

Vervagende teamgrenzen: Cohesie als team, sub-team of afdeling

Een kwalitatieve, longitudinale case study naar de invoering van Tijd-, Plaats- en Apparaatonafhankelijk werken bij de Belastingdienst

Ference Nauta

Erasmus Universiteit Rotterdam

05-08-2019

Titel	Vervagende teamgrenzen: Cohesie als team, sub-team of afdeling
Ondertitel	Een kwalitatieve, longitudinale case study naar de invoering van Tijd-, Plaats- en Apparaatonafhankelijk werken bij de Belastingdienst
Student	Ference Nauta
Studentnummer	435830
Opleiding	Bestuurskunde Master Publiek Management
Onderwijsinstelling	Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit	Erasmus School of Social and Behavioural Sciences
Scriptiebegeleider	prof. dr. Laura den Dulk
Tweede lezer	dr. Nele Cannaearts
Onderzoeksorganisatie	Belastingdienst
Stagebegeleider	Thijs Vrijzen
Datum	05-08-2019
Aantal woorden	22708

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Vervagende teamgrenzen: Cohesie als team, sub-team of afdeling', een onderzoek naar de invoering van TPAW bij de Belastingdienst en de gevolgen die dit heeft voor de teamcohesie. Geheel in de geest van TPAW heb ik vooral thuis gewerkt aan dit onderzoek, wat de afsluiting vormt van mijn master Publiek Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dit onderzoek positioneert zichzelf binnen een breder kwantitatief en kwalitatief onderzoek onder leiding van prof. dr. Laura den Dulk. Oorspronkelijk was ik betrokken bij dit project als student-assistent voor Laura, toen mij echter de vraag werd gesteld of ik zou willen afstuderen op dit onderwerp heb ik deze kans aangegrepen.

Een zeer speciaal en hartelijk woord van dank gaat dan ook uit naar Laura. Middels een onderzoeksstage van mijn honours programme kwamen wij met elkaar in contact en door de wederzijdse klik werd besloten de samenwerking voort te zetten. Ik heb bewondering voor jou als wetenschapper en ik wil je bedanken voor alle kansen die je mij door de jaren heen hebt gegeven. Mijn tijd op de Erasmus Universiteit was zonder jou niet het zelfde geweest.

Ook gaat een woord van dank uit naar Nele Cannaerts voor het optreden als tweede lezer. Verder wil ik graag Thijs Vrijsen bedanken, werkzaam aan de kant van de Belastingdienst en vanuit die betrokkenheid scriptiebegeleider van dit onderzoek. Thijs, bedankt voor het gezellige, laagdrempelige contact en jouw inspanningen voor het onderzoek. Naast Thijs wil ik graag zijn collega's van het TPAW team bedanken dat ik mocht aanschuiven bij de overleggen en de tweedaagse heisessie.

Ten slotte wil ik graag mijn dank en waardering uitspreken richting mijn familie. Mijn ouders, omdat jullie mij altijd alle steun en ruimte hebben gegeven om mijzelf te ontwikkelen. Mijn broer die gelijktijdig een scriptie traject heeft doorlopen, omdat hij altijd voor mij klaar staat. Mijn vriendin die gelijktijdig haar bachelor scriptie heeft geschreven, maar mij met onverminderde liefde en energie heeft aangemoedigd.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Ference Nauta

Rotterdam, 5 augustus 2019

Managementsamenvatting

Flexibele vormen van werken zijn tegenwoordig niet meer weg te denken uit organisaties binnen de publieke sector. De Rijksoverheid heeft op grote schaal gekozen voor de implementatie van Tijd-, Plaats- en Apparaatonaafhankelijk Werken wegens de veronderstelde bijdrage die het kan leveren aan de arbeidsproductiviteit, de kwaliteit van het werk, de balans tussen het werk- en privéleven van medewerkers en de kostenbesparing op gebied van huisvesting. De implementatie zou goed aansluiten bij de modernisering van werkplekken, de toegenomen mogelijkheden om slimmer en mobieler te werken en de veranderende relaties tussen overheid en burger, maar ook tussen medewerker en leidinggevende. Vanuit deze opvatting is TPAW ook bij de Belastingdienst ingevoerd, wat voor medewerkers tot uiting komt in de mogelijkheid om naar eigen voorkeur de werktijden te variëren, zelf de keuze te kunnen maken met betrekking tot de plaats waar het werk uitgevoerd wordt en de ondersteuning en autonomie met betrekking tot verschillende apparaten en media.

De literatuur is echter nog niet eenduidig rondom de uitkomsten en gevolgen van TPAW. Zowel met betrekking tot de uitkomsten op organisatieniveau, zoals performance, kennisdeling en efficiëntie, als met betrekking tot de werknemersuitkomsten, waaronder het vertrouwen en de teamcohesie, worden er tegenstrijdige resultaten gevonden. Een van de meest gevreesde effecten van TPAW is het wegvallen van de teamcohesie, maar in hoeverre dit daadwerkelijk het geval is blijft tot op heden nog onbeantwoord. Om enerzijds een bijdrage te leveren aan de theorievorming op gebied van de relatie tussen TPAW en de teamcohesie en anderzijds de invoering van TPAW bij de Belastingdienst verder te ondersteunen heeft dit onderzoek een antwoord gezocht op de volgende vraag:

“Wat is de invloed van TPAW op de teamcohesie bij de Belastingdienst en hoe kan deze worden verklaard?”

Op basis van twee verschillende meetmomenten is er in deze kwalitatieve, longitudinale case study verder ingezoomd op de relatie tussen TPAW en teamcohesie. De eerste meting (N=39) heeft plaatsgevonden in juni 2018, de tweede meting (N=37) volgde in mei 2019. In totaal hebben er 76 respondenten deelgenomen aan semigestructureerde diepte-interviews.

Uit het onderzoek blijkt dat er sprake is van een ingewikkelde relatie tussen TPAW en teamcohesie, die door vele verschillende variabelen beïnvloed kan worden. Onder de invloed

van dienend leiderschap, vertrouwen en communicatie wordt er geen negatieve relatie tussen TPAW en de teamcohesie gevonden. Het dienend leiderschap, vertrouwen en de communicatie kunnen namelijk grotendeels de gevolgen van de fysieke verspreiding compenseren ten aanzien van de teamcohesie. Op basis van individuele kenmerken verschilt het echter per medewerker waar de grens ligt voor het punt waarop de ervaren teamcohesie afneemt. Wanneer het geaggregeerde gebruik van TPAW binnen het team een niveau aanneemt wat boven de grens van de meeste teamgenoten ligt, zal er afbreuk plaatsvinden van de teamcohesie. In de case van de Belastingdienst is dit ten tijde van de tweede meting bij meerdere teams het geval, veroorzaakt door een toegenomen druk op het aantal beschikbare flexibele werkplekken in de kantooromgeving. Dit wil echter niet zeggen dat er op dat moment in het geheel geen cohesie ervaren wordt, de teamcohesie kan dan namelijk verschuiven naar het niveau van het sub-team of de afdeling.

Ten aanzien van de relatie tussen TPAW en de teamcohesie liggen er voor de Belastingdienst verschillende mogelijke aangrijpingspunten. Om de cohesie te faciliteren en de invoering van TPAW verder te bevorderen zijn dan ook de volgende aanbevelingen geformuleerd:

1. Doorbreek de “onbereikbaarheid” van de thuiswerkende collega.
2. Maak van TPAW een terugkerend onderwerp van gesprek als onderdeel van teamdienend leiderschap.
3. Besteed aandacht aan de matching van teams die samen op een afdeling plaatsnemen en richt de afdeling fysiek in naar de behoefte van deze teams.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
1 Inleiding	8
Doelstelling & onderzoeksvragen.....	11
Wetenschappelijke relevantie	12
Maatschappelijke relevantie	13
Bestuurskundige relevantie	14
Leeswijzer	15
2 Theoretisch kader.....	15
TPAW als vorm van HNW	16
Het vertrouwen tussen medewerker en leidinggevende.....	18
Fysieke spreiding en teamcohesie.....	19
Ondersteuning door digitale communicatie	20
Dienend leiderschap bij TPAW	22
Conceptueel model.....	24
3 Methoden.....	25
Onderzoeksstrategie.....	25
Dataverzameling & Analyse.....	26
Selectie van respondenten	27
Operationalisering	28
Validiteit & betrouwbaarheid.....	32
4 Resultaten.....	33
TPAW	34
Teamcohesie.....	39

Dienend leiderschap	42
Vertrouwen.....	44
Communicatie.....	46
Samenvatting.....	49
5 Analyse	51
6 Conclusie	60
Discussie	62
Theoretische reflectie	62
Methodologische reflectie	64
Aanbevelingen	66
Referenties	70
Bijlage I: Interviewgide voor leidinggevenden.....	74
Bijlage II: Interviewgide voor medewerkers	77
Bijlage III: Codeerschema	80

1 Inleiding

Het Nieuwe Werken (HNW) is tegenwoordig een van de meest bekende manieren van werken voor medewerkers binnen private en publieke organisaties. Dit concept is een manier om in te spelen op de digitalisering van de (werk)wereld en wordt omschreven als een arbeidsmarkthype (Peters, De Bruijn, Bakker & Van der Heijden, 2011). Bij deze nieuwe manieren van werken staat centraal dat medewerkers de keuze kunnen maken wanneer zij werken, waar zij werken en hoe zij werken (De Leede & Kraijenbrink, 2014). Volgens Bijl (2009) is HNW een visie om effectiever en efficiënter te werken maar ook om het werk plezieriger te maken voor de medewerkers en de organisatie, door de medewerker centraal te stellen en vrijheid en ruimte te geven bij het bepalen van hoe, waar, wanneer, waarmee en met wie er gewerkt wordt. Het gaat hierbij volgens De Leede & Kraijenbrink (2014) om drie verschillende aspecten, ten eerste om de autonomie en flexibiliteit die bij de medewerker ligt wanneer het gaat om het indelen van zijn of haar tijd. Ten tweede speelt de autonomie om de plaats te kiezen waar het werk uitgevoerd wordt een rol, bijvoorbeeld thuiswerken of werken op afstand. Ten derde omvat dit de autonomie met betrekking tot media en apparaten, zoals communiceren door middel van smartphone of laptop, e-mail, videoconferentie of andere programma's en applicaties.

In de literatuur bestaat er een grote aandacht voor HNW en de mogelijke voordelen die het te bieden heeft. Het bewijs van voordelen voor de organisatie neemt toe, zo is er volgens Sanchez, Pérez, De Luis Carnicer en Vela Jiménez (2007) potentie tot kostenvermindering, bijvoorbeeld op gebied van huisvestingskosten, reistijd en reisvergoedingen. Daarnaast claimen veel voorstanders van HNW dat het de productiviteit bevordert, maar het bewijs hiertoe is nog onvoldoende onderzocht (Blok, Groenesteijn, Van den Berg, & Vink, 2011). Zo vonden Blok, Groenesteijn, Schelvis en Vink (2012) geen verandering in de mate van kennisuitwisseling, samenwerking, tevredenheid en de ervaren geschiktheid van de werkomgeving als gevolg van de invoering van HNW. Het is dus niet alleen relevant om te kijken naar de economische voordelen, ook de bijbehorende effecten op gedrag zoals commitment, betrokkenheid, vertrouwen en cohesie maken het interessant om meer onderzoek te doen naar HNW. De effecten van HNW op het gedrag en de houding van medewerkers kunnen namelijk een cruciale voorwaarde zijn voor de economische- en organisatievoordelen (De Leede & Kraijenbrink, 2014). De Leede & Kraijenbrink (2014) stellen

dat het nog onduidelijk is hoe HNW de houding van medewerkers precies beïnvloedt. Er is sprake van een multidimensionaal concept, daarom kent de impact dan ook vele dimensies en valt er niet te spreken van een eenvoudig lineair resultaat. Zij concluderen dat vertrouwen en sociale cohesie een positieve mediërende invloed hebben op de relatie tussen enerzijds HNW en anderzijds de besproken organisatievoordelen, dit maakt deze variabelen cruciale factoren op gebied van HNW.

Ook de Rijksoverheid heeft er voor gekozen om HNW te implementeren, naar eigen zeggen kan dit in veel situaties bijdragen aan een verbetering van de arbeidsproductiviteit, de kwaliteit van het werk en de balans tussen werk en privé van medewerkers (Rijksoverheid, 2016). Verder wordt genoemd dat HNW kan bijdragen aan kostenbesparing op gebied van huisvesting, wat samenhangt met de modernisering van werkplekken en de toegenomen mogelijkheden om slimmer en mobieler te werken die ICT biedt. Daarnaast zou het goed aansluiten op de veranderde relatie tussen overheid en burger en tussen medewerker en leidinggevende (Rijksoverheid, 2016). Dit zijn redenen voor de Rijksoverheid om veel organisaties in te richten volgens principes van HNW. Medewerkers krijgen meer ruimte om flexibel om te gaan met de locatie en tijd waarop zij werken en met welke (ICT-)‘apparaten’. Dit wordt binnen de Rijksoverheid dan ook gevangen onder de naam Tijd-, Plaats- en Apparaatonafhankelijk werken (TPAW), wat inhoudt dat een medewerker zijn werkzaamheden kan uitvoeren op een plaats en tijd waar het werk zich ‘voordoet’ of waar hij of zij op dat moment het meest effectief het werk kan uitvoeren. Dit betekent dat het werk ook thuis of op een derde werkplek, bijvoorbeeld onderweg of op een ander kantoor, uitgevoerd kan worden (Rijksoverheid, 2016). Een voorbeeld van een organisatie die binnen de Rijksoverheid volgens de principes van TPAW is gaan werken is de Belastingdienst, sinds 2014 worden de bovengenoemde principes bij deze organisatie toegepast.

Er wordt gesteld dat het behoud van de cohesie in de organisatie een cruciaal punt is wanneer men volgens de principes van TPAW gaat werken. Zo zou de verhoogde (fysieke) spreiding van werknemers de samenhang en sociale relaties tussen medewerkers nadelig beïnvloeden, omdat het niet meer vanzelfsprekend is dat men de collega’s dagelijks treft en altijd van elkaar weet waar zij zich bevinden op kantoor (Baane, Houtkamp en Knotter, 2010; Coun, Gelderman & Pérez-Andersen, 2015; Rijksoverheid, 2016). Het is dus van belang om bij TPAW een andere aanpak te hanteren en meer bewuste inspanning te leveren voor het onderhouden van

werkrelaties, zo wordt er bijvoorbeeld veelal ingezet op digitale communicatie om de gevolgen van de fysieke spreiding van de medewerkers te compenseren (Demerouti, Derks, Ten Brummelhuis & Bakker, 2014). Demerouti et al. (2014) stellen echter dat deze digitale communicatie bepaalde sociale aspecten mist die bij fysieke communicatie aanwezig zijn, zoals het aspect van 'samen rondhangen' en bovendien gaat de non-verbale communicatie hierbij verloren. Om te achterhalen in hoeverre de digitale communicatie daadwerkelijk de gevolgen van de fysieke spreiding compenseert en om het effect van fysieke communicatie in beeld te brengen is het dan ook van belang om communicatie als modererende variabele te onderzoeken in de relatie tussen TPAW en de cohesie.

Een andere cruciale invloed op de teamcohesie is die van het leiderschap in de organisatie. TPAW vraagt namelijk om een andere aanpak en bewuste inspanning voor het onderhouden van de werkrelaties. Leidinggevenden behoren zich bewust te zijn van de gevolgen van TPAW en actief interventies in te zetten om de verbindingen te behouden (Baane et al., 2010; Coun et al., 2015; Rijksoverheid, 2016). In de literatuur wordt HNW in verband gebracht met verschillende leiderschapsstijlen, waaronder coachend en transformationeel leiderschap (Peters et al., 2011) en *E-leadership* waarbij individuen of groepen die geografisch verspreid zijn en interacties worden ondersteund door technologie (De Leede & Heuver, 2016). Het is duidelijk dat de leiderschapsstijl een belangrijke rol speelt in de gedragskant omdat HNW en haar visie vragen om nieuwe manieren om medewerkers te managen, door ze richting te geven, te coachen, vertrouwen te geven, te respecteren en door rekening te houden met het welzijn van de werknemers (De Leede & Heuver, 2016). Bovenstaande beschreven kenmerken lijken volledig te passen bij een dienende leiderschapsstijl, die tot op heden echter nog niet in verband is gebracht met TPAW. Dienend leiderschap legt namelijk, net zoals TPAW, de autonomie bij de medewerker (Van Dierendonck, 2011). Bovendien wordt dienend leiderschap in verband gebracht met een positieve invloed op de teamcohesie (Chiniara & Bentein, 2018).

Ten slotte is er een grote invloed toegeschreven aan het al dan niet aanwezig zijn van vertrouwen. Vertrouwen kan worden gezien als de basis van interpersoonlijke relaties, teamcohesie en samenwerking die steeds belangrijker zijn in het werk en ook een rol spelen bij HNW (Peters et al., 2011; Bijl, 2009). Het vertrouwen werkt hierbij twee kanten op, enerzijds moet de manager initiatief nemen, vertrouwen en loslaten. Tegelijkertijd dienen de

medewerkers de toegeschoven vrijheid en de verantwoordelijkheid die TPAW met zich meebrengt op zich nemen (Bijl, 2009).

Doelstelling & onderzoeksvragen

Dit onderzoek positioneert zichzelf binnen een breder kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar de invoering van TPAW bij de Belastingdienst. Uit de eerste meting van het onderzoek komen gemengde resultaten naar voren (Den Dulk, Metselaar & Nauta, 2019), wat aansluit bij de verdeeldheid in de literatuur zoals eerder beschreven. Zo blijkt uit de interviews dat medewerkers het niet altijd met elkaar eens zijn over de invloed van TPAW op de cohesie binnen het team, er wordt zowel een positieve als een negatieve argumentatie verdedigd. De survey suggereert een positief verband tussen de mate van het gebruik van TPAW en teamcohesie, ook zou dienend leiderschap enerzijds samenhangen met de manier waarop medewerkers gebruik maken van TPAW en anderzijds een directe invloed hebben op de ervaren cohesie binnen het team.

Het doel van dit onderzoek is dan ook om op basis van de analyse van data afkomstig uit meerdere meetmomenten verder in te zoomen op de relatie tussen TPAW en teamcohesie. Hierbij zal worden ingegaan op de invloed die dienend leiderschap, vertrouwen en communicatie hebben op deze relatie. Dit kwalitatieve, longitudinale onderzoek zal op deze manier enerzijds bijdragen aan het wetenschappelijke debat rondom TPAW en teamcohesie en anderzijds de invoering van TPAW bij de Belastingdienst verder bevorderen. De vraagstelling die hiertoe centraal staat luidt als volgt:

Wat is de invloed van TPAW op de teamcohesie bij de Belastingdienst en hoe kan deze worden verklaard?

Om te komen tot een antwoord op de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

Theoretische deelvraag

Deelvraag 1: Hoe hangt TPAW samen met vertrouwen, teamcohesie, communicatie en dienend leiderschap volgens bestaande literatuur?

Empirische deelvragen

Deelvraag 2: Hoe maken de medewerkers bij de Belastingdienst gebruik van TPAW?

Deelvraag 3: Hoe ervaren de medewerkers bij de Belastingdienst de teamcohesie?

Deelvraag 4: Wat is de rol van dienend leiderschap, vertrouwen en communicatie in de relatie tussen TPAW en de teamcohesie?

De vierde en laatste deelvraag zal op basis van de uitkomsten een handelingsperspectief bieden voor de Belastingdienst.

Deelvraag 5: Welke aanbevelingen kunnen er op basis van de uitkomsten worden gedaan?

Wetenschappelijke relevantie

Zoals beschreven is het doel van dit kwalitatieve longitudinale onderzoek om meer inzicht te creëren in de dynamiek tussen TPAW, teamcohesie, dienend leiderschap, vertrouwen en communicatie. De literatuur is nog niet eenduidig rondom de uitkomsten van HNW en TPAW. Zo is er sprake van wetenschappelijke ambiguïteit met betrekking tot de uitkomsten op organisatie niveau maar ook met betrekking tot werknemersuitkomsten zoals de teamcohesie en het vertrouwen. Dit onderzoek zal een bijdrage leveren aan de literatuur rondom de relatie tussen TPAW en de teamcohesie. Er wordt enerzijds namelijk gevonden dat TPAW tot informatie-, werk- en sociale overload kan leiden (Derks & Bakker, 2010). Deze sociale overload lijkt haaks te staan op de veelvoorkomende vrees dat de cohesie wegvalt wanneer TPAW geïntroduceerd wordt (Baane et al., 2010; Coun et al., 2015; Rijksoverheid, 2016). Zo zouden de samenhang en de sociale relaties tussen medewerkers afnemen als gevolg van de fysieke spreiding die TPAW met zich mee brengt. Volgens De Leede en Kraijenbrink (2014) gaat namelijk niet iedere medewerker even actief op zoek naar deze (fysieke) sociale contacten, hierbij bestaat bovendien het risico dat medewerkers zich sociaal geïsoleerd gaan voelen (Coun et al., 2015).

Den Dulk et al. (2019) vinden in een mixed methods onderzoek op basis van kwantitatief onderzoek een positieve relatie tussen TPAW en de teamcohesie. Het kwalitatieve onderzoek laat echter een verdeeld beeld zien, zo zijn er medewerkers die een positieve invloed van TPAW op de teamcohesie beargumenteren maar ook medewerkers die hier negatief over gestemd zijn. Bovendien is teamcohesie inherent een fenomeen wat temporeel is en wat over het algemeen toeneemt met de tijd, maar ook bestaat de mogelijkheid dat de cohesie binnen een team afneemt naar mate de tijd verstrijkt. Tot op heden is er echter weinig onderzoek

gedaan wat de teamcohesie op meerdere momenten heeft gemeten (Salas, Grossman, Hughes & Coultas, 2015).

Bovendien worden er verschillende leiderschapsstijlen in verband gebracht met TPAW, waaronder coachend leiderschap, transformationeel leiderschap en E-leadership (Peters et al., 2011; De Leede & Heuver, 2016). Dienend leiderschap, een leiderschapsstijl die zich op basis van de centrale gedachte uitstekend lijkt te lenen voor TPAW, blijft echter onderbelicht. Net zoals TPAW ligt bij dienend leiderschap de autonomie namelijk zo veel mogelijk bij de medewerker (Van Dierendonck, 2011). Deze leiderschapsstijl heeft bovendien een positieve invloed op de teamcohesie (Chiniara & Bentein, 2018). Dit onderzoek borduurt daarmee voort op het werk van Den Dulk et al. (2018) waarbij een dienende leiderschapsstijl onderzocht wordt in de context van TPAW. Het doel van dit longitudinale onderzoek is dan ook om de literatuur te voorzien van een verdere verdieping met betrekking tot de relatie tussen TPAW en de teamcohesie, gelet op de invloed van dienend leiderschap, communicatie en vertrouwen.

