te toetsen of de uitkomsten van de kwantitatieve analyse overeenkomen met de ervaringen van de respondenten. Er is voor gekozen om het zestal teams dat geïnterviewd is in twee groepen te verdelen zodat deze met elkaar vergeleken konden worden. Er zijn drie teams onderzocht die volgens het MTO een hoge mate van vrijheid hebben om plaats- en tijdonafhankelijk te werken en een hoge cohesie ervaren. Daarnaast zijn er drie teams onderzocht die volgens het MTO een hoge mate van vrijheid hebben om plaats- en tijdonafhankelijk te werken en een lage cohesie ervaren.

De bevindingen die voortkomen uit de interviews zijn divers wat te verwachten is wanneer een zestal verschillende teams geïnterviewd wordt. De respondenten uit de drie teams met een hoge mate van vrijheid om plaats- en tijdonafhankelijk te werken en een hoge sociale cohesie, zijn allen van mening dat het plaats- en tijdonafhankelijk werken niet van invloed is op de sociale cohesie in het team. Van de teams die een hoge mate van vrijheid hebben om plaats- en tijdonafhankelijk werken en een lage sociale cohesie ervaren, zijn twee van de drie teams van mening dat plaats- en tijdonafhankelijk wel van invloed is op sociale cohesie. Opvallend is dat de sociale cohesie in deze laatste drie teams wel als goed wordt beschreven, ondanks dat het plaats- en tijdonafhankelijk werken een negatief effect heeft op de cohesie.

Op voorhand zijn drie factoren vastgesteld waarvan verwacht werd dat ze van invloed zouden zijn op de relatie. Deze factoren zijn het gedrag van de leidinggevende, de intensiteit van het plaats- en tijdonafhankelijk werken en de periode van offline contact voor het flexwerken. Alle drie deze factoren bleken in een bepaalde mate van invloed op de relatie. Naast de op voorhand verwachte factoren, zijn er uit de interviews ook nieuwe verklarende factoren naar voren gekomen. De persoonlijke klik, de unieke functie die medewerkers uitvoeren en de omvang van het team dragen volgens de respondenten bij aan hoe men de relatie tussen het plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie ervaart. Deze drie nieuwe verklarende factoren, zijn verrassende uitkomsten van dit onderzoek die vooraf niet verwacht werden. Suggesties voor vervolgonderzoek richten zich dan ook op verder onderzoek naar deze verklarende factoren. Onderzoek naar alle concepten apart is veelvuldig uitgevoerd maar onderzoek naar het effect dat deze factoren als groep hebben op de relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie is niet bekend.

Naast aanbevelingen voor vervolgonderzoek, zijn er op basis van de resultaten aanbevelingen gedaan voor de organisatie, de gemeente Rotterdam. Het effect dat plaats- en tijdonafhankelijk werken heeft op sociale cohesie, wordt beïnvloed door een groot aantal factoren. Een aantal van deze factoren is echter niet zomaar te veranderen waardoor de aanbevelingen zich richten op de factoren die wel beïnvloedbaar zijn door de gemeente. De eerste aanbeveling is gericht op de intensiteit van het plaats onafhankelijk werken. Belangrijk is om afspraken te maken in het team dat medewerkers minimaal de helft van hun aantal contracturen op de vaste locatie aanwezig zijn. De tweede aanbeveling richt zich op de leidinggevende, die zowel formele als informele contactmomenten moet organiseren. Het doel hiervan is om de verbondenheid binnen het team te behouden en vergroten, ondanks dat door het plaats- en tijdonafhankelijk werken er minder contactmomenten zijn dan voorheen. Naast dat deze aanbevelingen zijn opgesteld voor de gemeente Rotterdam, kunnen ze ook voor andere organisaties van waarde zijn. De aanbevelingen kunnen gebruikt worden bij organisaties die ervaren dat de invoering van het plaats- en tijdonafhankelijk werken van invloed is op de sociale cohesie van het team. Daarnaast kunnen de aanbevelingen van waarde zijn als aandachtspunten voor organisaties die het plaats- en tijdonafhankelijke werken willen gaan invoeren.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Management samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Hoofdstuk 1. Inleiding</b>	<b>7</b>
1.1 <i>Aanleiding</i>	7
1.2 <i>Probleemstelling</i>	9
1.3 <i>Relevantie</i>	9
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	9
1.3.2 Bestuurskundige relevantie	10
1.3.3 Maatschappelijke relevantie	10
1.4 <i>Leeswijzer</i>	11
<b>Hoofdstuk 2. Theoretisch kader</b>	<b>12</b>
2.1 <i>Het nieuwe werken</i>	12
2.1.1 De definitie en opkomst van het nieuwe werken	12
2.1.2 Waaruit bestaat het nieuwe werken?	14
2.1.3 Voor- en nadelen van plaats- en tijdonafhankelijk werken	16
2.1.4 Conclusie	18
2.2 <i>Sociale cohesie</i>	18
2.2.1 Wat is (sociale) cohesie?	19
2.2.2 Waar draagt sociale cohesie aan bij?	19
2.2.3 Conclusie	20
2.3 <i>De invloed van plaats- en tijdonafhankelijk werken op sociale cohesie</i>	21
2.3.1 Positieve invloed	21
2.3.2 Negatieve invloed	21
2.3.3 Factoren die de relatie beïnvloeden	23
2.3.4 Conclusie	24
2.4 <i>Conceptueel model</i>	24
<b>Hoofdstuk 3. Methoden en technieken</b>	<b>26</b>
3.1 <i>Onderzoeksstrategie</i>	26
3.2 <i>Dataverzameling en operationalisering</i>	26
3.2.1 Kwantitatief onderzoek	27
3.2.2 Kwalitatief onderzoek	30
3.3 <i>Onderzoekseenheden</i>	33
3.3.1 Kwantitatief onderzoek	33
3.3.2. Kwalitatief onderzoek	33
3.4 <i>Data-analyse</i>	35
3.4.1 SPSS-analyse	35
3.4.2 Transcriberen en coderen	35
3.5 <i>Betrouwbaarheid en validiteit</i>	36
3.5.1 Betrouwbaarheid	36
3.5.2 Validiteit	37
3.6 <i>Conclusie</i>	37

<b>Hoofdstuk 4. Analyse</b>	<b>39</b>
4.1 <i>Kwantitatieve analyse</i>	39
4.1.1 Beschrijvende statistiek	39
4.1.2 Correlaties	40
4.1.3 Regressieanalyse	41
4.1.4 Conclusie	43
4.2 <i>Kwalitatieve analyse</i>	43
4.2.1 Teams hoge cohesie, veel vrijheid	43
4.2.2 Teams lage cohesie, veel vrijheid	47
4.2.3 Conclusie	51
<b>Hoofdstuk 5. Conclusie en aanbevelingen</b>	<b>52</b>
5.1 <i>Beantwoording hoofd- en deelvragen</i>	52
5.1.1 Deelvraag 1	52
5.1.2 Deelvraag 2	53
5.1.3 Deelvraag 3	54
5.1.4 Deelvraag 4	54
5.1.5 Conclusie	56
5.2 <i>Discussie</i>	57
5.2.1 Methodologische reflectie	57
5.2.2 Theoretische reflectie	58
5.3 <i>Aanbevelingen</i>	60
5.3.1 Suggesties voor vervolgonderzoek	60
5.3.2 Praktische implicaties	61
<b>Literatuurlijst</b>	<b>63</b>
<b>Bijlage 1. Factor analyse</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage 2. Mail naar teamleiders respondenten</b>	<b>70</b>
<b>Bijlage 3. Interviewvragen</b>	<b>71</b>
<b>Bijlage 4. Codeerschema</b>	<b>73</b>

# Hoofdstuk 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Het nieuwe werken is een thema op het gebied van HR dat de laatste jaren steeds meer speelt op de werkvloer en wordt beschreven in de vakliteratuur. Uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) blijkt dat in 2016, vier op de tien medewerkers met een vaste arbeidsrelatie gewoonlijk of incidenteel thuis werkt (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2017). Het nieuwe werken bestaat echter uit meer facetten dan enkel en alleen thuis werken. Wat houdt dit begrip in?

Het nieuwe werken kent vele definities die verschillen per onderzoek en per organisatie die het nieuwe werken implementeert (Gerards, Grip, & Baudewijns, 2015). Het nieuwe werken wordt ook wel gezien als een managementconcept dat wordt gekenmerkt door dubbelzinnigheid en dat daardoor op meerdere manieren geïnterpreteerd kan worden (Benders & Bijsterveld, 2000) (Benders & Veen, 2001). Volgens Baane, Houtkamp & Knotter (2010) laat het nieuwe werken zich het best typeren aan de hand van vier kenmerken (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2010). 1. Plaats en tijdonafhankelijk werken *'any time, anywhere.'* 2. Sturen van medewerkers op resultaat *'manage your own work'*. 3. Vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën *'unlimited access and connectivity'* en 4. Flexibele arbeidsrelaties *'my size fits me'*.

Dit onderzoek focust zich op het aspect plaats- en tijdonafhankelijk werken omdat dit in alle definities van het begrip voorkomt en dit ook binnen de te onderzoeken organisatie, de gemeente Rotterdam, gehanteerd wordt (Gemeente Rotterdam, 2016). De kenmerken 'sturen van medewerkers op resultaat' en 'vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën' zijn wel rechtstreeks gekoppeld aan het plaats- en tijdonafhankelijk werken. Omdat deze laatste twee genoemde kenmerken op basis van de literatuur echter niet direct van invloed zijn op sociale cohesie, worden ze in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

Hoe is deze trend van het nieuwe werken opgekomen? Volgens de European Commission (2010) is het duidelijk: willen Europese landen blijvend competitief zijn, dan moet worden ingezet op flexibiliteit en innovatie (European Commission, 2010). Willen organisaties zich snel kunnen aanpassen aan de veranderende omgeving, dan moeten de medewerkers hier een grote rol in spelen. Het nieuwe werken wordt dan gezien als de manier waarop de publieke en private organisatie zich aan de veranderende omgeving kan aanpassen (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2010). De focus ligt bij het nieuwe werken op flexibiliteit en innovatie.

Het nieuwe werken brengt zowel voor de werkgever als de werknemer voordelen met zich mee. De medewerker kan een betere balans ontwikkelen tussen werk en privé omdat er inspraak is over de werktijden en werklocatie. De organisatie heeft daardoor een beter gemotiveerde, productievere en meer flexibele medewerker (Bijl, 2010) (Almer & Kaplan, 2002). Eveneens zorgt het flexibele werken voor een flinke besparing op kosten van



huisvesting, reiskostenvergoeding (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2010) en mogelijk op ziekteverzuim.

Ondanks de genoemde voordelen zijn er ook risico's die het nieuwe werken met zich meebrengt (Verbruggen-Letty & Thunnissen, 2010). De werk privé balans zou vervagen door het feit dat iedereen op verschillende tijden werkt en dit zou de medewerker als belastend kunnen ervaren. Eveneens zouden werknemers een gebrek aan sociaal contact ervaren wat een verminderde samenwerking tot gevolg kan hebben (Bijl, 2010). De afgelopen jaren zijn er grote organisaties zoals Yahoo en Honeywell die terugkomen op de voordelen van het plaats- en tijdonafhankelijk werken (Moyer, 2013). De reden hiervoor is dat buiten de genoemde nadelen, ook sommige voordelen anders blijken uit te pakken dan gewenst. Zo zou de verhoogde productiviteit en motivatie van de medewerker slechts van korte duur zijn. Elkaar fysiek zien levert volgens het bedrijf Honeywell ook voordelen op zoals snellere communicaties en creativiteit van de medewerkers (Depass, 2016). Daarnaast is een verminderde sociale cohesie een van de meest voorkomende risico factoren die genoemd wordt bij het nieuwe werken omdat veel plaats- en tijdonafhankelijk werken kan leiden tot een beschadigde relatie met collega's (Gajendran & Harrison, 2007).

In de organisatie waar dit onderzoek plaatsvindt, de gemeente Rotterdam, is de relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie ook een aandachtspunt. Uit het medewerker tevredenheidsonderzoek (MTO) dat de gemeente eind 2017 heeft uitgevoerd, blijkt dat het plaats- en tijdonafhankelijk werken niet altijd even succesvol verloopt (Gemeente Rotterdam, 2017). Uit de open antwoorden van het MTO komt naar voren dat medewerkers van mening zijn dat de invoering van het plaats- en tijdonafhankelijk werken van invloed is op de sociale cohesie van het team. Medewerkers zitten minder vaak bij elkaar waardoor er sprake is van minder sociaal contact maar ook van minder vertrouwen tussen collega's onderling.

Een verminderde sociale cohesie is dus een risicofactor van het plaats- en tijdonafhankelijk werken. Wat is sociale cohesie en wat levert dit een organisatie en team op, als het wel in de juiste mate aanwezig is? Sociale cohesie verwijst naar de motivatie van teamleden om sociale relaties binnen een groep te ontwikkelen en onderhouden (Carless & Paola, 2000). Sociale cohesie veronderstelt goede onderlinge verhoudingen van teamleden en een teamgevoel, wat leidt tot effectievere teams (Jongebreur-Ruskamp & Vinke, 2004). Een goede sociale cohesie binnen een team leidt tot een verhoogd bewustzijn van problemen, hogere veranderbereidheid, meer motivatie, betere beslissingen en meer creativiteit (Chidambaram, 1996). Eveneens is volgens Hoegl en Gemuenden (2001) een zekere mate van cohesie nodig binnen een team om productief te zijn en kwaliteit te kunnen leveren (Hoegl & Gemuenden, 2001). Een lage mate van sociale cohesie kan daardoor een negatief effect hebben op de effectiviteit, productiviteit en kwaliteit van een team.

Dit onderzoek richt zich op het mogelijke risico van een verminderde sociale cohesie bij de invoering van plaats- en tijdonafhankelijk werken.

## 1.2 Probleemstelling

Zoals aangegeven zijn er diverse onderzoeken die erop wijzen dat een verminderde sociale cohesie een van de risico factoren is van het nieuwe werken, in dit onderzoek specifiek het plaats- en tijd onafhankelijk werken. Op basis van de resultaten van het MTO van de gemeente Rotterdam lijkt er ook een verband te zijn tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie. Het doel van dit onderzoek is te achterhalen in hoeverre plaats- en tijdonafhankelijk binnen de gemeente Rotterdam de sociale cohesie van een team beïnvloedt en wat de verklaringen zijn voor dit effect. De hoofd- en deelvragen in dit onderzoek zijn als volgt:

### **In hoeverre beïnvloedt plaats- en tijdonafhankelijk werken de sociale cohesie in verschillende teams van de Gemeente Rotterdam en hoe kan dit verklaard worden?**

1. *In welke mate werken medewerkers van de gemeente Rotterdam volgens de principes van het plaats- en tijdonafhankelijk werken?*

In dit onderzoek zijn verschillende teams met elkaar vergeleken. Ondanks dat het nieuwe werken binnen de gemeente ingevoerd is als een concernbreed beleid, zijn er wellicht in de implementatie toch verschillen. In deze deelvraag worden aan de hand van interviews deze verschillen in kaart gebracht.

2. *Hoe hoog is de sociale cohesie binnen verschillende teams van de gemeente Rotterdam en waar wordt dit door veroorzaakt?*

In deze deelvraag wordt gekeken naar de hoogte van de sociale cohesie in verschillende teams. Er zijn in dit onderzoek zowel teams met een hoge als met een lage cohesie ondervraagd tijdens de interviews.

3. *In hoeverre is er een relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie op basis van het MTO van de gemeente Rotterdam?*

Dit is onderzocht door middel van een statistische analyse waarbij de (bestaande) data van het MTO zijn gebruikt. De statistische analyse is uitgevoerd om te onderzoeken of er een relatie is tussen beide concepten en om te bepalen welke teams er geïnterviewd konden worden.

4. *Hoe kan de relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie binnen de gemeente Rotterdam verklaard worden?*

Deze deelvraag is onderzocht door middel van de hiervoor genoemde interviews. In de interviews is in de diepte in gegaan op deze vraag om te achterhalen wat de verklaring is voor de invloed van plaats- en tijdonafhankelijk werken op sociale cohesie in een team.

## 1.3 Relevantie

### 1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

De Spiegelaere et al. (2013) geven aan dat ondanks de populariteit van het nieuwe werken in zowel wetenschappelijke als dagelijkse pers, er weinig studies zijn over de effecten die het nieuwe werken heeft op het gedrag van medewerkers (Spiegelaere, Gyes, Benders, & Hootegeem, 2013). Dit onderzoek richt zich op de sociale cohesie binnen een team waarmee de effecten van het plaats- en tijdonafhankelijk werken op het gedrag worden gemeten. De sociale

cohesie binnen een team wordt namelijk beïnvloed door het gedrag van de medewerkers. Dit onderzoek kan hierdoor bijdragen aan kennis over de effecten die het nieuwe werken, in dit geval specifiek plaats- en tijdonafhankelijk werken, heeft op het gedrag van medewerkers.

De onderzoeken van Hinds & Bailey (2003) en Powell et al. (2004) tonen aan dat virtualiteit in teams leidt tot een mindere mate van vertrouwen, cohesie, communicatie en identificatie (Hinds & Bailey, 2003) (Powell, Piccoli, & Ives, 2004). Al deze aspecten zijn onderdeel van wat later in dit onderzoek wordt gedefinieerd als “sociale cohesie”. Deze theorieën worden in dit onderzoek getoetst daar waar dit onderzoek zich richt op plaats- en tijdonafhankelijk werken en virtualiteit hierbij een grote rol speelt.

Gajendran (2007) stelt in zijn onderzoek dat er een verslechterde relatie ontstaat tussen collega's wanneer een meerderheid van de tijd werd gewerkt op een andere dan de centrale locatie (Gajendran & Harrison, 2007). Het onderzoek van Gajendran richt zich echter enkel op individuen en niet op een team als geheel. Het onderzoeken van de effecten op team niveau is dan ook een van de aanbevelingen die gedaan wordt door Gajendran. Dit onderzoek richt zich op sociale cohesie binnen een team, in plaats van enkel op het individu. De focus op teams levert een bijdrage aan het verminderen van de 'gap' in de bestaande literatuur over het nieuwe werken en sociale cohesie.

### 1.3.2 Bestuurskundige relevantie

Het nieuwe werken werd oorspronkelijk veelal ingevoerd bij private organisaties. Het nieuwe werken zou volgens onderzoek onder andere zorgen voor lagere kosten voor de organisatie en meer flexibiliteit van de medewerker (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2010). In de veranderende omgeving waar private organisaties zich in bevinden zijn kostenbesparing en flexibiliteit van groot belang om te overleven. Publieke organisaties daarentegen zijn vaak traditioneler en worden daardoor in veel gevallen als minder flexibel gezien. Toch is er de laatste jaren ook een verandering zichtbaar in de publieke context en zijn zowel kostenbesparingen als flexibiliteit van groot belang (PWC, 2017).

Een mogelijke aanpak om besparingen en meer flexibiliteit te realiseren is het nieuwe werken. Het nieuwe werken is een onderwerp waar veel publieke organisaties, mogelijk door een gebrek aan noodzaak, pas later aandacht aan zijn gaan besteden. Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de gemeente Rotterdam en draagt hiermee bij aan de literatuur gericht op het plaats- en tijdonafhankelijk werken binnen de publieke sector.

### 1.3.3 Maatschappelijke relevantie

Het nieuwe werken is een nog steeds lopende HR-trend die binnen veel organisaties geïmplementeerd is. Vaak is plaats- en tijdonafhankelijk werken één van de grote veranderingen die met het nieuwe werken gepaard gaat. Voor organisaties levert het plaats- en tijdonafhankelijk werken vele voordelen op en kunnen organisaties door de invoering ervan, een meer flexibele organisatie vormen. De invoering van het plaats- en tijdonafhankelijk werken moet daarnaast ook voor de werknemer voordelen opleveren. Het is daarom van

belang om erop te letten dat de sociale cohesie van een team, niet ten koste gaat van de invoering van het plaats- en tijdonafhankelijk werken. Een van de grootste risico factoren van plaats- en tijdonafhankelijk werken is een namelijk een mogelijke afname van sociale cohesie in een team (Bijl, 2010).

Door middel van dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre plaats- en tijd onafhankelijk werken daadwerkelijk de sociale cohesie beïnvloed en waardoor dit verklaard kan worden. De uitkomsten van dit onderzoek zijn bruikbaar voor organisaties die het nieuwe werken willen implementeren en hierbij een optimale sociale cohesie willen behouden. Daarnaast zijn de uitkomsten ook bruikbaar voor organisaties die het al geïmplementeerd hebben en een dalende sociale cohesie in de teams ervaren. Uit onderzoek van de Europese Commissie (2002) blijkt dat culturele aspecten bij invoering van nieuwe arbeidscondities vaak over het hoofd worden gezien of onvoldoende aandacht krijgen (European Commission, 2002). Teamcohesie is een van de aspecten die onder de cultuur van een organisatie valt waardoor middels dit onderzoek dit culturele aspect inzichtelijk kan worden gemaakt voor organisaties die plaats- en tijdonafhankelijk werken willen invoeren. De uitkomsten van het onderzoek kunnen eveneens van belang zijn voor organisaties die problemen ervaren met de sociale cohesie na invoering van het plaats- en tijdonafhankelijk werken.

#### 1.4 Leeswijzer

Deze scriptie begint met een samenvatting waarin beknopt het onderzoeksproces, de belangrijkste resultaten en aanbevelingen staan beschreven. Na de inleiding volgt hoofdstuk 2, het theoretisch kader. Het theoretisch kader beschrijft de wetenschappelijke theorieën die in dit onderzoek centraal staan. Het theoretisch kader wordt afgesloten met een conceptueel model met daarin de veronderstelde relaties tussen de centrale concepten. Hoofdstuk 3 is de methodologische verantwoording waarin de onderzoeksmethoden wordt omschreven en de variabelen uit het theoretisch kader worden geoperationaliseerd. Hoofdstuk 4 bevat de resultaten van het onderzoek die verkregen zijn middels een kwantitatieve en kwalitatieve analyse. Er wordt afgesloten met hoofdstuk 5 waarin naast de conclusies en discussie ook enkele aanbevelingen worden gedaan, zowel voor de organisatie als voor vervolgonderzoek.

## Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft de theoretische concepten die betrekking hebben op dit onderzoek. Allereerst wordt de onafhankelijke variabele, plaats- en tijd onafhankelijk werken besproken. Omdat plaats- en tijdonafhankelijk werken een kenmerk is van het nieuwe werken zal in dit hoofdstuk het nieuwe werken worden omschreven om de context helder te maken. Vervolgens volgt de afhankelijke variabele, sociale cohesie. Hierbij wordt ingezoomd op wat sociale cohesie inhoudt, waar sociale cohesie aan bijdraagt en een mogelijk gevolg van een gebrek aan sociale cohesie genaamd isolatie. Tot slot wordt er besproken welke invloed plaats- en tijdonafhankelijk werken volgens de literatuur heeft op sociale cohesie. Dit hoofdstuk eindigt met een conceptueel model dat is opgesteld op basis van de literatuur.

### 2.1 Het nieuwe werken

#### 2.1.1 De definitie en opkomst van het nieuwe werken

Het nieuwe werken is een concept dat sinds 2005 onder de aandacht is gekomen toen Microsoft het concept in Nederland introduceerde (Bijl, 2010). Het concept werd geïntroduceerd omdat men te maken had met de globalisering, de 24 uren economie en de vraag hoe technologie behulpzaam kan zijn in deze turbulente omgeving. Het nieuwe werken is echter een vervolg op het 'telewerken' of 'thuiswerken' dat al vele jaren eerder is geïntroduceerd (Pot, 2012). Telewerken is een concept uit de Verenigde Staten dat in de jaren '70 al werd geïntroduceerd door Jac Nilles. Telewerken verwijst naar een manier van werken waarbij de medewerker, met behulp van informatie- en communicatietechnologie, werkzaamheden die normaal gesproken op een centrale werklocatie (het kantoor) worden verricht, op afstand kan uitvoeren. Het uitvoeren van de werkzaamheden kan zowel thuis plaatsvinden maar ook op een andere externe locatie (Peters, Bruijn, Bakker, & Heijden, 2011). Het telewerken is vergelijkbaar met wat men tegenwoordig het plaats onafhankelijk werken noemt, een van de onderdelen van het nieuwe werken.

Het nieuwe werken kent niet één vaste definitie. In bestaande literatuur en in de praktijk worden er verschillende definities aan het concept gegeven die wel grotendeels overeenkomen (Gerards, Grip, & Baudewijns, 2015). Binnen de Nederlandse literatuur wordt doorgaans de term 'Het nieuwe werken' gebruikt maar in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk is er niet één term die voor dit concept wordt gebruikt. De termen die worden gebruikt zijn: '(flexibel) work arrangements', 'teleworking', 'virtual workplaces', 'telecommuting' en 'distributed work'. Doordat er niet een vaste definitie voor het concept gehanteerd wordt, wordt het ook wel gezien als een management concept dat op verschillende manieren geïnterpreteerd kan worden, afhankelijk van de definitie en situatie (Benders & Bijsterveld, 2000) (Benders & Veen, 2001). Bijl (2010) definieert het concept in het Nederlands als volgt: *"Een visie om werken effectiever, efficiënter, maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door de medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij en met wie hij werkt"* (Bijl, 2010). In deze definitie van Bijl staat de werknemer en zijn vrijheid centraal.

