



Veiligheidsregio
Rotterdam-Rijnmond

“Uit het oog, uit het hart.” - Of toch niet?

Een kwalitatief onderzoek tijdens de Coronacrisis naar de ervaren professionele isolatie van telewerkers bij de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond.



Karen Krijger - 413632

Erasmus Universiteit Rotterdam

Bestuurskunde: Management van HR & Verandering

prof. dr. L. den Dulk & dr. N.J.L. Cannaeerts

Augustus 2020

“Je moet wel zelf organiseren dat de juiste mensen op jouw pad komen. Je staat zelf aan het roer, of je nou thuis zit, op de frobenstraat of op het WPC. Je moet er zelf voor zorgen van ja wat wil ik, en welke kant kan ik op?” -respondent 3

Titel: “Uit het oog uit het hart.” – of toch niet?

Ondertitel: Een kwalitatief onderzoek tijdens de Coronacrisis naar de ervaren professionele isolatie van telewerkers bij de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond.

Naam: Karen Krijger

Studentnummer: 413632

Opleiding: Master Bestuurskunde

Specialisatie: Management van HR en Verandering

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit: Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

Eerste lezer: prof. dr. L. den Dulk

Tweede lezer: dr. N.J.L. Cannaerts

Onderzoeksorganisatie: Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond

Stagebegeleider: Jan-Willem van Roon

Academisch jaar: 2019-2020

Datum: 10 augustus 2020

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie ter afronding van de master Bestuurskunde, Management van HR en Verandering. De masterscriptie betreft een kwalitatief onderzoek naar in hoeverre telewerkers van de VRR gevoelens van professionele isolatie ervaren. Het onderzoek heb ik dan ook mogen uitvoeren bij de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond, waar onderzoek naar ervaringen met telewerken gewenst was. Ondanks mijn onderwerpkeuze in december 2019 al vaststond, bleek telewerken vanaf maart 2020 een ‘hot topic’ te zijn. Door de invloed van de Coronacrisis moesten ineens alle medewerkers van de VRR zoveel mogelijk thuiswerken. Ook voor mij was dit even wennen, want dit zorgde voor een vergelijkend onderzoek met een hoop nieuwe inzichten, wat in eerste instantie niet de insteek was. Ondanks dat we later niet positief terug zullen denken aan de Coronacrisis, ben ik trots en vereerd dat ik deze inzichten heb opgedaan en mijn masterscriptie heb mogen schrijven in zo’n unieke periode. Ik ben er dan bewust van dat het afronden van mijn masterscriptie niet vanzelfsprekend is geweest en wil dan ook van dit moment gebruik maken om mijn dank uit te spreken voor alle hulp en steun die ik heb gekregen.

Allereerst gaat mijn dank natuurlijk uit naar alle medewerkers van de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond. Ondanks dat de VRR op de voorgrond stond in de strijd met het Coronavirus, waardeer ik het enorm dat deze medewerkers bereid waren tijd vrij te maken en te participeren in mijn onderzoek. Ook wil ik mijn stagebegeleider, Jan-Willem van Roon en andere collega’s bedanken waar ik een korte tijd heb mee mogen samen werken, waarbij ik in zeer korte tijd veel van hen en de organisatie heb mogen leren. Ook al was de stage van korte tijd, ik had dit voor geen goud willen missen! Verder wil ik graag mijn scriptiebegeleidster Laura den Dulk van de Erasmus Universiteit bedanken. Dit heeft vooral betrekking op haar expertise over het onderwerp, gecombineerd met aandacht voor welke invloed de Coronacrisis bij mij en medestudenten teweeg kon brengen. Ondanks dat de begeleiding grotendeels niet fysiek heeft plaatsgevonden, heeft deze de kwaliteit van mijn masterscriptie erg bevorderd. Dank ook aan Nele Cannearts voor het zorgvuldig lezen van deze afstudeerscriptie en het maken van kritische kanttekeningen ter bevordering van de kwaliteit van dit onderzoek.

Ik wens u veel leesplezier,

Karen Krijger

Rotterdam, augustus 2020

Samenvatting

Het gebruik van telewerken is in die laatste jaren sterk toegenomen en wordt onder andere gebruikt om verschillende rollen in de samenleving te kunnen combineren. Echter, naast dat deze vorm van werken positieve effecten met zich mee brengt, noemt de literatuur professionele isolatie als negatief effect en potentieel obstakel voor het gebruik van telewerken. Omdat telewerkers een deel van de werkweek fysiek gescheiden zijn van de standaard werkplek, lopen zij mogelijk belangrijke informele werknemersontwikkelingsactiviteiten mis met collega's en leidinggevenden op de standaard werkplek, wat hen relevante kennis kan bieden en hen kan bevorderen in hun professionele carrière. Ook zorgt dit ervoor dat telewerkers bang zijn dat zij erkenning mislopen van hun leidinggevende en directe collega's, waardoor zij het "uit het oog, uit het hart" kunnen ervaren binnen de organisatie.

Hoewel reeds onderzoek aan dit verschijnsel is gewijd, bestaat er tot op heden veel tegenspraak in de literatuur over mogelijke factoren die het al dan niet ervaren van professionele isolatie kunnen beïnvloeden. Verder is de periode waarin het onderzoek uitgevoerd is relevant. Op het moment dat dit onderzoek is uitgevoerd, kwam Nederland terecht in een crisis. Deze Coronacrisis zorgde ervoor dat het overgrote deel van de Nederlandse beroepsbevolking gedwongen moest telewerken. Om duidelijkheid te scheppen over de factoren en condities die het al dan niet ervaren van professionele isolatie beïnvloeden, wordt dan ook een vergelijking gemaakt tussen telewerken in de periode voor de Coronacrisis, als tijdens de Coronacrisis. Zodoende is in dit onderzoek de volgende hoofdvraag geformuleerd: *In hoeverre ervaren telewerkers van de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond gevoelens van professionele isolatie voor en tijdens de Coronacrisis & hoe kan dit verklaard worden?*

Om deze hoofdvraag te beantwoorden is er een kwalitatieve *case study* uitgevoerd, waarbij aan de hand van twintig semigestructureerde interviews getracht is het gebruik van telewerken en ervaren professionele isolatie bij de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond te beschrijven en te verklaren. Deze case is relevant voor dit onderzoek aangezien na het invoeren van telewerken in 2013, nog geen evaluatie heeft plaatsgevonden naar de ervaringen van de telewerkers.

Om de hoofdvraag te beantwoorden is op basis van de literatuur een verwachte relatie geschetst tussen telewerken en de ervaren professionele isolatie. Tevens zijn factoren geïdentificeerd waarvan verwacht werd dat invloed uitoefenen op het al dan niet ervaren van professionele isolatie door de telewerkers. De verwachtingen op basis van de literatuur zijn de bevindingen met betrekking tot de situatie voor de Coronacrisis grotendeels bevestigd binnen dit onderzoek en zijn daarnaast aangevuld

met nieuwe (verklarende) inzichten. Tijdens de Coronacrisis hebben echter veranderingen plaatsgevonden, zowel in ervaren professionele isolatie als de verklarende factoren.

Vanuit de analyse blijkt dat met betrekking tot de periode voor de Coronacrisis het merendeel van de respondenten geen gevoelens van professionele isolatie ervaren. Tijdens de Coronacrisis daarentegen hebben duidelijke verschuivingen plaatsgevonden met betrekking tot de ervaren professionele isolatie. Het al dan niet ervaren van professionele isolatie kan verklaard worden door een aantal factoren, welke ervoor zorgen dat de medewerkers beperkt of bevorderd worden in de manieren waarop zij zich zichtbaar kunnen maken in de organisatie voor hun leidinggevende en directe collega's. Deze factoren zijn onder andere het bevorderen van face-to-face communicatie, de rol van de leidinggevende, de organisatiecultuur en het HRM-beleid. Ook blijken vanuit de empirie nieuwe verklarende inzichten die het al dan niet ervaren professionele isolatie van telewerkers kan verklaren. Dit zijn de wijze van telewerken, de afdelingsgrootte en het afdelingsbudget, de functie van de medewerker en de ervaring die een medewerker heeft met thuiswerken. Ook worden factoren aangeduid die direct invloed kunnen uitoefenen op de ervaren professionele isolatie van telewerkers.

Met betrekking tot de bevindingen is een viertal aanbevelingen aan de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond geformuleerd:

1. Organiseer terugkomdagen en bevorder het face-to-face contact van telewerkers.
2. Optimaliseer het werken op satellietlocaties.
3. Zet in op *People Development*.
4. Maak een duidelijk telewerkbeleid.

Kernwoorden: publieke sector, telewerken, professionele isolatie, informele werknemersontwikkelingsactiviteiten, factoren van invloed

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Samenvatting.....	8
Inhoudsopgave	10
Hoofdstuk 1: Inleiding	12
1.1 Probleemstelling.....	13
1.2 Doelstelling.....	13
1.3 Vraagstelling	14
1.4 Wetenschappelijke relevantie.....	14
1.5 Maatschappelijke relevantie	15
1.6 Bestuurskundige relevantie.....	15
1.7 Leeswijzer	16
Hoofdstuk 2: Theorie.....	17
2.1 Telewerken	17
2.2 Professionele isolatie	17
2.3 Het belang van werknemersontwikkelingsactiviteiten	19
2.4 Factoren.....	21
2.4.1 Organisatorische factoren	21
2.4.2 Persoonsgebonden factoren	24
2.5 Samenvatting.....	25
Hoofdstuk 3: Methode	28
3.1 Onderzoeksontwerp.....	28
3.2 Onderzoeksstrategie	28
3.2.1 Methode van dataverzameling	28
3.2.2 Methode van data-analyse.....	29
3.3 De casus.....	30
3.4 Steekproefselectie.....	30
3.5 Operationalisering.....	31
3.6 Kwaliteit van het onderzoek.....	34
3.6.1 Betrouwbaarheid.....	34
3.6.2 Validiteit	35
Hoofdstuk 4: Resultaten.....	36
4.1 Telewerken	36
4.1.1 De ervaring van telewerken bij de VRR voor de Coronacrisis	37