Maatschappelijke relevantie

De resultaten van dit onderzoek naar de relatie tussen TPAW en de teamcohesie dragen allereerst bij aan het verder bevorderen van de invoering van TPAW bij de Belastingdienst. Op basis van de uitkomsten kan de praktijk bij deze organisatie namelijk worden vormgegeven op een manier die de teamcohesie optimaal stimuleert. Zo kunnen er verschillende maatregelen worden getroffen op het gebied van het gebruik van TPAW en kan er op basis van de uitkomsten met betrekking tot dienend leiderschap een aangescherpte handelingswijze voor teamleiders worden gevormd. Daarnaast zal duidelijk worden op welke manier het vertrouwen en de communicatie deze relatie beïnvloeden. Aan de hand van de resultaten kunnen er dus ook maatregelen getroffen worden om te zorgen voor een toename aan het vertrouwen of om de communicatie verder te faciliteren. Deze verandering op werknemersniveau heeft volgens de literatuur vervolgens een doorwerking op de uitkomsten op organisatieniveau (De Leede & Kraijenbrink, 2014). Bovendien kunnen andere overheidsorganisaties waar volgens de principes van TPAW wordt gewerkt lessen trekken uit de case van de Belastingdienst. Door meer inzicht te verkrijgen in de mechanismen die verbonden zijn aan TPAW en de teamcohesie kunnen allerlei organisaties op een beter

passende wijze overgaan tot het implementeren van dergelijke werkvormen of de implementatie aanscherpen en bijstellen. Voor de organisatie zelf zal dit voordelig zijn, omdat men door middel van een juiste uitvoering van het concept kan komen tot een vermindering van de huisvestingskosten en reiskosten, een verhoging van de productiviteit en andere gunstige uitkomsten zoals betrokkenheid van medewerkers en een toegenomen teamcohesie. Bovendien gelden er voor de werknemer ook belangrijke voordelen, zo wordt de autonomie van het individu vergroot en is er sprake van meer flexibiliteit om in te spelen op wat het privé- dan wel werkleven van de medewerker vraagt. Door de kennis te vergroten en vervolgens toe te passen bij het organiseren, inrichten, ontwikkelen en implementeren van soortgelijke manieren van werken kunnen zowel organisatie als medewerker profiteren.

Bestuurskundige relevantie

Dit onderzoek richt zich specifiek op de Belastingdienst, een organisatie die valt onder de Rijksoverheid. TPAW is breed ingevoerd binnen het gehele openbaar bestuur, om te komen tot een kleinere, efficiëntere overheid en op deze wijze de kosten te reduceren (Rijksoverheid, 2016). Door middel van dit onderzoek kunnen er interventies worden ontwikkeld die de invoering van TPAW verder zullen aanscherpen, met name gericht op het in stand houden van de teamcohesie. Dit kan dus bijdragen aan het efficiënter functioneren van de Belastingdienst en haar medewerkers maar kan ook doorwerking hebben naar vele andere organisaties binnen het openbaar bestuur. Gezien de grootschalige invoering van TPAW binnen verschillende overheidsorganisaties is het van belang dat er gekomen wordt tot een uitvoering van TPAW die voor zowel de organisatie als voor de medewerkers werkbaar en succesvol is. Teamcohesie vormt een belangrijke schakel tussen enerzijds de behoeften van de medewerkers en anderzijds de uitkomsten op niveau van de organisatie. Op basis van dit onderzoek kunnen er maatregelen getroffen worden om de invoering van TPAW te optimaliseren, met name gericht op de teamcohesie. Wanneer de teamcohesie toeneemt is het waarschijnlijk dat dit vervolgens effecten heeft op de organisatie uitkomsten (De Leede & Kraijenbrink, 2014), op deze manier wordt het functioneren van de overheidsinstanties die reeds volgens de principes van TPAW werken efficiënter en kunnen ook andere onderdelen van het publieke bestuur overgaan tot een succesvolle invoering van TPAW.

Leeswijzer

Om te komen tot een antwoord op de geformuleerde onderzoeksvragen zal in hoofdstuk 2 vervolgd worden met het beschrijven van een theoretisch kader wat antwoord geeft op de eerste deelvraag en tevens het uitgangspunt vormt voor dit onderzoek. In hoofdstuk 3 worden vervolgens de methoden van het kwalitatieve longitudinale onderzoek verder toegelicht. De empirische resultaten die hieruit volgen worden in hoofdstuk 4 beschreven, waarmee een antwoord wordt gegeven op de tweede en derde deelvraag. Vervolgens wordt met de analyse in hoofdstuk 5 de vierde deelvraag beantwoord. In hoofdstuk 6 wordt het onderzoek afgerond door middel van een conclusie met betrekking tot de centrale onderzoeksvraag, een discussie en aanbevelingen om de invoering van TPAW bij de Belastingdienst verder te bevorderen.

2 Theoretisch kader

TPAW valt onder het bredere concept 'Het Nieuwe Werken' (HNW). Het nieuwe werken wordt door Baane et al. (2010) omschreven als een verzamelterm waaronder een grote collectie aan initiatieven en praktijken wordt verstaan die als gemeenschappelijk uitgangspunt hebben om zowel manager als medewerker van meer autonomie te voorzien bij het uitoefenen van hun taken. Voor dit brede concept zijn er dan ook vele verschillende definities in omloop. Baane et al. (2010) typeren HNW aan de hand van vier kenmerken. Ten eerste wordt er onafhankelijk van tijd en plaats gewerkt. Het werk kan dus op ieder moment en op iedere plek uitgevoerd worden. Ten tweede worden de medewerkers gestuurd op resultaat, hoe zij tot dit resultaat komen is de verantwoordelijkheid van de medewerkers zelf. Ten derde heeft men bij HNW vrije toegang tot kennis, ervaringen en ideeën en kan hier dan ook vrij gebruik van gemaakt worden. Er valt te spreken van ongelimiteerde toegang en connectiviteit. Het vierde kenmerk gaat over de flexibele arbeidsrelaties die toebehoren aan HNW, wat betekent dat het mogelijk is om in te spelen op individuele gevallen en dat er geen *one size fits all* benadering gehanteerd wordt. In plaats daarvan wordt er gezocht naar een persoonlijke fit, bijvoorbeeld op grond van ambitie, competentie, levensstijl of levensfase. Deze vier kenmerken samen genomen gaat HNW dus uit van een zo groot mogelijke regelruimte voor de medewerker, gebaseerd op wederzijds vertrouwen (Baane et al., 2010).

Volgens Baane et al. (2010) zorgt HNW voor het vergroten van de opbrengsten. Zo zouden de tevredenheid, betrokkenheid en productiviteit van de medewerkers verhoogd worden, de

samenwerking en de benutting van kennis verbeteren, de innovatiekracht worden versterkt, het werkgeversimago aantrekkelijker maken, de klanttevredenheid vergroten en het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en de duurzaamheid bevorderen. Tegelijkertijd zou HNW leiden tot een efficiëntere bedrijfsvoering, door te besparen op huisvesting en faciliteiten, reis- en verblijfkosten, ICT, ziekteverzuim en ongewenst verloop en zou de inzetbaarheid van de medewerkers van de organisatie worden verbeterd. De verwachtingen met betrekking tot de effecten van HNW zijn doorgaans hoog (Blok et al., 2011; Baane et al., 2010). Organisaties die een dergelijke vorm van innovatie omarmen zijn er onder andere op gericht om enerzijds de opbrengsten te verhogen en anderzijds de kosten te verlagen door te komen tot een efficiëntere bedrijfsvoering. Blok et al. (2011) bespreken naast de verwachting over het verlagen van de kosten van de bedrijfsvoering ook de verwachting dat HNW de productiviteit van de medewerkers zou vergroten en volgens Mahler (2012) genereert HNW positieve effecten op de motivatie, werk-privé balans, de werving van personeel en het behoud hiervan.

TPAW als vorm van HNW

Een manier om vorm en uiting te geven aan de kenmerken van HNW is het TPAW. Volgens de Rijksoverheid (2016) bestaat TPAW uit de praktische onderdelen van HNW, laatstgenoemde is echter breder en betreft ook nieuwe manieren van grens overstijgend en flexibel samenwerken. Er wordt gesteld dat TPAW deze nieuwe manieren van (samen)werken faciliteert maar dat het geen noodzaak is. Het werk kan in het geval van TPAW worden uitgevoerd op een plaats en tijd waar het werk zich 'voordoet' of op dat moment het meest effectief gedaan kan worden, bijvoorbeeld thuis, op een andere locatie of onderweg.

Demerouti et al. (2014) definiëren TPAW als een manier van werken waarbij werknemers controle hebben over de timing en de plaats van hun werk waarbij zij worden ondersteund door digitale communicatie om de gevolgen van de fysieke spreiding te compenseren. Deze manier van werken omvat dus duidelijk drie verschillende karakteristieken, waarbij het ten eerste gaat om de toegenomen flexibiliteit met betrekking tot de werktijden. Werknemers beschikken over meer autonomie en kunnen zelf bepalen wanneer zij werken, wat betekent dat er geen standaard werktijden meer gelden zoals de traditionele werkdag van negen uur in de ochtend tot vijf uur in de middag. Daarnaast kan de werknemer zelf kiezen op welke plaats het werk uitgevoerd wordt, dit kan bijvoorbeeld op kantoor zijn, thuis of onderweg

(bijvoorbeeld in het openbaar vervoer). Dit betekent vaak ook dat er sprake is van een flexibele kantooromgeving, waarbij werknemers geen vaste zitplaatsen meer hebben. Er wordt gewerkt met een werkplek die voor iedere werknemers toegankelijk en geschikt is (Kelliher & Anderson, 2008, zoals beschreven in Demerouti et al., 2014). Ten slotte wordt het werk bij TPAW gefaciliteerd door nieuwe mediatechnologie zoals e-mail, chatprogramma's, smartphones en videoconferenties. Het wordt de medewerker dus mogelijk gemaakt om op verschillende manieren te communiceren met collega's, leidinggevenden en partners of klanten, bijvoorbeeld door te bellen, online correspondentie en digitale bijeenkomsten (Demerouti et al., 2014).

“A work design in which employees can control the timing and place of their work while being supported by electronic communication.” (Demerouti et al., 2014, p.124).

Dit onderzoek richt zich met name op de fysieke spreiding van medewerkers die ontstaat als gevolg van het gebruik van TPAW. De verhoogde fysieke spreiding zou namelijk nadelige gevolgen hebben op de samenhang en sociale relaties tussen medewerkers (Rijksoverheid, 2016), ook is uit de literatuur rondom teamcohesie bekend dat de nabijheid van teamleden een belangrijk onderdeel vormt voor de ervaren teamcohesie (Hoegl & Proserpio, 2004).

Omdat er nog weinig onderzoek is gedaan naar de manier waarop de introductie van TPAW de operationele doelstellingen beïnvloedt, onderzoeken Blok et al. (2011) middels een literatuuronderzoek in hoeverre de hoge verwachtingen realistisch zijn. Er worden gemengde resultaten gevonden, zo vinden Bailey & Kurland (2002) weinig duidelijk bewijs dat TPAW de tevredenheid en productiviteit verhoogt. Ander onderzoek laat kleine, gunstige effecten zien met betrekking tot de autonomie, *work-family conflict*, tevredenheid, prestaties, *turnover* intenties en stress. Daarnaast werden er geen nadelige effecten gevonden op de kwaliteit van relaties op de werkvloer of de carrière vooruitzichten van de medewerkers (Gajendran & Harrison, 2007). Van Echtelt (2007) concludeert dat TPAW zeer significant bijdraagt aan de performance, dat het de flexibiliteit van de organisatie kan vergroten en kan leiden tot een duurzaam concurrentievoordeel. Er is echter ook onderzoek waarin geen effect op de productiviteit (Hill, Ferris & Mårtinson, 2003) of zelfs een nadelig effect op de productiviteit (Beauregard & Henry, 2009) wordt gevonden, bovendien kan TPAW leiden tot een toename van het overwerken (Van Echtelt, 2007). Met betrekking tot de flexibele kantooromgeving

wordt met name de toename aan communicatie gevonden als een van de grootste voordelen in vergelijking met de traditionele kantooromgeving (Blok, Groenesteijn, Formanoy, De Korte & Vink, 2010), daarnaast kan een dergelijke werkomgeving bijdragen aan de individuele prestaties, effectiviteit en de groepssamenwerking (Robertson & Huang, 2006). Deze groepssamenwerking valt te beschouwen als taakcohesie, wat een belangrijk onderdeel van de teamcohesie vormt, dit maakt dan ook dat het aannemelijk is dat de flexibele kantooromgeving een positieve doorwerking heeft op de teamcohesie.

De Leede en Kraijenbrink (2014) stellen dat de effecten van TPAW op de houding van medewerkers, zoals de teamcohesie, een grote invloed kunnen hebben op de economische- en organisatievoordelen. Zo zouden onder andere een toegenomen *commitment*, betrokkenheid, hogere mate van vertrouwen en een toegenomen sociale cohesie onder de medewerkers uiteindelijk kunnen leiden tot de gewenste uitkomsten op organisatie niveau. Wanneer zij dit onderzoeken blijkt dat vertrouwen en sociale cohesie de relatie tussen TPAW en de uitkomstvariabelen positief beïnvloeden, vertrouwen en sociale cohesie zijn namelijk mediërende variabelen in deze relatie. In overeenstemming met Peters, Poutsma, Van der Heijden, Bakker en De Bruijn (2014, zoals beschreven in De Leede & Kraijenbrink, 2014) wordt er geconcludeerd dat uitsluitend het implementeren van een verzameling aan nieuwe werkvoorwaarden niet voldoende is om te komen tot de gewenste positieve werkuitkomsten. De introductie van TPAW op zich leidt namelijk niet tot voordelen maar een toename in het vertrouwen en de sociale cohesie zijn hier verantwoordelijk voor.

Het vertrouwen tussen medewerker en leidinggevende

Vertrouwen heeft betrekking op de positieve verwachtingen over het gedrag en vaardigheden van anderen en hun betrokkenheid bij het behalen van een gezamenlijk doel (Handy, 1995, zoals beschreven in Peters et al., 2011). Vertrouwen is in de context van TPAW een belangrijke factor, omdat men elkaar bij TPAW in mindere mate ontmoet in de kantooromgeving. De leidinggevende en medewerkers moeten elkaar er dus op vertrouwen dat zij daadwerkelijk aan het werk zijn zonder elkaar face to face te kunnen controleren of ontmoeten. De toegenomen autonomie en flexibiliteit aan de kant van de medewerker veranderen dan ook de relatie tussen medewerker en leidinggevende (Romeike, Wohlers, Hertel & Schewe, 2016). Het wordt voor leidinggevendens bij TPAW met name lastig om een bepaalde mate van controle uit te oefenen over hun medewerkers, zij zijn hierbij veelal afhankelijk van digitale

performance monitoring. Medewerkers beschouwen digitale monitoring over het algemeen echter als een teken van wantrouwen van de leidinggevende, waardoor de relatie tussen medewerker en leidinggevende beschadigd kan worden. Wanneer de controle en monitoring echter geaccepteerd wordt kunnen medewerkers sterke en hoogwaardige relaties vormen met hun leidinggevende (Romeike et al., 2016).

“The question therefore becomes how supervisors can effectively monitor employees in ways that allow them to maintain control over employees without sacrificing their trust.” (Romeike et al., 2016, p.162).

Fysieke spreiding en teamcohesie

Het gebrek aan face to face ontmoetingen heeft niet alleen implicaties voor het vertrouwen. Een van de voornaamste angsten ten aanzien van TPAW is namelijk het wegvallen van de teamcohesie. De samenhang en de sociale relaties tussen medewerkers zouden afnemen als gevolg van de fysieke spreiding van de medewerkers (Baane et al., 2010; Coun et al., 2015; Rijksoverheid, 2016). De fysieke nabijheid van teamgenoten vormt namelijk een belangrijk aspect voor de ervaren teamcohesie (Hoegl & Proserpio, 2004). Het blijft echter onduidelijk op welke wijze de teamcohesie precies beïnvloed wordt. Zo vinden Den Dulk et al. (2019) bijvoorbeeld een positieve relatie tussen enerzijds het gebruik van flexibele werktijden en een flexibele werkplek en anderzijds de teamcohesie. De mate van cohesie binnen het team heeft een belangrijke invloed op de teamprestaties (Hoegl & Gemuenden, 2001) en medieert op positieve wijze in de relatie tussen TPAW en de uitkomsten op organisatieniveau (De Leede & Kraijenbrink, 2014), het is dan ook een belangrijke vraag wat de invloed van TPAW op de teamcohesie precies is.

Cohesie binnen een team staat volgens Summers, Coffelt en Horton (1998) voor de mate waarin medewerkers die deel uit maken van een team zich aangetrokken voelen tot de andere leden van het team en in hoeverre zij gemotiveerd zijn om in deze groep te blijven. Zonder een bepaalde mate van wederzijdse aantrekking tussen leden van de groep kan er sprake zijn van een groep die niet effectief is of kan de groep uit elkaar vallen. Teamcohesie wordt in deze definitie oorspronkelijk dus beschouwd als een construct met één dimensie, namelijk sociale cohesie die ontstaat als gevolg van interpersoonlijke aantrekking. Volgens Carless en De Paola (2000) schiet deze traditionele invalshoek en definitie van teamcohesie echter tekort. Zij

stellen dat het met name in werkteams relevant is om de teamcohesie te bekijken als een multidimensionaal gegeven, wat naast deze interpersoonlijke, sociale cohesie ook taakcohesie omvat. Taakcohesie ontstaat door middel van gezamenlijke toewijding tot de taak van het team onder de leden van het team. Met name deze taakcohesie is belangrijk voor organisaties, omdat het vergroten van de toewijding tot de taak een grotere invloed heeft op de prestaties van het team dan het vergroten van de persoonlijke band van de teamleden. Binnen teamcohesie wordt de taakcohesie in de literatuur dan ook beschouwd als een sterkere voorspeller van de teamperformance dan de sociale cohesie. (Carless & De Paola, 2000; Van Vianen & De Dreu, 2001). De toegenomen mate van autonomie die TPAW de medewerkers biedt met betrekking tot de tijd en de plaats waar het werk wordt uitgevoerd maakt in principe dat zowel de sociale- als de taakcohesie sterk van toepassing zijn op de praktijk van TPAW. Hierbij wordt het de medewerkers namelijk mogelijk gemaakt om zelf bewust de keuze te maken om al dan niet bij de andere leden van het team te werken, wat zowel gevolgen zal hebben voor de taakcohesie als voor de sociale cohesie. Dit gebeurt bijvoorbeeld door de keuze te maken om thuis of op kantoor te werken, maar ook is het op kantoor mogelijk om een plaats in de flexibele kantooromgeving te kiezen die overeenkomt met of juist afgezonderd is van de werkplaats van de andere leden van de groep.

“Team cohesion breaks down into interpersonal or social cohesion and task cohesion. Social cohesion concerns an individual’s attraction to the group because of positive relationships with other members of the group. Task cohesion refers to an individual’s attraction to the group because of shared commitment to the group task.” (Van Vianen & De Dreu, 2001, p.100).

Ondersteuning door digitale communicatie

Wanneer de teamleden in mindere mate in elkaars fysieke nabijheid werken, is het waarschijnlijk dat het face to face contact afneemt. Er wordt bij TPAW dan ook ingezet op digitale communicatie om de medewerkers te ondersteunen en de gevolgen van de fysieke spreiding te compenseren. Over het algemeen lijkt er in het geval van TPAW namelijk een afname van het fysieke contact en een toename van het digitale contact te zijn. Bij de introductie van digitale communicatie op de werkvloer werd oorspronkelijk verwacht dat dit niet alleen een gedeelte van de face to face communicatie zou vervangen, maar ook een toename in de totale communicatie zou veroorzaken (Contractor & Eisenberg, 1990). De

toename aan digitale communicatie bleek echter gerelateerd aan een afname van face to face contact en telefoongesprekken, met een afname van de totale communicatie tot gevolg (Sarbaugh-Thompson & Feldman, 1998). Aanvankelijk leek digitale communicatie efficiënter te zijn, maar de afname van de totale communicatie werd mede veroorzaakt door het wegvallen van de communicatie die terloops plaatsvond zoals het begroeten van collega's, *social talk* en het praatje bij de koffie automaat. TPAW vermindert in dit geval dus de algemene communicatie, wat juist een belangrijke hulpbron is bij het werk (Demerouti et al., 2014) en ook de teamcohesie kan beïnvloeden. Door medewerkers te faciliteren om afgezonderd van elkaar te werken in tijd en plaats neemt de waarschijnlijkheid af dat collega's tijd doorbrengen in dezelfde ruimte. Persoonlijke conversaties missen volgens Demerouti et al. (2014) het aspect van 'samen rondhangen' wanneer er in plaats van face to face gesprekken gecommuniceerd wordt door middel van e-mail of wanneer men thuis werkt waardoor het bewuste intentie en planning vraagt om tot een ontmoeting te komen. De verminderde mogelijkheid tot steun door middel van persoonlijk contact wordt dan ook gezien als een probleem voor het toenemende aantal mensen dat TPAW werkt. Het is belangrijk om hierbij op te merken dat een van de grootste voordelen van de flexibele kantooromgeving volgens Blok et al. (2010) juist de toename aan communicatie is, omdat men niet langer in afzonderlijke kamers werkt maar in een gedeelde werkomgeving.

De interactie die medewerkers met elkaar hebben op de werkvloer is onder invloed van TPAW dus op revolutionaire wijze veranderd (Demerouti et al., 2014). In toenemende mate vindt de communicatie met klanten en collega's online plaats, of zij nu ver weg zijn of dichtbij (Renaud, Ramsay & Hair, 2006). Verder kunnen medewerkers sneller en makkelijker bereikt worden (Manger, Wicklund & Eikeland, 2003) en is samenwerking mogelijk onder werknemers die geografisch van elkaar verspreid zijn (Renaud et al., 2006). De beschikking over een *smartphone* draagt hier aan bij, bijvoorbeeld door middel van een verhoogde responsiviteit, toegang tot *real time* informatie, snellere besluitvorming en een grotere flexibiliteit in werktijden (Demerouti et al., 2014). Deze manier van communicatie kan echter ook leiden tot informatie-, werk-, en sociale overload (Derks & Bakker, 2010) die ontstaat als gevolg van druk om snel te reageren, onvoorziene taken die voortkomen uit ontvangen berichten, onderbrekingen door het beantwoorden van berichten, gebrek aan controle over inkomende berichten en het verlengen van de werkdag als gevolg van het altijd en overal beschikbaar zijn

(Demerouti et al., 2014; Derks & Bakker, 2010; Thomas, King, Baroni, Cook, Keitelman, Miller & Wardle, 2006). Met name deze sociale overload is interessant in het kader van TPAW. Er valt te spreken van sociale overload wanneer een medewerker berichten ontvangt van te veel verschillende mensen waardoor er een beroep wordt gedaan op te veel verschillende rollen en sociale contexten aan de kant van de medewerker, dit overstijgt de capaciteit tot interactie van de ontvanger (Demerouti et al., 2014). Men vreest echter vaak dat de verbindingen en de sociale cohesie wegvallen wanneer TPAW wordt geïntroduceerd (Baane et al., 2010; Coun et al., 2015; Rijksoverheid, 2016). De samenhang en sociale relaties tussen medewerkers zouden namelijk te lijden hebben onder de verhoogde (fysieke) spreiding. Collega's treffen elkaar niet meer dagelijks en ook weten zij niet langer altijd van elkaar waar zij zich bevinden, al dan niet op kantoor. Het fysieke contact valt steeds verder weg naarmate werknemers meer virtueel contact met elkaar hebben en niet iedere medewerker gaat even actief op zoek naar deze (fysieke) sociale contacten (De Leede & Kraijenbrink, 2014), bovendien bestaat hierbij het risico dat medewerkers sociale isolatie ervaren (Coun et al., 2015).

