

HET NIEUWE WERKEN: EEN BALANS TUSSEN AUTONOMIE EN CONTACT

Een onderzoek naar de invloed van flexwerken en resultaatgericht werken op het welzijn van werknemers bij de Gemeente Utrecht

Naam: Charlotte Maria Caroline van Grunsven
Studentnummer: 3608999
Masteropleiding: Strategisch Human Resource Management (USB0)
Universiteit: Universiteit Utrecht (UU)
Begeleidster UU: Ulrike Weske
Tweede lezer: dr. Wouter Vandenabeele
Begeleider Gemeente Utrecht: Martin Stevens
Datum: Juli 2015
Plaats: Utrecht



Gemeente Utrecht



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie ter afronding van de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Het onderwerp dat ik heb gekozen voor mijn onderzoek – de invloed van Het Nieuwe Werken op het welzijn van werknemers – komt voort uit mijn interesse voor de strategie van organisaties en de reactie daarop van werknemers.

Het Nieuwe Werken wordt gezien als een manier van werken die zowel voor de organisatie als voor de werknemers diverse voordelen heeft. Maar door de verschillende tegengeluiden in de media begon ik me af te vragen of dit wel echt zo is. Ik was benieuwd hoe Het Nieuwe Werken nou echt door werknemers wordt ervaren en wat organisaties moeten doen om een win-win situatie te creëren.

Bij de Gemeente Utrecht heb ik de kans gekregen om dit te onderzoeken. Daarnaast heb ik zelf kunnen ervaren hoe beleid zich vertaalt naar praktijk en hoe het is om werkzaam te zijn bij een grote, publieke organisatie. Ik wil daarom de Gemeente Utrecht bedanken voor deze leerzame ervaring. Specifiek wil ik Martin Stevens bedanken voor zijn tips en feedback en de respondenten van mijn onderzoek voor het delen van hun ervaringen.

Daarnaast wil ik mijn begeleidster Ulrike Weske bedanken voor haar goede begeleiding vanuit de USBO. Ulrike, bedankt voor je bereikbaarheid, je feedback en je tips die de kwaliteit van mijn scriptie, maar ook mijn leerproces hebben bevorderd. Mijn dank gaat ook uit naar Wouter Vandenabeele, die me tijdens de groepsbijeenkomsten heldere feedback gaf en zorgde voor de nodige dosis humor.

Deze scriptie betekent niet alleen het einde van mijn master, maar ook het einde van mijn studententijd in Utrecht. Na 5 mooie jaren is het tijd voor een nieuw avontuur.

Samenvatting

In dit onderzoek is gekeken naar de invloed van Het Nieuwe Werken (hierna: HNW) op het welzijn van werknemers bij de Gemeente Utrecht. HNW is een populair managementprincipe dat het doel heeft om kosten voor de organisatie te drukken en werknemers meer flexibiliteit en autonomie te geven. Om deze reden is HNW ook bij de Gemeente Utrecht ingevoerd in oktober 2014. Maar naast de verwachte positieve gevolgen, blijkt HNW hier ook een aantal negatieve gevolgen te hebben voor de werknemers. Ook bestaande literatuur wijst uit dat HNW zowel positieve als negatieve gevolgen kan hebben voor werknemers. Echter, er is een gebrek aan consensus over het begrip HNW en invloed ervan op het welzijn van werknemers. Daarnaast is er onduidelijkheid over de rol van de verschillende soorten welzijn van werknemers in organisaties. Daarom heeft dit onderzoek als doel inzicht te verschaffen in de manier waarop HNW het welzijn van de werknemers bij de Gemeente Utrecht beïnvloedt. De onderzoeksvraag die hiervoor is opgesteld luidt: *Wat zijn volgens medewerkers van de Gemeente Utrecht de gevolgen van HNW voor hun welzijn en welke verklaringen geven zij hiervoor?*

Om deze vraag te beantwoorden is door middel van semigestructureerde interviews gekeken wat de gevolgen zijn van flexwerken en resultaatgericht werken (de twee belangrijkste onderdelen van HNW bij de Gemeente Utrecht) op het psychologisch, sociaal en fysiek welzijn van de werknemers. De interviews gingen over ervaringen van werknemers met HNW en boden ruimte voor verklaringen voor de positieve en negatieve gevolgen van HNW voor het welzijn. Alvorens de interviews zijn gehouden is een literatuurstudie gedaan naar HNW en (de beïnvloeding van) het welzijn.

De belangrijkste bevindingen van het onderzoek hebben te maken met het psychologisch welzijn (bijvoorbeeld werktevredenheid) en sociaal welzijn (bijvoorbeeld de relatie met collega's) van de werknemers. Hierbij is de invloed van HNW afhankelijk van de manier waarop flexwerken en resultaatgericht door de werknemers wordt vormgegeven. HNW heeft door autonomie in tijd, plaats en manier van werken een positieve invloed op het psychologisch welzijn van werknemers. Flexwerken blijkt vooral een negatieve invloed te hebben op het sociaal welzijn van werknemers vanwege de afname aan sociale ondersteuning van directe collega's. Deze verminderde sociale ondersteuning wordt opgevangen door resultaatgericht werken op teamniveau, waarbij werknemers regelmatig samenwerken. Op deze manier spelen de verschillende aspecten van HNW op elkaar in, maar hebben ook de werknemers zelf een rol in de beïnvloeding van hun welzijn. Daarnaast blijkt de context van invloed te zijn. Hiermee biedt dit onderzoek een bijdrage aan de kennis over HNW en welzijn, maar ook praktische implicaties voor de Gemeente Utrecht en publieke organisaties in het algemeen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Doelstelling en vraagstelling	8
1.2 Wetenschappelijke relevantie	8
1.3 Maatschappelijke relevantie	10
1.4 Praktische relevantie	10
1.5 Leeswijzer	11
2. Context Gemeente Utrecht	12
2.1 HNW	12
2.2 Flexwerken	13
2.3 Resultaatgericht werken	14
3. Theoretisch kader	15
3.1 Welzijn	15
3.1.1 Psychologisch welzijn	16
3.1.2 Sociaal welzijn	17
3.1.3 Fysiek welzijn	18
3.2 Invloed op welzijn	19
3.2.1 Job Demand-Control-(Support) Model	20
3.2.2 Job Demands-Resources Model	23
3.2.3 Vergelijking JDC(S) model en JD-R model	26
3.3 Het Nieuwe Werken	27
3.4 Invloed van flexwerken op welzijn	29
3.4.1 Invloed van flextijden op welzijn	30
3.4.2 Invloed van flexplekken op welzijn	30
3.4.3 Flexwerken en werk-privé balans	32
3.4.5 Samenvatting en verwachtingen	33
3.5 Invloed van resultaatgericht werken op welzijn	33
3.5.2 Invloed van vertrouwen van de leidinggevende op welzijn	35
3.5.3 Invloed van ontwikkelingsmogelijkheden	35
3.5.4 Samenvatting en verwachtingen	36
3.6 Conceptueel model	37
4. Methodologie	39
4.1 Onderzoeksdesign	39
4.2 Methode van dataverzameling	40
4.3 Topiclijsten	41
4.4 Respondenten	42
4.5 Methode van analyse	43
5. Resultaten	45
5.1 Flexwerken	45
5.1.1 Invloed op psychologisch welzijn	47
5.1.2 Invloed op sociaal welzijn	49
5.1.4 Invloed van context	52
5.2 Resultaatgericht werken	54
5.2.1 Invloed op psychologisch welzijn	56
5.2.3 Invloed op fysiek welzijn	59
5.2.5 Samenvatting	61

5.3 Het samengaan van flexwerken en resultaatgericht werken.....	61
5.4 Samenvatting.....	62
6. Discussie & Conclusie.....	64
6.1 Beantwoording onderzoeksvraag.....	64
6.2 Reflectie op de theorie	65
6.2.1 Reflectie op HNW.....	65
6.2.2 Invloed HNW op psychologisch welzijn	67
6.2.3 Invloed HNW op sociaal welzijn.....	68
6.2.4 Invloed HNW op fysiek welzijn	69
6.2.5 Invloed werk-privé balans	70
6.2.6 Rol van de werknemers zelf	70
6.2.7 Invloed van contextfactoren.....	71
6.3 Kritische reflectie en kanttekeningen	72
6.4 Implicaties voor vervolgonderzoek	73
6.5 Aanbevelingen voor de Gemeente Utrecht.....	74
6.5.1 Balans vinden in HNW.....	75
6.5.2 Flexwerken	75
6.5.3 Resultaatgericht werken.....	76
6.6 Conclusie.....	77
Literatuurlijst	79
Bijlagen.....	86
Bijlage 1: Topiclijst medewerkers	86
Bijlage 2: Topiclijst leidinggevende	88
Bijlage 3: Codeboom	89
Bijlage 4: Paper publieke dimensie.....	90

1. Inleiding

'Het Nieuwe Werken wordt te vaak als *Quick fix* gezien', zo luidt de titel van een opinieartikel in de Volkskrant (Van der Burg, 2013). Deze stelling illustreert het feit dat Het Nieuwe Werken (hierna: HNW) vaak door organisaties wordt geïmplementeerd zonder dat bekend is wat de individuele behoeften van de werknemers zijn. Hierdoor is van tevoren niet duidelijk op welke manier HNW door werknemers wordt ervaren wat de gevolgen zijn voor hun welzijn.

In de komende hoofdstukken van deze thesis wordt hier meer inzicht in gegeven. In de inleiding van deze thesis wordt allereerst de aanleiding voor dit onderzoek gegeven. Hieruit volgen de doelstelling en vraagstelling van het onderzoek. Vervolgens worden de wetenschappelijke, maatschappelijke en praktische relevantie weergegeven. Tot slot volgt er een leeswijzer.

1.1 Aanleiding

Verschillende veranderingen in de maatschappij zorgen voor druk om HNW als bedrijfsstrategie te adopteren. Zo zorgen de marktontwikkelingen voor druk om efficiënt te werken en wekt de behoefte aan een betere werk-privé balans aandacht op voor HR-beleid dat dit mogelijk maakt (Peters, Dulk & van der Lippe, 2008; Yerkes & Tijdens, 2010). Baane, Houtkamp en Knotter (2011) spreken zelfs van de werknemer 2.0, die, door bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen, andere verwachtingen krijgen over de manier waarop zij hun werkzame leven willen inrichten. Ze willen meer flexibiliteit en zeggenschap over waar en wanneer ze werken, hoe ze werken en met wie ze werken.

HNW kan worden gezien als een antwoord op zulke maatschappelijke veranderingen doordat het gezien wordt als *"Een visie om werken efficiënter, effectiever, maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. De visie wordt gerealiseerd door de medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen - de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt"* (Bijl, 2009: 27). Deze visie heeft ervoor gezorgd dat HNW een populair HR concept is geworden. HNW werd in 2010 dan ook gezien als dé arbeidsmarkthype van dat moment (Veldhuis, 2010). Deze hype is als trend doorgezet in zowel de private als de publieke sector. Zo is er in 2013 bijvoorbeeld een week georganiseerd om aandacht te genereren voor HNW bij overheidsinstanties (Rijksoverheid, 2013).

Baane et al. (2011) beschrijven HNW als plaats- en tijdsafhankelijk werken, sturing op basis van resultaat, flexibele arbeidsrelaties en vrije toegang tot kennis. HNW pretendeert hiermee verschillende positieve uitkomsten te hebben voor zowel de organisatie als de medewerker. Zo kan het zorgen voor kostenbesparing op huisvesting en reiskosten, meer tevreden werknemers, een beter imago en een duurzamer beleid (Bijl, 2009).

Echter, naast deze positieve uitkomsten, kan HNW ook negatieve gevolgen hebben, wat contradicties met zich meebrengt. Zo kan tijd- en ruimtelijke flexibiliteit aan de ene kant mogelijkheid bieden om betaalde werkzaamheden en activiteiten van het privéleven beter met elkaar te combineren. Aan de andere kant kan het juist zorgen voor een verstoorde werk-privé balans doordat werknemers veel overwerken of niet goed weten hoe ze met hun tijd om moeten gaan (Peters & Van der Lippe, 2007). Dit kan het welzijn van de werknemers negatief beïnvloeden (Parasuraman & Simmers, 2001).

Het welzijn van werknemers heeft te maken met de kwaliteit van iemands functioneren en ervaring op het werk (Warr, 1987). Hierbij kan worden gedacht aan persoonlijke factoren zoals betrokkenheid bij de organisatie, tevredenheid en werkstress, maar ook aan sociale factoren zoals de relatie die werknemers hebben met hun collega's (zie bijvoorbeeld: Faragher, Cass & Cooper, 2005; Van der Voorde, Veldhoven & Paauwe, 2012). Deze verschillende aspecten kunnen worden onderverdeeld in drie soorten welzijn: psychologisch, fysiek en sociaal welzijn (Van der Voorde et al., 2012). Wanneer een of meerdere soorten van het welzijn achteruitgaan, kan dat negatieve gevolgen hebben voor zowel de werknemer zelf als voor de organisatie. Zo kan een verminderd welzijn leiden tot verminderde productiviteit of zelfs een burn-out (Boyd, 1997; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009). Het is daarom niet verrassend dat er veel onderzoek wordt gedaan naar de beïnvloeding van het welzijn van werknemers.

Onderzoeken naar de invloed van HNW op het welzijn van werknemers richten zich echter veelal op enkel de positieve óf de negatieve gevolgen van HNW, waardoor het beeld over de relatie tussen HNW en welzijn incompleet is (zie bijvoorbeeld: Golden, Veiga & Dino, 2008; Simpson, Daws, Pini & Wood, 2003). Dit roept de vraag op naar een meer gebalanceerde aanpak.

Deze thesis richt zich daarom op zowel de positieve als de negatieve gevolgen van HNW voor het welzijn van de werknemers. Om een gebalanceerde aanpak mogelijk te maken wordt het welzijn bovendien opgesplitst in drie verschillende soorten welzijn: psychologisch, sociaal en fysiek welzijn. Doordat alle drie de soorten welzijn los van elkaar worden onderzocht, wordt er een algeheel en compleet beeld geschetst van de beïnvloeding ervan.

Om meer inzicht te verkrijgen in de positieve en negatieve gevolgen van HNW voor het welzijn van werknemers in een organisatie, wordt dit onderzoek uitgevoerd bij de Gemeente Utrecht. De Gemeente Utrecht is in 2014 naar een nieuw stadskantoor verhuisd waarbij tegelijkertijd HNW werd ingevoerd. Hierbij werd door de digitalisering en de inrichting van het gebouw plaats- en tijdsonafhankelijk werken (ofwel flexwerken) mogelijk gemaakt. Daarnaast krijgen de werknemers vrijheid in hun manier van werken, doordat ze gestuurd worden op resultaat. Omdat het voor de Gemeente Utrecht nog niet bekend is op welke manier HNW het welzijn van de werknemers beïnvloedt, is het interessant om dit bij deze organisatie te onderzoeken.

1.2 Doelstelling en vraagstelling

Dit onderzoek heeft als doel inzicht te verkrijgen in de manier waarop HNW het welzijn van de werknemers bij de Gemeente Utrecht beïnvloedt. Hierbij wordt specifiek gekeken naar twee aspecten van HNW die bij de Gemeente zijn ingevoerd, namelijk flexwerken (plaats- en tijdsonafhankelijk werken) en resultaatgericht werken (sturing op basis van resultaat). Wanneer bekend is op welke manier het welzijn door deze twee aspecten van HNW wordt beïnvloed, kunnen aanbevelingen worden gegeven om HNW te optimaliseren en het welzijn van de werknemers te vergroten.

Bovenstaande doelstelling wordt bereikt door beantwoording van de volgende onderzoeksvraag: *Wat zijn volgens medewerkers van de Gemeente Utrecht de gevolgen van HNW voor hun welzijn en welke verklaringen geven zij hiervoor?*

Om deze vraag te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat zijn volgens werknemers de gevolgen van flexwerken voor hun (psychologisch, sociaal en fysiek) welzijn? Hoe kunnen deze gevolgen volgens hen worden verklaard?
2. Wat zijn volgens werknemers de gevolgen van resultaatgericht werken voor hun (psychologisch, sociaal en fysiek) welzijn? Hoe kunnen deze gevolgen volgens hen worden verklaard?

1.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt op verschillende manieren bij aan de wetenschappelijke kennis over de invloed van HNW op het welzijn van werknemers. Ten eerste biedt dit onderzoek verklaringen voor de gevolgen van HNW voor het welzijn van de werknemers.

Ondanks het feit dat HNW veelvuldig wordt ingevoerd in (overheids)organisaties, is er in de literatuur een gebrek aan consensus over de inhoud van het begrip zelf en de invloed ervan op

de werknemers (Van Egmond, 2010). Dit betekent dat er steeds andere HNW praktijken worden onderzocht, die verschillende uitkomsten hebben voor werknemers. Omdat deze onderzoeken niet kijken naar de manier waarop HNW precies tot de verschillende uitkomsten leidt, blijft het onduidelijk waardoor HNW in sommige onderzoeken een positieve invloed heeft op het welzijn van werknemers en in andere onderzoeken een negatieve invloed. Dit gebrek aan kennis over het proces van HR beleid tot uitkomsten voor de organisatie wordt ook wel '*black box*' genoemd (Boxall & Purcell, 2011: 243). De belangrijkste link tussen het HR beleid en bepaalde uitkomsten daarvan heeft volgens Boxall en Purcell (2011) te maken met de attitudes en het gedrag van werknemers. Om deze reden is het is het volgens Nishii, Lepak en Schneider (2008) belangrijk om de ervaringen van werknemers met het HR beleid te bestuderen.

Omdat dit onderzoek op een kwalitatieve manier kijkt naar de percepties van werknemers bij de organisatie, draagt het bij aan kennis over het proces van de invloed van HNW op het welzijn van de werknemers. Hiermee kunnen verklaringen worden gevonden voor zowel positieve als negatieve gevolgen van HNW.

Daarnaast wordt in dit onderzoek ook de context van de Gemeente Utrecht als uitgangspunt genomen. Hiermee wordt inzicht geboden in de implementatie van HNW in de context van een publieke organisatie. Volgens Thompson (2011) wordt de context van organisaties in veel HRM onderzoeken genegeerd, waardoor het niet duidelijk is hoe HR beleid in organisaties met verschillende contexten tot uiting komt. Dit kan betekenen dat HNW in theorie andere uitkomsten heeft dan in praktijk. Doordat in dit onderzoek wordt gekeken naar flexwerken en resultaatgericht werken aan de hand van de manier waarop het bij de Gemeente Utrecht is ingevoerd, wordt inzicht geboden in de werking deze aspecten van HNW in praktijk en hun invloed op het welzijn van werknemers.

Ten derde draagt dit onderzoek bij aan kennis over de rol van verschillende soorten welzijn in organisaties. Van der Voorde et al. (2012) laten in hun onderzoek zien dat HR praktijken een andere invloed kunnen hebben op verschillende soorten welzijn. Dit betekent dat eerdere onderzoeken, die enkel een globale vorm van welzijn of juist maar één aspect ervan onderzoeken, geen duidelijk beeld schetsen over de precieze beïnvloeding van het algehele welzijn van werknemers. In het eerste geval blijft het namelijk onduidelijk welke vorm van welzijn precies wordt beïnvloed en in het tweede geval is het beeld over de beïnvloeding van het welzijn incompleet en kan het zijn dat HR praktijken zorgen voor conflicterende gevolgen voor verschillende soorten welzijn.

Door de duidelijke scheiding in dit onderzoek tussen psychologisch, sociaal en fysiek welzijn, is het mogelijk te onderzoeken welk soort welzijn verbetert en welke juist verslechtert door flexwerken en resultaatgericht werken.

1.3 Maatschappelijke relevantie

Naast deze relevantie op wetenschappelijk gebied, is dit onderzoek ook van maatschappelijk belang. De bijdrage aan kennis over de gevolgen van verschillende HNW praktijken voor het welzijn van werknemers kan ten eerste zorgen voor gezondere en gelukkigere werknemers. HNW kan zorgen voor verschillende positieve uitkomsten voor het welzijn van werknemers, zoals meer werktevredenheid en minder stress (zie bijvoorbeeld: Bijl, 2009). Bovendien wordt beweerd dat HNW bijdraagt aan een verbeterde werk-privé balans (Gajendran & Harrison, 2007). Hiermee wordt bijvoorbeeld het combineren van werken en het zorgen voor kinderen makkelijker, waardoor er minder belemmeringen zijn voor vrouwen om te werken.

Een hoger welzijn heeft niet alleen een positief effect op de werknemers zelf, maar ook op de organisatie en de uitkomsten daarvan. Zo kan het verhogen van het welzijn van werknemers zorgen voor minder verzuim en een betere productiviteit (Sparks, Fragher & Cooper, 2001). Dit heeft een positieve invloed op de prestaties van de organisatie. Omdat de Gemeente Utrecht een publieke organisatie is, draagt het daarom bij aan publieke dienstverlening.

Dit maakt onderzoek naar de invloed van HNW op het welzijn van de werknemers interessant, omdat het suggesties biedt voor een optimale invoering van het beleid bij een (publieke) organisatie, wat ten gunste is voor de werknemers maar ook voor de organisaties en de dienstverlening ervan.

1.4 Praktische relevantie

Dit onderzoek is praktisch relevant voor de Gemeente Utrecht omdat het de organisatie inzicht geeft in de valkuilen en positieve aspecten van HNW en de manier waarop HNW het welzijn van werknemers beïnvloedt. Omdat de ervaringen van flexwerken en resultaatgericht werken door werknemers in dit onderzoek in kaart worden gebracht, kan worden onderzocht wat precies de gevolgen zijn van deze aspecten van HNW voor het welzijn van de werknemers. Wanneer er discrepantie bestaat tussen de beoogde effecten van de strategieën en daadwerkelijke effecten ervan op de werknemers, kan worden gekeken wat de oorzaak hiervan is en wat er veranderd kan worden om de gewenste effecten te verkrijgen. Op deze manier kan HNW bij de Gemeente Utrecht geoptimaliseerd worden en kunnen er maatregelen worden genomen ter verbetering van het welzijn van de werknemers.

1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt de situatie van de Gemeente Utrecht geschetst ter verduidelijking van de context van het onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt het theoretisch kader toegelicht, waarin bevindingen uit de literatuur worden besproken en het conceptueel model van dit onderzoek wordt gepresenteerd. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 de methodologie van het onderzoek toegelicht en verantwoord. De resultaten worden behandeld in hoofdstuk 5, waarbij antwoord wordt gegeven op de deelvragen. Hoofdstuk 6 staat in het teken van de discussie en de conclusie. Hierbij wordt allereerst antwoord gegeven op de hoofdvraag. Vervolgens wordt een reflectie gegeven op de theorie en het onderzoek. Daarnaast worden implicaties voor vervolgonderzoek en aanbevelingen voor de Gemeente Utrecht gegeven. Tot slot volgt de hoofdconclusie van het onderzoek.

2. Context Gemeente Utrecht

De Gemeente Utrecht is een overheidsorganisatie die producten en diensten levert aan inwoners van de gemeente Utrecht en wordt aangestuurd door het college van burgemeester & wethouders en de directieraad. Er zijn ongeveer 4000 medewerkers werkzaam bij de gemeente, verdeeld over vier verschillende organisatie-eenheden: de bestuurs- en concernstaf, de ontwikkelorganisatie, de uitvoeringsorganisatie en de interne bedrijven (Projectplan Gemeente Utrecht, 2015).

2.1 HNW

In 2014 is het nieuwe stadskantoor geopend, dat 16 kantoren in de stad verving. Circa 2800 medewerkers werken momenteel in het stadskantoor, de overige medewerkers zijn werkzaam op diverse buitenlocaties (Projectplan Gemeente Utrecht, 2015). Met de opening van het stadskantoor is ook HNW ingevoerd. Het stadskantoor is ontworpen en ingericht met de filosofie van HNW, wat betekent dat er veel open ruimten en veel verschillende soorten werkplekken zijn. Zo zijn er afgesloten en open overleg ruimten, concentratiewerkplekken, relaxplekken en 'huiskamers'.

HNW is onderdeel van de HR strategie van de Gemeente Utrecht, waarbij organisatievernieuwing centraal staat. De kernwaarden die bij deze strategie horen zijn open, scherp, wendbaar en betrouwbaar bepalen hoe er wordt gewerkt (HR strategie Gemeente Utrecht, 2014).

Open staat voor open samenwerken met de stad. Daarbij is de gemeente transparant en kunnen werknemers met transparantie omgaan. Hierbij maken moderne communicatiemiddelen het mogelijk om continu in contact te zijn. Daarnaast staat deze kernwaarde voor het bieden van ruimte aan diversiteit.

Scherp staat voor minder regels en meer eigen verantwoordelijkheid. Daarnaast is de gemeente kostenbewust door bijvoorbeeld papierarm te werken. Er wordt geïnvesteerd in moderne ICT-toepassingen zodat er overal en altijd gewerkt kan worden.

Wendbaar houdt in dat de Gemeente Utrecht zich voortdurend kan aanpassen aan veranderingen. Hierbij worden werknemers gestimuleerd om de vaste functie los te laten en meer te kijken naar welke talenten zij kunnen inzetten om taken uit te voeren. Door werknemers zelfbewuster te maken en meer verantwoordelijkheid te geven voor het vinden van een passend werkpakket, tracht de gemeente duurzame inzetbaarheid te vergroten. Hierbij werken de werknemers niet meer functiegericht maar meer taak- en resultaatgericht. Het

stadskantoor symboliseert de ambitie om open en wendbaar te werken door de flexibele werkplekken.

Betrouwbaar gaat vooral over hoe de werknemers zijn. Hierbij benadrukt de gemeente zelfbewustheid, integriteit, een respectvolle houding en het geven van vertrouwen om samenwerking te bevorderen. Daarnaast worden openheid, hulpvaardigheid en professionele feedback gestimuleerd. De werknemers zijn zelf verantwoordelijk voor een goede balans tussen werk en privé.

Tot slot benadrukt de Gemeente Utrecht in de HR strategie dat de werknemers blijven leren. Hierbij wordt veel aandacht besteed aan de persoonlijke ontwikkeling van werknemers en wordt ruimte gegeven om te vernieuwen, te experimenteren en kennis te delen (HR strategie Gemeente Utrecht, 2014).

De onderdelen van HNW die bovenstaande kernwaarden bij de organisatie mogelijk maken en worden bestudeerd in dit onderzoek zijn flexwerken en resultaatgericht werken. Zij zullen daarom apart worden toegelicht. De informatie over flexwerken en resultaatgericht werken is gebaseerd op officiële documenten van de organisatie, maar ook op informele gesprekken met medewerkers.

2.2 Flexwerken

Flexwerken betekent voor werknemers bij de Gemeente Utrecht dat zij de mogelijkheid krijgen zelf te bepalen waar en wanneer ze werken. Ze kunnen hun eigen werktijden bepalen en thuis of ergens anders dan op kantoor werken. Dit wordt mogelijk gemaakt door middel van een *soft token*, waarmee ze op iedere computer kunnen inloggen op het systeem van de Gemeente Utrecht. Daarnaast hebben alle medewerkers een eigen emailadres en de interne medewerkers een mobiele telefoon van de gemeente, zodat ze overal bereikbaar zijn. De telefoonnummers en emailadressen van werknemers zijn te vinden in een digitaal adresboek van de organisatie.

Naast thuiswerken is het ook mogelijk om op verschillende werkplekken op kantoor te zitten. Er zijn vaste verdiepingen toegewezen aan afdelingen, maar werknemers zijn vrij om op andere afdelingen te werken. Door de open ruimtes en zithoeken met overlegmogelijkheden worden werknemers gestimuleerd om op verschillende plekken samen te werken. Ook werkt de organisatie papierarm, wat inhoudt dat alle documenten digitaal worden opgeslagen (Bedrijfsvoering Gemeente Utrecht, 2015). Doordat werknemers op elke tijd de mogelijkheid hebben om op verschillende computers van de gemeente of op eigen computers in te loggen en de documenten in te zien, zijn zij niet meer gebonden aan een vaste werktijd of vaste werkplek op kantoor.

Ondanks de grote vrijheid die werknemers krijgen, zijn er een aantal regels ingesteld met betrekking tot het flexwerken. Deze hebben met name te maken met flexwerken op het stadskantoor. Zo mag een werkplek niet langer dan 30 minuten bezet worden gehouden bij afwezigheid (Bedrijfsvoering Gemeente Utrecht, 2015). Omdat er minder werkplekken zijn dan werknemers, zorgt schending van deze regel er vaak voor dat mensen geen werkplek kunnen vinden. Dit is getracht op te lossen door een klok op het beeldscherm aan te brengen die aangeeft hoe lang iemand afwezig is, zodat mensen collega's uit kunnen loggen wanneer diegene langer dan 30 minuten afwezig is.

Met betrekking tot thuiswerken zijn er minder regels. Wel geldt er een (impliciete) norm dat werknemers met een fulltime baan gemiddeld 3 dagen per week op kantoor zijn, maar hier wordt niet op gecontroleerd. Voor de werktijden gelden geen regels.