4.2 Ervaren professionele isolatie voor de Coronacrisis	39
4.2.1 Ontwikkelingsdimensie: Zichtbaarheid voor relevante kennis	40
4.2.2 Sociale dimensie: Het sociale aspect van professionele isolatie.....	44
4.2.3 Ontwikkelingsdimensie: In aanmerking komen voor ontwikkelingsmogelijkheden en carrièrekansen.....	46
4.3 Ervaren professionele isolatie tijdens de Coronacrisis.....	48
4.3.1 Ontwikkelingsdimensie: Zichtbaarheid voor relevante kennis	48
4.3.2 Sociale dimensie: Het sociale aspect van professionele isolatie.....	50
4.3.3 Ontwikkelingsdimensie: In aanmerking komen voor ontwikkelingsmogelijkheden en carrièrekansen.....	52
4.4 Samenvatting.....	53
Hoofdstuk 5: Analyse.....	55
5.1 Verklarende factoren en condities.....	55
5.1.1 Organisatorische factoren.....	55
5.1.2 Persoonsgebonden factoren	58
5.2 Nieuwe verklarende inzichten.....	59
5.2.1 Wijze van telewerken	59
5.2.2 Grootte van de afdeling.....	60
5.2.3 Functie.....	60
5.2.4 Ervaring met thuiswerken	61
5.3 Samenvatting.....	61
Hoofdstuk 6: Conclusie & Discussie	63
6.1 Beantwoording van de hoofdvraag.....	63
6.2 Reflectie van het onderzoek.....	64
6.2.1 Theoretische reflectie	64
6.2.2 Methodologische reflectie	65
6.3 Beleidsaanbevelingen.....	66
6.3.1 Organiseer ‘terugkomdagen’	67
6.3.2 Optimaliseer het werken op satellietlocaties.....	67
6.3.3 Zet in op People Development.....	68
6.3.4 Maak een duidelijk telewerkbeleid	68
Referenties	70
Bijlagen	76
Bijlage 1: Interviewgide.....	76
Bijlage 2: Codeerschema	80

Hoofdstuk 1: Inleiding

Publieke organisaties in de hedendaagse samenleving staan voor een grote opgave om efficiënt hun doelen te bereiken vanwege ontwikkelingen binnen een complexe omgeving (Crawford, Costello, Pollach & Bentley, 2003). Zo ontwikkelt technologie zich in een hoog tempo en verandert de arbeidsmarkt constant (Steijn, 2011). Een voorbeeld van deze veranderingen is dat de nieuwe generatie medewerkers meer flexibiliteit en autonomie in het werk willen (Baane, Houtkamp & Knotter, 2011). Voor de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond (VRR) geldt dan ook dat zij mee moeten bewegen met deze ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Een van de manieren om flexibiliteit en autonomie aan te bieden voor medewerkers, is het invoeren van telewerken.

In dit onderzoek wordt telewerken gedefinieerd als “een werkpraktijk waarbij leden van een organisatie een deel van hun werkuren vervangen door te werken op andere plekken dan het hoofdkantoor, met behulp van informatie- en communicatietechnologie” (Allen, Golden & Shockley, 2015, p.44; Cates & Davis, 2013). Dit kan thuis of bijvoorbeeld op andere locaties van de organisatie (Allen, Golden & Shockley, 2015). Vanuit de cijfers van het CBS blijkt dat telewerken populair is onder de Nederlandse bevolking. Vorig jaar werkten 3,5 miljoen Nederlanders weleens thuis. Dit is 39% van de beroepsbevolking (CBS, 2020). Door de invloed van de Coronacrisis wordt verwacht dat deze cijfers volgend jaar hoger zijn. De Coronacrisis zorgt ervoor dat de Nederlandse beroepsbevolking zoveel mogelijk thuis moet werken. Verwacht wordt dat dit de komende tijd de norm blijft en dat ook na de Crisis meer medewerkers thuis gaan werken (VRR, 2020).

De positieve gevolgen van deze manier van werken zijn onder andere hogere niveaus van productiviteit en verbondenheid met de organisatie (Di Martino & Wirth, 1990; De Vries et al., 2019; Martin & MacDonnell, 2012). Ook hebben telewerkers de mogelijkheid om flexibel de locatie en tijd van hun werktaken te bepalen, waardoor zij gemakkelijker taken in het werk- en privé-domein op elkaar kunnen afstemmen en deze verschillende rollen in de samenleving met elkaar kunnen combineren (Wheatley, 2017; Beauregard & Henry, 2009). Dit leidt tevens tot minder werkstress en lost eventuele problemen met woon-werkverkeer op (Walrave & De Bie, 2005). Naast deze positieve gevolgen van telewerken wordt in de literatuur wordt ook een belangrijk negatief effect genoemd, namelijk professionele isolatie (Di Martino & Wirth, 1990; De Vries et al., 2019). Dit weerspiegelt het gevoel dat men verbinding mist met kritische, invloedrijke netwerken en sociaal contact wat hen kan helpen te groeien en ontwikkelen met betrekking tot hun professionele carrière (Golden, Veiga & Dino, 2008). Professionele isolatie komt tot stand wanneer werknemers informele interactie mislopen doordat zij op afstand werken van hun leidinggevenden en collega's, waardoor zij zich minder zichtbaar voelen met betrekking tot erkenning in het werkdomein. Dit houdt in dat telewerkers het

“uit het oog, uit het hart” kunnen ervaren bij collega’s en leidinggevend (McCloskey & Igbaria, 2003; Kurland & Cooper, 2002).

In de literatuur blijkt echter onenigheid over factoren die de ervaren professionele isolatie van telewerkers beïnvloeden. Mulki & Jaramillo (2011) beweren dat face-to-face communicatie een belangrijke rol speelt bij het verminderen van gevoelens van isolatie, terwijl uit andere studies blijkt dat meer face-to-face interacties juist leiden tot een verhoogde ervaring van professionele isolatie (Golden et al., 2008; Vega & Brennan, 2000). En waar Allen, Golden & Shockley (2015) aangeven dat frequent telewerken leidt tot gevoelens van professionele isolatie, blijkt uit onderzoek van Golden et al. (2008) dat veelvuldig telewerken niet per se hoeft te leiden tot gevoelens van professionele isolatie en medewerkers professionele isolatie kunnen ervaren terwijl zij op dezelfde locatie werken als collega’s (Golden et al., 2008). Uit onderzoek van De Vries et al. (2019) blijkt tevens dat sommige telewerkers bewust kiezen om zoveel mogelijk op afstand te werken, ondanks dit gepaard gaat met professionele isolatie, omdat zij dan juist productiever zijn (De Vries et al., 2019; Kurland & Cooper, 2002).

1.1 Probleemstelling

Uit voorgaande discussie blijkt onenigheid in de literatuur in hoeverre telewerken invloed heeft op het al dan niet ervaren van professionele isolatie. Verder kan uit deze discussie afgeleid worden dat niet iedere werknemer die op afstand werkt professionele isolatie hoeft te ervaren en dat dit door werknemers verschillend ervaren kan worden (Crossan & Burton, 1993; Golden et al, 2008). Uit bestaande literatuur blijkt bijvoorbeeld dat een ondersteunende cultuur invloed kan hebben op de ervaren professionele isolatie, maar ook dat face-to-face interacties en de toegang tot communicatie bevorderende middelen de impact hiervan verminderen (De Vries et al., 2019; Golden et al, 2008). Dit geeft aan dat verschillende factoren en condities een rol kunnen spelen in de mate waarin professionele isolatie wordt ervaren.

1.2 Doelstelling

Op basis van de geschetste aanleiding en probleemstelling is het doel van dit onderzoek om bij te dragen aan de bestaande, tegenstrijdige literatuur over telewerken en professionele isolatie. Door middel van een kwalitatieve interviewstudie wordt onderzocht in hoeverre telewerkers van de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond zich al dan niet professioneel geïsoleerd voelen, welke factoren een rol spelen en welke factoren bijdragen aan de positieve of negatieve ervaring van professionele isolatie (De Vries et al., 2019). Hiermee wordt bijgedragen aan het creëren van een helder beeld over de relatie tussen beide concepten en factoren die een rol spelen.

1.3 Vraagstelling

Naar aanleiding van de probleem- en doelstelling is de volgende centrale hoofdvraag opgesteld: *In hoeverre ervaren telewerkers van de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond gevoelens van professionele isolatie voor en tijdens de Coronacrisis & hoe kan dit verklaard worden?*

Deze hoofdvraag zal beantwoord worden aan de hand van een viertal deelvragen, zowel theoretisch, beschrijvend als empirisch:

1. Hoe verhouden telewerken en het ervaren van professionele isolatie zich volgens bestaande literatuur tot elkaar?
 - *Theoretische deelvraag*
2. Hoe maken medewerkers van de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond gebruik van telewerken voor- en tijdens de Coronacrisis?
 - *Beschrijvende deelvraag*
3. In hoeverre ervaren telewerkers werkzaam bij de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond gevoelens van professionele isolatie?
 - *Beschrijvende deelvraag*
4. Welke factoren hebben invloed op het al dan niet ervaren van professionele isolatie bij telewerkers werkzaam bij de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond?
 - *Beschrijvende- en empirische deelvraag*

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is een aanvulling voor de wetenschap omdat deze helderheid schept over factoren en condities welke het al dan niet ervaren van professionele isolatie kunnen beïnvloeden (Gajendran & Harrison, 2007; Allen, Golden & Shockley, 2015; Golden et al., 2008 & Kurland & Cooper, 2002). Het onderzoek zal enerzijds expliciet aandacht besteden aan de relatie tussen telewerken en professionele isolatie, en de factoren van invloed. Anderzijds biedt het onderzoek inzichten hoe en in hoeverre telewerkers daadwerkelijk professionele isolatie ervaren, aangezien dit onvoldoende behandeld is in de huidige literatuur. Hierbij is het interessant om te kijken in hoeverre professionele isolatie door medewerkers ervaren wordt als obstakel of dat medewerkers dit niet op die manier ervaren (De Vries, Tummers & Bekkers, 2019).