De werknemer is niet enkel een schakel in het proces om de doelstellingen van de organisatie te bereiken, maar een aanwinst voor de organisatie. Ten Brummelhuis et al. (2012) beschrijven het nieuwe werken als *“Een manier van werken die medewerkers de mogelijkheid geeft om te kiezen wanneer en waar hij of zij werkt, ondersteund door elektronische communicatie”*. (Burmmelhuis, Bakker, Hetland, & Keulemans, 2012). Net als bij Bijl (2010) ligt hier de focus op de medewerkers maar wordt ook het belang van de elektronische communicatie aangehaald om de medewerker te faciliteren. Omdat de definitie van Bijl (2010) completer is, waarbij zowel het doel als de manier waarop dit bereikt kan worden vermeld staan, is dit de definitie die in dit onderzoek gehanteerd wordt.

### **Web 2.0**

Hiervoor is al kort ingegaan op de redenen die Bill Gates bij Microsoft aanhaalde voor de introductie van het nieuwe werken. Hij sprak over de 24 uren economie en globalisering waar organisaties mee te maken hebben en hoe technologie hieraan kan bijdragen. De ontwikkelingen op het gebied van informatie- en communicatietechnologie en social media wordt ook wel aangeduid als het web 2.0 (Baane, 2011). Door deze ontwikkeling gaat er steeds meer aandacht uit naar de impact die dit heeft op de traditionele arbeidsprocessen en verhoudingen. Door deze ontwikkelingen en de nieuwe generatie medewerkers die de arbeidsmarkt betreedt (werknemer 2.0) is er een noodzaak om na te denken over de consequenties en mogelijkheden van nieuwe ICT-toepassingen. Met de nieuwe ICT-toepassingen wordt een verregaande vorm van virtuele sociale interactie mogelijk gemaakt en gestimuleerd. Op het internet ontstaan in een hoog tempo platformen waar mensen zich kunnen organiseren, zowel privé als zakelijk. Het web 2.0 zorgt ervoor dat informatie en kennis voor iedereen toegankelijk is. Het principe ‘kennis is macht’ is niet meer van toepassing, men richt zich juist op het delen van kennis. Doordat deze platformen voor iedereen toegankelijk zijn, ontstaat er een (virtuele) verbinding tussen grote groepen mensen. Door de verschillen tussen het web 2.0 en de traditionele kenmerken, is er een nieuwe inrichting van de organisatie gewenst.

### **Werknemer 2.0**

De werknemer 2.0 staat voor een werk- en leefstijl waarbij virtueel samenwerken, communiceren, netwerken en kennisdeling centraal staat (Baane, 2011). Veel bestaande en aankomende medewerkers kunnen worden gezien als de werknemer 2.0. Deze werknemer lijkt andere voorkeuren te hebben dan de vorige generatie medewerkers op het gebied van leren, communiceren en samenwerken. Eveneens hebben zij andere verwachtingen over de inrichting van hun werkzame leven vaak met een focus op een juiste balans tussen werk en privé. De werknemer 2.0 wil meer flexibiliteit en zeggenschap over waar, wanneer, hoe en met wie hij werkt. Deze verwachtingen van de medewerker sluiten naadloos aan bij hiervoor gegeven definitie van Bijl (2010) over het nieuwe werken waarbij de focus ligt op de vrijheid van de werknemer.

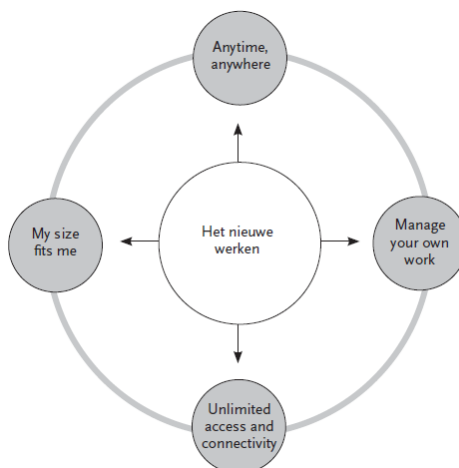
Het web 2.0 is ontstaan als gevolg van de ontwikkeling van de informatie- en communicatietechnologie. Het web 2.0 heeft weer als gevolg dat een werknemer toegang heeft tot veel meer informatie dan voorheen en er (virtuele) verbinding ontstaat tussen groepen mensen. De ontwikkeling van de informatie- en communicatietechnologie heeft vervolgens geleid tot een werknemer 2.0 waarbij netwerken en kennisdeling centraal staat. Om als organisatie mee te gaan met de veranderende omgeving en de vernieuwde verwachtingen van de werknemers, is een nieuw soort organisatie vereist. De veranderende omgeving waarbij flexibiliteit en innovatie van groot belang zijn, is ook door de European Commission (2010) opgemerkt. In een rapport geeft de European Commission aan dat als een organisatie zich wil aanpassen aan de veranderende omgeving, de medewerker hier de grootste rol in speelt (European Commission, 2010). Het nieuwe werken wordt gezien als de organisatievorm die zich aan kan passen aan het web en de werknemer 2.0 (Baane, 2011).

### 2.1.2 Waaruit bestaat het nieuwe werken?

Zoals aangegeven is het definiëren van het nieuwe werken lastig, omdat er verschillende definities worden gehanteerd. Er is wel overeenstemming over de onderdelen waar het nieuwe werken uit bestaat. Baane, Houtkamp en Knotter (2010) typeren een viertal kenmerken (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2010), zie figuur 2.1.

1. Plaats en tijdonafhankelijk werken *'any time, anywhere'*
2. Sturen van medewerkers op resultaat *'manage your own work'*
3. Vrij toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën *'unlimited access and connectivity'*
4. Flexibele arbeidsrelaties *'my size fits me'*

Dit onderzoek zal zich focussen op het aspect plaats- en tijdonafhankelijk werken omdat dit de vorm is die in alle definities van het begrip voorkomt en die ook binnen de onderzoeksorganisatie, de gemeente Rotterdam, gehanteerd wordt. De kenmerken 'sturen van medewerkers op resultaat' en 'vrije toegang tot en gebruik van kennis ervaringen en ideeën' zijn wel rechtstreeks gekoppeld aan het plaats- en tijdonafhankelijk werken. Omdat deze laatste twee genoemde kenmerken op basis van de literatuur niet direct van invloed zijn op sociale cohesie, worden ze in dit onderzoek niet benadrukt.



Figuur 2.1 Het nieuwe werken ontrafeld (R. Baane, P. Houtkamp & M. Knotter, 2010)

### **Plaats- en tijdonafhankelijk werken**

Plaats- en tijdonafhankelijk werken is het kenmerk van het nieuwe werken waar al het langst aandacht voor is. Het plaats onafhankelijk werken is grotendeels vergelijkbaar met het telewerken dat in de jaren 70 geïntroduceerd werd (Peters, Bruijn, Bakker, & Heijden, 2011). Het telewerken richt zich specifiek op het thuiswerken waarbij plaats onafhankelijk werken ook mogelijkheden biedt om op andere locaties dan thuis te werken waaronder in wisselende panden binnen een organisatie en externe locaties. Op de werkvloer vinden er ook wijzigingen plaats met betrekking tot de werkplek van de medewerker. Er wordt veelal afscheid genomen van de vaste werkplek en daarvoor in de plaats komen flexibele werkplekken in kantoortuinen en aparte stilleruimten. Deze vernieuwde flexibele plekken zouden zowel voordelen moeten opleveren voor de werknemer als zorgen voor een kostenbesparing voor de werkgever. In paragraaf 2.1.3 worden onder andere deze voordelen van het plaats- en tijdonafhankelijk werken besproken.

Het plaats- en tijdonafhankelijk werken is een aspect dat vrijwel alle organisaties invoeren als ze het nieuwe werken introduceren. Het plaats- en tijd onafhankelijk werken wordt mogelijk gemaakt door technologische ontwikkelingen. Door toepassingen op ICT-gebied is het mogelijk om op een andere locatie te werken dan het vaste kantoor en op wisselende tijden. Deze flexibiliteit zou ertoe moeten leiden dat de werknemer een betere balans kan vinden tussen zijn werk en privéleven.

Het plaats- en tijdonafhankelijk werken is in eerste instantie geen vast recht van de werknemer en wordt veelal gezien als een secundaire arbeidsvoorwaarde (Peters, Dulk, & Ruijter, 2010). Dit houdt in dat een individuele medewerker in overleg met de leidinggevende, veelal op ad-hoc basis, overlegt over de mogelijkheden om niet op kantoor te werken.

### **Sturen van medewerkers op resultaat**

Bij het nieuwe werken focust men zich meer op het resultaat van het werk. Het gaat om de kwaliteit en niet binnen hoeveel tijd, waar of wanneer een medewerker tot dit resultaat is gekomen. De werknemer heeft met deze manier van sturen een grotere mate van autonomie op het werk (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2010). Dit past bij de verwachtingen die een 'medewerker 2.0' heeft van een organisatie. Vanzelfsprekend vraagt het sturen op resultaat een andere houding van de leidinggevende. De focus verschuift van controle naar coachen en begeleiden. Door het plaats- en tijdonafhankelijk werken moet de stijl van leidinggeven niet alleen veranderen maar is er ook sprake van meer sturing op afstand in plaats van directe sturing.

De leiderschapsstijl dienend leiderschap, is een stijl die goed zou kunnen passen bij het nieuwe werken (Spears, 2004). Dienend leiderschap bestaat uit 'dienen' en 'leiden'. Bij het dienen houden de leiders zich op de achtergrond en zijn ze veelal bescheiden en vergevingsgezind. Om te sturen op resultaat is het nodig dat een leider zichzelf meer op de achtergrond houdt. Bij leiden zijn de leidinggevende moedig en stimuleren ze de medewerkers om verantwoordelijkheid te dragen. Dit dragen van verantwoordelijkheid sluit aan bij de vergrote



autonomie van de medewerker bij het nieuwe werken. Dienend leiderschap zou een positief effect moeten hebben op het welzijn, de prestaties en het vertrouwen van de medewerkers (Nuijten, 2009). Dit vertrouwen in de leidinggevende en organisatie is van belang bij het nieuwe werken.

### **Vrij toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën**

Technologische ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat het mogelijk is om plaats- en tijd onafhankelijk te werken. Daarnaast hebben ze er ook voor gezorgd dat kennis en ervaring voor iedereen toegankelijk is, meer informatie toegankelijk is en deze is ook steeds sneller voorhanden (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2010). Door middel van intranet of diverse websites, kunnen medewerkers vrijwel alle informatie die ze willen binnen een korte tijd verkrijgen. Het principes 'kennis is macht' neemt volgens Baane et al. (2010) af omdat kennis voor een groter publiek en met één druk op de knop toegankelijk is. De nieuwe norm is het maximaal delen en uitwisselen van kennis, zowel in- als extern.

De vrije toegang en circulatie van kennis en informatie draagt ook bij aan een minder hiërarchische organisatie, wat kenmerkend is voor het nieuwe werken (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2010). De informatie wordt snel verspreid door een organisatie heen en dit is zowel top-down als bottom-up. De mate van communicatie tussen medewerkers en het management op (in) formele wijze neemt ook toe en versterkt hiermee de platte organisatie.

### **Flexibele arbeidsrelaties**

De flexibele arbeidsrelatie verschilt van de traditionele arbeidsrelatie daar waar het niet gaat om een arbeidsrelatie voor onbepaalde duur, voltijd dienstverband en een vaste beloning. Het gaat om een arbeidsrelatie waarbij de medewerker en leidinggevende in overleg afspraken maken over de samenwerking en inzet van de medewerker. Arbeidsvoorwaarden worden afgestemd op de persoonlijke wensen van de werknemer en zijn niet meer hetzelfde voor alle medewerkers. De flexibele arbeidsrelatie zorgt ook voor een flexibeler functieprofiel. In steeds mindere mate draait het om een gedetailleerde functiebeschrijving en steeds meer om een resultaatgericht profiel (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2010).

#### 2.1.3 Voor- en nadelen van plaats- en tijdonafhankelijk werken

##### **Voordelen**

Allereerst zou het hebben van flexibele begin- en eindtijden volgens een onderzoek van Peters et al. (2008) de werk en privé balans ten goede komen (Peters, Dulk, & Lippe, 2008). Doordat werknemers zelf kunnen bepalen op welke tijden zij hun werkzaamheden uitvoeren, is dit beter te combineren met hun privéleven. De werk privé balans kan door de invoering van het nieuwe werken echter ook in gevaar komen, dit zal worden besproken in de aandachtspunten van het nieuwe werken. Daarnaast kan de invoering van het plaats onafhankelijk werken ook zorgen voor een verhoogde productiviteit van de medewerkers. Uit onderzoek van Bailey & Kurland (2002) blijkt dat de verhoging van de tevredenheid en productiviteit van het personeel belangrijke factoren zijn om het plaats onafhankelijk werken in te voeren (Bailey & Kurland, 2002). Een veel gelezen verklaring voor de verhoging van de productiviteit is dat de medewerkers thuis niet gestoord worden door collega's. De vele vragen en opmerkingen van

collega's op kantoor zorgen voor afleiding die er thuis niet is (Gajendran & Harrison, 2007) (Peters & Dulk, 2003).

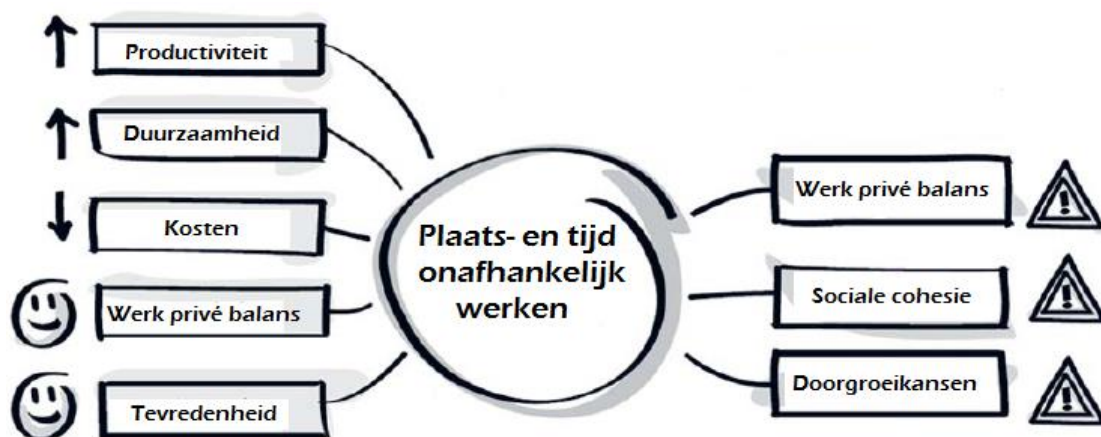
Het nieuwe werken zorgt voor meer tevredenheid bij werknemers en klanten. Door de extra vrijheid die de werknemers krijgen om hun werk in te richten, stijgt volgens Kelliher & Anderson (2008) de tevredenheid over het werk (Kelliher & Anderson, 2008). Een meer tevreden medewerker heeft meer aandacht voor zijn of haar klanten wat zorgt voor een verhoogde klanttevredenheid. Een tevreden medewerker en klant leiden ten slotte ook tot een goede reputatie van de organisatie wat een positieve uitwerking kan hebben op de arbeidsmarkt (Bijl, 2010). Volgens onderzoek van De Spiegelaere et al. (2013) levert thuiswerken een bijdrage aan de mate van innovatief gedrag van werknemers. Tijdonafhankelijk werken in de vorm van flexibele uurroosters heeft daarentegen geen invloed op het innovatief vermogen (Spiegelaere, Gyes, Benders, & Hootegem, 2013).

Zowel een betere werk privé balans, als een verhoogde tevredenheid en flexibiliteit zijn voordelen voor de medewerker die ook een gunstig effect hebben voor de werkgever. Een aantal voordelen van het plaats- en tijdonafhankelijk werken heeft echter voornamelijk betrekking op de werkgever. Zo zorgt het thuiswerken van medewerkers voor een afname van het woon-werk verkeer waardoor er sprake is van minder vervuiling (Moos, Andrey, & Johnson, 2006) (Bailey & Kurland, 2002). Een ander voordeel voor de werkgever zijn de kosten besparingen. Volgens Baruch (2000) is dit voor veel werkgevers de belangrijkste beweegreden om het plaats onafhankelijk werken in te voeren (Baruch, 2000). Doordat medewerkers in grotere mate op andere locaties dan het vaste kantoor werken en er op het kantoor flexplekken worden ingevoerd, wordt er bespaard op huisvestingskosten (Gajendran & Harrison, 2007) (Kowalski & Swanson, 2005). Daarnaast zorgt het plaats onafhankelijk werken voor een verlaging van de reiskosten van het personeel (Bijl, 2010) (Harris, 2003).

### **Aandachtspunten**

Enkele van de voordelen van plaats- en tijdonafhankelijk werken, kunnen ook omslaan in een nadeel, een voorbeeld hiervan is de werk privé balans. Volgens Bijl (2009) zou de invoering van plaats- en tijdonafhankelijk werken zorgen voor een verstoring van de werk privé balans (Bijl, 2010). Deze verstoring wordt voornamelijk veroorzaakt doordat men continue over middelen beschikt om te werken en er daardoor grenzeloos gewerkt kan worden (Morris, 2007) (Peters, Dulk, & Lippe, 2008). Door de grenzeloosheid zijn medewerkers thuis geneigd om langer door te werken (Schuiling & Wieringen, 2011). Volgens Bijl (2010) voelen mensen intrinsiek de noodzaak om door te werken als ze zich sterk verbonden voelen met hun werk. Hoewel verbondenheid goed is, kan het in dit geval contraproductief uitpakken omdat mensen hun grenzen niet kennen en hiermee zichzelf kunnen schaden (Bijl, 2010). Een extreem gevolg hiervan kan zijn dat medewerkers door het vele werken een negatieve houding creëren tegenover het werk en hierdoor uitgeput raken. Een medewerker die langdurig uitgeput raakt door het werk heeft een verhoogd risico op een burn-out wat uitval van medewerkers tot gevolg kan hebben (Brummelhuis, Bakker, & Euwema, 2010).

Een tweede veel genoemd aandachtspunt is sociale cohesie, het aandachtspunt waar in dit onderzoek de focus op ligt. Doordat een medewerker zelf kan bepalen waar en wanneer hij of zij werkt, is er minder fysiek contact met collega's wat als gevolg kan hebben dat het 'wij gevoel' verloren gaat (Bijl, 2010). Door de afstand tussen medewerkers en collega's kunnen medewerkers zich geïsoleerd voelen van zowel het team als de organisatie, wat weer van invloed is op de betrokkenheid (Hengst, Leede, Looze, Krause, & Kraan, 2008). In paragraaf 2.3 zal de invloed van plaats- en tijdonafhankelijk werken op sociale cohesie worden besproken. Ten slotte kan het minder fysiek aanwezig zijn op het werk een negatieve invloed hebben op de professionele ambities en mogelijkheden (Baruch, 2000). Wanneer medewerkers minder aanwezig zijn op de werkvloer, worden zij sneller 'vergeten' als er promotie keuzes gemaakt worden door de leidinggevende. Dit benadrukt voor zowel de medewerker als de leidinggevende het belang om goed contact te hebben en eventuele afspraken te maken over promotie. In onderstaand figuur 2.2 zijn alle voordelen en aandachtspunten terug te vinden.



Figuur 2.2 Voor- en nadelen van plaats- en tijdonafhankelijk werken

#### 2.1.4 Conclusie

Het nieuwe werken is een term met vele definities. Globaal gezien bestaat het nieuwe werken uit 1. Plaats- en tijdonafhankelijk werken 2. Sturen op resultaat 3. Vrije toegang tot gebruik van kennis en 4. Flexibele arbeidsrelaties. Dit onderzoek richt zich op het meest ingezette kenmerk, namelijk het plaats- en tijdonafhankelijk werken. De voornaamste voordelen van het plaats- en tijdonafhankelijk werken zijn een verbeterde werk privé balans, verhoogde tevredenheid, duurzamere aanpak en lagere kosten voor de organisatie. Daartegenover staat ook een aantal aandachtspunten te weten een verstoorde werk privé balans, een daling van de sociale cohesie en een negatieve invloed op doorgroeimogelijkheden.

#### 2.2 Sociale cohesie

Zoals aangegeven in de voorgaande paragrafen, is sociale cohesie een van de aspecten die als aandachtspunt van het nieuwe werken wordt genoemd. In deze paragraaf zal het begrip sociale cohesie worden toegelicht en benoemd worden welke voordelen een hoge cohesie kan opleveren. Tenslotte wordt het risico op isolatie besproken, wat een gevolg kan zijn van een gebrek aan sociale cohesie.

### 2.2.1 Wat is (sociale) cohesie?

Sociale cohesie is een onderdeel van teamcohesie. Volgens Cartwright (1968) verwijst team cohesie naar de mate waarin teamleden in een team willen blijven (Cartwright, 1968). Widmeyer et al (1985) geven een meer uitgebreide omschrijving van teamcohesie, namelijk dat er een onderscheid gemaakt moet worden tussen het individu en de groep. Het individuele aspect van teamcohesie gaat over de individuele aantrekking tot de groep: in welke mate wordt de persoon geaccepteerd door de groep en blijft iemand ook in de groep. Het groepsaspect bestaat uit percepties van de groep in zijn geheel, waarbij het gaat om de mate van nabijheid en eenheid binnen de groep (Widmeyer, Carron, & Brawley, 1989). Teamcohesie is dynamisch, de cohesie in een groep kan door de tijd heen veranderen en zich op verschillende manieren ontwikkelen. De cohesie binnen een team verandert vaak geleidelijk door de samenstelling van het team (Carron & Brawley, 2000). Binnen team cohesie wordt een onderscheid gemaakt tussen taak- en sociale cohesie. Taakcohesie wordt gedefinieerd als “de motivatie om doelen en doelstellingen van de organisatie te bereiken”. Sociale cohesie verwijst naar “de motivatie om sociale relaties binnen de groep te ontwikkelen en onderhouden” (Carless & Paola, 2000). Om sociale cohesie te ontwikkelen en behouden, zijn er goede onderlinge verhoudingen van teamleden en een teamgevoel noodzakelijk.

### 2.2.2 Waar draagt sociale cohesie aan bij?

Wanneer er sprake is van een hoge mate van sociale cohesie, kan dit positieve effecten hebben voor een individu, het team en voor de organisatie. Allereerst zorgt sociale cohesie ervoor dat medewerkers zich sterk betrokken voelen bij de organisatie (Duyvendak & Veldboer, 2001). Uit onderzoek blijkt dat sociale steun van collega's als voorspellende factor wordt aangewezen in een onderzoek naar de betrokkenheid van medewerkers (Griffin, Patterson, & West, 2001). Wanneer er sprake is van een goede band tussen collega's, zorgt dit voor meer emotionele hechting wat tot meer betrokkenheid bij de organisatie leidt (Jacobs & Dodd, 2003).

Informeel contacten en gezelligheid binnen een team zijn voor medewerkers drijfveren om aan het werk te gaan en zich thuis te voelen. Er zijn verschillende redenen waarom mensen werken waaronder financiële en inhoudelijke. Er zijn ook mensen die aan het werk gaan vanwege de interactie en sociale verbondenheid met anderen (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2010). Sociale contacten blijken een belangrijke rol te spelen bij het ontstaan van bevlogenheid (Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007). Sociale steun van collega's onderling kan volgens Tims et al. (2011) een context creëren waarin bevlogenheid zich kan ontwikkelen (Tims, Bakker, & Xanthopoulos, 2011). De veronderstelling dat er positief verband bestaat tussen sociale cohesie en bevlogenheid wordt door diverse onderzoeken ondersteund (Schaufeli & Bakker, 2004) (Schaufeli & Salanova, 2006). Deze bevlogenheid kan vervolgens bijdragen aan verschillende aspecten van het werk. Bevlogenheid draagt bij aan positieve emoties zoals voldoening en enthousiasme in het werk (Schaufeli & Rhnenen, 2006) een betere gezondheid zowel fysiek als psychisch (Bakker, 2009) en tot slot aan creativiteit (Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008).

Sociale cohesie heeft daarnaast ook invloed op de prestaties van een team (Gully, Incalcaterra, Joshi, & Beaubien, 2002) (Gully, Devine, & Whitney, 1995). Diverse onderzoeken op dit gebied zijn door Beal et al. samengevoegd in een meta-analyse gericht op onderzoeken naar teamcohesie. Uit het onderzoek bleek een overall significant effect van teamcohesie, bestaande uit sociale- en taakcohesie, op teamprestatie. Beide vormen van teamcohesie hebben ook afzonderlijk een positief effect op prestaties van een team (Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003). Het effect werkt ook andersom wat betekent dat succesvolle teamprestaties leiden tot een significant hogere teamcohesie (Staw, 1984).

Uit andere onderzoeken blijkt sociale cohesie een effect te hebben op de kwaliteit, de effectiviteit en de mate van innovatie binnen een team wat allen valt onder teamprestaties. Een adequaat niveau van sociale cohesie is noodzakelijk om een team te behouden en effectief samen te werken (Hoegl & Gemuenden, 2001). Wanneer teamleden een gevoel van saamhorigheid en verbondenheid missen, lijkt het onwaarschijnlijk om een intensieve en goede samenwerking tot stand te brengen. Naast dat sociale cohesie bijdraagt aan de kwaliteit van een team, kan het ook leiden tot een verhoging van de effectiviteit in teams (Jongebreur-Ruskamp & Vinke, 2004). Ten slotte is de mate van innovatie het laatste onderdeel van de teamprestaties dat beïnvloed wordt door sociale cohesie. Sociale cohesie is van invloed op het succes van innovaties doordat het een positieve invloed heeft op communicatie en coördinatie in een team en dit bevorderend werkt voor innovatie (Gully, Devine, & Whitney, 1995).