2.3 Resultaatgericht werken

Resultaatgericht werken betekent bij de Gemeente Utrecht dat werknemers enkel worden gestuurd op het te behalen resultaat, en niet op hun manier van werken. Dit betekent dat ze autonomie krijgen in hun werk en vertrouwen van de leidinggevende. Het officiële beleid omtrent resultaatgericht werken wordt vormgegeven door middel van een jaarcyclus voor iedere werknemer die bestaat uit afspraken maken, uitvoeren-faciliteren-voortgang volgen, beoordelen en weer nieuwe afspraken maken. De afspraken dienen te gaan over concrete werkresultaten voor een kalenderjaar, maar vooral ook over de ontwikkeling van de werknemer (Bedrijfsvoering Gemeente Utrecht, 2015). Naast het feit dat medewerkers en leidinggevendenden geacht worden regelmatig met elkaar in gesprek te zijn over hun functioneren, zijn ze verplicht om één keer per jaar een officieel gesprek te houden dat wordt vastgelegd. Dit is het zogeheten RGW-gesprek (kort voor: resultaatgericht werken gesprek). Tijdens dit gesprek worden de afspraken voor het komende jaar gemaakt en worden de resultaten van het afgelopen jaar beoordeeld.

Omdat het RGW-gesprek het enige gesprek is dat officieel gedocumenteerd dient te worden, zijn werknemers en leidinggevendenden verder vrij in de invulling van het resultaatgericht werken en het maken van afspraken. Werknemers zijn samen met hun leidinggevende verantwoordelijk voor het resultaatgericht werken. Dit betekent bijvoorbeeld dat beiden erop letten dat er op tijd een afspraak wordt ingepland, maar ook dat beiden er van tevoren over nadenken wat er in het gesprek aan de orde moet komen (Invoering wijziging RGW Gemeente Utrecht, 2015).

Bij persoonlijke ontwikkeling ligt de verantwoordelijkheid vooral bij de werknemer. Werknemers krijgen een opleidingsbudget dat ze vrij mogen besteden mits het van toegevoegde waarde is voor hun werk.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt allereerst de bestaande literatuur besproken over het welzijn van werknemers. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in het psychologisch, sociaal en fysiek welzijn. Vervolgens zullen twee theorieën worden toegelicht die de basis vormen voor de verwachtingen van het onderzoek, namelijk die over het JDC(S) model en over het JD-R model. Daarna zal in worden gegaan op het begrip HNW en flexwerken en resultaatgericht werken als onderdelen daarvan. Hierbij worden de aspecten gedefinieerd en wordt gekeken wat er in de literatuur bekend is over de invloed ervan op de drie soorten welzijn. Na deze vergelijking van eerdere onderzoeken en de koppeling daarvan met de twee theoretische modellen, worden de verwachtingen over de beïnvloeding van het welzijn geformuleerd. Hierna volgt een conceptueel model en tot slot worden de verwachtingen weergegeven in een tabel.

3.1 Welzijn

Het welzijn van werknemers is een onderwerp dat veel wordt onderzocht (bijvoorbeeld: Chiang, Birtch, & Kwan, 2010; Karasek, 1979; Van der Voorde et al., 2012). Dit komt omdat het niet alleen belangrijk is voor werknemers zelf, maar ook voor de organisatie waar zij werken. Zo kan een verminderd welzijn bijvoorbeeld zorgen voor verminderde productiviteit, minder goede beslissingen en een hoger verzuim (Boyd, 1997; Schaufeli et al., 2009). Het welzijn van werknemers kan globaal worden omschreven als de kwaliteit van iemands functioneren en ervaring op het werk (Warr, 1987).

Ondanks het feit dat hier veel onderzoek naar is gedaan, is er weinig consensus over wat het begrip precies inhoudt. Zo omschrijven Faragher et al. (2005) welzijn van werknemers bijvoorbeeld als gezondheid waar mentaal en fysiek welzijn onderdeel van zijn. In het onderzoek van Danna (1999) wordt gezondheid los gezien van het begrip welzijn en Grant, Christianson & Price (2007) zien gezondheid juist als een aspect van welzijn. Schaufeli et al. (2009) beschrijven het welzijn van werknemers in de vorm van betrokkenheid en stress.

Deze onderzoeken gaan vooral over de persoonlijke factoren van welzijn. Naast persoonlijke factoren heeft welzijn ook een sociaal component. Zo speelt de relatie die werknemers hebben met hun collega's een rol in hun welbevinden (Keyes, 1998).

Veel onderzoeken richten zich op één of enkele van deze aspecten van het welzijn van werknemers en laten daarmee andere onbelicht. Om een volledig beeld te schetsen van het welzijn van werknemers en de beïnvloeding daarvan, is het van belang dat de verschillende

aspecten ervan worden onderzocht. Drie basisdimensies die alle aspecten van welzijn vertegenwoordigen zijn psychologisch, fysiek en sociaal welzijn (Grant et al., 2007; van der Voorde et al., 2012). In dit onderzoek zal het welzijn van de werknemers daarom worden onderzocht en beschreven aan de hand van deze drie dimensies.

3.1.1 Psychologisch welzijn

Het psychologisch welzijn van werknemers kan op twee manieren worden omschreven (Ryan & Deci, 2001). De eerste benadering omschrijft psychologisch welzijn als de mate van geluk die wordt bepaald door plezier, tevredenheid, de aanwezigheid van een positieve stemming en de afwezigheid van een negatieve stemming. Volgens de tweede benadering wordt psychologisch welzijn geassocieerd met zelfvoldoening, betekenisgeving en het bereiken van iemands volle potentie. Hierbij kan worden gedacht aan ontwikkeling en persoonlijke groei (Ryan & Deci, 2001). Onderzoek binnen organisaties dat gebaseerd is op de eerste benadering meet psychologisch welzijn van werknemers door middel van tevredenheid op het werk en beoordelingen over hun werksituatie. Werktevredenheid kan hierbij onderscheiden worden in een cognitief en een affectief component. Het cognitieve component bestaat uit gedachten en overtuigingen, het affectieve component uit emoties (Wright & Cropanzano, 2000).

Onderzoek gebaseerd op de tweede benadering richt zich op de betrokkenheid van werknemers, hun gevoel van voldoening en de betekenis die ze hechten aan hun werkzaamheden (Grant et al., 2007).

Deze twee benaderingen tonen aan dat psychologisch welzijn een multidimensionaal concept is dat op verschillende manieren kan worden gemeten. Om een zo breed mogelijk beeld te schetsen van de beïnvloeding van het psychologisch welzijn, wordt het concept in dit onderzoek beschreven aan de hand van beide benaderingen. Psychologisch welzijn van werknemers betekent in dit onderzoek daarom werktevredenheid, beoordeling over de werksituatie, betrokkenheid, gevoel van voldoening en betekenis die wordt gehecht aan de werkzaamheden.

3.1.2 Sociaal welzijn

Om de mentale gezondheid van werknemers te begrijpen, is het van belang niet alleen naar persoonlijke kenmerken van welzijn te kijken, maar ook naar sociaal welzijn. Werknemers functioneren immers in een sociale omgeving, veelal met collega's en kunnen op hun werk voor sociale uitdagingen komen te staan.

Sociaal welzijn kan worden omschreven als de kwaliteit van iemands relatie met anderen. Hierbij gaat het om de beoordeling van iemands omstandigheden en functioneren in een sociale omgeving (Keyes, 1998). Sociaal welzijn kan worden verdeeld in vijf verschillende dimensies: sociale integratie, sociale contributie, sociale samenhang, sociale actualisatie en sociale acceptatie.

Sociale integratie is de beoordeling van iemands relatie met de maatschappij en gemeenschap. Hierbij gaat het om de mate waarin iemand betrokken is bij anderen uit zijn of haar omgeving en het gevoel heeft overeenkomsten te hebben met mensen in de maatschappij of gemeenschap. Wanneer de sociale integratie laag is, kan iemand in een sociaal isolement komen, waardoor betekenisvolle en ondersteunende relaties wegvallen (Keyes, 1998).

Sociale acceptatie kan worden gezien als de mate waarin mensen elkaar accepteren door middel van het uiten van vertrouwen en het hebben van positieve beoordelingen over anderen. Een gevolg hiervan is dat mensen zich op hun gemak voelen bij anderen.

Sociale contributie is de beoordeling van iemands sociale waarde. Hieronder vallen iemands effectiviteit en verantwoordelijkheid.

Sociale actualisatie is de beoordeling van de potentie van de maatschappij. Een hoge mate van actualisatie wil zeggen dat er positieve verwachtingen zijn over de potentiële groei en ontwikkeling van de omgeving. Sociale actualisatie wordt bevorderd door openheid voor ervaringen en ontwikkelingen.

Sociale samenhang heeft te maken met de mate waarin mensen om hun omgeving geven en begrijpen wat er om hen heen gebeurt. Een hoge mate van sociale samenhang zorgt ervoor dat mensen betekenis geven aan verschillende aspecten in hun leven, zoals hun werk (Keyes, 1998).

Deze dimensies van sociaal welzijn kunnen worden toegespitst op werknemers, door de organisatie als gemeenschap te zien. Binnen organisaties gaat sociaal welzijn dan met name om de interactie en relatie tussen werknemers met elkaar en met leidinggevenden waarbij sociale ondersteuning, vertrouwen, coöperatie en de uitwisseling tussen leidinggevende en werknemer centraal staan (Bradbury & Lichtenstein, 2000).

Samenvattend betekent sociaal welzijn in dit onderzoek: de relatie van de werknemer met collega's en de leidinggevende. Hierbij wordt gekeken naar betrokkenheid met collega's en de

leidinggevende, het ervaren vertrouwen van de leidinggevende, de mate van samenwerking en de mate van ondersteuning van collega's en leidinggevende.

3.1.3 Fysiek welzijn

Naast de twee mentale dimensies van welzijn, speelt de fysieke dimensie een grote rol bij het welzijn van werknemers. Onder fysiek welzijn kunnen fysiologische metingen van iemands lichamelijke gezondheid en stress worden verstaan, maar ook de subjectieve ervaringen ervan (Grant et al., 2007; Testa & Simonson, 1996).

De fysiologische metingen van iemands fysieke welzijn bestaan uit objectieve metingen van bijvoorbeeld bloeddruk of cortisolgehalte. De subjectieve metingen van iemands fysieke welzijn kunnen bestaan uit vragen over specifieke aspecten van lichamelijke gezondheid en stress zoals hoofdpijn of rugpijn, of uit meer algemene vragen, zoals het aantal dagen dat iemand zich ziek voelt (McKee-Ryan, Song, Wanberg & Kinicki, 2005).

Omdat in dit onderzoek wordt gekeken naar de ervaringen van werknemers, wordt enkel gebruik gemaakt van subjectieve metingen van fysiek welzijn. Fysiek welzijn betekent in dit onderzoek daarom de ervaren stress en ervaren gezondheid.

Deze drie dimensies van welzijn tonen aan dat er op verschillende manieren invloed kan worden uitgeoefend op het welzijn van werknemers. Zo wordt sociaal welzijn vooral beïnvloed door de relatie die iemand heeft met collega's, terwijl fysiek welzijn meer te maken heeft met stress die veroorzaakt wordt door bijvoorbeeld werkdruk (Karasek & Theorell, 1990; Keyes, 1998). Dit kan betekenen dat bepaalde HR-instrumenten één van de dimensies van welzijn wel kunnen verhogen, terwijl een andere gelijk blijft of zelfs verminderd wordt.

Aan de andere kant kunnen de verschillende vormen van welzijn elkaar ook versterken. Faragher et al. (2005) toonden bijvoorbeeld aan dat tevredenheid op het werk een positieve invloed heeft op de gezondheid van werknemers. Dit zou betekenen dat de bevordering van het psychologisch welzijn indirect zorgt voor een verbetering van het fysieke welzijn van werknemers.

Deze verschillen in de beïnvloeding van de drie soorten welzijn suggereren dat de aspecten van HNW een andere uitwerking kunnen hebben op de verschillende soorten welzijn. Het is daarom van belang om onderscheid te maken tussen psychologisch, sociaal en fysiek welzijn, om de invloed van HNW op het totale welzijn van werknemers goed te kunnen begrijpen en verklaren. Er dient wel opgemerkt te worden dat het gebrek aan consensus over het begrip welzijn in de

literatuur er voor zorgt dat het onderscheid tussen de verschillende soorten welzijn kan bestaan uit een fijne lijn.

Zo wordt een burn-out bijvoorbeeld in onderzoeken naar psychologisch welzijn vaak gezien als een gevolg van emotionele uitputting en ontevredenheid, terwijl het in onderzoeken naar fysiek welzijn wordt gezien als een gevolg van een te hoog stressniveau. Dit kan betekenen dat bepaalde fenomenen (zoals een burn-out) in verschillende onderzoeken worden gezien als een onderdeel van één bepaalde vorm van welzijn (of een gevolg van de beïnvloeding ervan), terwijl het in werkelijkheid ook een onderdeel of gevolg kan zijn van een interactie of opgeteld effect van (invloeden op) de verschillende soorten welzijn. Om deze reden worden een aantal fenomenen met meerdere vormen van welzijn in verband gebracht.

Samenvattend kan gesteld worden dat de drie vormen van welzijn op verschillende manieren door verschillende werkaspecten kunnen worden beïnvloed. Daarnaast kunnen de verschillende vormen van welzijn elkaar ook juist versterken of op dezelfde manier door specifieke werkaspecten worden beïnvloed.

3.2 Invloed op welzijn

Er zijn verschillende theorieën over de beïnvloeding van het welzijn van werknemers. Een van de leidende modellen over werkstress is het Job Demand-Control (JDC) model van Karasek (1979) (Chiang et al, 2010). Hier werd later sociale ondersteuning aan toegevoegd, waarna het model Job Demand-Control-(Support) (JDC(S)) model werd genoemd (Johnson & Hall, 1988; Johnson, Hall & Theorell, 1989). Omdat dit model zowel kijkt naar werkstress als naar psychologisch welzijn en sociale ondersteuning, kan dit model gebruikt worden om te kijken naar alle drie de vormen van welzijn in dit onderzoek. Daarnaast biedt dit model de mogelijkheid om meerdere invloeden op het welzijn te onderzoeken, waardoor de invloed van verschillende aspecten van HNW op de drie soorten welzijn van werknemers kan worden onderzocht.

Het feit dat het JDC(S) model vooral kijkt naar negatieve uitkomsten voor welzijn, zoals werkstress, heeft geresulteerd in onderzoeken die zowel positieve als negatieve aspecten van het welzijn belichten. Het Job Demands-Resources (JD-R) model is een voorbeeld van een model met een gebalanceerde aanpak betreffende de uitkomsten voor het welzijn, omdat het zowel positieve aspecten van welzijn (betrokkenheid) als negatieve aspecten van welzijn (burn-out) tracht te verklaren (Schaufeli et al., 2009).

Beide modellen worden in dit onderzoek gebruikt ter onderbouwing van de verwachtingen omdat zij ruimte bieden voor een gebalanceerde aanpak over de beïnvloeding van het welzijn.

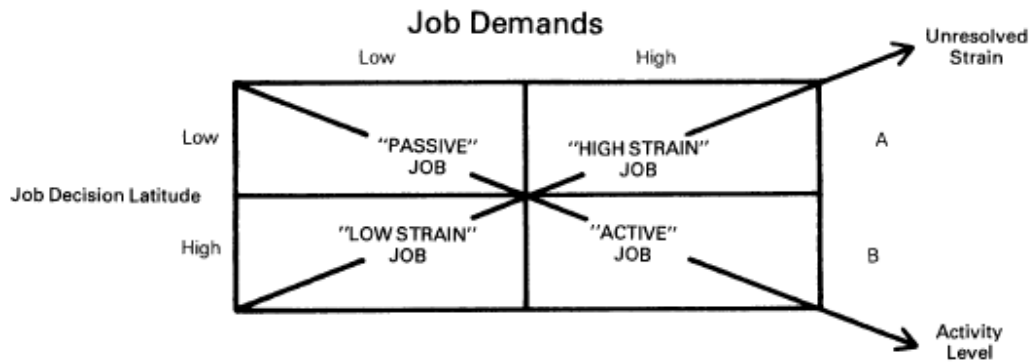
De modellen bieden de mogelijkheid om verschillende invloeden op het welzijn van werknemers te onderzoeken, met uiteenlopende mogelijke uitkomsten. Hiermee kunnen zowel de positieve als negatieve invloeden van HNW op de drie soorten welzijn van werknemers worden onderzocht, als ook de positieve en negatieve uitkomsten voor het welzijn. De theorieën over het JDC(S) model en het JD-R model vormen daarom een goed hulpmiddel bij de mogelijke verklaringen voor de invloed van flexwerken en resultaatgericht werken op het welzijn van de werknemers.

3.2.1 Job Demand-Control-(Support) Model

Het JDC model gaat er vanuit dat de kans op werkstress verhoogd wordt door werkcondities waarbij werknemers veel taakeisen hebben en weinig controle over de invulling van hun werk. Taakeisen (*job demands*) refereren naar fysieke, sociale of organisatie aspecten van het werk die veel fysieke of mentale inspanning vereisen en daardoor geassocieerd worden met negatieve fysieke en psychologische gevolgen (Demerouti, Bakker, Nachreier & Shaufeli, 2001). Taakeisen worden vaak omschreven als tijdsdruk, aantal taken, geluidsoverlast, rolconflict en hoge eisen van een leidinggevende (Van der Doef & Maes, 1999; Karasek, 1979).

Werkcontrole (*job control*) refereert naar de mate waarin werknemers zelf controle hebben over hun specifieke taken en algemene werkzaamheden. Werkcontrole wordt onderverdeeld in twee aspecten: de mate waarin werknemers de mogelijkheid krijgen om specifieke vaardigheden te gebruiken en de mate van autonomie in het maken van werk gerelateerde beslissingen. Bij werk gerelateerde beslissingen kan gedacht worden aan de timing en aan de manier van werken (Van der Doef & Maes, 1999; Häusser, Mojzisch, Niesel, & Schulz-Hardt, 2010; Karasek, 1979).

Een combinatie van de twee dimensies van taakeisen en werkcontrole zorgt voor vier verschillende condities (zie figuur 1). Werk met een hoge mate van taakeisen en een lage mate van werkcontrole zorgt voor de grootste kans op stress bij werknemers. Deze werkconditie wordt ook wel een *high strain job* genoemd. De kans op stress is het kleinst wanneer er een hoge mate van werkcontrole is en een lage mate van taakeisen (*Low strain job*). Wanneer zowel de mate van taakeisen als de mate van werkcontrole hoog is (*Active job*), worden werknemers gestimuleerd zich te ontwikkelen, maar wordt ook de kans op stress verhoogd. Bij een *passive job* zijn zowel de taakeisen als de werkcontrole laag, waardoor werknemers een passieve houding aannemen waarbij ze minder probleemoplossend werken (Karasek, 1979; van der Doef & Maes, 1999).



Figuur 1. Job-Demand-Control model (Karasek, 1979).

Naar aanleiding van groeiende aandacht voor sociale ondersteuning als eigenschap van de werkomgeving, is het JDC model uitgebreid tot het JDC(S) model (Häusser et al., 2010). Sociale ondersteuning refereert naar algehele niveaus van hulpvolle sociale interacties die beschikbaar zijn op het werk, variërend van collega's tot leidinggevenden (De Jonge & Kompier, 1997). Het kan variëren van sociale isolatie tot een collectieve werkomgeving met veel ondersteuning (Johnson & Hall, 1988). Het JDC(S) model veronderstelt dat sociale ondersteuning invloed heeft op de relatie van werkcontrole en taakeisen met welzijn. Hierbij wordt gesteld dat werknemers met een lage mate van sociale ondersteuning en werkcontrole en een hoog aantal taakeisen de grootste kans hebben op verminderd (fysiek) welzijn. Daarnaast wordt verondersteld dat sociale ondersteuning stress verlaagt in situaties met een lage werkcontrole en veel taakeisen (Johnson & Hall, 1988). Hiermee wordt duidelijk dat sociale ondersteuning een belangrijk aspect is binnen de werkomgeving om werkstress te voorkomen en dus fysiek welzijn te verbeteren.

Naast onderzoek naar het JDC(S) model met betrekking tot fysiek welzijn, is er veel onderzoek gedaan naar het psychologisch welzijn van werknemers (bijvoorbeeld: Van der Doef & Maes, 1999; Häusser et al., 2010; De Jonge, Bosma, Peter, & Siegrist, 2000). Psychologisch welzijn van werknemers wordt hierbij veelal gemeten door te kijken naar werktevredenheid, humeur op het werk, depressie en burn-out (Van der Doef & Maes, 1999; Häusser et al., 2010).

Hoewel een burn-out in veel onderzoeken naar fysiek welzijn wordt gezien als een teveel aan stress, wordt het in onderzoeken naar psychologisch welzijn gezien als emotionele uitputting (Van der Doef & Maes, 1999; Schaufeli et al., 2009). De studies naar het JDC(S) model en psychologisch welzijn hebben dezelfde beredenering als studies naar het fysiek welzijn. Dat wil zeggen dat een lage mate van werkcontrole en een hoog aantal taakeisen zorgen voor minder tevredenheid, meer emotionele uitputting, een slechter humeur op het werk en een grotere kans op een depressie. Deze effecten worden versterkt wanneer er een lage mate van sociale ondersteuning is (Van der Doef & Maes, 1999; Häusser et al., 2010; De Jonge et al., 2000).

Binnen onderzoek naar het JDC(S) model bestaan twee hypothesen: de *strain hypothese* en de *buffer hypothese*. Volgens de *strain hypothese* kunnen een hoge mate van taakeisen en een lage mate van werkcontrole en sociale ondersteuning los van elkaar maar ook gezamenlijk zorgen voor verminderd welzijn van werknemers. Dit zou betekenen dat psychologisch en fysiek welzijn kan verbeteren door het vergroten van werkcontrole of sociale ondersteuning of het verminderen van taakeisen, of door een interactie van deze drie dimensies.

Volgens de *buffer hypothese* treedt er enkel een interactie effect op bij de drie dimensies, waarbij een verhoging van de werkcontrole de negatieve invloed van taakeisen op het welzijn kan verminderen en daarmee zorgt voor een buffer voor het welzijn. Door sociale controle wordt het buffereffect van werkcontrole versterkt. Dit wil zeggen dat sociale ondersteuning een modererende rol speelt bij het interactie effect van werkcontrole en taakeisen op (fysiek en psychologisch) welzijn.

De *buffer hypothese* wordt als een specificatie gezien van de *strain hypothese*, maar de twee hypothesen hebben wel verschillende praktische implicaties. Wanneer de *buffer hypothese* wordt aangenomen, hoeven taakeisen niet te verminderen om het (fysiek en psychologisch) welzijn van werknemers te verhogen. Door middel van het interactie effect wordt de negatieve invloed van taakeisen op het welzijn dan namelijk verminderd wanneer werkcontrole of sociale ondersteuning wordt vergroot. Wanneer de *strain hypothese* wordt aangenomen en er treedt geen interactie effect op, dan is deze strategie niet effectief omdat de negatieve invloed van taakeisen op het welzijn dan niet wordt beïnvloed door werkcontrole of sociale ondersteuning (Van der Doef & Maes, 1999; Häusser et al., 2010).

Er is meer ondersteuning gevonden voor de *strain hypothese* dan voor de *buffer hypothese* (Van der Doef & Maes, 1999; Häusser et al., 2010). Dit impliceert dat interventies gericht op het verhogen van fysiek en psychologisch welzijn zich op alle drie de dimensies van het JDC(S) model moet richten.

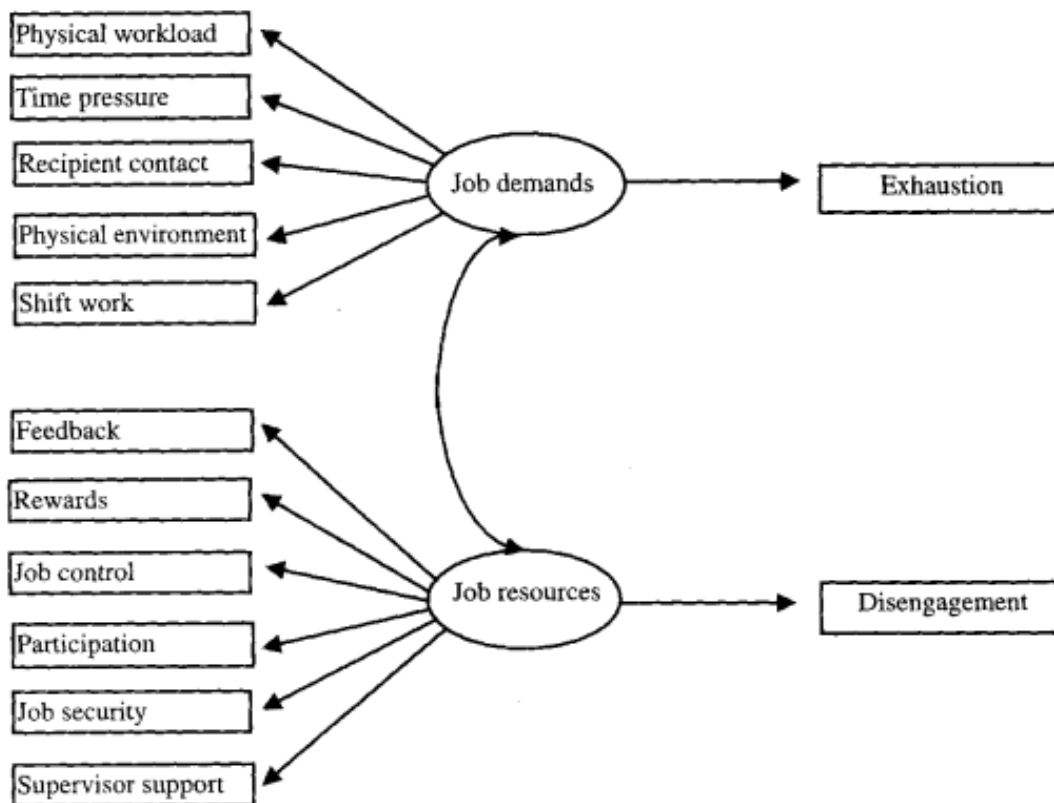
Zoals vermeld, kan sociaal welzijn worden vergroot door sociale ondersteuning te vergroten (Keyes, 1998). Volgens het JDC(S) model heeft sociale ondersteuning tevens een positieve invloed op fysiek en psychologisch welzijn van werknemers, wat impliceert dat sociale ondersteuning invloed heeft op alle drie de vormen van welzijn. Dit betekent dat de relatie die werknemers hebben met hun collega's en leidinggevenden een grote rol speelt voor hun welzijn. Bovendien kan aan de hand van het JDC(S) model worden geconcludeerd dat fysiek en psychologisch welzijn worden beïnvloed door taakeisen en werkcontrole, wat betekent dat het hebben van autonomie en de afwezigheid van een hoge werkdruk belangrijke voorwaarden zijn om het fysiek en psychologisch welzijn te waarborgen.

Samenvattend stelt het JDC(S) model dat het welzijn van werknemers wordt beïnvloed door de mate van taakeisen, werkcontrole en sociale ondersteuning op het werk. Taakeisen zoals werkdruk hebben een negatieve invloed op psychologisch en fysiek welzijn, terwijl werkcontrole en sociale ondersteuning een positieve invloed heeft op deze twee vormen van welzijn. Ondanks het feit dat het JDC(S) niet specifiek naar het sociaal welzijn kijkt, kan aan de hand van de definitie van sociaal welzijn worden geconcludeerd dat sociale ondersteuning het sociaal welzijn bevordert.

3.2.2 Job Demands-Resources Model

Waar het JDC(S) model alleen kijkt naar de mate van negatieve uitkomsten voor het welzijn, tracht het JD-R model zowel negatieve als positieve gevolgen voor het welzijn van werknemers te verklaren, door het aan twee verschillende processen te koppelen. Deze twee processen gaan over de mate van uitputting en de mate van betrokkenheid van werknemers. Uitputting wordt volgens Demerouti et al. (2001) veroorzaakt door een teveel aan taakeisen (*job demands*), en betrokkenheid wordt bevordert door hulpbronnen (*job resources*). Een combinatie van een lage betrokkenheid en hoge mate van uitputting kan volgens dit model uiteindelijk leiden tot een burn-out, wat een negatieve invloed heeft op het gehele welzijn van werknemers (Demerouti, et al., 2001).

Zoals eerder vermeld zijn voorbeelden van taakeisen tijdsdruk, geluidsoverlast en hoge eisen van een leidinggevende. Hulpbronnen refereren naar fysieke, psychologische, sociale of organisatie aspecten van het werk. Hulpbronnen zorgen ervoor dat werkdoelen worden bereikt, de negatieve psychologische en fysieke gevolgen van taakeisen verminderen of persoonlijke groei en ontwikkeling worden gestimuleerd. Voorbeelden van hulpbronnen zijn feedback, autonomie, beloningen, participatie en sociale ondersteuning (zie figuur 2). Hulpbronnen kunnen plaatsvinden op het niveau van de organisatie als geheel (carrièremogelijkheden), het relationele of interpersoonlijke niveau (sociale ondersteuning van collega's en de leidinggevende), in de organisatie van het werk (deelname aan besluitvorming) en op het niveau van de taken van het werk (autonomie en feedback) (Bakker & Demerouti, 2007).



Figuur 2. Job demands-resources model of burn-out (Demerouti et al., 2001).

In het eerste proces van het JD-R model, het *energetic process*, vereist een hoge mate van taakeisen volgens Demerouti et al. (2001) een betere prestatie, wat (mentale) energie vergt en stress en emotionele uitputting veroorzaakt. Hiermee hebben taakeisen een negatieve invloed op het fysiek en psychologisch welzijn van werknemers. Bakker en Demerouti (2007) voegen daaraan toe dat een gebrek aan hulpbronnen dit effect kan versterken. Het JD-R model ondersteunt met deze beredenering het JDC(S) model. Daarnaast vormt het een aanvulling doordat er naar meer soorten hulpbronnen wordt gekeken dan alleen werkcontrole en sociale ondersteuning. Hierdoor kunnen er meer verschillende verklaringen worden gevonden voor de beïnvloeding van het fysiek en psychologisch welzijn.