Dienend leiderschap bij TPAW

Naast het belang van vertrouwen en communicatie is het duidelijk dat een belangrijke rol hierbij is weggelegd voor de leidinggevenden (Baane et al., 2010; Coun et al., 2015; Rijksoverheid, 2016). Wanneer de fysieke communicatie wegvalt en deze niet opgevangen wordt door andere manieren van communicatie kunnen er als gevolg van TPAW namelijk uitdagingen ontstaan op het vlak van vertrouwen en het bewaken van de teamcohesie die vragen om een andere aanpak en meer bewuste inspanning voor het onderhouden van de werkrelaties. Zo kunnen er gevoelens van isolatie ontstaan, kan het interpersoonlijke contact afnemen en is er een toegenomen kans op misverstanden, escalatie van conflicten, rol ambiguïteit en conflicten met betrekking tot de doelen (Hertel, Geister & Konradt, 2005), wat een afbreuk zal doen aan de ervaren teamcohesie. Het is dus cruciaal dat leidinggevenden hier bewust mee omgaan, actief interventies inzetten om de verbinding te behouden en extra aandacht besteden aan persoonlijk contact en samenzijn. (Baane et al., 2010; Coun et al., 2015; Rijksoverheid, 2016).

Een manier van leidinggeven die goed lijkt te passen bij TPAW is het dienend leiderschap. Dienend leiderschap legt namelijk net zoals TPAW de autonomie bij de medewerker. Volgens Van Dierendonck (2011) is er tegenwoordig een toenemende vraag naar meer ethisch,

mensgericht management, dienend leiderschap sluit daarmee goed aan bij de gedachte van TPAW om de autonomie die de medewerker heeft bij het indelen van het werk te vergroten. Innovatie en het welzijn van de werknemers kennen bij dienend leiderschap namelijk een hoge prioriteit, wat maakt dat leiderschap dat voortkomt uit ethisch en zorgzaam gedrag zeer belangrijk wordt. Het is hierbij een unieke vaardigheid van de leidinggevende om de behoeften van de volgers boven de eigen behoefte te plaatsen, wat een invloed heeft op de relatie tussen teamleden en de collectieve prestaties (Chiniara & Bentein, 2018). De centrale belofte van dienend leiderschap is namelijk dat dienende leiders de uitkomsten op organisatie niveau beïnvloeden als gevolg van het stimuleren van de groei en het welbevinden van de medewerkers, door te voorzien in de behoeften van de medewerkers. Ook Bass (2000) stelt dat deze manier van leidinggeven gericht is op het aanmoedigen van het leren, de groei en de autonomie van medewerkers.

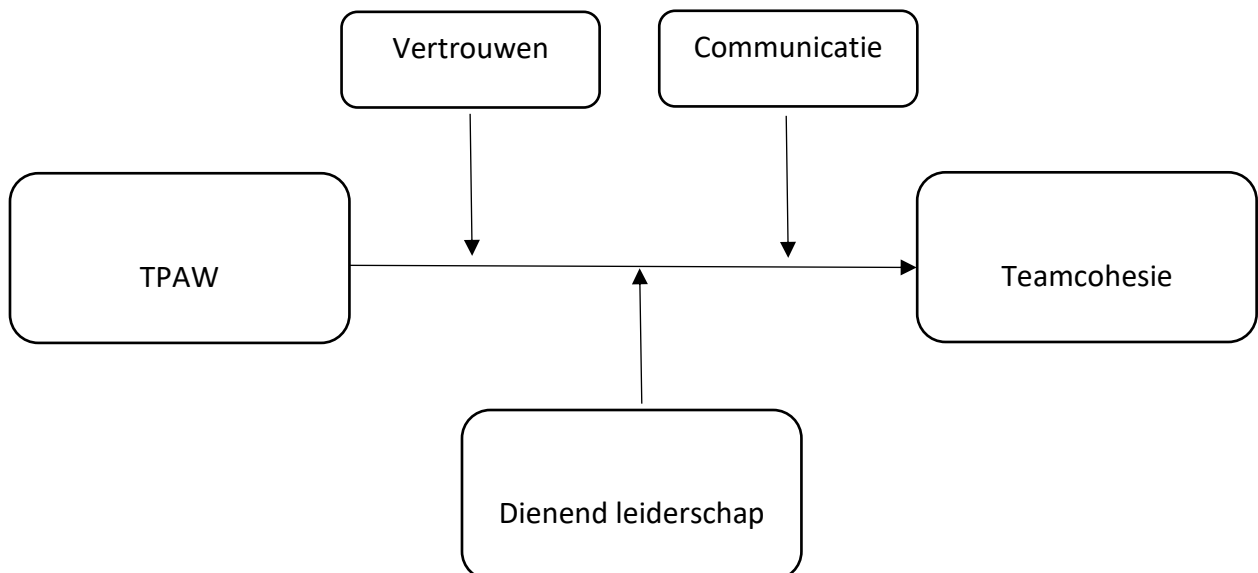
“The servant leader is servant first. It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead. The best test, and difficult to administer is this: Do those served grow as persons? Do they, while being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous, and more likely themselves to become servants?”
(Greenleaf, 1977, zoals beschreven door Van Dierendonck, 2011, p.1230).

Deze principes sluiten aan bij het uitgangspunt van TPAW om de medewerkers zo veel mogelijk autonomie te geven bij het uitvoeren van hun taken. Een dienend leider zal met name een faciliterende rol aannemen en zijn of haar medewerkers stimuleren om gebruik te maken van hun autonomie, waardoor het gebruik van TPAW zal toenemen. Den Dulk et al. (2019) vinden onder medewerkers van de Belastingdienst een positieve, significante correlatie tussen enerzijds dienend leiderschap en anderzijds de mate waarin men de werkplek kan kiezen, de mate waarin men flexibele werktijden en een flexibele werkplek hanteert en de mate waarop men op afstand werkt. Dienend leiderschap beïnvloedt bovendien de relaties tussen teamleden door de behoeften van de individuele teamleden voorop te stellen. Chiniara en Bentein (2018) vinden dat een positieve houding en positief gedrag van de leidinggevende richting alle teamleden er voor zorgt dat de sociale vergelijkingen en processen van categorisering onder teamleden verminderen. Teamleden ervaren een mindere mate van onderlinge differentiatie op gebied van de kwaliteit van de relatie die de afzonderlijke teamleden met de leidinggevende hebben. Hierdoor wordt de categorisatie van teamleden

naar in- of out-groups afgeremd, wat vervolgens leidt tot een hogere teamcohesie. Door de positieve invloed van dienende leiders en als gevolg van deze toename aan cohesie worden teamleden dus aangemoedigd om als collectief de teamdoelen te behalen en *organizational citizenship behavior* te vertonen (Chiniara & Bentein, 2018).

Conceptueel model

In het theoretisch kader is besproken dat een van de meest gevreesde gevolgen van TPAW een negatieve invloed op de teamcohesie is. Onderzoek rondom deze relatie is echter nog niet eenduidig en er zijn vele verschillende variabelen die een invloed kunnen hebben op deze relatie. In dit onderzoek wordt, in navolging van het theoretisch kader, verondersteld dat dienend leiderschap, vertrouwen en communicatie een positieve invloed hebben op de relatie tussen TPAW en de teamcohesie en de eventuele negatieve gevolgen van TPAW op de teamcohesie teniet kunnen doen of zelfs kunnen ombuigen naar een positieve relatie. In Figuur 1 zijn de veronderstelde relaties tussen deze verschillende variabelen samengevat in een conceptueel model.



Figuur 1: Conceptueel model

3 Methoden

In dit hoofdstuk wordt allereerste de gekozen onderzoeksstrategie toegelicht. Vervolgens wordt besproken op welke wijze de data verzameld en geanalyseerd is en hoe de selectieprocedure van respondenten is verlopen. Ten slotte worden de concepten uit het conceptueel model geoperationaliseerd en wordt er ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

Onderzoeksstrategie

Het onderzoek vindt zoals eerder gesteld plaats bij de Belastingdienst in Nederland. Bij verschillende diensten van de Rijksoverheid is TPAW uitgerold, de Belastingdienst is één van deze organisaties (Rijksoverheid, 2016). Bij de Belastingdienst wordt er sinds 2014 gewerkt volgens de principes van TPAW, met open kantoortuinen en flexibele werkplekken, de mogelijkheid om werktijden te variëren en de mogelijkheid om thuis of op andere locaties te werken.

Dit onderzoek betreft dan ook een *case study* bij een locatie van de Belastingdienst die volgens de principes van TPAW, met flexibele kantooromgeving, is ingericht en waar verschillende organisatieonderdelen werkzaam zijn. Op gebied van TPAW kan deze organisatie worden beschouwd als een representatieve case, het betreft namelijk een grote en veelzijdige organisatie met een grote interne diversiteit op verschillende gebieden. Alhoewel iedere medewerker direct of indirect verbonden is aan de taak van de organisatie om de Belastingen te innen is hier een groot aantal mensen werkzaam op verschillende vakinhoudelijke gebieden en functieniveaus, en is het werk over het algemeen zeer geschikt om volgens de richtlijnen van TPAW uitgevoerd te worden. Door de selectie van een dergelijke representatieve case kan de onderzoeker de causale mechanismen rondom een bepaald fenomeen, in dit geval TPAW, verklaren zoals deze gelden in een algemene situatie (Seawright & Gerring, 2008). Deze verklaring kan leiden tot verschillende uitkomsten, zo kunnen bestaande en veronderstelde paden uit de literatuur bevestigd worden, kan er worden aangetoond dat deze paden anders lijken te lopen dan oorspronkelijk gedacht of kan er worden aangetoond dat er geen sprake is van het veronderstelde causale mechanisme en daarmee een bestaande propositie worden ontkracht (Seawright & Gerring, 2008). Bovendien maakt deze representatieve case dat de

bevindingen over het algemeen beter te generaliseren zijn naar bredere populaties dan wanneer het een extreme, uitzonderlijke case betreft.

Daarnaast kent deze case study een longitudinaal karakter. Ployhart en Vandenberg (2010) stellen dat de meeste theorieën op het gebied van de organisatiewetenschappen expliciet dan wel impliciet longitudinaal van aard zijn, met name omdat het moeilijk voor te stellen is dat een theorie gevormd wordt om een bepaald fenomeen slechts op één enkel punt in de tijd te verklaren. In de realiteit maakt de grote meerderheid van de theorievorming binnen de organisatie- en sociale wetenschappen echter gebruik van cross-sectioneel onderzoek waarbij uitspraken worden gedaan over associaties tussen twee of meer statische variabelen, waar deze in werkelijkheid een dynamische aard kennen (Ployhart & Vandenberg, 2010), op deze manier wordt er geen rekening gehouden met het feit dat dit fenomeen door de tijd heen aan verandering onderhevig is. Om de werkelijke mechanismen die zich afspelen vast te kunnen leggen is het dan ook van belang om deze niet op een statische, maar op een dynamische manier te onderzoeken. Zo geldt dit ook voor onderzoek naar de invoering van TPAW, wat op zich een veranderlijk proces is met vele verschillende en dynamische relaties die door de tijd heen dan ook aan verandering onderhevig zijn

Dataverzameling & Analyse

De data is op de locatie van de Belastingdienst verzameld op twee verschillende momenten in de tijd, door middel van kwalitatieve, semigestructureerde diepte-interviews. Ten behoeve van de consistentie is hierbij gewerkt met een aparte interviewgide voor de teamleiders (Bijlage I) en een interviewgide voor de medewerkers (Bijlage II). Tegelijkertijd laat het semigestructureerde karakter van de interviews echter de noodzakelijke ruimte toe om dieper op bepaalde relevante zaken in te gaan wanneer deze gedurende de interviews aan de orde komen. Bovendien is het op deze manier mogelijk om per meting of zelfs per respondent een iets andere focus aan te brengen in de interviews, bijvoorbeeld op basis van het gebruik, de overtuigingen of ervaringen van de respondent met betrekking tot TPAW.

De dataverzameling van de eerste meting ging van start in juni 2018, de dataverzameling van de tweede meting volgde in mei 2019. Tussen deze twee meetmomenten ligt dus een periode van 11 maanden. De interviews duurden gemiddeld 50 tot 60 minuten en zijn met een geluidsrecorder opgenomen om vervolgens uitgewerkt te worden tot een transcript. Deze

transcripten zijn vervolgens in Atlas.ti zowel open als gesloten gecodeerd en geanalyseerd, wat inhoudt dat er op basis van het theoretisch kader vooraf verschillende codes zijn opgenomen in het codeerschema (Bijlage III), maar dat hier ook gedurende het coderen nieuwe codes aan zijn toegevoegd.

Selectie van respondenten

In overleg met de organisatie zijn er zes verschillende segmenten geselecteerd waarbinnen er diverse teams bereid zijn gevonden om deel te nemen aan het onderzoek. Ter vertrouwelijkheid van de respondenten zijn de segmenten binnen het onderzoek geanonimiseerd door deze niet bij de naam te noemen maar te voorzien van een nummer. Zo wordt er bijvoorbeeld gesproken over "Segment 1". Ten tijde van de eerste meting zijn de eerste interviews doorgaans afgenomen bij de teamleiders van de deelnemende teams, in sommige gevallen is er in plaats van een interview met de teamleider echter sprake geweest van een oriënterend gesprek. Deze teamleiders is vervolgens gevraagd om drie medewerkers uit hun team te benaderen ter deelname aan de interviews. De teams die hebben deelgenomen aan de eerste meting zijn ook bij de tweede meting gevolgd, één extra team uit Segment 3 is aan de steekproef toegevoegd. Wederom zijn ten behoeve van de selectie van respondenten de teamleiders benaderd, bij wisselingen op deze functie zijn de vervangende teamleiders van de teams geïnterviewd.

Bij de eerste meting zijn er in totaal 39 interviews afgenomen, 30 van deze interviews zijn gecodeerd en geanalyseerd voor dit onderzoek. Bij de eerste meting viel er binnen de verschillende teams namelijk redelijk snel te spreken van dataverzadiging. mede door de toevoeging van een extra team in de steekproef is daarom de teamleiders bij de tweede meting gevraagd om twee in plaats van drie medewerkers uit hun team te benaderen ter deelname. Verder is de teamleiders bij de tweede meting gevraagd om enkele deelnemers te benaderen die ook in de eerste meting hadden deelgenomen, omdat dit helpt bij het maken van de vergelijking door de tijd. Er is echter ook bewust gevraagd om medewerkers te selecteren die het onderzoek van nieuwe input konden voorzien. Bij de tweede meting zijn er in totaal 37 interviews afgenomen, voor dit onderzoek zijn 18 van deze interviews gecodeerd en geanalyseerd. Hierbij is gekozen voor één teamleider en één tot twee medewerkers uit ieder segment, om op deze manier een compleet beeld te vormen van de eventuele veranderingen binnen de verschillende segmenten. Het totale aantal respondenten komt

hiermee op 76, dit zijn echter niet allemaal unieke respondenten. Zo zijn er bijvoorbeeld teamleiders en enkele medewerkers die zowel bij de eerste als bij de tweede meting hebben deelgenomen. In Tabel 1 is de verdeling van respondenten per meting en als totaal inzichtelijk gemaakt.

Meting 1	Aantal teams	Teamleiders	Medewerkers	Totaal
Segment 1	1	1	3	4
Segment 2	4	4	9	13
Segment 3	2	2	4	6
Segment 4	1	0	3	3
Segment 5	2	2	5	7
Segment 6	2	0	6	6
Totaal Meting 1	12	9	30	39
Meting 2	Aantal teams	Teamleiders	Medewerkers	Totaal
Segment 1	1	1	2	3
Segment 2	4	4	7	11
Segment 3	3	3	6	9
Segment 4	1	1	2	3
Segment 5	2	2	4	6
Segment 6	2	2	3	5
Totaal Meting 2	13	13	24	37
Totaal	13	22	54	76

Tabel 1 Overzicht respondenten

Operationalisering

Om de concepten zoals beschreven in het theoretisch kader meetbaar te maken zijn deze in Tabel 2 uitgewerkt tot concepten met verschillende dimensies en bijbehorende indicatoren. Deze indicatoren bieden een referentiekader om te verbinden aan de uitspraken die door respondenten worden gedaan in de interviews. Op deze manier kan bepaald worden in hoeverre de verschillende variabelen aanwezig zijn in het geval van de individuele respondent.

Concept	Dimensie	Indicator
TPAW De medewerkers kunnen werken op kantoor, thuis of elders, hebben de mogelijkheid om hun werktijden te variëren en worden hierbij ondersteund door digitale communicatie	Tijd	In hoeverre de respondent aangeeft gebruik te maken van de mogelijkheid om de werktijden te variëren.
	Plaats	In hoeverre de respondent aangeeft gebruik te maken van de mogelijkheid om thuis, onderweg of op een andere locatie van de Belastingdienst te werken.
	Apparaat	In hoeverre de respondent aangeeft te beschikken over verschillende apparaten om het werk te ondersteunen.
Dienend leiderschap Leiderschapsstijl waarbij de leidinggevende de autonomie bij de medewerker plaatst. De leidinggevende neemt in deze relatie een faciliterende houding aan en stelt de medewerker voorop.	Autonomie werk	In hoeverre de respondent aangeeft dat de autonomie voor het uitvoeren van het werk aan de kant van de medewerker ligt.
	Autonomie TPAW	In hoeverre de respondent aangeeft dat de autonomie met betrekking tot het gebruik van TPAW aan de kant van de medewerker ligt.
	Welzijn medewerkers	In hoeverre de respondent aangeeft dat de leidinggevende aandacht besteedt aan het welzijn van de medewerkers.
Vertrouwen Tussen collega's: In hoeverre de medewerkers de opvatting hebben dat collega's verantwoordelijk	(Resultaat)afspraken werk	In hoeverre de respondent aangeeft dat er (in)formele afspraken zijn gemaakt met de leidinggevende met betrekking tot het werk.
	Afspraken TPAW	In hoeverre de respondent aangeeft dat er (in)formele afspraken zijn gemaakt met

omgaan met TPAW en zich afzijdig houden van opportunistisch gedrag voor het individuele gewin, ten koste van de organisatie of de collega's.

Tussen medewerker en leidinggevende:
In hoeverre er sprake is van wederzijds vertrouwen tussen medewerker en leidinggevende, de aan- of afwezigheid van (in)formele afspraken en het vertrouwen dat er op een verantwoordelijke manier wordt omgegaan met TPAW

Communicatie

De mate van communicatie en de manier waarop men communiceert (fysiek of digitaal) met

<p>Controleerbaarheid</p> <p>Opvatting</p>	<p>de leidinggevende over het gebruik van TPAW.</p> <p>In hoeverre de respondent aangeeft dat het werk dat hij of zij en de collega's uitvoeren te controleren of inzichtelijk te maken is.</p> <p>In hoeverre de respondent aangeeft overtuigd te zijn van het feit dat collega's verantwoordelijk omgaan met TPAW.</p>
<p>Fysieke communicatie</p> <p>Digitale communicatie</p>	<p>In hoeverre de respondent aangeeft fysiek te communiceren met collega's en leidinggevende.</p> <p>In hoeverre de respondent aangeeft via digitale wegen te communiceren met collega's en leidinggevende.</p>

collega's en leidinggevende wanneer er op kantoor, thuis of elders gewerkt wordt.

Teamcohesie
Taakcohesie: De mate waarin het team eensgezind is en samenwerkt om collectieve (prestatiedoelen) te bereiken en elkaar helpt bij problemen en het uitvoeren van de taken.

Sociale cohesie: De mate waarin er binnen het team sterke sociale relaties aanwezig zijn, de teamleden goed met elkaar overweg kunnen en er een positieve sfeer aanwezig is binnen het team.

	Taakcohesie	In hoeverre de respondent aangeeft dat de collega's uit het team eensgezinds samenwerken om de taken van het team te behalen en elkaar helpen om de taken uit te voeren.
	Teamcohesie	In hoeverre de respondent aangeeft dat er binnen het team sterke sociale relaties aanwezig zijn, er een prettige sfeer heerst binnen het team en de teamleden goed met elkaar kunnen opschieten.

Tabel 2 Overzicht van de operationalisering

Validiteit & betrouwbaarheid

Het longitudinale karakter van dit onderzoek levert een belangrijke bijdrage aan de validiteit en betrouwbaarheid. Volgens Street en Ward (2012) is een longitudinaal onderzoek vaak essentieel om valide uitspraken te kunnen doen over organisatieprocessen, zij bespreken drie verschillende aspecten met betrekking tot de validiteit van longitudinale case studies.

Ten eerste de tijdseenheid validiteit, dit heeft betrekking op de gekozen interval en in hoeverre dit tijdsbestek gepast is om veranderingen waar te nemen met betrekking tot de variabelen die er gemeten behoren te worden. In dit onderzoek heeft zich een periode van 11 maanden afgespeeld tussen de twee verschillende meetmomenten, binnen deze periode heeft zich een verandering voorgedaan in de instroom van een groot aantal nieuwe medewerkers binnen het kantoor van de Belastingdienst. Deze instroom vond enkele maanden na de eerste meting plaats, waardoor de gevolgen hiervan duidelijk zichtbaar waren ten tijde van de tweede meting.

Ten tweede is de validiteit van de tijdsgrenzen van belang, hierbij gaat het met name om het begin- en eindpunt van de totale observatie. Er is sprake van validiteit wanneer deze grenzen op een dergelijke manier zijn ingericht zodat alle significante gebeurtenissen die zich voordoen in de relatie die onderzocht wordt ook daadwerkelijk vastgelegd worden (Street & Ward, 2012). Gekeken naar dit onderzoek valt niet met zekerheid te zeggen dat de significante gebeurtenissen zich geheel voltrokken hebben in de periode tussen de twee meetmomenten. De invoering van TPAW is namelijk een gegeven wat door de maanden heen een dynamische invloed zal blijven hebben met betrekking tot de onderzochte variabelen. De bevindingen van dit onderzoek maken echter deel uit van een breder longitudinaal kwalitatief en kwantitatief onderzoek, wat na deze eerste en tweede meting ook nog zal overgaan tot een derde en een vierde meting. Op deze wijze worden de ontwikkelingen omtrent de invoering van TPAW nog beter vastgelegd.

Ten derde spreken Street en Ward (2012) over de validiteit van de tijdsperiode, wat zich richt op de juiste keuze met betrekking tot de periode waarin de tijdseenheid is vastgelegd, bijvoorbeeld een tijdseenheid van 1 jaar van 2010 tot 2011 of juist van 2012 tot 2013. De eerste en tweede meting van dit onderzoek vonden plaats van 2018 tot 2019, dit terwijl TPAW bij de Belastingdienst geïntroduceerd werd in 2014. Enerzijds kan gesteld worden dat TPAW

vier jaar na de invoering de opstartproblemen is ontstegen waardoor er in de periode van 2018 tot 2019 een reëel beeld gevormd kan worden. Anderzijds zou het onderzoek nog rijker en meer valide zijn geweest wanneer er meerdere meetmomenten hadden plaatsgevonden, verder terug in de tijd om op deze manier de invoering van TPAW vanaf het eerste moment te onderzoeken.