Een effect van sociale cohesie dat direct gekoppeld kan worden aan het individu is professionele ontwikkeling. Sociale steun wordt gezien als een van de condities om daadwerkelijk in een organisatie te leren (Evers, Heijden, Kreijns, & Vermeulen, 2015). Sociale steun die medewerkers van collega's ontvangen stimuleert deelname aan professionele ontwikkeling (Thoonen, Slegers, Oort, Peetsma, & Geijssel, 2011). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat 60 tot 80% van het leren, uit informeel leren op de werkvloer bestaat waar een hoge mate van onderling vertrouwen voor nodig is (Lovett & Cameron, 2011) (Cross, 2006). Deze hoge mate van onderling vertrouwen, kan versterkt worden door sociale cohesie. Uit onderzoek van Lee (2002) blijkt dat sociale cohesie een positief effect heeft op onderling vertrouwen tussen collega's en vertrouwen in de prestaties van een team als geheel (Lee, Tinsley, & Bobko, 2002). Volgens Lieberman (1994) zijn de mate van collegialiteit, vertrouwen en openheid cruciale voorwaarden voor een professionele ontwikkeling (Lieberman, 1994).

### 2.2.3 Conclusie

Sociale cohesie is net als taakcohesie een onderdeel van teamcohesie. Sociale cohesie verwijst naar de motivatie om sociale relaties binnen de groep te ontwikkelen en onderhouden. De cohesie binnen een team is dynamisch omdat deze beïnvloed wordt door onder andere personeelwisselingen en organisatieveranderingen. Sociale cohesie kan zowel op individueel als op team niveau vele positieve effecten hebben. Sociale cohesie zorgt onder andere voor een hogere betrokkenheid en bevlogenheid, betere teamprestaties op het gebied van kwaliteit, effectiviteit en innovatie en draagt tot slot bij aan de professionele ontwikkeling van het individu.

### 2.3 De invloed van plaats- en tijdonafhankelijk werken op sociale cohesie

Zoals eerder aangegeven wordt sociale cohesie genoemd als een van de aandachtspunten van plaats- en tijdonafhankelijk werken. In deze paragraaf wordt de relatie tussen beide concepten besproken. Hierbij worden zowel onderzoeken aangehaald die aantonen dat plaats- en tijdonafhankelijk werken een positief heeft als onderzoek die aantonen dat plaats- en tijdonafhankelijk werken een negatief effect heeft op sociale cohesie. Vervolgens wordt er ingegaan op de factoren die volgens de literatuur van invloed zijn op deze relatie.

#### 2.3.1 Positieve invloed

In de literatuur die gaat over de invloed van plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie is weinig terug te vinden over een positieve invloed. In tegenstelling tot de meeste onderzoeken, stellen slechts enkele onderzoeken dat er geen of een kleine mate van positieve invloed is op sociale cohesie (Powell, Piccoli, & Ives, 2004). De uitkomsten dat plaats- en tijdonafhankelijk werken geen invloed heeft op sociale cohesie, komen uit onderzoeken waarbij virtuele teams vergeleken worden met traditionele teams en hier geen verschil bleek in de sociale cohesie (Chidambaram, 1996) (Chidambaram & Bostrom, 1993) (Walther, 1995). Wel moet hierbij opgemerkt worden dat het studies zijn van een aantal jaar geleden en dar er destijds in mindere mate gebruik werd gemaakt van plaats- en tijdonafhankelijk werken. De studies vonden wel dat er in de periode kort na de invoering van het plaats- en tijdonafhankelijk werken sprake was van een lagere sociale cohesie. Naarmate de tijd steeg vorderde de sociale cohesie en kwam het daarmee op hetzelfde niveau kwam als bij traditionele teams. Een van de oorzaken hiervoor bleek dat wanneer medewerkers alert zijn op het feit dat sociale cohesie draait om een goede communicatie, de invoering van plaats- en tijdonafhankelijk werken geen negatieve invloed hoeft op te leveren (Baruch, 2000). Zowel de medewerkers zelf als de leidinggevende kunnen bijdragen aan de juiste vorm van communicatie.

Een positief effect dat wel in de literatuur is gevonden is de ervaren mate van vrijheid. Medewerkers die plaats onafhankelijk werken ervaren grotere gevoelens van vrijheid omdat ze ruimtelijk en psychologisch worden verwijderd uit de directe vorm van supervisie. Hierdoor heeft het plaats onafhankelijk werken een positief effect op de sociale cohesie (DuBrin, 1991). Een ander positief effect van het plaats onafhankelijk werken op sociale cohesie is dat men elkaar intensiever ziet in de kantoortuin en hierdoor spreekt men elkaar makkelijker aan. Deze lage drempel om mensen aan te spreken is vooral van toepassing op medewerkers van andere teams, die zich voor het nieuwe werken op een fysiek en mentale grotere afstand bevonden (Blok, Groenesteijn, Schelvis, & Vink, 2012) (Vink, Blok, Formanoy, Korte, & Groenesteijn, 2012) (Lee & Brand, 2005).

#### 2.3.2 Negatieve invloed

De literatuur toont veelal de negatieve effecten die plaats- en tijdonafhankelijk werken heeft op sociale cohesie. Het gaat hierbij om een verstoring in de relatie tussen collega's veroorzaakt door het verminderde contact (Gajendran & Harrison, 2007) (Powell, Piccoli, & Ives, 2004). Wanneer er sprake is van een normale tot hoge mate van sociale cohesie, heeft dit vele zoals eerder benoemd vele voordelen. Een lagere sociale cohesie, al dan niet veroorzaakt door

plaats- en of tijdonafhankelijk werken, heeft daardoor invloed op deze aspecten te weten betrokkenheid, bevoegenheid, teamprestatie en professionele ontwikkeling. Hierna worden enkele negatieve effecten op sociale cohesie toegelicht die worden veroorzaakt de invoering van plaats- en tijdonafhankelijk werken.

### **Relatie met collega's**

Uit een metadata-analyse van Gajendran (2007) blijkt dat telewerken, wat vergelijkbaar is met plaats onafhankelijk werken, in eerste instantie geen invloed heeft op de relatie tussen een medewerker en zijn collega's. De intensiteit van telewerken verandert echter deze relatie. Als er sprake is van een hoge intensiteit, meer dan tweeënhalve dag per week telewerken, heeft het wel een negatieve invloed op de relatie tussen medewerker en collega. Deze negatieve invloed wordt dan veelal veroorzaakt door het gebrek aan face to face contactmomenten (Gajendran & Harrison, 2007) (Daft & Lengel, 1986). Boland (2010) noemt als oorzaak dat digitale communicatie makkelijker kan leiden tot misverstanden en conflicten dan face to face contact. Om deze reden zou de cohesie dan negatief beïnvloed worden (Boland, 2010). Een andere oorzaak die Boland (2010) noemt is dat medewerkers zich door het plaats- en tijdonafhankelijk werken niet meer verbonden voelen met de organisatie. Doordat er sprake is van vervreemding kunnen medewerkers de eigen belangen voor de belangen van de organisatie stellen wat kan leiden tot een beschadigde relatie met collega's. Volgens Hinds & Bailey (2003) en Powell et al. (2014) leidt virtualiteit tot een mindere mate van vertrouwen en communicatie die vervolgens de sociale cohesie beïnvloeden (Hinds & Bailey, 2003) (Powell, Piccoli, & Ives, 2004).

De verstoorde relatie met collega's kan zich ook uiten in jaloezie en wantrouwen. Medewerkers die wel hun werkplek en werktijden flexibel mogen indelen, kunnen jaloezie ervaren van collega's die deze mogelijkheden niet hebben (Roberts, 2001). Daarnaast kan er tussen collega's die elkaar weinig zien wantrouwen ontstaan. Door het telewerken hebben zij namelijk geen zicht op elkaars bijdrage aan de gezamenlijke doelen en dit kan wantrouwen veroorzaken (Duxbury, Higgins, & Neufeld, 1998) (Lombard & Ditton, 1997).

Naast de beschadigde relatie met collega's, blijkt uit onderzoek van Gajendran (2007) dat telewerken ook zorgt voor een verstoring van de relatie tussen medewerker een leidinggevende. Bij deze relatie is de intensiteit niet van invloed, bij zowel een lage als een hoge intensiteit van het telewerken heeft dit een negatieve invloed op de relatie. Deze verstoorde relatie wordt grotendeels veroorzaakt door het gebrek aan contactmomenten wat het plaats- en tijdonafhankelijk werken kan veroorzaken. Daarnaast is er door de invoering van plaats- en tijdonafhankelijk werken sprake van een verminderde controle over ondergeschikten, wat voor de leidinggevende een andere manier van sturing vraagt (Cooper & Kurland, 2002) (McCloskey & Igbaria, 2003).

### **Isolatie**

Door de invoering van het plaats- en tijdonafhankelijk werken wordt de zorg geuit dat dit kan leiden tot een toenemend gevoel van sociale isolatie (Golden, 2001) (Marshall, Micheals, &

Mulki, 2007) (Golden & Veiga, 2006). Sociale isolatie houdt in dat werknemers die buiten het vaste kantoor werken, de informele acties missen die ontstaan wanneer zij bij collega's zijn (Cooper & Kurland, 2002). Wanneer er in een werkomgeving veel sprake is van sociale isolatie heeft dit een negatief effect op de sociale interactie binnen een team wat gevolgen kan hebben voor de productiviteit, kwaliteit en betrokkenheid bij het werk (Davis & Cates, 2013).

Cooper en Kurland (2002) onderscheiden naast sociale, ook nog professionele isolatie (Cooper & Kurland, 2002). Bij professionele isolatie hebben werknemers het gevoel dat zij professionele kansen missen zoals promoties. Deze professionele isolatie sluit daarmee aan op een van de eerdergenoemde aandachtspunten van plaats- en tijdonafhankelijk werken. Uit hetzelfde onderzoek van Cooper & Kurland (2002) blijkt eveneens dat de angst voor zowel professionele als sociale isolatie een belangrijke reden is om niet (frequent) plaats onafhankelijk te werken (Davis & Cates, 2013).

### 2.3.3 Factoren die de relatie beïnvloeden

Er zijn op basis van de literatuur een aantal factoren te onderscheiden die de relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie beïnvloeden. Wanneer er sprake is van deze factoren, kan de relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie verzwakt, of juist versterkt worden.

#### **Periode offline contact**

Volgens Driskell & Lyon (2002) spelen de banden tussen collega's voor de invoering van het nieuwe werken, een rol bij de relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie. Wanneer er nog geen offline band is opgebouwd voor de invoering hiervan, neemt de sociale cohesie in veel gevallen af. Wanneer deze offline band in het verleden al is opgebouwd en het een sterke band betreft, is de invoering van plaats- en tijdonafhankelijk werken van aanzienlijk kleinere invloed op de sociale cohesie in een team (Driskell & Lyon, 2002). Een collegiale band wordt gezien als een uiting van cultuur en juist de cultuur wordt bij de invoering van het nieuwe werken vaak vergeten ondanks dat aandacht hiervoor van groot belang is (European Commission, 2002).

#### **Intensiteit**

Uit onderzoek van Gajendran (2007) blijkt dat de relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie wordt beïnvloed door de intensiteit van het plaats- en tijdonafhankelijk werken (Gajendran & Harrison, 2007). De hypothese die ze stelde dat "telewerken negatief gerelateerd is aan de kwaliteit van de relatie tussen telewerker en collega" werd niet bevestigd. Nadat de moderator intensiteit werd toegevoegd, was er wel een negatief effect aanwezig op de relatie. Het effect op de relatie bleek pas zichtbaar als er meer dan tweeënhalve dag per week op een andere locatie dan het vaste kantoor werd gewerkt.

#### **Gedrag van de leidinggevende**

De invoering van plaats- en tijdonafhankelijk werken heeft als effect dat er minder persoonlijk contact is tussen medewerker en leidinggevende. Dit verminderde contact zorgt ervoor dat



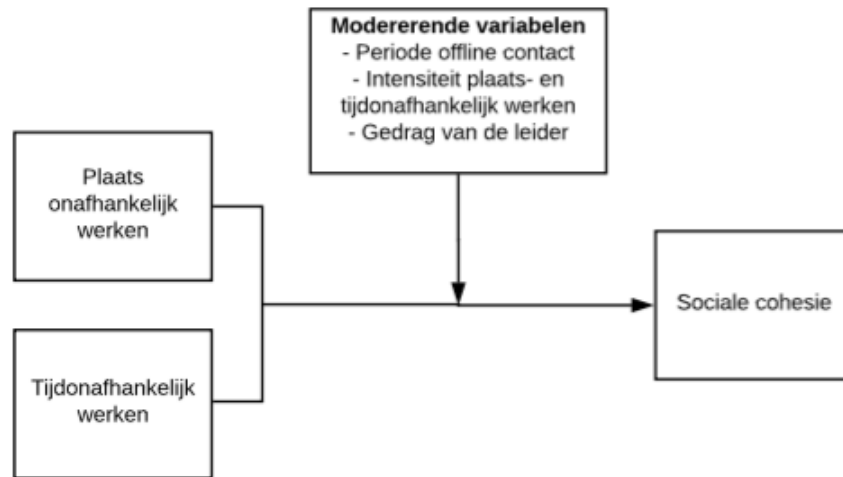
managers hun manier van leiding geven moeten veranderen van op gedrag gebaseerde controles naar op resultaat gebaseerde controles (Cooper & Kurland, 2002). Bij op gedrag gebaseerde controles worden de prestaties vooral gebaseerd op het waarneembare gedrag van de werknemer. Dit waarneembare gedrag is door de invoering van het plaats- en tijdonafhankelijk werken in mindere mate zichtbaar waardoor het meetbare resultaat van het werk hiervoor in de plaats komt. Naast deze veranderende relatie tussen medewerker en leidinggevende, heeft de leidinggevende ook invloed op de veranderende relaties binnen een team als gevolg van de invoering van plaats- en tijdonafhankelijk werken. Volgens Potter (2003) moeten managers creatief omgaan met communicatietechnologieën om zoveel mogelijk het verminderde face to face contact te vervangen (Potter, 2003). Denk hierbij aan het houden van conference calls maar ook het juist managen van verwachtingen en doelen.

#### 2.3.4 Conclusie

De literatuur die bekend is over de relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie richt zich veelal op het negatieve effect wat plaats- en tijdonafhankelijk werken kan hebben op sociale cohesie. Als positieve aspecten worden enkel de grotere hoeveelheid vrijheid en het contact met andere teams in kantoortuinen genoemd. De negatieve aspecten die worden genoemd zijn een verstoorde relatie tussen collega's onderling en ook tussen medewerker en leidinggevende. De genoemde oorzaken hiervoor zijn onder andere het gebrek aan contact, misverstanden door digitaal contact en een gebrek aan verbondenheid. Wanneer er dusdanig weinig sociale cohesie aanwezig is in een team, kan dit isolatie tot gevolg hebben. Als er sprake is van veel sociale isolatie in een werkomgeving, heeft dit een negatief effect op de sociale interactie wat gevolgen kan hebben voor productiviteit, kwaliteit en betrokkenheid. De factoren die de relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie beïnvloeden zijn de periode dat er een offline band is opgebouwd, de intensiteit van het plaats- en tijdonafhankelijk werken en het gedrag van de leidinggevende.

#### 2.4 Conceptueel model

In het conceptueel model wordt de veronderstelde relatie tussen de centrale concepten schematisch weergegeven. Op basis van de literatuur wordt er verondersteld dat zowel plaats- als tijdonafhankelijk werken van invloed zijn op sociale cohesie. Er is een aantal variabelen naar voren gekomen, waarvan op basis van de literatuur, verwacht wordt dat ze van invloed zijn op de relatie en dit worden ook wel modererende variabelen genoemd. Deze factoren zijn de periode waarin offline een band is opgebouwd binnen een team, de intensiteit van het plaats- en tijdonafhankelijk werken binnen een team en de rol die de leidinggevende speelt. Ondanks dat de term modererende variabele gebruikt wordt, worden deze drie variabelen in het kwantitatieve deel van dit onderzoek niet onderzocht omdat hier gebruik wordt gemaakt van bestaande data waar deze variabelen niet in voorkomen. In het kwalitatieve verdiepende deel van dit onderzoek zullen de zogenoemde modererende variabelen wel onderzocht worden omdat er op basis van de literatuur een effect wordt verwacht. In figuur 2.3 is het conceptueel model terug te vinden. De verwachting op basis van de literatuur is dat de variabelen plaats- en tijdonafhankelijk werken een negatief effect hebben op sociale cohesie in een team.



Figuur 2.3 Conceptueel model

## Hoofdstuk 3. Methoden en technieken

Dit onderzoek bevat zowel een kwantitatief als een kwalitatief element. In dit hoofdstuk worden deze beide vormen van onderzoek toegelicht. Aan bod komen de onderzoeksstrategie, operationalisering van de begrippen, de selectie van respondenten en tot slot de methode van data-analyse.

### 3.1 Onderzoeksstrategie

Zoals aangegeven bestaat dit onderzoek uit zowel een kwantitatief als een kwalitatief aspect. Voorgaand aan deze data-analyse, is een verkennend literatuuronderzoek uitgevoerd. Dit literatuuronderzoek is uitgevoerd om een theoretisch kader te schetsen dat betrekking heeft op de variabelen uit de hoofdvraag. Op basis van de informatie verkregen uit het literatuuronderzoek, is een conceptueel model opgesteld dat de basis vormt voor de rest van dit onderzoek. In dit onderzoek zijn de verwachtingen op basis van bestaande literatuur getoetst, wat duidt op een deductieve manier van onderzoeken.

Na het literatuur onderzoek is er allereerst kwantitatief onderzoek uitgevoerd waarbij gebruik is gemaakt van bestaande data, dit wordt ook wel een secundaire analyse genoemd (Verhoeven, 2011). De data die voor de kwantitatieve analyse gebruikt zijn, komen uit het medewerker tevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden binnen de gemeente Rotterdam in november 2017. Over deze data is een analyse uitgevoerd die een dubbele functie heeft. De eerste functie is het onderzoeken van een mogelijke relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijke werken en sociale cohesie in een team. Nadat dit kwantitatieve deel is uitgevoerd, zijn er interviews afgenomen om deze relatie verder te onderzoeken. Ten tweede wordt de analyse gebruikt om te bepalen welke teams er bevraagd zullen worden in de interviews. De keuze voor de teams zal in paragraaf 3.3.2 verder worden toegelicht.

Daar waar de kwantitatieve data en analyse worden gebruikt als input voor en voorbereiding op de interviews, zal de focus in dit onderzoek liggen op kwalitatief onderzoek door middel van interviews. In kwalitatief onderzoek staat de betekenis die individuele respondenten geven aan gebeurtenissen of hun omgeving centraal (Boeijs, 2010). In dit onderzoek draait het om de betekenis die de respondenten geven aan plaats- en tijdonafhankelijk werken en wat de invloed hiervan is op de sociale cohesie in het team waarin zij werken. Het doel van het kwalitatieve aspect van dit onderzoek is om de uitkomsten van de kwantitatieve analyse verder te onderzoeken. Door middel van de interviews kan er de diepte in worden ingegaan op zoek naar mogelijke verklaringen voor de relatie.

### 3.2 Dataverzameling en operationalisering

Voor de kwantitatieve en de kwalitatieve analyse zijn op verschillende manieren data verzameld. De data voor de kwantitatieve analyse zijn afkomstig uit het MTO. Doordat dit bestaande data zijn die worden gebruikt, worden de concepten niet opnieuw

geoperationaliseerd. Voor de kwalitatieve analyse worden wel alle concepten geoperationaliseerd met bijpassende indicatoren en waarden.

### 3.2.1 Kwantitatief onderzoek

Zoals aangegeven worden voor dit onderzoek bestaande data gebruikt namelijk de MTO-resultaten van de gemeente Rotterdam. Het meest recente MTO is afgenomen in november 2017 en begin 2018 waren hier de resultaten van bekend. Het MTO meet verschillende onderwerpen die gezamenlijk de algemene tevredenheid van de medewerker in kaart moeten brengen. De verschillende onderwerpen zijn: bevoegdheid, energie, leiding, collegialiteit, omstandigheden en werkdruk. Het grootste deel van de vragen zijn gesloten vragen die gemeten worden op ordinaal niveau. Meten op ordinaal niveau houdt in dat er sprake is van een natuurlijke ordening met een duidelijke volgorde in de schalen. In het geval van dit MTO is er een 5-punts Likert schaal gebruikt. Dit is een gevalideerde schaal met keuzemogelijkheden uiteenlopend van helemaal mee eens tot aan helemaal oneens waarbij de respondent zijn mate van instemming kan aangeven.

De resultaten van het MTO worden gedeeld op verschillende niveaus. Er zijn resultaten op concern, cluster, afdeling en teamniveau terug te vinden. Teamniveau is het laagste niveau waarop de MTO-resultaten worden gerapporteerd om de anonimiteit van de individuele medewerkers te waarborgen. In deze statistische analyse zullen de gegevens op teamniveau worden gebruikt.

#### Plaats- en tijdonafhankelijk werken

In dit onderzoek worden zowel plaats- en tijdonafhankelijk werken als sociale cohesie aan de hand van het MTO onderzocht. Binnen het MTO zijn er drie vragen die gericht zijn op plaats- en tijdonafhankelijk werken en deze vallen onder het onderdeel “omstandigheden”. In tabel 3.1 zijn de vragen schematisch weergegeven. De drie vragen zijn: “Ik kan zelf beslissen waar ik mijn werk doe”, “Ik kan zelf beslissen wanneer ik mijn werk doe” en “Ik kan altijd een geschikte werkplek vinden”. De eerste twee vragen gaan over de mate van autonomie waarover medewerkers beschikken en de laatste vraag is een praktische vraag gericht op de ervaring van de respondent.

Concept	Indicator	Waarden
Plaats- en tijdonafhankelijk werken	Plaats onafhankelijk werken	Ik kan zelf beslissen waar ik mijn werk doe
	Tijdonafhankelijk werken	Ik kan zelf beslissen wanneer ik mijn werk doe
	Ervaring	Ik kan altijd een geschikte werkplek vinden

Tabel 3.1 Items MTO plaats- en tijdonafhankelijk werken

In het MTO wordt enkel gevraagd naar de mogelijkheid om zelf te beslissen waar en wanneer een medewerker werkt en niet naar de daadwerkelijke gebruik van deze vormen van plaats- en tijdonafhankelijk werken. In de statistische analyse zal er van deze gegevens gebruik

gemaakt worden en in de interviews wordt verder ingegaan op het verschil tussen de vrijheid om zelf te kunnen beslissen en het daadwerkelijke gebruik hiervan. Om te achterhalen in hoeverre plaats- en tijdonafhankelijk werken van invloed is op sociale cohesie, worden de scores van de drie items samengevoegd. Dit samenvoegen is echter alleen mogelijk als uit de analyse blijkt dat er sprake is van een betrouwbare schaal. De drie items die gemeten worden zijn in het MTO onderdeel van de categorie “omstandigheden” maar hier vallen ook nog andere items onder. Het is daarom van belang om te meten of specifiek deze drie items samengevoegd kunnen worden tot een component. Om te toetsen of de drie items samengevoegd kunnen worden is een factoranalyse ingezet. Uit de factoranalyse blijkt dat alle items vallen onder eenzelfde component. Wel is hierbij zichtbaar dat het item “Ik kan altijd een geschikte werkplek vinden” een stuk lager scoort dan de andere twee items. In bijlage 1 is de tabel van deze factoranalyse terug te vinden.

Tot slot is er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd, hiervoor is naar de Cronbach’s Alpha van de meetschalen gekeken. Met de resultaten van deze analyse wordt duidelijk of de items gezamenlijk een schaal vormen. De Cronbach’s Alpha van de drie items is  $\alpha=.522$ . De maximale uitkomst is 1 en gemiddeld genomen wordt er gesteld dat er vanaf  $\alpha \geq .7$  sprake is van een betrouwbare schaal (Cortina, 1993). Wanneer de Cronbach’s Alpha lager ligt is er sprake van ruis in het onderzoek. Om de Cronbach’s Alpha te verhogen, kunnen er is sommige gevallen items worden weggehaald die de betrouwbaarheid verlagen. Als het item “Ik kan altijd een geschikte werkplek vinden” wordt verwijderd, stijgt de Cronbach’s Alpha naar  $\alpha=.731$ , boven de norm van  $\alpha \geq .7$ . Het item dat eerder in de factoranalyse al laag scoorde, is nu verwijderd om de betrouwbaarheid van de schaal te waarborgen.

### **Sociale cohesie**

Net als plaats- en tijdonafhankelijk werken, is sociale cohesie ook aan de hand van het MTO gemeten. In tabel 3.2 worden de verschillende stellingen uit het MTO weergegeven, die van invloed kunnen zijn op de sociale cohesie van een team. Hierbij is ervan uit gegaan dat sociale cohesie bestaat uit het opbouwen en onderhouden van (sociale) relaties met (directe) collega’s. De items om sociale cohesie zijn afkomstig uit het onderdeel “collegialiteit” van het MTO. Omdat er in het onderdeel collegialiteit ook nog andere items worden gemeten, wordt er onderzocht of de specifieke items van dit onderzoek samengevoegd kunnen worden tot een schaal.