In het tweede proces, wordt de betrokkenheid van werknemers beïnvloed door de mate van hulpbronnen. Bij een gebrek aan hulpbronnen zullen werknemers uiteindelijk minder betrokkenheid ervaren, wat betekent dat het psychologisch welzijn wordt beïnvloed. Immers, betrokkenheid wordt volgens de eerder genoemde definitie van psychologisch welzijn gezien als een onderdeel van het concept. Omgekeerd kan een toevoeging van hulpbronnen betrokkenheid juist vergroten. Dit proces wordt ook wel *motivational process* genoemd, omdat gesteld wordt dat hulpbronnen zorgen voor betrokkenheid via motivatie (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Hulpbronnen kunnen intrinsieke motivatie beïnvloeden doordat ze persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren. Daarnaast kunnen ze extrinsieke

motivatie bevorderen doordat ze instrumenten vormen om werkdoelen te bereiken. In het eerste geval dragen hulpbronnen bij aan het vervullen van drie basisbehoeften: behoefte aan competentie, autonomie en verwantschap. Competentie wordt bijvoorbeeld bevorderd door feedback, autonomie door deelname aan besluitvorming en verwantschap door sociale ondersteuning. De vervulling van deze behoeften zorgt weer voor een hoger (psychologisch) welzijn (Deci & Ryan, 1985; Schaufeli & Bakker, 2004).

Het JD-R model kan ook worden toegepast op de beïnvloeding van het sociaal welzijn, doordat sociale ondersteuning als een hulpbron wordt gezien. Zoals gesteld, wordt het sociaal welzijn van werknemers beïnvloed door sociale ondersteuning van collega's en de leidinggevende, wat betekent dat een gebrek aan hulpbronnen die te maken hebben met sociale ondersteuning een negatieve invloed heeft op het sociaal welzijn.

Het JD-R model impliceert hiermee dat een teveel aan taakeisen een negatieve invloed heeft op het fysiek en psychologisch welzijn van werknemers (door een toename aan stress en emotionele uitputting) en een gebrek aan hulpbronnen een negatief effect heeft op sociaal en psychologisch welzijn (door verminderde sociale ondersteuning en betrokkenheid). Een interactie van veel taakeisen en weinig hulpbronnen zou volgens het JD-R model de invloed op het psychologisch en fysiek welzijn versterken, waardoor werknemers uiteindelijk een burn-out kunnen krijgen. Een burn-out heeft zowel fysieke als mentale gevolgen, waardoor het fysieke en psychologische welzijn van de werknemer achteruit gaan (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004).

Het JD-R model biedt ondersteuning voor de *strain hypothesis* van het JDCS model, doordat er vanuit wordt gegaan dat taakeisen en hulpbronnen los van elkaar invloed kunnen hebben op het welzijn van werknemers, maar het effect op het welzijn ook kunnen versterken door een interactie-effect. Dit impliceert dat HR beleid gericht op enkel het verminderen van taakeisen alleen vermindering van stress en emotionele uitputting zal bewerkstelligen. Beleid gericht op het vergroten van het aantal hulpbronnen zal alleen de betrokkenheid vergroten, of ook het sociaal welzijn wanneer het sociale ondersteuning bevordert. Om een burn-out te voorkomen en dus het gehele welzijn te bevorderen, kan aan de hand van het JD-R model dus gesteld worden dat zowel het aantal taakeisen moet verminderen, als het aantal hulpbronnen moet verhogen.

Het JD-R model stelt samengevat dat taakeisen een negatieve invloed hebben op het fysiek welzijn van werknemers door een toename aan stress en fysieke uitputting, en op het psychologisch welzijn door een toename aan emotionele uitputting. Een gebrek aan hulpbronnen heeft een negatieve invloed op het psychologisch welzijn door verminderde betrokkenheid en onmogelijkheid tot vervulling van de drie basisbehoeften. Wanneer een mindering aan hulpbronnen de sociale ondersteuning van werknemers vermindert en dus de behoefte aan verwantschap niet wordt vervuld, wordt ook het sociaal welzijn negatief beïnvloed. Een combinatie van een hoog aantal taakeisen en een gebrek aan hulpbronnen vermindert het gehele welzijn van werknemers, wat uiteindelijk kan leiden tot een burn-out.

3.2.3 Vergelijking JDC(S) model en JD-R model

Samenvattend hebben het JDC(S) model en het JD-R model een aantal overeenkomsten, maar ook een aantal verschillen. Beide modellen dragen bij aan verklaringen voor de beïnvloeding van het welzijn van werknemers. Het JDC(S) model biedt inzicht in de beïnvloeding van het fysiek en psychologisch welzijn door te kijken naar de invloed van taakeisen, werkcontrole en sociale ondersteuning op stress en emotionele uitputting. Hierbij zorgen taakeisen voor meer stress en emotionele uitputting, en kunnen werkcontrole en sociale ondersteuning stress en emotionele uitputting juist voorkomen of verminderen. Het JD-R model vormt hier een aanvulling op, door naar meerdere hulpbronnen te kijken dan alleen werkcontrole en sociale ondersteuning. Hierdoor kunnen meerdere soorten werkcondities worden onderzocht. Daarnaast stelt het JD-R model dat hulpbronnen via een tweede proces (*motivational process*) kunnen zorgen voor positieve uitkomsten voor het psychologisch welzijn van werknemers. Echter, hierbij wordt alleen gerefereerd naar de betrokkenheid. Dit is één aspect van het psychologisch welzijn, maar het dekt niet de hele lading van het begrip. Dit impliceert dat de positieve uitkomsten van hulpbronnen voor het psychologisch welzijn met enige voorzichtigheid moeten worden bekeken.

Beide modellen bieden tot slot de mogelijkheid om het sociaal welzijn van werknemers te verklaren, doordat deze vorm van welzijn wordt beïnvloed door de mate van sociale ondersteuning.

Nu de theoretische modellen ter onderbouwing van de beïnvloeding van het welzijn zijn toegelicht, zal worden ingegaan op HNW en de invloed van de verschillende aspecten ervan op het welzijn van werknemers.

3.3 Het Nieuwe Werken

HNW is een paraplubegrip waar verschillende definities en beschrijvingen over bestaan. Het bestaat uit een aantal nieuwe werkstijlen en managementprincipes die tot uitdrukking komen in een grotere mate van flexibiliteit en empowerment voor werknemers en sturing op wederzijds vertrouwen (Baane et al., 2011; Peters, De Bruijn, Bakker & Van der Heijden, 2011). Veelgenoemde definities van HNW zijn als volgt: Baane et al. (2011) beschrijven HNW als plaats- en tijdsafhankelijk werken, sturing op basis van resultaat, flexibele arbeidsrelaties en vrije toegang tot kennis. Bijl (2009) ziet het als een manier om werken efficiënter, effectiever, maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Dit wordt volgens hem gerealiseerd door de medewerker centraal te stellen en hem - binnen bepaalde grenzen - de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt. Ten Brummelhuis, Bakker, Hetland en Keulemans, (2012) beschrijven HNW als een manier van werken die werknemers de mogelijkheid geeft om te kiezen wanneer en waar hij of zij werkt, ondersteund door elektronische communicatie.

Omdat HNW een Nederlands begrip is, heeft het in Engelstalige onderzoeken vaak andere benamingen. Zo wordt er vaak verwezen naar telewerken, dat wordt gekenmerkt door flexibele werkplekken, het gebruik van IT (computers, telefoon, e-mail et cetera) en flexibiliteit in werktijden (Baruch, 2001; Haddon & Brynin, 2005).

Naast het feit dat er in de literatuur geen consensus bestaat over de definitie van HNW, is HNW een managementprincipe waarvan de kernelementen naar uiteenlopende praktijken en ideeën verwijzen. Bij de Gemeente Utrecht zijn dan ook niet alle aspecten van HNW ingevoerd die in bovenstaande definities aan bod komen. Het is daarom lastig om HNW bij deze organisatie analyseren aan de hand van enkel wetenschappelijke begrippen. Om deze reden is gekozen om ook de invulling van HNW bij de Gemeente Utrecht in acht te nemen. HNW bestaat hier uit plaats- en tijdsafhankelijk werken (ofwel flexwerken), sturing op basis van resultaat (ofwel resultaatgericht werken) en digitalisering (Bedrijfsvoering Gemeente Utrecht, 2015). Hiermee is het een combinatie van de eerder genoemde theoretische definities. De overeenkomst met de definitie van Baane et al. (2011) ligt bij het plaats- en tijdsafhankelijk werken en sturing op basis van resultaat. Bij Ten Brummelhuis et al. (2012) zijn flexwerken en digitalisering vergelijkbaar met de keuze van werknemers om zelf te beslissen waar en wanneer ze werken met behulp van elektronische communicatie. De overeenkomst met Bijls definitie (2009) is te vinden in de vrijheid voor werknemers in het bepalen hoe ze werken, waar ze werken, wanneer ze werken, waarmee ze werken en met wie ze werken. Deze vrijheid wordt bij de Gemeente Utrecht gegeven voor het flexwerken en resultaatgericht werken.

De theoretische definities en de praktijkgerichte invulling van HNW bij de onderzoeksorganisatie in acht genomen, is gekozen om HNW bij de Gemeente Utrecht te onderzoeken aan de hand van flexwerken en resultaatgericht werken. Omdat digitalisering een fenomeen is dat zich in de hele maatschappij ontwikkelt en niet alleen bij bedrijven, wordt verwacht dat dit als aspect van HNW een minder grote invloed heeft op het welzijn dan de andere twee aspecten. Digitalisering kan bovendien volgens Ten Brummelhuis et al. (2012) worden gezien als een onderdeel van flexwerken, omdat het deze manier van werken makkelijker maakt voor werknemers. Dit aspect zal daarom worden besproken als onderdeel van flexwerken, maar niet als een op zichzelf staande onafhankelijke variabele.

In de literatuur ontbreekt naast consensus over het begrip HNW ook consensus over de definitie van flexwerken. Over resultaatgericht werken zoals het bij de Gemeente Utrecht is ingevoerd is überhaupt nog weinig bekend. Daarom worden de definities van deze twee aspecten van HNW gekozen zoals ze bij de Gemeente Utrecht zijn gehanteerd en geïmplementeerd. Op deze manier kan het effect van deze twee aspecten in praktijk worden onderzocht.

Flexwerken betekent bij de Gemeente Utrecht dat werknemers de mogelijkheid hebben om plaats- en tijdsafhankelijk te werken. Dit betekent dat werknemers de vrijheid hebben om op verschillende plekken in het kantoor te zitten, maar ook daarbuiten. Een onderdeel van flexwerken is daarom thuiswerken. Daarnaast hebben zij de mogelijkheid om zelf hun werktijden te bepalen.

Resultaatgericht werken betekent dat werknemers enkel worden gestuurd op het resultaat dat zij dienen te halen, en niet op hun manier van werken. Hierbij krijgen zij autonomie in hun werk en vertrouwen van hun leidinggevende. Daarnaast staat persoonlijke ontwikkeling centraal, waarbij de werknemer zelf verantwoordelijk is voor het kiezen van vaardigheden waarin hij of zij zich wilt ontwikkelen, maar wel wordt ondersteund door de leidinggevende.

Ondanks het feit dat er geen literatuur bestaat over de beïnvloeding van het welzijn door deze twee concepten zoals ze zijn gedefinieerd door de Gemeente Utrecht, is het mogelijk verwachtingen te baseren op literatuur over specifieke aspecten ervan of over vergelijkbare concepten. Flexwerken en resultaatgericht werken zijn namelijk verwant aan concepten die al eerder als HRM systemen zijn beschreven en geen deel uitmaken van HNW. Zo heeft flexwerken veel overeenkomsten met telewerken. Onderzoeken naar de invloed van telewerken kijken, net als bij flexwerken, naar thuiswerken, flexibele werktijden en het gebruik van nieuwe technologie (Haddon & Brynin, 2005). Daarnaast zijn er onderzoeken die specifiek kijken naar

de invloed van flextijden, flexplekken en thuiswerken op het welzijn van werknemers (zie bijvoorbeeld: Kattenbach, Demerouti & Nachreiner, 2010).

Resultaatgericht werken, dat bij de Gemeente Utrecht te maken heeft met autonomie in de manier van werken, vertrouwen van de leidinggevende en ontwikkelingsmogelijkheden, heeft overeenkomsten met eerdere onderzoeken die ieder van deze aspecten los onderzoeken (ie bijvoorbeeld: Thompson & Prottas, 2006).

Deze twee aspecten van HNW en de invloed ervan op het welzijn zullen apart van elkaar worden besproken aan de hand van deze verschillende concepten uit de literatuur en de beschrijving ervan door de Gemeente Utrecht.

3.4 Invloed van flexwerken op welzijn

Dankzij de nieuwe technologie zijn werknemers bij de Gemeente Utrecht niet meer genoodzaakt om enkel op kantoor te werken, wat betekent dat ze zelf kunnen beslissen waar en wanneer ze werken. Dit maakt het mogelijk om op verschillende tijden en plekken te werken. Flexwerken bij de Gemeente Utrecht kan daarom worden opgesplitst in twee componenten, namelijk flexibele werktijden (flectijden) en flexibele werkplekken (flexplekken). Onderzoeken naar flexwerken of concepten gerelateerd aan flexwerken gebruiken vaak verschillende definities, waardoor niet in alle onderzoeken beide componenten worden meegenomen.

Een concept dat verwant is aan flexwerken is, zoals eerder genoemd, telewerken. Telewerken kan worden omschreven als ergens anders werken dan op kantoor met het gebruik van technologie (Sardeshmukh, Sharma & Golden, 2012). Bij onderzoeken naar telewerken worden flexplekken veelal benadrukt, terwijl minder wordt ingegaan op flectijden (Baruch, 2001). Wel komt het bij telewerken vaak voor dat werknemers buiten de reguliere werktijden werken (Haddon & Brynin, 2005).

Om een volledig beeld te krijgen van de mogelijke invloed van flexwerken op welzijn waarbij zowel de invloed van flectijden als van flexplekken duidelijk wordt, zullen de twee componenten apart worden besproken. Daarnaast wordt ingegaan op de invloed van flexwerken op de werk-privé balans van werknemers, een veelvuldig onderzocht concept dat verschillende implicaties heeft voor het welzijn van werknemers (zie bijvoorbeeld: Frone, Yardley & Markel, 1997; Maruyama, Hopkins & James, 2009).

3.4.1 Invloed van flextijden op welzijn

Kattenbach et al. (2010) omschrijven de mogelijkheid van werknemers om hun werktijden te variëren als tijd autonomie. Volgens het JCD(S) model is deze autonomie een vorm van werkcontrole, die een positieve invloed heeft op het psychologisch en fysiek welzijn van werknemers (Karasek, 1979). Wanneer wordt gekeken naar het JD-R model zou deze autonomie een hulpbron vormen voor werknemers, die hun betrokkenheid en dus hun psychologisch welzijn positief beïnvloed (Demerouti, et al., 2001). Op deze manier zou de mogelijkheid tot flexwerken een positieve invloed hebben op zowel het psychologisch als fysiek welzijn.

Echter, flextijden kunnen juist een negatief effect hebben op het welzijn van werknemers wanneer ze wanneer ze bijvoorbeeld langer moeten werken om hun werk af te krijgen. In dat geval zou het een taakeis vormen die stress en uitputting kan veroorzaken (Kattenbach et al., 2010). Kattenbach et al. (2010) suggereren daarom dat flextijden alleen een positief effect hebben op het psychologisch en fysiek welzijn van werknemers wanneer werknemers veel autonomie hebben en weinig tijdsrestricties, door bijvoorbeeld eisen van hun leidinggevende.

3.4.2 Invloed van flexplekken op welzijn

Wiesenfeld, Raghuram & Garud (1998) stellen dat de verminderde aanwezigheid van werknemers op kantoor bij telewerken zorgt voor een verlaging van hun betrokkenheid bij de organisatie doordat ze zichzelf als meer onafhankelijk zien en zich minder identificeren met de organisatie. Daarnaast zorgt verminderde aanwezigheid ervoor dat werknemers minder fysiek contact hebben met hun collega's.

Dit verminderde contact zorgt voor een mindering in hulpbronnen zoals feedback en sociale ondersteuning. Omdat werknemers minder aanwezig zijn op kantoor, zijn er namelijk minder face-to-face interacties en kan communiceren met collega's minder gemakkelijk gaan, waardoor feedback ontvangen minder vanzelfsprekend is.

Sociale ondersteuning vermindert bij flexwerken doordat het vertrouwen tussen collega's kan verminderen en informele gesprekken minder plaats vinden (Sardeshmukh et al., 2012). Deze mindering in hulpbronnen kan er volgens het JD-R model voor zorgen dat werknemers minder betrokkenheid ervaren, wat hun psychologisch welzijn negatief beïnvloed (Sardeshmukh et al., 2012). Daarnaast heeft de verminderde sociale ondersteuning een negatieve invloed op het sociale welzijn van werknemers. Flexwerken wordt zelfs in verband gebracht met sociale isolatie (Golden et al., 2008; Simpson et al., 2003). Op deze manier zouden flexplekken een negatieve invloed hebben op het psychologisch en sociaal welzijn. Het fysieke welzijn wordt

volgens Sardeshmukh et al. (2012) negatief beïnvloed wanneer werknemers door een gebrek aan feedback meer misverstanden hebben en meer moeite moeten doen om belangrijke informatie te krijgen. Dit kan tot uitputting leiden door een toename aan taakeisen (Sardeshmukh et al., 2012). Volgens Kelloway en Day (2005) en Maslach, Schaufeli en Leiter (2001), kan verminderde sociale ondersteuning (van zowel collega's als leidinggevenden) bovendien leiden tot stress.

Echter, flexplekken kunnen het welzijn van werknemers ook positief beïnvloeden. Wanneer flexplekken worden bekeken aan de hand van het JDC(S) model, kan de autonomie in het bepalen van de werkplek een vorm van werkcontrole zijn, wat een positieve invloed heeft op het psychologisch en fysiek welzijn van werknemers (Karasek, 1979). Volgens het JD-R model vormt deze autonomie een hulpbron die betrokkenheid vergroot en daarmee het psychologisch welzijn bevordert. (Demerouti et al., 2001).

Flexplekken kunnen dus zowel een positieve als een negatieve invloed hebben op het psychologisch fysiek en sociaal welzijn van werknemers, afhankelijk van de mate van autonomie, sociale ondersteuning en feedback die ze krijgen (Maslach et al., 2001; Sardeshmukh et al., 2012).

Bij de Gemeente Utrecht betekenen flexibele werkplekken, zoals vermeld, niet alleen het hebben van de keuze om op kantoor of ergens anders te werken, maar ook de keuze tussen verschillende plekken op kantoor. Werknemers kunnen kiezen op welke verdieping ze werken en op welke plek ze gaan zitten. Dit kan voor tevredenheid zorgen door de vrijheid die werknemers hierin krijgen. Het kan (door verhoging van taakeisen) echter voor stress zorgen wanneer werknemers geen plek kunnen vinden. Ook kan het voor verminderde sociale ondersteuning zorgen doordat werknemers hun directe collega's niet altijd even makkelijk kunnen vinden en vaak naast onbekenden zitten.

De relatie tussen flexwerken en welzijn wordt vaak in verband gebracht met de werk-privé balans van werknemers. Voorstanders van HNW benadrukken een verbeterde werk-privé balans als een van de positieve gevolgen van flexwerken voor (het welzijn van) werknemers (zie bijvoorbeeld: Bijl, 2009). Echter, verschillende onderzoeken tonen aan dat de verkregen flexibiliteit bij HNW ook het tegenovergestelde effect kan hebben op de werk-privé balans van werknemers, wat hun welzijn negatief beïnvloedt (zie bijvoorbeeld: Parasuraman & Simmers, 2001). Onderzoeken naar de invloed van flexwerken op de werk-privé balans bieden daarmee ondersteuning voor de tweeledigheid van de invloed van HNW op het welzijn van werknemers. Dit concept en de rol hiervan bij HNW zal daarom in de volgende paragraaf worden toegelicht.

3.4.3 Flexwerken en werk-privé balans

De werk-privé balans kan worden omschreven als tevredenheid en goed functioneren op het werk en thuis met minimale rolconflict (Clark, 2000: 751). Flexwerken heeft een positieve invloed op de werk-privé balans wanneer werknemers bijvoorbeeld hun werktijden kunnen afstemmen op de tijden waarop ze voor hun kinderen zorgen (Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman, 2001). Deze positieve invloed van flexwerken op de werk-privé balans van werknemers kan positieve gevolgen hebben voor het fysiek en psychologisch welzijn, doordat werknemers tevredener en minder uitgeput en gestrest zijn (Parasuraman & Simmers, 2001; Saltzstein, Ting & Saltzstein, 2001).

Flexwerken kan echter ook voor een disbalans tussen werk en privé zorgen wanneer werknemers bijvoorbeeld sneller geneigd zijn om over te werken waardoor ze minder tijd over hebben voor hun privéleven (Frone et al., 1997; Schuiling & Wieringen, 2011). Daarnaast kan flexwerken zorgen voor een disbalans door grensvervaging tussen werk en privé wanneer werk gerelateerde activiteiten en privé activiteiten tegelijk plaatsvinden. Deze grensvervaging zou dan bijvoorbeeld kunnen zorgen voor conflicten (Maruyama et al., 2009). Wanneer er een disbalans ontstaat tussen werk- en privéleven, is de kans dat werknemers gestrest raken en ontevreden worden groter (Frone et al., 1997; Saltzstein et al., 2001; Parasuraman & Simmers, 2001).

Parasuraman en Simmers (2001) stellen dat druk vanuit het werk en druk vanuit de privésituatie zorgen voor werk-familie conflict, waardoor het psychologisch en fysiek welzijn achteruit gaat. Werkeigenschappen als autonomie en flexibiliteit in het rooster vergroten volgens hen juist de controle over taakeisen wat zorgt voor minder werk-familie conflict. Hierdoor wordt het fysiek en psychologisch welzijn positief beïnvloed.

Deze beredenering is vergelijkbaar met die van het JDC(S) en het JD-R model, waarbij werkcontrole (ofwel autonomie) de effecten van taakeisen kan verminderen. Gajendran en Harrison (2007) ondersteunen dit in hun meta-analyse door te stellen dat telewerken in de meeste gevallen de kans op werk-familie conflict en stress bij werknemers vermindert en hun tevredenheid vergroot. Ook geven zij aan dat telewerken over het algemeen een negatief effect heeft op de relatie van werknemers met hun collega's, wat hun sociaal welzijn negatief beïnvloedt.

Uit voorgaande kan geconcludeerd worden dat flexwerken over het algemeen een positieve invloed heeft op de werk-privé balans van werknemers maar dat het door bijvoorbeeld grensvervaging ook juist een negatieve invloed kan hebben (bijvoorbeeld: Gajendran & Harrison, 2007; Maruyama et al., 2009). Doordat een verstoorde werk-privé balans een

negatieve invloed heeft op het fysiek en psychologisch welzijn van de werknemers, is het belangrijk om te kijken hoe de werknemers bij de Gemeente Utrecht hun werk-privé balans ervaren.

3.4.5 Samenvatting en verwachtingen

Samenvattend laten eerdere onderzoeken en het JD-R model en JDC(S) model zien dat flexwerken zowel voor positieve als negatieve uitkomsten kan zorgen voor het fysiek en psychologisch welzijn. Het sociaal welzijn wordt niet meegenomen in de twee modellen, maar omdat sociale ondersteuning een onderdeel is van sociaal welzijn, kan gesteld worden dat het verminderde contact met collega's bij flexwerken een negatieve invloed heeft op het sociaal welzijn van werknemers vanwege het gebrek aan sociale ondersteuning.

Volgens het JDC(S) model is de autonomie in plaats en tijd een vorm van werkcontrole die de kans op stress en emotionele uitputting verkleint. Volgens het JD-R model vormt de autonomie een hulpbron, die naast de verkleining van stress en emotionele uitputting, ook zorgt voor meer betrokkenheid bij de organisatie.

Flexwerken kan de kans op emotionele uitputting en stress volgens de twee modellen juist vergroten wanneer hulpbronnen als sociale ondersteuning wegvallen of wanneer er een disbalans ontstaat tussen werk en privé (wat taakeisen vergroot). Daarnaast leidt dit gebrek aan hulpbronnen volgens het JD-R model tot een verminderde betrokkenheid bij de organisatie.

Gebaseerd op deze informatie wordt daarom verwacht dat flexwerken de mate van ervaren autonomie bij werknemers van de Gemeente Utrecht vergroot, wat hun psychologisch en fysiek welzijn positief beïnvloedt. Daarnaast wordt verwacht dat flexwerken de mate van ervaren sociale ondersteuning juist vermindert, wat een negatieve invloed heeft op het sociaal, psychologisch en fysiek welzijn van de werknemers (zie figuur 3).

3.5 Invloed van resultaatgericht werken op welzijn

Sturing op basis van resultaat betekent volgens Baane et al. (2011) dat werknemers beoordeeld worden op het eindresultaat en niet op hun aanwezigheid of op de manier waarop ze hun taken uitvoeren. Op deze manier gaan leidinggevenden over van controleren naar het geven van vertrouwen. Volgens Thompson & Prottas (2006) geven leidinggevenden hun werknemers bij sturing op resultaat autonomie in hun werk, wat betekent dat ze zelf kunnen kiezen wanneer, waar en op welke manier ze hun werk uitvoeren.

Dit heeft overeenkomsten met de visie over resultaatgericht werken van de Gemeente Utrecht. Naast autonomie in de manier van werken en vertrouwen van de leidinggevende, ziet de Gemeente Utrecht bovendien ontwikkelingsmogelijkheden als een onderdeel van resultaatgericht werken. Omdat er geen duidelijke, eenduidige definitie van resultaatgericht werken bestaat, zullen in de komende paragraaf onderzoeken worden besproken die naar bovengenoemde drie onderdelen van resultaatgericht werken kijken.

Er hierbij wel te worden vermeld dat de manier waarop resultaatgericht werken bij de Gemeente Utrecht tot uiting komt in grote mate afhangt van het gedrag van de werknemers zelf en hun leidinggevende, omdat resultaatgericht werken veel vrijheid geeft in eigen verantwoordelijkheid en eigen invulling van het beleid. Zo zijn de te behalen resultaten afhankelijk van de afspraken die worden gemaakt tussen werknemer en leidinggevende en is de invloed van resultaatgericht werken op sociale ondersteuning afhankelijk van de mate waarin werknemers er zelf voor kiezen om samen te werken.

3.5.1 Invloed van autonomie op welzijn

In de paragraaf over flexwerken is besproken dat autonomie in plaats- en tijdsbepaling een positieve invloed kan hebben op zowel het psychologisch als het fysiek welzijn van werknemers. Dit geldt ook voor autonomie in de manier van werken. Volgens het JDC(S) model is autonomie in de manier van werken een onderdeel van werkcontrole. Dit betekent dat het vergroten van de autonomie van werknemers een positieve invloed heeft op het psychologisch en fysiek welzijn, doordat de invloed van taakeisen en de kans op stress en emotionele uitputting wordt verkleind. Het JD-R model ondersteunt dit en voegt eraan toe dat autonomie in het werk een hulpbron vormt die betrokkenheid van werknemers kan vergroten. Onderzoeken naar de invloed van autonomie op het welzijn van werknemers ondersteunen deze redeneringen. Zo laat het onderzoek van Clark (2001) zien dat werknemers die autonomie hebben in hun werk meer controle ervaren en daardoor meer tevreden zijn. Ook Thompson en Prottas (2006) bevestigen dat autonomie in het werk zorgt voor meer werktevredenheid. Zij tonen bovendien aan dat het stress vermindert.

Wanneer werknemers autonomie krijgen in hun manier van werken, kunnen ze zelf kiezen in welke mate ze willen samenwerken met collega's. Omdat sociaal welzijn wordt beïnvloed door de relatie en het contact met collega's, zal resultaatgericht werken het sociaal welzijn positief beïnvloeden wanneer het samenwerking of overleg bevordert. Echter, wanneer werknemers door resultaatgericht werken juist individueler gaan werken, kan het sociaal welzijn juist negatief beïnvloed worden door een afname aan sociale ondersteuning. Deze afname aan sociale

ondersteuning zou volgens het JDC(S) en het JD-R model dan ook het fysiek en psychologisch welzijn kunnen verminderen.

3.5.2 Invloed van vertrouwen van de leidinggevende op welzijn

Vaak gaat autonomie in het werk gepaard met het vertrouwen dat werknemers krijgen van hun leidinggevende. Onderzoek naar leiderschap gebaseerd op vertrouwen ondersteunt dan ook bovenstaande redenering van het JD-R model en het JDC(S) model. Zo wordt er bijvoorbeeld gesteld dat het vertrouwen van de leidinggevende zorgt voor meer betrokkenheid en tevredenheid bij werknemers, waarmee het een positieve invloed heeft op het psychologisch welzijn (Brower, Schoorman & Tan, 2000). Bovendien kan het vertrouwen van de leidinggevende een vorm van sociale ondersteuning vormen die de stress van werknemers vermindert (La Rocco & Jones, 1978). Daardoor heeft het naast een positieve invloed op het psychologisch welzijn, ook een positieve invloed op het fysiek en sociaal welzijn.