Verder zorgt de periode waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden voor een uniek wetenschappelijk inzicht. Tijdens de Coronacrisis wordt van medewerkers verwacht zoveel mogelijk thuis te werken. Op deze manier biedt deze vergelijkende studie unieke wetenschappelijke inzichten

met betrekking tot de relatie tussen telewerken en professionele isolatie, gebaseerd op ervaringen voor- en tijdens de Coronacrisis.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Tevens is dit onderzoek maatschappelijk relevant omdat vanuit de VRR nog geen evaluatie heeft plaatsgevonden met betrekking tot ervaringen van medewerkers omtrent telewerken, wat rond 2013 is ingevoerd. Wanneer naar aanleiding van dit onderzoek factoren geïdentificeerd worden die een positieve, of negatieve, invloed uitoefenen op de ervaring van professionele isolatie onder telewerkers, blijkt ook hoe deze isolatie zoveel mogelijk voorkomen kan worden. Het voorkomen van deze isolatie is belangrijk omdat dit in de literatuur beschreven wordt als obstakel om te willen voor telewerken. Wanneer blijkt dat angst voor deze isolatie ongegrond is, kan het gebruik van telewerken geoptimaliseerd worden. Dit leidt tot minder verlies van schaarse arbeidskrachten, ongewenst verloop van personeel, minder werkstress, meer betrokkenheid bij de organisatie, verbetering van prestaties van de organisatie en vergroot de productiviteit van medewerkers (Baane, Houtkamp & Knotter, 2011; Walrave & De Bie, 2005; Di Martino & Wirth, 1990; De Vries et al., 2019; Martin & MacDonnell, 2012). Door deze verbeterde prestaties binnen de publieke sector wordt de publieke dienstverlening in Rotterdam verbeterd en kan de VRR een beter product opleveren voor de Rotterdamse samenleving. Tevens wordt verwacht dat veelvuldig telewerken zorgt voor minder woon-werkverkeer wat het fileprobleem en de CO²-uitstoot in de Regio vermindert.

1.6 Bestuurskundige relevantie

De bestuurskundige relevantie van dit onderzoek heeft betrekking tot publieke organisaties en haar activiteiten gericht op de besturing van de maatschappij (Van Thiel, 2015; Brewer & Lam, 2009). Om de doelen van de overheid efficiënt te realiseren is het van belang dat de invloeden van telewerken onderzocht en geëvalueerd worden, waardoor inzichtelijk wordt wat de gevolgen zijn van telewerken binnen de publieke sector. Echter, zolang onvolledigheid bestaat in de huidige kennis over mechanismen die bijdragen aan gevoelens van professionele isolatie, is niet inzichtelijk te maken op welke manieren aangestuurd dient te worden vanuit de organisatie. Voor beleidsmakers binnen de publieke sector is het interessant om te weten hoe zij beleid kunnen ontwikkelen langs de behoeften van hun medewerkers (Ewalt & Jennings, 2004). Dit onderzoek biedt bestuurders en beleidsmakers relevante kennis uit de praktijk om eventuele aanpassingen of toevoegingen in het beleid te maken. Hierdoor kan veelvuldig telewerken in de komende jaren geoptimaliseerd worden, wat onder andere zorgt onder verbeterde prestaties van medewerkers binnen de organisatie (Di Martino & Wirth, 1990; De Vries et al., 2019; Martin & MacDonnell, 2012). Verbeterde prestaties van medewerkers binnen de

publieke sector hebben invloed op de effectiviteit van de publieke dienstverlening en is cruciaal voor een goed functionerend openbaar bestuur ('t Hart & Van Twist, 2011).

1.7 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader gevormd waarin de centrale concepten worden besproken en uiteengezet. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model, wat de afhankelijke en onafhankelijke variabelen van het onderzoek toont, inclusief de verwachte relaties vanuit de literatuur. In hoofdstuk drie wordt de opzet van het onderzoek uitgelegd en verantwoord met betrekking tot de onderzoeksmethode en de operationalisering. Vervolgens bespreekt hoofdstuk vier de resultaten met betrekking tot bijbehorende deelvragen. In hoofdstuk vijf wordt aan de hand van een analyse dieper ingegaan op de beschrijvende resultaten van het empirisch onderzoek. Aan de hand van deze analyse sluit het onderzoek af met een conclusie, welke bestaat uit een antwoord op de hoofdvraag, een kritische reflectie op het onderzoek en het formuleren van aanbevelingen.

Hoofdstuk 2: Theorie

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van het onderzoek gevormd, met als doel de eerste deelvraag te beantwoorden: *Hoe verhouden telewerken en het ervaren van professionele isolatie zich volgens bestaande literatuur tot elkaar?* Allereerst worden de concepten telewerken en professionele isolatie verder uitgediept waarna de relatie tussen beide concepten duidelijk wordt. Verder worden enkele factoren behandeld welke deze relatie volgens de literatuur beïnvloeden. Deze bevindingen leiden tot een conceptueel model, waarin de verwachtingen van dit onderzoek worden geschetst.

2.1 Telewerken

In dit onderzoek wordt telewerken gedefinieerd als “een werkpraktijk waarbij leden van een organisatie een deel van hun standaard werkuren vervangen door te werken op andere plekken dan het hoofdkantoor, met behulp van informatie- en communicatietechnologie.” (Allen, Golden & Shockley, 2015, p.44; De Vries et al., 2019).

Tijdens, Klaveren en Wetzels (2001) noemen aanvullend drie criteria die een telewerker definiëren, waarbij allereerst de nadruk wordt gelegd op de plaats waar telewerkers hun werk verrichten, namelijk een andere plaats dan de centrale bedrijfslocatie (Allen, Golden & Shockley, 2015). Dit kan een eigen woning zijn, of een telewerk- of satellietkantoor. Het tweede criteria dat van belang is, is tijd. Telewerkers werken minimaal één volle werkdag per week thuis of op een telewerk- of satellietkantoor (Tijdens, Klaveren & Wetzels, 2001). De nadruk wordt bij bovenstaande twee criteria gelegd op tijd- en plaats onafhankelijk werk, aangezien telewerkers zeggenschap hebben over begin-, pauze- en eindtijden en waar zij hun werkactiviteiten uitvoeren (Gajendran & Harrison, 2008; Kurland & Cooper, 2002). Het derde criteria dat een telewerker definieert is de inhoud van zijn of haar werk. Tijdens, Klaveren & Wetzels (2001) noemen het gebruik van ICT cruciaal voor telewerken. Werktaken die fysiek draagbaar zijn en/of online kunnen worden gedaan, zijn het meest geschikt om op afstand uit te voeren (Golden et al., 2008). Hierdoor voldoen werknemers met plaatsgebonden werktaken niet aan alle criteria, wat ervoor zorgt dat de frequentie waarin medewerkers binnen een organisatie kunnen telewerken beperkt blijft (Tijdens, Klaveren & Wetzels, 2001).

2.2 Professionele isolatie

Naast de drie criteria die een obstakel vormen voor medewerkers om te kunnen telewerken, wordt angst voor professionele isolatie in de literatuur erkend als potentieel obstakel die de mate waarin medewerkers willen telewerken beïnvloedt (Cooper & Kurland, 2002). Dit professionele isolement kan door iedere werknemer anders ervaren worden (Crossan & Burton, 1993), en weerspiegelt “het

gevoel dat een medewerker verbinding mist met kritische, invloedrijke netwerken en sociaal contact wat hen kan helpen te groeien en ontwikkelen met betrekking tot zijn of haar professionele carrière“ (Golden et al., 2008. p.1412-1413). Het beschikken over netwerken en informeel sociaal contact zorgt namelijk dat medewerkers *up to date* blijven aan de hand van relevante kennis over wat in de organisatie gebeurt en welke kansen zich voordoen (Golden et al., 2008; Kurland & Cooper, 2002). Wanneer telewerkers een deel van de werkweek op afstand werken van de standaard kantoorlocatie, lopen zij deze relevante informatie mogelijk mis, waardoor zij zich onzichtbaar voelen voor erkenning in het werkdomein (Kurland & Cooper, 2002). Op deze manier komen telewerkers niet in aanmerking voor onder andere promoties, het meewerken aan bepaalde projecten en andere organisatorische beloningen (Kurland & Cooper, 2002).

Naast het belang van zichtbaarheid en het daadwerkelijk in aanmerking kunnen komen voor erkenning in het werkdomein, blijkt uit de literatuur nog een aspect van professionele isolatie van belang, namelijk sociale isolatie. Dit houdt in dat individuen een gebrek aan interactie ervaren met andere individuen (Harrington & Santiago, 2006). Dit gaat onder andere gepaard met gevoelens van eenzaamheid en kan invloed uitoefenen op de mentale- en fysieke gezondheid van een werknemer (Tomaka, Thompson & Palacios, 2006; Umberson & Karas Montez, 2010). Met betrekking tot het werkdomein beschrijft sociale isolatie het gevoel dat werknemers informele interactie missen met collega's op de werkvloer, wat voortkomt uit gesprekken bij bijvoorbeeld de koffieautomaat (Golden et al., 2008). “Het missen van sociale interactie welke cruciaal is voor mijn professionele ontwikkeling”, is volgens werknemers dan ook een nadeel van telewerken (Harrington & Santiago, 2006, p.1).

Om de verschillende aspecten van professionele isolatie overzichtelijk te houden wordt dit concept in dit onderzoek onderverdeeld in verschillende dimensies: twee ontwikkelingsdimensies en èèn sociale dimensie. De eerste ontwikkelingsdimensie heeft betrekking op in hoeverre telewerkers zich zichtbaar en *up to date* voelen aan de hand van informeel, sociaal contact. De tweede ontwikkelingsdimensie heeft betrekking op in hoeverre telewerkers het gevoel hebben dat daadwerkelijk zij in aanmerking kunnen komen voor erkenning in het werkdomein en carrièrekansen wanneer zij op afstand werken. De derde dimensie, de sociale dimensie, heeft voornamelijk betrekking tot het missen van interactie met andere individuen (Harrington & Santiago, 2006) en hangt nauw samen met de eerste ontwikkelingsdimensie. De sociale dimensie bevat namelijk elementen van sociale interactie als interpersoonlijke netwerken en draagt bij aan informeel leren en mentoractiviteiten (Kurland & Cooper, 2002). Deze informele, sociale contacten worden in de volgende sectie besproken en zijn van belang voor de groei en ontwikkeling van medewerkers in de professionele carrière (Kurland & Cooper, 2002).