Concept	Indicator	Waarden
Sociale cohesie	Onderdeel zijn van het team	De werksfeer op de afdeling is goed
	Communicatie	Afspraken tussen collega's worden op onze afdeling nagekomen  Mijn collega's helpen me als ik daar om vraag
	Vertrouwen	Ik heb de afgelopen 12 maanden last gehad van ongewenst gedrag door mijn collega's  Mijn collega's gedragen zich meestal op een constructieve manier

Tabel 3.2 Items MTO sociale cohesie

Zoals eerder aangegeven, zijn voor dit onderzoek de gegevens op teamniveau gebruikt. De vragen “De sfeer op de afdeling is goed” en “Afspraken tussen collega's worden op onze afdeling nagekomen” richten zich helaas niet op teamniveau maar op het niveau erboven, namelijk de afdeling. Ondanks dat het verschil tussen afdeling en team de interne validiteit verkleint, worden deze vragen wel meegenomen in het onderzoek. In de interviews is wel specifiek gevraagd naar de sfeer op teamniveau. De vraag over de werksfeer is de enige vraag in het MTO die gaat over sfeer en is een onmisbare vraag om sociale cohesie te meten. De vraag over het nakomen van afspraken is een vraag waarmee de communicatie wordt gemeten en ook dit is een onmisbaar onderdeel van sociale cohesie.

In de interviews is rekening gehouden met dit verschil en is ook specifiek naar de sfeer op teamniveau gevraagd. In de overige vragen die worden gebruikt om de sociale cohesie te meten, wordt er gesproken over collega's. De term collega's kan breed opgevat worden omdat feitelijk gezien, iedereen binnen de gemeente Rotterdam een collega is. De verwachting is echter wel dat wanneer er wordt gevraagd naar hulp van collega's en ongewenst gedrag, men een antwoord geeft dat betrekking heeft op de directe collega's. In de interviews is daarom ook extra aandacht besteed aan de afbakening van dit begrip. De groep collega's waar dit onderzoek zich op focust zijn enkel de directe collega's binnen het eigen team.

Om te meten of de items samengevoegd kunnen worden tot een schaal is er met de vijf items een factoranalyse uitgevoerd. Alle items kunnen volgens de factoranalyse worden samengevoegd tot één component. Wel is zichtbaar dat item 5 een lagere score heeft dan de andere vier items. In bijlage 1 is de tabel van deze factoranalyse terug te vinden.

De betrouwbaarheidsanalyse is de laatste stap om te bepalen of de items samengevoegd kunnen worden tot een schaal. In het geval van dit onderzoek is het hoofdzakelijk de vraag of item 5 “Ik heb de afgelopen twaalf maanden last gehad van ongewenst gedrag door mijn collega's” de betrouwbaarheid van de schaal verlaagt. De Cronbach's Alpha van de vijf items is

$\alpha=.755$ , wat boven de norm ligt van  $\alpha \geq .7$ . Hiermee kan worden gesteld dat ondanks dat item 5 lager scoorde in factoranalyse, de schaal toch betrouwbaar is. De betrouwbaarheid van de schaal neemt echter wel toe als item 5 wordt verwijderd, namelijk naar  $\alpha=.783$ . Doordat het verwijderen van het item zorgt voor een stijging van de Cronbach's Alpha is ervoor gekozen om dit item te verwijderen uit de schaal.

### **Controlevariabelen**

In dit onderzoek is ook een aantal controlevariabelen meegenomen te weten omvang team, leeftijd, geslacht en salarisschaal. De data van de controlevariabelen zijn afkomstig uit een bezettingsoverzicht van 1 oktober 2017 van de gemeente Rotterdam. Deze datum is gehanteerd omdat dit het bezettingsoverzicht is wat men heeft gebruikt toen het MTO werd uitgezet.

### 3.2.2 Kwalitatief onderzoek

Zoals aangegeven bestaat dit onderzoek uit zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek waarbij de focus ligt op kwalitatief onderzoek. Er is gekozen voor face-to-face interviews omdat deze in vergelijking met telefonische interviews zorgen voor een hoge respons en daarnaast kan er gelet worden op non-verbale communicatie (Neuman, 2014). Enkele nadelen van face-to-face interviews kunnen de hoge sociale wenselijkheid van de respondent en de bias van de interviewer zijn. Door de anonimiteit van de respondent te waarborgen hoopt de onderzoeker sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk te voorkomen. Interviewer bias houdt in dat interviews beïnvloed worden door de vooroordelen van de interviewer. In de ideale situatie zou de respondent hetzelfde antwoord geven wanneer de vraag door een andere interviewer gesteld zou worden (Neuman, 2014). Om interviewer bias te verminderen is vooraf een topiclijst opgesteld met daarin de onderwerpen en vragen die tijdens het interview besproken worden. Eveneens zijn de interviews opgenomen om te voorkomen dat de onderzoeker eigen interpretatie heeft gegeven aan de antwoorden van de respondent. Beide maatregelen verhogen de interne validiteit van dit onderzoek.

De interviews die afgenomen zijn, zijn participant interviews. Dit houdt in dat de onderzoeker de controle heeft over het interview, waarbij hij of zij een set vragen stelt waarop de respondent antwoordt (Matthews & Ross, 2010). Als er wordt gekeken naar de structuur van het interview, is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Deze volgen een bepaalde topiclijst bij elk interview, vragen kunnen in verschillende volgorde gesteld worden aan de respondent en er is ruimte voor de respondent om de vragen te beantwoorden in zijn of haar eigen woorden (Matthews & Ross, 2010). De voordelen van semigestructureerde interviews zijn onder andere dat het flexibel en informeel is en dat er ruimte is om door te vragen (Matthews & Ross, 2010). Enkele nadelen zijn dat de gegevensverzameling tijdrovend is en dat respondenten zich tijdens het interview kunnen richten op problemen die voor de onderzoek niet van belang zijn. Om dit laatste te voorkomen is, zoals eerder aangegeven, een topiclijst opgesteld die zorgt voor houvast voor de onderzoeker om niet af te wijken van de vooraf bepaalde onderwerpen.

### 3.2.2.1 Concepten meten

De concepten die tijdens de interviews gemeten worden, moeten duidelijk gedefinieerd zijn om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen. In een operationaliseringsschema staan alle concepten aangegeven met bijbehorende indicatoren en waarden. Dit schema is de leidraad geweest voor het opstellen van de topiclijst.

#### **Plaats onafhankelijk werken**

De onafhankelijke variabele in dit onderzoek is plaats- en tijdonafhankelijk werken. Omdat beide delen van deze variabele ook apart van elkaar onderzocht zijn, worden ze in de operationalisering apart behandeld. Het concept plaats onafhankelijk werken is onderverdeeld in drie indicatoren. De indicatoren zijn thuiswerken, werken op een andere locatie (intern of extern) en intensiteit. De intensiteit is een van de modererende variabelen die invloed kan hebben op de relatie tussen plaats onafhankelijk werken en sociale cohesie. Een voorbeeldvraag bij dit concept is ‘In hoeverre wordt je gefaciliteerd om plaats onafhankelijk te werken?’.

#### **Tijdonafhankelijk werken**

Net als bij plaats onafhankelijk werken is er ook bij het concept tijdonafhankelijk werken een onderverdeling gemaakt in drie indicatoren. De indicatoren zijn flexibele dagen, flexibele uren en eveneens intensiteit. De bijbehorende waarden zijn opgesteld aan de hand van een artikel van Nijp et al. (Nijp, Beckers, Kompier, Bossche, & Geurts, 2015). De waarde ‘Niet gewerkte uren op een andere dag inhalen’ is toegevoegd op basis van een artikel van Lewis (Lewis, 2003). Een voorbeeldvraag bij dit concept is ‘Maak je gebruik van het tijdonafhankelijk werken en zo ja op welke manier?’.

#### **Sociale cohesie**

Sociale cohesie verwijst naar de motivatie om sociale relaties binnen de groep te ontwikkelen en onderhouden (Carless & Paola, 2000). Om sociale cohesie meetbaar te maken is onderzocht welke factoren van invloed kunnen zijn op het ontstaan en onderhouden van deze sociale relaties. Om de indicatoren toewijding aan het team, communicatie en vertrouwen te meten is een onderzoek van Moody & White (2003) gebruikt (Moody & White, 2003). Bij de indicator ‘onderdeel van het team’ zijn twee andere vragenlijsten als basis gebruikt om deze indicator te meten. Zowel het onderzoek van Chin et al. als dat van Ellemers hebben hieraan bijgedragen (Chin, Salisbury, Pearson, & Stollak, 1999) (Ellemers, 1998). Een voorbeeldvraag bij dit concept is ‘Hoe zou je de sfeer binnen het team omschrijven?’.

#### **Periode offline contact**

Volgend Driskell & Lyon (2002) spelen de banden die aanwezig waren voor de invoering van het nieuwe werken een rol bij de relatie tussen sociale cohesie en plaats- en tijdonafhankelijk werken. Wanneer er nog geen offline band is opgebouwd voor de invoering hiervan, neemt de sociale cohesie in veel gevallen af. Wanneer deze offline band in het verleden al is opgebouwd en het een sterke band betreft, is de invoering van plaats- en tijdonafhankelijk werken van aanzienlijk kleinere invloed op de sociale cohesie in een team (Driskell & Lyon, 2002). Om het



verschil in sociale cohesie tussen de periode voor en na de invoering van plaats- en tijdsafhankelijk werken te meten, is het noodzakelijk om te weten hoelang het team al bestaat. Daarnaast wordt er gemeten of er veel personeelwisselingen plaats hebben gevonden. Een voorbeeldvraag bij dit concept is “Hoe lang werk je in dit team en sinds wanneer werkt dit team volgens de principes van het nieuwe werken?”.

### Gedrag van de teamleider

Bij het kwalitatieve onderdeel van dit onderzoek, gaat het er zowel om of medewerkers de vrijheid hebben om zelf te bepalen waar en wanneer ze werken en of ze hier daadwerkelijk gebruik van maken. De vraag of ze deze vrijheid hebben, is veelal in handen van de leidinggevende. Een leider kan verschillende stijlen hanteren om zijn of haar medewerkers te sturen. Vanuit de delegatieve leadership stijl kan gesteld worden dat de leidinggevende de vrijheid geeft aan medewerkers voor besluitvorming en dagelijkse monitoring van zaken (Wart, 2012). De supportieve stijl daarentegen is een stijl waarbij de leidinggevende meer betrokken is bij de medewerker en het team. De leidinggevende creëert een prettige werkomgeving voor alle werknemers wat een optimale situatie is voor sociale cohesie (Wart, 2012). Een leidinggevende die zowel de medewerkers voldoende vrijheid geeft (delegatieve) en een prettige werkomgeving creëert voor het team (supportive) zou voor de gemeente Rotterdam gewenst zijn. Om meetbaar te maken of een leider sociale cohesie stimuleert, wordt gekeken naar in hoeverre de leider een vriendelijke werkomgeving creëert en werkt aan teambuilding. Een voorbeeldvraag bij dit concept is “Draagt de leidinggevende bij aan een goede sfeer in het team? Zo ja op welke manier en zo nee, zou je willen dat de leidinggevende dit wel deed en op welke manier?”.

Onderstaande tabel 3.3 geeft een schematisch overzicht van alle concepten, met daarnaast de conceptualisering in indicatoren en bijbehorende waarden.

Concept	Indicator	Waarden
Plaats onafhankelijk werken	Thuiswerken	Zelf bepalen om thuis te werken
		Gefaciliteerd worden om thuis te werken
	Werken op een andere locatie	Werken op een andere locatie van de gemeente
		Werken op een locatie buiten de gemeente
		Gefaciliteerd worden voor ‘extern’ werken
	Intensiteit	Hoe vaak gebruik maken van de mogelijkheden
Tevredenheid over de intensiteit		
Tijdonafhankelijk werken	Flexibele dagen	Eigen werkdagen bepalen
		Eigen werkuren over werkdagen verdelen
	Flexibele uren	Begin- en eindtijd zelf bepalen
		Niet gewerkte uren op een andere dag inhalen
	Intensiteit	Hoe vaak gebruik maken van de mogelijkheden
		Tevredenheid over de intensiteit
Sociale cohesie	Onderdeel zijn van het team	Zichzelf als onderdeel zien van het team
		Blij zijn om onderdeel te zijn van het team
		Thuis voelen bij collega’s
	Vertrouwen	Persoonlijke gebeurtenissen delen
		Aanwezigheid van vriendschappen binnen het team
		Kunnen bouwen op teamleden

	Communicatie	Informeel gesprekken met teamleden
		Mate van face-to-face contact
		Mate van digitaal contact
Periode offline contact	Samenstelling team	Diensttijd in team
		Personeelwisselingen in team
	Invoering flexwerken	Periode bestaan van het team
		Start van het flexwerken
Gedrag van de teamleider	Vrijheid	Geeft vrijheid om medewerkers zelf te laten bepalen wanneer ze werken
		Geeft vrijheid om medewerkers zelf te laten bepalen waar ze werken
	Stimuleren sociale cohesie	Creëert een vriendelijke werkomgeving
		Bouwt aan teambuilding

Tabel 3.3 Operationalisering concepten

### 3.3 Onderzoekseenheden

Dit onderzoek heeft voor de kwantitatieve analyse andere respondenten gebruikt dan voor de kwalitatieve analyse. De kwantitatieve analyse is namelijk gebruikt om te bepalen welke teams voor het kwalitatieve deel van dit onderzoek zijn benaderd. Voor beide delen van het onderzoek zal de keuze van de respondenten worden toegelicht.

#### 3.3.1 Kwantitatief onderzoek

Zoals aangegeven zijn voor dit onderzoek bestaande data gebruikt, namelijk de MTO-gegevens uit 2017 van de gemeente Rotterdam. Het MTO is uitgezet binnen de gehele gemeente Rotterdam, waarmee er in totaal 11.316 potentiële respondenten benaderd zijn. Alle medewerkers met een ambtelijke aanstelling die voor 1 oktober in dienst waren en niet langer dan 6 maanden ziek waren, zijn benaderd voor het MTO. Het grootste deel van de enquêtes is online uitgezet via de mail en enkele enquêtes zijn op papier ingevuld. Om te zorgen voor een zo hoog mogelijk responspercentage zijn er herinneringsmails gestuurd naar de leidinggevenden, is er aandacht voor het MTO geweest op het intranet en kregen afdelingen een traktatie bij een respons van 75% of meer. Uiteindelijk is het MTO ingevuld door 6901 medewerkers wat neerkomt op een respons van 61%.

Het MTO kan gezien worden als een betrouwbaar onderzoek om de tevredenheid van de medewerkers te meten. Door de grote onderzoekseenheid en een respons van 61% heeft het onderzoek een hoge mate van betrouwbaarheid. De gegevens van het MTO zijn echter verzameld in november 2017 en worden nu gebruikt voor een secundaire analyse. Gezien het feit dat er een periode van circa vijf maanden verstreken is, kan het voorkomen dat de cijfers niet meer volledig overeenkomen met de werkelijkheid.

#### 3.3.2. Kwalitatief onderzoek

Voor dit onderzoek zijn zes teams onderzocht met drie respondenten per team, wat een totaal maakt van achttien respondenten. De keuze voor de onderzochte teams, is gemaakt op basis van een statistische analyse. Doordat de respondenten van de steekproef doelgericht bepaald worden, is er sprake van een selecte steekproef (Thiel, 2015). Op basis van de gegevens van

het MTO is er een databestand gemaakt geaggregeerd op teamniveau. Vervolgens is er voor alle teams het gemiddelde berekend voor zowel de schaal van sociale cohesie als van plaats- en tijdonafhankelijk werken. Er is voor gekozen om zowel teams te onderzoeken die een uitkomst hebben die overeenkomt met de verwachting van de literatuur, een lage cohesie en veel vrijheid om flexibel te werken en teams die de literatuurverwachting tegenspreken, teams met een hoge cohesie en veel vrijheid om flexibel te werken.

Bij alle teams die gekozen zijn, is er sprake van een hoge mate van vrijheid met betrekking tot het plaats- en tijdonafhankelijk werken. Dit houdt in dat hoe hoger de score van het MTO, met 5 als maximum, hoe meer vrijheid. Binnen alle respondenten van de gemeente wordt deze vrijheid gemiddeld beoordeeld met 3,55 uit 5. De sociale cohesie wordt door alle MTO respondenten gemiddeld beoordeeld met 3,81 uit 5. Het bleek dat de teams met 'veel vrijheid en lage cohesie' moeilijk waren te vinden omdat het gemiddelde van de cohesie al erg hoog ligt. Uiteindelijk is er voor gekozen om teams te selecteren met een 3,45 of lager op sociale cohesie (bij een gemiddelde van 3,81 gemeente breed) en een 3,73 of hoger voor het flexibele werken (bij een gemiddelde van 3,55 gemeente breed). Er is eerst geprobeerd om teams te selecteren die lager scoren op het gebied van sociale cohesie om het verschil met het gemiddelde van 3,81 te vergroten maar dit bleek niet haalbaar. Vervolgens is 3,45 of lager ingesteld als nieuw criterium en op basis hiervan kwam een aantal teams naar voren waarvan er twee succesvol zijn onderzocht. Een derde team werd uitgenodigd maar weigerde deelname waardoor er is gekozen voor een ander team dat ook aan de criteria voldeed.

Het selecteren van teams met 'veel vrijheid en hoge cohesie', teams die dus tegen de literatuur verwachting in scoren, ging soepeler. Er is gekozen voor teams die een cohesie hebben van 4,27 of hoger (bij een gemiddelde van 3,81 gemeente breed) en teams die een score hebben op flexibel werken van 4,21 of hoger (bij een gemiddelde van 3,55 gemeente breed). Er zijn voldoende teams die aan deze criteria hebben voldaan waardoor er ruimte is voor teams die ver boven de gemiddelde scores uitkomen. Allerdrie de teams die benaderd zijn in deze categorie hebben meegewerkt aan het onderzoek. Onderstaande tabel 3.4 maakt inzichtelijk wat de scores van de teams zijn.

	<b>Gem.</b>	<b>Team 1</b>	<b>Team 2</b>	<b>Team 3</b>	<b>Team 4</b>	<b>Team 5</b>	<b>Team 6</b>
Plaats- en tijd onafhankelijk werken*	3,55	4,21	4,41	4,21	3,73	4,11	4
Sociale cohesie*	3,81	4,27	4,63	4,36	3,20	3,33	3,45

\* De schalen hebben een meetschaal van 1 tot 5.

Tabel 3.4 Respondenten

De teams die zijn geselecteerd, hebben naast een verschillende mate van sociale cohesie, ook verschillende werkzaamheden. Zo zijn er teams die een meer beleidsmatige, uitvoerende of administratieve functie uitvoeren. De invloed die het soort werk heeft op de relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie, wordt in de analyse besproken.

### 3.4 Data-analyse

Nadat de data op verschillende manieren zijn verzameld, zijn de data geanalyseerd om hier vervolgens resultaten over te presenteren. Het op de juiste manier analyseren van de resultaten is van groot belang om te zorgen voor een valide en betrouwbare uitkomst van het onderzoek.

#### 3.4.1 SPSS-analyse

Voor de data-analyse van het kwantitatieve deel van dit onderzoek, is gebruik gemaakt van SPSS. Om te meten of de items uit het MTO samengevoegd kunnen worden tot een schaal, is achtereenvolgens gebruikt gemaakt van een correlatie-, factor- en betrouwbaarheidsanalyse. Op basis van deze analyses is besloten om voor plaats- en tijdonafhankelijk werken twee items te gebruiken en voor sociale cohesie vier items. Bij zowel plaats- en tijdonafhankelijk werken als bij sociale cohesie is er één item verwijderd omdat dit item voor een lagere betrouwbaarheid van de schaal zorgde.

Nadat de schalen waren vastgesteld moesten de data van de individuele medewerkers uit het MTO omgezet worden naar data op teamniveau. Er zijn enkel teams gebruikt waar zeven of meer medewerkers het MTO hebben ingevuld om de anonimiteit van medewerkers in een team te waarborgen. Hierdoor zijn er 34 teams weggevallen en deze zijn ook niet meegenomen in de analyse voor dit onderzoek. Op basis hiervan bleven er 352 teams over. Vervolgens is er een bezettingsoverzicht van 1 oktober 2017 gebruikt om de achtergrond variabelen van dit onderzoek te bepalen. Net als bij de MTO-gegevens zijn ook de data van individuele medewerkers uit het bezettingsoverzicht omgezet naar data op teamniveau wat dus een gemiddeld cijfer op teamniveau oplevert. Helaas waren niet voor alle 352 teams de controle variabelen beschikbaar waardoor er twaalf teams zijn vervallen wat een totaal maakt van 340 teams. De documenten met de data van het MTO en de achtergrond variabelen zijn aan elkaar gekoppeld om in SPSS de statistische analyse uit te kunnen voeren.

#### 3.4.2 Transcriberen en coderen

Om de juiste data naar voren te laten komen in dit kwalitatieve onderzoek is gebruikt gemaakt van een data-analyse (Neuman, 2014). De data-analyse is voortgekomen uit de transcripten van de interviews. De transcripten zijn geschreven op basis van de audio opname van het interview. Belangrijk bij data-analyse is dat alle gegevens in de interviews op dezelfde manier worden behandeld. Alle informatie die verzameld is, moet relevant zijn voor de hoofdvraag. Bij elke analyse van een getranscribeerd interview is naar bovenstaande punten gekeken wat de betrouwbaarheid en validiteit van de analyse verhoogt. (Matthews & Ross, 2010). Nadat de interviews zijn uitgewerkt in een transcript, zijn de transcripten aan de respondenten getoond ter goedkeuring. Eventuele opmerkingen van de respondent zijn aangepast en na een volledige goedkeuring van de respondent is het transcript gebruikt voor de analyse.

Na het transcriberen is de volgende stap om de gevonden data uit de interviews te coderen (Babbie, 2013). Coderen is het proces waarbij ruwe data wordt omgezet in gestandaardiseerde data die geschikt zijn voor analyse. De eerste stap die gevolgd is, is open codering. Bij open

codering wordt gekeken naar globale concepten die relevant zijn voor de hoofdvraag (Babbie, 2013). Vervolgens is er sprake geweest van axiale codering waarbij de resultaten van open codering gegroepeerd zijn om de hoeveelheid codes te verkleinen (Neuman, 2014). Na het hergroeperen van de codes zijn er in totaal 44 codes overgebleven die in vijf subcategorieën onder te verdelen zijn. De subcategorieën van de codes komen overeen met de operationalisering die eerder in dit hoofdstuk is beschreven. Bijlage 3 toont het volledige codeerschema.

### 3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid en validiteit zijn van groot belang tijdens een onderzoek. Een hoge betrouwbaarheid en validiteit zorgen voor een onderzoek dat daadwerkelijk meet wat het wil meten en daarnaast reproduceerbaar is voor anderen. In deze paragraaf volgt per onderwerp een toelichting hoe de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek zo hoog mogelijk gehouden worden.

#### 3.5.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid kan worden omschreven als zekerheid of consistentie, het suggereert dat hetzelfde onderzoek herhaald kan worden of terugkeert onder identieke of zeer vergelijkbare omstandigheden (Neuman, 2014). Betrouwbaarheid garandeert niet de validiteit van een onderzoek maar het is wel een voorwaarde voor een valide onderzoek. Algemeen kan er gesteld worden dat het binnen kwalitatief onderzoek lastig is om een volledig betrouwbaar onderzoek uit te voeren, omdat er sprake is van een momentopname. Binnen dit onderzoek is er eveneens een kwantitatief aspect maar ook hier is er sprake van een moment opname, namelijk het MTO. De antwoorden die medewerkers gegeven hebben op het MTO en tijdens de interviews kunnen beïnvloed worden door een grote hoeveelheid externe omstandigheden. Daarnaast zijn de MTO-gegevens die gebruikt worden verzameld in november 2017 waarmee de data niet actueel zijn. Doordat de data niet door de onderzoeker zelf zijn verzameld heeft dit invloed op de betrouwbaarheid. Ondanks dat het om een momentopname gaat en dat de data verouderd zijn heeft het MTO wel een hoge respons wat de betrouwbaarheid vergroot. Het MTO van 2017 heeft een respons percentage van 61% behaald wat hoger is dan de voorgaande jaren binnen de gemeente Rotterdam. Daarnaast verhoogt het uitvoeren van een onderzoek op zowel een kwantitatieve als een kwalitatieve manier, ook wel een mixed-methods onderzoek genoemd, de betrouwbaarheid. Doordat er op verschillende manieren informatie wordt verzameld, is er meer informatie bekend over de groep respondenten.

Ten slotte is er bij het kwantitatieve deel van dit onderzoek een factor en betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd om te meten of de concepten wel gezamenlijk een schaal vormen. Met een betrouwbaarheid van  $\alpha=0,73$  bij de stellingen over plaats- en tijdonafhankelijk werken en  $\alpha=.783$  bij sociale cohesie bij een norm van  $\alpha \geq .7$  kan gesteld worden dat beide concepten een hoge betrouwbaarheid hebben.

### 3.5.2 Validiteit

Validiteit van een onderzoek bestaat zowel uit interne, als externe validiteit. Interne validiteit houdt in dat er wordt getracht om het onderwerp te onderzoeken, dat je ook daadwerkelijk wilt onderzoeken (Zwieten & Willems, 2004). Simpel gezegd draait de interne validiteit om “meten wat je wilt meten”. De juistheid van de onderzoeksbevindingen draait ook om de vraag of het onderzoek een juiste weergave is van wat zich in de praktijk afspeelt (Baarda, de Goede, & Teunissen, 2003). In elk onderzoek wordt gestreefd naar een zo hoog mogelijke validiteit. Om de interne validiteit in dit onderzoek te verhogen, zijn er diverse maatregelen genomen. Allereerst zijn alle begrippen die in dit onderzoek gemeten worden, geoperationaliseerd. De meeste concepten zijn geoperationaliseerd op basis van bestaande vragenlijsten uit gevalideerde onderzoeken, wat bijdraagt aan de interne validiteit. Het doel van de operationalisering is om systematische fouten waarbij andere eigenschappen worden gemeten dan de bedoeling is, zoveel mogelijk te voorkomen. Een andere manier om de interne validiteit te verhogen is door de anonimiteit van de respondent te waarborgen. De antwoorden van de respondent worden volledig anoniem verwerkt en omdat de respondent hiervan op de hoogte is, verkleint dit de kans op sociaal wenselijke antwoorden. Van volledige anonimiteit is zowel sprake bij de data van het MTO die gebruikt zijn als bij de uitgevoerde interviews.