De invloed van het vertrouwen van de leidinggevende op het sociaal welzijn kan ook worden bekeken aan de hand van de eerder genoemde definitie van sociaal welzijn. Zoals beschreven, heeft het sociaal welzijn van werknemers binnen een organisatie onder andere te maken met de uitwisseling tussen leidinggevende en werknemer en het uiten en krijgen van vertrouwen (Bradbury & Lichtenstein, 2000). Sociale acceptatie, een van de 5 dimensies van sociaal welzijn, wordt bevorderd wanneer collega's of de leidinggevende vertrouwen uiten in de werknemer en hem of haar positief beoordelen (Keyes, 1998).

Resultaatgericht werken zal daarom een positieve bijdrage leveren aan het sociaal, fysiek en psychologisch welzijn van werknemers wanneer zij het gevoel hebben vertrouwen te krijgen in het bereiken van hun gestelde resultaten.

3.5.3 Invloed van ontwikkelingsmogelijkheden

Ook ontwikkelingsmogelijkheden kunnen volgens de twee theoretische modellen een bijdrage leveren aan de beïnvloeding van het welzijn van werknemers. Ontwikkelingsmogelijkheden kunnen volgens het JDC(S) model worden gezien als een vorm van werkcontrole, wat betekent dat ze een positieve invloed hebben op het fysiek en psychologisch welzijn van werknemers doordat ze de invloed van taakeisen en de kans op stress en emotionele uitputting verkleinen. Volgens het JD-R model kunnen ontwikkelingsmogelijkheden bovendien de betrokkenheid bij de organisatie vergroten. Onderzoek van Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson & McGrath (2004) ondersteunt het JDC(S) model, doordat wordt aangetoond dat ontwikkelings-

mogelijkheden een positief verband hebben met werktevredenheid en een negatief verband met stress.

3.5.4 Samenvatting en verwachtingen

Samenvattend hangt de invloed van resultaatgericht werken op het welzijn van werknemers af van de manier waarop het bij de Gemeente Utrecht wordt vormgegeven. Resultaatgericht werken biedt ruimte voor keuzes van werknemers in hun werkwijze, maar het effect ervan hangt ook af van het gedrag van de leidinggevende.

Wanneer leidinggevend veel vertrouwen uiten in hun medewerkers en ontwikkeling stimuleren, zullen medewerkers volgens het JDC(S) en het JD-R model meer tevredenheid en minder stress en emotionele uitputting ervaren en volgens het JD-R model tevens meer betrokkenheid ervaren. Bovendien voelen ze zich eerder dan sociaal geaccepteerd, wat een bijdrage kan leveren aan hun sociaal welzijn.

Wanneer resultaatgericht werken bevorderend werkt voor de samenwerking tussen collega's, doordat werknemers er bijvoorbeeld voor kiezen om veel te overleggen, dan zal hun sociaal welzijn eveneens positief worden beïnvloed.

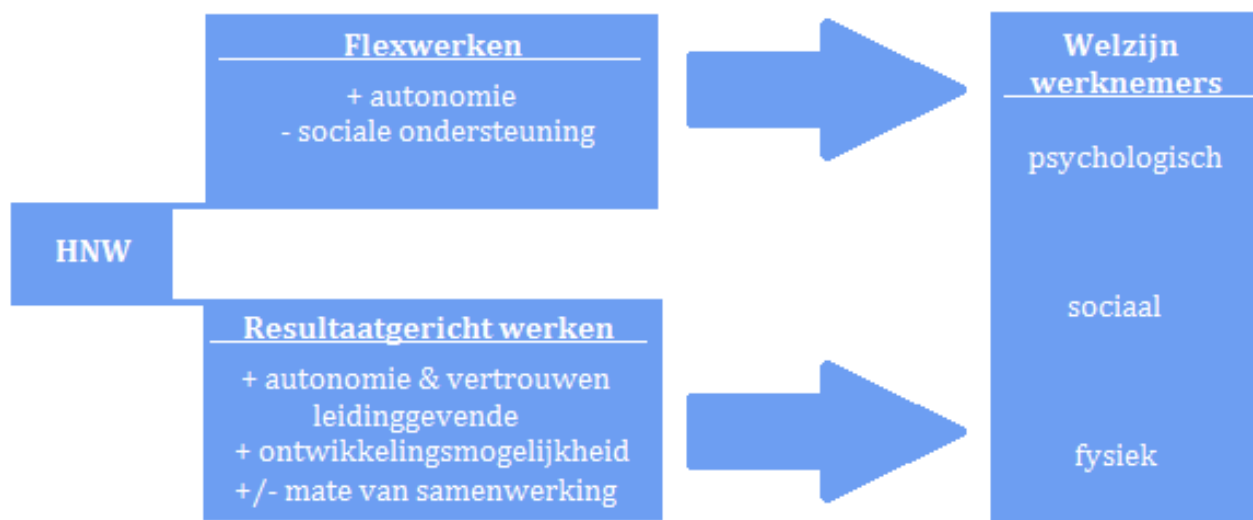
Echter, de verkregen autonomie maakt het voor werknemers ook mogelijk te kiezen voor meer individuele manieren van werken, waardoor het sociaal welzijn juist negatief wordt beïnvloed. Bovendien hangt het ervaren vertrouwen af van het gedrag van de leidinggevende en de afspraken tussen leidinggevende en medewerker, wat betekent dat de invloed van resultaatgericht werken op het welzijn van de werknemers afhankelijk is van de (resultaat) afspraken die worden gemaakt.

Deze verschillende uitkomsten tonen aan dat het belangrijk is om eerst te weten hoe resultaatgericht werken precies wordt vormgegeven bij (werknemers van) de Gemeente Utrecht, voordat de effecten ervan op het welzijn kunnen worden verklaard.

Gebaseerd op voorgaande wordt verwacht dat resultaatgericht werken de ervaren autonomie en ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers bevordert, wat hun psychologisch en fysiek welzijn positief kan beïnvloeden. Daarnaast wordt verwacht dat het sociaal welzijn van de werknemers kan bevorderen wanneer zij het gevoel hebben vertrouwen te krijgen van hun leidinggevende en wanneer samenwerking wordt bevordert (zie figuur 3).

3.6 Conceptueel model

Aan de hand van voorgaande toelichting over de bestaande literatuur, is een conceptueel model ontwikkeld over de invloed van flexwerken en resultaatgericht werken op het sociaal, fysiek en psychologisch welzijn van werknemers (zie figuur 3). Dit model geeft aan dat HNW in dit onderzoek wordt geoperationaliseerd aan de hand van flexwerken en resultaatgericht werken, waarbij verwacht wordt dat beide aspecten het welzijn van de werknemers op verschillende manieren beïnvloeden. Voor flexwerken geldt de verwachting dat autonomie wordt bevorderd en sociale ondersteuning wordt verminderd. Voor resultaatgericht werken wordt verwacht dat autonomie, het vertrouwen van de leidinggevende en ontwikkelingsmogelijkheden worden bevorderd en dat de mate van samenwerking afhangt van de keuzes die de werknemers maken in hun manier van (resultaatgericht) werken. Omdat de vele verschillende gevolgen voor de drie soorten welzijn het model onduidelijk maken, is gekozen om niet alle individuele verwachtingen voor de drie soorten welzijn in het model weer te geven. Dit betekent dat het model een versimpelde weergave is van wat daadwerkelijk wordt onderzocht. De verwachtingen over de gevolgen van (de aspecten van) flexwerken en resultaatgericht werken voor het psychologisch, sociaal en fysiek welzijn van de werknemers worden daarom weergegeven in tabel 1.



Figuur 3. Conceptueel model.

Tabel 1. *Verwachtingen over de invloed van flexwerken en resultaatgericht werken (RGW) op het psychologisch, sociaal en fysiek welzijn van werknemers.*

	Psychologisch welzijn	Sociaal welzijn	Fysiek welzijn
Flexwerken			
Positieve invloed	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie in plaats en tijd 		<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie in plaats en tijd
Negatieve invloed	<ul style="list-style-type: none"> • Afname van sociale ondersteuning 	<ul style="list-style-type: none"> • Afname van sociale ondersteuning 	<ul style="list-style-type: none"> • Afname van sociale ondersteuning
RGW			
Positieve invloed	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie • Vertrouwen leidinggevende • Ontwikkelingsmogelijkheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwen leidinggevende • Toename in de mate van samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie • Vertrouwen leidinggevende • Ontwikkelings-Mogelijkheid
Negatieve invloed		<ul style="list-style-type: none"> • Afname van de mate van samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> •

4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de keuze voor de methode van het onderzoek toegelicht en onderbouwd. Hierbij wordt ingegaan op het onderzoeksdesign, de methode van dataverzameling, de topiclijsten, de respondenten en de methode van analyse.

4.1 Onderzoeksdesign

Dit onderzoek is gericht op het leveren van een bijdrage aan theoretische kennis over de invloed van HNW op het welzijn van werknemers. Daarnaast is getracht om de Gemeente Utrecht inzicht te bieden in de manier waarop flexwerken en resultaatgericht werken door de werknemers bij de organisatie wordt ervaren.

Omdat er in de literatuur een gebrek aan consensus bestaat over de definitie van HNW en de verschillende aspecten ervan, is ervoor gekozen om uit te gaan van de context van de Gemeente Utrecht voor het definiëren en operationaliseren van HNW. Hierdoor kon HNW worden onderzocht zoals het bij de Gemeente Utrecht is ingevoerd en kon worden gekeken hoe het daadwerkelijk door de respondenten van het onderzoek wordt ervaren. Het voordeel hiervan ten opzichte van het gebruik van enkel theoretische definities is dat het concept op deze manier past in de context van de organisatie (Williams, Barclay & Schmied, 2004).

Om de invloed van HNW, en specifiek van flexwerken en resultaatgericht werken, op het welzijn van werknemers te kunnen verklaren, is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek geeft namelijk dieper inzicht en biedt meer recht aan de complexe werkelijkheid dan kwalitatief onderzoek (Van Thiel, 2007). Om het onderwerp in de dagelijkse realiteit en de context van de organisatie te kunnen onderzoeken is gekozen voor een *casestudy* als onderzoeksstrategie. Hierbij zijn werknemers van de Gemeente Utrecht geïnterviewd en is de context van de organisatie bestudeerd door middel van informele gesprekken en documentanalyse (Van Thiel, 2007).

Door het gebruik van semigestructureerde interviews als belangrijkste vorm van dataverzameling, kon de invloed van HNW op het welzijn van werknemers in diepte worden bestudeerd en konden bestaande theorieën worden vergeleken met interpretaties die respondenten geven aan de werkelijkheid (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2013). Hierbij heeft het onderzoek niet als primaire doel om een objectieve werkelijkheid te verklaren, maar eerder om de ervaringen van de werknemers met HNW te bestuderen. Dit onderzoek kijkt daarom naar de percepties van werknemers van het beleid omtrent HNW (Wright & Nishii, 2007).

Doordat het onderzoek door deze onderzoeksstrategie niet volledig vaststaat, is het mogelijk om het gebruik van theorie en context met elkaar af te wisselen en wordt ruimte geboden voor

de interactie van verschillende beleidselementen, reacties van de werknemers en de context van de organisatie (Neuman, 2011; Yin, 2009).

4.2 Methode van dataverzameling

Alvorens de interviews werden gehouden, zijn beleidsdocumenten van de Gemeente Utrecht doorgenomen om meer informatie te verkrijgen over het beleid omtrent HNW. Ook heeft de onderzoeker informele gesprekken gevoerd met medewerkers van de Gemeente Utrecht om meer over het beleid en de opvattingen over HNW te weten te komen. Uit deze praktische informatie bleek dat flexwerken en resultaatgericht werken de belangrijkste aspecten van HNW bij de Gemeente Utrecht zijn. Hierover werden dan ook de deelvragen van het onderzoek opgesteld.

Vervolgens is theorie gezocht over de mogelijke beïnvloeding van het welzijn door flexwerken en resultaatgericht werken. Deze theorie (de onderzoeken over HNW en gerelateerde concepten uit het theoretisch kader, het JDC(S) en het JD-R model en definities van de drie soorten welzijn) vormde samen met de definities van de Gemeente Utrecht over resultaatgericht werken en flexwerken de basis voor de interviews met de werknemers.

Voordat de interviews voor het onderzoek zijn afgenomen, is een proefinterview gehouden. Hiermee heeft de onderzoeker gecontroleerd of de vragen duidelijk waren en of er belangrijke onderwerpen misten.

De respondenten zijn benaderd via telefoon en mail. De individuele interviews hebben plaatsgevonden in een afgesloten ruimte om verstoring en geluidsoverlast te voorkomen en de privacy van de respondent te waarborgen. Tijdens de interviews werd het doel van het onderzoek toegelicht en werd vermeld dat gegevens vertrouwelijk worden behandeld.

De kans op aantasting van de validiteit door sociaal wenselijke antwoorden is zoveel mogelijk verkleind door te benadrukken dat de respondenten anoniem blijven. Omdat een groot aantal van de respondenten kritiek gaf op het beleid van de Gemeente omtrent resultaatgericht werken en aangaf dit niet serieus te nemen, wordt verondersteld dat zij zich prettig genoeg voelden om eerlijk te antwoorden.

De interviews werden met een *voicerecorder* opgenomen, zodat de onderzoeker zich volledig op het gesprek met de respondent kon focussen en achteraf de interviews kon transcriberen.

De dataverzameling vond plaats in de maanden april en mei van het jaar 2015. Dit was een half jaar nadat de Gemeente Utrecht naar het nieuwe stadskantoor was verhuisd, waarbij verschillende locaties werden samengevoegd en HNW werd ingevoerd. Hierdoor is de scheiding

tussen de invloed van HNW (flexwerken en resultaatgericht werken) en het nieuwe stadskantoor niet altijd even duidelijk geweest.

Om verwarring zoveel mogelijk te voorkomen heeft de onderzoeker daarom duidelijk uitgelegd wat met flexwerken en resultaatgericht werken bedoeld wordt. Toch moet rekening worden gehouden met het feit dat de context een grote rol speelt in dit onderzoek. Factoren als de werkomgeving binnen het stadskantoor en beschikbare werkplekken bleken namens respondenten namelijk een grote invloed te hebben.

4.3 Topiclijsten

Zoals gesteld, zijn de belangrijkste theoretische concepten uit het literatuuronderzoek geselecteerd aan de hand van de onderzoeksvragen en de context van de Gemeente Utrecht. Hiervan is een topiclijst samengesteld die als leidraad gebruikt is tijdens de interviews. Er zijn twee topiclijsten opgesteld: één voor medewerkers en één voor een leidinggevende (zie bijlage 1 en 2). Beide topiclijsten bestonden uit twee delen, één deel over flexwerken en één deel over resultaatgericht werken.

De werknemers zijn gevraagd hoe flexwerken en resultaatgericht werken er voor hen uitziet bij de Gemeente Utrecht, om meer inzicht te krijgen in de invulling hiervan in praktijk. Om erachter te komen hoe flexwerken en resultaatgericht werken het welzijn van de werknemers beïnvloedt, zijn specifiek vragen gesteld over hun psychologisch, fysiek en sociaal welzijn. Deze vragen zijn opgesteld aan de hand van de definities van de drie soorten welzijn uit het theoretisch kader.

Zo is het psychologisch welzijn van werknemers bijvoorbeeld gedefinieerd als: *werktevredenheid, beoordeling over de werksituatie, betrokkenheid, gevoel van voldoening en betekenis die wordt gehecht aan de werkzaamheden*. Aan de hand van deze definitie zijn vragen gesteld als: *Wat doet flexwerken met jouw betrokkenheid bij de organisatie?* En: *Wat doet flexwerken met het plezier dat jij in je werk hebt?*

Om te voorkomen dat respondenten vragen niet zouden begrijpen omdat begrippen te theoretisch zijn, zijn niet alle begrippen letterlijk overgenomen maar is ook gebruik gemaakt van synoniemen. Wanneer de respondent de vraag alsnog niet goed begreep werd deze anders geformuleerd. Om zeker te zijn dat hetgeen wat speelt voor de respondent naar voren zou komen, is doorgevraagd naar verklaringen of voorbeelden.

Door een aantal vragen als deze te stellen, is er voor gezorgd dat de gevolgen van flexwerken en resultaatgericht werken voor het welzijn van de werknemers in ieder interview aan bod

kwamen, zodat de onderzoeksvragen beantwoord konden worden. Hiermee is getracht de interviews zoveel mogelijk te standaardiseren. Doordat de interviews semigestructureerd zijn, was er toch genoeg ruimte om dieper in te gaan op interessante onderwerpen en vragen te stellen over onderwerpen die voor de respondenten als belangrijk werden ervaren. Ook was het hierdoor mogelijk om na de eerste interviews de topiclijst aan te scherpen op relevantie. Dit is in strijd met de standaardisatie van de interviews, maar bleek wel nodig. Het officiële beleid omtrent resultaatgericht werken is volgens respondenten namelijk niet volledig geïmplementeerd en dus minder relevant is dan de autonomie die zij krijgen in hun werk. Om deze reden is ervoor gekozen om dieper in te gaan op de invloed van autonomie op het welzijn dan de invloed van het officiële beleid. Er is op deze manier getracht een balans te vinden tussen het belang van de contextfactoren van het onderzoek en standaardisatie van de interviews.

De leidinggevende is gevraagd hoe zij flexwerken en resultaatgericht werken heeft geïmplementeerd bij de Gemeente Utrecht. Ook is haar gevraagd wat ze er zelf van vindt en wat volgens haar het doel van flexwerken en resultaatgericht werken is. Daarnaast is haar gevraagd wat volgens haar de invloed is van flexwerken en resultaatgericht werken op het welzijn van werknemers. Door middel van deze vragen is het beeld over het (daadwerkelijke) HR beleid verduidelijkt.

4.4 Respondenten

In totaal zijn er 16 interviews afgenomen. Er zijn 15 medewerkers binnen één cluster geïnterviewd, dat bestaat uit drie verschillende teams. Ook is hun leidinggevende geïnterviewd, ter verduidelijking van de context en van de intenties en implementatie van het beleid omtrent HNW. Dit cluster is een selecte steekproef, waarbij geselecteerd is op basis van twee criteria (Van Thiel, 2007). Er is enkel geselecteerd op aspecten van het werk en niet op het welzijn van de werknemers, omdat over het welzijn vooraf geen specifieke gegevens bekend waren.

Het eerste selectie criterium heeft te maken met de mogelijkheid tot beantwoording van de onderzoeksvragen. Het criterium waarop respondenten geselecteerd werden was dat hun werkzaamheden het toe moeten laten om zowel resultaatgericht als plaats- en tijdsafhankelijk te werken. Hierdoor maken de bevindingen uit de interviews het mogelijk om verklaringen te vinden voor de gevolgen van flexwerken en resultaatgericht werken op het welzijn van werknemers, die bijdragen aan de theorie.

Het tweede criterium was dat de respondenten dezelfde leidinggevende dienen te hebben. Dit heeft te maken met het beperken van de invloed van externe factoren. Doordat de respondenten één leidinggevende hebben, is de kans kleiner dat er andere factoren dan flexwerken en

resultaatgericht werken meespelen in de beïnvloeding van het welzijn, dan wanneer er werknemers uit verschillende clusters worden gekozen. Door deze selectie kon dieper worden ingegaan op de individuele behoeften en ervaringen van de werknemers omtrent resultaatgericht werken en flexwerken.

Voor alle drie de teams geldt dat de werknemers verschillende functies bekleden en verschillende behoeften hebben. Zo hebben werknemers met een gezin bijvoorbeeld behoefte aan mogelijkheden om de zorg voor hun kinderen met hun werk te combineren, terwijl starters dat niet hebben. Daarnaast variëren de werknemers in leeftijd, werkzame tijd bij de gemeente en werkzame tijd binnen hun team. Ook is de sekseverdeling redelijk gelijk (7 vrouwen en 8 mannen).

Verder is team 1 een zelfstandig en volwassen team dat sinds kort zelfsturend werkt. De medewerkers hebben 4 teambijeenkomsten per week en werken veelal bij elkaar in dezelfde hoek van het gebouw.

Team 2 heeft één teambijeenkomst per week en de werknemers werken dan ook minder samen en zitten meer verspreid over het gebouw. Dit team heeft een teamcoördinator met een faciliterende rol.

Team 3 is een jong team dat nog zoekende is naar de juiste manier van samenwerken. Ook dit team heeft een teamcoördinator. Zij heeft net als de teamcoördinator van team 1 een faciliterende rol, maar wordt door sommige medewerkers ook als hun directe leidinggevende gezien.

Een belemmering voor het onderzoek was het feit dat er niet meer werknemers uit dit cluster konden worden geïnterviewd omdat er simpelweg niet meer mensen in het cluster werkzaam zijn. Dit wordt echter niet als een probleem ervaren omdat er in de laatste interviews weinig nieuwe inzichten naar voren kwamen, wat erop duidt dat er verzadiging van de verkregen informatie heeft plaatsgevonden.

4.5 Methode van analyse

Nadat de interviews zijn gehouden zijn ze uitgewerkt en geanalyseerd met het programma Nvivo. De interviews zijn één voor één doorgelezen om alle relevante tekstfragmenten te kunnen coderen. Er zijn een aantal codes opgesteld aan de hand van theoretische concepten (*constructed codes*). Voorbeelden hiervan zijn psychologisch, fysiek en sociaal welzijn. Andere codes werden opgesteld aan de hand van de interviews (*in-vivo codes*) (Van der Velde et al., (2013). Een voorbeeld hiervan is de heersende cultuur.

Nadat alle interviews waren gecodeerd, zijn de gegevens axiaal gecodeerd. Hierbij is gecontroleerd of de fragmenten in duidelijke codes waren onderverdeeld voor beantwoording van de onderzoeksvragen. Dit is gedaan door de fragmenten die bij de codes zijn ondergebracht door te lezen en te vergelijken. Waar nodig zijn codes als sub-codes ondergebracht onder andere codes, opgesplitst of samengevoegd. De uiteindelijke codeboom is terug te vinden in bijlage 3. Door de data op een systematische manier te analyseren door middel van codes, is getracht de betrouwbaarheid van de analyse te vergroten.

5. Resultaten

Ter beantwoording van de hoofdvraag, wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de twee deelvragen:

1. Wat zijn volgens werknemers de gevolgen van flexwerken voor hun (psychologisch, sociaal en fysiek) welzijn? Hoe kunnen deze gevolgen volgens hen worden verklaard?
2. Wat zijn volgens werknemers de gevolgen van resultaatgericht werken voor hun (psychologisch, sociaal en fysiek) welzijn? Hoe kunnen deze gevolgen volgens hen worden verklaard?

Voor de resultaten betekent dit dat er is gekeken naar de perceptie van werknemers over de invloed van flexwerken en resultaatgericht werken op hun welzijn. De belangrijkste bevindingen worden in de volgende paragrafen weergegeven.

Allereerst zal worden toegelicht hoe flexwerken er volgens de respondenten uitziet bij de Gemeente Utrecht. Vervolgens zal worden toegelicht wat de ervaren invloed is van flexwerken op het psychologisch, sociaal en fysiek welzijn van werknemers en zullen contextfactoren worden besproken die specifiek bij de Gemeente Utrecht van invloed zijn. De resultaten worden kort samengevat.

Daarna zal de invulling van resultaatgericht werken bij de Gemeente Utrecht worden toegelicht en wordt de invloed hiervan op het psychologisch, sociaal en fysiek welzijn besproken. Ook zal de invloed van de context omtrent het resultaatgericht werken bij de Gemeente Utrecht worden besproken. Ook deze resultaten worden samengevat alvorens de relatie tussen flexwerken en resultaatgericht werken wordt besproken. Tot slot worden alle resultaten samengevat in een schematische weergave.

5.1 Flexwerken

Om te kunnen beschrijven op welke manier flexwerken het welzijn van werknemers beïnvloedt, dient eerst duidelijk te zijn hoe het flexwerken er volgens de respondenten bij de Gemeente Utrecht uitziet. Daarom wordt eerst een algemeen beeld geschetst over de invulling van flexwerken bij de Gemeente Utrecht voordat de invloed hiervan op de verschillende soorten welzijn wordt toegelicht.

De geïnterviewde medewerkers gaven aan met flexwerken de mogelijkheid te krijgen om zelf te kiezen waar en wanneer ze werken. Dit is afhankelijk van het type werk dat zij moeten verrichten. Thuiswerken is mogelijk wanneer werknemers zelfstandig werk moeten doen, maar voor werkzaamheden waarbij overleg gebruikelijk is komen ze liever naar kantoor.

De meeste respondenten hebben een vaste thuiswerkdag maar enkelen werken iedere dag op kantoor en beantwoorden thuis alleen hun mail.

“Nou mijn flexwerken ziet er normaal gesproken zo uit dat ik 1 vaste dag thuiswerk, ik werk op de donderdag altijd thuis en voor de rest ben ik altijd hier en ja, flexen qua tijd, deel ik mijn eigen tijd in, ik houd rekening met afspraken die er zijn, die voor je gepland zijn en waar je dan moet zijn, maar voor de rest werk ik heel flexibel. Dus iets vroeger of iets later, dat maakt niet uit” (respondent 12, team 1).

Ondanks het feit dat werknemers op kantoor de mogelijkheid krijgen om op verschillende plekken te zitten, werken veel van hen regelmatig in een vaste hoek van het gebouw, bij hun directe collega's.

“En het flexwerken ja, toch zitten we meestal met elkaar, we zitten hier in dit gedeelte van het gebouw. Ik zit ook niet vaak op andere afdelingen” (respondent 3, team 1).

“In het begin hebben we ook wel geprobeerd te stimuleren dat mensen ook andere plekken zoeken en vinden, maar je ziet toch dat er wel hoekjes zijn; van daar zit eigenlijk altijd [team 1] en in de andere hoek zit [team 2] en [team 3] zit dan weer verspreid of op een andere verdieping, maar ja dat hebben we eigenlijk ook wel een beetje vrijgelaten in deze” (Leidinggevende).

Zoals voorgaande citaat aangeeft, laat de leidinggevende de medewerkers vrij in het bepalen welke werkplek ze op kantoor kiezen. Daarnaast worden ze ook vrijgelaten in het bepalen wanneer ze willen thuiswerken en op welke tijden ze willen werken. Werknemers hoeven dan ook geen toestemming te vragen als ze willen thuiswerken of naar huis willen gaan. Wel geldt de norm dat werknemers minimaal 3 dagen op kantoor zijn bij een fulltime dienstverband. De mogelijkheid tot flexwerken is er bij de Gemeente Utrecht dus zeker, maar een aantal van de geïnterviewde werknemers kiest er voor om op kantoor op vaste plekken te gaan zitten. Dit betekent dat de uitvoering van flexwerken door deze werknemers minder ver gaat dan mogelijkheden in het beleid, wat uiteindelijk invloed heeft op bijvoorbeeld de mate van contact die zij hebben met (directe) collega's.

Toch komen respondenten van het onderzoek voldoende in aanraking met flexwerken om

conclusies te kunnen trekken over de invloed ervan op het welzijn van de werknemers. Daarnaast geeft het feit dat een aantal werknemers ervoor kiest om minder gebruik te maken van het flexwerken aan dat zij minder behoefte hebben aan een absolute vorm van flexwerken, en meer aan een gematigde versie waarbij ze hun directe collega's nog regelmatig zien.

De manier waarop de werknemers met het flexwerken omgaan geeft bovendien aan dat niet alleen het beleid vanuit het management, maar ook de reactie daarop van de werknemers een grote rol speelt bij de invloed van het flexwerken op het welzijn.

Samenvattend bestaat flexwerken bij de Gemeente Utrecht uit drie verschillende aspecten: flexibele werktijden, flexibele werkplekken op kantoor en thuiswerken. Bij de resultaten over de invloed van flexwerken op het welzijn van de werknemers worden alle drie de aspecten meegenomen.

5.1.1 Invloed op psychologisch welzijn

De meeste werknemers zien de invoering van het flexwerken als een positieve verandering. De autonomie die werknemers ervaren door de mogelijkheid tot thuiswerken, de flexibele werktijden en de flexplekken op kantoor wordt als de belangrijkste hulpbron en vorm van werkcontrole gezien. Werknemers geven aan door de autonomie die ze krijgen meer voldoening uit hun werk te halen. Dit komt doordat ze bijvoorbeeld niet meer gebonden zijn aan het kantoor, het gevoel hebben vertrouwen te krijgen van hun leidinggevende en afwisseling van werkplek hebben. Ook de ervaren zelfstandigheid wordt gezien als een verklaring voor de voldoening die werknemers uit hun werk halen. Een respondent zegt bijvoorbeeld:

“Het is gewoon een stukje zelfstandigheid wat het je geeft, van je bepaalt zelf waar.. kijk natuurlijk wel binnen bepaalde kaders.. maar waar en op welke tijd jij je werk uitvoert, en daardoor geeft het je denk ik ook wel vertrouwen, omdat je gewoon zelfstandig die beslissingen maakt” (respondent 7, team 3).