Met betrekking tot de betrouwbaarheid is in longitudinaal onderzoek voornamelijk de betrouwbaarheid en reproduceerbaarheid van de tijdlijn met de juiste volgorde van gebeurtenissen uit het verleden toonaangevend (Street & Ward, 2012). Zo kan er triangulatie van databronnen toegepast worden om deze reproduceerbaarheid te verhogen. De informatie met betrekking tot de tijdlijn in dit onderzoek is echter voornamelijk afkomstig uit de interviews en oriënterende gesprekken met verschillende medewerkers van de Belastingdienst. Bij de interviews en gesprekken werd echter wel een consistent beeld geschetst waar weinig afwijkingen in te herkennen waren.

Op gebied van de interviews is getracht door middel van *member checking* de bevindingen tussentijds te toetsen met respondenten en interne begeleiders van het onderzoek aan de kant van de Belastingdienst om de validiteit te verhogen. Bovendien is er als gevolg van de grote steekproef van de interviews (N=76) een breed beeld ontstaan waarin dataverzadiging vrij snel heeft opgetreden. De betrouwbaarheid is verder getracht te vergroten door middel van de interviewgide, waardoor er, ondanks kleine verschillen in focus, ieder interview dezelfde onderwerpen zijn behandeld. Ook het codeerschema levert een bijdrage aan de reproduceerbaarheid van het onderzoek door inzichtelijk te maken op welke wijze de data gecodeerd en geanalyseerd is.

4 Resultaten

In deze sectie wordt allereerst een antwoord gegeven op de tweede deelvraag: *“Hoe maken de medewerkers bij de Belastingdienst gebruik van TPAW?”*. Vervolgens volgt de beantwoording van de derde deelvraag: *“Hoe ervaren de medewerkers bij de Belastingdienst de teamcohesie?”* In navolging hiervan wordt er in kaart gebracht in hoeverre er sprake lijkt te zijn van dienend leiderschap en hoe het gesteld is met het vertrouwen en de communicatie, zodat in hoofdstuk 5 een antwoord kan worden gegeven op de vierde deelvraag: *“Wat is de rol van dienend leiderschap, vertrouwen en communicatie in de relatie tussen TPAW en de*

teamcohesie?”. Relevante verschillen tussen de eerste en tweede meting en tussen segmenten worden doorlopend in de tekst besproken.

TPAW

Bij de Belastingdienst heeft vrijwel iedere medewerker een laptop, veel van hen hebben ook een mobiele telefoon of smartphone en een wat kleinere groep beschikt daarnaast over een tablet. De voorzieningen om thuis, op een andere locatie of onderweg te kunnen werken worden door vrijwel iedere respondent als toereikend beschouwd. Over het algemeen leent het werk dat de respondenten uitvoeren zich er ook goed voor om onafhankelijk van plaats, tijd of apparaat te worden uitgevoerd, er zijn echter ook enige taken die vragen om de aanwezigheid op het kantoor, bijvoorbeeld het uitvoeren van analyses voor teams uit Segment 1, telefonische werkzaamheden bij Segment 6 en voor alle segmenten meer in het algemeen aanwezig zijn bij vergaderingen of overleg en praktische zaken zoals printen.

“Kijk je hebt natuurlijk altijd overleg nodig, overleg gaat gewoon het makkelijkst face to face. Maar ik denk driekwart, misschien wel vijftientig procent van mijn werkzaamheden leent zich heel goed om gewoon wherever there is WiFi dat te kunnen doen.” – Meting 1, Segment

1 Medewerker

Er vallen onder de respondenten verschillende manieren van gebruik van TPAW te ontdekken. Zo is er wat betreft thuiswerken een kleine groep medewerkers die niet of nauwelijks thuis of op een andere locatie werkt. Dit gebeurt dan bijvoorbeeld puur incidenteel in verband met een afspraak bij de tandarts of andere privé afspraken zoals een loodgieter die thuis langs komt of wanneer men voldoende werkzaamheden heeft opgespaard die zij liever thuis dan op kantoor uitvoeren. Deze groep medewerkers werkt nooit tot één of twee keer per maand thuis. Deze personen geven er dus persoonlijk de voorkeur aan om op kantoor te werken in plaats van thuis, maar een enkeling laat zich ook kritisch uit over het thuiswerken door anderen. Zo wordt er bijvoorbeeld gesteld dat met name de vaste thuiswerkdagen van collega's het werk voor anderen kunnen bemoeilijken omdat men soms van elkaar afhankelijk is. Door de vaste thuiswerkdagen van collega's blijven er soms maar één of twee dagen in de week over om dergelijke zaken op kantoor te bespreken met collega's die men nodig heeft.

“Soms is dat gewoon zo. En ja natuurlijk, kijk wij hoeven hier geen mensenlevens te redden dus natuurlijk kan iets een paar dagen uitgesteld worden maar ik vind dat het soms de

productiviteit in de weg staat, dat thuiswerken. En dan heb ik het over het standaard thuiswerken van één dag in de week.” Meting 1, Segment 1 Medewerker

De grootste groep medewerkers maakt namelijk ongeveer één keer per week gebruik van het thuiswerken. Voor de meesten van hen is dit iedere week dezelfde dag in de week, omdat dit afgestemd is op een bepaalde behoefte uit het privé leven of –ritme, bijvoorbeeld tot stand gekomen door het hebben van kinderen. Een klein deel van deze groep gaat echter flexibeler om met de thuiswerkdag en varieert deze door de weken heen. Wederom speelt hierbij vaak een privé motivatie, maar ook vanuit het werk kunnen er redenen zijn om deze dag door de weken heen te wisselen. Hierbij valt te denken aan de vergaderingen of overleggen die worden ingepland. Bovendien is er nog een kleine groep medewerkers die op zeer flexibele wijze gebruik maakt van TPAW. Zij werken vaak twee of meerdere keren per week thuis of elders en hebben meestal een vrij zelfstandige functie.

Door meerdere respondenten wordt besproken hoe deze vaste thuiswerkdagen er voor zorgen dat het moeilijker wordt om met collega's een overleg of afspraak in te plannen. Dit wordt met name problematisch wanneer verschillende collega's allemaal op een andere dag hun vaste thuiswerkdag hebben en dit in de agenda hebben geblokt. In principe is het niet de bedoeling dat de zogenaamde vaste thuiswerkdag een reden is om niet naar kantoor te komen voor een overleg of bespreking, maar in de praktijk ervaren medewerkers wel degelijk een drempel om iets in te plannen waardoor een collega van zijn of haar thuiswerkdag zou moeten afwijken. Individuele medewerkers gaan hier op een eigen manier mee om, sommigen vermijden deze dag bij het inplannen en anderen stemmen met de betreffende collega af of hij of zij toch naar kantoor zou kunnen komen. Wanneer het aan hen gevraagd wordt zijn de medewerkers over het algemeen goed in staat om deze thuiswerkdag te verplaatsen naar een andere dag, dit neemt niet weg dat er ook een aantal medewerkers zijn die toch thuis gaan werken wanneer zij in principe aanwezig dienen te zijn bij een overleg of vergadering.

“Mensen hebben hun agenda al gevuld met thuiswerken, sommige mensen blokkeren het op een vaste dag. Ja en als je in een behandelteam met vier mensen zit en er zijn er al drie bij wijze van spreken die een thuiswerkdag vastleggen, ja dan blijven er soms nog maar twee dagen van de week over.” Meting 1, Segment 2 Medewerker

“Officieel bestaan vaste thuiswerkdagen niet, officieus wel. De leidinggevende zegt je mag één dag in de week thuis werken als de dienst het toelaat. Dus als er op dinsdag iets belangrijks is op kantoor dan word je ook geacht op kantoor te zijn en moet je je thuiswerkdagen overplaatsen, overzetten naar een andere dag in de week waarop je beter kunt thuiswerken.” Meting 1, Segment 3 Medewerker

Het feit dat collega's veel thuiswerken moedigt andere werknemers aan om dit ook te doen, er is op deze wijze sprake van een zelfversterkend effect. Dit is met name het geval op dagen waarop het rustig is op kantoor, voor veel medewerkers geeft dit dan aanleiding om zelf ook de keuze te maken niet naar kantoor te komen en thuis te gaan werken. Doorgaans zijn de dinsdag en donderdag de drukste dagen, op vrijdag is het erg rustig.

“Je bent opgevoed met het idee je gaat naar kantoor om te werken, en niet thuis. Maar sinds mijn reistijd toegenomen is om naar het werk te gaan en door de hele ontwikkeling, doordat andere mensen ook wegblijven van kantoor ben ik dat ook gaan doen, thuiswerken.” Meting 1, Segment 2 Medewerker

Er zijn daarnaast nog verschillende redenen om thuis te werken. Enerzijds zijn dit redenen uit het privéleven, zoals het hebben van jonge kinderen en de uiteenlopende verantwoordelijkheden die hierbij komen kijken. De flexibiliteit die TPAW biedt maakt het namelijk goed mogelijk om op één dag aan zowel werk- als privé taken te kunnen voldoen.

“Voorheen moest ik gewoon vaker vrij nemen terwijl het eigenlijk niet nodig was. Stel dat er iemand voor de ketel komt, voorheen moest ik dan een halve dag vrij nemen en nu werk ik gewoon thuis. Je laat zo iemand binnen, die gaat aan de gang en je gaat zelf gewoon verder met je werk. Dat scheelt heel erg. En zeker ook voor mij met m'n gehandicapte zoon, had ik normaal ook veel meer verlof voor moeten nemen natuurlijk.” Meting 1, Segment 2

Medewerker

Anderzijds kan dit ook voortkomen uit een werk gerelateerde motivatie, bijvoorbeeld met betrekking tot het verrichten van concentratiewerk geven veel respondenten aan dat zij er de voorkeur aan geven om dit thuis te doen. De kantoortuin wordt hierbij genoemd als stoorzender, omdat het hier vaak gehorig is en er veel afleidingen worden veroorzaakt door de collega's. Deze afleidingen kunnen zowel een sociale aard hebben, in de vorm van een praatje of andere collega's die een gesprek voeren en aan het lachen zijn, of werk gerelateerd

wanneer men van het werk onderbroken wordt door collega's met een vraag. Het is echter belangrijk om te benadrukken hoe dit per persoon kan verschillen, er zijn namelijk ook respondenten die aangeven zich goed te kunnen afsluiten. Het overgrote deel van de respondenten erkent echter dat er met vlagen veel lawaai is binnen de kantoortuin.

“We werken op zaal en dat betekent dat je met allerlei soorten mensen te maken hebt, mensen die de hele dag aan de telefoon zitten en mensen zoals ik die dat niet doen. Ik ben nogal gevoelig voor geluid, als ik me wil concentreren is er eigenlijk maar één plek en dat is thuis. Thuis kan ik me afsluiten van dingen en het is voor mij ook van groot belang om minstens één dag in de week een dag thuis te kunnen zitten om puur aan productie te werken. Zorgen dat ik kan doen wat ik wil doen.” Meting 1, Segment 3 Medewerker

“Ik kan me overal makkelijk voor afsluiten, ook als ik op andere locaties werk. Ik zoek een afdeling op, een werkplek op en ga aan de slag.” Meting 2, Segment 1 Medewerker

Ondanks dat de respondenten over het algemeen aangeven dat de werkzaamheden zich goed lenen voor TPAW, is niet iedereen van mening dat de kantoortuin een aspect is dat past bij het werk. Dit is met name het geval wanneer het werk een hoge mate van concentratie vereist. De mate waarin dit van toepassing is verschilt tussen de diverse segmenten en functies binnen de steekproef, zo heeft men bij bepaalde functies meer te maken met concentratiewerk dan bij andere functies.

“Ik vind dat ons werk zich er niet voor leent. Wij doen werk waarbij je dus in hoge mate geconcentreerd moet kunnen werken. Het zijn vaak hele ingewikkelde juridische documenten die je krijgt met heel veel pagina's. Om die goed te kunnen lezen, goed te kunnen snappen en een goed weerwoord op te kunnen voeren heb je gewoon een prikkelvrije omgeving nodig en die heb je hier gewoon nooit dus dan moet je al thuis gaan werken om dat te bereiken.”

Meting 2, Segment 2 Teamleider

Binnen de kantoortuin heeft nagenoeg iedere medewerker een “vaste” flexplek. Dit is uiteraard niet de bedoeling van de flexibele kantooromgeving maar vrijwel iedere respondent bevestigt dat de medewerkers veelal de gewoonte hebben om op dezelfde werkplek te gaan zitten. In de meeste gevallen betreft het een bepaald bureau dat de voorkeur geniet, maar het is niet ongebruikelijk dat men rouleert aan een blok met meerdere bureaus. Over het algemeen zitten medewerkers die vroeg op kantoor zijn altijd op dezelfde plek. Ten tijde van

de eerste meting moet men eerder uitwijken naar een ander bureau aan dit blok naarmate men later binnenkomt, maar lukt het over het algemeen wel om een geschikte werkplek te vinden. Na de tweede meting ontstaat er op dit punt een ander beeld. Er zijn namelijk enkele overheidsdiensten in het gebouw ingestroomd en dit heeft voor veel segmenten betekend dat zij hebben moeten inkrimpen, bijvoorbeeld van vijf verdiepingen naar drie en een halve verdieping. Er staat meer druk op het kantoor, wat er voor zorgt dat het lastiger wordt om een geschikte plek te vinden in de flexibele kantooromgeving. Naarmate men nu later komt dient er eerder uitgeweken te worden naar een werkplek in de vensterbank of een andere afdeling of verdieping. Maar ook zijn er veel medewerkers die op zo'n moment besluiten om terug te keren naar huis en daar te gaan werken.

Veelal heeft men namelijk een vast patroon qua werktijden. Er is een grote groep werknemers die iedere dag vroeg op kantoor is. Deze medewerkers beginnen tussen zeven en acht uur 's ochtends en zij kunnen dan ook altijd de werkplek kiezen die hun voorkeur geniet. Een tweede grote groep medewerkers begint de werkdag tussen acht en negen uur 's ochtends op kantoor. Ten tijde van de eerste meting lukt het deze groep nog vrij gemakkelijk om een voorkeurswerkplek in gebruik te nemen. Ten tijde van de tweede meting worden richting negen uur echter de laatste werkplekken verdeeld. Een kleine groep medewerkers komt na negen uur 's ochtends binnen. Waar deze groep ten tijde van de eerste meting genoeg moest nemen met een minder gewilde werkplek, moet deze groep nu steeds vaker uitwijken naar een plek in de vensterbank, koffieruimte, een andere verdieping of besluiten om die dag thuis te gaan werken. Dit leidt er toe dat zij in het vervolg op dergelijke dagen dan ook minder snel geneigd zijn om naar kantoor te komen. Dit speelt met name op de twee drukste dagen van de week, waarop veel mensen naar kantoor komen voor ingeplande afspraken.

"Ik niet, want ik kom altijd als laatste binnen. Bij mij... ik moet echt flexen." Meting 1,

Segment 6 Medewerker

"Ik heb daarvoor eigenlijk nooit een moment meegemaakt dat er gewoon echt geen plek was. En nu hebben we toch regelmatig dat gewoon echt alles vol is. Als mensen dus bij de koffieautomaat gaan zitten, naar huis gaan of in de vensterbank hebben we nu ook stoelen staan, kunnen ze daar zitten, ja dat is niet optimaal natuurlijk." Meting 2, Segment 2

Teamleider

“Kijk je kan er nog meer mensen bij zetten en dan loop je hier een rondje en dan denk je het valt wel mee. Maar het gevolg is dat gewoon heel veel mensen thuis gaan werken omdat ze het te druk vinden, vinden dat het te vol is. Mensen komen niet meer naar kantoor.” Meting

2, Segment 3 Teamleider

Vaak zitten dezelfde medewerkers gezamenlijk aan een blok, door de dagen heen variërend in samenstelling door het al dan niet thuis- of deeltijd werken. Veel respondenten geven aan dat er valt te spreken van een soort vlekkenstructuur waarbij de medewerkers die werkinhoudelijk veel met elkaar te maken hebben aan hetzelfde blok plaatsnemen. Er zijn echter ook respondenten die aangeven dat zij aanschuiven aan een blok bij collega's waar zij niet of nauwelijks werkinhoudelijk mee van doen hebben. Er worden in dit opzicht dus ook andere verbanden gevormd, deze samenstelling kan bijvoorbeeld ontstaan op basis van een sociale, persoonlijke voorkeur of omdat men elkaar al langer collega van elkaar is.

Teamcohesie

Over het algemeen zijn de noodzakelijke verbindingen om het werk uit te kunnen voeren binnen de deelnemende teams in voldoende mate aanwezig. Zo lukt het vaak om binnen het team de samenwerking te realiseren die nodig is. Hierbij moet echter vermeld worden dat de teamcohesie voor veel respondenten vooral sterk aanwezig is met betrekking tot een deel van het totale team. Het totale team bestaat meestal uit circa 20 tot 30 medewerkers. De subgroepen binnen dit team variëren van 3 tot rond de 10 medewerkers, dit zijn dan de medewerkers die werkinhoudelijk veel met elkaar van doen hebben.

“Binnen het team, we zijn met z'n drieën en alles wat we overleggen gaat gewoon on the fly, in the process. Voor de rest doen we ook niet aan weekstart of dat soort dingen, omdat we juist zo'n heel klein team zijn kunnen we dat heel makkelijk gewoon in het dagelijkse proces inregelen. We hebben wel om de, wat is het, zes week afdelingsoverleg, dat is met alle teams, alle clusters van de afdeling.” Meting 1, Segment 1 Medewerker

Wanneer de respondenten spreken over het team dan bedoelen zij vaak de subgroep, zij spreken in dit geval in mindere mate over het team als geheel. Deze bevinding zegt veel over de beleving van de medewerkers, namelijk dat deze subgroep voor hen een grotere prioriteit kent op gebied van teamband dan het team als geheel. Ook zijn er teams waarbij de medewerkers inhoudelijk vrijwel niet met elkaar te maken hebben, voor zaken die het werk

betreffen zijn zij dan aangewezen op collega's uit andere teams, desondanks lijkt er ook bij deze medewerkers sprake te zijn van voldoende cohesie om tot een goede uitvoering van het werk te komen.

“Het punt is, mensen doen allemaal verschillend werk. Dus inhoudelijk is een teamoverleg lastig. De ene zit in de heffing, de andere zit in de controle, die zit bij de OB en die zit weer bij de VPB, om daar een gemeenschappelijk deel eruit te halen, dan ga je praten over andere dingen zoals reorganisatie en van alles en nog wat. Ik heb een team met verschillende middelen, die middelen stromen bij elkaar, gaan bij elkaar zitten in plaats van het team. Dus echt een team heb je niet. Of dat heb je wel, maar zo voelen zij dat niet. De controlemedewerkers trekken met elkaar op en van de inkomstenbelasting trekken ze met elkaar op, dat hoeft helemaal niet in het team te zijn.” Meting 1, Segment 3 Teamleider

“Ik stuur ook niet echt een team aan maar ik stuur een groep mensen aan zeg ik altijd maar.”

Meting 2, Segment 2 Teamleider

De aard van de relaties binnen het team verschillen ook op basis van het type medewerker dat er werkzaam is, zo is de sfeer binnen het ene team zakelijker dan binnen het andere team. Over het algemeen geven de respondenten aan dat er een goede sfeer hangt op de afdeling en dat men in de kantoortuin veel in contact komt met medewerkers, zowel werk gerelateerd als op sociaal gebied. Bovendien geven meerdere respondenten aan dat zij sterke relaties hebben die tot stand zijn gekomen op basis van een ander verband dan het teamverband of die in een voorgaand teamverband gevormd zijn. Deze sociale contacten beperken zich echter vaak tot het werk, het komt namelijk spaarzaam voor dat een respondent aangeeft ook buiten werktijd contact te hebben met collega's.

“Ik vind het een prettige sfeer, ja bij ons wel relatief serieus maar dat is ook goed hoor. Dan kan je tenminste nog wat doen. Maar af en toe ook enorme lachpartijen. Niet elke dag ofzo maar wel af en toe dat je denkt nou die zijn goed bezig daar. Ik heb ook bij [Segment 3] gezeten maar daar was dat aan de orde van de dag, hier is dat iets beter in balans. Bij [een andere unit] is het veel zakelijker, dus ook naar de aard van wat voor professionals daar zitten, want je hebt dan ook dat die veel serieuzer zijn en dat vinden ze dan wel prettig. Hier wordt nog wel eens wat gelachen, hier zitten ook genoeg mensen die dat ook heel belangrijk vinden.” Meting 1, Segment 2 Medewerker

Ten tijde van de eerste meting lijken ook de teamgrenzen op sociaal gebied wat te vervagen. Men werkt en zit namelijk met elkaar samen binnen de kantoortuin, het betreft hierbij niet uitsluitend collega's uit het eigen team. Ook zijn er respondenten die stellen dat het slecht gesteld is met het teamgevoel. Er ontstaat bij sommige teams ten tijde van de tweede meting dan ook de behoefte om de verbinding binnen het eigen team te versterken. Zo heeft deze behoefte er toe geleid dat er vanuit de kant van de medewerkers initiatieven zijn opgezet. Ook bij de afdelings- of teamuitjes die georganiseerd worden vanuit de Belastingdienst valt dit op te merken. Er wordt bij bepaalde teams bewust gekozen om niet als afdeling maar als team op pad te gaan om de teamband te versterken.

“Sommige dingen doe je ook gewoon met mensen van de etage. Dan vervagen de teamgrenzen maar dan doe je dingen met mensen die buiten het team liggen gewoon. Dus het team wordt daardoor ook wat vager natuurlijk.” Meting 1, Segment 2 Medewerker

“Het teamgevoel is echt weg, dat vindt iedereen wel.” Meting 1, Segment 3 Teamleider

“Men heeft zelf ook. Omdat men zag dat het allemaal een beetje aan het versnipperen was en wat minder op kantoor was hebben we zelf ook één keer in de maand een ontbijt met z'n allen, zitten we even in de kantine. Dat soort dingen dat komt allemaal uit de mensen zelf dus ze hebben wel behoefte aan die aandacht voor elkaar, dat regelen ze zelf ook.” Meting 2, Segment 3 Teamleider

Over het algemeen lijkt het contact laagdrempeliger te worden en wordt zowel het zakelijke als het sociale netwerk van de medewerkers breder maar ook oppervlakkiger. De teamcohesie en het ervaren van een teamgevoel nemen af, maar dit hoeft niet te betekenen dat er in totaliteit geen sprake van aansluiting of cohesie is. Dit kan namelijk in andere verbanden tot stand komen dan uitsluitend in het team. Het gevolg dat dit heeft voor het ervaren van de cohesie verschilt echter per individu, zo sluit dit namelijk beter aan bij de persoonlijke voorkeur van de ene medewerker dan van de andere medewerker. Hierbij speelt het ook een belangrijke rol wat deze medewerker gewend is uit het verleden, zo hebben bijvoorbeeld medewerkers die altijd in een duidelijk afgebakend team hebben gewerkt hier vaak nog steeds behoefte aan.