2.3 Het belang van werknemersontwikkelingsactiviteiten

Gebaseerd op bovenstaande inzichten en de definitie van professionele isolatie kan geconcludeerd worden dat gevoelens van professionele isolatie onlosmakelijk verbonden zijn met groei en ontwikkeling van de professionele carrière van een medewerker (Kurland & Cooper, 2002; Golden et al., 2008). Deze professionele ontwikkeling is afhankelijk van de vaardigheden en kennis die werknemers aan de hand van zowel formele- als informele werknemersontwikkelingsactiviteiten ontwikkelen (Kurland & Cooper, 2002). Formele werknemersontwikkelingsactiviteiten hebben betrekking op specifieke, geplande en gestructureerde ontwikkelingsmogelijkheden, zoals workshops en trainingen (Kurland & Cooper, 2002; Leslie, Aring & Brand, 1998). Informele werknemersontwikkelingsactiviteiten daarentegen zijn niet gestructureerd of gepland en vinden plaats tijdens dagelijkse interacties van medewerkers op de werkvloer (Kurland & Cooper, 2002; Nadler & Tuschman, 1990). In dit onderzoek wordt primair de focus gelegd op het belang van informele werknemersontwikkelingsactiviteiten, omdat aan de hand van bestaande literatuur en de definitie van professionele isolatie blijkt dat informele ontwikkelingsactiviteiten een groter aandeel hebben in het geheel van leerervaringen en professionele ontwikkeling dan formele ontwikkelingsactiviteiten (Rowden & Conine, 2005; Kurland & Cooper, 2002).

Vanuit bovenstaande inzichten wordt geredeneerd dat het mislopen van informele werknemersontwikkelingsactiviteiten zorgt voor ervaren professionele isolatie onder telewerkers (Kurland & Cooper, 2002). Kurland & Cooper (2002) hebben drie belangrijke vormen van informele werknemersontwikkelingsactiviteiten aangedragen, welke telewerkers mogelijk mislopen: (1) interpersoonlijk netwerken met anderen in de organisatie; (2) informeel leren met betrekking tot werkgerelateerde vaardigheden en informatieverspreiding; en (3) mentoring van leidinggevenden en collega's.

Interpersoonlijk netwerken

Over het algemeen zorgt interpersoonlijk netwerken ervoor dat werknemers in staat zijn om intra-organisatorische relaties aan te gaan met anderen binnen de organisatie (Kurland & Cooper, 2002, p.119-120). Deze netwerken komen onder andere tot stand door herhaalde face-to-face interacties in de vorm van informele gesprekken (Kurland & Cooper, 2002). Zo zoeken werknemers naar informele netwerkmogelijkheden met leden van een relevante groep voor ondersteuning en informatie (Munir et al, 2016). Hierdoor krijgen zij toegang tot informatie die hen verder kan helpen in hun professionele carrière (Kurland & Cooper, 2002). Wanneer medewerkers echter fysiek gescheiden zijn van de standaard werkplek, nemen kansen om deze netwerken te ontwikkelen af. Telewerkers zijn volgens

Golden et al. (2008) dan ook minder in staat om interpersoonlijke relaties en interacties met anderen te onderhouden, waardoor zij vaker professionele isolatie ervaren (Golden et al., 2008).

Informeel leren

Op kantoor worden sociale netwerken en vriendschappen gevormd en vindt belangrijke informele informatieverspreiding plaats aan de hand van face-to-face interactie (Whittaker, Frohlich, Daly-Jones, 1994). Deze informele relaties zijn gebaseerd op alledaagse communicatie en is gerelateerd aan de fysieke nabijheid van het werk en collega's, waardoor collega's gemakkelijker ideeën kunnen bespreken (Dimitrova, 2005). De professionele ontwikkeling van telewerkers is afhankelijk van de mogelijkheid om regelmatig ideeën van- en met- andere werknemers te kunnen delen aan de hand van informeel leren (Cooper & Kurland, 2002; Reed, 2007). Hierdoor kunnen medewerkers up to date blijven over wat zich in de organisatie afspeelt en welke kansen zich voordoen (Kurland & Cooper, 2002; Golden et al., 2008). Volgens Kurland & Cooper (2002) missen telewerkers het leren dat op deze manier informeel en spontaan gebeurt omdat zij op afstand werken, waardoor zij vaker gevoelens van professionele isolatie ervaren.

Mentoractiviteiten

Een mentor is een ervaren leidinggevende die de werknemer zijn of haar persoonlijke ontwikkeling bevordert in het belang van de werknemer zelf, als van de organisatie (Kram, 1985, zoals beschreven in Kurland & Cooper, 2002). Deze mentoren bieden feedback, emotionele ondersteuning en toegang tot zowel officiële en niet-officiële organisatienetwerken, afdelingen en externe netwerken (Kurland & Cooper, 2002). Ook adviseren en faciliteren zij informele informatie-uitwisseling over werk en niet-werk gerelateerde ervaringen. Door deze mentoractiviteiten krijgt een medewerker toegang tot relevante kennis ter bevordering van zijn of haar professionele carrière, wat de positie van de medewerker in de organisatie kan versterken (Kurland & Cooper, 2002).

Het mentoren van telewerkers is echter een uitdaging. Omdat een mentor de telewerkers niet regelmatig niet in actie kan waarnemen, kan deze niet vaststellen waar de werknemer het moeilijk heeft en waar diegene juist sterk in is (Kurland & Cooper, 2002). Hierdoor ervaren telewerkers minder toegang tot mentoractiviteiten als coaching, begeleiding en ontwikkelingsmogelijkheden voor organisatorisch succes op langere termijn (Kurland & Cooper, 2002). Het ontbreken van deze mentoractiviteiten kan de professionele ontwikkeling en carrièrekansen van telewerkers belemmeren en hierdoor het gevoel van professionele isolatie veroorzaken (Mulki, Locander, Marshall, Harris & Hensel, 2008).

2.4 Factoren

Vanuit bovenstaande inzichten uit de literatuur is gebleken dat telewerkers mogelijk professionele isolatie ervaren omdat zij geen, of verminderde, toegang ervaren tot bovengenoemde informele werknemersontwikkelingsactiviteiten, omdat zij regelmatig op afstand werken (Kurland & Cooper, 2002). Uit onderzoek van Golden et al. (2008) en Kurland & Cooper (2002) blijkt echter dat deze regelmatige fysieke afwezigheid niet direct hoeft te leiden tot verminderde toegang tot informele ontwikkelingsactiviteiten en het daarop volgend ervaren van professionele isolatie. Medewerkers kunnen zich professioneel geïsoleerd voelen ondanks zij naast collega's werken, terwijl andere medewerkers juist in staat zijn om gevoelens van verbondenheid te ondersteunen, hoewel ze regelmatig afwezig zijn van de standaard kantoorlocatie (Golden et al., 2008). Het is dus mogelijk dat medewerkers professionele isolatie ervaren, zonder sprake van regelmatige fysieke afwezigheid (Golden et al., 2008). Vanuit deze constatering wordt verwacht dat de frequentie van telewerken mogelijk geen verklarende invloed uitoefent, maar dat andere factoren de relatie tussen telewerken en het al dan niet ervaren van professionele isolatie beïnvloeden.

In het vervolg van deze sectie worden verschillende factoren besproken welke volgens de theorie het al dan niet ervaren van professionele isolatie onder telewerkers kunnen beïnvloeden. Omdat ervaren professionele isolatie volgens Kurland & Cooper (2002) verbonden is met de professionele ontwikkeling van een werknemer, worden enerzijds factoren geïdentificeerd die zorgen dat telewerkers toegang ervaren tot informele werknemersontwikkelingsactiviteiten, ondanks zij fysiek afwezig zijn van de kantoorlocatie. Anderzijds worden enkele factoren geïdentificeerd die volgens de literatuur een directe invloed hebben op de ervaren professionele isolatie onder telewerkers.

Deze factoren worden binnen dit onderzoek gebruikt aangezien in bestaande literatuur onenigheid bestaat in hoeverre deze factoren het al dan niet ervaren professionele isolatie van telewerkers beïnvloeden. Allereerst worden organisatorische factoren onder de loep genomen, waarna enkele persoonsgebonden factoren uiteen worden gezet.

2.4.1 Organisatorische factoren

Kurland & Cooper (2002) stellen dat het ervaren van professionele isolatie door telewerkers beïnvloed wordt door verschillende organisatorische factoren, zoals de manier waarop de organisatie (in)formele werknemersontwikkelingsactiviteiten faciliteert, ondersteunt en waardeert (Kurland & Cooper (2002)). Deze elementen worden uiteen gezet aan de hand van de organisatiecultuur, het HRM-beleid, de LMX-relatie en effectieve communicatie.

2.4.1.1 Organisatiecultuur

Organisatiecultuur wordt gedefinieerd als een set van gedeelde waarden, overtuigingen, veronderstellingen en praktijken die de houding en het gedrag van organisatieleden vormen en sturen (Schein, 2004, p.1). Hierbij is de manier waarop de mensen waarnemen wat er speelt in hun organisatie omgeving erg belangrijk (Hofstede, 2011).

Met betrekking tot telewerken en het belang van informele werknemersontwikkelingsactiviteiten is het van belang welke waarde de organisatie en haar medewerkers toekennen aan deze activiteiten (Kurland & Cooper, 2002). Wanneer het gemeenschappelijke uitgangspunt van de organisatie is dat professionele ontwikkeling van een medewerker niet of weinig wordt gewaardeerd in de organisatie, zal deze ook niet gestimuleerd worden en de impact van telewerken op het ervaren professionele isolement verzachten. Echter, wanneer deze activiteiten wel gewaardeerd en gestimuleerd worden binnen de organisatie, zal het mislopen van deze activiteiten het professionele isolement juist vergroten (Kurland & Cooper, 2002).

2.4.1.2 HRM- beleid

Het gevoerde HRM-beleid van een organisatie biedt ondersteuning aan haar medewerkers door persoonlijke ontwikkelingsplannen, coaching en competentie management aan te bieden (Steijn, 2003). Op deze manier is het mogelijk dat telewerkers aan de hand van het gevoerde HRM-beleid toegang ervaren tot ontwikkelingsmogelijkheden, ondanks zij op afstand werken. Ook is het mogelijk dat organisaties telewerk-programma's faciliteren en structureren (McCloskey & Igbaria, 2003). Een voorbeeld van een telewerkprogramma is dat van telewerkers vereist wordt dat zij minimaal één dag per week op het hoofdkantoor werken (Wilkes, Frolick & Urwiler, 1994). Op deze manier hebben telewerkers nog steeds de mogelijkheid om op bepaalde dagen op een informele manier met collega's en leidinggevenden van gedachten te wisselen.