Het feit dat flexwerken (specifiek thuiswerken en flexibele werktijden) werknemers de mogelijkheid geeft hun werk zelf in te richten zoals ze willen, zorgt bovendien voor tevredenheid omdat ze hun werklevens makkelijker kunnen combineren met gebeurtenissen in hun privé leven. Echter, ondanks het feit dat werd verwacht dat flexwerken een grote invloed zou hebben op de werk-privé balans, noemden de meeste respondenten enkel het gemak van het combineren van werk met incidentele gebeurtenissen in het privé leven, bijvoorbeeld:

“Als je een keertje een storing hebt of zo, en je moet voor alles een dag vrij vragen, dat is natuurlijk heel onhandig, en dan vind ik het wel fijn dat je hier die vrijheid krijgt om dat zelf in te vullen. Maar soms is het ook handig als je een deadline hebt om gewoon nog 's avonds door te werken en dat een andere keer te compenseren, dat is ook wel heel prettig” (respondent 9, team 1).

De invloed van flexwerken op de werk-privé balans en de invloed van de werk-privé balans op het welzijn van werknemers blijkt dan ook minder relevant voor werknemers, al zeiden enkele respondenten dat het in drukke tijden moeilijker kan zijn om werk en privé gescheiden te houden:

“Soms is het zo dat je dingen af moet krijgen en dan is het gewoon lastig om het gescheiden te houden. Dan is het gewoon inderdaad lastig om thuis gescheiden te houden en te denken van joh, nee dan ben je gewoon constant bezig, je bent in je hoofd constant bezig van dat en dat moet nog gebeuren, en dan ga je eten, kinderen naar bed en dan ga je weer aan de slag weetje, dat is het enige.. Maar in de meeste gevallen, ja tuurlijk, privé situatie is privé en thuis is thuis..” (respondent 4, team 1).

Over de ervaren invloed van flexwerken op de betrokkenheid bij de organisatie en het werk werd wisselend gereageerd. Een aantal respondenten is van mening dat flexwerken geen invloed heeft op hun betrokkenheid. Sommigen zeiden dat ze door de flexibele werkplekken op kantoor meer betrokken raken bij de organisatie. Een reden die hiervoor werden genoemd is het feit dat werknemers door wisselende werkplekken op kantoor meer meekrijgen van het werk dat indirecte collega's doen.

Echter, deze wisselende werkplekken kunnen ook een taakeis vormen doordat werknemers veel naar collega's en werkplekken moeten zoeken, wat hun gevoel van betrokkenheid en werktevredenheid vermindert. Ook het thuiswerken heeft volgens sommigen een negatieve invloed op hun betrokkenheid, omdat ze daardoor minder meekrijgen van wat er op het werk gebeurt en minder fysiek contact hebben met collega's. Zo verklaarde een respondent bijvoorbeeld:

“Op een gegeven moment miste ik een bepaalde betrokkenheid. Ik zie dat bij anderen die dan een thuis dag voor zichzelf hebben, dat ze dan in een bepaalde betrokkenheid niet meer mee kunnen of het niet meer bevatten of zo. Als er bijvoorbeeld een storing is, dan gebeurt er heel veel, dan hoef ik daar op zich niet in mee te doen, maar als ik dat hoor en ik weet van hee hierbij kan ik helpen, dan spring ik erbij en ga ik helpen, en dat heb je thuis natuurlijk helemaal niet. Ja dat is ja, collega's zijn ook wel leuk weet je, het is ook wel weer fijn om samen op te lossen waar het probleem zit” (respondent 14, team 2).

Samenvattend vormt de ervaren autonomie die verkregen wordt door alle drie de aspecten van flexwerken een hulpbron voor werknemers, waarmee hun psychologisch welzijn positief wordt beïnvloed. De mogelijkheid tot thuiswerken maakt het combineren van werk en privé gemakkelijker, maar zorgt ook voor een verminderd gevoel van betrokkenheid omdat werknemers minder fysiek contact hebben met collega's en minder meekrijgen van de gebeurtenissen binnen de organisatie. Thuiswerken kan hiermee zowel voor een toevoeging als een afname van het aantal hulpbronnen zorgen. De wisselende werkplekken op kantoor kunnen naast een hulpbron een taakeis vormen door de moeite die werknemers moeten doen om collega's en werkplekken te vinden.

5.1.2 Invloed op sociaal welzijn

Het merendeel van de geïnterviewde werknemers heeft behoefte aan fysiek contact met directe collega's. De werknemers willen bij collega's zitten om te overleggen en samen te werken, maar ook om te zien hoe het met anderen gaat en waar ze mee bezig zijn.

Het verminderde fysieke contact met directe collega's door thuiswerken en wisselende werkplekken op kantoor heeft dan ook, zoals verwacht, een negatieve invloed op het sociaal welzijn van de werknemers. Wanneer werknemers hun collega's minder vaak zien, vallen er hulpbronnen zoals feedback en informeel contact weg, wat betekent dat zij minder sociale ondersteuning ondervinden. Zo geeft een aantal respondenten aan hun collega's te missen wanneer er veel wordt thuisgewerkt of op verschillende werkplekken op kantoor wordt gewerkt. Ook gaven respondenten aan dat hierdoor hun relatie en betrokkenheid met directe collega's negatief wordt beïnvloed:

“Dus nee, ik heb er eigenlijk niet, ook met flexwerken, ook gewoon met dus andere collega's binnen mijn cluster, voel ik veel minder betrokkenheid eigenlijk. Ja dat is wel echt zo ja”

“En hoe komt dat?”

“Nou je kunt elkaar veel makkelijker ontlopen natuurlijk” (respondent 10, team 2).

De verminderde sociale ondersteuning kan naast een vermindering van het sociaal welzijn ook het psychologisch welzijn van werknemers beïnvloeden, zoals uit het volgende voorbeeld blijkt:

“Nou ja het werk wordt er minder leuk door. Vroeger toen we met z'n allen in een kamertje zaten had je toch een veel betere band dan dat je nu hebt. Nu zie je je collega's wat minder vaak.. en dat vind ik gewoon jammer” (respondent 15, team 2).

Het verminderde contact zorgt er volgens een aantal respondenten tevens voor dat directe collega's minder goed met elkaar kunnen samenwerken. Voorbeelden hiervan zijn geen zicht hebben op wat anderen doen en minder hulp kunnen bieden aan anderen. Een respondent gaf dan ook aan dat er in zijn ogen weer meer contact nodig is om de samenwerking te bevorderen:

“Omdat je langs elkaar heen werkt, dus je hebt weer extra afstemming nodig omdat de een al met een opdracht bezig is, en die geeft een klant zeg maar binnen de organisatie antwoord en een ander doet dat ook, dus dat geeft een heel verkeerd beeld natuurlijk als je dat zelf niet onderling afstemt” (respondent 5, team 3)”.

Hoewel veel werknemers hun directe collega's minder zien, wordt het contact met indirecte collega's volgens veel respondenten juist bevorderd door de wisselende werkplekken op kantoor. Deze zorgen ervoor dat werknemers meer indirecte collega's spreken en meer meekrijgen van hun werkzaamheden. Dit zorgt voor makkelijkere verbindingen tussen teams en meer bereidheid om collega's uit andere teams te helpen. De mogelijkheid om op verschillende plaatsen in het kantoor te werken vormt op deze manier een hulpbron voor de werknemers, door de toename aan sociale ondersteuning van indirecte collega's.

“Nu zit ik natuurlijk met heel veel verschillende mensen en als zij mij dan bijvoorbeeld vragen stellen omdat ze weten dat ik van een bepaald systeem iets weet.. dan wil ik ze wel graag gaan helpen. En eerst, nou ja, zat je natuurlijk heel erg apart dus ervoer je dat nooit op die manier” (respondent 7, team 3).

“Ja dat vind ik leuk, je spreekt nog eens iemand, en.. ja. Je legt soms makkelijker verbindingen tussen bepaalde teams want wij, ons organisatie onderdeel is heel groot, en heel veel mensen en teams zijn met soortgelijke dingen bezig, en ik merkte aan het *vliegend Hertlaan* dat dat soms totaal niet met elkaar aansloot, en nu raak je soms aan de praat en dan weet je ook waar anderen mee bezig zijn” (respondent 11, team 3).

Al met al blijkt contact met collega's, zoals verwacht, een belangrijke hulpbron te zijn voor de werknemers. Door de wisselende werkplekken op kantoor hebben werknemers meer contact met indirecte collega's, waardoor makkelijker verbinding met andere organisatieonderdelen kan worden gelegd. Echter, de wisselende werkplekken en de mogelijkheid tot thuiswerken zorgen voor verminderd contact tussen directe collega's, wat een verlies aan sociale ondersteuning betekent. Sommigen kiezen er daarom voor om op vaste plekken in het kantoor te zitten, zodat ze regelmatig contact hebben met hun directe collega's en de sociale ondersteuning ondanks het flexwerken wordt behouden.

5.1.3 Invloed op fysiek welzijn

Zoals in het theoretisch kader wordt aangegeven, bestaat fysiek welzijn in dit onderzoek uit ervaren lichamelijke gezondheid en ervaren stress van werknemers. Omdat alle respondenten aangaven geen veranderingen te ervaren in hun ervaren lichamelijke gezondheid, wordt vooral ingegaan op de stress die zij ervaren.

Het merendeel van de respondenten was van mening dat flexwerken weinig invloed heeft op de stress die zij ervaren. Voor een aantal vormen de drie aspecten van flexwerken een hulpbron en vorm van werkcontrole die stress vermindert doordat ze zelf in controle zijn over waar en wanneer ze werken:

“Je bent niet meer perse gebonden aan plek, tijd, plaats alles dus je bent veel vrijer daarin allemaal dus ik vind het juist veel minder stressvol” (respondent 3, team 1).

Wel gaf een respondent aan dat hij nog beter wil leren omgaan met de indeling van zijn werkzaamheden, zodat hij thuiswerken en op kantoor werken beter met elkaar kan afstemmen:

“Ja daar ben ik nog niet goed genoeg in, nee. Ja dan moet je eigenlijk gewoon de woensdag blokken en tegen mensen zeggen van ik werk thuis, dat is nog wel een verbeterpuntje ja, dat zou denk ik wel minder stress opleveren, maar dan nog ben je thuis ook bereikbaar dus dan ben je ook wel gewoon bezig dus, in zijn geheel denk ik dat het niet heel veel uitmaakt” (respondent 5, team 3).

Eén respondent gaf aan dat de wisselende werkplekken op kantoor in het begin van de periode na de verhuizing stress op konden leveren doordat ze steeds verschillende indirecte collega's tegenkwam. Dit vormde een taakeis doordat ze daardoor minder tijd over had voor haar werk. Dit werd later opgelost doordat ze eraan gewend raakte en zich niet meer verplicht voelde met iedereen te praten.

“Nou dat is ook een hele goede, want wat ik, zeker in het begin, we zitten hier nu een half jaar zo'n beetje, en in het begin was ik wel heel moe, omdat ik merkte dat, alles zit in de openheid he, iedereen kan zien dat je ergens zit, en ik had ook het idee dat, ik was ontzettend veel aan het babbelen met iedereen weet je wel, ik kwam ook allemaal mensen tegen die ik nog kende van tijden geleden dus ik was heel veel aan het praten en ik deed gewoon helemaal niks, ik kon gewoon mijn werk niet afkrijgen en dat leverde wel eens stress op” (respondent 9, team 1).

Samenvattend blijkt dat flexwerken, in tegenstelling tot de verwachting, weinig invloed heeft op de mate van stress die de werknemers ervaren. Het vormt vooral een vorm van werkcontrole en een hulpbron voor werknemers doordat ze zelf kunnen beslissen over hun werkplek en werktijden, waardoor er minder kans is op stress.

5.1.4 Invloed van context

Naast bovengenoemde invloed van flexwerken op de drie verschillende soorten welzijn van de werknemers, zijn er contextuele factoren die specifiek bij de Gemeente Utrecht van invloed zijn op het welzijn van de werknemers. Deze zullen daarom apart worden besproken.

Cultuur

Doordat een aantal werknemers vasthoudt aan hun oude gewoontes om veel op kantoor te werken en daar steeds dezelfde hoek uit te kiezen waar zij gaan zitten, hebben sommigen de perceptie dat er niet heel veel aan flexwerken wordt gedaan bij de Gemeente Utrecht. Omdat zij hun collega's hierdoor nog regelmatig zien, heeft het een positieve invloed op hun sociaal welzijn. Echter, hierdoor heerst er volgens een aantal werknemers nog een cultuur waarbij thuiswerken nog niet door iedereen volledig is geaccepteerd:

“Nou ik denk dat er impliciet nog wel iets heerst van je moet toch wel aanwezig zijn want dan laat je zien dat je werkt.. En dat ja, dat zou ik minder zien, dat je meer op eh.. op het resultaat stuurt van als je het maar af hebt is het goed” (respondent 11, team 3).

“Wat me opvalt is dat mensen heel erg op elkaar zijn gefocust, dus: waarom ga je zo vroeg weg? Waarom ben je 's middags thuis?” (respondent 7, team 3).

Deze *mindset* van werknemers, waarbij van collega's wordt verwacht dat ze op kantoor werken, kan zo een negatieve invloed hebben op mensen die bijvoorbeeld willen thuiswerken, doordat ze zich verplicht voelen op kantoor te blijven. Deze percepties en gedragingen van medewerkers zorgen er tevens voor dat het flexwerken in praktijk anders tot uiting komt dan in het beleid beoogd was.

Werkomgeving stadskantoor

Zoals eerder vermeld, zijn de werknemers van de Gemeente Utrecht tegelijk met de invoering van het flexwerken verhuisd naar het nieuwe stadskantoor. Het stadskantoor zorgt er door de open inrichting voor dat mensen bij het flexwerken makkelijker contact kunnen maken en verbindingen kunnen leggen.

Echter, deze openheid en wisseling van plekken zorgen ook voor extra prikkels die een aantal respondenten als vervelend ervaren. Hiermee kan het een taakeis vormen die het fysieke en psychologische welzijn negatief beïnvloedt. Voorbeelden van storende factoren die werden genoemd zijn drukte, langslappende mensen en geluidsoverlast. Daarnaast kan dit volgens een aantal respondenten zorgen voor verminderde concentratie:

“Ja toch wel snel afgeleid ook, dat ik zelf met mensen ga babbelen of dat mensen even met mij wat willen afstemmen en dat leidt toch heel erg snel af” (respondent 10, team 2).

Een ander aspect van het gebouw dat door veel respondenten als negatief werd ervaren is het feit dat er minder werkplekken dan werknemers zijn op kantoor. Doordat veel mensen er voor kiezen om veel om kantoor te werken, zijn er vaak te weinig plekken, waardoor ze moeite moeten doen om een plek te vinden. Hiermee zorgt het tekort aan werkplekken voor een gebrek aan hulpbronnen en het zoeken naar werkplekken als gevolg hiervan een taakeis. Dit geldt voor individuele werkplekken, maar met name ook voor overlegruimtes waar mensen in teams samen willen werken. Als gevolg van een tekort aan overlegruimtes gaat samenwerken moeilijker, wat een taakeis vormt voor het sociaal welzijn:

“Dus ja ruimte om je meer als team te profileren is er niet. Dat komt volgens mij omdat het dus echt ingestoken is vanuit het beeld van die ene ambtenaar die iets moet in de organisatie en niet als een groepje mensen dat gezamenlijk ergens moet eindigen of zo” (respondent 10, team 2).

5.1.5 Samenvatting

Samengevat zijn de belangrijkste bevindingen over de invloed van flexwerken op het welzijn als volgt: De verkregen autonomie door de mogelijkheid tot thuiswerken, flexibele werktijden en flexibele werkplekken op kantoor vormt een hulpbron die vooral op het psychologisch welzijn van de werknemers een positieve invloed heeft. In mindere mate heeft deze autonomie ook een positieve invloed op hun fysiek welzijn.

Het verminderde contact bij thuiswerken en flexibele werkplekken op kantoor zorgt voor een gebrek aan sociale ondersteuning en dus een vermindering van hulpbronnen (zoals bijvoorbeeld feedback), wat het psychologisch en sociaal welzijn van werknemers negatief beïnvloedt. De toename aan contact met indirecte collega's door de flexibele werkplekken op kantoor zorgt wel voor makkelijkere verbindingen tussen teams, waardoor het een hulpbron vormt voor het sociaal welzijn.

Naast deze algemene aspecten van het flexwerken zijn er bij de Gemeente Utrecht specifieke contextfactoren die een invloed hebben op het ervaren welzijn van de werknemers. Zo kiezen

veel werknemers er voor om toch op kantoor bij directe collega's te zitten en proberen daarmee de afname van sociale ondersteuning te verminderen. Deze heersende cultuur zorgt er echter voor dat thuiswerken nog niet volledig wordt geaccepteerd, wat het sociaal welzijn van thuiswerkers negatief beïnvloedt. Daarnaast vormen het gebrek aan werkplekken en de open ruimten taakeisen voor sommigen doordat zij meer moeite moeten doen om een (samenwerk)plek te vinden of om geconcentreerd te kunnen werken, wat het sociaal, psychologisch en fysiek welzijn negatief kan beïnvloeden.

5.2 Resultaatgericht werken

Omdat de invloed van resultaatgericht werken op het welzijn afhangt van de uitvoering ervan in de dagelijkse praktijk, dient eerst duidelijk te zijn hoe resultaatgericht werken precies wordt ervaren bij de Gemeente Utrecht. Daarom wordt eerst beschreven hoe resultaatgericht werken er volgens de respondenten bij de organisatie in praktijk aan toe gaat, voordat de invloed hiervan op de drie verschillende soorten welzijn wordt toegelicht.

Uit de gesprekken met de medewerkers en leidinggevende is gebleken dat resultaatgericht werken binnen het onderzochte team vooral bestaat uit het krijgen van autonomie in de manier van werken en het vertrouwen hierin van de leidinggevende. Bovendien krijgen ze de mogelijkheid zich te ontwikkelen door middel van een opleidingsbudget:

“Het is echt jouw podium om je wensen ook te kennen te geven, het is niet alleen van we moeten dit of dat, nee het is ook ruimte voor jezelf, van welke opleidingen je wilt volgen, dan heb je daar echt de kans voor” (respondent 2, team 1).

Binnen de vrijheid die de respondenten krijgen, hebben ze gekozen om resultaatgericht te werken in teamverband, onder andere door middel van (wekelijkse) scrums. Dit betekent dat een team wekelijks bijeenkomt en bespreekt wat er gedaan moet worden. Er wordt dan afgesproken wie wat doet en wanneer diegene het resultaat oplevert. Hierbij krijgt het team veel zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid van de leidinggevende.

Eventuele problemen worden tussentijds besproken. Bij deze manier van werken worden er concrete individuele resultaatafspraken en teamafspraken gemaakt, maar krijgen de werknemers de ruimte om zelf te kiezen hoe ze dat resultaat bereiken. Ook geven respondenten aan tot op zekere hoogte vrijheid te krijgen in het kiezen van hun werkzaamheden:

“Nou ja nu hebben we met dat *scrummen*, dat we nu sinds enkele weken doen, dat we dus afspreken van nou wat zijn de werkzaamheden die er liggen en wat ga je oppakken en wat wil je oppakken en dat moet dan aan het eind van de week klaar zijn. Dat ja, dat verplicht je wel om bepaalde dingen natuurlijk dan in die week te doen. Maar daarbinnen ben je nog wel redelijk vrij om de dingen op te pakken die je ook nodig vind of leuk vind” (respondent 12, team 1).

Het officiële beleid omtrent de individuele jaarlijkse resultaatafspraken bij de Gemeente Utrecht blijkt voor de respondenten echter minder relevant te zijn, omdat dit niet volledig is geïmplementeerd. Zo worden de jaarlijkse resultaatafspraken volgens velen niet gekoppeld aan het dagelijkse werk en wordt er niet scherp gestuurd op resultaten. Hier bestaat een verschil tussen de intenties van het management omtrent resultaatgericht werken en de daadwerkelijke uitvoering ervan, wat uiteindelijk ook de perceptie en het gedrag van de medewerkers beïnvloedt.

De leidinggevende hecht minder waarde aan het opstellen en regelmatig bijstellen van resultaatafspraken op papier en meer aan het mondeling bespreken van ontwikkelingen en benodigheden voor medewerkers om hun eigen doelen en teamdoelen te bereiken.

In de jaarlijkse RGW-gesprekken wordt daarom meer ingegaan op ontwikkelingen dan op concrete resultaatafspraken. Om deze reden is voor de beantwoording van de onderzoeksvraag dan ook gekeken naar de invloed van autonomie in het werk en het vertrouwen van de leidinggevende hierbij, het krijgen van ontwikkelingsmogelijkheden en het resultaatgericht werken in teams op het welzijn van de werknemers. Het beleid omtrent de officiële individuele resultaatafspraken zal in de context paragraaf worden besproken.

De rol van de leidinggevende is naar eigen zeggen en volgens de medewerkers meer faciliterend geworden bij het resultaatgericht werken. Dit betekent dat zij minder contact heeft met werknemers en hen voor een groot deel zelf laat bepalen welke ontwikkelingen ze willen doormaken en hoe ze werken:

“Dat je juist als manager veel meer faciliterend bent aan het werk dan dat je het werk verdeelt of heel erg controlerend bent, dus ik ben meer zeg maar degene die het mogelijk maakt dat het werk gewoon door professionals goed uitgevoerd kan worden en de intermediair naar de rest van de organisatie en ontwikkelingen die er moeten zijn richting geven” (leidinggevende).

Samenvattend wordt er bij de Gemeente Utrecht resultaatgericht gewerkt op individueel niveau en teamniveau. Bij resultaatgericht werken op individueel niveau gaat het vooral om autonomie in de manier van werken en de keuze van werkzaamheden en om persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast bestaat er een officieel beleid betreffende individuele resultaatafspraken. Bij

resultaatgericht werken op teamniveau gaat het vooral om concrete werkafspraken binnen het team en resultaatafspraken op teamniveau.

Er dient opgemerkt te worden dat het officiële beleid van de organisatie omtrent resultaatgericht werken op de individu is gericht en het resultaatgericht werken op teamniveau voortkomt uit initiatieven van de werknemers zelf.

5.2.1 Invloed op psychologisch welzijn

Ook bij resultaatgericht werken wordt de verkregen autonomie als belangrijkste hulpbron en vorm van werkcontrole gezien voor de werknemers. Autonomie in het werk zorgt, zoals verwacht, volgens de respondenten voor tevredenheid en betrokkenheid doordat ze zelf doelen kunnen instellen en een aanpak kunnen kiezen die het best bij hun past. Daarnaast zorgt het vertrouwen dat de werknemers hierbij krijgen van hun leidinggevende ervoor dat ze meer betekenis geven aan hun werk of hun werk leuker vinden:

“Als je mensen wat meer vertrouwen geeft en zegt van: nou jullie kunnen dat wel en organiseer het zelf maar, dat je uiteindelijk veel meer rendement eruit haalt en dat mensen ook hun werk een stuk leuker vinden in een keer” (respondent 10, team 2).

Naast het feit dat de respondenten autonomie ervaren in hun manier van werken, geven veel van hen, zoals eerder vermeld, ook aan autonomie te ervaren in het kiezen van werkzaamheden en opdrachten. Dit zorgt er volgens hen voor dat ze het gevoel hebben met de juiste dingen bezig te zijn. Daarnaast geeft het hun de mogelijkheid om werk op te pakken ter verbetering van de organisatie, wat hun werk meer betekenis geeft. Zo kunnen werknemers bijvoorbeeld specifieke taken oppakken waar zij goed in zijn:

“Ja dat vind ik wel heel, heel fijn, echt heel fijn. He, want ja we zijn eigenlijk allemaal specialisten, we hebben allemaal onze sterke punten en juist omdat je kijkt van he, wat moet er aan werk gebeuren, van nou dat wil ik wel doen en dan zegt een ander van oh dat wil ik wel doen, en dan zie je dat dat zo, ja iedereen pakt dat eruit waarin hij zichzelf fijn bij voelt of fijn vindt om te doen. En op de een of andere manier zie je dat het ook heel goed loopt dan. Dat het dan heel goed af komt allemaal” (respondent 9, team 1).

Ook door naar concrete teamresultaten toe te werken geven respondenten aan het gevoel te hebben dat ze een bijdrage leveren aan de verbetering van de organisatie. Dit heeft een positieve invloed op hun betrokkenheid bij de organisatie en kan volgens sommigen ook zorgen

voor een gevoel van voldoening wanneer ze vooraf opgestelde resultaatafspraken of deadlines behalen.

“Als je resultaatgericht werkt wil je wel de organisatie naar een hoger niveau tillen, en als dat lukt word je blijer over de organisatie en ben je juist meer betrokken denk ik bij de organisatie, dan weet je van als ik dit en dat niet haal dan gebeurt er dat niet, en dat is vervelend voor de organisatie, dus dan word je er wel meer betrokken door, dan dat je werk doet waarbij je voor mijn gevoel aanmoddert, gewoon standaard taken die je elke week doet. Dus ja ik vind het fijn om resultaatgericht te werken en voel me er meer betrokken door” (respondent 11, team 3).

Tot slot vormen de individuele ontwikkelingsmogelijkheden, zoals verwacht, een hulpbron voor de werknemers, wat een positieve bijdrage levert aan hun psychologisch welzijn. Het merendeel van de respondenten geeft aan voldoende ontwikkelingsmogelijkheden te krijgen, maar ze zijn wel zelf verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling. Hun leidinggevende biedt hen de mogelijkheid zich te ontwikkelen in hun werk op zelf gekozen vaardigheden.

De ontwikkelingsmogelijkheden worden besproken tijdens de jaarlijkse RGW-gesprekken en op eigen aanvraag van de medewerkers wordt de voortgang hiervan besproken. Dit zorgt ervoor dat werknemers het werk interessant blijven vinden en tevreden blijven over hun werksituatie.

“De leidinggevende is daar gelukkig heel erg ondersteunend in, dus daar heb ik dan gesprekken over, van joh, welke vaardigheden wil je nou aanscherpen het komende jaar of waar heb je wat aan het komende jaar” (respondent 1, team 2).

Samenvattend heeft resultaatgericht werken een positieve invloed op het psychologisch welzijn van werknemers. Zoals verwacht is de belangrijkste hulpbron op individueel niveau hierbij de autonomie die werknemers krijgen in hun werk en het ervaren vertrouwen van de leidinggevende dat daarmee gepaard gaat. Ook de ervaren ontwikkelingsmogelijkheden vormen hulpbronnen voor werknemers. Op teamniveau wordt het psychologisch welzijn positief beïnvloedt doordat werknemers naar concrete resultaten toewerken.

5.2.2 Invloed op sociaal welzijn

Resultaatgericht werken op individueel niveau kan volgens een aantal werknemers zorgen voor meer samenwerking dankzij de verkregen autonomie, omdat ze dan meer mogelijkheden hebben om werk op te pakken naast hun eigen werkzaamheden. Autonomie vormt op deze manier een hulpbron voor het sociaal welzijn. Omdat werknemers meer vrijheid hebben in het werk dat ze doen is het makkelijker om werkzaamheden te doen die niet tot iemands standaard

takenpakket behoren. Daardoor kunnen werknemers samenwerken met collega's uit andere teams en (in)directe collega's makkelijker helpen. Dit werkt bevorderend voor de relatie tussen werknemers:

“Ja even kijken, dan laat ik het scrum team even opzij vallen, dan heb je natuurlijk de gang van zaken. Het is altijd een drang om iets te willen doen weet je, je wil het oplossen, en er zijn ook wel collega's die blijven hangen en die zoeken mij dan weer op voor bepaalde problematiek of zo. Dan ga ik gewoon van laat maar komen. Maar het zijn niet echt afgesproken projecten maar er komen gewoon opdrachten binnen, dat mensen vragen of je daarmee kan helpen, ja prima” (respondent 14, team 2).

Zoals vermeld, kiezen de geïnterviewde werknemers er daarnaast voor om resultaatgericht te werken in teamverband. Deze samenwerking bevordert zoals verwacht het sociaal welzijn, vanwege de sociale ondersteuning van collega's door middel van feedback en wederzijds vertrouwen. Doordat teamdoelstellingen gezamenlijk worden opgesteld en werknemers overleggen wie welke taak op zich neemt, wordt er transparantie gecreëerd waardoor de band binnen het team volgens een aantal respondenten wordt versterkt. Zo verklaarde één respondent bijvoorbeeld:

“Ja dat ik toch het gevoel heb dat je als team veel meer met elkaar bezig bent en je bent dus met z'n allen ook bezig voor de klanten. We hebben laatst ook het eerste gebruikersoverleg gehad en dan heb je toch het gevoel van nou ja je bent met iets heel nuttigs bezig en je hoeft het niet in je eentje te doen” (respondent 9, team 1).

De (tussentijdse) evaluaties binnen het team zorgen ervoor dat iedereen van elkaar op de hoogte is. Doordat het hierdoor bekend is hoe ver iedereen met zijn werkzaamheden is en wie er moeite heeft met bepaalde werkzaamheden, is er volgens sommigen meer bereidheid om anderen te helpen:

“Ik houd er wel heel erg van, want zo maak je het heel concreet voor jezelf en voor iedereen is het helder. Alles gaat wel in overleg maar op een gegeven moment moet er gewoon.. nou ja heldere afspraken gemaakt worden en daar houd je je aan. En als je het een keer niet red is het ook niet erg maar dan moet je wel aangeven waarom en wat of wie je nodig hebt om dat dan in te halen bijvoorbeeld. Ja en iedereen is daardoor ook heel erg betrokken, omdat je ja je ziet elkaars plannings en je ziet elkaars vorderingen of niet. En nou ja, bereidheid om te helpen is daardoor ook groot” (respondent 7, team 3).