Dienend leiderschap

Teamleiders maken over het algemeen in zeer beperkte mate gebruik van het thuiswerken, wanneer zij dit doen is dit met name om werk af te maken, 's avonds na de werkdag op kantoor of in het weekend. Incidenteel kan het voorkomen dat zij een dag thuis werken om werkzaamheden uit te voeren die zij liever niet uitvoeren in de kantoortuin, bijvoorbeeld concentratiewerk of de beoordelingen van de medewerkers. Wanneer zij in de kantoortuin zitten, kiezen de meeste teamleiders veelal voor dezelfde plek en proberen zij bewust om zo zichtbaar en aanspreekbaar mogelijk te zijn voor de medewerkers. Er zijn ook teamleiders die een communicatieruimte in gebruik nemen als werkplek voor de gehele dag, vaak zitten zij hier dan samen met een andere teamleider uit hetzelfde segment. Een teamleider geeft bijvoorbeeld aan meestal een plek te zoeken in de kantoortuin, gezien de toegenomen druk op het aantal beschikbare plaatsen staat de teamleider deze plek echter af aan een medewerker wanneer er sprake is van krapte. De teamleider kijkt dan zelf uit naar een van de minder geliefde plekken op de afdeling. De manier waarop de teamleiders gebruik maken van TPAW valt in principe als dienend leiderschap te beschouwen. Zoals besproken vinden zij dat zij voor de medewerkers op kantoor dienen te zijn en sommigen staan indien zij dit nodig achten hun plek af aan een medewerker. Het belang van de medewerker staat voorop in het doen en laten van de teamleiders.

“Ik ben altijd op kantoor. Ja, ik bedoel ik zit hier voor de mensen. Ik zelf vind dat je als teamleider hier altijd moet zijn, misschien een beetje ouderwets. Ik ben vijf dagen op kantoor, dat doet niet iedere teamleider hoor. Ik denk dat de mensen hier het ook wel prettig vinden, dat ik er in ieder geval ben als er iets is.” Meting 1, Segment 3 Teamleider

Wat betreft de leiderschapsstijl geven de teamleiders over het algemeen veel autonomie en vrijheid richting de medewerkers, zowel met betrekking tot het werk als met betrekking tot het gebruik van TPAW. Er lijkt met name bij de segmenten met gecompliceerde werkzaamheden en werknemers in hoge functies in grote mate sprake te zijn van zelfsturing met betrekking tot het werkproces.

“Het team is altijd heel erg zelfsturend geweest dus in principe is het team zich heel bewust van wat men moet doen en hoe je dat gaat doen. Onderling pakken we het op, in goed overleg. En de teamleider die moet zeg maar akkoord geven als iemand aangeeft we willen

iets meer links of rechts. Ja en de problemen zeg maar, incidenten, die liggen dan bij de manager die moet dat in principe oplossen, ook moet die het proces bewaken.” Meting 2,

Segment 2 Medewerker

De leidinggevende is echter wel betrokken wanneer het gaat om de randvoorwaarden van het werk. Ook bij Segment 1 lijkt er in sterke mate sprake te zijn van een dienende leiderschapsstijl.

“[De teamleider] bemoeit zich vooral met de randzaken zeg maar, waardoor wij gewoon ons werk kunnen doen. En verder worden we als personeel ook niet op de huid gezeten, krijgen we veel vrijheid. Weet je als we gewoon onze dingen doen en het gaat goed, dan gaat het goed. Kijk het kan altijd beter, maar goed is soms ook goed genoeg en ja dat is een beetje de sfeer die er heerst en dat maakt het gewoon heel prettig.” Meting 1, Segment 1 Medewerker

“Die stijl van managen geeft mij de mogelijkheid om dingen te doen die je wil doen, om je te ontplooien zeg maar. Zo nu en dan een keer een gokje durven wagen. Ik kan me voorstellen dat als je een leidinggevende hebt die constant op je nek zit en waarbij je alles moet verantwoorden voor wat je doet dat je dan ook helemaal niet geneigd bent om zo nu en dan eens wat anders te doen. Dat wordt dan tricky want ja voor hetzelfde geld zegt [de teamleider] waar ben je nou mee bezig, doe maar niet en bemoei je met je eigen zaken terwijl dat juist voor de organisatie misschien wel een heel goed initiatief had kunnen zijn.”

Meting 2, Segment 1 Medewerker

Er wordt ook door andere teamleiders aangegeven dat de autonomie op gebied van thuiswerken bij de medewerker ligt, maar wanneer er aanleiding toe is dan grijpt de teamleider in en wordt deze autonomie beperkt.

“Ik denk dat ik wel veel vrijheid geef, ik denk dat de mensen dat wel zeggen, dat ze mij niet zo moeilijk vinden. Maar je moet wel die vrijheid verdienen. En als ik zie dat iemand dat niet verdient dan ben ik wel heel rechtstreeks, ik zeg wel wat ik ervan vind. Ik denk dat de meeste mensen zich wel op hun gemak voelen bij mij.” Meting 1, Segment 3 Teamleider

“Wanneer ze thuiswerken daar zijn ze vrij in. Niet iedereen overigens. Ik vind wel dat mensen op kantoor moeten zijn af en toe, anders is er onderling geen contact. Het hangt ook af van hoe ze presteren. Ik bedoel, ja als het werk prima is dan vind ik een hoop goed maar ik heb ook wel eens tegen iemand gezegd van kom jij maar even een tijdje op kantoor want ik zie zo

weinig van je. Dus ja, zie het als een vorm van vrijheid, dat is het ook thuis werken. Vind ik prima, maar als er niks uit je handen komt dan zeg ik ga eerst maar weer eens een paar maanden op kantoor.” Meting 1, Segment 3 Teamleider

Bij de teams waar het werk een meer uitvoerend karakter kent, bijvoorbeeld bij Segment 6, zitten de teamleiders strakker op de medewerkers, zijn zij meer gericht op het werkproces dan op het geven van autonomie en wordt er strenger met TPAW omgegaan. Met betrekking tot TPAW geeft een respondent aan dat de medewerkers aan het einde van de thuiswerkdag een mail dienden te versturen naar de leidinggevende waarin zij vermelden wat zij die dag thuis hebben gedaan. Met name bij de introductie van het thuiswerken was dit het geval, naar verloop van tijd hoeven de medewerkers zich minder te verantwoorden. Over het algemeen is er bij dergelijke teams in mindere mate sprake van dienend leiderschap, vergeleken bij de andere teams.

“Wat we doen is checken of er gebeurt wat er moet gebeuren. Kijken wat zijn de knelpunten, waar moeten we op inzetten, hoe kunnen we zaken efficiënter doen? Dus je probeert het team zo efficiënt mogelijk te laten werken en te zorgen dat je voldoet aan de vraag die er is. Je geeft een stukje verantwoordelijkheid naar je teamleden natuurlijk en af en toe dan zie je dat er dingetjes vergeten worden en dan loop jij even langs en dan zorg je dat het weer in het geheugen komt.” Meting 2, Segment 6 Teamleider

“Hoewel het nu wat afvaagt. In het begin was het natuurlijk wat sterker, [de teamleider] wilde natuurlijk wel een beetje controle houden en er gingen steeds meer mensen thuiswerken dus [de teamleider] was ook een beetje het overzicht kwijt. Maar het raakt er een beetje uit inmiddels, in het begin gilde [de teamleider] nog wel hey ik heb nog geen mail van je gehad maar nu wordt dat ook minder.” Meting 1, Segment 6 Medewerker

Vertrouwen

Het vertrouwen vanuit de leidinggevenden richting de medewerkers met betrekking tot het gebruik van TPAW lijkt met de tijd steeds sterker te worden. Zoals eerder gesteld zitten de leidinggevenden bij de meer uitvoerende teams wat strakker op de medewerkers, met betrekking tot het vertrouwen komt dit ook tot uiting in de afspraken die er worden gemaakt. Zo gelden er voor medewerkers vaak lossere afspraken of zijn deze überhaupt niet sterk aanwezig naarmate een medewerker een hogere functie heeft. Bij de meer uitvoerende

functies zijn er vaak duidelijkere afspraken, bovendien is het werk hier vaak beter meetbaar en daardoor ook gemakkelijker te controleren.

“In het begin wel ja, op de een of andere manier waren de leidinggevenden toch wat huiverig vooral voor het administratief personeel. Een bepaald wantrouwen wat ze hadden, ik weet niet waarom. Dus in het begin werd er gezegd, vraag het van tevoren. Toen moest ik eerst vragen van nou ik ga morgen thuiswerken en nu kan ik dat gewoon doen. Zeker mijn huidige teamleider die vindt het allemaal best en die zegt zolang je het maar in je agenda zet en je telefonisch bereikbaar bent.” Meting 1, Segment 2 Medewerker

“Inmiddels heeft [de teamleider] het volledig geaccepteerd en monitort [de teamleider] er helemaal niet meer op. In het begin, helemaal in het begin was het nog van thuiswerken, dat vraag je maar eerst aan mij en dan ga je eerst aangeven wat ga je thuis doen en waarom ga je thuis werken.” Meting 1, Segment 5 Medewerker

“Ik ben redelijk van het vertrouwen, plus ik denk dat de collega’s het nog veel beter kunnen zien. Zodra het niet goed gaat dan krijg ik het zeker ook wel te horen. Ik weet heus wel dat het ook verschilt, bij de ene groep is het voor mij duidelijk te zien wat die geproduceerd hebben en bij andere groep niet, dan doe ik het ook niet. Het zal wel, ik maak er geen verschil tussen of ze nou hier of thuis zitten, ik weet even veel. Ik ben niet zo van de achterdochtige checks.” Meting 2, Segment 1 Teamleider

Maar het vertrouwen valt of staat met name met het feit of medewerkers zich houden aan de gemaakte afspraken en hoe het gesteld is met de prestaties.

“Soms vind ik dat ik mensen te weinig zie. Het heeft ook een beetje te maken het feit hoe men presteert natuurlijk. Soms heb ik dat ik tegen iemand zeg kom jij maar naar kantoor, het is niet zo handig dat je veel thuis zit. Dat gebeurt ook. En als het goed gaat en iedereen al z’n doelstellingen haalt vind ik het ook goed.” Meting 2, Segment 3 Teamleider

Een veelvoorkomende gemaakte afspraak is het bijhouden van de agenda met betrekking tot het thuiswerken. Wanneer iemand thuis gaat werken dient hij of zij dit in principe van tevoren aan te geven in de digitale agenda zodat voor collega’s zichtbaar wordt waar deze persoon aan het werk is. Er zijn echter ook zeer flexibele teams waarin respondenten aangeven soms op de dag zelf te beslissen om al dan niet naar kantoor te gaan. Niet in alle teams is het dus

een vereiste om de digitale agenda bij te houden, over het algemeen hebben de functies bij de teams waar dit niet het geval is een meer zelfstandig karakter. In sommige teams gelden juist aanvullende afspraken met betrekking tot thuiswerken. Zo zijn er teams waarbij er één vaste thuiswerkdag per week is afgesproken, bijvoorbeeld bij Segment 6 waar ten tijde van de tweede meting met een rooster wordt gewerkt om door middel van de thuiswerkdagen de druk op het kantoor te verdelen.

Enkele medewerkers geven aan dat zij zich soms afvragen of hun collega's integer omgaan met het thuiswerken. De meeste respondenten geven echter aan dat zij het vertrouwen dat zij krijgen uitermate waarderen, dat zij dit niet willen beschamen en bovendien van opvatting zijn dat dit voor de collega's op een zelfde wijze geldt.

“Het is allemaal op basis van zelfsturing, iedereen moet het allemaal zelf bepalen. Maar er zijn gewoon collega's daar kan je je afvragen wat ze doen thuis. Er wordt niet door een teamleider gecontroleerd als jij thuis gewerkt hebt wat je dan gedaan hebt. Het is echt allemaal op vertrouwen en de mensen werken hard en ik denk ook in tachtig procent van de gevallen hoef je dat misschien ook niet te controleren maar er zijn toch altijd mensen die volgens mij het er erg makkelijk van af maken en die op zo'n thuiswerkdag niet alle uren maken. Dat geloof ik nooit.” Meting 1, Segment 1 Medewerker

Over het algemeen is het vertrouwen echter met de tijd tot stand gekomen en wordt dit vertrouwen ook gemakkelijk gegeven door de teamleiders. Wanneer er een aanleiding ontstaat om het vertrouwen in twijfel te trekken dan wordt hier verder op ingegaan, wat eventuele consequenties kan hebben voor de mogelijkheid om gebruik te maken van TPAW, de medewerker dient zich dan eerst weer te bewijzen.

Communicatie

De Belastingdienst faciliteert de communicatie onder medewerkers op verschillende manieren. Zo wordt er veel gebruik gemaakt van de e-mail, hebben veel medewerkers een telefoon zodat zij kunnen bellen met collega's en klanten en bovendien kunnen de medewerkers gebruik maken van een online chatprogramma om in contact te komen met collega's. Er is dan ook veel sprake van digitale communicatie. Ingewikkelde of uitgebreide vragen worden veelal via de mail behandeld. Kleinere werkinhoudelijke kwesties worden vaak via het chatprogramma opgelost, maar ook wordt dit programma dikwijls gebruikt om een

kort sociaal praatje te houden. Echter maakt lang niet iedereen intensief gebruik van het chatprogramma. Zo lijkt dit met name iets te zijn voor de jongere collega's, de wat oudere collega's lijken toch minder gewend te zijn aan deze manier van communiceren.

“De mail gebruik ik vooral voor de grotere discussies, grotere teksten, als ik mensen niet direct wil storen. Als je iets binnen nu en een week gedaan wil krijgen, hoef je dat niet op [het chatprogramma] te zetten. Als ik even snel iets wil weten dan pak ik [het chatprogramma], het liefst de telefoon maar soms weet je dat mensen niet op het lab zijn. Even een vraagje tussendoor, hoe zit dit, hoe zit dat, waar kan ik dat ook alweer vinden en dat soort dingen.”

Meting 1, Segment 1 Medewerker

“Als ik het vergelijk met die oudjes, die zijn niet eens online. Ze zijn al niet gewend dat je zo kan communiceren en voor mij is het juist een van de meest logische manieren om te communiceren.” Meting 1, Segment 2 Medewerker

Vrijwel iedere respondent zegt echter de voorkeur te geven aan face to face communicatie wanneer het een simpele vraag overstijgt. Zo wordt er bijvoorbeeld genoemd dat gezichtsuitdrukkingen en lichaamstaal verloren gaan bij het digitale contact maar ook wordt er besproken hoe het digitale contact zakelijker en minder omvangrijk is dan wanneer men elkaar fysiek treft.

“We worden met alle middelen bijgestaan om onderling contact te hebben maar. er gaat toch niks boven gewoon face to face en fysieke contact zeg maar.” Meting 2, Segment 1

Medewerker

“Als je iemand belt dan bel je heel gericht, met een reden, over een bepaald onderwerp. En ik hou zelf niet zo van bellen. Als het klaar is dan is het ook klaar. Als je gewoon met elkaar aan tafel zit of in de kantine gaat zitten dan komen er ook andere dingen voorbij. Dan zit ik met jou over dossier A, dan zeg ik wacht ik heb van dossier B ook nog eventjes wat, daar loop ik met collega X tegenaan. Hoe zou jij dat doen? Ik merk dat er dan gewoon veel meer op tafel komt, dingen waar ze niet afzonderlijk voor zouden bellen of storen, die dan bij het gesprek naar voren komen. En eventjes een informeel moment er voor of er na, wat ik heel waardevol vind.” Meting 2, Segment 2 Teamleider

Vaak gebruikt men dan ook in eerste instantie het chatprogramma om iemand te vragen waar hij of zij is en of deze persoon tijd heeft om iets te bespreken. Indien mogelijk lopen zij dan direct naar deze persoon toe. Wanneer dit niet het geval is dan wordt er meestal een afspraak ingepland voor een ander moment. Het komt ook voor dat men in de agenda van de collega kijkt en direct een afspraak inplant zodat zij verzekerd zijn van een moment waarop zij elkaar face to face kunnen treffen.

“Of ik maak direct een afspraak, ik plan een meeting gewoon. Dan denk ik nou dan weet ik zeker dat als ze hem accepteren, dan kijk ik gewoon in hun agenda van oh je hebt dan niks staan, dan plan ik gewoon een meeting en dan moeten ze maar naar kantoor.” Meting 1,

Segment 2 Medewerker

Zowel medewerkers als teamleiders geven aan dat er over het algemeen veel meer contact is doordat men gezamenlijk in de kantoortuin werkt. Dit contact kan zowel werkinhoudelijk zijn als over andere zaken gaan.

“Eigenlijk heb je meer contact omdat je toch met mensen op de zaal zit waar je normaal niet zo snel mee in contact zou komen, die zitten nu bij wijze van spreken naast je.” Meting 1,

Segment 2 Medewerker

“Als leidinggevende had je een eigen kamertje met een zitje en dan kwamen er mensen. Dus ik heb nu veel meer contact, omdat je dan tussen de mensen zelf zit.” Meting 1, Segment 3

Teamleider

Het contact met de leidinggevende wordt door medewerkers zowel bij de eerste als de tweede meting in de meeste gevallen als goed beoordeeld, al wisselt het tussen hen wel hoe veel contact zij daadwerkelijk hebben. Bij sommige teams is er standaard veel contact, bijvoorbeeld eens in de week een ingepland gesprek. Bij andere teams is er gedurende de week op meerdere momenten contact met de leidinggevende en bij andere teams is er wisselend contact wanneer dit nodig is.

“[De leidinggevende] zit twee keer in de week bij ons op de zaal. Dan hebben we heel veel contact, sowieso zijn de leidinggevendes bij ons goed benaderbaar en daardoor is er ook relatief veel interactie. Ze eten met ons mee tijdens de lunch, zitten bij ons in de koffiekamer. Dus die interactie is er gewoon, zowel werk gerelateerd als niet werk gerelateerd. Overleg, ad hoc en tussen neus en lippen door.” Meting 2, Segment 1 Medewerker

“Er moet dan wel echt iets spelen denk ik. Het is ook een beetje de stijl van de managers heb ik het idee. Er moet wel iets spelen, en als er hier echt iets speelt plannen we een meeting. Dan ga je niet op [het chatprogramma], dat is hier niet echt gepast voor als er echt iets speelt. Dus nee, in die zin niet heel veel contact maar [de teamleider] is wel bereikbaar als ik [de teamleider] even moet hebben.” Meting 1, Segment 2 Medewerker

Samenvatting

Om een systematisch overzicht te creëren van de bevindingen per segment en per meetmoment worden de resultaten in Tabel 3 kort samengevat. De verschillende segmenten zijn hierbij geclusterd op basis van een overeenkomstige aard van de werkzaamheden. De resultaten met betrekking tot de variabelen zijn voor deze groepen namelijk vergelijkbaar. De eerste groep betreft een segment wat voor het uitvoeren van de werkzaamheden deels gebonden is aan apparatuur die enkel toegankelijk is wanneer men fysiek aanwezig is op de locatie. Groep 2 bevat de segmenten waarbij integrale teams zijn samengesteld uit middelbaar tot hoger opgeleide professionals. Ten slotte omvat Groep 3 de segmenten met de teams die over het algemeen meer uitvoerende werkzaamheden verrichten en een iets lager opgeleid karakter kennen dan Groep 1 en Groep 2. Met betrekking tot de tweede deelvraag valt in de tabel af te lezen op welke wijze er door de medewerkers bij de Belastingdienst gebruik wordt gemaakt van TPAW. Dit verschilt namelijk op basis van de drie verschillende groepen en eveneens op basis van de eerste of tweede meting. Ditzelfde is het geval met betrekking tot de derde deelvraag, zo is in de tabel inzichtelijk gemaakt hoe per verschillende groep en per meting de teamcohesie wordt ervaren door de medewerkers bij de Belastingdienst. Vooruitlopend op de beantwoording van de vierde deelvraag wordt in de tabel in kaart gebracht in welke mate dienend leiderschap, vertrouwen en communicatie aanwezig zijn bij de verschillende groepen en ten tijde van de verschillende meetmomenten.

Segment	Variabele	M1	M2
Groep 1	TPAW	Lab en kantoor nog niet TPAW ingericht, beperkt gebruik van thuiswerken minder dan 1 dag per week per medewerker.	Kantoortuin ingericht, toename in gebruik van thuiswerken, 1 tot 2 dagen per week per medewerker.
Segment 1	Dienend leiderschap	Gemiddeld, veel autonomie voor de medewerker op werkinhoudelijk gebied.	Hoog, zowel werkinhoudelijk als met betrekking tot TPAW, bewuste aandacht voor gebruik en groepsverband TPAW en kantooromgeving.
	Vertrouwen	Hoge mate van vertrouwen in collega's als professionals.	Hoog, onveranderd.
	Communicatie	Overwegend face to face.	Combinatie face to face en digitaal.
	Teamcohesie	Cohesie per team.	Cohesie als afdeling totaal.
Groep 2	TPAW	Gemiddelde mate van TPAW, thuiswerken zowel vast als flexibele wijze 1 tot 2 dagen per week medewerker.	Hoge mate van TPAW, thuiswerken zowel vast als flexibel en neigt naar 2 dagen of meer per week per medewerker.
Segment 2	Dienend leiderschap	Gemiddeld, veel autonomie voor de medewerker zowel werkinhoudelijk als met betrekking tot TPAW.	Gemiddeld, werkinhoudelijk veel autonomie, met betrekking tot het gebruik van TPAW gebrek aan handelingsruimte bij teamleiders.
Segment 3 Segment 4	Vertrouwen	Gemiddeld, weinig zicht op sommige teamleden.	Iets afgenomen, minder zicht op teamleden.
	Communicatie	Combinatie van face to face en digitaal.	Onveranderd.
	Teamcohesie	Teamcohesie verminderd.	Verder afgenomen en verschoven naar sub-team. Als reactie door medewerkers bewuste inspanning en initiatieven om de teamcohesie te verbeteren.
Groep 3	TPAW	Gemiddelde mate van TPAW, thuiswerken over het algemeen 1 vaste dag per week.	Toegenomen gebruik van TPAW, 1 tot 2 vaste dagen per week.
Segment 5	Dienend leiderschap	Laag, mindere mate van autonomie voor de medewerker.	Lager, meer directieve stijl met regie bij de teamleider ook met betrekking tot gebruik TPAW.
Segment 6	Vertrouwen	Laag, weinig zicht op teamleden en hun gebruik van TPAW.	Hoog door duidelijke afspraken, communicatie en hoge transparantie over gebruik van TPAW.
	Communicatie	Overwegend face to face.	Overwegend face to face.
	Teamcohesie	Mindere mate in teamverband, cohesie op afdelingsniveau.	Cohesie op afdelingsniveau.

Tabel 3 Samenvatting resultaten

5 Analyse

Bij de belastingdienst kent TPAW meerdere aspecten. Het betreft hierbij onder andere het thuis- of op afstand werken, wat bij veel van de respondenten en andere medewerkers bij de Belastingdienst de eerste associatie is wanneer er over TPAW gesproken wordt. Daarnaast maken het variëren van werktijden, het werken in de kantoortuin met flexplekken en de ondersteuning door middel van verschillende apparaten en software ook deel uit van het concept. In deze sectie wordt de relatie tussen TPAW en de teamcohesie besproken. Er valt te spreken van een ingewikkeld karakter, waarin verschillende onderdelen van TPAW een rol spelen. Zo is er enerzijds de invloed van de fysieke spreiding van medewerkers als gevolg van het thuiswerken en anderzijds de invloed van de open kantooromgeving waarin men met flexibele werkplekken werkt. Bovendien spelen verschillende individuele kenmerken en de toegenomen druk op het aantal beschikbare flexplekken een cruciale rol in deze relatie, en wordt deze mede gevormd door de mate van dienend leiderschap, vertrouwen en communicatie.