Naast de maatregelen die worden ingezet om de interne validiteit te verhogen, zijn er ook aspecten van dit onderzoek die zorgen voor een lagere interne validiteit. Een van de nadelen bij het uitvoeren van interviews, is het gevaar van de interviewer bias. De interviewer bias houdt in dat de respondent beïnvloed wordt door de interviewer (Neuman, 2014). De interviewer bias kan zich uiten in de fysieke houding van de interviewer, de volgorde van de vragen en tussentijdse opmerkingen van de interviewer (Borowska-Beszta, 2017). De onderzoeker is zich bewust geweest van deze bias en door dit bewustzijn nam de kans op deze bias af. Daarnaast is er een topiclijst gebruikt tijdens het interview waardoor de interviewer de vooraf bepaalde onderwerpen heeft besproken. Tenslotte heeft de vraagstelling die gebruikt is in het MTO ook effect op de interne validiteit. Zoals eerder besproken vraagt het MTO naar collegialiteit binnen de afdeling en richt dit onderzoek zich op team niveau. In de interviews is daarom extra benadrukt dat het gaat om directe collega's uit het team.

De externe validiteit van een onderzoek, bestaat uit de generaliseerbaarheid (Neuman, 2014). De generaliseerbaarheid in dit onderzoek is niet te garanderen omdat er slechts een klein deel van alle teams van de gemeente Rotterdam is onderzocht. Wel worden het grootste deel van de clusters waaruit de gemeente bestaat in dit onderzoek vertegenwoordigd waarmee de onderzoeker tracht de externe validiteit te verhogen.

### 3.6 Conclusie

Dit hoofdstuk bevat de uitwerking van de methoden en technieken die in dit onderzoek zijn gebruikt. Allereerst is de algemene onderzoeksstrategie toegelicht, waarbij het gaat om een combinatie van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek. Vervolgens kwam de verzameling van data-analyse aan bod waarbij voor de kwantitatieve analyse achtereenvolgens een correlatie-, factor- en betrouwbaarheidsanalyse zijn uitgevoerd. Voor het kwalitatieve deel van dit onderzoek zijn de concepten geoperationaliseerd om deze meetbaar te maken. Hierop

volgens werd aangegeven hoe de MTO-data voor het kwantitatieve deel zijn gebruikt en de respondent keuze voor het kwalitatieve deel. Tot slot is er beschreven hoe dit onderzoek een zo hoog mogelijke betrouwbaarheid en validiteit waarborgt.

## Hoofdstuk 4. Analyse

In dit hoofdstuk wordt zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve analyse besproken. De kwantitatieve analyse bestaat uit de beschrijvende statistiek, correlatie- en de regressieanalyse. In de kwalitatieve analyse wordt per team besproken wat de resultaten zijn van de interviews.

### 4.1 Kwantitatieve analyse

Het kwantitatieve deel van dit onderzoek is een analyse uitgevoerd op basis van bestaande data van het MTO. Om de data van het MTO te gebruiken is de data, zoals eerder aangegeven, geaggregeerd op teamniveau. Dit kwantitatieve deel van het onderzoek geeft antwoord op deelvraag 3 *“In hoeverre is er een relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie op basis van het MTO van de gemeente Rotterdam?”*.

#### 4.1.1 Beschrijvende statistiek

##### **Afhankelijke- en onafhankelijke variabelen**

Uit de beschrijvende statistiek komen enkele algemeen beschrijvende gegevens naar voren. In tabel 4.1 is deze beschrijvende statistiek terug te vinden. De N van dit onderzoek is 340 wat inhoudt dat er 340 teams zijn meegenomen in de analyse. Er komt duidelijk naar voren dat sociale cohesie een hogere score heeft, gemiddeld 3,81 dan plaats- en tijdonafhankelijk werken met gemiddeld 3,55. Dit houdt in dat teams gemiddeld een hogere sociale cohesie ervaren dan dat ze vrijheid hebben om flexibel te werken. Daarnaast zijn bij het flexibele werken ook de laagste, 2,05, en hoogste, 4,56, scores erg divers. Dit kan verklaard worden door het feit dat er binnen de gemeente Rotterdam een deel van de teams niet flexibel kan werken door de aard van de functie, denk hierbij aan medewerkers in de buitendienst of in de stadswinkels.

	<b>N</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>Gem.</b>	<b>SD</b>
Plaats- en tijd onafhankelijk werken*	340	2,05	4,56	3,55	.51
Sociale cohesie*	340	2,59	4,63	3,81	.28

\* De schalen hebben een meetschaal van 1 tot 5.

Tabel 4.1. Beschrijvende statistiek plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie

##### **Controle variabelen**

Allereerst valt op dat er één team is waarvan niet alle controle variabelen bekend zijn, bij dit team ontbreekt de salarisschaal. Bij de omvang van de teams zijn grote verschillen zichtbaar, van 7 tot 65. Uit de analyse blijkt dat er slechts één team zo groot is dat het 65 medewerkers bevat en de teams hierna uit maximaal 40 medewerkers bestaan. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 47,3 jaar. Ondanks dat dit een hoog gemiddelde is, komt dit wel overeen met een gemiddelde van 48,3 jaar onder ambtenaren (A en O fonds, 2016). Voor het geslacht is een dummy variabele van 0 tot 1 gebruikt om deze gegevens mee te kunnen nemen in de



analyse. Een gemiddelde van .56 in houdt in dat er gemiddeld meer teams zijn met meer vrouwen dan mannen. In tabel 4.2 is de beschrijvende statistiek hiervan terug te vinden.

	N	Min.	Max.	Gem.	SD
Omvang team	340	7	65	21,90	7,94
Leeftijd	340	25,60	57,79	47,26	4,17
Geslacht (0 = man; 1 = vrouw)	340	.00	1,00	.56	.25
Salarisschaal	339	4,71	13,33	9,28	1,69
Team gemiddelden zijn in deze tabel weergegeven					

Tabel 4.2. Beschrijvende statistiek controle variabele

#### 4.1.2 Correlaties

Na het ophalen van de beschrijvende statistiek is er een correlatieanalyse uitgevoerd. Deze analyse is uitgevoerd om te achterhalen of de variabelen en de controle variabelen met elkaar correleren, ook wel samenhang genoemd. De correlatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie is een significant positief verband van  $\beta=.362$ , zie hiervoor tabel 4.3. Een correlatie tussen  $\beta=.3$  en  $\beta=.5$  wordt gezien als een lage correlatie. Ondanks dat het een lage correlatie is, houdt dit in dat hoe meer vrijheid er is om plaats- en tijdonafhankelijk te werken, hoe meer sociale cohesie er is.

Bij de controle variabelen zijn er weinig sterke correlaties te zien. Er is wel een correlatie die eruit springt en dit is een significant positief verband van  $\beta=.622$  tussen salarisschaal en plaats- en tijdonafhankelijk werken. Dit houdt in dat hoe hoger de gemiddelde salarisschaal van een team, hoe meer vrijheid het team heeft om plaats- en tijdonafhankelijk te werken. Dit kan verklaard worden doordat teams met een lagere schaal veelal in de uitvoering werken en hierdoor geen ruimte hebben om plaats- en tijdonafhankelijk te werken. De functies met een hogere salarisschaal zitten in grotere mate op kantoor en kunnen daardoor makkelijker gebruik maken van plaats- en tijdonafhankelijk werken.

Uit de analyse blijkt dus dat de salarisschaal van invloed is op de vrijheid om plaats- en tijdonafhankelijk te werken. De gemiddelde salarisschaal van een team is het gevolg van het soort werk wat de medewerkers in een team uitvoeren. Naast het effect dat de salarisschaal heeft op de vrijheid om plaats- en tijdonafhankelijk werken, is de salarisschaal ook van invloed ( $\beta=.279$ ) op sociale cohesie. Een mogelijke verklaring hiervoor kan eveneens gezocht worden in het soort werk dat medewerkers uitvoeren. De teams met een hoge salarisschaal werken veelal op kantoor en hebben hierdoor veel ruimte voor contact met collega's. De teams met een lage schaal werken vaker in de uitvoering waar het werk individualistischer is en men minder ruimte heeft voor sociaal contact met collega's.

De relatie tussen gemiddelde omvang van het team en sociale cohesie is een (niet significant) negatief verband wat inhoudt dat hoe meer mensen er in een team zitten, hoe hoger de sociale cohesie. In veel literatuur wordt geschetst dat hoe groter een groep, hoe lastiger de cohesie te

behouden maar op basis van deze data lijkt dit niet ondersteund te worden. Het verband is echter niet significant en erg klein waardoor dit niet met volledige zekerheid gezegd kan worden. De gemiddelde leeftijd van een team levert zowel voor plaats- en tijdonafhankelijk werken als voor sociale cohesie geen significante verbanden op. Ten slotte de controle variabele geslacht die met beide variabelen een significant negatief verband heeft. Op basis van de data blijkt dat hoe meer teams er zijn met meer vrouwen dan mannen, hoe lager de vrijheid om flexibel te werken en hoe lager de sociale cohesie. Op dit moment is er geen verklaring bekend die dit negatieve verband kan verklaren.

	1	2	3	4	5	6
1. Gem. plaats- en tijdonafhankelijk werken	1					
2. Gem. sociale cohesie	.326**	1				
3. Gem. omvang team	-.167**	-.031	1			
4. Gem. leeftijd	.048	-.086	.095	1		
5. Gem. geslacht	-.281**	-.184**	.054	-.175**	1	
6. Gem. salarisschaal	.622**	.279**	-.068	-.018	-.209**	1
Correlatie is significant bij * $p < .05$ en ** $p < .01$						

Tabel 4.3. Correlatie tabel

#### 4.1.3 Regressieanalyse

Tot slot is er een regressieanalyse uitgevoerd. De regressieanalyse wordt gebruikt om te toetsen of de onafhankelijke variabele invloed heeft op de afhankelijke variabele. Tevens wordt getest of dit een positief of een negatief effect is. Hiermee gaat regressieanalyse een stap verder dan het bepalen van correlatie, waar slechts naar samenhang wordt gekeken en niet naar een lineair verband met voorspellende waarde.

Uit de hiërarchische meervoudige regressieanalyse blijkt dat 9.4% van de variantie in sociale cohesie wordt verklaard door de controle variabelen omvang team, leeftijd, geslacht en salarisschaal. Wanneer hier, naast de controle variabele, ook de onafhankelijke variabele plaats- en tijdonafhankelijk werken aan toe wordt gevoegd, stijgt de verklaarde variantie naar 12.4%. Deze adjusted  $R^2$  is terug te vinden in tabel 4.4. Dit verschil houdt in dat plaats- en tijdonafhankelijk werken zorgt voor een stijging van 3% in de voorspelbaarheid van sociale cohesie in een statistisch significante manier.

In tabel 4.4 is de regressieanalyse terug te vinden met model 1, dat enkel bestaat uit de controle variabelen, en model 2 dat bestaat uit de controle en de onafhankelijke variabelen. Uit de regressieanalyse blijkt dat flexwerken een positief significant heeft op sociale cohesie ( $\beta=.238$ ) wat inhoudt dat hoe meer vrijheid een team heeft om plaats- en tijdonafhankelijk te werken, hoe meer sociale cohesie in het team. Dit is een opvallende uitkomst omdat de verwachting op basis van de literatuurstudie was dat hoe meer plaats- en tijdonafhankelijk werken, hoe lager de sociale cohesie. Een mogelijke verklaring voor dit verband kan zijn dat in het MTO enkel gevraagd is naar de vrijheid om gebruik te maken van het plaats- en tijdonafhankelijke werken en niet naar het daadwerkelijke gebruik ervan. Het daadwerkelijke

gebruik kan anders zijn dan de ervaren vrijheid waardoor de cijfers uit het MTO mogelijk niet meten wat dit onderzoekt tracht te meten. Door deze opvallende uitkomsten is er in de interviews extra aandacht besteed aan de factoren die de relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie beïnvloeden om op die manier te proberen de verklaring van dit verband te achterhalen.

Van de controle variabelen hebben zowel omvang team als salarisschaal beiden een positief effect maar is er geen significant verband in model 2. Te zien is dat de salarisschaal wel van invloed is in model 1, maar wanneer plaats- en tijdonafhankelijk werken wordt toegevoegd aan het model, deze invloed afneemt. Hoe hoger de salarisschaal, hoe meer vrijheid men heeft om plaats- en tijdonafhankelijk te werken en hoe hoger de sociale cohesie.

De controle variabelen leeftijd en geslacht daarentegen hebben wel een significant effect. Leeftijd heeft een significant negatief effect van  $\beta = -.119$  wat inhoudt dat hoe hoger de gemiddelde leeftijd in een team is, hoe lager de sociale cohesie is. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat medewerkers op latere leeftijd, minder bezig zijn met het behouden van sociale cohesie in het team. Door de levensfase waarin zij zitten en jarenlange werkervaring, hebben zij hier mogelijk minder behoefte aan. Jongere medewerkers daarentegen die pas een korte loopbaan hebben, hechten meer waarde aan het leggen van contacten zorgen daardoor wellicht voor meer sociale cohesie. Dit zijn echter speculaties en kunnen op basis van dit onderzoek niet onderbouwd worden.

Daarnaast heeft geslacht een negatief significant effect op sociale cohesie wat betekent dat hoe meer teams er zijn met meer vrouwen dan mannen, hoe lager de sociale cohesie. Deze uitkomst was ook zichtbaar in de correlatieanalyse maar is met de kennis van nu moeilijk te verklaren. Mogelijk draagt het cluster dienstverlening, waar gemiddeld veel meer vrouwen werken dan gemeente breed, bij aan dit effect. Bij dienstverlening werken veel medewerkers in vaste baliefuncties waardoor het moeilijker is om contact met je collega's te onderhouden. De aard van de functie kan in dit geval dan bijdragen aan een lage sociale cohesie.

	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>
<b>Controle variabelen</b>		
Omvang team	.004	.033
Leeftijd	-.103	-.119*
Geslacht	-.152**	-.119*
Salarisschaal	.246**	.106
<b>Onafhankelijke variabele</b>		
Plaats- en tijdonafhankelijk werken	-	.238**
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	.094	.124
<b>N</b>	239	239
Correlatie is significant bij * p < .05 en ** p < .01		

De voorwaarden voor de regressie zijn als volgt (gebaseerd op Field, 2005): criterium van onafhankelijke residuen is behaald (Durbin-Watson 1.97); criterium van geen multicollineariteit is behaald (geen VIF-waarden boven 10 en gemiddelde dichtbij 1). Het was niet nodig om uitbijters ('outliers') uit te sluiten (volgens 'casewise diagnostics': 4.1% boven gestandaardiseerde residue  $>|2|$ , Cook's distance max. 0.05 (criterium  $< 1$ )). Criteria voor homoscedasticiteit en normaliteit zijn behaald.

Tabel 4.4 Invloed van variabelen op sociale cohesie

#### 4.1.4 Conclusie

Uit de regressieanalyse is naar voren gekomen dat er een significant positief verband is van  $\beta=.238$  tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie. Enkel de controle variabelen zorgen voor een verklaring van 9.4% van de variantie in sociale cohesie en wanneer hier plaats- en tijdonafhankelijk werken aan wordt toegevoegd is dit 12.4%. Dit houdt in dat plaats- en tijdonafhankelijk werken zorgt voor een stijging van 3% in de voorspelbaarheid van sociale cohesie in een statistisch significante manier. Het significant positieve verband is tegen de verwachting in die op basis van de literatuur was ontstaan er is daarom in de interviews met de respondenten extra aandacht besteed aan de mogelijke verklaringen voor deze relatie.

#### 4.2 Kwalitatieve analyse

Het kwalitatieve deel van dit onderzoek is uitgevoerd middels interviews. Er zijn in totaal achttien medewerkers geïnterviewd uit zes verschillende teams. Nadat de interviews zijn uitgevoerd, zijn deze volledig gecodeerd om vervolgens de analyse uit te voeren. Er zijn drie teams geïnterviewd met een hoge cohesie en veel vrijheid om flexibel te werken en drie teams met een lage cohesie en veel vrijheid om flexibel te werken. Tabel 4.5 maakt inzichtelijk hoe de teams scoren op plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie in vergelijking met het gemiddelde van de gemeente. Daarnaast worden ook de controle variabelen benoemd die zijn meegenomen in de kwantitatieve analyse.

	<b>Gem.</b>	<b>Team 1</b>	<b>Team 2</b>	<b>Team 3</b>	<b>Team 4</b>	<b>Team 5</b>	<b>Team 6</b>
Plaats- en tijd onafhankelijk werken*	3,55	4,21	4,41	4,21	3,73	4,11	4
Sociale cohesie*	3,81	4,27	4,63	4,36	3,20	3,33	3,45
Omvang team	21,90	17	11	7	22	22	20
Leeftijd	47,26	45,47	43,82	48,86	46,14	50,95	47,53
Geslacht	.56	.47	.64	.29	.86	.68	.65
Salarisschaal	9,28	10,50	11,27	10,14	8,00	10,41	11,00

\* De schalen hebben een meetschaal van 1 tot 5.

Tabel 4.5 Gemiddelden gemeente en respondenten teams

##### 4.2.1 Teams hoge cohesie, veel vrijheid

Er zijn drie teams geïnterviewd die voldoen aan de selectiecriteria "een hoge mate van vrijheid om te bepalen waar en wanneer ze werken" en een "hoge mate van sociale cohesie in het team". Per team is met drie medewerkers gesproken wat een totaal maakt van negen

respondenten. Van elk van deze teams volgt een beschrijving van de resultaten, met een overkoepelende conclusie van het geheel.

### **Team 1**

Team 1 is een team dat een controlefunctie heeft. Hierbij zijn de medewerkers van de gemeente Rotterdam de “klanten” van dit team wat ook wel interne klanten worden genoemd. De controlerende functie van de medewerkers wordt veelal uitgevoerd vanaf een vaste plek en een enkele keer op de locatie waar de interne klant zich bevindt.

Tijdens de interviews blijkt dat, overeenkomstig met het MTO, de vrijheid om plaats- en tijdonafhankelijk te werken in dit team groot is. Het daadwerkelijk gebruik ligt echter lager, slechts één van de respondenten maakt hier veel gebruik van. Gemiddeld wordt er volgens de respondenten in het team één dag per week thuis gewerkt en zijn de faciliteiten hiervoor prima. De voornaamste reden om thuis te werken is om zonder afleiding te kunnen werken zoals omschreven door respondent 2 *“Soms is het voor de afwisseling en soms is het ook fijn om even de rust te hebben en je echt even te focussen”*. Naast thuiswerken werkt men ook in andere panden van de gemeente maar alleen als men hier een afspraak heeft. Van het tijdonafhankelijk werken wordt meer gebruikt gemaakt, niet zozeer in de vorm van wisselende begin- en eindtijden maar wel van de mogelijkheid om 's avonds en in de weekenden te werken. Respondent 2 zegt hierover *“Ik ben toch wel vaak in het weekend ook nog bezig of in de avonden nog even inloggen ja”*. Het compenseren van deze uren gebeurt volgens de respondenten ‘op gevoel’ en wordt zowel door de leidinggevende als door de medewerker niet strikt bijgehouden.

De sfeer in het team wordt door alle respondenten op een positieve manier omschreven, respondent 2 zegt hierover *“Zoals ik al aangaf we zijn best wel een hecht team en laten elkaar vrij maar we kunnen ook op elkaar rekenen”* en dit beeld komt overeen met de andere respondenten. De goede sfeer in het team wordt niet zozeer bereikt door informele activiteiten en volgens respondent 1 is dit ook niet nodig *“Je had het over teambuilding en dingen met elkaar doen maar als de fundatie goed is heb je dat bijna niet nodig”*. De meeste respondenten zijn van mening dat deze goede sfeer niet door het plaats onafhankelijk werken wordt beïnvloed en zeker niet door het tijdonafhankelijk werken.

Hoe wordt deze goede sfeer dan veroorzaakt, ondanks dat het een team is waarin wekelijks op andere locaties dan het vaste kantoor wordt gewerkt? Een van de voornaamste factoren die genoemd wordt, is het feit dat dit team voor een groot deel al jaren dezelfde samenstelling heeft. Respondent 3 zegt hierover *“Ik denk dat dat ook ligt aan het feit dat sommige mensen al heel lang hier werken en elkaar ook uit het verleden al heel goed kennen. Ik denk dat dat dan op de een of andere manier wel blijft zeg maar”*. Opvallend is wel dat alle respondenten aangeven dat de periode van offline contact vóór het plaats- en tijdonafhankelijke werken niet van invloed is maar dat het feit dat het team al jaren grotendeels dezelfde samenstelling heeft wel als factor wordt genoemd die bijdraagt aan een hoge cohesie. Mogelijk is dit omdat de respondenten aangeven dat nieuwe teamleden snel opgenomen worden, waardoor op die

manier bekeken, de periode van offline contact geen rol speelt. Een andere bijdrage aan de sociale cohesie wordt geleverd door de leidinggevende, zowel door actief te sturen op het bij elkaar houden van het team als indirect. Indirect wordt dit gedaan door de medewerkers veel vrijheid te geven, wat leidt tot een tevreden medewerker die goed op zijn of haar plek zit en hiermee een 'leukere' collega kan zijn. Respondent 1 omschrijft dit als volgt *“Dat dat je een tevreden collega en een tevreden mens maakt, tevreden medewerker maakt. Dus dat dat zich indirect vertaalt naar je gedrag”*. Tenslotte is de intensiteit van het plaats- en tijdonafhankelijk werken dusdanig laag, dat de medewerkers hierdoor geen effect merken op de sociale cohesie. Hier wordt door respondent 1 over gezegd *“Je moet niet helemaal verdwijnen [...] ik denk dat de max echt op 2 dagen afwezig zit, voor de balans”* en respondent 3 *“Ik denk dat je toch wel minimaal 3 dagen gewoon met elkaar hier zou moeten zijn [...] anders wordt de drempel steeds groter”*. Deze quotes tonen aan dat er wat betreft de medewerkers wel een maximum zit aan het aantal dagen dat er plaats onafhankelijk gewerkt kan worden om de sociale cohesie te behouden.

## **Team 2**

Team 2 is een stafteam, waarbij de medewerkers een adviserende rol vervullen. Door deze rol is het voor de medewerkers noodzakelijk dat zij op veel verschillende plaatsen en tijden aanwezig zijn onder andere vanwege de grote hoeveelheid externe contacten. Daarnaast is een aantal medewerkers uit dit team ook politiek betrokken vanwege de functie die zij uitvoeren.

In dit team komen de resultaten van de MTO overeen met de werkelijkheid. In het team is veel ruimte om zowel plaats- en tijdonafhankelijk te werken en hier wordt volop gebruik van gemaakt. Eén van de redenen waarom dit team hier zoveel gebruik van maakt is vanwege de functie-inhoud waarvoor het praktisch is om in verschillende panden te werken. Het thuiswerken wordt minder gebruikt vanwege de vele afspraken die de respondenten hebben. Als er wordt thuisgewerkt is dit voor lees- en schrijfwerk en dan worden de faciliteiten voor het thuiswerken als prima ervaren. Respondent 4 omschrijft dit als volgt *“Thuis werken vind ik niet eens zo ideaal tenzij we echt iets moeten schrijven maar dat komt eigenlijk niet veel voor in onze situatie”*. Het werken op verschillende tijden gebeurt, onder andere vanwege de functie-inhoud, ook regelmatig. Respondent 6 zegt hierover *“Ik doe 's avonds en in het weekend ook vaak wat”*. Alle respondenten zien zowel bij het plaats- als bij het tijdonafhankelijk werken geen verband met sociale cohesie.

De cohesie in dit team is hoog en tijdens de interviews kwam dit heel duidelijk naar voren. De sfeer in het team wordt omschreven als *“een hele goede sfeer, open”* en respondent 4 en 6 noemen het zelfs *“Een van de leukste teams om in te werken”*. Voor de respondenten was het soms lastig om expliciet te benoemen hoe deze sfeer wordt veroorzaakt omdat het als “normaal” wordt gezien maar er is toch een aantal factoren die aan de sfeer bijdragen. Allereerst is plaats- en tijdonafhankelijk werken nodig voor de functies die de respondenten uitvoeren, hierdoor is het in het team heel normaal dat men elkaar weinig ziet. Vervolgens speelt de teamleider een belangrijke rol volgens de respondenten. De teamleider neemt

initiatief voor zowel formele als informele activiteiten, laat de medewerkers vrij maar houdt ze toch betrokken en neemt een zorgende rol aan. Deze zorgende rol wordt door respondent 4 als volgt omschreven “[...] terwijl hij juist naar het team toe heel sterk die zorgende rol heeft. Gaat het goed met iedereen en is iedereen blij?”. Daarnaast speelt ook in dit team weer dat de leidinggevende ervoor zorgt dat iedereen goed op zijn plek zit, wat zich vertaalt in een goede algemene sfeer. De unieke functie die de medewerkers hebben speelt ook een rol in de cohesie en wordt door respondent 6 omschreven als “Je merkt wel dat het onderdeel uitmaken van het team dat is een soort plusfactor voor de mensen die erin zitten en voor mij ook. Er zit een zekere trots in”. Deze unieke functie uit zich doordat dit team los staat van andere teams uit het cluster en alle teamleden zien het werk als meer dan ‘alleen werk’. Tot slot draagt volgens de respondenten de kleinschaligheid van het team bij aan de sociale cohesie. In het kwantitatieve aspect van dit onderzoek is hier geen verband voor gevonden maar de respondenten geven aan dat dit wel bijdraagt aan de sociale cohesie. Respondent 6 “[...] dan hoor je ook wel geluiden van ja we moeten niet groter worden dus er wel een soort, denk ik, maximaal aantal wat je dan kan hebben om het zo te behouden.”