Resultaatgericht werken op teamniveau lijkt voor de werknemers vooral een hulpbron te zijn die hun sociaal welzijn verbetert, maar één respondent maakte een kritische kanttekening bij

het resultaatgericht werken in teamverband. Hij stelde dat het verdelen van werk voor oneerlijke verhoudingen binnen het team kan zorgen wanneer werknemers met een lagere functie taken op moet pakken van collega's met een hogere functie:

“Nou ja als iemand die, ik noem maar een dwarsstraat, duizend euro in de maand meer verdient dan een ander, dat die bijna hetzelfde werk doet vind ik wel vreemd. Dat betreft niet mezelf, maar dat zie ik wel binnen het team. Je ziet dan dat mensen bepaalde taken afstoten die juist bij een *functie X* zouden horen, en die een *functie Y* dan moet gaan oppakken, dan denk ik ja, gaan we dan ook de salarissen herverdelen?” (respondent 12, team 1).

Samenvattend kan gesteld worden dat resultaatgericht werken op teamniveau en op individueel niveau het sociaal welzijn van werknemers positief beïnvloedt. Autonomie vormt hierbij een hulpbron doordat werknemers meer (kunnen) gaan samenwerken. De samenwerking binnen teams zorgt, zoals verwacht (en mits er gelijke taakverdelingen bestaan), voor sociale ondersteuning waardoor het sociaal welzijn van werknemers wordt bevorderd.

Op deze manier hebben de werknemers, doordat ze er voor kiezen om meer samen te werken, zelf een grote rol in de uitvoering van het beleid en de beïnvloeding ervan op hun sociaal welzijn.

5.2.3 Invloed op fysiek welzijn

Over de invloed van resultaatgericht werken op het fysiek welzijn werd wisselend gereageerd. Een aantal respondenten gaf aan het gevoel te hebben dat resultaatgericht werken geen invloed heeft op hun fysiek welzijn. Sommigen gaven aan dat de autonomie die ze krijgen een hulpbron vormt voor hun fysiek welzijn. Doordat ze zelf een bijdrage kunnen leveren aan het stellen van doelen en zelf de haalbaarheid van een resultaat in kunnen schatten ervaren ze minder stress:

“Je weet wat er van je verwacht wordt en dan kan je ook inschatten of dat haalbaar is. Dus ik vind dat een hele heldere manier en ik vind het meer een stressvolle als iemand iets over de schutting gooit en zegt succes ermee, ik verwacht morgen een antwoord” (respondent 1, team 2).

Enkele anderen gaven echter aan dat de verkregen autonomie bij resultaatgericht werken voor hen juist een taakeis kan vormen wanneer ze teveel werk toezeggen. Als gevolg hiervan ervaren zij stress, zoals één respondent bijvoorbeeld verklaart:

“Nou niet de afspraken die jaarlijks gemaakt worden maar natuurlijk wel iets willen bereiken, dat zorgt wel voor de nodige stress natuurlijk. Het is nu dat we heel erg zoekende zijn naar de

concrete taakverdeling. Omdat ik het langst mee loop heb ik de meeste kennis, dus ik wil mezelf wel overal mee bemoeien, en dat zorgt wel voor de nodige stress. Dat is voor mij ook weer omdat ik het resultaat voor ogen heb” (respondent 5, team 3).

Een andere respondent gaf aan dat het werken in teamverband, specifiek het scrummen, werknemers beschermt tegen deze stress doordat alles transparant is en collega’s dus van elkaar weten waar ze mee bezig zijn en elkaar kunnen helpen.

Al met al heeft resultaatgericht werken, net als flexwerken, een minder grote invloed op het fysiek welzijn dan verwacht. De autonomie die werknemers krijgen kan zowel een hulpbron als een taakeis vormen voor werknemers, maar over het algemeen ervaren werknemers weinig verschil in ervaren stress door resultaatgericht werken.

5.2.4 Invloed van context

Jaarlijkse resultaatafspraken

Zoals eerder gesteld, is het officiële beleid omtrent de jaarlijkse resultaatafspraken bij de Gemeente Utrecht niet volledig geïmplementeerd. Dit betekent dat er weinig concrete resultaatafspraken worden gemaakt en wanneer deze wel worden gemaakt, wordt hier volgens veel respondenten niet scherp op gestuurd.

Ook worden de resultaten niet gekoppeld aan beloningen. Hierdoor loont het volgens een aantal respondenten niet om ambitieus te zijn, wat hun motivatie en tevredenheid over de werksituatie vermindert. Op deze manier kan het gebrek aan implementatie van het beleid een negatieve invloed hebben op het psychologisch welzijn van werknemers. Zo verklaarde één respondent bijvoorbeeld:

“Alleen het grappige is dat eigenlijk hier ook weer, dus ze geven mij die vrijheid, alleen ja, er wordt voor geen meter op gestuurd. Dus iemand kan in dezelfde functie als ik zitten, verondermaats presteren, maar wel dan precies zijn RGW-cyclus afspraakjes halen en ja, die blijft hier ook gewoon werken. Die wordt echt niet ontslagen of zo. Dus resultaatgericht werken is voor mij wel prima, alleen zie ik de verdere uitwerking ervan in de organisatie niet terug. Wat eigenlijk het effect daarvan is, is dat het niet zo heel veel nut heeft om heel erg ambitieus te zijn in deze organisatie, want het wordt toch niet echt beloond” (respondent 10, team 2).

5.2.5 Samenvatting

Samengevat zijn de belangrijkste bevindingen over de invloed van resultaatgericht werken op het welzijn van werknemers als volgt: op individueel niveau zorgen de autonomie in het werk, het vertrouwen van de leidinggevende en de ontwikkelingsmogelijkheden voor een positieve beïnvloeding van het psychologisch welzijn. Werknemers voelen zich hierdoor meer betrokken en tevreden en vinden het werk hierdoor plezieriger. In mindere mate vormt de autonomie ook een hulpbron voor het fysiek welzijn, doordat de werknemers zelf de haalbaarheid van resultaten in kunnen schatten. Ook heeft autonomie een positieve invloed op het sociaal welzijn doordat het makkelijker wordt om collega's te helpen en samen te werken. Omdat de werknemers in het onderzochte team ervoor kiezen om meer samen te werken, hebben ze zelf invloed op de uitvoering van het beleid, wat weer invloed heeft op hun sociaal welzijn. Hierdoor wordt duidelijk dat niet alleen de Gemeente Utrecht, maar ook de werknemers zelf een grote rol spelen bij de beïnvloeding van hun welzijn.

Het resultaatgericht werken op teamniveau zorgt ervoor dat werknemers sociale ondersteuning krijgen door onder andere feedback, vertrouwen en transparantie. Stress die veroorzaakt wordt door het toezeggen van teveel taken wordt verminderd door resultaatgericht te werken in teams vanwege de transparantie en bereidheid om collega's te helpen.

Specifiek voor de Gemeente Utrecht speelt het gebrek aan implementatie van het beleid omtrent de jaarlijkse resultaatafspraken een rol, doordat het een negatieve invloed heeft op het psychologisch welzijn van de werknemers.

5.3 Het samengaan van flexwerken en resultaatgericht werken

Uit de gesprekken met de respondenten is gebleken dat flexwerken en resultaatgericht werken niet enkel twee losstaande onderdelen van HNW zijn, maar elkaar op verschillende manieren beïnvloeden. Aan de ene kant maakt resultaatgericht werken het flexwerken makkelijker doordat vrijheid in de manier van werken er voor zorgt dat werknemers zelf kunnen kiezen waar en wanneer ze werken. Aan de andere kant blijkt uit de reacties van de respondenten dat ze graag resultaatgericht werken in teams, wat ervoor heeft gezorgd dat ze op vaste en regelmatige tijden samenwerken, bijvoorbeeld door middel van scrums. Dit maakt het flexwerken minder makkelijk omdat werknemers in bepaalde mate verplicht zijn om op vaste tijden op kantoor aanwezig te zijn. De meeste werknemers gaven aan geen probleem te hebben met deze verminderde flexibiliteit, omdat ze contact met hun collega's belangrijk vinden. De verminderde sociale ondersteuning die wordt veroorzaakt door het verminderde contact bij

flexwerken, wordt op deze manier ook door de werknemers zelf opgevangen door de scrums. Hiermee komt een minder absolute vorm van flexwerken tot stand.

5.4 Samenvatting

De tabel op de volgende pagina geeft een schematische samenvatting van de verschillende positieve en negatieve invloeden van flexwerken en resultaatgericht werken op het psychologisch, sociaal en fysiek welzijn van werknemers die in de vorige paragrafen zijn toegelicht.

Tabel 2. Invloed van flexwerken en resultaatgericht werken (RGW) op het psychologisch, sociaal en fysiek welzijn van werknemers

	Psychologisch welzijn	Sociaal welzijn	Fysiek welzijn
Flexwerken			
Positieve invloed	<ul style="list-style-type: none"> Flexplekken kantoor, flestijden & thuiswerken → meer plezier en voldoening door autonomie (hulpbron/werkcontrole) Meer plezier door vertrouwen leidinggevende (hulpbron) Meer betrokkenheid doordat je bij thuiswerken ook thuis met werk bezig bent (hulpbron) 	<ul style="list-style-type: none"> Flexplekken kantoor → verbetering relatie met indirecte collega's: makkelijkere verbinding tussen teams (hulpbron) 	<ul style="list-style-type: none"> Flexplekken kantoor en flestijden → minder stress door vrijheid in plaats en tijd (hulpbron/werkcontrole)
Negatieve invloed	<ul style="list-style-type: none"> Flexplekken kantoor → minder tevredenheid door zoeken naar plek/te weinig plek (taakeis) Thuiswerken → minder betrokkenheid bij organisatie: niet weten wat er gaande is en niet kunnen helpen, minder fysiek contact met collega's (gebrek hulpbron) Flexplekken kantoor en thuiswerken → collega's moeilijk te bereiken/vinden (taakeis) Flexplekken kantoor → steeds verschillende mensen om je heen (taakeis) 	<ul style="list-style-type: none"> Thuiswerken en flexplekken kantoor → verslechtering relatie en betrokkenheid directe collega's en missen van collega's door verminderd fysiek contact (gebrek hulpbron) → <i>opgelost door scrum (hulpbron)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Flexplekken kantoor en flestijden → kans op stress door moeite indelen plaats en tijd van werk (taakeis)
RGW			
Positieve invloed	<p>Individueel niveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> Autonomie in manier van werken en kiezen van taken zorgt voor meer betrokkenheid en tevredenheid (hulpbron/werkcontrole) Vertrouwen van leidinggevende zorgt voor betrokkenheid en betekenisgeving werk (hulpbron) Ontwikkelingsmogelijkheden zorgen voor tevredenheid (hulpbron) 	<p>Individueel niveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> Autonomie maakt het makkelijker om collega's te helpen (hulpbron) <p>Teamniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> Verbetering relatie met collega's door RGW in teams: feedback/ondersteuning, vertrouwen en bereidheid tot helpen (hulpbron) 	<p>Individueel niveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> Autonomie zorgt voor minder stress door eigen inschatting haalbaarheid resultaat (hulpbron/werkcontrole) <p>Teamniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> Scrum beschermt tegen stress door teveel werk vanwege transparantie (hulpbron)
Negatieve invloed		<p>Teamniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> Verdeling werk bij scrum kan zorgen voor oneerlijke verhoudingen (taakeis) 	<p>Individueel niveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> Moeite met 'nee zeggen kan voor stress zorgen door oppakken teveel werk (taakeis)

6. Discussie & Conclusie

Dit hoofdstuk staat in het teken van de discussie en conclusie van het onderzoek. Allereerst zal antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag. Vervolgens worden de gevonden verklaringen voor de beïnvloeding van het (psychologisch, sociaal en fysiek) welzijn vergeleken met de literatuur die de basis vormde voor de verwachtingen van het onderzoek. Ook worden mogelijke verklaringen gegeven voor afwijkende en opvallende bevindingen. Daarna volgt een kritische reflectie op het onderzoek en worden implicaties gegeven voor vervolgonderzoek. Daaropvolgend worden aanbevelingen gegeven voor de Gemeente Utrecht ter verbetering van HNW. Tot slot volgt de conclusie van het onderzoek.

6.1 Beantwoording onderzoeksvraag

In deze paragraaf zal de hoofdvraag van het onderzoek worden beantwoord. Deze luidt:

Wat zijn volgens medewerkers van de Gemeente Utrecht de gevolgen van HNW voor hun welzijn en welke verklaringen geven zij hiervoor?

De belangrijkste bevindingen over de invloed van HNW op het welzijn van werknemers hebben te maken met het psychologisch en sociaal welzijn. Hierin spelen niet alleen de twee aspecten van HNW (flexwerken en resultaatgericht werken) een rol, maar ook het gedrag van de werknemers zelf en de context van de organisatie.

Flexwerken heeft vooral een positieve invloed op het welzijn van werknemers vanwege de ervaren autonomie bij de mogelijkheid tot thuiswerken, flexibele werktijden en flexibele werkplekken op kantoor. Het welzijn van werknemers wordt echter negatief beïnvloed door een afname aan sociale ondersteuning van collega's bij thuiswerken en flexibele werkplekken op kantoor. Deze verminderde sociale ondersteuning wordt opgevangen doordat werknemers er voor kiezen om op kantoor bij directe collega's in de buurt te zitten en meer te gaan samenwerken.

De keuze om samen te werken wordt mogelijk gemaakt door de autonomie die werknemers bij resultaatgericht werken krijgen in hun manier van werken en (tot op bepaalde hoogte) in de taken die ze oppakken. Dit heeft zich bij de onderzochte teams geuit in resultaatgericht werken op teamniveau, wat voor sociale ondersteuning zorgt door feedback, transparantie en vertrouwen. Naast autonomie in de manier van werken, zijn ontwikkelingsmogelijkheden en het ervaren vertrouwen van de leidinggevende onderdelen van resultaatgericht werken die een positieve invloed hebben op het welzijn van de geïnterviewde werknemers.

Het feit dat werknemers resultaatgericht gaan werken op teamniveau, betekent dat ze meer vaste samenwerkmomenten hebben, waardoor het flexwerken minder goed mogelijk wordt. Andersom kan resultaatgericht werken flexwerken ook bevorderen, doordat werknemers dankzij autonomie in hun manier van werken makkelijker zelf kunnen bepalen waar en wanneer ze werken.

Concluderend kunnen in dit onderzoek autonomie en sociale ondersteuning van collega's als belangrijkste hulpbronnen worden gezien voor het welzijn van de werknemers. De invloed van HNW op het welzijn van werknemers is daarmee afhankelijk van de afweging die wordt gemaakt tussen autonomie in het werk en het contact met collega's. De balans hiertussen is afhankelijk van de manier waarop flexwerken en resultaatgericht werken door de organisatie en de werknemers zelf wordt vormgegeven. Hierbij hebben flexwerken en resultaatgericht werken niet alleen invloed op de verschillende soorten welzijn, maar ook op elkaar.

Dit geeft onderbouwing voor de meerduideligheid van HNW: de verschillende aspecten kunnen elkaar ondersteunen maar ook conflicterend optreden, wat weer invloed heeft op het welzijn van de werknemers.

6.2 Reflectie op de theorie

De gevonden verklaringen voor de beïnvloeding van het (psychologisch, sociaal en fysiek) welzijn worden in de komende paragraaf vergeleken met de literatuur die de basis vormde voor de verwachtingen van het onderzoek. Hiermee wordt duidelijk welke verwachtingen van het onderzoek worden bevestigd en welke niet. Daarnaast zijn uit het onderzoek een aantal opvallende bevindingen naar voren gekomen waar van tevoren geen verwachtingen over waren opgesteld. Ook deze zullen daarom worden besproken.

6.2.1 Reflectie op HNW

Alvorens wordt gereflecteerd op de invloed van HNW op de drie soorten welzijn, wordt toegelicht wat HNW bij de Gemeente Utrecht in praktijk inhoudt en welke HR praktijken er aan gerelateerd worden. Zoals uit de inleiding en het theoretisch kader namelijk blijkt, kan HNW door middel van verschillende praktijken tot uiting komen.

HNW is bij de Gemeente Utrecht onderzocht aan de hand van flexwerken en resultaatgericht werken. Flexwerken bestaat bij de Gemeente Utrecht uit de mogelijkheid tot thuiswerken, flexibele werktijden en flexibele werkplekken op kantoor. Dit komt overeen met definitie van

flexwerken zoals in het theoretisch kader geformuleerd, en beschreven zoals in de beleidsdocumenten van de Gemeente Utrecht.

Resultaatgericht werken blijkt bij de onderzochte teams in praktijk echter niet volledig hetzelfde te zijn als in de beleidsdocumenten wordt aangegeven. Op papier wordt resultaatgericht werken bij de gemeente vormgegeven door autonomie in het werk, het vertrouwen van leidinggevenden en jaarlijkse RGW-gesprekken waarin ontwikkelingsmogelijkheden worden besproken en individuele resultaatafspraken worden gemaakt en beoordeeld.

In praktijk ervaren de respondenten wel autonomie, vertrouwen en ontwikkelingsmogelijkheden, maar er wordt volgens hen weinig met de gemaakte individuele resultaatafspraken gedaan. De werknemers in de drie onderzochte teams werken meer resultaatgericht op teamniveau dan individueel. Dit uit zich in twee teams door middel van scrums. Een scrum kan worden omschreven als een ontwikkelingsproces waarbij op een flexibele en snelle manier producten worden ontworpen door een team. Hierbij krijgt het scrumteam volledige verantwoordelijkheid voor verschillende aspecten van het werk, zoals planning, het verdelen van taken onder teamleden en het maken van beslissingen (Moe, Dingsøyr & Dybå, 2010). Bij scrums wordt vaak verondersteld dat het team zelfsturend is (Moe et al., 2010; Rising & Janoff, 2000). Ook de geïnterviewde werknemers die met scrums werken benadrukten de grote mate van eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van het team. Hierbij kan de vraag gesteld worden of de samenwerking door middel van scrums nog wel deel uitmaakt van resultaatgericht werken, of dat het eerder te maken heeft met zelfsturende teams. Omdat er in de literatuur weinig consensus bestaat over de definitie van resultaatgericht werken, zou het ook kunnen betekenen dat resultaatgericht werken op teamniveau in praktijk kan leiden tot zelfsturende teams of veel overlap ermee heeft. Hiermee wordt ondersteuning geboden voor het feit dat HNW uit uiteenlopende praktijken kan bestaan en gerelateerd kan zijn aan HR praktijken die in eerste instantie geen onderdeel lijken te zijn van HNW.

Daarnaast is gebleken dat (de verschillende praktijken van) flexwerken en resultaatgericht werken op elkaar inspelen. Dit betekent dat er een onvolledig beeld van de invloed van flexwerken en resultaatgericht werken wordt geschetst wanneer ze los van elkaar worden onderzocht terwijl ze samen zijn ingevoerd (Stavrou & Brewster, 2005).

Hiermee impliceert dit onderzoek dat HNW als een set van HR praktijken dient te worden gezien waarvan de invloed op het welzijn van werknemers afhankelijk is van de manier waarop de verschillende aspecten ervan elkaar inspelen. Omdat HNW bestaat uit verschillende activiteiten die een gezamenlijk doel hebben (namelijk autonomie en zelfstandigheid van

werknemers en kostenreductie voor de organisatie), kan het volgens Toh, Morgeson en Campion (2008) worden gezien als een HR bundel.

Volgens MacDuffie (1995) bestaan HR bundels uit gerelateerde en consistente HR praktijken die complementair aan elkaar zijn en dus gecombineerd meer invloed hebben dan apart.

Echter, uit dit onderzoek is gebleken dat flexwerken en resultaatgericht werken elkaar kunnen versterken, maar ook kunnen tegenwerken. HNW kan daarmee niet simpelweg worden gezien als één geheel. Het effect van de verschillende HR praktijken op elkaar en op de werknemers en de reactie van de werknemers hierop in de praktijk dienen daarom in acht te worden genomen wanneer HNW in praktijk wordt ingevoerd.

6.2.2 Invloed HNW op psychologisch welzijn

Uit de resultaten is gebleken dat het psychologisch welzijn van de werknemers positief wordt beïnvloed door de verkregen autonomie bij HNW en het ervaren vertrouwen van de leidinggevende. Deze bevinding komt overeen met de verwachtingen en ondersteunt eerdere onderzoeken over de positieve gevolgen van autonomie en van het krijgen van vertrouwen van leidinggevend (Brower et al., 2000; Kattenbach et al., 2010). Daarnaast vormt de bevinding over autonomie ondersteuning voor de theorie over het JDC(S) model van Johnson & Hall (1988) en Karasek (1979), waarin wordt gesteld dat werkcontrole het psychologisch welzijn van werknemer vergroot. Volgens het JD-R model van Demerouti et al. (2001), kunnen zowel autonomie als vertrouwen van de leidinggevende als hulpbronnen worden gezien, wat betekent dat dit onderzoek ook ondersteuning biedt voor het JD-R model.

Naast autonomie blijken ontwikkelingsmogelijkheden bij resultaatgericht werken, zoals verwacht, een positieve bijdrage te leveren aan het psychologisch welzijn van de werknemers. Ontwikkelingsmogelijkheden worden volgens het JD-R model gezien als hulpbronnen die persoonlijke groei stimuleren, wat de betrokkenheid en dus het psychologisch welzijn van werknemers bevordert. Hiermee ondersteunt deze bevinding het JD-R model. Omdat ontwikkelingsmogelijkheden de mogelijkheid vergroten om specifieke vaardigheden te gebruiken, biedt deze bevinding ook ondersteuning voor het JDC(S) model. Volgens dit model wordt het psychologisch welzijn namelijk bevordert door deze vorm van werkcontrole.

Ook in lijn met de verwachtingen is het feit dat flexwerken een negatieve invloed heeft op het psychologisch welzijn vanwege een afname aan sociale ondersteuning bij thuiswerken en flexibele werkplekken op kantoor. Volgens Sardeshmukh et al. (2012) kan verminderd fysiek contact tussen collega's bij thuiswerken ervoor zorgen dat werknemers zich minder betrokken

voelen bij de organisatie. Dit onderzoek voegt daaraan toe dat ook flexplekken op kantoor zorgen voor verminderde sociale ondersteuning van directe collega's.

Deze bevinding ondersteunt zowel het JD-R model als het JDC(S) model, maar biedt ook nieuwe inzichten. Volgens het JD-R model zou de afname aan sociale ondersteuning een vermindering aan hulpbronnen betekenen waardoor de betrokkenheid van werknemers bij de organisatie vermindert. Uit dit onderzoek is gebleken dat niet alleen de betrokkenheid door een afname aan sociale ondersteuning kan verminderen, maar ook andere vormen van psychologisch welzijn, zoals werktevredenheid.

Bij het JDC(S) model heeft sociale ondersteuning volgens de *strain hypothese* wel direct invloed op het psychologisch welzijn, maar volgens de *buffer hypothese* werkt sociale ondersteuning enkel versterkend voor de invloed van werkcontrole en taakeisen op het psychologisch welzijn. De uitkomsten van dit onderzoek tonen aan dat sociale ondersteuning een belangrijke hulpbron vormt, die direct invloed heeft op het psychologisch welzijn. Hiermee wordt de *strain hypothese* ondersteund.

6.2.3 Invloed HNW op sociaal welzijn

De verwachting dat ook het sociaal welzijn negatief wordt beïnvloed door een afname aan sociale ondersteuning bij flexwerken is eveneens bevestigd. Dit heeft bij de Gemeente Utrecht vooral te maken met een afname aan contact met directe collega's. Hierdoor voelen werknemers minder betrokkenheid bij hun collega's en vermindert ondersteuning zoals feedback. Dit komt overeen met het onderzoek van Sardesmuks et al. (2012). Het feit dat werknemers er voor kiezen om toch bij elkaar in de buurt te gaan zitten geeft aan dat ze behoefte hebben aan contact met hun directe collega's.

Wanneer deze bevindingen worden vergeleken met het onderzoek van Keyes (1998) over de vijf dimensies van sociaal welzijn, dan betekent dit dat flexwerken vooral een negatieve invloed heeft op de sociale integratie van werknemers, doordat de betrokkenheid met directe collega's vermindert. De keuze van de werknemers om bij directe collega's in de buurt te zitten zou volgens de theorie van Keyes (1998) te maken hebben met een hoge mate van sociale samenhang, waarbij werknemers veel waarde hechten aan contact met elkaar.

Deze bevindingen bieden nieuw inzicht in de toepassing van het JD-R model en het JDC(S) model op het sociaal welzijn van werknemers. Beide modellen kijken naar het psychologisch en fysiek welzijn van werknemers, met een impliciete verwijzing naar het sociaal welzijn door middel van sociale ondersteuning. In dit onderzoek is het sociaal welzijn expliciet gemaakt, waardoor er verklaringen konden worden gevonden voor de beïnvloeding van de verschillende dimensies van sociaal welzijn.

Resultaatgericht werken blijkt bij de Gemeente Utrecht een positieve invloed te hebben op het sociaal welzijn doordat werknemers er voor kiezen om samen te werken in teams. Het resultaatgericht werken in teams zorgt voor sociale ondersteuning door transparantie, bereidheid tot helpen, feedback en evaluaties. Dit komt overeen met de verwachting dat resultaatgericht werken het sociaal welzijn positief beïnvloedt wanneer samenwerking wordt bevorderd. Bovendien krijgen de werknemers hierin vertrouwen van hun leidinggevende, wat volgens Bradbury & Lichtenstein (2000) eveneens het sociaal welzijn bevordert.

Volgens de theorie van Keyes (1998) zou resultaatgericht werken op deze manier een positieve invloed hebben op de sociale contributie van werknemers doordat ze meer verantwoordelijkheid krijgen en meer gaan samenwerken. De mate van sociale acceptatie wordt bevordert doordat werknemers vertrouwen van de leidinggevende ervaren. Ook deze bevindingen dragen bij aan kennis over de toepassing van het JD-R model en het JDC(S) model op het sociaal welzijn van werknemers, doordat inzicht wordt geboden in de hulpbronnen en werkcondities die het sociaal welzijn bevorderen.

De bevindingen over het sociaal welzijn dragen bovendien bij aan inzicht in de toepassing van de theorie van Keyes (1998) over sociaal welzijn in de context van organisaties. Dit onderzoek impliceert dat, van de vijf dimensies van sociaal welzijn, vooral de dimensies sociale integratie, sociale acceptatie, sociale contributie en sociale samenhang worden beïnvloed in een werkomgeving waar HNW van toepassing is.

6.2.4 Invloed HNW op fysiek welzijn

De invloed van HNW op het fysiek welzijn van werknemers is minder groot dan verwacht. Een verschil in ervaren gezondheid was überhaupt niet aan de orde. Daarnaast gaven werknemers aan weinig stress te ervaren, zowel voor de invoering van HNW als erna. Zowel flexwerken als resultaatgericht werken blijkt dan ook weinig invloed te hebben op hun mate van ervaren stress. Een mogelijke verklaring hiervoor kan het feit zijn dat de werknemers er niet op worden afgerekend als ze een resultaat niet halen en dus weinig druk ervaren vanuit hun leidinggevende. Wanneer dit wordt vergeleken met het JDC(S) model en het JD-R model, zou dit betekenen dat de werknemers weinig taakeisen hebben waardoor ze weinig stress en uitputting ervaren.

Daarnaast kan sociale ondersteuning volgens deze twee modellen bijdragen aan een vermindering van werkstress. Doordat werknemers bij de Gemeente Utrecht resultaatgericht werken in teams wordt de verminderde sociale ondersteuning door flexwerken opgevangen,

wat kan betekenen dat de mate van sociale ondersteuning in zijn algemeenheid ongeveer gelijk blijft. Hierdoor heeft het dan ook weinig invloed op de ervaren stress van werknemers.

De invloed van druk en sociale ondersteuning op stress kan ook te maken hebben met de aard van de organisatie. Het onderzoek van Macklin, Smith en Dollard (2006) toont aan dat werknemers in publieke organisaties meer sociale ondersteuning krijgen dan werknemers in private organisaties, waardoor ze minder stress ervaren. Daarnaast gaven ook een aantal respondenten in dit onderzoek aan weinig druk te ervaren door de aard van de organisatie en de bijbehorende werkwijze (bijvoorbeeld niet snel ontslagen worden en geen druk hebben van externe klanten).

6.2.5 Invloed werk-privé balans

Wat daarnaast opvalt, is dat de invloed van HNW op de werk-privé balans van werknemers en daarmee de invloed van de werk-privé balans op het welzijn minder groot is dan verwacht. Dit heeft mogelijk te maken met contextuele factoren van de Gemeente Utrecht. Zo zou de geringe invloed op de werk-privé balans kunnen komen doordat werknemers HNW als minder 'nieuw' zien, omdat ze voor de verhuizing naar het stadskantoor ook al de mogelijkheid hadden om zelf hun werktijden in te delen, waardoor er voor hen niet heel veel is veranderd. Daarnaast werken veel van de werknemers 4 dagen per week en zijn dus 1 dag vrij. Ook hebben ouders gunstige regelingen zoals ouderschapsverlof. Hierdoor kan het zijn dat de werknemers sowieso al makkelijk hun werk en privé leven met elkaar kunnen combineren, waardoor HNW hier weinig invloed op heeft.