Het op afstand werken, zijnde thuis of op een andere locatie van de Belastingdienst dan de standplaats lijkt namelijk niet onmiddellijk afbreuk te doen aan de teamcohesie. Doorslaggevend hierin is echter het geaggregeerde gebruik van TPAW binnen het team, oftewel de optelsom van het aantal uren dat de medewerkers uit het team thuis of elders werken. Wanneer het geaggregeerde gebruik van TPAW binnen het team op een dergelijk niveau is dat er vrijwel altijd voldoende collega's op kantoor aanwezig zijn om ten eerste de benodigde samenwerking te realiseren en ten tweede een bepaalde mate van sociaal contact te onderhouden dan heeft dit geen negatieve gevolgen door de teamcohesie. Wanneer het geaggregeerde gebruik van TPAW echter deze grens overstijgt en medewerkers dus moeite ondervinden om de samenwerking te organiseren die zij nodig hebben en bovendien ook minder sociaal contact ervaren dan gewenst, valt er te spreken van negatieve invloed op de teamcohesie. In hoeverre er behoefte is aan deze samenwerking en het sociale contact verschilt echter op basis van de individuele voorkeur, functie en aard van de werkzaamheden van de medewerker. Dit zijn dan ook kenmerken die doorslaggevend zijn om te bepalen waar de grens ligt en wanneer er te spreken valt van een negatieve invloed op de ervaren teamcohesie, deze grens ligt per individuele medewerker op een ander niveau.

In de case van de Belastingdienst leek er ten tijde van de eerste meting vaak sprake te zijn van een geaggregeerd teamgebruik van TPAW wat voor veel van deze medewerkers deze grens niet overstijgt. Alhoewel veel medewerkers zich negatief uitlieten over de sociale cohesie, waren er op dat moment vrijwel altijd voldoende collega's op kantoor aanwezig waarbij men terecht kon voor werkinhoudelijke samenwerking of om een bepaalde mate van sociaal contact te onderhouden. Met name wanneer men volgens een vast patroon gebruik maakt van TPAW is de kans namelijk groot dat bepaalde medewerkers uit het team elkaar in mindere mate zullen treffen op kantoor. Tegelijkertijd zijn er medewerkers waarvan het patroon beter op elkaar aansluit, waardoor zij met name deze collega's treffen op kantoor. Dit samenspel maakt dat de nadruk van de cohesie binnen het team lijkt te verschuiven naar verschillende subgroepen in het team, die dan ook veelal in elkaars nabijheid plaatsnemen binnen de kantoortuin.

“Sommige collega's maken in die zin van de vrijheid gebruik, die zie je zelden meer op kantoor, echt zelden. Echt dat ik denk van hey, op vakantie geweest? Nee, soms collega's gewoon drie of vier weken helemaal niet gezien. En dat vind ik wel, ja in hoeverre dat nou echt nadelig is voor het werk dat kan ik moeilijk zeggen dat weet ik eigenlijk niet. Het is niet zo dat ik dan denk van jeetje ik loop al twee weken te leuren met iets wat ik moet bespreken en dat lukt maar niet, dat heb ik dan niet. Het is meer eigenlijk gevoelsmatig, het is in ieder geval anders dan hoe ik in het werk sta.” Meting 1, Segment 5 Medewerker

Het werken in de kantoortuin kan op verschillende manieren uitpakken ten aanzien van de cohesie. Met name leidinggevenden stellen dat zij door de open kantooromgeving beter in verbinding staan met de medewerkers op de werkvloer, omdat zij vaak een werkplek hebben tussen hun medewerkers in. Voor de medewerkers heeft de open kantooromgeving tot gevolg dat medewerkers uit verschillende teams of afdelingen meer met elkaar in contact komen dan voorheen. Wanneer er op deze manier een toename aan werkinhoudelijk en sociaal contact buiten het eigen team om plaatsvindt, kan dit leiden tot het verder vervagen van de teamgrenzen en vervolgens resulteren in een toename van de cohesie die op afdelingsniveau ervaren wordt. Dit is echter niet altijd het geval, zo kan het bijvoorbeeld ook voorkomen dat er verschillende groepen bij elkaar in de kantooromgeving geplaatst zijn die geen aansluiting met elkaar vinden. De teamcohesie lijkt dus over het algemeen te verschuiven naar

subgroepen binnen het eigen team en in sommige gevallen is het mogelijk dat de cohesie toeneemt op basis van verbanden buiten het eigen team om, zoals op afdelingsniveau.

“Sommige groepen zijn echt heel erg met zichzelf, die doen echt alsof we lucht zijn. Ja niemand bemoeit zich eigenlijk, ze zijn allemaal met hun eigen ding bezig. En van de helft weet je ook niet wie ze zijn, waarvan ze zijn en hoe ze heten.” Meting 2, Segment 3

Medewerker

“Ik denk dat we nu meer sociale cohesie als lab totaal hebben en dat het tussen de teams wat minder is. Er was best wel verschil tussen teamculturen ook doordat er gewoon een trap tussen zat, een trap dan ben je net buiten beeld voor de ander. En er zijn nu mensen waarvan ik denk hey nou begin ik jou veel meer te leren kennen. Omdat je nu soms tegenover ze zit of bij de koffie met elkaar zit, dan maak je een praatje, dat is meer in het gewone en ik vermoed echt wel dat dat uiteindelijk ook inspirerend op het werk gaat werken.” Meting 2, Segment 1

Teamleider

Ten tijde van de tweede meting is er zoals reeds besproken een toegenomen druk ontstaan op het aantal beschikbare flexplekken voor veel van de deelnemende teams. Als gevolg van de instroom van een groot aantal nieuwe medewerkers binnen het kantoorgebouw hebben veel teams nu minder kantoorruimte tot hun beschikking dan voorheen, waardoor zij minder medewerkers een plek op kantoor kunnen bieden. Het gevolg hiervan is dat mensen naar mate zij later op kantoor komen steeds meer moeite ervaren bij het vinden van een geschikte werkplek. Vervolgens moeten zij uitwijken naar een minder geschikte werkplek in de vensterbank of koffieruimte, op een andere verdieping of naar huis om daar te gaan werken. De onzekerheid over het vinden van een geschikte werkplek geeft voor veel medewerkers dan ook aanleiding om in eerste instantie thuis te gaan werken op dagen waarop zij de kans klein achten een geschikte werkplek te kunnen vinden op kantoor. In veel gevallen heeft de toegenomen druk op het aantal beschikbare werkplekken dan ook geleid tot een toename van het geaggregeerde gebruik van TPAW. Het geaggregeerde gebruik komt hiermee voor steeds meer medewerkers op een punt dat de grens overschrijdt waardoor de ervaren teamcohesie eerder zal afnemen. Zoals besproken ligt deze grens echter voor iedere medewerker op een ander niveau en spelen hier enerzijds individuele kenmerken een rol zoals de persoonlijke voorkeur, functie en de aard van de werkzaamheden. Anderzijds is dit afhankelijk van de mate waarin en de manier waarop dienend leiderschap, vertrouwen en communicatie optreden om

tegenkracht te bieden aan het geaggregeerde gebruik van TPAW en daarmee deze grens te verhogen.

Bij een hoge mate van dienend leiderschap, zoals bij Segment 1 het geval is, staan het belang en de autonomie van de medewerker voorop, zowel werkinhoudelijk als op gebied van TPAW. De teamleider besteedt hier namelijk nadrukkelijk aandacht aan de persoonlijke behoeften van de medewerkers maar houdt echter ook rekening met de behoeften van het team als geheel. Dit wordt gedaan door enerzijds per individu te bekijken wat de behoeften zijn en anderzijds te overzien wat dit impliceert voor het groepsproces. Deze leiderschapstijl kan dan ook beter omschreven worden als team dienend leiderschap, wat er voor zorgt dat het geaggregeerde teamgebruik van TPAW de algemene grens van de medewerkers uit het team niet overstijgt en daarmee een positieve bijdrage levert aan de relatie tussen TPAW en de teamcohesie.

“Ik vind het fijn dat mensen erg verschillen maar dat ze ook op verschillende manieren werken. Ik probeer wel te stimuleren dat iedereen z’n eigen prettige manier vindt waarbij goed werkt. Die probeer ik wel te zoeken waarbij ik ook het groepsbelang, het proces dat vind ik ook wel een belangrijk aspect. Maar ik snap wel in zo’n kantoortuin, je hoort verschillende geluiden. De een heeft last van de koffieruimte die zo open is en de ander vindt dat er iemand te hard praat, en daar heeft die eerste dan helemaal geen last van. Het is toch een kwestie van een beetje snappen van elkaar en soms moet je je eigen conclusie trekken van ik zit dus zelf niet op de goeie plek. En dan is nog de keuze gaan we nu regelen dat we zachter gaan praten of gaat een aantal mensen dan verkassen omdat ze dan beter zitten. Weet niet of we daar al helemaal zijn, niet voor iedereen denk ik.” Meting 2, Segment 1

Teamleider

Binnen Segment 1 is er dan ook voldoende ruimte voor de teamleider om op een dergelijke team dienende manier op te treden, hier zijn namelijk genoeg werkplekken beschikbaar voor de medewerkers. Wegens het unieke karakter van het laboratorium geldt voor deze afdeling een ruimere capaciteit met betrekking tot de flexibele kantooromgeving. Bij de meeste teams is er ten tijde van de tweede meting echter sprake van krapte of een tekort aan werkplekken. Teamleiders hebben op dit moment dan ook minder ruimte om richting het teambelang op te treden, waardoor zij dan ook beperkt invloed kunnen uitoefenen op de teamcohesie.

“Wat ik zo’n lastige balans vind is dat wij als Belastingdienst niet bereid zijn om een vergoeding te betalen voor thuiswerken. Als wij zouden zeggen wij betalen een vergoeding voor je bureau, stoel, koffie, gas, water en licht dan kan ik tegen mensen zeggen van joh ik wil jou maandag gewoon niet zien, jij gaat thuis werken. Iemand die drie of vier dagen in de week thuis gaat werken die bewijst mij eigenlijk een dienst door hier niet te zijn, want dat geeft mij weer een bureau vrij. Maar tegelijkertijd wil ik het niet, ik wil hem hier hebben want ik heb hem nodig in de klantbehandeling.” Meting 2, Segment 2 Teamleider

Zo valt er bij de meeste deelnemende teams te spreken van een gemiddelde mate van dienend leiderschap, die werkinhoudelijk gezien wel hoog is maar met betrekking tot het gebruik van TPAW laag tot niet aanwezig is. Dit laatste wordt mede veroorzaakt door het tekort aan handelingsruimte aan de kant van de teamleiders, zij hebben namelijk niet de middelen om op te treden in het belang van het team. De medewerkers maken hierbij dus gebruik van TPAW op een manier die met name voorziet in persoonlijke- of privé behoeften, en niet in de behoeften van het team. In de praktijk betekent dit dat medewerkers vaker het kantoor mijden om te voorkomen dat zij op een suboptimale werkplek of andere verdieping plaats moeten nemen of dat zij moeten uitwijken naar huis. Het geaggregeerde gebruik van TPAW binnen het team komt op deze manier op een punt waarop het werkinhoudelijk en sociale contact binnen het team selectiever wordt of buiten de grenzen van het eigen team moet plaatsvinden. Het ontbreken van dienend leiderschap dat optreedt in het belang van het team heeft op deze manier een negatieve invloed op de teamcohesie, omdat de nadruk bij het gebruik van TPAW op deze manier te veel aan de kant van het individu komt te liggen. Op deze manier lijdt de teamcohesie hieronder.

Bij de teams waar het werk een meer uitvoerend karakter kent, valt er in mindere mate te spreken van dienend leiderschap. Zowel werkinhoudelijk als gericht op het gebruik van TPAW ligt hier in mindere mate de autonomie bij de medewerker. Dit lijkt echter een positieve bijdrage te hebben op de sociale cohesie, voornamelijk door een toename van het vertrouwen en de onderlinge communicatie over TPAW tussen de medewerkers. Bij deze teams worden er namelijk vaste afspraken gemaakt omtrent het gebruik van TPAW, zo worden de thuiswerkdagen van de medewerkers middels een rooster verdeeld om op deze manier om te gaan met de toegenomen druk op het aantal beschikbare werkplekken op de afdeling. Deze manier van afspraken maken leidt tot een hoge mate van inzicht met betrekking tot het

gebruik van TPAW tussen de medewerkers onderling. De medewerkers weten van elkaar wie wanneer thuis aan het werk is en wie zij op het kantoor kunnen verwachten. De hoge mate van transparantie in de communicatie leidt dan ook tot een bepaald vertrouwen. De combinatie van deze factoren maakt dat de team- en afdelingscohesie bij dergelijke teams relatief hoog zijn, hierbij dient echter vermeld te worden dat dit wellicht het geval is omdat deze manier van aansturing beter past bij de medewerkers en de aard van de werkzaamheden die onder deze teams vallen. Uit dit voorbeeld komt een belangrijke voorwaarde voor het vertrouwen naar voren die ook van toepassing kan zijn op andere teams, namelijk de zichtbaarheid en transparantie als onderdeel van de communicatie over het gebruik van TPAW. Communicatie over het gebruik van TPAW binnen het team kan, met name bij de teams waar het werk lastig te meten, te controleren of inzichtelijk te maken is, een bijdrage leveren aan het onderlinge vertrouwen, wat vervolgens een doorwerking kan hebben op de teamcohesie.

Naast deze vorm van communicatie, waarop er bij veel teams nog winst te behalen valt, lijkt de digitale communicatie in het algemeen een positieve bijdrage te leveren aan de teamcohesie. Als gevolg van de invoering van TPAW en de fysieke verspreiding van de medewerkers die dit met zich mee heeft gebracht wordt er namelijk een groot beroep gedaan op digitale communicatie om de dagelijkse werkpraktijk te faciliteren. Veel respondenten geven aan dat zij altijd het face to face contact zouden verkiezen boven het digitale contact. De mogelijkheden tot het digitale contact leiden er echter wel toe dat de drempel lager wordt om eenvoudige zaken met collega's te bespreken. Waar zij oorspronkelijk bepaalde vragen niet hadden gesteld worden nu kleine maar toch relevante zaken eerder besproken met een collega. Wanneer men voldoende fysiek op kantoor aanwezig is om gecompliceerde kwesties face to face te bespreken en ook via de digitale kanalen contact heeft met de collega's, lijkt er dan ook sprake te zijn van een toename van de totale communicatie. Met name vragen die een uitgebreid gesprek vereisen of gecompliceerd zijn blijven namelijk liggen op kantoor tot de benodigde collega weer aanwezig is. Ook vindt het voornaamste sociale contact plaats wanneer men op kantoor aanwezig is. Het digitale contact is over het algemeen zakelijker van aard alhoewel het niet ongebruikelijk is dat een kort sociaal praatje voor- of achteraf aan het gesprek plaatsvindt. De hoeveelheid face to face contact blijft over het algemeen intact, maar concentreert zich op de dagen waarop men op kantoor aanwezig is. Door middel van de

digitale communicatie worden aanvullende of extra zaken besproken die vaak iets minder gecompliceerd zijn, wat leidt tot een toename van de totale communicatie.

“Het is nu toch nog wel een beetje en en. Kijk ik kan me voorstellen als je een situatie had gehad waarin iedereen standaard thuiswerkt dat [de communicatie] dan afneemt maar omdat wij voor een heel groot gedeelte bij elkaar komen maar zo nu en dan elders zitten dan wordt het meer. Als ik een aantal dagen buiten de deur ben geweest dan kan ik je garanderen op het moment dat ik hier weer binnenkom dat de helft van de vragen die zijn blijven liggen dan alsnog gesteld wordt. Maar die andere helft is dan ondertussen al afgehandeld via [het chatprogramma]. Het loopt een beetje door elkaar heen maar netto denk ik nog steeds meer communicatie.” Meting 2, Segment 1 Medewerker

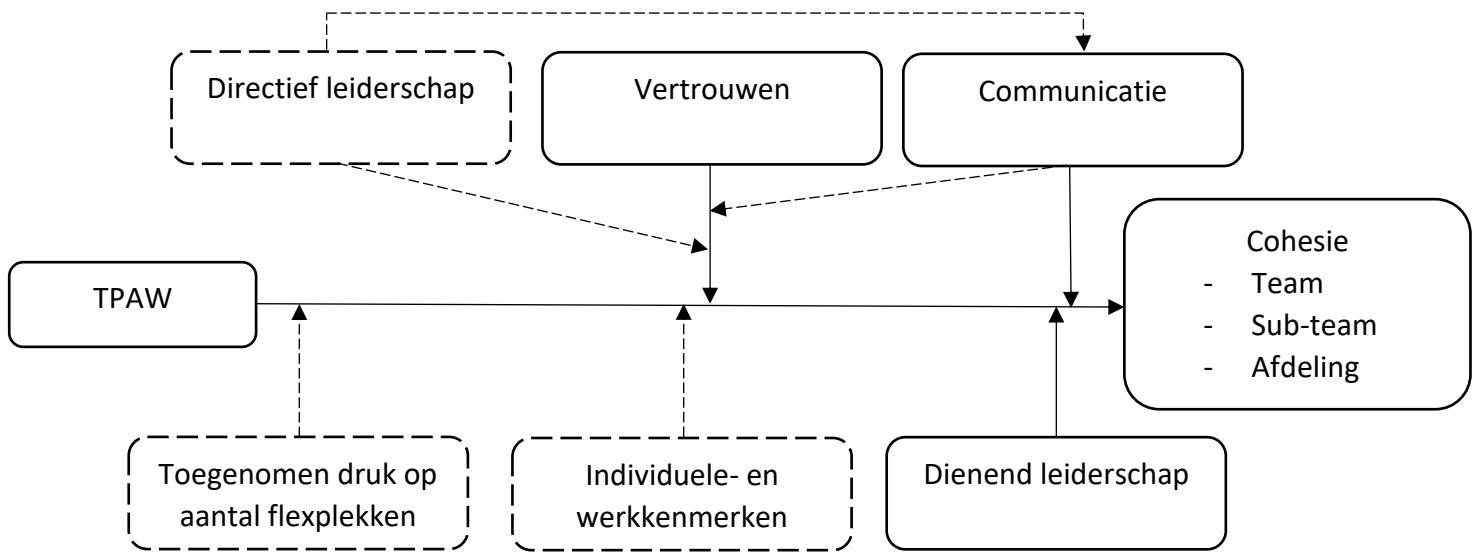
Medewerkers lijken nog een drempel te ervaren om collega's te belasten met ingewikkelde vraagstukken wanneer zij op afstand werken. Veel respondenten geven aan dat zij net zo goed bereikbaar zijn voor hun collega's wanneer zij op afstand werken als wanneer zij op kantoor aanwezig zijn. Het ervaren van deze drempel wordt mogelijk veroorzaakt door de algemene opvatting dat het uitvoeren van concentratiewerk een van de voornaamste motivaties kan zijn om thuis te gaan werken. Ook hier kan communicatie over het gebruik van TPAW een rol spelen om deze drempel weg te nemen en de communicatie nog verder te bevorderen, deze communicatie levert ten slotte een belangrijke bijdrage aan het ervaren van de teamcohesie door zowel het werkinhoudelijke als het sociale contact binnen de context van TPAW te faciliteren

Samenvattend kan worden gesteld dat de relatie tussen TPAW en teamcohesie een ingewikkeld karakter kent. Er valt namelijk niet meteen te spreken van een negatief verband tussen TPAW en de teamcohesie. De teamcohesie neemt echter wel af wanneer het geaggregeerde gebruik van TPAW binnen het team er toe leidt dat medewerkers niet voldoende bij hun teamgenoten terecht kunnen voor de benodigde samenwerking of een bepaalde mate van sociaal contact. Op dit gebied verschilt de grens echter op basis van verschillende individuele kenmerken, zoals de persoonlijke voorkeur en het persoonlijke gebruik van TPAW, de functie en de aard van de werkzaamheden die een medewerker uitvoert. Door de toegenomen druk op het aantal beschikbare flexibele werkplekken bij de Belastingdienst steeg het geaggregeerde gebruik van TPAW tot een punt boven de grens van steeds meer medewerkers. Wanneer de teamgrenzen vervagen dan verschuift de cohesie

naar subgroepen binnen dit team, ook is het mogelijk dat de cohesie op afdelingsniveau toeneemt.

Naast deze nieuwe factoren spelen ook de factoren uit de vierde deelvraag: *“Wat is de rol van dienend leiderschap, vertrouwen en communicatie in de relatie tussen TPAW en teamcohesie?”* een belangrijke rol. Zo lijkt een hoge mate van dienend leiderschap een positieve invloed te hebben op de relatie tussen TPAW en de teamcohesie. Dit is met name het geval wanneer een teamleider enerzijds bewust aandacht besteedt aan de behoeften van de individuele medewerker, zowel werkinhoudelijk als op gebied van TPAW, en tegelijkertijd het teambelang in het oog houdt. Wanneer hieraan voldaan wordt is er sprake van een leiderschapsstijl die gezien kan worden als team dienend leiderschap. Een directieve leiderschapsstijl kan echter ook positief uitpakken ten aanzien van de teamcohesie. Dit effect loopt echter via een rechtstreeks effect op het vertrouwen en via een indirect effect op het vertrouwen door het verbeteren van de communicatie over het gebruik van TPAW binnen het team. In het algemeen is het vertrouwen sterk aanwezig, wat een positieve bijdrage levert aan de relatie tussen TPAW en de teamcohesie, wanneer medewerkers teamleden wantrouwen resulteert dit echter snel in een breuk binnen het team. De fysieke verspreiding van medewerkers die TPAW met zich mee brengt leidt tot een toename aan het digitale contact, het face to face contact blijft in stand maar concentreert zich op de dagen waarop men op kantoor aanwezig is. Er lijkt dus een toename te zijn van de totale communicatie wat vervolgens een positieve bijdrage levert aan de teamcohesie, door samenwerking en sociaal contact te faciliteren. Bovendien heeft communicatie over het gebruik van TPAW een positieve invloed op het vertrouwen, omdat op die manier zichtbaar wordt wie wanneer waar aan het werk is. Wanneer er sprake is van een hoge mate van vertrouwen, zal de fysieke spreiding van de teamgenoten minder snel afbreuk doen aan de teamcohesie.

Om de relatie tussen TPAW en de teamcohesie zoals beschreven verder inzichtelijk te maken is in Figuur 2 het conceptueel model weergegeven met aanpassingen op basis van de empirische bevindingen. Toevoegingen op het oorspronkelijk opgestelde model zijn weergegeven met een gestippelde lijn.



Figuur 2 Empirisch ingevuld conceptueel model

6 Conclusie

In dit kwalitatieve onderzoek is op basis van twee verschillende meetmomenten bij de Belastingdienst nader gekeken naar de relatie tussen TPAW en teamcohesie. Het wegvallen van de cohesie, met name op sociaal vlak, is zoals beschreven in de inleiding een van de meest gevreesde gevolgen van TPAW. Om meer inzicht te verkrijgen in deze relatie is er in dit onderzoek een antwoord gezocht op de volgende onderzoeksvraag:

“Wat is de invloed van TPAW op de teamcohesie bij de Belastingdienst en hoe kan deze worden verklaard?”