Uit voorgaande inzichten kan geconcludeerd worden dat het gevoerde HRM-beleid invloed kan uitoefenen op de toegang die telewerkers ervaren met betrekking tot informele werknemersontwikkelingsactiviteiten, waardoor het ervaren professionele isolement van telewerkers mogelijk verminderd (Kurland & Cooper, 2002).

2.4.1.3 LMX-relatie

Volgens de *leader-member exchange* (LMX) theorie vinden "effectieve leiderschapsprocessen plaats wanneer leiders en volgers relaties kunnen ontwikkelen en zo toegang hebben tot de vele voordelen die deze relaties bieden" (De Vries et al., 2019, p.577). Deze relaties worden ook wel LMX-relaties genoemd.

Leidinggevenden hebben verschillende strategieën welke bevorderend kunnen werken voor de professionele ontwikkeling van de medewerkers (De Vries et al., 2019). Dit houdt in dat leidinggevenden organisatorische vaardigheden, connecties en sociaal kapitaal kunnen gebruiken om toegang te krijgen tot bepaalde middelen (Mulki & Jaramillo, 2011). Ook kunnen zij werknemers helpen deel te worden van een organisatienetwerk, organisatiedoelen te bereiken en hen toegang te geven tot middelen wat medewerkers helpt ter bevordering van hun professionele carrière (Mulki & Jaramillo, 2011; Chekwa, 2018). De toegang tot voordelen die voortvloeien uit deze relaties zijn echter niet vanzelfsprekend. Zoals eerder besproken zijn leidinggevenden minder in staat telewerkers te coachen, te begeleiden en hen te ontwikkelen voor organisatorisch succes op langere termijn wanneer telewerkers fysiek afwezig zijn van de werkvloer (Kurland & Cooper, 2002). De Vries et al. (2019) concluderen echter dat de kwaliteit van de LMX-relatie invloed heeft op de manier waarop telewerkers beperkt of bevorderd worden in de toegang die zij ervaren tot informele werknemersontwikkelingsactiviteiten en de voordelen die deze LMX-relaties kunnen bieden.

In een kwalitatief hoogwaardige LMX-relatie zijn mechanismen als wederkerigheid en sociale uitwisseling erg belangrijk. Volgens Mulki et al. (2008) is het van groot belang dat leidinggevenden en werknemers wederzijds vertrouwen uitwisselen, omdat vertrouwen of gebrek eraan de basis vormt voor het slagen of mislukken van deze relaties (Bruhn, 2001). Dit vertrouwen komt tot stand wanneer de leidinggevende en de werknemer samen werken om regelingen te ontwikkelen welke aangepast zijn aan de behoeften en mogelijkheden van zowel de werkgever als werknemer (Baker, Moon & Ward, 2006).

Andere medewerkers ervaren echter geen goede vertrouwensrelatie met de leidinggevende, wat kwaliteit van de LMX-relatie aantast (Munir, Sadiq, Ali, Hamdan & Munir, 2016). Dit zorgt ervoor dat deze medewerkers mogelijk minder kansen ervaren om te profiteren van de voordelen die de leidinggevende met zich mee brengt. Hierdoor kunnen deze medewerkers zich vervreemd voelen van de organisatie en gevoelens van professionele isolatie ervaren (Kurland & Cooper, 2002; Golden et al., 2008).

De kwaliteit van de LMX-relatie heeft dus invloed op de toegang die telewerkers ervaren met betrekking tot informele werknemersontwikkelingsactiviteiten, zoals mentoractiviteiten, en hierop volgend het ervaren van professionele isolatie.

2.4.1.4 Effectieve communicatie

De factor communicatie wordt onder organisatorische factoren besproken omdat medewerkers afhankelijk zijn van zowel formele- als informele communicatie om gevoelens van verbondenheid met collega's en de organisatie te ontwikkelen (Kurland & Cooper, 2002). Deze communicatie tussen de leidinggevende, medewerkers en collega's wordt gebruikt om ideeën te delen, organisatorische

normen te begrijpen, contact te houden en een vertrouwensrelatie te creëren (Chow & Chan, 2008; Kurland & Cooper, 2002).

Informatie- en communicatietechnologie (ICT)

Volgens Golden et al. (2008) hebben telewerkers in verschillende mate toegang tot geavanceerde informatie- en communicatietechnologieën (ICT) waarmee zij met andere medewerkers kunnen communiceren. Er wordt beweerd dat medewerkers met een grotere toegang tot deze ICT meer kans hebben om hun taken effectief uit te voeren, en meer zinvolheid, doelgerichtheid en gevoelens van verbondenheid ervaren (Golden et al., 2008). Omdat professionele isolatie gevoelens van zowel professionele, als sociale verbondenheid omvat (Golden et al., 2008), kan geredeneerd worden dat de toegang die telewerkers hebben tot ICT de ervaren professionele isolatie kan beïnvloeden (Williams, 2012).

Face-to-face interactie

Hoewel sommige ICT de rijkdom van face-to-face communicatie benaderen, kunnen zij face-to-face interacties niet vervangen (Mulki et al., 2008; Marshall, Michaels & Mulki, 2007, Golden et al., 2008). Kurland & Cooper (2002) merken op dat face-to-face contact tussen telewerkers en leidinggevenden cruciaal is voor het creëren van vertrouwensrelaties en wederkerigheid binnen teams. Dit komt omdat herhaalde face-to-face interacties vertrouwen, relaties en een carrière helpt opbouwen (Kurland & Cooper, 2002). Wanneer deze interactie ontbreekt, betekent dit dat deze kansen aan telewerkers voorbij gaan, wat kan leiden tot gevoelens van professionele isolatie (Kurland & Cooper, 2002; Rocco, 1998; Mulki & Jaramillo, 2011).

Uit andere studies daarentegen blijkt dat meer face-to-face interacties juist kunnen leiden tot een verhoogde ervaring van professionele isolatie (Golden et al., 2008; Vega & Brennan, 2000). Sommige telewerkers kunnen bij het zoeken naar uitgebreide face-to-face interacties worden gezien als overdreven en opdringerig tijdens hun beperkte tijd op kantoor (Golden et al., 2008). Dit kan mogelijk de bereidheid van hun collega's om met hen te praten beïnvloeden, waardoor de ervaren professionele isolatie van deze telewerkers kan toenemen (Golden et al., 2008).

2.4.2 Persoonsgebonden factoren

Naast bovengenoemde organisatorische factoren die invloed kunnen uitoefenen op de relatie tussen telewerken en professionele isolatie, noemt de theorie ook persoonsgebonden factoren die het al dan niet ervaren van professionele isolatie kunnen beïnvloeden. In deze sectie worden persoonlijke behoeften en het niveau van *self-efficacy* uiteengezet.

2.4.2.1 Persoonlijke behoeften

Vanuit de literatuur blijkt dat telewerkers ook zelf kunnen kiezen zich niet actief zichtbaar te maken voor informele werknemersontwikkelingsactiviteiten en hiermee het risico nemen om onzichtbaar te blijven in de organisatie, omdat zij geen behoefte hebben aan erkenning in het werkdomein (Kurland & Cooper, 2002; De Vries et al., 2019). Een voorbeeld zijn senior medewerkers die al een dergelijk groot netwerk hebben en zichzelf al ver ontwikkeld hebben (Kurland & Cooper, 2002). Zij geven de voorkeur aan hun huidige functie in de organisatie en hebben geen behoefte om promotie te maken. Deze persoonlijke behoeften hebben een directe invloed op de ervaring van professionele isolatie, omdat deze telewerkers hierdoor mogelijk geen negatieve ervaringen hebben met betrekking tot professionele isolatie, en dit niet als obstakel ervaren om te telewerken (Kurland & Cooper, 2002; De Vries et al., 2019).

2.4.2.2 Self-efficacy

Mulki & Jaramillo (2011) beweren dat het niveau van self-efficacy van de medewerker ook een factor is wat invloed kan uitoefenen op de relatie tussen telewerken en het al dan niet ervaren van professionele isolatie (Mulki & Jaramillo, 2011). Self-efficacy is het geloof van een medewerker in zijn of haar eigen vermogen om effectief te voldoen aan functie-eisen (Mulki & Jaramillo, p.905-906). Een hoog niveau van self-efficacy houdt in dat medewerkers het gevoel hebben over vereiste vaardigheden en competenties beschikken om effectieve strategieën te plannen en zo hun gestelde doelen te bereiken (Mulki & Jaramillo, 2011). Hierbij heeft voorgaand succes invloed op het geloof in eigen capaciteiten om ook bij toekomstige taken succes te hebben (Mulki & Jaramillo, 2011). Op deze manier zijn telewerkers met een hoog niveau van self-efficacy minder geneigd te ervaren dat ze geïsoleerd zijn van het bedrijf en hun collega's (Mulki & Jaramillo, 2011).

Vanuit deze inzichten wordt verwacht dat telewerkers met een hoog niveau van self-efficacy strategieën plannen om zo zichtbaar te blijven in de organisatie en zo toegang ervaren informele werknemersontwikkelingsactiviteiten. Hierdoor ervaren deze telewerkers mogelijk minder gevoelens van professionele isolatie, in vergelijking met telewerkers die over een laag niveau van self-efficacy beschikken (Mulki & Jaramillo, 2011).