Zulke gunstige regelingen zijn typerend voor overheidsorganisaties, die ook wel bekend staan als 'voorbeeld werkgever' (Morgan & Allington, 2002). Dit impliceert dat HNW bij overheidsorganisaties minder invloed heeft op de werk-privé balans dan bij private organisaties. Echter, ondanks de gunstige arbeidsvoorwaarden, wordt de status van de overheid als voorbeeld werkgever wel steeds meer ter discussie gesteld vanwege bijvoorbeeld reorganisaties (Bach & Bordogna, 2013). Hierdoor kan dit verschil tussen publieke en private organisaties niet zomaar aangenomen worden.

6.2.6 Rol van de werknemers zelf

Een andere opvallende bevinding is het feit dat de werknemers zelf een grote rol spelen in de invloed van HNW op hun welzijn. Zo wordt hun sociaal welzijn positief beïnvloed doordat ze er voor kiezen om bij directe collega's in de buurt te zitten en resultaatgericht te werken in teams.

Hierin maken werknemers een afweging tussen de autonomie die ze hebben en het contact met collega's. Dat heeft weer invloed op de mate waarin het flexwerken wordt doorgevoerd en de manier waarop het resultaatgericht werken wordt vormgegeven.

Doordat de werknemers op vaste 'vlekken' op kantoor zitten, vaak een vaste thuiswerkdag hebben en vaste overlegmomenten hebben met hun team, zijn ze minder flexibel en komt een gematigde vorm van flexwerken tot stand.

Het resultaatgericht werken in teams wordt door de werknemers als relevanter ervaren dan de jaarlijkse individuele resultaatafspraken. Hierdoor wordt het resultaatgericht werken bij dit team van de Gemeente Utrecht in praktijk vormgegeven door het maken van teamafspraken en het evalueren op teamniveau.

Deze bevindingen tonen aan dat werknemers niet enkel passieve ontvangers zijn van het HR beleid, maar dat zij door middel van hun percepties en reacties op het beleid op een actieve manier invloed kunnen uitoefenen op de inrichting van hun werk en op de implementatie van het HR beleid van de Gemeente Utrecht. Dit ondersteunt de theorie van Wrzesniewski en Dutton (2001) over *job crafting*. Zij stellen dat werknemers zelf invloed kunnen uitoefenen in de manier waarop zij hun werk ervaren. *Job crafting* wordt door hen omschreven als de fysieke en cognitieve veranderingen die individuen maken in hun taak of in relationele verhoudingen op hun werk. Dit betekent dat werknemers de vorm van hun werk of het aantal werkzaamheden kunnen veranderen, dat zij kunnen veranderen hoe ze het werk zien en dat ze kunnen veranderen met wie en hoe ze samenwerken. Door deze elementen te veranderen heeft de werknemer invloed op het design van het werk en op de sociale omgeving waarin hij of zij werkt.

Dit impliceert dat het niet volstaat om enkel naar de implementatie van HNW door het management en leidinggevenden te kijken om de invloed ervan op het welzijn te verklaren, maar dat ook moet worden gekeken naar de fysieke en cognitieve reacties van werknemers zelf. Immers, in praktijk blijkt flexwerken en resultaatgericht werken er anders aan toe te gaan dan in eerste instantie beoogd was.

6.2.7 Invloed van contextfactoren

Tot slot blijkt de context van de Gemeente Utrecht een rol te spelen bij de invloed van HNW op het welzijn. Doordat het beleid omtrent de individuele resultaatafspraken in praktijk niet volledig is geïmplementeerd, zorgt het voor ontevredenheid bij de geïnterviewde werknemers. Daarnaast is het gebouw van invloed. Er zijn vaak te weinig werkplekken voor de werknemers, wat frustraties oplevert. Ook speelt de cultuur van de organisatie een rol, doordat nog niet alle

werknemers gewend zijn aan HNW en er dus bijvoorbeeld nog een gedachte heerst dat thuiswerken niet de bedoeling is.

Deze bevindingen benadrukken de invloed van context in HRM onderzoek. Het belang van context werd eerder door Boselie en Thunnissen (2013) onderstreept. Zij stellen in hun onderzoek dat HR praktijken anders tot uiting kunnen komen in verschillende contexten van organisaties, waardoor verschillende perspectieven vereist zijn om succesfactoren en processen van HR praktijken te kunnen begrijpen.

6.3 Kritische reflectie en kanttekeningen

Tijdens het onderzoeksproces zijn verschillende keuzes gemaakt die positieve gevolgen hebben gehad voor het onderzoek maar ook tekortkomingen aan het licht brachten. De belangrijkste sterke en zwakke aspecten van het onderzoek zullen daarom kort worden besproken.

Om verklaringen te vinden voor de invloed van HNW op het welzijn van werknemers is gekozen voor kwalitatief onderzoek door middel van interviews. Hierdoor kon dieper in worden gegaan op zowel de positieve als negatieve gevolgen van HNW op het welzijn van de werknemers en werd er ruimte geboden voor aanvullende bevindingen. Als gevolg hiervan werd bijvoorbeeld duidelijk dat de context een grote rol speelt en dat werknemers zelf ook invloed kunnen uitoefenen op het beleid. Hiermee biedt dit onderzoek verdiepend inzicht in de invloed van de implementatie van HNW op het welzijn van de werknemers, waarmee het zowel praktische als theoretische meerwaarde heeft.

Een kanttekening hierbij is dat er slechts één cluster met één leidinggevende is geïnterviewd binnen de organisatie. Dit cluster verschilt van andere clusters doordat werknemers bijvoorbeeld op een andere verdieping in het gebouw zitten en een andere baan hebben.

Zo gaven veel van de geïnterviewde werknemers bijvoorbeeld aan dat 'hun' verdieping een relatief rustige verdieping is vergeleken met andere, wat kan betekenen dat werknemers op andere verdiepingen meer moeite moeten doen voor een werkplek of eerder thuis gaan werken. Dit toont aan dat de context de bevindingen van het onderzoek kleurt.

Omdat dit onderzoek een *casestudy* betreft, waarbij gegeneraliseerd wordt op basis van de theoretische bevindingen en niet op de representativiteit van de steekproef (Yin, 1994), wordt dit echter niet als een probleem ervaren.

Een andere kanttekening is het feit dat de interviews kort (6 maanden) na de invoering van HNW zijn gehouden. Hierdoor is het nieuwe beleid nog niet volledig geland bij alle werknemers.

Dit kan betekenen dat HNW over een aantal maanden anders wordt ervaren door de werknemers dan nu. Bovendien viel de invoering van HNW tegelijk met de verhuizing naar het nieuwe stadskantoor, waarmee verschillende locaties werden samengevoegd in één gebouw. Hierdoor was de scheiding tussen de invloed van HNW en de verhuizing naar het stadskantoor niet altijd even helder voor de respondenten. Omdat dit tijdens de eerste interviews al snel duidelijk werd, kon bij de volgende interviews het verschil worden benadrukt, zodat de verwarring werd weggenomen. Ook is vanaf de eerste interviews uitgelegd wat er precies met flexwerken en resultaatgericht werken werd bedoeld.

Tot slot is in dit onderzoek enkel gekeken naar twee aspecten van HNW, namelijk flexwerken en resultaatgericht werken. Factoren als de inrichting van het gebouw en de digitalisering van het werk zijn daarom minder naar voren gekomen. Zoals is aangegeven, spelen flexwerken en resultaatgericht werken op elkaar in, wat invloed heeft op het welzijn van de werknemers. Doordat de andere aspecten van HNW bij de Gemeente Utrecht niet zijn meegenomen kan het zijn dat ook deze een rol spelen in de beïnvloeding van het welzijn van de werknemers, waardoor er een onvolledig beeld is geschetst.

Om dit zoveel mogelijk te voorkomen is tijdens de interviews ruimte geboden aan de respondenten om overige aspecten van HNW te bespreken. Bovendien is digitalisering opgenomen als onderdeel van flexwerken.

Ondanks bovengenoemde tekortkomingen geeft dit onderzoek een duidelijk beeld van de invloed van HNW op het welzijn van de werknemers van de Gemeente Utrecht. Door de interviews met zowel medewerkers als hun leidinggevende kon worden gekeken naar verschillende percepties over het beleid omtrent HNW. Hierbij zijn niet alleen verklaringen voor de positieve en negatieve invloed van flexwerken en resultaatgericht werken op het welzijn gevonden, maar is ook inzicht geboden in het samenspel van het beleid van de Gemeente Utrecht, de behoeften en reacties van de werknemers en de verschillende contextfactoren. Hiermee biedt het onderzoek zowel een bijdrage aan de theorie, als aan de praktijk voor de Gemeente Utrecht.

6.4 Implicaties voor vervolgonderzoek

Voorgaande bevindingen en kanttekeningen bieden een aantal implicaties voor vervolgonderzoek, die in de komende paragraaf worden besproken.

Omdat huidig onderzoek een half jaar na de invoering van HNW is uitgevoerd, kan niet worden vastgesteld wat de invloed van HNW op het welzijn op lange termijn is. Om dit te onderzoeken zou daarom over een jaar een *follow-up* studie bij de Gemeente Utrecht kunnen worden gedaan. Hierdoor wordt duidelijk of er verschillen bestaan in de mate van gewenning en kan worden gekeken wat de rol is van veranderingen binnen de organisatie.

Omdat daarnaast de context van belang blijkt te zijn bij de invloed van HNW op het welzijn, is aan te raden verschillende soorten organisaties te onderzoeken met verschillende soorten context. Hiermee wordt een breed beeld geschept over de invloed van HNW op het welzijn van werknemers in verschillende situaties, waardoor succesfactoren van HNW context specifiek kunnen worden gemaakt en HNW kan worden geoptimaliseerd.

Eén van de specifieke contextfactoren van dit onderzoek is de aard van de organisatie. Het feit dat de Gemeente Utrecht een overheidsorganisatie is, kan invloed hebben gehad op de mate van ervaren stress en de invloed van HNW op de werk-privé balans. Omdat in dit onderzoek enkel is gekeken naar een publieke organisatie, zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op zowel publieke als private organisaties die HNW hebben ingevoerd, om zo te kunnen onderzoeken of de invloed van HNW op stress en op de werk-privé balans bij private organisaties verschilt van publieke organisaties.

Tot slot zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op andere aspecten van HNW dan flexwerken en resultaatgericht werken. Zo kan bijvoorbeeld worden gekeken naar de invloed van flexibele arbeidsrelaties en een open inrichting van het kantoor op het welzijn van werknemers. Wanneer deze aspecten samen met flexwerken en resultaatgericht werken worden onderzocht, kan een algeheel beeld van HNW worden gecreëerd. Bovendien kan dan worden gekeken of het beeld dat dan wordt geschetst van de invloed van HNW op het welzijn van werknemers anders is dan huidig beeld.

6.5 Aanbevelingen voor de Gemeente Utrecht

De geïnterviewde werknemers zijn niet alleen gevraagd naar hun ervaringen met HNW, maar ook naar wat ze zouden willen veranderen aan het flexwerken en resultaatgericht werken bij de Gemeente Utrecht. Ook is hen gevraagd of ze ideeën hebben ter verbetering van het beleid. De antwoorden op deze vragen vormen samen met de andere resultaten van dit onderzoek de basis voor aanbevelingen voor de organisatie, die in deze paragraaf worden besproken.

6.5.1 Balans vinden in HNW

Uit de resultaten is gebleken dat werknemers behoefte hebben aan autonomie en sociale ondersteuning. Hierin maken zij een afweging in de mate van autonomie die ze hebben en het contact dat ze hebben met collega's. Een absolute vorm van flexwerken lijkt daarom niet gewenst en dus niet nodig bij de Gemeente Utrecht. Omdat veel werknemers aangeven behoefte te hebben aan fysiek contact met hun collega's, is het aan te raden om voor ieder team een vast contact moment in te stellen per week. Hierdoor zijn collega's van elkaars werkzaamheden op de hoogte, kan feedback worden gevraagd en gegeven en kunnen collega's elkaar helpen. Een optie is bijvoorbeeld een weekstart waarbij alle teamleden aanwezig dienen te zijn en waarin de afgelopen week wordt geëvalueerd en de plannen voor de komende week worden besproken.

Daarnaast is uit de resultaten gebleken dat werknemers behoefte hebben aan meer mogelijkheden om samen te werken als team. Dit is lastig omdat er te weinig overlegruimtes zijn en het reserveren van werkruimtes en plekken verboden is. Hierdoor kunnen teams bijvoorbeeld niet (met het gebruik van beamers, computers etcetera) gezamenlijk aan projecten werken. Daarom wordt aanbevolen om het reserveren van plekken en overlegruimtes toch mogelijk te maken en een aantal vaste ruimtes in te richten als projectruimtes. Een voorbeeld voor het reserveren van (computer)werkplekken kan zijn door vaste hoeken in het gebouw op bepaalde dagen van de week in te stellen als samenwerkhoek welke teams op de interne website voor maximaal een dagdeel kunnen reserveren. In praktijk reserveren al 2 van de 3 onderzochte teams af en toe plekken om samen te werken. Zij geven aan dat dit goed werkt, maar dat ze het vervelend vinden om te doen omdat het officieel niet is toegestaan.

6.5.2 Flexwerken

Door de wisselende werkplekken op kantoor vermindert niet alleen de sociale ondersteuning van directe collega's, maar zijn werknemers ook vaak op zoek naar directe en indirecte collega's. Veel werknemers gaan daarom vaak op dezelfde plek zitten in de buurt van collega's, waardoor er 'vlekken' ontstaan in het gebouw voor verschillende teams. Omdat deze vlekken het contact met directe collega's én het vinden van indirecte collega's makkelijker maakt, wordt aangeraden om het ontstaan van vlekken toe te staan, of zelfs te stimuleren. Dit zou betekenen dat teams naast een toegewezen verdieping, zoals nu het geval is, ook een toegewezen hoek krijgen. Daarnaast kan sociale ondersteuning door directe collega's bijvoorbeeld bevorderd worden door teamuitjes.

Om te voorkomen dat werknemers weer volledig op vaste plekken gaan zitten is het van belang om het contact met indirecte collega's te blijven stimuleren. Contact met indirecte collega's blijkt namelijk het begrip voor andere teams en bereidheid tot helpen te vergroten. Om dit contact te stimuleren kunnen bijvoorbeeld maandelijkse of tweewekelijkse borrels of lunchbijeenkomsten worden gehouden per verdieping met activiteiten om indirecte collega's beter te leren kennen.

Bovendien wordt aangeraden om thuiswerken te promoten zodat het meer wordt geaccepteerd en werknemers zich minder bezwaard voelen wanneer ze dit doen. Thuiswerken blijkt nog niet volledig te zijn geaccepteerd als manier van werken doordat sommige werknemers het idee hebben dat collega's thuis minder werk verrichten dan op kantoor. Om dit te doorbreken dient de *mindset* van werknemers te veranderen. Dit kan gedaan worden door mondelinge voorlichtingen, maar ook door het benadrukken van de voordelen van thuiswerken op bijvoorbeeld de interne website.

Wanneer meer werknemers bovendien gaan thuiswerken, zal het tekort aan werkplekken op kantoor minder groot worden. Wanneer dit in combinatie met vaste overlegmomenten met collega's wordt ingevoerd, zullen werknemers geen mindering in sociale ondersteuning ervaren.

6.5.3 Resultaatgericht werken

Vanwege de behoefte aan resultaatgericht werken op teamniveau, zijn de geïnterviewde werknemers op wekelijkse basis gaan samenwerken waarbij resultaten op zowel individueel als op teamniveau worden gemaakt door gezamenlijke doelen te stellen en taken te verdelen. Bij twee teams is deze samenwerking tot uiting gekomen door middel van scrums.

Vanwege de hoge mate van tevredenheid hierover binnen de teams, wordt aangeraden om resultaatgericht werken op teamniveau in de gehele organisatie te stimuleren of officieel in te voeren. Daarbij kan op scrum-achtige manier worden gewerkt met vaste taken voor teamleden, maar de invulling van het resultaatgericht werken op teamniveau kan ook vrij worden gelaten. Om dit mogelijk te maken kunnen cursussen worden aangeboden voor het implementeren van scrums binnen teams, of richtlijnen worden gegeven voor de juiste manier van resultaatgericht werken op teambasis.

Concreet betekent deze samenwerking dat er resultaatafspraken worden gemaakt op teamniveau en dat er binnen de teams individuele resultaten worden besproken, feedback wordt gegeven op de voortgang en evaluaties worden gehouden na afloop.

De jaarlijkse individuele resultaatafspraken blijken achteraf vaak achterhaald en niet meer relevant te zijn vanwege de vele veranderingen gedurende een jaar. Hierdoor zijn ze moeilijk te koppelen aan het dagelijkse werk van medewerkers en is het lastig om op basis van de resultaatafspraken een beoordeling te geven. Veel respondenten gaven aan dat het meer nut heeft om beoordelingen in het dagelijks werk te integreren. Daarom wordt aangeraden om de resultaten die worden behaald te laten beoordelen door collega's of interne opdrachtgevers. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden na iedere opdracht of op maandelijkse basis. Wanneer dit wordt gerapporteerd aan de leidinggevende heeft die inzicht in het functioneren van de medewerkers. Bovendien wordt beoordeling op teamniveau belangrijker wanneer er resultaatgericht wordt gewerkt op teamniveau, waardoor de jaarlijkse beoordeling van de teamafspraken belangrijker wordt dan de jaarlijkse individuele afspraken.

Het jaarlijkse individuele RGW-gesprek kan daarom meer in het teken te staan van persoonlijke ontwikkeling dan van de beoordeling van de individuele resultaatafspraken. Hiermee wordt het RGW-gesprek meer een voortgangsgesprek dan een beoordelingsgesprek. De nadruk op de persoonlijke ontwikkeling sluit aan bij de visie van de Gemeente Utrecht, waarin veel waarde wordt gehecht aan ontwikkelingsmogelijkheden voor het personeel.

Daarnaast dient het team dan jaarlijks als geheel te worden beoordeeld op de gestelde resultaatafspraken. Hierbij wordt geadviseerd om jaarlijkse teamdoelen te stellen die halfjaarlijks worden geëvalueerd en eens per jaar worden beoordeeld door de manager.

6.6 Conclusie

Dit onderzoek had als doel inzicht te verschaffen in de manier waarop HNW het welzijn van werknemers beïnvloedt. Hierbij is specifiek gekeken naar de invloed van flexwerken en resultaatgericht werken op het psychologisch, fysiek en sociaal welzijn van werknemers bij de Gemeente Utrecht. Door zowel HNW als het welzijn te splitsen in deze verschillende aspecten is met een kwalitatieve onderzoeksmethode gezocht naar verklaringen voor zowel positieve als negatieve gevolgen van HNW voor het welzijn van werknemers. Met deze gebalanceerde aanpak biedt dit onderzoek nieuwe inzichten en draagt het bij aan de bestaande kennis over de invloed van HNW op het welzijn. Daarnaast biedt het implicaties voor vervolgonderzoek, voor de Gemeente Utrecht en voor publieke organisaties in het algemeen.

Uit het onderzoek is gebleken dat HNW door autonomie in tijd, plaats en manier van werken een positieve invloed heeft op het psychologisch welzijn van werknemers. Flexwerken heeft

door verminderde sociale ondersteuning van directe collega's een negatieve invloed op het sociaal welzijn. Deze verminderde sociale ondersteuning wordt opgevangen door resultaatgericht werken op teamniveau, waarbij werknemers meer gaan samenwerken. Op deze manier spelen de verschillende aspecten van HNW op elkaar in, maar hebben ook de werknemers zelf een rol. Hiermee biedt het onderzoek een ondersteuning voor de theorie over *job crafting* en draagt het bij aan de discussie over HR bundels en HR praktijken. Daarnaast benadrukt het onderzoek het belang van de rol van context in HRM onderzoek, doordat deze invloed heeft op bijvoorbeeld de geringe impact van HNW op het fysiek welzijn van werknemers en hun werk-privé balans. Tot slot draagt het onderzoek bij aan inzicht over de toepassing van het JDC(S) en het JD-R model op de specifieke HR praktijken van HNW en op het sociaal welzijn van werknemers.

Concluderend is de invloed van HNW op het welzijn van werknemers afhankelijk van de manier waarop de verschillende aspecten van HNW worden vormgegeven bij de organisatie. Hierbij is het, zoals de titel van dit onderzoek aanduidt, van belang een balans te vinden tussen autonomie en sociale ondersteuning.

Literatuurlijst

- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2011). *Het nieuwe werken ontrafeld*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Bach, S., & Bordogna, L. (2013). Reframing public service employment relations: The impact of economic crisis and the new EU economic governance. *European Journal of Industrial Relations*, 19(4), 279-294.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113-129.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: PAR CC.
- Boeije, H. (2008). *Analysen in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Boyd, A. 1997. Employee traps—corruption in the workplace. *Management Review*, 86(9).
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. (3^e ed.). Londen: Palgrave Macmillan.
- Bradbury, H., & Lichtenstein, B. M. B. (2000). Relationality in organizational research: Exploring the space between. *Organization Science*, 11(5), 551-564.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Burg, G. van der. (2014, 19 april). *Het Nieuwe Werken is meer dan een smartphone geven en werkplek afpakken*. Volkskrant. Geraadpleegd via: <http://www.volkskrant.nl/dossier-werk/het-nieuwe-werken-is-meer-dan-smartphone-geven-en-werkplek-afpakken~a3428552/> (30-03-2015).
- Chiang, F. F., Birtch, T. A., & Kwan, H. K. (2010). The moderating roles of job control and work life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 25-32.
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 348-365.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53, 747-770.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.

- Deci, W. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied psychology, 86*(3), 499.
- Doef, M. van der, & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & stress, 13*(2), 87-114.
- Egmond, H. Van (2010). *Het Nieuwe Werken. Van visie naar praktijk*. Alphen aan de Rijn, The Netherlands: Kluwer.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and environmental medicine, 62*(2), 105-112.
- Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of vocational behavior, 50*(2), 145-167.
- 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.
- Gemeente Utrecht (2015). *Bedrijfsvoering*. Geraadpleegd via: interne website van de Gemeente Utrecht (9-4-2015).
- Gemeente Utrecht (2015). *Invoering wijziging RGW*. Geraadpleegd via: interne website van de Gemeente Utrecht (18-03-2015).
- Gemeente Utrecht (2015). *HR strategie 2014-2019*. Geraadpleegd via: interne website van de Gemeente Utrecht (9-4-2014).
- Gemeente Utrecht (2015). *Projectplan gemeente Utrecht*. Geraadpleegd via: interne website van de Gemeente Utrecht (10-04-2015).
- Gemeente Utrecht (2015). *Organisatievernieuwing*. Geraadpleegd via: interne website van de Gemeente Utrecht (4-3-2015).
- Golden, T.D., Veiga, J.F., & Dino, R. (2008), "The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-To-Face, or Having Access to Communication Enhancing Technology Matter?". *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1412-1421.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *The Academy of Management Perspectives, 21*(3), 51-63.
- Haddon, L., & Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology, Work and Employment, 20*(1), 34-46.
- Harnois, G., & Gabriel, P. (2000). Mental health and work: Impact, issues and good practices.

Geneva: *World Health Organisation/International Labour Organisation*.

- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, *24*(1), 1-35.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family relations*, *50*(1), 49-58.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, *78*(10), 1336–1342.
- Johnson, J.V., Hall, E.M., & Theorell, T. (1989). Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of the Swedish male working population. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 271-279.
- Jonge, J. de, Bosma, H., Peter, R., & Siegrist, J. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study. *Social science & medicine*, *50*(9), 1317-1327.
- Jonge, J. de, & Kompier, M. A. (1997). A critical examination of the demand-control-support model from a work psychological perspective. *International Journal of Stress Management*, *4*(4), 235-258.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 285-308.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work . Stress , Productivity , and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International*, *15*(3), 279-295.
- Kelloway, E. K., & Day, A. L. (2005). Building Healthy Workplaces: What We Know So Far. *Canadian Journal of Behavioural Science Revue canadienne des sciences du comportement*, *37*(4), 223-235.
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, *61*(2), 121–140.
- La Rocco, J. M., & Jones, A. P. (1978). Co-worker and leader support as moderators of stress-strain relationships in work situations. *Journal of Applied Psychology*, *63*(5), 629.
- Lange, A. H. de, Taris, T. W., Kompier, M. A., Houtman, I. L., & Bongers, P. M. (2003). "The very best of the millennium": longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of occupational health psychology*, *8*(4), 282.

- MacDuffie, J. P. (1995). 'Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry'. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Macklin, D. S., Smith, L. A., & Dollard, M. F. (2006). Public and private sector work stress: Workers compensation, levels of distress and job satisfaction, and the demand-control-support model. *Australian Journal of Psychology*, 58(3), 130-143.
- Maruyama, T., Hopkinson, P. G., & James, P. (2009). A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology Work and Employment*, 24(1), 76-88.
- Maslach, C., W.B. Schaufeli & M.P. Leiter (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1) 397-422.
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well being during unemployment: a meta-analytic study. *Journal of applied psychology*, 90(1), 53.
- Moe, N. B., Dingsøyr, T., & Dybå, T. (2010). A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project. *Information and Software Technology*, 52(5), 480-491.
- Moorehead, A., Steele, M., Alexander, M., Stephen, K., & Duffin, L. (1997). Changes at work: The 1995 Australian Workplace Industrial Relations Survey. Melbourne: Longman.
- Morgan, P., & Allington, N. (2002). Has the public sector retained its 'model employer' status? *Public Money and Management*, 22(1), 35-42.
- Neuman, W. L. (2004). *Basics of social research*. Pearson.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
- Parasuraman, S., & Simmers, C. A. (2001). Type of employment, work-family conflict and well being: a comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 551-568.
- Peters, P., Bruijn, de T., Bakker, A., & Heijden, B. van der (2011). Plezier in Het Nieuwe Werken? Randvoorwaarden voor 'Werkgerelateerde Flow' onder Nieuwe Arbeidscondities. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 32-47.
- Peters, P., Dulk, L. D., & Lippe, T. van der (2008). Effecten van tijd-ruimtelijke flexibiliteit op de balans tussen werk en privé. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 24(4), 341-362.
- Peters, P. & Lippe, T. van der (2007). The time-pressure reducing potential of telehomeworking: the Dutch case. *Internal Journal of Human Resource Management*, 18(3), 430-447.
- Rijksoverheid (2013). Het nieuwe werken bij het Rijk. Geraadpleegd via: <http://www.hnwbijhetrijk.nl/home> (3-3-2015).
- Rising, L., & Janoff, N.S. (2000). The Scrum software development process for small teams. *IEEE*

- Software*, 17(4) (2000) 26–32.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166.
- Saltzstein, A. L., Ting, Y., & Saltzstein, G. H. (2001). Work-family balance and job satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees. *Public administration review*, 61(4), 452-467.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schuling, G. & Wieringen, B. van (2011). Het nieuwe werken komt uit de industrie. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 73-82.
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 489-509.
- Stavrou, E. T., & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: myth or reality? *Management Revue*, 186-201.
- Simpson, L., Daws, L., Pini, B., & Wood, L. (2003), 'Rural Telework: Case Studies from the Australian Outback', *New Technology, Work and Employment*, 18, 115–126.
- Tadić, I., & Pivac, S. (2014). Defining Human Resources “Bundles” and Its’ Correlation with Companies’ Financial Performances. *electronic form only: NE*.
- Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement?. *Psicothema*, 24(1), 113-120.
- Testa, M. A., & Simonson, D. C. (1996). Assessment of quality-of-life outcomes. *New England Journal of Medicine*, 334(13), 835– 840.
- Thompson, P. (2011) The trouble with HRM. *Human Resource Management Journal*. 21(4): 355-367.
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job

- autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of occupational health psychology*, 11(1), 100.
- Thiel, S. van (2007). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.
- Toh, S. M., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2008). 'Human resource configurations: investigating fit with the organizational context'. *Journal of Applied Psychology*, 93(9), 864-882.
- Velde, M. van der, Dikkers, J., Jansen, P. (2013). *Toegepast onderzoek: Opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- Veldhuis, P. (2010, 28 december). Het Nieuwe Werken: Hip maar gevaarlijk. *NRC*. Geraadpleegd via: <http://www.nrc.nl/nieuws/2010/12/28/het-nieuwe-werken-hip-maar-gevaarlijk/> (9-4-2015).
- Voorde, K. van der, Veldhoven, M. van, & Paauwe, J. (2012). Employee well-being and the HRM organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Warr, P. 1987. *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Clarendon Press.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1998). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4).
- Williams, P., Barclay, L., & Schmied, V. (2004). Defining social support in context: a necessary step in improving research, intervention, and practice. *Qualitative health research*, 14(7), 942-960.
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(4), 565-588.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 84.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Yerkes, M., & Tijdens, K. (2010). Social risk protection in collective agreements: evidence from the Netherlands. *European journal of industrial relations*, 16(4), 369-83.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (5^e dr.). Thousand Oaks: Sage.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. [Applied social research methods series]. Thousand Oaks: Sage.