### **Team 3**

Dit team is een beleidsteam dat erg nauw samenwerkt met het team dat dit beleid moet uitvoeren. Het beleidsteam werkt hierbij veel samen met het uitvoerende team maar ook met externe partijen die bij het werkveld betrokken zijn. Met andere teams van de gemeente heeft dit team vrij weinig te maken, ze kunnen zelfstandig werken.

Volgens het MTO heeft team 3 een stuk meer vrijheid dan gemiddeld om te bepalen waar en wanneer ze werken maar tijdens de interviews kwam een ander beeld naar voren. De medewerkers geven aan dat de vrijheid die ze hebben beperkt voelt. Respondent 8 beschrijft dit als volgt “Het is niet helemaal uitgesproken misschien maar dat wel verwacht wordt dat je in principe hier bent. Het is niet zomaar van nou weet je wat ik word wakker en ga thuis werken”. Dit beperkte gevoel van vrijheid heeft wellicht als gevolg dat de intensiteit voor zowel het plaats- als het tijdonafhankelijk werken erg laag is. De respondenten maken hier nauwelijks gebruik van, enkel als dit noodzakelijk is voor een privé situatie of zakelijke afspraak. Een andere oorzaak voor de lage intensiteit kan routine zijn dat door respondent 8 wordt toegelicht “Jaren geleden kon je kiezen begin je om half 8 of 8 uur, dat was zeg maar de keuze en dat is een beetje aangehouden nog eigenlijk”.

De sfeer wordt door respondent 9 omschreven als “Een uitzonderlijk hecht team” en door respondent 7 als “[...] een goede onderlinge sfeer”. Zowel over de sociale band als de zakelijke band tussen de teamleden zijn de respondenten erg positief en iedereen voelt zich onderdeel van het team. Deze goede band wordt door het flexibele werken niet beïnvloed. Diverse factoren dragen bij aan deze goede band waaronder de lage intensiteit. De medewerkers maken weinig gebruik van het flexibele werken waardoor de mate van contact momenten in het team nagenoeg gelijk blijft. Daarnaast bestaat het team voor een groot deel al jaren uit dezelfde samenstelling en weegt de enkele keer dat men wel flexibel werkt, niet op tegen de reeds opgebouwde band. Respondent 7 omschrijft dit als volgt “Ik denk dat het inderdaad wel

*meespeelt dat iedereen elkaar al heel lang kent*". Tot slot speelt ook hier weer de unieke functie een rol en draagt dit bij aan een sterk teamgevoel. Dit wordt door respondent 8 als volgt omschreven *"Misschien ook het werk wat we doen waar je allemaal voor gekozen hebt, dat het iets meer is dan gewoon maar je werk"*. Opvallend is dat de leidinggevende, in tegenstelling tot de andere twee teams in deze zelfde categorie, geen rol speelt. De respondenten geven aan dat ze geen actieve bijdrage levert aan het bij elkaar houden van het team. Een mogelijke oorzaak hiervoor is dat het ook niet erg noodzakelijk is in een team waarbij het flexibele werken dusdanig weinig wordt toegepast en de sfeer als positief wordt ervaren.

### **Conclusie**

Ondanks dat team 1, 2 en 3 volgens de uitkomsten van het MTO vergelijkbare teams zijn als het gaat om plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie, bleek dit in de praktijk niet het geval. De teams hadden een hoge score op vrijheid om flexibel te werken maar slechts één van de drie teams maakt regelmatig gebruik van het plaats- en het tijdonafhankelijke werken. De sfeer in alle teams bleek net zo goed te zijn als vooraf werd verwacht en veelal werd het team beschreven als een echte familie. Zoals verwacht vonden alle respondenten dat de sociale cohesie niet werd beïnvloed door het plaats- en tijdonafhankelijke werken. Een bijdrage van de leidinggevende, al jaren dezelfde samenstelling van het team, een klein team en een unieke functie zijn allemaal factoren die bijdragen aan de sterke cohesie van deze teams waardoor het flexibele werken niet van invloed is op de sociale cohesie.

#### 4.2.2 Teams lage cohesie, veel vrijheid

Er zijn drie teams geselecteerd die op basis van de uitkomsten van het MTO een hoge mate van vrijheid hebben om plaats- en tijdonafhankelijk te werken en een lagere cohesie dan gemiddeld. De teams zijn onderzocht om te achterhalen of deze lage cohesie beïnvloed wordt door het plaats- en tijdonafhankelijke werken en zo ja, wat er volgens de respondenten anders zou moeten om dit te verbeteren.

#### **Team 4**

Team 4 voert administratief werk uit voor andere afdelingen van de gemeente, dit zijn hun interne klanten. Door de inhoud van de functie hebben zij enkel te maken met medewerkers binnen de gemeente en is er weinig tot geen sprake van externe contracten.

Dit team heeft in het MTO ingevuld dat er een hoge mate van vrijheid is om zelf te bepalen waar en wanneer ze werken maar tijdens de interviews werd een ander beeld geschetst. De leidinggevende geeft de medewerkers de vrijheid om flexibel te werken maar wel met bepaalde beperkingen. Het is toegestaan om thuis te werken of op wisselende tijden maar dit gebeurt wel altijd in overleg met de leidinggevende of de accounthouder die functioneel leidinggevende is. Respondent 11 beschrijft deze vrijheid met beperkingen als volgt *"Op zich staat mijn leidinggevende gelukkig daar open voor dus we mogen plaats onafhankelijk werken maar we moeten het wel altijd melden. Het is niet zo dat we gewoon zomaar kunnen bepalen ik blijf vandaag thuis, het moet wel in overleg met de leidinggevende"*. Daarnaast is er binnen het team ook sprake van wantrouwen volgens een van de respondenten wanneer er veel



vrijheden genomen worden op het gebied van tijd. Respondent 10 zegt hierover *“Maar met name zeg maar laatkomers, als je dan inderdaad om 4 uur weg gaat of een uurtje eerder om 3 uur dan is het hé heb je een vrije middag ofzo?”*. Dit gedrag van de medewerkers onderling wordt mogelijk versterkt doordat de teamleider eveneens controle wil houden over de medewerkers doordat ze eerst zijn goedkeuring moeten aanvragen.

Bij de respondenten in dit team is een duidelijke tweedeling te zien hoe de respondenten het plaats- en tijdonafhankelijk werken ervaren waardoor het lastig is om gemiddelden van het team te omschrijven. Eén respondent maakt op wekelijkse basis gebruik van zowel het plaats- als het tijdonafhankelijk werken terwijl de andere twee respondenten dit niet tot nauwelijks doen. Waar de respondenten verschillen in het gebruik van het flexibele werken, komen ze wel overeen in hun mening over de sfeer in het team. Alle respondenten omschrijven de sfeer als goed, respondent 12 zegt hierover *“In mijn ogen is het goed, ondanks dat de reorganisatie speelt, blijft die nog steeds goed en daar zijn we zelf ook bij. We moeten zorgen dat die sfeer ook zo blijft”*. Deze uitkomst is opvallend aangezien dit team op basis van het MTO is geselecteerd als een team met een lagere cohesie dan gemiddeld maar in de interviews komt dit niet naar voren. Een verband tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie is er volgens de respondenten niet, de intensiteit is hiervoor te laag en het feit dat een groot deel van het team al lang samen werkt draagt hier ook aan bij. Respondent 10 omschrijft dit als volgt *“Die ene dag per week maakt niet uit, daar is goed mee te leven [...] Het heeft nu nog geen effect maar het risico zit er naar mijn idee wel in”*.

Factoren die bijdragen aan de relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie zijn in dit team vooral de intensiteit, die op dit moment te laag is om van invloed te zijn, en de teamleider. Volgens de respondenten kan de teamleider een betere bijdrage leveren aan de sfeer in dit team dan op dit moment gebeurt. Alle respondenten benadrukken hierbij dat het gaat om de menselijke kant die meer zichtbaar moet worden. Respondent 10 zegt hierover *“Gewoon interesse tonen in je mensen, meer de menselijke kant naar voren laten komen”* en respondent 12 *“Al was het maar voor een praatje pot, even sociaal”*.

### **Team 5**

Binnen team 5 worden veel verschillende functies uitgevoerd waardoor hier geen label aan gekoppeld kan worden. Wel hebben de medewerkers van alle functies veel externe contacten omdat het een team is dat veel te maken heeft met politiek gevoelige informatie. Een groot deel van de medewerkers in dit team heeft een adviserende rol.

Binnen dit team is de vrijheid om plaats- en tijdonafhankelijk te werken hoog en hier wordt door vrijwel alle respondenten ook veelvuldig gebruik van gemaakt. Het werken op andere locaties van de gemeente wordt enkel gedaan wanneer dit noodzakelijk is maar van het thuiswerken maakt men een stuk meer gebruik. Twee van de respondenten werken op wekelijkse basis twee dagen per week thuis wat een stuk meer is dan de meeste respondenten uit dit onderzoek. Vanzelfsprekend met een dermate hoge intensiteit worden de medewerkers door de leidinggevende hier volledig vrij in gelaten. Respondent 13 zegt hierover *“Heel flexibel,*

*we mogen in principe zelf bepalen hoe laat we starten en wanneer weggaan, ook gewoon op basis van vertrouwen natuurlijk”.*

Ondanks dat de respondenten allen dezelfde leidinggevende hebben, bleek in de interviews dat er binnen het formele team sprake is van zogenoemde sub teams. De respondenten zien hun sub team als eigen team met hun directe collega's en het formele team is slechts een formaliteit. Respondent 15 zegt hierover *“Wij functioneren niet als geheel”* en respondent 14 *“Voel jij je onderdeel van het team? [...] nee gewoon niet, wel van het sub team”*. Doordat de medewerkers het formele team niet als eigen team zien, kan dit een verklaring zijn voor de lage score op sociale cohesie in het MTO. De sfeer in de sub teams is in de meeste gevallen goed zoals respondent 13 omschrijft *“Degene die ik wel standaard zie, die zitten ook bij mij op de vlek dan, dat is dan altijd gewoon heel gezellig ook dus gewoon een positieve sfeer”*. Ondanks de goede sfeer zien de meeste respondenten toch een verband tussen het plaats onafhankelijk werken en de cohesie in het team. De periode van offline contact is niet van toepassing doordat de meeste sub teams pas kort bestaan maar door de hoge intensiteit en het gebrek aan werkinhoudelijke overeenkomsten ontbreekt het groepsgevoel.

De sub teams zijn volgens de respondenten bij elkaar gezet omdat ze als kleine teams met verschillende inhoudelijke werkzaamheden ergens geplaatst moeten worden. Inhoudelijk wordt er niet tot weinig samen gewerkt wat zorgt voor een gebrek aan cohesie in het formele team. Buiten het organiseren van een teamoverleg levert de leidinggevende weinig actieve bijdrage aan de sfeer van het formele team. Respondent 14 vindt dit wel prima *“[...] ja ik heb ook geen zin om er energie in te stoppen, niet omdat ik ze niet aardig vind maar waarom... Als die leidinggevende het dus ook niet doet dat vind ik ook prima want om ons nou verplicht bij elkaar te stoppen...”* maar respondent 13 zou dit liever anders zien *“Soms zou ik het wel fijn vinden dat we wat meer als een geheel gaan voelen maar tegelijkertijd zie ik dat dus vanwege alle verschillende functies en dergelijke dat niet per se gebeuren”*. Door diverse informele activiteiten te initiëren zou de leidinggevende volgens de respondenten bij kunnen dragen aan het groepsgevoel, ondanks dat de teams inhoudelijk los van elkaar staan.

## **Team 6**

Team 6 is een team dat eveneens een adviserende functie vervult. Dit team heeft interne klanten maar, in tegenstelling tot bij andere teams, wisselen de interne klanten steeds. Het is een team waar de medewerkers weinig samenwerken met het eigen team onderling, maar meer met de teams die zij adviseren.

Team 6 zou volgens de resultaten van het MTO veel vrijheid hebben om zelf te bepalen waar en wanneer ze werken en daarnaast een lagere cohesie hebben dan gemiddeld. Op basis van de interviews blijken beide van deze verwachtingen te kloppen. In het team is de vrijheid om plaats- en tijdonafhankelijk te werken heel hoog en dit wordt door alle respondenten ook veelvuldig gebruikt. Net als bij team 2 is in dit team een hoge mate van plaats onafhankelijk werken noodzakelijk voor het uitvoeren van de functie. Respondent 18 licht dit als volgt toe *“Ik werk best wel veel thuis en soms naar [namen locaties van gemeente] en op alle plekken kom*

*ik eigenlijk wel regelmatig*". De vereiste flexibiliteit voor de functie en de mogelijkheid om thuis te werken maken dat de medewerkers weinig aanwezig zijn op de 'vaste vlek' van het eigen team. De respondenten zijn variërend van 1 tot 2 dagdelen per week tot 3 dagen aanwezig op de vaste locatie.

Alle respondenten zijn van mening dat er een verband is tussen het plaats- en tijdonafhankelijk werken en de sociale cohesie in het team. De sfeer in het team wordt echter wel als goed omschreven door de respondenten waarvoor woorden als *"goed, prima, vriendelijk en aardig"* worden gebruikt. De zakelijke sfeer leidt niet onder het flexibele werken, enkel de sociale sfeer volgens respondent 18 *"Eigenlijk alleen het sociale aspect. Het zakelijke aspect daarvoor zorgen we juist nu wel dat dat allemaal wel bij elkaar gelijkloopt"*. Dat de respondenten wel een verband zien tussen het flexibele werken en sociale cohesie richt zich mogelijk niet zozeer op de sfeer maar meer op het ontbrekende teamgevoel dat men ervaart. Respondent 17 omschrijft dit *"Dat hoor je mensen ook letterlijk zeggen ik voel me geen onderdeel van het team"*.

Aan de respondenten is gevraagd wat kan bijdragen aan een betere sfeer in het team, ondanks de (voor de functie noodzakelijke) hoge mate van het flexibele werken. De respondenten geven hier wisselende antwoorden op maar bij alle respondenten komt de rol van de leidinggevende wel duidelijk naar voren. De leidinggevende stelt zich ten opzichte van het team faciliterend op maar toont weinig tot geen eigen initiatief aldus respondent 18 *"Laat ik het zo zeggen hij stelt zich altijd super faciliterend op. Als hij merkt dat we als team meer bij elkaar willen zijn dan gaat hij dat meer faciliteren maar als hij merkt dat de behoefte er eigenlijk niet is om daarin te investeren dan zal hij er ook niet zoveel aan doen"* en ook respondent 16 benadrukt dat hij het initiatief bij de medewerkers zelf legt *"Hij is heel anti regels opleggen en anti mensen verplichten dit en dat te doen maar soms is het nodig"*. Een leidinggevende die zich meer directief opstelt en onder andere zorgt voor een duidelijk doel van het team, kan bijdragen aan de sociale cohesie. Daarnaast wordt nog een verlaging van de intensiteit van het plaats onafhankelijk werken en een verhoogde zichtbaarheid door meer (informele) overlegmomenten genoemd om de sociale cohesie te verhogen.

### **Conclusie**

Bij de teams met een hoge vrijheid om flexibel te werken en een lage cohesie, is een duidelijke tweedeling te zien. Team 4 heeft wel de vrijheid maar maakt in de praktijk weinig gebruik van plaats- en tijdonafhankelijk werken en ziet daardoor ook geen verband tussen het flexibele werken en sociale cohesie. Teams 5 en 6 daarentegen maken veel gebruik van het plaats- en tijdonafhankelijke werken en zijn van mening dat de sociale cohesie daar wel door wordt beïnvloed. Ondanks de invloed die het plaats- en tijdonafhankelijke werken heeft op de sociale cohesie, is de sfeer in alle teams wel goed. Op basis van het MTO zijn de teams geselecteerd als teams met een lagere sociale cohesie dan gemiddeld maar in de praktijk waren de respondenten erg positief over de teamsfeer.

### 4.2.3 Conclusie

Tabel 4.6 vat in het kort de belangrijkste resultaten samen van het kwalitatieve deel van dit onderzoek. Te zien is dat ondanks dat team 1, 2 en 3 op basis van dezelfde criteria geselecteerd zijn, ze toch verschillende uitkomsten hebben in de mate van gebruik van het plaats- en tijdonafhankelijke werken. De oorzaken hiervoor zijn verschillend, bij het ene team is het noodzakelijk voor de functie om flexibel te werken en voor het andere team hangt het volledig af van de eigen voorkeur. De teams geven wel alle drie aan dat zij geen verband ervaren tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie. Deze uitkomst was te verwachten op basis van de selectiecriteria te weten een hoge mate van vrijheid om flexibel te werken en toch een hoge sociale cohesie. De intensiteit is bij team 4, 5 en 6 ook weer wisselend en dit wordt bij één team veroorzaakt door de beperkte vrijheid. Verrassend is wel dat alle teams de sfeer als goed omschrijven, terwijl op basis van de selectiecriteria de teams geselecteerd zijn met een lagere cohesie hebben dan gemiddeld. Twee van de drie teams geven aan dat er wel een verband is tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie maar dit effect is volgens de respondenten niet dusdanig groot dat het zorgt voor een lage cohesie.

	Intensiteit plaats onafhankelijk werken	Intensiteit tijdonafhankelijk werken	Sociale cohesie in het team	Verband flexwerken en sociale cohesie		Factoren van invloed op de aanwezigheid / afwezigheid van het verband
				Plaats	Tijd	
Team 1	Laag	Hoog	Heel goed	Niet	Niet	- Jaren zelfde samenstelling team - Leidinggevende - Intensiteit
Team 2	Hoog	Hoog	Heel goed	Niet	Niet	- Unieke functie - Leidinggevende - Omvang team
Team 3	Laag	Laag	Heel goed	Niet	Niet	- Unieke functie - Jaren zelfde samenstelling team - Intensiteit
Team 4	Laag	Laag	Goed	Niet	Niet	- Intensiteit - Leidinggevende
Team 5	Hoog	Hoog	Gemiddeld	Wel	Niet	- Intensiteit - Erg wisselend
Team 6	Hoog	Hoog	Goed	Wel	Niet	- Intensiteit - Leidinggevende

Tabel 4.6 Samenvatting resultaten van kwalitatief onderzoek

## Hoofdstuk 5. Conclusie en aanbevelingen

Dit afsluitende hoofdstuk bevat de conclusies van dit onderzoek waarbij een antwoord wordt gegeven op de hoofd- en deelvragen. Daarnaast volgt er een reflectie op zowel de theorie als de literatuur en wordt dit hoofdstuk afgesloten met aanbevelingen voor de organisatie en voor vervolgonderzoek.

### 5.1 Beantwoording hoofd- en deelvragen

In dit onderzoek is getracht om de volgende hoofdvraag te beantwoorden: *“In hoeverre beïnvloedt plaats- en tijdonafhankelijk werken de sociale cohesie binnen verschillende teams van de gemeente Rotterdam en hoe kan dit verklaard worden?”*. Het beantwoorden van deze hoofdvraag is gedaan aan de hand van een aantal deelvragen die hierna besproken zullen worden.

#### 5.1.1 Deelvraag 1

Deelvraag 1 luidt: *“In welke mate werken medewerkers van de gemeente Rotterdam volgens de principes van het plaats- en tijdonafhankelijk werken”*. Deze vraag is gesteld omdat het sinds de invoering van ‘het nieuwe werken 010’ voor (vrijwel) alle medewerkers mogelijk zou moeten zijn om flexibel te werken. Flexibel werken houdt in dit geval plaats- en tijd onafhankelijk werken in. Ondanks de invoering van ‘het nieuwe werken 010’ blijkt uit het jaarlijkse MTO dat deze vrijheid er niet altijd is. Er zijn in dit onderzoek enkel teams onderzocht die op basis van het MTO een hoge score hebben op de vragen “Ik kan zelf beslissen waar ik werk” en “Ik kan zelf beslissen wanneer ik werk”. Ondanks deze selectie bleek er toch een tweetal teams te zijn waar het flexibele werken door de leidinggevende niet volledig omarmd wordt. In deze teams moet er toestemming gevraagd worden om op een andere locatie of tijd te werken en werkt men niet ‘zomaar’ thuis maar enkel met een geldige reden. Concluderend wisselt de vrijheid om plaats- en tijdonafhankelijk te werken per team en hangt het af van de opvatting van de leidinggevende en het soort werk dat een team uitvoert. Teams die voor hun functie veel contact hebben met externe klanten of werken met de politiek, maken meer gebruik van het plaats onafhankelijk werken.

De twee teams waarin de vrijheid met betrekking tot het flexibele werken beperkt is, zijn ook de teams waarbij de respondenten aangeven dat de intensiteit van het flexibele werken laag is. Naast het feit dat de leidinggevende de vrijheid van de medewerkers enigszins beperkt, hebben de medewerkers in deze teams zelf ook minder behoefte aan het flexibele werken. De vraag is of dit zo is omdat de medewerkers er zelf weinig gebruik van willen maken of dat ze zich aanpassen aan de leidinggevende. De respondenten uit een van de teams geven aan dat ze erg gewend zijn aan vaste roostertijden waar vroeger mee gewerkt werd en dat dit eigenlijk nog steeds gebruikt wordt vanwege de regelmaat die dat met zich meebrengt. Een combinatie van het patroon waar ze aan gewend zijn en een leidinggevende die het flexibele werken niet stimuleert maakt dat de intensiteit in dit team laag is. Bij het andere team waarbij de leidinggevende geen volledige vrijheid toekent aan de medewerkers geven de respondenten

ook aan dat zij werk en privé graag gescheiden houden. De combinatie van deze factoren maakt dat dat team weinig gebruik maakt van het plaats- en tijdsafhankelijk werken.

Voor twee andere teams is het noodzakelijk voor het soort werk wat zij uitvoeren om op verschillende locaties en soms ook op verschillende tijden te werken. Deze medewerkers in deze teams worden vanzelfsprekend volledig vrijgelaten door de leidinggevende om hun werkdagen en tijden zelf in te delen omdat ze op deze manier het beste hun functie kunnen uitvoeren. De overige teams maken veel gebruik van het flexibele werken terwijl dit niet van belang is voor de functie. De medewerkers in deze teams werken op andere locaties van de gemeente enkel wanneer dit nodig is. Het plaats onafhankelijk werken bestaat dan veelal uit thuiswerken. De respondenten doen dit om zonder afleiding door te kunnen werken en daarnaast speelt reistijd soms ook een rol. Dat de respondenten aangeven graag thuis te werken omdat ze hier geen afleiding hebben is overeenkomstig met eerder onderzoek dat stelt dat wanneer medewerkers thuis niet gestoord worden, de productiviteit hoger is (Gajendran & Harrison, 2007) (Peters & Dulk, 2003).

#### 5.1.2 Deelvraag 2

De tweede deelvraag luidt: *“Hoe hoog is de sociale cohesie binnen verschillende teams van de gemeente Rotterdam en waar wordt dit door veroorzaakt?”* Er is in dit onderzoek gekozen om zowel teams te onderzoeken met, op basis van het MTO, een hoge en lage sociale cohesie. Opvallend is dat in alle gesprekken de respondenten de sfeer in het team als positief omschrijven. Ondanks dat alle teams de sfeer als positief omschrijven, is er wel een verschil waarneembaar in de twee verschillende groepen. De teams met, volgens het MTO, een hoge sociale cohesie omschreven de sfeer als heel goed en de teams met, volgens het MTO, een lage sociale cohesie omschreven de sfeer als goed.

De sociale cohesie is zowel gemeten aan de hand van de sfeer in het team als de mate van vertrouwen en vriendschappen binnen het team. Zoals aangegeven wordt de sfeer in alle teams, op één respondent na, op een positieve manier omschreven. Van het risico op isolatie bij plaats- en tijdsafhankelijk werken, waar door Rajulton et al. (2007) over gesproken wordt, is in geen van de teams sprake (Rajulton, Ravanera, & Beaujot, 2007). Waar wordt de (hoge) sociale cohesie door veroorzaakt en wat draagt hier positief aan bij? Allereerst gaven veel respondenten aan dat sociale cohesie en de band met collega's afhangt van een persoonlijke klik. De persoonlijke klik is aldus de respondenten stukken belangrijker dan zichtbaarheid en deze klik kan bijvoorbeeld ontstaan op basis van persoonlijkheid of leeftijdsfase. Daarnaast hebben medewerkers die inhoudelijk voor hun functie moeten samenwerken, vaak ook een betere klik.

De meningen over de gewenste hoeveelheid informele contactmomenten is wisselend per respondent. Een aantal respondenten geeft aan dat informele contactmomenten zoals een borrel of etentje na een overleg of het gezamenlijke bezoeken van evenementen in de stad bijdragen aan de sociale cohesie in het team omdat je een band ontwikkelt buiten het werk. Er

zijn echter ook respondenten die aangeven dat dergelijke informele activiteiten niet nodig zijn omdat de band al goed genoeg is op basis van de contactmomenten op het werk.

### 5.1.3 Deelvraag 3

Deelvraag 3 heeft betrekking op de vraag: *“In hoeverre is er een relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie op basis van het MTO van de gemeente Rotterdam”*. Deze vraag is beantwoord aan de hand van een statistische analyse die is uitgevoerd, de resultaten van deze analyse zijn in hoofdstuk 4 terug te vinden. Er zijn diverse stellingen gebruikt om zowel het plaats- en tijdonafhankelijk werken als de sociale cohesie te meten. Om te meten of deze stellingen bij elkaar gevoegd konden worden, zijn er een correlatie-, factor- en een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd.