2.5 Samenvatting

Samenvattend wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag: *Hoe verhouden telewerken en het ervaren van professionele isolatie zich volgens bestaande literatuur tot elkaar?* Op basis van de literatuur kan geconcludeerd worden dat telewerken zich niet rechtstreeks verhoudt tot gevoelens

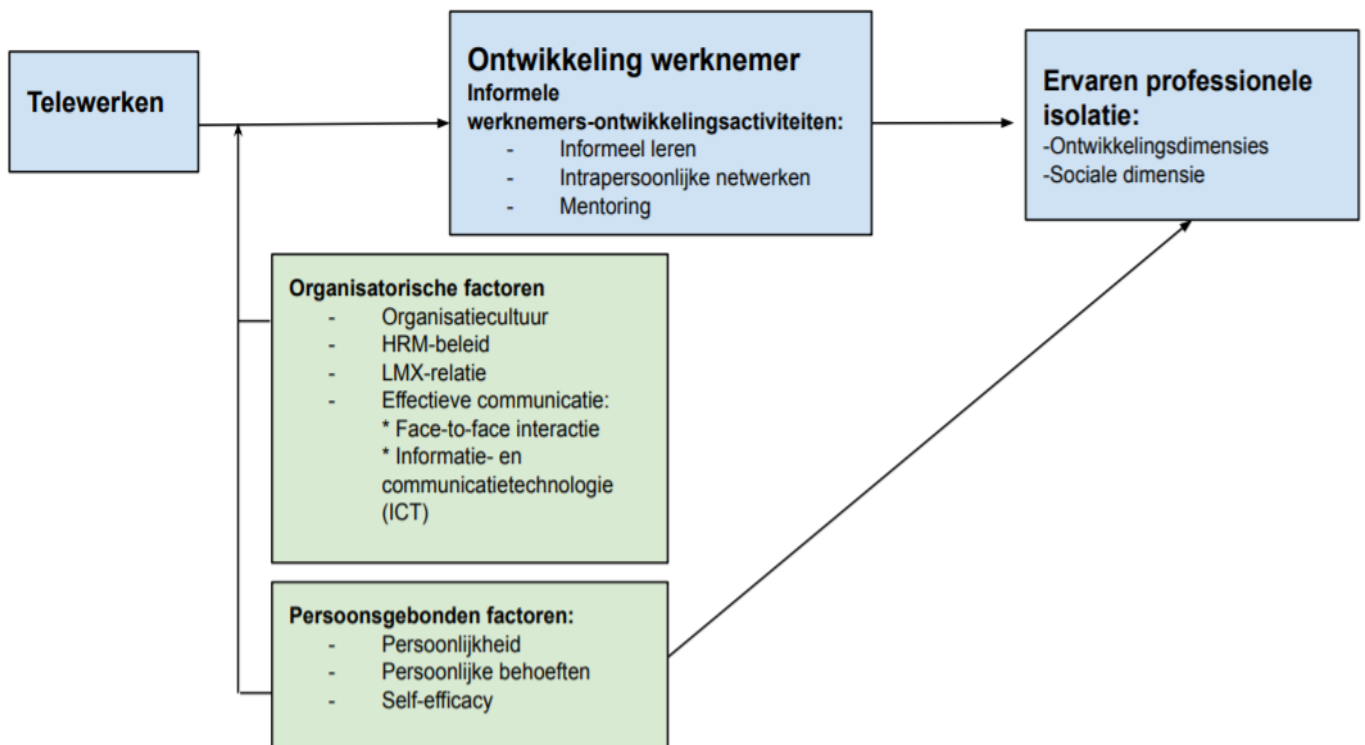
van professionele isolatie. Echter, ervaren professionele isolatie onder telewerkers is afhankelijk van de mogelijkheden tot professionele groei en ontwikkeling aan de hand van informele werknemersontwikkelingsactiviteiten (Kurland & Cooper, 2002). Volgens de literatuur leidt fysieke afwezigheid tot minder toegang en mogelijkheden tot informele werknemersontwikkelingsactiviteiten. Telewerkers voelen zich hierdoor mogelijk buitengesloten in termen van deze informele kantoorinteracties wanneer zij afwezig zijn van de standaard kantoorlocatie (De Vries et al., 2019; Golden et al., 2008; Vega & Brennan, 2000). Het mislopen van deze informele werknemersontwikkelingsactiviteiten zorgt ervoor dat telewerkers mogelijk geen toegang ervaren tot relevante kennis binnen de organisatie (Kurland & Cooper, 2002).

Door het mislopen van deze relevante kennis ervaren telewerkers gevoelens van professionele isolatie op verschillende dimensies. Zo missen zij bijvoorbeeld informeel, sociaal contact met collega's, voelen zij zich minder up to date en zichtbaar voor informele werknemersontwikkelingsactiviteiten en komen zij minder in aanmerking erkenning in het werkdomein en carrièrekansen (Kurland & Cooper, 2002). Deze relatie tussen telewerken, werknemersontwikkelingsactiviteiten en ervaren professionele isolatie wordt in het conceptueel model aangegeven aan de hand van blauwe variabelen (zie figuur 1).

Verder moet rekening gehouden worden met het feit dat professionele isolatie in de literatuur beschreven wordt als een gevoel wat door iedere werknemer anders ervaren kan worden (Crossan & Burton, 1993). Vanuit deze inzichten wordt de verwachting gecreëerd dat verschillende factoren telewerkers beperken of bevorderen in de toegang tot informele werknemersontwikkelingsactiviteiten. Deze factoren hebben indirect invloed op de ervaren professionele isolatie voor telewerkers en zijn enerzijds onderverdeeld in organisatorische factoren als organisatiecultuur, HRM-beleid, LMX-relatie en het gebruik van effectieve communicatie. Anderzijds zijn ook persoonsgebonden factoren geïdentificeerd, zoals persoonlijke behoeften en het niveau van self-efficacy. Vanuit de literatuur blijkt dat deze persoonsgebonden factoren invloed hebben op de toegang die telewerkers ervaren tot informele werknemersontwikkelingsactiviteiten, en een indirecte invloed hebben op ervaren professionele isolatie. Aan de andere kant blijkt dat persoonlijke behoeften direct invloed kunnen uitoefenen op de ervaring van professionele isolatie onder telewerkers.

De factoren die in het theoretisch kader zijn besproken, worden in het conceptuele model aangegeven met groene variabelen (zie figuur 1). Deze factoren geven een richtlijn voor het verdere onderzoek, echter wordt verwacht dat vanuit de analyse en empirie nog extra factoren en mechanismen naar voren kunnen komen.

Figuur 1. Conceptueel model



Eigen bron

Hoofdstuk 3: Methode

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden besproken die gebruikt zijn tijdens het empirisch onderzoek. Hierbij wordt aangegeven hoe het onderzoek is vormgegeven, welke onderzoeksstrategie gebruikt is, hoe de data geanalyseerd zijn en op welke wijze de respondenten in dit onderzoek geselecteerd zijn. Hierna wordt bij de operationalisering dieper ingegaan op de verschillende concepten die in het theoretisch kader en conceptueel model aan bod zijn gekomen. Tot slot wordt aandacht besteed aan betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

3.1 Onderzoeksontwerp

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een enkelvoudige, instrumentele *case study*. Dit is geschikt voor die onderzoek aangezien de onderzoeker zich richt op een probleem, de relatie tussen telewerken en professionele isolatie, en hierbij een case selecteert om dit probleem in detail te illustreren (Baxter & Jack, 2008; Creswell & Poth, 2016). Het doel van het onderzoek gaat om beschrijven van de case, de gebruikte concepten en onderliggende relaties en biedt waar mogelijk een verklarend inzicht (Matthews & Ross, 2010; Seawright & Gerring, 2008).

3.2 Onderzoeksstrategie

Verder is dit onderzoek kwalitatief van aard omdat deze vorm van onderzoek betrekking heeft op subjectieve inzichten, gevoelens, meningen en overtuigingen van respondenten (Tracy, 2013; Boeije, 2010; Berg & Lune, 2014). Door het uitvoeren van kwalitatief onderzoek kan inzicht verkregen worden in de opvattingen, houdingen en ervaringen van de respondenten ten opzichte van een sociaal verschijnsel (Boeije, 2010). Om factoren te identificeren die invloed hebben op het al dan niet ervaren van gevoelens van professionele isolatie, is kwalitatief onderzoek de best passende methode (Verschuren & Doorewaard, 2015).

Verder is het onderzoek zowel deductief als inductief van aard. Het deductieve karakter van dit onderzoek wordt vormgegeven aan de hand van thema's uit de literatuur, welke handvaten bieden om het onderwerp te benaderen in de empirie (Creswell & Poth, 2016). Daarentegen biedt dit onderzoek ook ruimte voor inductieve onderzoekselementen, waarbij getracht wordt nieuwe theorie te vormen (Creswell & Poth, 2016).

3.2.1 Methode van dataverzameling

Binnen deze kwalitatieve case study is specifiek gekozen voor het afnemen van 20 semigestructureerde interviews. Hierbij is gebruik gemaakt van een topiclijst, welke vervolgens is

omgezet naar een interviewgide. Binnen deze interviewgide zijn vooraf vragen opgesteld op basis van het theoretisch kader en de operationalisering van deze concepten. Deze interviewgide was leidend tijdens de semigestructureerde interviews en weergegeven in bijlage 1.

Door deze methode te gebruiken maakt de onderzoeker het enerzijds mogelijk om op een gestructureerde manier data verzamelen en zo ieder relevant onderwerp van de topiclijst aan bod laten komen (Boeije, 2010). Anderzijds biedt deze methode ruimte aan de onderzoeker, zodat deze waar nodig verder door kan vragen. De mogelijkheid die hierbij ontstaat is dat respondenten zelf vertellen over in hun ogen relevante topics, welke in eerste instantie niet door de onderzoeker zijn gebruikt. Hierdoor kan aanvullende data ontdekt worden wat de onderzoeker ondersteuning en informatie kan bieden bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag en het formuleren van verdere conclusies (Neuman, 2014; Boeije, 2010).

3.2.2 Methode van data-analyse

De verwerking van de gegevens kent binnen dit onderzoek verschillende fases. Allereerst zijn met toestemming van de respondenten de interviews opgenomen, waarna het transcriberen van de opnames volgde. Met betrekking tot de privacy van de respondenten is aan de hand van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) rekening gehouden met het beschermen van belangrijke persoonsgegevens. Zo zijn alle transcripten opgeslagen in Microsoft Word en voorzien van aparte codes, welke refereren aan desbetreffende respondenten en zijn herleidbare kenmerken vervangen door algemene kenmerken. Vervolgens zijn de volledig uitgetypte transcripten geanalyseerd aan de hand van Atlas.Ti.