Bijlagen

Bijlage 1: Topiclijst medewerkers

Introductie

- Voorstellen: afstudeeronderzoek SHRM
- Uitleg onderzoek (2 aparte onderdelen: flexwerken en RGW, invloed drie soorten welzijn)
- Anonimiteit/vertrouwelijkheid
- Voicerecorder

Persoonsgegevens

- Voorstellen
Denk aan: Functie, hoe lang werkzaam bij de Gemeente, grootte team, duur werkweek (fulltime of parttime), leeftijd, thuiswonende kinderen

Toepassing flexwerken: (uitleg)

- Hoe ziet flexwerken er bij jou uit?
 - Krijg je veel vrijheid in plaats en tijd? Hoeveel gebruik maak je daarvan?
 - Flextijden (wisselende tijden, langer doorwerken?)
 - Flexplekken (vaste verdieping?)
 - Ook nog zonder flexwerken gewerkt bij gemeente? Verschil?
 - Hoe ervaar je het flexwerken? Tevreden?
 - Wat zou er beter kunnen? Hoe?
- Wat is de rol van jouw leidinggevende bij flexwerken?
- Hoe is je relatie met je leidinggevende? Heeft flexwerken hier invloed op?
 - Krijg je voldoende ondersteuning door je leidinggevende?
 - Behoeft extra feedback/coaching? Zo ja, op welk vlak?

(psy)

- Heeft flexwerken invloed op de voldoening die je uit je werk haalt?/hoe leuk je je werk vindt?
 - Hoe ervaar je de werkomgeving op kantoor? Wat zou je willen veranderen?
 - Liever thuis of op kantoor? Waarom?
 - Kan je je werk beter uitvoeren dankzij het flexwerken of juist niet
 - Wat vind je van Digiplaza?
- Wat doet flexwerken met je betrokkenheid bij de organisatie?
 - Voorbeeld?

(soc)

- Hoe is je relatie met je collega's? Wat voor invloed heeft flexwerken hier op?
 - Heb je vaak fysiek contact met collega's? Genoeg/ te weinig?
 - Krijg je voldoende feedback en ondersteuning van je collega's?
 - Collega's makkelijk te bereiken?
 - Verschil voor/na invoering flexwerken/verhuizing

(fys)

- Heeft flexwerken invloed op de mate van stress die je ervaart?
 - (irritaties werkplekken, indeling tijd, werkdruk door eigen verantwoordelijkheid in werktijden en werkplekken)

- Invloed op lichamelijke gezondheid? (Lichamelijke klachten?)

Wat zou je graag anders zien aan het flexwerken? Hoe dan?

Toepassing RGW:

- Hoe wordt RGW vormgegeven?
 - Wat vind je van RGW? Tevreden? Waarom wel/niet?

Wat is de rol van je leidinggevende?

- Krijg je veel autonomie? Wat voor invloed heeft dat op jou en je werk?
- (soc) Merk je hierbij vertrouwen van leidinggevende? Waaraan merk je dat?
- Krijg je voldoende ontwikkelingsmogelijkheden? Hoe gestimuleerd?
- Voldoende ondersteuning leidinggevende? (psy, soc, fys)
- wat kan beter?

(psy)

- Wat doet RGW met je betrokkenheid bij de organisatie?
 - Hoe verhouden jouw afspraken zich tot die van je team? Betrokken met team?
- Heeft RGW invloed op de voldoening die je uit je werk haalt?/hoe leuk je je werk vindt?

(soc)

- Wat voor invloed heeft RGW op de relatie met je collega's en leidinggevende?
 - Wat voor invloed heeft RGW op je samenwerking met collega's? Overleg je veel?
 - Krijg je veel feedback van collega's?

(fys)

- Heeft RGW invloed op de mate van stress die je ervaart? Hoe komt dat?
- Invloed op lichamelijke gezondheid?

Doorvragen

- Kan je een voorbeeld geven?
- Hoe komt dat denk je? / Waarom?
- Hoe zou je het graag anders zien?
- *Samenvatten:* Klopt dit?

Wat zou je graag anders zien aan RGW? Hoe dan?

Heb je nog tips op RGW en flexwerken beter te laten verlopen?

Heb je nog andere ideeën om HNW te verbeteren?

Afsluiting gesprek

- Bedanken
- Anoniem
- Resultaten ontvangen?

Bijlage 2: Topiclijst leidinggevende

Introductie

- Voorstellen: afstudeeronderzoek SHRM
- Uitleg onderzoek (2 aparte onderdelen: flexwerken en RGW, invloed drie soorten welzijn)
- Anonimiteit/vertrouwelijkheid
- Voicerecorder

Persoonsgegevens

- Voorstellen
Denk aan: Functie, hoe lang werkzaam bij de Gemeente, grootte team, duur werkweek (fulltime of parttime), leeftijd, thuiswonende kinderen

Flexwerken:

- Hoe heb jij flexwerken ingevoerd?
 - Bijv. hoe vaak vergaderingen
 - Hoe vaak zelf aanwezig op kantoor?
 - Bepaalde afspraken met werknemers?
- Wat is voor jou het doel van de invoering van het flexwerken?
- Wat is precies jouw rol binnen het flexwerken?
 - Voorbeeld?
 - Hoe vaak zie je medewerkers per week?
 - Hoe zou je je relatie met je medewerkers omschrijven?
- Hoe denk je dat de mogelijkheid tot flexwerken invloed heeft op het welzijn van de medewerkers?
 - Merk je verschillen tussen medewerkers? Bijvoorbeeld in behoeften

RGW:

- Hoe heb je RGW ingevoerd?
 - In hoeverre krijg je vrijheid in beslissingen over RGW van bovenaf?
 - Hoe uit je vertrouwen in je medewerkers?
 - Kan je wat vertellen over de ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerkers?
- Wat is voor jou het doel van de invoering hiervan?
- Wat is precies jouw rol binnen RGW?
 - Verschilt die per medewerker?
 - Voorbeeld?
- Hoe denk je dat RGW het welzijn van de medewerkers beïnvloedt?
 - Merk je hierin verschillen?

Doorvragen

- Kan je een voorbeeld geven?
- Hoe komt dat denk je? / Waarom?
- *Samenvatten:* Klopt dit?

Afsluiting gesprek

- Bedanken
- Anoniem team
- Resultaten ontvangen?

Bijlage 3: Codeboom

Naam	Bronnen	Citaten
Flexwerken	2	6
➤ ervaring flexwerken	11	18
○ nadelen flexwerken	12	32
- samenwerken	6	11
○ thuiswerken	16	37
○ veranderingen	10	17
○ voordelen flexwerken	9	14
○ werkomgeving kantoor	8	13
○ cultuur	6	14
➤ invloed op fysiek welzijn	12	16
➤ invloed op psychologisch welzijn	7	10
○ betrokkenheid bij organisatie	9	10
○ plezier in werk	8	11
➤ invloed op sociaal welzijn	10	15
○ contact met collega's	13	40
○ relatie collega's	6	13
○ samenwerken	12	20
➤ invulling flexwerken	13	34
○ door leidinggevende	1	4
○ vaste plekken	13	23
➤ rol leidinggevende	9	18
Opvallend aan HNW	11	20
➤ gewenste verandering	10	18
Relatie flexwerken en resultaatgericht werken	9	19
Resultaatgericht werken	10	10
➤ autonomie	12	18
○ invloed op fysiek welzijn	6	8
○ invloed op psychologisch welzijn	8	15
○ invloed op sociaal welzijn	7	16
➤ doel	2	2
➤ employability gesprekken	1	2
➤ gewenste veranderingen	5	11
➤ invloed fysiek welzijn	9	10
➤ Invloed psychologisch welzijn	7	14
➤ Invloed sociaal welzijn	8	8
➤ jaarlijkse rgw afspraken	12	35
○ beoordeling en beloning	8	18
○ feedback	9	17
○ koppeling dagelijks werk en rgw afspraken	10	22
- tips voor betere koppeling	5	7
○ rgw gesprekken	3	5
➤ ontwikkeling	9	13
➤ rgw in teams	9	18
○ scrummen	10	20
○ zelfsturing	2	3
➤ sturing op resultaat	7	13
➤ vertrouwen leidinggevende	8	9

Bijlage 4: Paper publieke dimensie

De Invloed van HNW op het Welzijn van Werknemers

Aanvullend paper voor de masterscriptie SHRM

Charlotte van Grunsven

Studentnummer: 3608999
Leerkring Capita Selecta
Docent: Prof. P.L.M. Leisink
Inleverdatum: 9-3-2015



Inleiding

'Een grote verandering voor de gemeenteambtenaren in Utrecht; vanaf vandaag werken ze allemaal in het nieuwe Stadskantoor', zo luidt het artikel van de NOS op 7 december 2014, over de opening van het nieuwe stadskantoor van de gemeente Utrecht (NOS, 2014). Met de opening van dit nieuwe stadskantoor zijn niet alleen 16 kantoren in de stad vervangen, maar is ook 'het nieuwe werken' (vanaf nu: HNW) ingevoerd. De gemeente heeft met de invoering van HNW het doel om werktevredenheid te vergroten en kosten te besparen door een mindering in ruimte en energieverbruik (Gemeente Utrecht, 2015). HR praktijken als HNW hebben niet alleen invloed op de werknemers van de gemeente Utrecht, maar spelen ook door in de dienstverlening van de gemeente, waar de burgers in de maatschappij gebruik van maken. Om het publieke belang zo goed mogelijk te dienen is het daarom van belang dat het HR beleid zich richt op sociale legitimiteit. Dit maakt het interessant om de publieke dimensie van de gemeente Utrecht te bespreken. In dit paper zal hier daarom op in worden gegaan. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin sociale legitimiteit een doelstelling is van het HR-beleid van de gemeente Utrecht. Het specifieke vraagstuk dat in dit paper wordt besproken is de invloed van HNW op het welzijn van de werknemers van de gemeente Utrecht. Nadat de sociale legitimiteit van dit vraagstuk is besproken zal ik mijn eigen oordeel hierover toelichten. Tot slot wordt een conclusie gegeven.

Publieke dimensie van de Gemeente Utrecht

De gemeente Utrecht is een overheidsorganisatie die producten en diensten levert aan inwoners van de gemeente Utrecht. Het feit dat de gemeente Utrecht een overheidsorganisatie is, geeft het een publiek karakter. Er zijn echter meer dimensies waarop het publieke karakter van de gemeente Utrecht beoordeeld kan worden. De publieke dimensie van organisaties blijkt niet altijd even makkelijk te identificeren als op het eerste gezicht lijkt. Dit komt doordat er vaak geen eenduidig onderscheid kan worden gemaakt tussen publiek en privaat. Zo bestaan er formele kenmerken waarop publieke organisaties van private organisaties te onderscheiden zijn, maar ook de identiteit van organisaties speelt een rol (Rainey, 2003; Noordeggraaf & Teeuw, 2003). Deze verschillende onderscheidingen zullen daarom eerst apart worden besproken, waarna ze worden geïntegreerd in een model om de publieke dimensie van de gemeente Utrecht te identificeren.

Formele kenmerken

Organisaties kunnen volgens Rainey (2003) variëren op 3 formele kenmerken: eigendom, bron van inkomsten en zeggenschap. Bij elk van deze kenmerken kan de vraag gesteld worden of het publiek of privaat geregeld is. Deze mogelijkheid tot variatie in kenmerken maakt het duidelijk dat er geen tweedeling tussen private en publieke organisaties mogelijk is. Er kan daarom volgens Rainey (2003) beter worden gesproken van een continuüm waarop organisaties kunnen variëren van publiek naar privaat.

Wanneer wordt gekeken naar de formele kenmerken van de gemeente Utrecht, dan is te zien dat de gemeente volgens alle drie de kenmerken een publiek karakter heeft. De zeggenschap van de gemeente is vastgelegd in de grondwet. Zo is in de wet bijvoorbeeld vastgelegd dat de leden van de gemeenteraad worden gekozen door de burgers en dat de zittingsduur van de gemeenteraad vier jaar is (Nederlandse grondwet, 2015). Dit betekent dat de gemeente Utrecht afhankelijk is van politieke besluitvorming. Paauwe (2004) stelt dat alle organisaties in een bepaalde mate onderhevig zijn aan institutionele druk, die de vrijheid om te handelen beperkt. Dit is ook zeker het geval bij de gemeente Utrecht. Managers binnen de gemeente kunnen tot op een zekere hoogte beslissen hoe ze hun beleid invulling geven, maar de kaders voor het beleid worden bepaald door de gemeenteraad. De uitvoering van het beleid binnen de gemeente Utrecht wordt dan ook gecontroleerd door het rijk. De regering heeft het opperbevel over de

werkzaamheden van de gemeente, wat betekent dat de gemeente Utrecht eigendom is van de regering.

De gemeente Utrecht haalt haar inkomsten uit de gemeentebelasting, bedrijfsmatige activiteiten, rechten en heffingen en eigen bezittingen. Een groot deel van de belastinginkomsten van de gemeente Utrecht bestaat uit onroerendezaakbelasting. Daarnaast krijgt de gemeente Utrecht geld van het gemeentefonds. Het gemeentefonds is een fonds op de rijksbegroting dat wordt gevuld uit de belastingen van de Nederlandse bevolking (Rijksoverheid, 2015). Doordat de gemeente Utrecht haar inkomsten voornamelijk uit belastingen haalt, is de bron van inkomsten van de gemeente Utrecht een publieke bron, namelijk de staatskas.

Alle drie de organisatiekenmerken hebben bij de gemeente Utrecht een publiek karakter, wat volgens Rainey (2003) betekent dat de gemeente duidelijk aan de meest publieke kant van het continuüm zit. Echter, ondanks het feit dat de gemeente Utrecht een publiek karakter heeft, zijn er een aantal ontwikkelingen in de maatschappij gaande waardoor er ook kenmerken van de private sector te herkennen zijn bij de bedrijfsvoering van de gemeente. Een van deze ontwikkelingen is het *New Public Management* (NPM). NPM kan worden gezien als een managementbeweging waarbij de bedrijfsvoering van publieke organisaties steeds meer op die van private organisaties gaat lijken, om bijvoorbeeld bureaucratie te verminderen of efficiëntie te vergroten (Rainey, 2003). NPM is ook bij de gemeente Utrecht te herkennen, doordat de gemeente bewuster bezig is met innovatie, een efficiëntie bedrijfsvoering en kostenreductie (Gemeente Utrecht, 2015). Dit betekent dat de gemeente Utrecht, ondanks het publieke karakter, ook overeenkomsten heeft met private organisaties.

Publieke identiteit

Noordegraaf en Teeuw (2003) kijken naar het onderscheid tussen publieke en private organisaties door ze te bestuderen aan de hand van verschillende identiteiten. Hierbij kijken ze naar doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde. Het idee van doelgerichtheid van een organisatie kan ateleologisch of teleologisch zijn. Een publieke opvatting van doelgerichtheid is teleologisch. Dat betekent dat de organisatie zich richt op het verwezenlijken van een hoger doel (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Dit is bij de gemeente Utrecht het geval. Zij hebben als doel om een zo'n goed mogelijke publieke dienstverlening te verzorgen voor de inwoners van Utrecht. Dit betekent bijvoorbeeld dat ze veiligheid willen waarborgen en de leefomgeving zo aangenaam mogelijk proberen te maken. Om dit mogelijk te maken formuleert de gemeente concrete doelstellingen. Deze doelstellingen zijn lange termijn doelstellingen, wat kenmerkend is voor organisaties met een publieke identiteit. In tegenstelling tot organisaties met een private identiteit kijkt de gemeente Utrecht niet naar winst als doel maar naar hogere waarden.

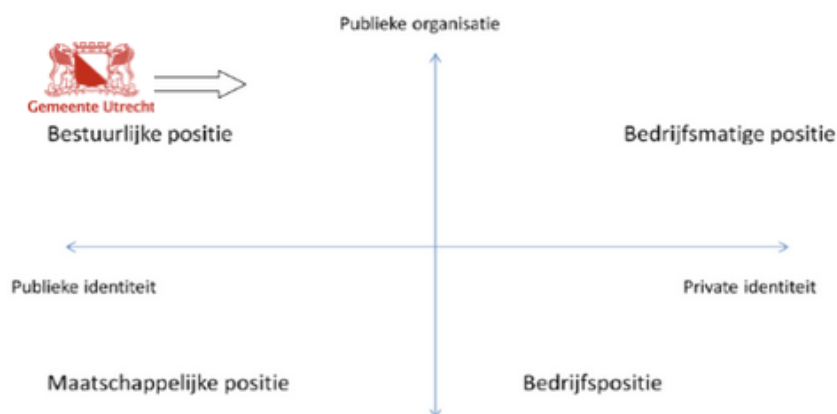
Het idee van oorzakelijkheid van een organisatie kan worden gezien als atomistisch of als holistisch. Organisaties met een private identiteit kijken op een atomistische manier naar oorzakelijkheid doordat er alleen wordt gekeken naar de directe effecten van het handelen. De relatie tussen oorzaak en gevolg, of tussen doelen en middelen is op deze manier eenduidig. De publieke opvatting van oorzakelijkheid is holistisch. Dit houdt in dat de werkelijkheid wordt gezien als een complex systeem van onderlinge afhankelijkheden. Handelingen of beslissingen beïnvloeden elkaar en hebben ook effecten van tweede en derde orde (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De gemeente Utrecht heeft een holistische opvatting van oorzakelijkheid, doordat er wordt gekeken naar wat het beste is voor de gehele gemeente en zelfs de hele samenleving. Thema's als milieu en veiligheid vereisen een beleid dat kijkt naar verschillende oorzaken en gevolgen. Zo heeft bijvoorbeeld extra milieu heffing in eerste instantie een negatieve invloed op de inwoners van Utrecht doordat ze extra kosten hebben, maar uiteindelijk zal het in hun voordeel werken doordat er meer geld beschikbaar is om milieuvervuiling tegen te gaan.

Het idee van tijd kan worden opgevat als statisch of dynamisch. Wanneer verleden en toekomst geen rol spelen is het idee van tijd statisch. De publieke opvatting van tijd is dynamisch, wat betekent dat de belangen van toekomstige generaties in acht worden genomen, maar ook het verleden een rol speelt in overwegingen (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De

gemeente Utrecht bekommerd zich om de toekomst en heeft een lange termijnvisie om dienstverlening niet alleen voor de huidige, maar ook voor toekomstige generaties te optimaliseren. Dit betekent dat ze een dynamische opvatting van tijd heeft, wat kenmerkend is voor een organisatie met een publieke identiteit.

Het idee van orde kan verticaal of horizontaal zijn. De private opvatting van orde is verticaal, wat betekent dat relaties worden aangeduid met superieur-ondergeschikt. De publieke opvatting is horizontaal. Relaties worden aangeduid in termen van wederzijdse afhankelijkheden (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De gemeente Utrecht is een organisatie met een horizontale, en dus een publieke opvatting van orde. De gemeente moet meerdere partijen tevreden houden, waardoor ze diplomatiek te werk moet gaan. Dit betekent dat de gemeente vergadert met externe belanghebbenden zoals maatschappelijke organisaties, om een goede publieke dienstverlening te waarborgen.

Al met al kan de gemeente Utrecht worden gezien als een publieke organisatie met een publieke identiteit. Zowel de formele kenmerken (eigendom, zeggenschap en inkomsten) als de identiteit (doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde) kunnen als publiek worden beschouwd. Noordegraaf en Teeuwe (2003) hebben de formele kenmerken en publieke identiteit samengebracht in een model, waarbij er een typologie is ontstaan met vier verschillende organisatorische posities. De gemeente Utrecht bekleedt door haar combinatie van een publieke organisatie met een publieke identiteit een bestuurlijke positie. Dit betekent dat bestuurlijke afwegingen en politiek-bestuurlijk management centraal staan (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De pijl bij de gemeente Utrecht staat voor het feit dat de bedrijfsvoering van de gemeente (onder andere door NPM) meer is gaan lijken op die van private organisaties.



Figuur 1. Positie van de Gemeente Utrecht in het model van Noordegraaf & Teeuw (2003).

Sociale legitimiteit als doelstelling van het HR-beleid van de Gemeente Utrecht

Sociale legitimiteit ontstaat bij organisaties volgens Paauwe (2004, p. 41) vanwege druk uit de (institutionele) omgeving. Het beleid van de gemeente Utrecht geeft aandacht aan legitimiteit vanwege sociale verwachtingen, maar ook vanwege druk van de overheid. Sociale legitimiteit is dan ook duidelijk als doelstelling te zien bij het HR-beleid van de gemeente Utrecht. Het HR-beleid van de gemeente voor 2015-2019 is gebaseerd op de kernwaarden open, scherp, wendbaar en betrouwbaar. Hiermee trachten ze samenwerking te baseren op regelruimte, eigen verantwoordelijkheid, ontwikkelingsmogelijkheden, duurzame inzetbaarheid en vertrouwen (Gemeente Utrecht, 2015). Om openheid te verkrijgen, richt het HR-beleid zich onder andere op het vergroten van solidariteit, het geven van arbeidsplaatsen aan gehandicapten en het inzetten van diversiteit als waarde. Om scherp te zijn is het nieuwe werken (HNW) ingevoerd, waarbij werknemers zelf kunnen kiezen waar en wanneer te werken. Daarnaast worden innovaties doorgevoerd om de dienstverlening efficiënter te maken, wat ten

goede komt aan de dienstverlening voor de inwoners van Utrecht. Ook draagt het nieuwe werken bij aan het doel van de gemeente om wendbaar te zijn. De wendbare organisatie draagt er aan bij dat werknemers bij een reorganisatie niet zomaar ontslagen worden, maar dat er wordt gekeken of er een andere functie voor diegene beschikbaar is. De gemeente tracht dit te bereiken door strategische personeelsplanning en werken op projectbasis. Op deze manier wil de gemeente Utrecht ook bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van het personeel. De kernwaarde betrouwbaar staat voor een betrouwbare dienstverlening van de gemeente Utrecht, maar ook voor een betrouwbare werkgever met betrouwbare werknemers. De gemeente Utrecht wil dit bereiken door onder andere een veilige werkplek te creëren en persoonlijk leiderschap te ontwikkelen. Daarnaast is de gemeente Utrecht een lerende organisatie. Door bijvoorbeeld het aanbieden van een trainingsbudget, kunnen werknemers kiezen welke trainingen ze volgen, zodat ze zich op verschillende gebieden kunnen ontwikkelen. Deze verschillende waarden en mogelijkheden binnen de gemeente Utrecht zorgen voor tevreden werknemers en voor werkgelegenheid voor minderheden zoals arbeidsgehandicapten, wat bijdraagt aan *fairness* en sociale legitimiteit. Tevreden werknemers zorgen bovendien voor verbeterde productiviteit en mindering in personeelskosten, wat de dienstverlening van de gemeente Utrecht bevordert (Paauwe, 2004, p. 77). Dit heeft een positieve invloed op de inwoners van Utrecht, waardoor ook op deze manier wordt bijgedragen aan sociale legitimiteit.

Sociale legitimiteit van de invloed van HNW op het welzijn van de werknemers

Het specifieke beleidsvraagstuk dat in dit paper wordt besproken is de invloed van HNW op het welzijn van de werknemers van de gemeente Utrecht. Dit vraagstuk bevat op verschillende manieren sociale legitimiteit. HNW als HR-praktijk heeft verschillende implicaties voor de bevordering van de *fairness* voor werknemers, maar ook voor sociale legitimiteit voor de inwoners van Utrecht. HNW kan ten eerste bijdragen aan empowerment van personeel door middel van resultaatgericht werken (Thompson & Prottas, 2006). Dit heeft een positieve invloed op de tevredenheid van werknemers (Paauwe, 2004, p. 76). Ten tweede kan HNW bijdragen aan een verbeterde werk-privé balans van werknemers, doordat ze zelf kunnen beslissen waar en wanneer ze werken. Door (deels) thuis te werken kunnen werknemers bijvoorbeeld hun gezinsleven combineren met hun (betaalde) werkzaamheden. HNW draagt naast deze *fairness* ook bij aan sociale legitimiteit doordat mensen die niet deelnemen aan betaald werk dankzij deze mogelijkheid tot het combineren van werk en privé toch een kans krijgen op de arbeidsmarkt. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan mantelzorgers of huisvrouwen. Bovendien zorgt HNW voor een mindering in huisvestingskosten (door een mindering in werkplekken), waardoor er meer geld overblijft voor andere aspecten van (de publieke dienstverlening van) de gemeente Utrecht. Dit komt de inwoners van Utrecht ten goede. Ook draagt HNW bij aan mindering van milieuvervuiling. Doordat werknemers minder vaak op kantoor aanwezig zijn, hoeven ze namelijk minder vaak te reizen wat zorgt voor een mindering in co2. Daarnaast wordt er dankzij de digitalisering bij HNW papierarm gewerkt (Bijl, 2009; Gemeente Utrecht, 2015).

HNW kan ook een positieve invloed hebben op het welzijn van werknemers (Kattenbach, Demerouti & Nachreiner, 2010). Een hoog welzijn van werknemers is al een maatschappelijk doel op zichzelf. Daarnaast zorgt een hoog welzijn bij werknemers van de gemeente Utrecht voor sociale legitimiteit doordat gezonde, tevreden werknemers zorgen voor efficiëntere dienstverlening en minder verzuim, waardoor de gemeente meer geld overhoudt dat ze kan besteden aan verbetering van de publieke dienstverlening. Dit komt de inwoners van de gemeente Utrecht ten goede.

Oordeel over de publieke dimensie van het beleidsvraagstuk

De gemeente Utrecht heeft HNW in eerste instantie ingevoerd om te bezuinigen. Door de huisvestingskosten te drukken en efficiëntie te verhogen tracht de gemeente om te gaan met de economische druk. Dit heeft te maken met de economische rationaliteit van de organisatie (Paauwe, 2002, p. 67). Het vraagstuk lijkt daarom in eerste instantie niet direct een publiek doel te hebben. Echter, de gevolgen van HNW kunnen, zoals eerder vermeld, op verschillende manieren bijdragen aan het welzijn van de werknemers bij de gemeente Utrecht, waardoor het beleidsvraagstuk ook te maken heeft met de relationele rationaliteit van de organisatie. Paauwe (2004, p. 67) beschrijft de relationele rationaliteit van een organisatie als de ontwikkeling en het onderhouden van duurzame relaties met alle relevante *stakeholders*, en niet alleen klanten en aandeelhouders. HNW bij de gemeente Utrecht heeft naast de invloed op de werknemers ook invloed op de inwoners van de gemeente Utrecht, doordat de verbeterde productiviteit en efficiëntie dankzij HNW zorgen voor betere publieke dienstverlening. Doordat HNW bovendien kansen kan vergroten voor minderheden op de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld arbeidsongeschikten en mantelzorgers) worden de belangen van verschillende *stakeholders* in de maatschappij behartigd. Op deze manier bevat het concept HNW een publieke dimensie en draagt het dus bij aan sociale legitimiteit. Ik ben van mening dat de gemeente Utrecht door de invoering van HNW ook een goede voorbeeldfunctie heeft, doordat de gemeente laat zien dat zij de belangen van haar werknemers behartigt en streeft naar gezonde en tevreden werknemers. Daarnaast laat de gemeente zien dat het streven naar efficiëntie niet alleen het behartigen van economische belangen mogelijk maakt, maar dat het goed mogelijk is om zowel vanuit economisch als vanuit sociaal belang te handelen. De gemeente gaat hiermee uit van een relationele rationaliteit, waarbij rekening wordt gehouden met alle belanghebbenden.

Conclusie

Concluderend kan gesteld worden dat de gemeente Utrecht een publieke organisatie is die duidelijk een publiek doel dient. Alle formele kenmerken van de gemeente wijzen naar de publieke dimensie van de organisatie: de overheid heeft zeggenschap over de organisatie en is de eigenaar en de belangrijkste inkomsten van de gemeente Utrecht zijn afkomstig van belasting geld. Ook de identiteit van de gemeente is volledig publiek, doordat de organisatie een teleologische opvatting van doelgerichtheid, een holistisch idee van oorzakelijkheid, een dynamisch besef van tijd en een horizontaal idee van orde heeft. Dit zorgt ervoor dat de gemeente Utrecht een bestuurlijke positie bekleedt met een bestuurlijke afweging en bestuurlijk management. NPM zorgt er echter wel voor dat de bedrijfsvoering van de organisatie zich meer richting de private sector beweegt. Een voorbeeld hiervan is de toenemende aandacht voor efficiëntie in het HR-beleid. In dit paper is specifiek ingegaan op HNW als onderdeel van het HR-beleid van de gemeente Utrecht. Deze HR-praktijk is een manier om een efficiëntere bedrijfsvoering te bewerkstelligen en kosten te reduceren. Hiermee draagt het bij aan economische doelen, maar ook aan sociale legitimiteit doordat het een positieve invloed kan hebben op het welzijn van de werknemers en belangen van verschillende *stakeholders* in de maatschappij behartigt.

Literatuurlijst

Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: PAR CC.

Gemeente Utrecht (2015). *HR-Strategie gemeente 2015-2019*.

Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International*, 15(3), 279-295.

Nederlandse Grondwet (2015). *Hoofdstuk 7: Provincies, gemeenten, waterschappen en andere openbare lichamen*. Verkregen via:

<http://www.denederlandsegrondwet.nl/9353000/1/j9vvihlf299q0sr/vgrnbco9ftw4> (7-03-2015).

Noordegraaf, M., & Teeuw, M. (2003) 'Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector', *Bestuurskunde*, jrg 12, nr. 1, pp. 2-13

NOS (07-10-2014). *Stadskantoor in Utrecht geopend*. Verkregen via:

<http://nos.nl/artikel/707340-stadskantoor-in-utrecht-geopend.html> (6-03-2015).

Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance*. Oxford: University Press.

Rainey, H. (2003) 'What makes public organizations distinctive', pp. 55-78 uit *Understanding and managing public organizations*, (San Francisco: Jossey-Bass).

Rijksoverheid (2015). *Gemeentefonds*. Verkregen via:

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/gemeentelijke-financien/gemeentefonds> (6-3-2015).

Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of occupational health psychology*, 11(1), 100.