De relatie tussen TPAW en teamcohesie wordt beïnvloed door verschillende variabelen. In dit onderzoek is gekeken naar de invloed van dienend leiderschap, vertrouwen en communicatie. Ook blijken verschillende individuele kenmerken zoals de persoonlijke voorkeur, aard van werkzaamheden en de functie een rol te spelen. Bovendien is er in de case van de Belastingdienst een grote rol weggelegd voor de toegenomen druk op het aantal beschikbare flexibele werkplekken op kantoor. In hoofdstuk 5 is besproken hoe dienend leiderschap op verschillende manieren kan uitpakken ten aanzien van de teamcohesie. Een hoge mate van dienend leiderschap waarbij de teamleider bewust aandacht besteedt aan de individuele behoeften van de individuele teamleden en anderzijds de gezamenlijke teambehoefte lijkt een positieve invloed te hebben op de teamcohesie. Deze manier van leidinggeven kan getypeerd worden als teamdienend leiderschap, en kan op gebied van TPAW een aangrijpingspunt zijn voor de praktijk en de wetenschap van de toekomst. Een gemiddelde mate van dienend leiderschap, waarbij de teamleider faciliterend optreedt naar gelang van de behoeften van het individu lijkt namelijk een negatieve invloed te hebben op de teamcohesie. Dit is met name het geval wanneer een overmaat van vrijheid aan de kant van de medewerker resulteert in een dermate hoog gebruik van TPAW wat er toe leidt dat de samenwerking en het sociale contact binnen het team in het geding komen. Wanneer het leiderschap in mindere mate dienend en meer directief optreedt lijkt er ook sprake te zijn van een positieve invloed op de relatie tussen TPAW en de teamcohesie. Het gevolg van dit directieve leiderschap is dat de regie met betrekking tot het gebruik van TPAW minder bij de medewerker en meer aan de kant van de teamleider ligt. Dit leidt tot duidelijke afspraken die vervolgens met het gehele team gecommuniceerd worden, wat bijdraagt aan het vertrouwen. Op deze manier weten

medewerkers namelijk van elkaar wie wanneer op afstand aan het werk is en wie zij op kantoor kunnen verwachten. De zichtbaarheid en het vertrouwen die hiermee gepaard gaan hebben een positieve invloed op de teamcohesie. Verder is er over het algemeen sprake van een toename aan de totale mate van communicatie. Het face to face contact concentreert zich op de dagen waarop men in de flexibele kantooromgeving aanwezig is en dit wordt op de andere dagen aangevuld met digitaal contact. Op deze manier nemen het werkinhoudelijke en het sociale contact toe, wat een positieve bijdrage levert aan de teamcohesie.

Met betrekking tot de hoofdvraag kan dus geconcludeerd worden dat er onder de invloed van dienend leiderschap, vertrouwen en communicatie geen sprake is van een negatieve relatie tussen TPAW en de teamcohesie. Het dienend leiderschap, vertrouwen en de communicatie kunnen namelijk grotendeels de gevolgen van de fysieke verspreiding compenseren ten aanzien van de teamcohesie. Het lijkt echter op basis van individuele kenmerken te verschillen waar de grens ligt voor het punt waarop de ervaren teamcohesie af zal nemen. Zo zijn verschillende medewerkers in verschillende mate afhankelijk van de aanwezigheid van collega's voor werkinhoudelijke samenwerking, en hebben mensen in wisselende mate behoefte aan sociaal contact met teamgenoten. Wanneer het geaggregeerde gebruik van TPAW binnen het team een niveau aanneemt wat boven de grens van de meeste teamgenoten ligt, zal er afbreuk plaatsvinden van de teamcohesie. Dit lijkt eerder op te treden wanneer er sprake is van een tekort aan beschikbare flexibele werkplekken binnen de kantooromgeving. Dit wil echter niet zeggen dat er op dat moment in het geheel geen cohesie ervaren wordt, de teamcohesie lijkt namelijk te verschuiven. Zo ontstaan er veelal subgroepen binnen de teams, waarbij de sub-team cohesie in toenemende mate op de voorgrond treedt. Met name wanneer men middels een vast patroon gebruik maakt van TPAW wordt het contact met teamleden binnen de flexibele kantooromgeving namelijk selectiever. Het is echter ook mogelijk dat er verbanden gevormd worden die de teamgrenzen overstijgen, bijvoorbeeld op afdelingsniveau. Hierbij speelt het gezamenlijk werken in de kantoortuin een grote rol, omdat dit het werkinhoudelijke en sociale contact laagdrempeliger maakt. Onder normale omstandigheden lijken de teamgrenzen dus iets te vervagen, maar valt er niet te spreken van een negatieve invloed van TPAW op de teamcohesie. Dit wordt mede veroorzaakt door de positieve invloed van dienend leiderschap, vertrouwen en communicatie. Wanneer het gebruik van TPAW wegens een gebrek aan flexibele werkplekken verder toeneemt, wordt

echter het kantelpunt bereikt. Op dit moment verschuift de cohesie verder naar het niveau van verschillende sub-teams of de afdeling als geheel.

Discussie

Om de bevindingen in hun volledige context te plaatsen worden in deze discussie de beperkingen van het onderzoek besproken, zowel op theoretisch als op methodologisch vlak, in combinatie met aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Aanbevelingen richting de Belastingdienst vormen vervolgens het slot van dit onderzoek

Theoretische reflectie

De theorie rondom TPAW en de uitkomsten op niveau van de organisatie en de medewerker blijven omstreden (Blok et al., 2011). Dit onderzoek bevestigt de stelling dat TPAW een multidimensionaal concept is en daarom ook een impact kent met vele dimensies waarbij niet te spreken valt van eenvoudige lineaire resultaten (De Leede & Kraijenbrink, 2014). Zo komt er namelijk naar voren welke rol veranderingen binnen de organisatie kunnen spelen. In het geval van de Belastingdienst is er namelijk een toegenomen druk komen te staan op het aantal beschikbare werkplekken, wat de dynamiek tussen TPAW en de teamcohesie heeft doen veranderen. Om te komen tot een volledig begrip van TPAW blijft het dan ook relevant om het onderwerp te onderzoeken in een diversiteit aan omgevingen, sectoren, organisaties, functieniveaus en andere mogelijke differentiaties die van invloed kunnen zijn op de relaties.

Teamcohesie is gedefinieerd aan de hand van een combinatie van sociale cohesie en taakcohesie (Van Vianen & De Dreu, 2001). De taakcohesie wordt in de literatuur beschouwd als een sterkere voorspeller van de teamperformance dan de sociale cohesie (Carless & De Paola, 2000; Van Vianen & De Dreu, 2001). Dit onderzoek wijst uit dat medewerkers uit de deelnemende teams ook met name gericht zijn op de samenwerking en taakcohesie wanneer zij spreken over de teamcohesie. Het sociale aspect van de cohesie lijkt namelijk gemakkelijker te organiseren buiten het eigen team om. In principe betekent dit dat de sociale en taakcohesie in toekomstig kwantitatief onderzoek als aparte variabelen gemeten dienen te worden, omdat taakcohesie ten aanzien van de teamcohesie duidelijk plaatsvindt binnen het team terwijl de ervaren sociale cohesie eerder in andere verbanden kan optreden.

Daarnaast is besproken dat de nabijheid van teamleden een belangrijk aspect vormt van de teamcohesie (Hoegl & Proserpio, 2004). Nabijheid kan echter een subjectief en mentaal concept zijn, zo kunnen medewerkers ook nabijheid ervaren wanneer medewerkers op afstand werken. Wanneer de teamleden namelijk onverminderd bereikbaar zijn voor werkinhoudelijke en sociale communicatie blijven de benodigde verbindingen in stand en zijn de teamleden niet fysiek maar digitaal nabij. Dit toont het belang aan om bij onderzoek op gebied van TPAW en medewerkers uitkomsten niet alleen te kijken naar de mate van fysieke spreiding maar ook naar de mate van digitale verbindingen.

Ook is er besproken dat er tot op heden weinig onderzoek is gedaan wat de teamcohesie op meerdere momenten heeft gemeten (Salas et al., 2015). Dit onderzoek laat zien hoe relevant het is om de teamcohesie op longitudinale wijze te onderzoeken, zo blijkt dat er in een periode van minder dan één jaar verschillende verschuivingen aan het optreden zijn op gebied van de teamcohesie.

In dit onderzoek is bovendien gesteld dat het voor leidinggevendenden bij TPAW met name ingewikkeld wordt om een bepaalde mate van controle uit te oefenen over de medewerkers (Romeike et al., 2016). Uit de analyse blijkt dat niet enkel teamleiders de wens hebben om een bepaalde “controle” of overzicht te behouden over de medewerkers. Zo wordt duidelijk dat het ook voor medewerkers een positieve invloed kan hebben wanneer zij op de hoogte zijn van de manier waarop de teamleden TPAW gebruiken. Door de gebruikspatronen van TPAW duidelijk met elkaar te communiceren hebben de teamleden overzicht en weten zij wie zij wanneer op kantoor kunnen verwachten, dit schept vertrouwen en is bevorderlijk voor de teamcohesie. Het is daarmee ook van belang om het vertrouwen tussen medewerkers onderling te onderzoeken in de context van TPAW.

Deze toename aan vertrouwen lijkt in dit onderzoek een gevolg te zijn van een meer directieve manier van leidinggeven. Directief leiderschap beperkt namelijk enigszins de autonomie van de medewerkers met betrekking tot het gebruik van TPAW. Er wordt meer structuur gecreëerd, wat kan bijdragen aan de zichtbaarheid en het vertrouwen tussen de medewerkers. Oorspronkelijk is in dit onderzoek de theorie van dienend leiderschap als uitgangspunt genomen. Onder een dienende teamleider valt er te spreken van autonomie aan de kant van de medewerker. De autonomie en de belangen van de individuele medewerker staan hierbij voorop (Van Dierendonck, 2011) wat goed zou passen bij de centrale gedachte

van TPAW om meer autonomie bij de medewerker te leggen. Deze aanname blijkt grotendeels te worden bevestigd, maar het onderzoek laat ook de keerzijde van dienend leiderschap zien. Wanneer namelijk overwegend de belangen van de individuele medewerkers worden nagestreefd zal er een punt worden bereikt waarbij dit ten koste gaat van de belangen van het team. Een term als teamdienend leiderschap lijkt in het kader van TPAW belangrijk te zijn ten aanzien van de teamcohesie. Dit zou namelijk inhouden dat de autonomie bij de medewerkers ligt maar dat de leidinggevende tegelijkertijd zorgt voor een balans tussen enerzijds de belangen van de individuele medewerkers en anderzijds de belangen van het team. Voor toekomstig wetenschappelijk onderzoek is het dan ook van belang om het concept teamdienend leiderschap verder te verkennen maar ook om de invloed van andere leiderschapsstijlen, zoals een directieve leiderschap, op TPAW en teamcohesie nader te onderzoeken.

Methodologische reflectie

De bevindingen uit dit onderzoek komen voort uit de analyse van data die afkomstig is uit twee verschillende meetmomenten. Tussen deze meetmomenten valt een periode van iets minder dan een jaar waarin zich verschillende veranderingen hebben voltrokken binnen de organisatie. De eerste meting heeft met name gediend om de verschillende manieren van het gebruik van TPAW onder medewerkers en teamleiders in kaart te brengen en een algemeen beeld te schetsen van de implicaties van TPAW voor de dagelijkse werkpraktijk. Bij de tweede meting is nog dieper ingegaan op zaken die in de eerste meting relevant bleken en is aandacht besteed aan eventuele veranderingen in de organisatie maar ook aan eventuele verandering in de manier waarop men gebruik maakt van TPAW. Uit dit onderzoek blijkt een duidelijke toegevoegde waarde van het longitudinale karakter. Zoals besproken is longitudinaal onderzoek vaak essentieel om valide uitspraken te kunnen doen over organisatieprocessen (Street & Ward, 2012). Op deze manier kon in dit onderzoek namelijk worden aangetoond dat de veranderingen op gebied van de teamcohesie in verband staan met de cruciale invloed van de toegenomen druk op het aantal beschikbare flexplekken. Op basis van één meetmoment was dit waarschijnlijk minder duidelijk naar voren gekomen.

Bovendien is er als gevolg van de twee verschillende meetmomenten sprake van extreem rijke data. In totaal zijn er namelijk 76 interviews afgenomen. Een grote uitdaging die een dergelijke

omvangrijke data met zich mee brengt is om het geheel te analyseren zonder dat hierbij belangrijke informatie verloren gaat. Binnen de verschillende segmenten viel er echter vrij snel te spreken van dataverzadiging en op basis van de teams binnen de segmenten leken de verschillen minimaal te zijn. Een belangrijke kanttekening valt te plaatsen bij de selectieprocedure voor de respondenten van de diepte-interviews. Bij de eerste meting is namelijk ten eerste de teamleider benaderd voor een interview of oriënterend gesprek, vervolgens is hem of haar gevraagd twee tot drie medewerkers te benaderen ter deelname aan het onderzoek. Ook bij de tweede meting is de selectie van medewerkers verlopen via de teamleiders. Enkele teamleiders hebben bewust aangegeven waarom zij een bepaalde medewerker hebben geselecteerd, bijvoorbeeld wegens een afwijkende mening, vergaand of juist minimaal gebruik van TPAW. Uit de analyse van de interviews lijkt een evenwichtig beeld naar voren te komen, waarin de verschillende invalshoeken die medewerkers kunnen hebben over het algemeen gedekt zijn.

Er bestaat echter een realistische mogelijkheid dat de teamleiders met name op kantoor medewerkers hebben benaderd ter deelname aan de interviews. Bij deze methode van selectie kunnen zich twee mogelijke knelpunten voordoen. Ten eerste zijn teamleiders op deze manier mogelijk geneigd om medewerkers voor te dragen waar zij een goede band mee hebben. Ten tweede is de kans op deze manier groter dat de medewerker iemand is die relatief veel op kantoor aanwezig is. Medewerkers die relatief veel op afstand werken zijn namelijk in mindere mate op kantoor aanspreekbaar voor de teamleider, wat het dus ook mogelijk maakt dat zij in mindere mate benaderd zijn voor het onderzoek. De gevonden gebruikspatronen in dit interview lijken echter overeen te komen met de beschreven gebruikspatronen in het eerdere kwantitatieve onderzoek naar de invoering van TPAW bij de Belastingdienst (Den Dulk et al., 2019). Om met zekerheid te kunnen zeggen dat iedere invalshoek evenwichtig belicht is, kan hier in toekomstige meetmomenten of ander toekomstig onderzoek bewust op worden ingespeeld door bewust deelnemers te selecteren die bovengemiddeld en flexibel gebruik maken van TPAW.

Bij de selectieprocedure van de tweede meting zijn er een aantal medewerkers geselecteerd die ook hebben deelgenomen aan de eerste meting. Op deze manier kon er in deze gevallen voor veel variabelen gecontroleerd worden, wat heeft bijgedragen aan het maken van een realistische vergelijking. Anderzijds hebben er medewerkers deelgenomen die nog niet eerder

bij de interviews betrokken waren, om aan de hand van nieuwe input een nog breder beeld te kunnen schetsen.

Gezien de bevindingen en bijdrage maar zeker ook de beperkingen van dit onderzoek vallen er een aantal aandachtspunten of doelen te onderscheiden voor toekomstig onderzoek op het gebied van TPAW en de teamcohesie. Zo is het ten eerste relevant om kwalitatief en bij voorkeur longitudinaal onderzoek voort te zetten en hierbij de relatie verder te verklaren met betrekking tot de verschillende variabelen die een invloed kunnen hebben. Daartoe kan dergelijk vergelijkbaar onderzoek uitgevoerd worden bij andere organisaties binnen de publieke sector, maar ook bij organisaties in de private sector. Op deze manier kunnen er bijvoorbeeld organisatie- of cultuurverschillen aan het licht worden gebracht die de relatie tussen TPAW en de teamcohesie beïnvloeden. Daarnaast is het zeer waarschijnlijk dat er door middel van toekomstig onderzoek andere variabelen of individuele kenmerken te ontdekken vallen die een invloed hebben op de teamcohesie. Omdat het een relatie betreft die valt of staat met het geaggregeerde gedrag van de individuele leden binnen een team, kan een focusgroep een interessante methode zijn binnen vervolgend kwalitatief onderzoek. Ten tweede kan toekomstig kwantitatief onderzoek een uiterst waardevolle bijdrage leveren door het aangepaste conceptueel model op grotere schaal te toetsen bij verschillende publieke of private organisaties. Op deze wijze zal duidelijk worden in hoeverre de bevindingen te generaliseren zijn naar een grotere populatie.

Aanbevelingen

Er liggen voor de Belastingdienst verschillende mogelijke aangrijpingspunten ten aanzien van de relatie tussen TPAW en de teamcohesie. Een belangrijk gegeven is de toegenomen druk op het aantal flexibele werkplekken. In de ideale situatie heeft het team beschikking tot een ruimere capaciteit in de kantooromgeving, op deze manier ontstaat er ook voor de teamleider een toename aan ruimte om in te grijpen wanneer de teamcohesie lijkt te verminderen. Desalniettemin kunnen er in de huidige situatie verschillende stappen ondernomen worden om de teamcohesie zoveel mogelijk in stand te houden, hierin is een cruciale rol weggelegd voor teamdienend leiderschap. Het is bovendien mogelijk om de cohesie op het niveau van het sub-team verder te faciliteren en uit te bouwen ter aanvulling op de teamcohesie.

Hetzelfde geldt voor de cohesie op het niveau van de afdeling, wat een aanvullend effect kan hebben op de teamcohesie wanneer met bewust aandacht besteed aan het afdelingsgevoel.

Aanbeveling 1: Doorbreek de “onbereikbaarheid” van de thuiswerkende medewerkers.

Een belangrijke bevinding is dat veel medewerkers aangeven dat zij vrijwel niet gestoord worden door collega's wanneer zij thuis aan het werk zijn. De algemene opvatting heerst dat men bij thuiswerken met name concentratiewerk verricht, wat een barrière kan vormen wanneer een medewerker een beroep wil doen op een collega die thuis aan het werk is. Het is duidelijk dat het sociale en spontane contact met collega's op een thuiswerkdag vermindert, dit hoeft echter niet het geval te zijn voor het gerichte en werkinhoudelijk contact. Zo geeft vrijwel iedere medewerker aan thuis in gelijkwaardige mate bereikbaar en beschikbaar te zijn voor vragen van collega's als wanneer zij op kantoor aanwezig zijn. Er wordt door medewerkers echter onbewust een aanname gemaakt dat de persoon die thuis aan het werk is niet gestoord wil worden. Op deze manier vallen collega's die thuiswerken buiten de communicatie, terwijl zij onverminderd beschikbaar zijn. Door meer expliciet uit te spreken dat medewerkers die thuis aan het werk zijn niet minder bereikbaar en beschikbaar zijn dan wanneer zij op kantoor werken kan het wegvallen van deze verbindingen worden voorkomen. Zo kan dit bijvoorbeeld door de thuiswerkende medewerker worden geëxpliciteerd in de agenda of binnen het team als geheel onderling besproken worden. Dit laatste past binnen de tweede, bredere aanbeveling.

Aanbeveling 2: Maak van TPAW een terugkerend onderwerp van gesprek als onderdeel van teamdienend leiderschap.

Zo is het namelijk van groot belang om TPAW terugkerend onderwerp van gesprek te maken. Op afdelingsniveau kan er worden besproken wat de behoeften zijn met betrekking tot de kantooromgeving, maar met name op sub-team- of teamniveau is het van belang om met elkaar in gesprek te gaan over TPAW. Hierbij kan het huidige gebruik geëvalueerd worden en kunnen de individuele behoeften van medewerkers worden afgewogen tegen de behoefte van het team of sub-team. Een belangrijke rol is hierin weggelegd voor het team dienend leiderschap. Voor een groot aantal teams bleek het namelijk lastig om een inhoudelijk teamoverleg te organiseren waardoor hier vaak algemene zaken werden besproken, met als gevolg dat veel medewerkers besloten niet te komen. Tot op heden lijkt het individuele- en

teamgebruik van TPAW bij de Belastingdienst zeer beperkt een gespreksonderwerp tussen de medewerkers onderling. Wanneer men echter communiceert over TPAW wordt de zichtbaarheid vergroot, men weet dan namelijk van elkaar waar zij aan het werk zijn en waarom. Op deze manier neemt het vertrouwen toe en zal de cohesie minder snel afnemen, er ontstaat namelijk wederzijds begrip door het bespreken van het gebruik van TPAW. Een voorbeeld hiertoe is het rooster dat gemaakt is bij teams van Segment 6. Voor de andere teams is het echter ook mogelijk om dit wel expliciet uit te spreken maar niet expliciet vast te leggen in rigide afspraken, bijvoorbeeld door middel van een overleg of focusgroep. Op deze manier kan voor in het team in kaart worden gebracht hoe men gebruik maakt van TPAW, hoe men het gebruik op elkaar kan afstemmen en wat dit betekent door de teamcohesie. Het is bij TPAW namelijk van groot belang om te balanceren tussen enerzijds de individuele behoeften en manieren van gebruik van de medewerkers en anderzijds de behoeften van het team, zoals teamgevoel en samenwerking, uiteindelijk is dit bovendien ook in het belang van de individuele medewerker.

Aanbeveling 3: Besteed aandacht aan de matching van teams die samen op een afdeling plaatsnemen en richt de afdeling fysiek in naar de behoefte van deze teams.

Om de belangen van de verschillende teams op een efficiënte manier te kunnen behartigen ligt het voor de hand om bewust aandacht te besteden aan de match tussen verschillende teams die worden ingedeeld op een afdeling. Het is dan een logisch vervolg om deze afdeling in te delen naar de behoefte van de teams die er toegewezen zijn. Momenteel is iedere verdieping namelijk op precies dezelfde manier ingericht terwijl de samenstelling van groepen, teams en individuen op iedere afdeling anders is. Inherent aan het werk hebben sommige afdeling meer behoefte aan concentratieplekken of juist overlegplekken. Wanneer er een goede match is tussen de verschillende teams zullen de behoeften wellicht overeenkomen. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat er op de ene afdeling met name behoefte is aan overlegruimten of andere plekken voor samenwerking. Op de andere afdeling is er wellicht meer behoefte aan een stilteruimte, concentratieplekken of meer algemene flexibele werkplekken. Uit de bevindingen blijkt hoe groot de rol kan zijn van een tekort aan beschikbare werkplekken. Het is dus belangrijk om in totaliteit voldoende werkplekken te kunnen bieden, maar ook dat dit werkplekken zijn die aansluiten bij de behoefte. Het is bijvoorbeeld niet ondenkbaar dat er op verschillende afdelingen de voorkeur gegeven zal

worden aan extra flexibele werkplekken boven een tweede of derde vergaderkamer. Om te kunnen zorgen voor een match tussen de behoeften van de afdeling en de fysieke kantooromgeving is het dan ook belangrijk om in gesprek te gaan met de medewerkers, wat niet alleen met betrekking tot de fysieke inrichting een helpende hand kan bieden.

Referenties

- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). The new way of working unraveled: about bricks, bytes & behavior–Het nieuwe werken ontrafeld: over bricks, bytes & behavior. *Koninklijke Van Gorcum BV, Assen, the Netherlands, 1-168.*
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23(4)*, 383- 400.
- Bass, B.M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies, 7(3)*, 18-40.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review, 19(1)*, 9-22.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: Par CC.
- Blok, M. 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(Supplement 1)*, 2605-2610.
- Blok, M., Groenesteijn, L., Formanoy, F., De Korte, E., & Vink, P. (2010). Innovative Ways of Working: A Comparison of a Traditional and a Flexible Office Environment on Office Space Use, Performance, Privacy and Satisfaction. In: Vink, P., & Kantola, J. (eds.) *Advances in Occupational, Social and Organizational Ergonomics*, pp. 218–227. CRC Press, Boca Raton.
- Blok, M., Groenesteijn, L., Van Den Berg, C., & Vink, P. (2011). New ways of working: a proposed framework and literature review. *In International Conference on Ergonomics and Health Aspects of Work with Computers* (pp. 3-12). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small group research, 31(1)*, 71-88.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly, 29(2)*, 333-345.