Om de verzamelde data zorgvuldig en gestructureerd te analyseren, is gebruik gemaakt van een gestructureerd coderingsproces (Boeije, 2010). Tijdens dit proces is gestart met open coderen, waarbij de codes op latente wijze zijn toegekend aan de tekstfragmenten (Boeije, 2010; Saldaña, 2015). De codes zijn gebaseerd op een codeerschema, welke in eerste instantie is vormgegeven op basis van het theoretisch kader (Bijlage 2). Aanvullend is aan de hand van *back & forth* coderen gekeken naar nieuwe codes, die niet eerder in het onderzoek waren meegenomen (Saldaña, 2015). Vervolgens zijn, aan de hand van axiaal coderen, connecties gemaakt tussen de onderzochte concepten en categorieën (Boeije, 2010). Tot slot zijn aan de hand van selectief coderen kern-categorieën geselecteerd, waarbij de focus is gelegd op ervaren professionele isolatie. Hierdoor werden onderlinge relaties binnen concepten duidelijker en werd het mogelijk uitspraken te doen over de omschreven concepten en verwachte relaties (Boeije, 2010; Matthews & Ross, 2010).

3.3 De casus

De casus die in dit onderzoek centraal staat, heeft betrekking op de ervaringen van de medewerkers van de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond (VRR). Nederland kent 25 Veiligheidsregio's, welke in opdracht van gezamenlijke gemeenten opereren om de fysieke veiligheid te bevorderen. De VRR voert taken uit op het gebied van ambulancezorg, brandweer, meldkamer 112 en risico- en crisisbeheersing. Deze onderdelen bestaan niet alleen uit de bestrijdende kant, achter de schermen speelt kantoorpersoneel een ondersteunende, uitvoerende en sturende rol tijdens de dagelijkse uitrol van het werk. Dit zijn dan ook de medewerkers die in dit onderzoek een prominente rol spelen, aangezien deze medewerkers gemakkelijker kunnen telewerken dan de medewerkers die aan de frontlinie staan om de veiligheid in de Regio te waarborgen.

Deze manier van werken is in de beleidsperiode 2013-2017 ingevoerd op basis van het concept 'VRR Next'. Dit hield in dat op drie strategische plekken flexibele kantoren zijn gecreëerd, waardoor de medewerkers op flexibele werkplekken hun dagelijkse taken kunnen uitvoeren. Na deze invoering worden tegenwoordig op meer plekken flexibele werkplaatsen gecreëerd, zoals bij brandweerkazernes en ambulanceposten.

3.4 Steekproefselectie

Afhankelijk van de onderzoeksvraag, doelstelling en onderzoeksmethode kunnen verschillende keuzes worden gemaakt in het soort steekproef dat wordt toegepast (Boeije, 2010). De selectie van de respondenten en de toegang tot beschikbare data voor het onderzoek is tot stand gekomen aan de hand van het professionele netwerk van de onderzoeker.

In eerste instantie zijn respondenten benaderd van welke op basis van voorkennis werd verwacht dat zij de meest relevante informatie zouden verstrekken voor het onderzoek; degenen die al voor de Coronacrisis telewerkten. Deze respondenten zijn VRR-breed benaderd: er zijn respondenten benaderd die werkzaam zijn op het onderdeel brandweer, onderdeel ambulance of het onderdeel risico- en crisisbeheersing.

Door de invloed van de Coronacrisis is noodzakelijk aanvullend gebruik gemaakt van *snowball sampling*. Hierbij werden de al benaderde respondenten gevraagd te refereren naar andere medewerkers, aangezien deze respondenten weten welke zaken informatief kunnen zijn ten behoeve van het onderzoek (Cresswell, 2013; Babbie, 2015; Verschuren & Doorewaard, 2015). Getracht is om een steekproef samen te stellen welke zoveel mogelijk diversiteit in respondenten teweeg brengt op basis van verschillende vormen van telewerken, afdelingen, functies en onderdelen binnen de VRR. Onderstaand is het definitieve overzicht te vinden van respondenten die geïnterviewd zijn ten behoeve van het onderzoek.

Tabel 1. Overzicht van respondenten

Respondent-Nummer	Geslacht m/v	Functie	Afdeling	Ervaring met thuiswerken Ja/nee
1	V	Sturend	Operationele informatie	Ja
2	V	Ondersteunend	Bedrijfsbureau	Nee
3	V	Uitvoerend	HR	Nee
4	M	Ondersteunend / uitvoerend	Bedrijfsbureau & Repressie	Ja
5	V	Uitvoerend	HR	Ja
6	M	Sturend / uitvoerend	Operationele informatie	Nee
7	V	Uitvoerend	Strategische Informatievoorziening	Ja
8	V	Uitvoerend	HR	Ja
9	V	Uitvoerend	HR	Ja
10	M	Uitvoerend	HR	Ja
11	M	Sturend / uitvoerend	Huisvesting	Nee
12	V	Ondersteunend	Bedrijfsbureau	Ja
13	M	Uitvoerend	HR	Nee
14	V	Sturend	Financiële Administratie	Ja
15	V	Ondersteunend	HR	Nee
16	M	Uitvoerend	HR	Ja
17	M	Sturend	Risicobeheersing	Ja
18	V	Uitvoerend	HR	Ja
19	V	Uitvoerend	HR	Ja
20	M	Uitvoerend	Brandpreventie	Nee

Eigen bron

3.5 Operationalisering

Aan de hand van een operationaliseringstabel (tabel 2) worden de gebruikte concepten meetbaar gemaakt (Boeije, 2010). De concepten worden allereerst vertaald naar verschillende indicatoren welke voortkomen uit de theorie en het conceptuele model (figuur 1). Vervolgens zijn de indicatoren op basis van de theorie verdeeld in verschillende waarden (Gibbert et al., 2008) en gekoppeld aan (mogelijke) antwoorden van respondenten.

Tabel 2. Operationalisering

Concept	Indicator	Waarde
A. Telewerken	<i>A1.1 Plaats</i> <i>A1.2 Frequentie</i> <i>A1.3 Inhoud van het werk</i>	A1.1.1 Werkzaam in een satellietkantoor, thuis of op een andere locatie. A1.2.1 Het aantal uur per week dat medewerkers telewerken. A1.3.1 Inhoud werktaken zijn door middel van ICT geschikt om op afstand uit te voeren.
B. Organisatiecultuur	<i>B1.1</i> Hoe er binnen de gedacht wordt over telewerken. <i>B1.2</i> Welke gemeenschappelijke waarde binnen de organisatie heersen m.b.t het ontwikkelen van medewerkers.	B1.1.1 Er is een positieve/ negatieve houding ten opzichte van telewerken/werken op afstand. B1.2.1 Er is een positieve/negatieve houding ten opzichte van ontwikkeling en training van medewerkers .
C. HRM-beleid	<i>C1.2 Ondersteuning:</i> De mate waarin de organisatie ondersteuning biedt aan telewerkers met betrekking tot telewerken. <i>C2.2 Ontwikkeling medewerker:</i> De mate waarin de organisatie activiteiten ondersteund en faciliteert ten behoeve van de ontwikkeling van werknemers. <i>C2.2.1</i> Hoe wordt binnen de organisatie gedacht over ontwikkeling en training?	C1.2.1 De medewerker ervaart ondersteuning in telewerken; bijvoorbeeld telewerk-programma's. C2.2.1 De medewerker ervaart ondersteuning vanuit de organisatie met betrekking tot werknemersontwikkelingsactiviteiten en professionele ontwikkeling. C2.2.1.1 Ontwikkeling en training is wel/niet belangrijk binnen de organisatie.
D. LMX-relatie	<i>D1.1 Kwaliteit van de relatie</i> <i>D1.1A Informatie-uitwisseling</i> <i>D1.1B Wederkerigheid</i> <i>D1.1C Vertrouwen</i>	D1.1.1 Medewerker ervaart wel/geen goede relatie met leidinggevende welke potentiële voordelen biedt voor zijn of haar professionele ontwikkeling. D1.1A.1 De medewerker ervaart steun van de leidinggevende in de vorm van informatie-uitwisseling wat voordelig is ter bevordering van zijn of haar professionele carrière. D1.1B.1 De medewerker ervaart relatie met de leidinggevende waarvan hij/zij zelf bewust is van zijn

		<p>of haar eigen verantwoordelijkheid voor het vormen/ behouden van deze relatie.</p> <p>D1.1C.1 De leidinggevende komt afspraken die gemaakt zijn met de medewerker na.</p> <p>D1.1C.2 Medewerker ervaart gevoel van waardering.</p> <p>D1.1C.3 De medewerker heeft het gevoel dat hij of zij kan rekenen op zijn of haar leidinggevende.</p>
E. (Effectieve) communicatie	<p><i>E1.1 Persoonlijke communicatie: de communicatie tussen medewerker en zijn of haar leidinggevende en directe collega's</i></p> <p><i>E1.2 Toegang tot informatie- en communicatie technologie (ICT)</i></p> <p><i>E1.3 Face-to-face communicatie</i></p>	<p>E1.1.1 Wel/geen regelmatig (in)formeel contact met de leidinggevende.</p> <p>E1.1.2 Wel/geen regelmatig (in)formeel contact met collega's.</p> <p>E1.2.1 Medewerker initieert zelf gesprekken houdt contact aan de hand van ICT-voorzieningen.</p> <p>E1.2.2 Medewerker waardeert ICT als belangrijke/ niet belangrijke vorm van persoonlijke communicatie.</p> <p>D1.3.1 Medewerker waardeert face-to-face communicatie als belangrijke/niet belangrijke vorm van persoonlijke communicatie.</p>
F. Self-efficacy	<p><i>F1.1 Geloof in eigen vermogen</i></p> <p><i>F1.1.1 Het plannen van strategieën om gestelde doelen te bereiken.</i></p> <p><i>F1.2 Voorgaand succes</i></p>	<p>F1.1.1 Medewerker ervaart een positieve-negatieve blik op zijn of haar eigen vaardigheden om zijn of haar werk zo goed mogelijk uit te kunnen voeren.</p> <p>F1.1.2 Medewerker beschikt over de juiste kennis om zijn of haar doelen te bereiken.</p> <p>F1.1.3 De medewerker beschikt over de vereiste vaardigheden om effectieve strategieën te plannen en doelen te bereiken.</p> <p>F1.2.1 Het voorgaande succes van de medewerker heeft invloed op het geloof in eigen vermogen om ook bij toekomstige taken succes te hebben.</p>
G. Informele werknemersontwikkelingsactiviteiten	<p><i>G1.1 Interpersoonlijke netwerken</i></p> <p><i>G1.2 Informeel leren</i></p> <p><i>G1.3 Mentoring</i></p>	<p>G1.1.1A Medewerker ervaart toegang/ geen toegang tot informatie dat bijdraagt bij de ontwikkeling van de professionele carrière.</p> <p>G1.1.1B Medewerker heeft het gevoel dat hij of zij beschikt over</p>