De regressieanalyse toont aan dat er een significant positief verband is van  $\beta=.238$  tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie. Deze uitkomst gaat in tegen de verwachtingen die gesteld zijn op basis van de literatuur omdat daar veelal wordt geschetst dat plaats- en tijdonafhankelijk werken leidt tot een daling van de sociale cohesie. Daarnaast blijkt uit de uitgevoerde regressieanalyse dat 9.4% van de variantie in sociale cohesie verklaard wordt door de controle variabele te weten omvang team, leeftijd, geslacht en salarisschaal. Wanneer hier, naast de controle variabele, ook de onafhankelijke variabele plaats- en tijdonafhankelijk werken aan toe wordt gevoegd, stijgt de verklaarde variantie naar 12.4%. Dit verschil houdt in dat plaats- en tijdonafhankelijk werken zorgt voor een stijging van 3% in de voorspelbaarheid van sociale cohesie in een statistisch significante manier. Er is dus een relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie maar de verklaarde variantie van het model is niet heel groot. Er zijn daarom waarschijnlijk ook nog andere, niet statistisch onderzochte, factoren die van invloed zijn op sociale cohesie. De volgende deelvraag, deelvraag 4, gaat in op deze mogelijke verklaringen.

### 5.1.4 Deelvraag 4

Deelvraag 4 richt zich op de verklaringen voor de relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en flexwerken en luidt als volgt: *“Hoe kan de relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie binnen de gemeente Rotterdam verklaard worden”*. Er zijn in dit onderzoek op voorhand drie factoren vastgesteld die volgens de literatuur van invloed zouden kunnen zijn. De eerste hiervan is de intensiteit van het flexwerken, opgesteld op basis van een onderzoek van Gajendran (2007). Uit zijn onderzoek blijkt dat de intensiteit waarmee plaats onafhankelijk werken gebruikt wordt, van invloed is op het effect wat het heeft op sociale cohesie. Het onderzoek van Gajendran (2007) toont aan dat pas als er sprake is van meer dan tweeënhalve dag afwezigheid dit invloed heeft op de sociale cohesie. Uit dit onderzoek bij de gemeente blijkt ook dat de intensiteit een belangrijke factor is bij de respondenten. Doordat er in de meeste teams sprake is van een lage intensiteit, zien de respondenten geen effect op de sociale cohesie. De respondenten noemen *“meer dan de helft van de tijd aanwezig zijn”* als minimale aanwezigheid om een goede band te onderhouden wat overeenkomt met de uitkomsten van Gajendran (2007).

Een tweede factor waarvan op voorhand verwacht werd dat die van invloed zou zijn, is de leidinggevende. Vanwege de invoering van het flexibele werken moeten leidinggevende volgens Potter (2003) creatief omgaan met communicatiemiddelen om een teamgevoel te kunnen behouden. Uit de interviews bleek de invloed van het gedrag van de leidinggevende op zowel een directe als een indirecte manier. De meeste respondenten gaven aan dat ze het prettig vinden als de leidinggevende een actieve bijdrage levert aan de sociale cohesie in het team door het organiseren van communicatiemomenten en daarnaast informele activiteiten. Wanneer de leidinggevende hier tijd voor vrijmaakt kan dit tot gevolg hebben dat een team, ondanks het flexibele werken, beter verbonden blijft. Daarnaast bleek uit de interviews dat er een indirect effect is dat betrekking heeft op de leidinggevende en sociale cohesie. De teams met een hoge sociale cohesie waren erg positief over hun leidinggevende en gaven aan dat de leidinggevende iemand is die de medewerkers volledig vrijlaat en alle ruimte geeft om te doen waarvan ze zelf vinden dat het belangrijk is. Doordat de leidinggevende de medewerkers op deze manier een dermate prettige werkomgeving geeft, zorgt dit ervoor dat de medewerkers zich prettig voelen op hun werkplek. Deze prettige werkomgeving zorgt ervoor dat medewerkers ook een 'leukere' collega kunnen zijn voor de collega's uit het team. Deze bevindingen komen overeen met de uitkomsten van onderzoek van Kelliher & Anderson (2008) die hebben ondervonden dat door de extra vrijheid die medewerkers krijgen om hun werk in te richten, de tevredenheid stijgt (Kelliher & Anderson, 2008).

De derde en laatste factor waarvan verwacht werd dat die van invloed zou zijn, is de periode van offline contact dat men had voor de invoering van het flexibele werken (Driskell & Lyon, 2002). In de interviews kwamen er wisselende uitkomsten naar voren over de invloed van deze factor. Allereerst was deze factor bij een aantal teams niet van toepassing omdat deze teams pas bij de reorganisatie gevormd zijn tot een team waardoor er direct vanaf het begin al gebruik werd gemaakt van het flexibele werken. Bij een tweetal andere teams gaven de respondenten aan dat deze periode van offline contact wel van invloed is. De band die de medewerker de afgelopen jaren hebben opgebouwd is daar dusdanig sterk dat het flexibele werken er (nog) geen invloed op heeft. Een van de respondenten benadrukte wel dat het effect nu niet zichtbaar is omdat er sprake is van een band van tien jaar, tegenover een jaar of drie flexibel werken maar dat dit effect over een aantal jaar wellicht wel merkbaar kan zijn.

Alle factoren die op basis van de literatuur verwacht werden, blijken dus in bepaalde mate van invloed te zijn op de relatie tussen het plaats- en tijdonafhankelijke werken en sociale cohesie. Naast de op voorhand verwachte factoren, werden door de respondenten ook een aantal andere factoren genoemd die bijdragen aan de relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie en het behouden van de sociale cohesie. De unieke functie die de medewerkers uitvoeren draagt in een aantal gevallen bij aan de sociale cohesie van een team. De functie kan uniek zijn door de positie van het team maar ook door de inhoud van de functie die voor de medewerkers meer betekent dan alleen werk. Daarnaast speelt de eerder besproken persoonlijke klik volgens alle respondenten een hele belangrijke rol. Met sommige collega's heeft men een klik ondanks dat ze elkaar slechts één dag per week zien. Met andere collega's die ze meerdere keren in een week zien kan de band echter minder goed zijn omdat



de persoonlijke klik ontbreekt. Een van de respondenten omschreef dit als volgt *“Zichtbaarheid leidt niet automatisch tot sociale cohesie”* en dit is een mening die veel respondenten delen. Tot slot speelt volgens de respondenten de omvang van het team nog een rol bij een van de teams. Dat de teams relatief klein zijn heeft volgens de respondenten een positieve invloed op sociale cohesie. Het formaat van het team maakt het namelijk mogelijk om met alle collega’s een (goede) band te ontwikkelen wat lastiger is in een team met een grote omvang vanwege de tijd die het in beslag neemt. De variabele ‘omvang team’ is ook in het kwantitatieve deel van dit onderzoek meegenomen als controlevariabele maar uit de analyse bleek geen effect zichtbaar. Hierin spreken de uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek en de ervaringen van de respondenten elkaar tegen.

Een factor die niet direct uit het kwalitatieve onderzoek naar voren is gekomen maar wel uit het kwantitatieve onderzoek is de invloed van het soort werk dat een team uitvoert. Er is een duidelijke relatie zichtbaar tussen salarisschaal en plaats- en tijdonafhankelijk werken en een tussen salarisschaal en sociale cohesie. Een hogere of lagere salarisschaal, duidt in veel gevallen op andere werkzaamheden en dat is ook in dit onderzoek het geval. Twee van de teams die een gemiddelde salarisschaal hebben ver boven de gemiddelde salarisschaal van de gemeente, voeren adviserend werk uit waar veel flexibiliteit voor vereist is. De andere teams met gemiddeld een lagere salarisschaal, bestaan veelal uit functies met een meer ondersteunende, toetsende of administratieve functie.

#### 5.1.5 Conclusie

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *“In hoeverre beïnvloedt plaats- en tijdonafhankelijk werken de sociale cohesie binnen verschillende teams van de gemeente Rotterdam en hoe kan dit verklaard worden?”*. Het antwoord op deze hoofdvraag is tweeledig. Het kwantitatieve deel van dit onderzoek toont aan dat er een positief significante relatie is wat inhoudt dat hoe meer plaats- en tijdonafhankelijk werken, hoe meer sociale cohesie. Deze uitkomst is verrassend omdat op basis van de literatuur een andere uitkomst werd verwacht. Uit het kwalitatieve deel van dit onderzoek bleek een andere uitkomst. Alle teams zijn het erover eens dat tijdonafhankelijk werken niet van invloed is op de sociale cohesie maar plaats onafhankelijk werken volgens twee van de zes teams wel. De vooraf verwachte factoren periode offline contact, intensiteit en de leidinggevende spelen allen volgens de respondenten een rol. De teams die geen relatie zien tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie geven aan dat de sociale cohesie in het team van andere factoren dan zichtbaarheid afhankelijk is. Factoren die ervoor zorgen dat plaats- en tijdonafhankelijk werken niet van invloed is op sociale cohesie zijn de lage intensiteit van het flexibele werken, de rol van de leidinggevende, jaren dezelfde samenstelling van het team, een klein team en een unieke functie. De verrassende uitkomst van dit onderzoek levert nieuwe kennis op en vraagt om vervolgonderzoek naar bepaalde verklaringen.

## 5.2 Discussie

In deze discussie zal ingegaan worden op de beperkingen van dit onderzoek. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen een theoretische reflectie en een methodologische reflectie. Het doel van deze discussie is om aan te tonen welke beperkingen mogelijk van invloed kunnen zijn geweest op de resultaten van het onderzoek.

### 5.2.1 Methodologische reflectie

De methoden die in dit onderzoek zijn gebruikt, leveren een aantal beperkingen op die van invloed kunnen zijn op de uitkomsten van dit onderzoek. Allereerst heeft het gebruiken van bestaande MTO-data enkele beperkingen opgeleverd. De gegevens van het MTO zijn gebruikt voor het kwantitatieve deel van dit onderzoek en het selecteren van de respondenten voor het kwalitatieve deel van dit onderzoek. De data van het MTO zijn bestaande data en daardoor niet up-to-date. De data zijn van eind 2017 en hiermee op het moment van het uitvoeren van dit onderzoek circa vier maanden oud. De respondenten in de meeste interviews hebben aangegeven dat er de afgelopen maanden nauwelijks veranderingen zijn geweest in het plaatsen tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie. Doordat de uitkomsten van het MTO nog vergelijkbaar zijn met de situatie van nu, heeft dit geen dusdanig grote invloed op de betrouwbaarheid van dit onderzoek. In slechts één van de interviews kwam naar voren dat de data van het MTO geen goede afspiegeling meer was van de huidige situatie. Deze respondent had op het MTO de vragen met betrekking tot sociale cohesie erg negatief ingevuld maar was inmiddels vanwege personeelwisselingen wel positief te spreken over de sociale cohesie in het team.

Een tweede beperking van het MTO kwam tijdens de interviews naar voren. De scores van de teams met betrekking tot sociale cohesie zijn samengesteld op basis van een aantal stellingen die samengevoegd zijn. Ondanks dat er een betrouwbaarheidsanalyse is gebruikt om te meten of de items tot een schaal samengevoegd konden worden, bleken de scores van deze schaal niet altijd overeen te komen met de werkelijkheid gemeten tijdens de interviews. Een mogelijke oorzaak hiervan kan zijn dat de items toch onvoldoende bij elkaar passen maar er kan ook sprake zijn van sociaal wenselijke antwoorden tijdens de interviews. Om deze sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk tegen te gaan, is in alle interviews aangegeven dat de uitkomsten van de interviews volledig anoniem verwerkt zijn. Door de anonimiteit van de respondent te waarborgen verkleint dit de kans op sociaal wenselijke antwoorden en vergroot dit de betrouwbaarheid.

Een derde beperking heeft betrekking op de keuze van respondententeams. Er is voor gekozen om teams te selecteren op basis van de formele teamindeling die gebruikt worden in het MTO. Tijdens de interviews bleek echter dat de respondenten de formele teams van het MTO niet altijd als team zien. In twee teams was een verdeling in 'sub teams' te zien binnen het formele team. Wanneer er bij deze medewerkers naar sociale cohesie werd gevraagd, betrokken ze dit vaak op hun 'sub team' terwijl het MTO zich op afdelingsniveau richt. Doordat in de interviews met de respondenten een onderscheid is gemaakt tussen de ervaringen gericht op het formele team en op het sub team, heeft deze beperking geen invloed op de uiteindelijke resultaten van

dit onderzoek. Wanneer op voorhand een controle had plaatsgevonden door de onderzoeker om te verifiëren dat de formele teams ook daadwerkelijk teams zijn die inhoudelijk met elkaar samen werken, had deze verwarring wel voorkomen kunnen worden.

Een vierde beperking richt zich ook op de keuze van de respondenten maar dan de individuele respondenten in het team. Nadat besloten was welke teams op basis van de selectiecriteria in aanmerking kwamen voor de interviews, is er naar de leidinggevende van desbetreffende teams een mail verstuurd. In deze mail werd uitleg gegeven over het onderzoek en gevraagd of de leidinggevende bereid was om het interview verzoek aan het team voor te leggen. Achteraf bleek dat sommige leidinggevende zelf medewerkers hebben aangewezen die “verplicht” aan het interview mee moesten doen. De leidinggevende had in dit geval zelf een selectie gemaakt van respondenten die veel, weinig of helemaal niet gebruik maakten van het flexibele werken. Andere leidinggevendes hebben de mail die ze hebben ontvangen doorgezonden naar het team en hier konden medewerkers dan op reageren. Doordat er op voorhand geen specifiek respondent geselecteerd is maar enkel een team, zijn de respondenten die uiteindelijk geïnterviewd zijn niet volledig willekeurig gekozen wat effect kan hebben op de betrouwbaarheid van het onderzoek. De leidinggevende die medewerkers hebben aangewezen voor het interview hebben er wel voor gezorgd dat de respondenten een goede vertegenwoordiging van het team zijn wat een positief effect kan hebben op de betrouwbaarheid van het onderzoek.

### 5.2.2 Theoretische reflectie

Op basis van de literatuur is een bepaalde verwachting ontwikkeld ten aanzien van dit onderzoek. Allereerst zijn in de literatuur een aantal voordelen van het plaats- en tijdonafhankelijk werken beschreven waaronder een betere balans tussen werk en privé en een hogere tevredenheid bij medewerkers (Peters, Dulk, & Lippe, 2008) (Kelliher & Anderson, 2008). Uit de interviews is gebleken dat het grootste deel van de respondenten inderdaad erg tevreden is met het plaats- en tijdonafhankelijk werken en dit als een positieve verandering ziet. Naast de voordelen wijst de literatuur ook op eventuele aandachtspunten die verbonden zijn aan het plaats- en tijdonafhankelijk werken. Een van deze aandachtspunten is de invloed die het kan hebben op de sociale cohesie. Het gaat hierbij volgens Gajendran & Harrison en Powel, Piccoli & Ives om de verstoorte relatie tussen collega's door verminderd contact (Gajendran & Harrison, 2007) (Powell, Piccoli, & Ives, 2004).

Doordat veel literatuur sociale cohesie als risicofactor bij het nieuwe werken aanduidde, was de verwachting dat uit dit onderzoek zou blijken dat de invoering van plaats- en tijdonafhankelijk werken een negatieve invloed heeft op de sociale cohesie in het team. Het kwantitatieve deel van dit onderzoek toont dit echter niet aan waardoor dit niet overeenkomstig is met de literatuur. Daarnaast blijkt uit de kwalitatieve resultaten dat slechts twee van de zes teams een verband zien tussen het plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie. Welke factoren komen uit het onderzoek naar voren als verklaring voor het beperkte effect van plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie?

Allereerst speelt de intensiteit van het plaats- en tijdonafhankelijk werken een belangrijke rol bij het effect op sociale cohesie wat overeenkomt met het onderzoek van Gajendran (2007). Daarnaast is de periode dat het team samenwerkte voor de invoering van sociale cohesie ook een factor die een bijdrage levert. Deze periode van offline contact is echter niet bij alle teams gemeten omdat een aantal van de teams pas sinds de reorganisatie een team vormt. Doordat deze factor slechts bij een aantal van de teams gemeten is, is dit een beperking van dit onderzoek. Als deze factor wel bij alle teams gemeten was, had hier een meer betrouwbare uitspraak over gedaan kunnen worden. Tot slot speelt de leidinggevende een rol door het leveren van een directe bijdrage aan de sociale cohesie in een team. Het blijkt echter dat de leidinggevende een indirecte grotere rol speelt dan verwacht terwijl hier op voorhand beperkt onderzoek naar is gedaan. Dit resultaat laat zien dat de wetenschappelijke literatuur over het indirecte effect wat de leidinggevende heeft op deze relatie, nog beperkt is. Voor vervolgonderzoek is daarom aan te bevelen om ook uitgebreider onderzoek te doen naar de rol die een leidinggevende speelt in deze relatie.

Naast de factoren die op voorhand verwacht werden die een verklaring vormen voor het effect wat plaats- en tijdonafhankelijk werken heeft op sociale cohesie, bleek uit het kwantitatieve onderzoek ook nog de salarisschaal van invloed. Een hogere salarisschaal zorgt voor meer vrijheid om plaats- en tijdonafhankelijk te werken en meer sociale cohesie. Een salarisschaal is vaak gekoppeld aan het soort werk dat een team uitvoert waardoor het soort werk van invloed blijkt op de relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken. In de interviews is hier niet expliciet naar gevraagd waardoor er wordt aanbevolen om in vervolgonderzoek deze relatie verder te onderzoeken. In de interviews zijn wel andere verklarende factoren naar voren gekomen. Deze factoren zijn de unieke functie die medewerkers uitvoeren, het formaat van het team en de persoonlijke klik. Deze factoren zijn niet in de literatuurstudie onderzocht maar achteraf blijkt dat er eerdere onderzoeken zijn die een deel van de invloed van deze factoren bevestigen. Over de voordelen van kleine teams is een ruime hoeveelheid literatuur bekend echter richt deze zich veelal op voordelen op het gebied van productiviteit en niet op (sociale) cohesie. De 'ideale' omvang van een team varieert erg per onderzoek en is afhankelijk van de context en inhoud van het werk. Wel wordt in onderzoek van Belbin (2015) gesteld dat een 'ideaal' team bestaat uit zes tot acht personen om de betrokkenheid van het team optimaal te houden (Belbin, 2015). Deze betrokkenheid kan vervolgens ook weer van invloed zijn op de sociale cohesie, wat overeenkomt met de uitkomsten van het kwalitatieve deel van dit onderzoek. Een suggestie voor vervolgonderzoek zou een onderzoek zijn wat zich focust op het effect wat de omvang van een team heeft op de sociale cohesie.

De verklarende factoren unieke functie en de persoonlijke klik die uit dit onderzoek naar voren komen, kunnen beide gekoppeld worden aan de zogenoemde personal environment fit van Holland (1997). De personal environment fit gaat over de fit tussen werknemers en hun werkomgeving en is een van de meest onderzochte onderwerpen over het gedrag van werknemers (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). De personal environment fit bestaat uit vier domeinen waaronder de person-vocation fit en de person-group fit. De person-vocation fit is de match tussen persoonlijke kenmerken van het individu en het beroep dat deze

persoon uitvoert. Er moet volgens deze theorie een overeenkomst zijn tussen de waarden en interesse van het individu binnen een bepaalde beroepsomgeving (Holland, 1997). In de interviews is naar voren gekomen dat er bij enkele teams sprake is van een zeer hoge person-vocation fit. Volgens de respondenten brengt deze person-vocation fit de teamleden dichter bij elkaar omdat ze allemaal dezelfde interesse voor het vak en de functie hebben. De person-group fit gaat over de overeenkomsten tussen het individu en de groep waarin dit individu hoort. Deze person-group fit kan gelinkt worden aan de 'persoonlijke klik' waar veel respondenten in de interviews over spreken. Waar de persoonlijke klik zich vooral op de klik tussen individuen richt, richt de person-group fit zich meer op het team als geheel maar desalniettemin kunnen deze aan elkaar gekoppeld worden. De person-group fit richt zich namelijk naast overeenkomende doelen en waarden ook op de persoonlijkheden van de teamleden wat overeenkomstig is met de persoonlijke klik die de respondenten ervaren. Een aanbeveling is om verder onderzoek te doen naar zowel de person-vocation fit als de person-group fit in relatie tot sociale cohesie. Op individueel niveau zijn alle concepten al uitvoerig onderzocht maar literatuur die zich richt op de groep van concepten als geheel is nog onbekend. De person-environmental fit zou daarom in vervolgonderzoek een verklarende factor kunnen zijn voor de sociale cohesie wanneer gebruikt maakt van het plaats- en tijdonafhankelijk werken. In de volgende paragraaf worden deze, en nog andere aanbevelingen voor vervolgonderzoek toegelicht.

### 5.3 Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn het laatste onderdeel van dit onderzoek. Op basis van de resultaten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen wordt een aantal aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen zijn enerzijds gericht op de organisatie waar het onderzoek is uitgevoerd en anderzijds op vervolgonderzoek in de wetenschap.

#### 5.3.1 Suggesties voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft aangetoond dat de verwachting dat plaats- en tijdonafhankelijk een negatieve invloed heeft op sociale cohesie in dit geval niet juist blijkt te zijn. Dit onderzoek geeft daardoor nieuwe inzichten over de relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie in een publieke organisatie. Daarnaast is er nog relatief weinig literatuur bekend over plaats- en tijdonafhankelijk werken in publieke organisaties, omdat dit pas vrij recent in veel organisaties is ingevoerd. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen daardoor bijdragen aan de de bestuurskundige literatuur op dit gebied en bieden daarnaast door de verrassende uitkomst suggesties voor vervolgonderzoek.

Een doel van dit onderzoek was om de bevindingen van Hinds & Bailey (2003) en Powell et al. (2004) te toetsen. Zij vonden in hun onderzoeken dat virtualiteit in teams leidt tot een lagere mate van vertrouwen, cohesie en communicatie. Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur over het nieuwe werken doordat het een andere uitkomst heeft dan de meeste onderzoeken. De oorzaak voor deze uitkomst is terug te vinden in de verklarende factoren die de relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken beïnvloeden. Uit het onderzoek blijkt wel dat de op voorhand verwachte factoren te weten de leidinggevende, periode offline contact en de

intensiteit hierbij een bepalende rol spelen. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat voor respondenten die een lage sociale cohesie ervaren de directe bijdrage van de leidinggevende van groot belang kan zijn. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op het gedrag van de leidinggevende bij het plaats- en tijdonafhankelijk werken en op welke manier deze een bijdrage kan leveren aan het behouden van de sociale cohesie bij een hoge intensiteit van het plaats- en tijdonafhankelijk werken.

Daarnaast is de intensiteit een op voorhand verwachte factor die in dit onderzoek een grote rol heeft gespeeld. Gajendran (2007) toonde met zijn onderzoek al aan dat pas wanneer medewerkers meer dan tweeënhalve dag afwezig zijn, het effect heeft op de sociale cohesie in een team. In dit onderzoek is het belang van de intensiteit bevestigd maar dit is slechts het resultaat van een kleine groep respondenten. Een onderzoek naar de 'ideale' intensiteit van plaats- en tijdonafhankelijk werken bij een grote onderzoekspopulatie zou een bijdrage zijn aan de bestaande literatuur hierover. Met deze kennis en informatie kunnen organisaties bij de invoering van het flexibele werken rekening houden met de intensiteit en de rol van de leidinggevende om de sociale cohesie in een team te behouden.

In de methodologische reflectie zijn ook al kort aanbevelingen gedaan gericht op de factoren die de relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken verklaren. Allereerst wordt een onderzoek aanbevolen dat zich richt op het effect van de omvang van een team op sociale cohesie. Uit dit onderzoek blijkt dat een klein team een positief effect heeft op de sociale cohesie en ook Belbin (2015) geeft aan dat een optimale betrokkenheid wordt behaald in een team van zes tot acht medewerkers. Omdat hier geen aanvullend onderzoek over bekend is, zou het interessant zijn om het effect van de omvang van het team verder te onderzoeken. Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat de persoonlijke klik en unieke functie beide van invloed zijn op de sociale cohesie, deze factoren worden toegelicht in de person-environment fit. Er is echter geen onderzoek te vinden dat meet welk effect de person-environment fit en specifiek de person-vocation fit en person-group fit heeft op de relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie. Onderzoek hiernaar zou bij kunnen dragen aan een 'gap' in de literatuur op dit gebied. Tot slot zou er in vervolgonderzoek de relatie tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken, sociale cohesie en het soort werk dat men uitvoert onderzocht kunnen worden. Uit de kwantitatieve analyse blijkt dat de salarisschaal (welke bepaald wordt door het soort werk) van invloed is op de relatie maar dit is niet uitgebreid onderzocht in de kwalitatieve analyse. Uit de kwalitatieve analyse blijkt wel dat de teams die een functie vervullen waarbij ze veel met externe contacten en de politiek werken, meer plaats- en tijdonafhankelijk werken. Omdat het soort werk wel van invloed blijkt te zijn maar de focus hier in dit onderzoek niet op lag, wordt vervolgonderzoek dat zich hier volledig op richt aangeraden.