- Contractor, N. S., & Eisenberg, E. M. (1990). Communication networks and new media in organizations. In J. Fulk & C. Steinfield (Eds.), *Organizations and communication technology* (143–172). Newbury Park: Sage.
- Coun, M. J., Gelderman, C. J., & Pérez-Arendsen, J. (2015). Gedeeld leiderschap en proactiviteit in Het Nieuwe Werken. *Gedrag & Organisatie*, 4(28), 356-378.
- De Leede, J., & Heuver, P. (2016). New ways of working and leadership: an empirical study in the service industry. In *New Ways of Working Practices: Antecedents and Outcomes* (pp. 49-71). Emerald Group Publishing Limited.
- De Leede, J., & Kraijenbrink, J. (2014). The mediating role of trust and social cohesion in the effects of new ways of working: a Dutch case study. In *Human resource management, social innovation and technology* (pp. 3-20). Emerald Group Publishing Limited.
- Demerouti, E., Derks, D., Ten Brummelhuis, L., & Bakker, A.B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work–family balance, and well-being. In *The impact of ICT on quality of working life* (pp. 123-141). Springer, Dordrecht.
- Den Dulk, L., Metselaar, S., & Nauta, F. (2019). Onderzoek naar de kritische succesfactoren van TPAW. Rapportage van de eerste meting.
- Derks, D., & Bakker, A. B. (2010). The impact of e-mail communication on organizational life. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 4(1).
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human resource management review*, 15(1), 69-95.
- Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12, 435-449.
- Hoegl, M., & Proserpio, L. (2004). Team member proximity and teamwork in innovative projects. *Research policy*, 33(8), 1153-1165.

- Mahler, J. (2012). The telework divide: Managerial and personnel challenges of telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407-418.
- Manger, T. E. R. J. E., Wicklund, R. A., & Eikeland, O. (2003). Speed communication and solving social problems. *Communications*, 28(3), 323-337.
- Peters, P., de Bruijn, T., Bakker, A., & van der Heijden, B. (2011). Plezier in Het Nieuwe Werken? Randvoorwaarden voor flow onder nieuwe arbeidscondities. *Tijdschrift voor HRM*, 14, 31-47.
- Peters, P., Poutsma, E., Van der Heijden, B. I., Bakker, A. B., & Bruijn, T. D. (2014). Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow. *Human resource management*, 53(2), 271-290.
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of management*, 36(1), 94-120.
- Renaud, K., Ramsay, J., & Hair, M. (2006). " You've got e-mail!"... shall I deal with it now? Electronic mail from the recipient's perspective. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 21(3), 313-332.
- Rijksoverheid. (2016). Handreiking Tijd-, Plaats-, en Apparaatonafhankelijk Werken. Voor leidinggevenden, medewerkers en bedrijfsvoeringspecialisten van Rijksorganisaties. Verkregen op 17 februari, 2019, van <https://www.p-direkt.nl/documenten/brochures/2015/11/01/handreiking-tijd-plaats--en-apparaatonafhankelijk-werken-2016>
- Robertson, M. M., & Huang, Y. H. (2006). Effect of a workplace design and training intervention on individual performance, group effectiveness and collaboration: The role of environmental control. *Work*, 27(1), 3-12.
- Romeike, P., Wohlers, C., Hertel, G., & Schewe, G. (2016). New ways of working: chances and challenges for trust-enhancing leadership. In *Trust and Communication in A Digitized World* (pp. 161-176). Springer, Cham.
- Salas, E., Grossman, R., Hughes, A. M., & Coultas, C. W. (2015). Measuring team cohesion: Observations from the science. *Human factors*, 57(3), 365-374.
- Sanchez, A. M., Pérez, M., De Luis Carnicer, P., & Vela Jiménez, M. J. (2007). Teleworking and Workplace flexibility: A study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36, 42-64.

- Sarbaugh-Thompson, M., & Feldman, M. S. (1998). Electronic mail and organizational communication: Does saying "hi" really matter?. *Organization science*, 9(6), 685-698.
- Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political research quarterly*, 61(2), 294-308.
- Street, C. T., & Ward, K. W. (2012). Improving validity and reliability in longitudinal case study timelines. *European Journal of Information Systems*, 21(2), 160-175.
- Summers, I., Coffelt, T., & Horton, R. E. (1988). Work-group cohesion. *Psychological Reports*, 63(2), 627-636.
- Thomas, G. F., King, C. L., Baroni, B., Cook, L., Keitelman, M., Miller, S., & Wardle, A. (2006). Reconceptualizing e-mail overload. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 252-287.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- van Echtelt, P. (2007). Time-greedy employment relationships: Four studies on the time claims of post-Fordist work. University of Groningen.
- Van Vianen, A. E., & De Dreu, C. K. (2001). Personality in teams: Its relationship to social cohesion, task cohesion, and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 97-120.

Bijlage I: Interviewgide voor leidinggevenden

Deel I – Achtergrondkenmerken

- Kunt u mij kort iets vertellen over uw functie? Prompts (alleen gebruiken als de geïnterviewde niet met zijn/haar eigen ideeën komt)
 - Hoe lang al werkzaam in deze functie en bij dit team
 - Hoe lang werkzaam bij de Belastingdienst (loopbaan)
 - Aard werkzaamheden
 - Omvang aanstelling (uren per week volgens contract)
 - Omvang team (aantal medewerkers)
- Kunt u mij kort iets vertellen over uw team?
 - Samenstelling team (functies, diversiteit (leeftijd, sekse))
 - Aard werkzaamheden
 - Veranderingen in het team sinds vorige meting

Deel II – Ervaringen met TPAW

Individueel

- Wat zijn op dit moment uw ervaringen met TPAW?
- Zijn er ten opzichte van het voorgaande interview / in het afgelopen jaar dingen veranderd mbt uw gebruik van TPAW?
- Hoe maakt u op dit moment gebruik van TPAW? Prompts
 - Maakt u gebruik van de mogelijkheid om uw werktijden te variëren? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet? (vaststellen of dit per week verschilt of niet)
 - Op basis waarvan beslist u op welke tijden u werkt (bijvoorbeeld op basis van werkzaamheden, verantwoordelijkheden thuis, reistijd, beschikbaarheid werkplekken, werk partner)? Vragen naar reden begintijden en eindtijden (bijvoorbeeld Indien respondent vroeg begint, wat is de reden?)
- Werkt u wel eens thuis? Zo ja, wanneer? Zo nee, waarom niet? Prompts
 - Op basis waarvan / hoe beslist u wanneer u thuiswerkt/of u thuis werkt (bijvoorbeeld op basis van werkzaamheden, verantwoordelijkheden thuis, reistijd, werk partner)?
 - Verschilt de dag(en) waarop u thuis werkt per week? Zo ja/nee, waarom?
 - Als u thuis werkt, waar werkt u dan? (In hoeverre leent de thuissituatie zich om thuis te kunnen werken? Heeft u bijvoorbeeld een werk/studeerkamer?)
 - Als u thuis werkt, op welke tijden werkt u dan? Doorvragen: reden, vaste/wisselende tijden, waarom wel/niet?
- Werkt u wel eens op afstand (op een andere locatie of onderweg)? Zo ja, wanneer doet u dat bijvoorbeeld, waarom?
- Maakt u gebruik van activiteit gerelateerd werken (wisselen van werkplek gedurende de dag)?
 - Op welke manier kiest u uw werkplek? (wanneer? aan het begin van de dag? Op basis van waarvan? Bijvoorbeeld werkzaamheden?)
 - Wisselt u gedurende de dag van werkplek? (zo nee, waarom niet? Welke plek kiest u dan en waarom? Zo ja, hoe en wanneer/waarom?)
 - Bent u als u op kantoor komt vrij om te kiezen op welke plek u gaat werken?
- Wat vindt u van de invoering van TPAW en het werken in een flexibele kantooromgeving? Prompts
 - Sinds wanneer bent u werkzaam in een AGH-ingerichte kantooromgeving?

- *Wat zijn volgens u de voor- en nadelen kansen en uitdagingen van TPAW?*

Vertrouwen

- *Hoe maken uw medewerkers gebruik van TPAW? Maak een onderscheid tussen tijd, plaats onafhankelijk werken en activiteitgerelateerd werken*
- *Hoe kijkt u als leidinggevende aan tegen TPAW en activiteitgerelateerd werken?*
 - *Ondersteuning / stimuleren TPAW en AGH*
- *Hoe gaat u als leidinggevende om met het gebruik van TPAW? (maakt afspraken, laat iedereen vrij hoe zij dit willen invullen, etc, vraag om voorbeelden)*
 - *Overlegt u met uw medewerkers over het gebruik van TPAW? Maakt u hier afspraken over? Formeel/informeel, eenmalig/terugkerend onderwerp van gesprek? Evalueert u afspraken met uw medewerkers?*
 - *Is er sprake van wederzijds vertrouwen?*
 - *Hoe wordt dit vertrouwen gecreëerd of in stand gehouden?*

Deel III – Werkplezier en werk-privébalans

- *Wat betekent TPAW voor u persoonlijk, voor uw werkplezier en werk-privé balans? Prompt*
 - *In hoeverre begint u met plezier aan uw werkdag?*
 - *Hoe ziet een goede werk-privébalans er voor u uit?*
 - *In hoeverre kunt u uw werktijden aanpassen op uw verantwoordelijkheden thuis? Kunt u een voorbeeld noemen?*
 - *Op welke wijze managet u uw grenzen tussen werk en privé? Werkt u wel eens in privétijd of regelt u wel eens privé zaken tijdens het werk? Of houdt u werk en privé liever gescheiden? Waarom wel/niet? Zo ja, hoe doet u dat?*
 - *Hoe tevreden bent u op dit moment met uw balans tussen werk en privé?*

Deel IV – Leiderschap

- *Hoe stuurt u uw medewerkers aan? Prompts (alleen gebruiken als de geïnterviewde niet met zijn/haar eigen ideeën komt)*
 - *Als u kijkt naar uw eigen manier van leidinggeven, hoe zou u deze typeren?*
- *Wat voor rol vervult u op de werkvloer/ten aanzien van uw medewerkers?*
 - *In hoeverre kunnen uw medewerkers zelf beslissen over hun werk? (over volgorde, uitvoeren en invulling van werk, werktijden, locatie, etc.)*
 - *In hoeverre krijgen uw medewerkers mogelijkheden om zich te ontwikkelen en nieuwe vaardigheden te leren? Zo ja, hoe?*
 -
- *Maakt u resultaatafspraken? Zo ja, hoe en op welk niveau (individueel, op teamniveau, unitniveau), zo nee waarom niet.*
 - *Hoe worden de prestaties van het team als geheel en van individuele medewerkers in kaart gebracht?*
- *Bent u tevreden met de teamprestaties? (waarom wel/niet, zijn er verbeterpunten)*
 - *Tevreden over de kwaliteit van het werk, over de productiviteit, dat het werk op tijd af is, tevreden met de snelheid waarop het werk gedaan wordt, over de mate van innovatie (verbeteringen, vernieuwingen) en initiatieven om het werk te verbeteren.*

Deel V – Team

- Hoe verloopt de samenwerking binnen het team? Prompts
 - *In hoeverre werken uw medewerkers samen om doelen te behalen?*
 - *Hoe is de samenwerking met andere teams (met welke teams wordt samengewerkt, hoe gaat dit)?*
 - *Hoe verloopt de informatie-uitwisseling (binnen en tussen teams)?*
- Hoe is het sociale contact binnen het team? Prompts
 - *In hoeverre is er sprake van een groepsgevoel?*
 - *Wat verstaat u onder groepsgevoel / sociale cohesie?*
 - *Voelen de medewerkers zich verbonden met het team/unit/afdeling?*
 - *Wat betekent sociale cohesie voor u / binnen uw team?*
 - *Kunt u de relatie die u met uw medewerkers uit het team heeft omschrijven?*
 - *Spreekt/ziet u uw medewerkers uit het team wel eens buiten het werk?*
 - *Kent u alle medewerkers uit uw team? Hoe goed kent u hen?*
 - *Hoe is de sfeer binnen uw team?*

Communicatie

- Werkt u op kantoor in dezelfde ruimte als uw medewerkers?
- Hoe ervaart u het contact met uw teamleden?
 - *Op welke manieren heeft u met name contact? (Face to face, e-mail, telefoon, Sametime, Connectpeople, anders)*
 - *Hoe vaak heeft u contact?*
 - *Over welke onderwerpen/met welke reden heeft u contact?*
- Heeft uw team vergaderingen of overleg?

Deel VI Afsluiting

- Als u kijkt naar TPAW, wat ziet u dan als voor- en nadelen?
- Heeft u nog suggesties die de invoering van TPAW verder kunnen bevorderen?
- Heeft u ten slotte nog aanvullingen die in het interview niet ter sprake zijn gekomen?

Ik ben aan het einde gekomen van het interview. Hartelijk dank voor uw tijd, als u wilt, kunt u natuurlijk het uitgetypte interview ontvangen. Aan het einde van het onderzoek ontvangt u een managementsamenvatting van het onderzoek.

Het interviewen van twee medewerkers uit het team bespreken

Bijlage II: Interviewgids voor medewerkers

Deel I – Achtergrondkenmerken

- Kunt u mij kort iets vertellen over uw functie? Prompts (alleen gebruiken als de geïnterviewde niet met zijn/haar eigen ideeën komt)
 - Hoe lang al werkzaam in deze functie en bij dit team
 - Hoe lang werkzaam bij de Belastingdienst (loopbaan)
 - Aard werkzaamheden
 - Omvang aanstelling (uren per week volgens contract)
 - Eerder meegedaan: hebben er sinds afgelopen jaar veranderingen voorgedaan in de aard van uw functie? (andere werkzaamheden, andere functie?)

Deel II – Ervaringen met TPAW

Individueel

- Wat zijn op dit moment uw ervaringen met TPAW?
- Zijn er ten opzichte van het voorgaande interview / in het afgelopen jaar dingen veranderd mbt uw gebruik van TPAW?
- Hoe maakt u op dit moment gebruik van TPAW? Prompts
 - Maakt u gebruik van de mogelijkheid om uw werktijden te variëren? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet? (vaststellen of dit per week verschilt of niet)
 - Op basis waarvan beslist u op welke tijden u werkt (bijvoorbeeld op basis van werkzaamheden, verantwoordelijkheden thuis, reistijd, beschikbaarheid werkplekken, werk partner)? Vragen naar reden begintijden en eindtijden (bijvoorbeeld Indien respondent vroeg begint, wat is de reden?)
- Werkt u wel eens thuis? Zo ja, wanneer? Zo nee, waarom niet? Prompts
 - Op basis waarvan / hoe beslist u wanneer u thuiswerkt/of u thuis werkt (bijvoorbeeld op basis van werkzaamheden, verantwoordelijkheden thuis, reistijd, werk partner)?
 - Verschilt de dag(en) waarop u thuis werkt per week? Zo ja/nee, waarom?
 - Als u thuis werkt, waar werkt u dan? (In hoeverre leent de thuissituatie zich om thuis te kunnen werken? Heeft u bijvoorbeeld een werk/studeerkamer?)
 - Als u thuis werkt, op welke tijden werkt u dan? Doorvragen: reden, vaste/wisselende tijden, waarom wel/niet?
- Werkt u wel eens op afstand (op een andere locatie of onderweg)? Zo ja, wanneer doet u dat bijvoorbeeld, waarom?
- Maakt u gebruik van activiteit gerelateerd werken (wisselen van werkplek gedurende de dag)?
 - Op welke manier kiest u uw werkplek? (wanneer? aan het begin van de dag? Op basis van waarvan? Bijvoorbeeld werkzaamheden?)
 - Wisselt u gedurende de dag van werkplek? (zo nee, waarom niet? Welke plek kiest u dan en waarom? Zo ja, hoe en wanneer/waarom?)
 - Bent u als u op kantoor komt vrij om te kiezen op welke plek u gaat werken?
- Wat vindt u van de invoering van TPAW en het werken in een flexibele kantooromgeving?
Prompts
 - Sinds wanneer bent u werkzaam in een AGH-ingerichte kantooromgeving?
 - Wat zijn volgens u de voor- en nadelen kansen en uitdagingen van TPAW?

Vertrouwen

- Hoe maken uw collega's gebruik van TPAW? *Maak een onderscheid tussen tijd, plaats onafhankelijk werken en activiteit-gerelateerd werken*
- Hoe kijkt uw leidinggevende aan tegen TPAW en activiteit-gerelateerd werken?
- Hoe gaat uw leidinggevende om met uw gebruik van TPAW? (maakt afspraken, laat iedereen vrij hoe zij dit willen invullen, etc, *vraag om voorbeelden*)
 - *Overlegt u met uw leidinggevende over het gebruik van TPAW? Maakt u hier afspraken over? Formeel/informeel, eenmalig/terugkerend onderwerp van gesprek? Evalueert u afspraken met uw leidinggevende?*
 - *Is er sprake van wederzijds vertrouwen?*
 - *Hoe wordt dit vertrouwen gecreëerd of in stand gehouden?*

Deel III – Werkplezier en werk-privébalans

- Wat betekent TPAW voor u persoonlijk, voor uw werkplezier en werk-privé balans? Prompt
 - *In hoeverre begint u met plezier aan uw werkdag?*
 - *Hoe ziet een goede werk-privébalans er voor u uit?*
 - *In hoeverre kunt u uw werktijden aanpassen op uw verantwoordelijkheden thuis? Kunt u een voorbeeld noemen?*
 - *Op welke wijze managet u uw grenzen tussen werk en privé? Werkt u wel eens in privétijd of regelt u wel eens privé zaken tijdens het werk? Of houdt u werk en privé liever gescheiden? Waarom wel/niet? Zo ja, hoe doet u dat?*
 - *Hoe tevreden bent u op dit moment met uw balans tussen en werk en privé?*

Deel IV – Leiderschap

- Hoe zou u de leiderschapsstijl van uw leidinggevende omschrijven?
- Wat voor rol vervult uw leidinggevende op de werkvloer/bij uw werk?
 - *Geeft de leidinggevende u de ruimte om beslissingen te nemen? (over volgorde, uitvoeren en invulling van werk, werktijden, locatie, etc.)*
 - *Helpt de leidinggevende u om uzelf te ontwikkelen en nieuwe vaardigheden te leren? Zo ja, hoe?*

Deel V – Team

- Hoe verloopt de samenwerking binnen het team? Prompts
 - *In hoeverre werkt u samen met collega's om doelen te behalen?*
 - *Hoe is de samenwerking met andere teams (met welke teams wordt samengewerkt, hoe gaat dit)?*
 - *Hoe verloopt de informatie-uitwisseling (binnen en tussen teams)?*
- Hoe is het sociale contact binnen het team? Prompts
 - *In hoeverre valt er te spreken van een groepsgevoel?*
 - *Wat verstaat u onder groepsgevoel / sociale cohesie?*
 - *Voelt u uzelf verbonden met het team/unit/afdeling?*
 - *Wat betekent sociale cohesie voor u / binnen uw team?*
 - *Kunt u de relatie die u met uw collega's uit het team heeft omschrijven?*
 - *Spreekt/ziet u uw collega's uit het team wel eens buiten het werk?*
 - *Kent u alle collega's uit uw team? Hoe goed kent u hen?*
 - *Hoe is de sfeer binnen uw team?*

Communicatie

- Werkt u op kantoor in dezelfde ruimte als uw teamleden?
- Hoe ervaart u het contact met uw collega's?
 - *Op welke manieren heeft u met name contact? (Face to face, e-mail, telefoon, Sametime, Connectpeople, anders)*
 - *Hoe vaak heeft u contact?*
 - *Over welke onderwerpen/met welke reden heeft u contact?*
- Heeft uw team vergaderingen of overleg? Zo ja hoe vaak?
- Werkt u op kantoor in de nabijheid van uw direct leidinggevende?
- Hoe ervaart u het contact met uw leidinggevende?
 - *Op welke manieren heeft u met name contact?*
- Hoe verloopt communicatie tussen team leden en leidinggevend en als er op afstand of op verschillende tijden wordt gewerkt?
 - *Frequentie*
 - *Communicatiemiddel*
 - *Onderwerp*
 - *Reden*

Deel VI Afsluiting

- Als u kijkt naar TPAW, wat ziet u dan als voor- en nadelen?
- Als u kijkt naar het werken in een AGH-kantooromgeving, wat ziet u dan als voor en nadelen?
- Heeft u nog suggesties die de invoering van TPAW in een activiteit-gerelateerde kantooromgeving verder kunnen bevorderen?
- Heeft u ten slotte nog aanvullingen die in het interview niet ter sprake zijn gekomen?

Ik ben aan het einde gekomen van het interview. Hartelijk dank voor uw tijd, als u wilt, kunt u natuurlijk het uitgetypte interview ontvangen. Aan het einde van het onderzoek ontvangt u een managementsamenvatting van het onderzoek.

Bijlage III: Codeerschema

Code	Subcodes
1. TPAW	<ul style="list-style-type: none">1.1 Ervaringen en gebruik<ul style="list-style-type: none">1.1.1 Werk gerelateerd of leidend1.1.2 Privé gerelateerd of leidend1.2 Thuiswerken<ul style="list-style-type: none">1.2.1 Vast patroon1.2.2 Flexibel gebruik1.2.3 Motivatie1.3 Andere locaties1.4 Onderweg werken1.5 Werktijden variëren1.6 Kantoortuin<ul style="list-style-type: none">1.6.1 Werkplek<ul style="list-style-type: none">1.6.1.1 Motivatie1.6.1.2 Keuzevrijheid1.6.1.3 Wisselen van werkplek
2. Dienend leiderschap	<ul style="list-style-type: none">2.1 Ten aanzien van TPAW2.2 Ten aanzien van het werk2.3 Algemene of afwijkende leiderschapsactiviteiten
3. Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none">3.1 Beleving<ul style="list-style-type: none">3.1.1 Medewerker3.1.2 Teamleider3.2 Afspraken3.3 Contoleerbaarheid van het werk3.4 Zichtbaarheid teamleden
4. Communicatie	<ul style="list-style-type: none">4.1 Werkinhoudelijke communicatie<ul style="list-style-type: none">4.1.1 Fysieke communicatie4.1.2 Digitale communicatie<ul style="list-style-type: none">4.1.2.1 E-mail4.1.2.2 Chatprogramma4.1.2.3 Overig

	4.2 Sociale communicatie 4.2.1 Fysieke communicatie 4.2.2 Digitale communicatie 4.2.2.1 E-mail 4.2.2.1 Chatprogramma 4.2.2.3 Overig
5. Teamcohesie	5.1 Taakcohesie 5.1.1 Samenwerking 5.1.1 Overleg 5.2 Sociale cohesie 5.2.1 Relaties 5.2.2 Sfeer 5.2.2 Uitjes
6. Veranderingen meting 1 en meting 2	6.1 Algemeen 6.2 Team 6.2.1 Gebruik TPAW 6.3 Individueel 6.3.1 Gebruik TPAW 6.4 Druk op beschikbare flexibele werkplekken

Tabel 3 Codeerschema