### 5.3.2 Praktische implicaties

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de gemeente Rotterdam en voor deze organisatie kunnen daardoor een aantal aanbevelingen worden gedaan. Deze aanbevelingen zijn gericht op het behouden van sociale cohesie in een team wat gebruikt maakt van het plaats- en

tijdonafhankelijke werken. De sociale cohesie wordt door een divers aantal factoren beïnvloed waarvan sommige van deze factoren zoals jaren dezelfde samenstelling van het team en het unieke aspect van de functie niet zomaar te beïnvloeden zijn. De aanbevelingen zijn daarom gericht op de factoren die van invloed blijken te zijn en wél beïnvloedbaar zijn door de gemeente. De eerste aanbeveling luidt als volgt: *“Zorg dat medewerkers minimaal de helft van hun contracturen op de vaste locatie aanwezig zijn”*. Uit het onderzoek is gebleken dat bij veel respondenten intensiteit een bepalende factor is bij het wel of niet ervaren van een verband tussen plaats- en tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie. De respondenten geven aan dat ideaal gezien medewerkers niet meer dan de helft van hun uren afwezig zijn van de vaste plek. Het aanwezig zijn op de vaste plek draagt volgens de respondenten zowel bij aan de zakelijke als aan de sociale cohesie in het team. Een verbeterde zakelijke cohesie uit zich onder andere in een snellere besluitvorming die mogelijk wordt gemaakt door korte overlegmomenten. Wanneer medewerkers meer dan de helft afwezig zijn heeft dit zowel op de zakelijke als de sociale cohesie invloed en voelen medewerkers zich minder betrokken bij het team. Het afstemmen van de gewenste intensiteit binnen een afdeling of team, kan in onderling overleg met de medewerkers en de teamleider besproken worden.

Een tweede aanbeveling is gericht op de leidinggevende. Uit het onderzoek komt naar voren dat de leidinggevende een grote rol speelt bij de ervaring van sociale cohesie, zowel direct als indirect. Deze tweede aanbeveling luidt als volgt *“Organiseer als leidinggevende zowel formele als informele contactmomenten voor het team om de verbondenheid te behouden en verhogen”*. Het directe effect dat de leidinggevende heeft, is door de leidinggevende zelf beïnvloedbaar. Het organiseren van zowel informele als formele activiteiten vanuit de leidinggevende kan leiden tot een hoger gevoel van verbondenheid in het team. De formele activiteiten dragen veelal bij aan de zichtbaarheid en een verbeterde zakelijke sfeer in een team waarbij overleg en besluiten sneller kunnen verlopen. De informele activiteiten dragen veelal bij aan de informele sfeer in een team wat echter ook effect kan hebben op de zakelijke sfeer. Bij informele contactmomenten kan gedacht worden aan teamuitjes zoals een diner. Een informele borrel na een formeel werkoverleg is ook een manier om het zakelijke met het informele te verbinden en extra tijd te besteden aan het creëren van een band tussen collega's onderling.

Deze beide aanbevelingen kunnen ook een bijdrage leveren aan andere organisaties, zowel publiek als privaat, die het plaats- en tijdonafhankelijk werken hebben ingevoerd. Zowel de intensiteit als de bijdrage van de leidinggevende zijn factoren waar andere organisatie rekening mee kunnen houden als er sprake is van een dalende sociale cohesie bij het flexwerken. Daarnaast zijn dit ook aanbevelingen die op voorhand meegenomen kunnen worden wanneer organisaties het flexibele werken invoeren en de sociale cohesie zo hoog mogelijk willen houden.

## Literatuurlijst

- A en O fonds. (2016). Personeelsmonitor 2016.
- Almer, E., & Kaplan, S. (2002). The effects of flexibele work arrangements on stressors, burnout and behavioural job outcomes in public accounting. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), pp. 1-34.
- Baane, R. (2011). Het Nieuwe Werken ontrafeld. Over Bricks, Bytes & Behavior. *Tijdschrift voor HRM*, 141, 7-23.
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). Het nieuwe werken ontrafeld. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Baarda, D. B., de Goede, M., & Teunissen, J. (2003). Validiteit. In *Basisboek kwalitatief onderzoek* (pp. 196-201). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Babbie, E. (2013). The Practice of Social Research. In E. Babbie, *The Practice of Social Research*. Wadsworth, Cengage Learning.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(4), 383-400.
- Bakker, A. (2009). Een overzicht van 10 jaar onderzoek naar bevlogenheid. *Gedrag en organisatie*, 22(4), 336-353.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls are perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49.
- Beal, D., Cohen, R., Burke, M., & McLendon, C. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004.
- Belbin, R. M. (2015). *Size does matter*. Cambridge: Belbin team.
- Benders, J., & Bijsterveld, M. v. (2000). Leaning on lean: the reception of a management fashion in Germany. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), pp. 50-64.
- Benders, J., & Veen, K. (2001). What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions. *Organization*, 8(1), pp. 33-53.
- Bijl, D. (2010). Aan de slag met het nieuwe werken. Zeewolde: Par CC.
- Blok, M., Groenesteijn, L., Schelvis, R., & Vink, P. (2012). New ways of working: does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *Work*, 41, 2605-2610.
- Boeije, H. (2010). Analysis in Qualitative Research. In H. Boeije, *Analysis in Qualitative Research*. London: Sage.
- Boland, C. (2010). *Hoe geef je leiding aan een leeg kantoor? Best lastig, dat nieuwe werken*. Opgeroepen op maart 2018, 19, van Intermediair: <http://www.intermediair.nl/artikel/leidinggeven-in-de-praktijk/140842/hoe-geef-je-leiding-aan-een-leeg-kantoor.html>
- Borowska-Beszta, B. (2017). Decoding of Bias in Qualitative Research in Disability Cultures: A Review and Methodological Analysis. *International Journal of Psycho-Educational Sciences*, 6(3), 55-68.
- Brummelhuis, L. L., Bakker, A. t., & Euwema, C. (2010). Is family-to-work interference related to co-workers' work outcomes? *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 461-469.
- Burmmelhuis, L. L., Bakker, A., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *24*(1), 113-120.
- Carless, S. A., & Paola, C. d. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams. *Small Group Research*, 31(1), 71-78.



- Carron, A., & Brawley, L. (2000). Cohesion conceptual and measurement issues. *Small Group Research*, 31(1), 89-106.
- Cartwright, D. (1968). Group Dynamics: Research and Theory. In D. Cartwright, & G. D. Theory (Ed.), *The nature of group cohesiveness* (pp. 91-109). London: Tavistock Publications.
- Centraal Bureau voor Statistiek . (2017). *Thuiswerken door werknemers en zelfstandigen*. Den Haag: Centraal Bureau voor Statistiek .
- Chidambaram, L. (1996). Relational development in computer-supported groups. *MIS Quarterly*, 20(2), 143-165.
- Chidambaram, L., & Bostrom, R. (1993). Evolution of Group Performance Over Time: A Repeated Measures Study of GDSS Effects. *Journal of Organizational Computing*, 3(4), 443-469.
- Chin, W. W., Salisbury, W. D., Pearson, A. W., & Stollak, M. J. (1999). Perceived cohesion in small groups, Adapting and Testing the Perceived Cohesion Scale in a Small-Group Setting. *Small Group Research*, 30(6), 751-766.
- Cooper, C., & Kurland, N. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511-532.
- Cortina, J. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98.
- Cross, J. (2006). *Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Daft, R., & Lengel, R. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Davis, R., & Cates, S. (2013). The Dark Side of Working in a Virtual World: An Investigation of the Relationship between Workplace Isolation and Engagement among Teleworkers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 1(2), 9-13.
- Depass, D. (2016, oktober 21). Honeywell ends telecommuting option. *Star tribune*.
- Driskell, R., & Lyon, L. (2002). Are Virtual Communities True Communities? Examining the Environments and Elements of Community. *City & Community*, 1(4), 373-390.
- DuBrin, A. (1991). Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: A research note on work in progress. *Psychological Reports*, 68(4), 1223-1234.
- Duxbury, L., Higgins, C., & Neufeld, D. (1998). Telework and the balance between work and family: Is telework part of the problem or part of the solution? In M. Igbaria, & M. Tan, *The virtual workplace* (pp. 218-255). Hershey: PA: Idea Group.
- Duyvendak, J., & Veldboer, L. (2001). *Meeting point Nederland: over samenlevingsopbouw, multiculturaliteit en sociale cohesie*. Amsterdam: Boom.
- Ellemers, E. (1998). Career-Oriented Versus Team-Oriented Commitment and Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 717-730.
- European Commission. (2002). *New Forms of Work Organization: The Obstacles to Wider Diffusion*. European Commission.
- European Commission. (2010). *Europe 2020: A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Brussels.
- Evers, A., Heijden, B. v., Kreijns, K., & Vermeulen, M. (2015). Job Demands, Job, Resources, and Flexible Competence The Mediating Role of Teachers' Professional Development at Work. *Journal of Career Development*, 43(3), 227-243.

- 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.
- Gemeente Rotterdam. (2016). *Zich op HNW010*. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2017). *Medewerkerstevredenheidsonderzoek*. Rotterdam.
- Gerards, R., Grip, A. d., & Baudewijns, C. (2015). *New ways of working and work engagement*. Maastricht: Research Centre for Education and the Labour Market.
- Golden, T. (2001). Telecommuting Optimization: An Investigation of Influential Factors during Technology-Reliant Interaction. *Dissertation Abstracts International, 62*(9), 3106.
- Golden, T., & Veiga, J. (2006). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management, 31*(2), 301-318.
- Griffin, M., Patterson, M., & West, M. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior, 22*(5), 537-550.
- Gully, S., Devine, D., & Whitney, D. (1995). A Meta-Analysis of Cohesion and Performance. *Small Group Research, 26*(4), 497-520.
- Gully, S., Incalcaterra, K., Joshi, A., & Beaubien, J. (2002). A meta-analysis of team- efficacy, potency, and performance: interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 819-832.
- Hakanen, J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: from job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior, 73*(1), 78-91.
- Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship: managerial challenges and dilemmas. *Personnel Review, 32*(4), 422-437.
- Hengst, M. d., Leede, J. d., Looze, M. d., Krause, F., & Kraan, K. (2008). *Werken op afstand, virtuele teams en mobiel werken*. Hoofddorp: TNO.
- Hinds, P., & Bailey, D. (2003). Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distrusted Teams. *Organization science, 14*(6), 615-632.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and emperical evidence. *Organization Science, 12*(4), 435-449.
- Holland, J. (1997). Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments. *Psychological Assessment Resources, 3*.
- Jacobs, S. R., & Dodd, D. (2003). Student burnout as a function of personality, social support, and workload. *Journal of College Student Development, 44*(3), 291-303.
- Jongebreur-Ruskamp, M., & Vinke, J. (2004). Samenwerken in een team: een model voor effectief teamfunctioneren. *Patient Care, 31*(6), 365-369.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexibele working practices influence employees perceptions of job quality. *The international Journal of Human Resource Management, 19*(3), 419-431.
- Kowalski, K. B., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal, 12*(3), 236-249.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). 'Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, Person–Supervisor Fit'. *Personnel Psychology, 58*(2), 281-342.
- Lee, C., Tinsley, C., & Bobko, P. (2002). An investigation of the antecedents and consequences of group-level confidence. *Journal of Applied Social Psychology, 32*(8), 1628-1652.

- Lee, S., & Brand, J. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology, 25*(3), 323-334.
- Lewis, S. (2003). Flexible Working Arrangements: Implementation, Outcomes and Management. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 18*, 1-28.
- Lieberman, A. (1994). Teacher development: Commitment and challenge. In P. Grimmett, & J. Neufeld, *Teacher development and the struggle for authenticity. Professional growth and restructuring in the context of change* (pp. 15-30). New York: Teachers College.
- Lombard, M., & Ditton, T. (1997). At the heart of it all: The concept of presence. *Journal of Computer Mediated Communication, 3*(2), 1-43.
- Lovett, S., & Cameron, M. (2011). Schools as professional learning communities for early-career teachers: how do early-career teachers rate them? *Teacher Development, 15*(1), 87-104.
- Marshall, G., Micheals, C., & Mulki, J. (2007). Workplace Isolation: Exploring the Construct and Its Measures. *Psychology & Marketing, 24*(3), 195-223.
- Matthews, B., & Ross, L. (2010). Research methods a practical guide for the social sciences. In B. Matthews, & L. Ross, *Research methods a practical guide for the social sciences*. Harlow: Pearson.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, 70*(1), 149-171.
- McCloskey, D., & Igbaria, M. (2003). Does "out of sight" mean "out of mind"? An empirical investigation of the career advancement prospects of telecommuters. *Information Resources Management Journal, 16*(2), 19-34.
- Moody, J., & White, D. (2003). Structural Cohesion and Embeddedness: A Hierarchical Concept of Social Groups. *American Sociological Review, 68*(1), 103-127.
- Moos, M., Andrey, J., & Johnson, L. C. (2006). The sustainability of telework: an ecological footprinting approach. *Sustainability: Science Practice and Policy, 2*(1), 3-14.
- Morris, J. (2007). The future of work: organizational and international perspectives. *The International Journal of Human Resource Management, 15*(2), 263-275.
- Moyer, E. (2013, februari 23). No more working from home for Yahoo employees, says report. *C net*.
- Neuman, W. (2014). Social research methods. In W. Neuman, *Social research methods*. Essex: Pearson Education Limited.
- Nijp, H., Beckers, D., Kompier, M., Bossche, S. v., & Geurts, S. (2015). Worktime control access, need and use in relation to work-home interference, fatigue, and job motivation. *Scandinavian Journal of Work, Environment Health, 41*(4), 347.
- Nuijten, I. (2009). *Servant-leadership: Paradox or diamond in the rough? A multidimensional measure and empirical evidence. Unpublished Dissertation*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Peters, P., & Dulk, L. d. (2003). Cross Cultural Differences in Managers' Support for Home-based Telework, a Theoretical Elaboration. *International Management of Cross Cultural Management, 3*(3), 329-346.
- Peters, P., Bruijn, T. d., Bakker, A., & Heijden, B. v. (2011). Plezier in Het Nieuwe Werken? Randvoorwaarden voor 'werk gerelateerde flow' onder nieuwe arbeidscondities. *Tijdschrift voor HRM, 1*, 31-47.

- Peters, P., Dulk, L. d., & Lippe, T. v. (2008). Effecten van tijd-ruimtelijke flexibiliteit op de balans tussen werk en privé. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 24(4), 341-362.
- Peters, P., Dulk, L. d., & Ruijter, J. d. (2010). May I Work From Home? View of the employment relationship reflected in line managers' telework attitudes in six financialsector organizations. *Equality, Diversity and Inclusion*, 29(5), 517-531.
- Pot, F. (2012). Sociale innovatie: historie en toekomstperspectief. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28(1), 6-21.
- Potter, E. (2003). Telecommuting: the future of work, corporate culture, and American society. *Journal of Labor Research*, 24(1), 73-84.
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research. *The data base for Advances in Information Systems*, 35(1), 6-36.
- PWC. (2017). *Wendbare samenleving*. Amsterdam: PriceWaterhouseCoopers.
- Rajulton, F., Ravanera, Z., & Beaujot, R. (2007). Measuring Social Cohesion: an experiment using the Canadian national survey of giving, volunteering, and participating. *Social Indicators Research*, 80, 461-492.
- Roberts, L. (2001). *Tele-resentment: industry trend or event*. Opgeroepen op maand 19, 2018, van Finarticles:  
[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m1563/is\\_4\\_19/ai\\_72790801/print](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1563/is_4_19/ai_72790801/print)
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W., & Rhenen, W. v. (2006). Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS). *Gedrag & Organisatie*, 19(4), 323-244.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organisations. In S. Gilliland, D. Steiner, & D. Skarlicki, *Managing Social and Ethical Issues in Organisations* (pp. 135-177). Greenwich: Information Age Publishing.
- Schulling, G., & Wieringen, B. v. (2011). Het nieuwe werken komt uit de industrie. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 73-82.
- Spears, L. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to leader*, 34, 7-11.
- Spiegelaere, S. d., Gyes, Y. v., Benders, J., & Hootegem, G. v. (2013). Wat werkt van het Nieuwe Werken? *Tijdschrift van het Steunpunt*, 66-72.
- Staw, B. (1984). Organizational behavior: a review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35(1), 627-666.
- Thiel, S. v. (2015). Steekproeven. In S. v. Thiel, *Bestuurskundig onderzoek* (Vol. 3e druk). Uitgeverij Coutinho.
- Thoonen, E., Slegers, P., Oort, F., Peetsma, T., & Geijssel, F. (2011). How to improve teaching practices: The role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 496-536.
- Tims, M., Bakker, A., & Xanthopoulos, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- Verbruggen-Letty, H., & Thunnissen, M. (2010). *Het nieuwe werken, van dromen.. naar doen!* Hoogeveen: Cwrites.
- Verhoeven, N. (2011). Wat is onderzoek? In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma.

- Vink, P., Blok, M., Formanoy, M., Korte, E. d., & Groenesteijn, L. (2012). The effects of new ways of work in the Netherlands: national data and a case study. *Work*, 41(1), 5081-5085.
- Walther, J. (1995). Relational Aspects of Computermediated Communication: Experimental Observations over Time. *Organization Science*, 6(2), 186-203.
- Wart, M. v. (2012). Leadership in public organisations. Abingdon: Taylor & Francis inc.
- Widmeyer, W., Carron, A., & Brawley, L. R. (1989). In *The measurement of cohesion in sports teams: The group environment questionnaire* (pp. 9-55). Sports Dynamics.
- Zwieten, M. v., & Willems, D. (2004). Waardering voor kwalitatief onderzoek. *Huisarts en wetenschap*, 47(3), 38-43.

## Bijlage 1. Factor analyse

### Factoranalyse items plaats- en tijdonafhankelijk werken

	<b>Component 1</b>
1. Ik kan zelf beslissen wanneer ik mijn werk doe	.837
2. Ik kan altijd een geschikte werkplek vinden	.377
3. Ik kan zelf beslissen waar ik mijn werk doe	.889
Eigen waarde	1,634

### Factoranalyse items sociale cohesie

	<b>Component 1</b>
1. Afspraken tussen collega's worden op onze afdeling nagekomen	.491
2. Mijn collega's helpen me als ik daar om vraag	.532
3. De werksfeer op de afdeling is goed	.684
4. Mijn collega's gedragen zich meestal op een constructieve manier	.655
5. Ik heb de afgelopen twaalf maanden last gehad van ongewenst gedrag door mijn collega's	.255
Eigen waarde	2,617

## Bijlage 2. Mail naar teamleiders respondenten

Beste [naam leidinggevende],

Mijn naam is Juliette Haanappel en ik ben sinds afgelopen februari gestart als stagiaire bij de beleidsafdeling van HR. Voor mijn opleiding bestuurskunde, specialisatie HR, doe ik onderzoek binnen de gemeente Rotterdam. Mijn scriptie richt zich op de vraag welk effect plaats- en tijdonafhankelijk werken binnen de gemeente Rotterdam heeft op de sociale cohesie van een team.

Om deze vraag te beantwoorden wil ik een aantal interviews houden. Op basis van de gegevens van het MTO heb ik een verdeling gemaakt van teams die voor mijn onderzoek interessant zijn. Deze verdeling is tot stand gekomen op basis van meerdere selectiecriteria, te weten: mate van plaats- en tijdonafhankelijk werken, mate van sociale cohesie, respons op het MTO en spreiding over clusters.

Uit elk team wil ik graag drie medewerkers interviewen. De interviews vinden plaats in april en mei en duren maximaal een uur. De vragen zullen gaan over de mening van de medewerker over enerzijds flexwerken en anderzijds wat dat betekent voor de dynamiek in het team. De onderzoeksresultaten worden anoniem verwerkt in het rapport.

Als je hieraan wil meewerken hoor ik graag welke medewerkers ik kan benaderen voor een interview. Mochten er nog vragen zijn, kan je uiteraard contact met mij opnemen.

Alvast hartelijk bedankt voor je reactie.

Groetjes Juliette

## Bijlage 3. Interviewvragen

### **Intro**

- Voorstellen
- Uitleg onderzoek
- Uitleg dataverwerking
- Verzoek voorstellen medewerker

### **Plaats onafhankelijk werken**

- Hoe wordt er binnen jouw team gedacht over plaats onafhankelijk werken
- Mag je plaats onafhankelijk werken in het algemeen en in hoeverre doe je dit
  - o Waarom wel/hoe vaak en waar? Thuis, op ander locatie in of extern, overig?
  - o Waarom niet?
- In hoeverre wordt je gefaciliteerd om plaats onafhankelijk te werken
- Hoe vaak/ hoe tevreden ben je over de intensiteit van het plaats onafhankelijk werken
- Zie je een verband tussen plaats onafhankelijk werken en sociale cohesie

### **Tijdonafhankelijk werken**

- Hoe wordt er binnen jouw team gedacht over tijdonafhankelijk werken
- Mag je tijdonafhankelijk werken in het algemeen en in hoeverre doe je dit
  - o Waarom wel?
  - o Waarom niet?
- In hoeverre word je gefaciliteerd om tijdonafhankelijk te werken
- Kan je je eigen werkdagen bepalen: wanneer deze zijn en hoeveel uur je werkt op een dag
- Kan je je eigen werkuren bepalen: wanneer je start en eindigt, gemiste uren op een later moment inhalen
- Hoe vaak/hoe tevreden ben je over de intensiteit van het tijdonafhankelijk werken
- Zie je een verband tussen tijdonafhankelijk werken en sociale cohesie

### **Sociale cohesie**

- Hoe zou je de sfeer binnen het team omschrijven?
- Voel jij je onderdeel van het team en waarom ja/nee
- Voel jij je thuis binnen het team
  
- In hoeverre vertrouw je je collega's
  - o Delen van persoonlijke gebeurtenissen
  - o Vriendschap
  - o Kunnen bouwen op elkaar



- Hoe vaak heb je contact met collega's op face-to-face en digitale wijze?
- Heb je het idee dat de band met je collega's samenhangt met het antwoord op de vraag hoe vaak je face-to-face contact hebt met je collega's

#### **Periode offline contact**

- Hoelang werk je zelf in dit team (en weet je hoelang het al bestaat)
- Sinds wanneer werkt dit team met plaats- en tijdonafhankelijk werken
- Zijn er sinds de invoering hiervan veel personeelwisselingen geweest
- Heb je het idee dat de band met je collega's samenhangt met de band die jullie hebben opgebouwd voordat het plaats- en tijdonafhankelijk werken werd ingevoerd.
  - o Voorbeeld: bij veel personeelwisselingen met nieuwe collega's minder goede band omdat je deze door de invoering minder ziet.

#### **Gedrag van de teamleider**

- In hoeverre laat de leidinggevende je vrij om te kiezen waar en wanneer je werkt?
- Draagt de leidinggevende bij aan een goede sfeer in het team?
  - o Zo ja: op welke manier
  - o Zo nee: zou je willen dat de leidinggevende dit wel deed

Andere factoren die van invloed zijn op de relatie tussen flexwerken en sociale cohesie?

#### **Afsluiting**

- Zijn er nog aanvullende opmerkingen?
- Zijn er nog vragen?
- Bedankt!

## Bijlage 4. Codeerschema

<b>1. Plaats onafhankelijk</b>	1.1 Vrijheid	1.1.1 Vrijheid leidinggevende – beperkt	
		1.1.2 Vrijheid leidinggevende – positief	
	1.2 Thuiswerken	1.2.1 Faciliteiten	
	1.3 Binnen gemeente panden	1.3.1 Vlek	
	1.4 Intensiteit	1.4.1 Intensiteit respondent – hoog	
		1.4.2 Intensiteit respondent – laag	
		1.4.3 Intensiteit team – hoog	
		1.4.4 Intensiteit team – laag	
		1.4.5 Intensiteit team – wisselend	
	1.5 Verband	1.5.1 Verband plaats en sociale cohesie – niet	
		1.5.2 Verband plaats en sociale cohesie – wel	
		1.5.3 Verband plaats en inhoud werk	
	<b>2. Tijdonafhankelijk</b>	2.1 Vrijheid	2.1.1 Vrijheid leidinggevende – beperkt
			2.1.2 Vrijheid leidinggevende – positief
		2.2 Intensiteit	2.2.1 Intensiteit respondent – hoog
2.2.2 Intensiteit respondent – laag			
2.2.3 Intensiteit team – hoog			
2.2.4 Intensiteit team – laag			
2.2.5 Intensiteit team – wisselend			
2.3 Compenseren		2.3.1 Compenseren – strikt	
		2.3.2 Compenseren – op gevoel	
2.4 Verband		2.4.1 Verband tijd en sociale cohesie – niet	
		2.4.2 Verband tijd en sociale cohesie – wel	
<b>3. Sociale cohesie</b>		3.1 Sfeer	3.1.1 Informeel – positief
	3.1.2 informeel – kan beter		
	3.1.3 Informeel – voorbeeld		
	3.1.4 Informeel – vriendschap		
	3.1.5 Informeel wan/vertrouwen		
	3.1.6 Zakelijk positief		
	3.2 Bijdrage leidinggevende	3.2.1 Bijdrage leidinggevende – geen	
		3.2.2 Bijdrage leidinggevende – positief	
		3.2.3 Bijdrage leidinggevende - beetje	
	3.3 Overig	3.3.1 Sociale cohesie bepaald door klik	
<b>4. Periode offline contact</b>	4.1 Effect	4.1.1 Effect – geen effect	
		4.1.2 Effect – wel effect	
		4.1.3 Effect – niet van toepassing	
	<b>5. Factoren</b>	5.1 Vast gegeven	5.1.1 Unieke functie
5.1.2 Jaren zelfde samenstelling team			
5.1.3 Omvang team (klein)			
5.2 Beïnvloedbaar		5.2.1 Intensiteit	
		5.2.1 Whatsapp groep	
		5.2.3 Meer ondernemen als team	
		5.2.4 Leidinggevende	
		5.2.5 Vrijheid maakt 'leukere' collega	