		<p>voldoende netwerken binnen de organisatie, zowel privé als professioneel.</p> <p>G1.2.1 Medewerker leert van spontane en informele gesprekken op de werkvloer.</p> <p>G1.2.2 Medewerker kan zijn of haar ideeën makkelijk met collega's bespreken.</p> <p>G1.3.1 Medewerker ervaart steun van de leidinggevende m.b.t ontwikkeling in zijn/haar professionele carrière, wanneer hij/zij op afstand werkt</p>
<p>H. (ervaren) professionele isolatie</p>	<p><i>H1.1.Ontwikkelingsdimensie 1:</i> Het belang van zichtbaarheid en het up to date blijven aan de hand van informeel, sociaal contact.</p> <p><i>H1.2 Ontwikkelingsdimensie 2:</i> Het wel of niet daadwerkelijk in aanmerking kunnen komen voor erkenning in het werkdomein en carrièrekansen.</p> <p><i>H1.3 sociale dimensie:</i> Het wel/niet missen van informele interactie met andere collega's</p>	<p>H1.1.1 Medewerker ervaart verminderde toegang tot informele ontwikkelingsmogelijkheden in de organisatie.</p> <p>H1.1.2 Medewerker voelt zich verminderd up to date omdat hij/zij op afstand werkt</p> <p>H1.2.1 Medewerker ervaart dat hij/zij beperkt in aanmerking komt voor promoties en carrièrekansen</p> <p>H1.3.1 Medewerker ervaart het gevoel van "uit het oog, uit het hart" door zowel collega's als leidinggevendenden.</p> <p>H1.3.2 Medewerker ervaart verminderd interpersoonlijk netwerken</p> <p>H1.3.3 Medewerker ervaart verminderd (informeel) contact met collega's</p>

Eigen bron

3.6 Kwaliteit van het onderzoek

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen wordt gereflecteerd op de betrouwbaarheid en validiteit van het gedane onderzoek.

3.6.1 Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen is het van belang dat het onderzoek herhaalbaar en navolgbaar is (Klijn & Koppenjan, 2016; Creswell & Poth, 2016). Een belangrijke manier om de herhaalbaarheid van een onderzoek te waarborgen is het standaardiseren van de

dataverzameling. Het volledig standaardiseren van dit onderzoek is echter niet haalbaar, aangezien gebruik gemaakt wordt van een kwalitatief onderzoek. De onderzoeker speelt een grote rol tijdens het afnemen van de semigestructureerde interviews en kan hier zowel bewust, als onbewust, zijn of haar invloed op uitoefenen (Klijn & Koppenjan, 2016). Daarbij komt kijken dat de Coronacrisis mogelijk een impact heeft op de resultaten van het onderzoek, wat mogelijk de betrouwbaarheid van het onderzoek beïnvloedt.

De navolgbaarheid van het onderzoek daarentegen kan gewaarborgd worden door goed te omschrijven wat de onderzoeker heeft uitgevoerd (Gibbert, Ruigrok & Wicki, 2008). Om dit mogelijk te maken zijn tijdens de semigestructureerde interviews dezelfde vragen voorgelegd aan verschillende respondenten. Ook zijn de interviewgide en codeerschema in de bijlagen opgenomen, waardoor achterhaald kan worden wat de onderzoeker gedurende de dataverzameling- en analyse gedaan heeft. Deze methodologische transparantie vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek (Boeije, 2010).

3.6.2 Validiteit

Met betrekking tot de validiteit van het onderzoek moet rekening gehouden worden met zowel de interne- als de externe validiteit. De interne validiteit, ook wel geldigheid van het onderzoek, houdt in dat daadwerkelijk is gemeten wat de onderzoeker wilde meten (Boeije, 2010). Om de interne validiteit te waarborgen is allereerst gebruik gemaakt van een zorgvuldige operationalisering. Ten tweede heeft de onderzoeker ervoor gezorgd dat de respondenten het persoonlijk, uitgetypte transcript in konden zien, en hen de mogelijkheid gegeven misvattingen te corrigeren, aanvullingen te doen en opmerkingen te plaatsen. Aan de hand van deze *member validation* wordt de interne validiteit van dit onderzoek vergroot (Boeije, 2010).

De externe validiteit van het onderzoek hangt samen met de mogelijkheid tot het generaliseren van de bevindingen naar een grotere populatie (Boeije, 2010; Van Thiel, 2015). Bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten, conclusie en aanbevelingen moet echter rekening gehouden worden dat deze resultaten voor één publieke organisatie gelden, ten tijde van de Coronacrisis. Deze uitkomsten zouden een indicatie kunnen geven voor andere organisaties, echter kunnen niet gegeneraliseerd worden waardoor dit onderzoek niet als extern valide beschouwd kan worden.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de semigestructureerde interviews besproken om een antwoord te formuleren op de twee beschrijvende deelvragen. De eerste beschrijvende deelvraag die behandeld wordt luidt: *Hoe maken medewerkers van de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond gebruik van telewerken voor en tijdens de Coronacrisis?*

Vervolgens luidt de tweede beschrijvende deelvraag: *In hoeverre ervaren telewerkers werkzaam bij de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond gevoelens van professionele isolatie voor en tijdens de Coronacrisis?*

4.1 Telewerken

Om de ervaringen van de medewerkers omtrent telewerken voor- en tijdens de coronacrisis beter te begrijpen, is gevraagd naar het telewerkbeleid van de VRR. De medewerkers gaven aan dat omtrent thuiswerken en werken op satellietkantoren geen duidelijk beleid bestaat met betrekking tot de voorwaarden die hieraan verbonden zijn. Dit zorgt ervoor dat bij de medewerkers wisselend gedacht wordt over telewerken. Zo geven zij aan dat de mogelijkheid tot telewerken volgens hen afdeling- en functie-afhankelijk is, maar vooral afhankelijk is van de wensen van de leidinggevenden:

“Ja het kan wel, maar eigenlijk ook liever niet.. In ieder geval 1 dag dat je wel op locatie werkt. En ja de rest van de dagen kan het wel dat je op andere locaties werkt, of thuis inderdaad. Het staat niet zo op papier, maar het is wel een beetje een ongeschreven regel.” – respondent 1

*“Mijn leidinggevende was daar heel makkelijk is en die maakte daar zelf ook veel gebruik van. Zij had zelf ook kleine kinderen dus die vond het ook makkelijk om dan thuis te starten en dan gewoon 's middags thuis te werken. Daarvoor had ik een leidinggevende die daar heel erg tegen was.”-
respondent 19*

*“Als je een ondersteunende functie hebt is het wat lastiger om thuis te werken, wat ik wel snap. En bij andere functies, zoals bijvoorbeeld HR-adviseurs, ja daar is het gewoon normaal als je thuis werkt.” -
respondent 15*

Wanneer ingegaan wordt op de frequentie van thuiswerken voor de coronacrisis, blijkt dat binnen de VRR weinig en niet-structureel thuisgewerkt wordt. Enkele medewerkers geven aan per week een vaste thuiswerkdag te hebben, echter de meeste respondenten geven aan dat zij incidenteel

thuiswerken. Dit houdt in dat zij ongeveer 1 of 2 keer per maand thuiswerken, afhankelijk van hun werkzaamheden.

Wanneer de focus gelegd wordt op het werken op satellietkantoren, blijkt het merendeel van de telewerkers structureel en veelvuldig te telewerken. De telewerkers noemen verschillende redenen waarom het werken op satellietkantoren veelvuldig gedaan wordt binnen de organisatie. Zo is de VRR een dynamische organisatie, welke uit veel verschillende locaties, onderdelen en afdelingen bestaat. De telewerkers geven aanvullend aan dat zij de hele week op deze verschillende locaties werkzaam zijn en niet regelmatig aanwezig zijn op het hoofdkantoor. Dit doen zij onder andere om de verbinding met de wacht op de kazernes en locaties van de brandweer en ambulance beter te behouden, hun productiviteit te verbeteren en onnodige CO₂-uitstoot te verminderen.

“Er is niemand van de HR-adviseurs die 4 of 5 dagen op het WPC is. [...] Want je hebt de Frobenstraat, al die kazernes van de brandweer, Spijkenisse. Er zijn überhaupt in ons gebied al zoveel locaties. En ja het is gewoon heel erg afhankelijk van wie wanneer en waar is.”-respondent 18

“Nou het wordt wel mogelijk gemaakt, maar of het echt gestimuleerd wordt.. ja het werken op de kazernes wel. Maar dat is omdat de verbinding met de kazernes aan het verdwijnen was.” -respondent

20

“Bij ons op de afdeling bij HR werd dat alleen maar gestimuleerd. [...] Dus bij ons wel heel positief maar bij de afdelingen van risicobeheersing en bij Industriële Veiligheid was daar vooral twijfel over.” – respondent 9

“Ik werk 8 uur in de week thuis en dat doe ik om minder reistijd kwijt te zijn, waardoor ik èn een maatschappelijke bijdrage lever door minder uitstoot te creëren en anderzijds ook aan mijn eigen rust en energie denk.” -respondent 4

4.1.1 De ervaring van telewerken bij de VRR voor de Coronacrisis

Bovenstaande resultaten geven aan dat bij de VRR veel getelewerkt wordt met betrekking tot werken op satellietkantoren. Om dieper in te gaan op de ervaringen met deze vorm van telewerken, zijn de respondenten gevraagd enkele positieve en negatieve aspecten te noemen. Meermaals geven zij aan dat zij het fijn vinden om veel verschillende collega's te zien en te spreken, omdat altijd wel iemand aanwezig is op deze satellietkantoren. De respondenten geven hierbij aan dat het regelmatige face-to-face contact wat zij ervaren wanneer zij op satellietkantoren werken, een grotere verbinding tot stand brengt tussen verschillende afdelingen en zorgt voor een verbreding van interpersoonlijke netwerken.

“Dan had je ook veel meer contact met andere afdelingen zodat je elkaar wat meer kon vinden. En ook die verbinding wat meer zocht.” – respondent 15

“Ik vind het eigenlijk wel heel leuk want je ziet en spreekt ook weer andere mensen en collega’s.” – respondent 2

Verder zijn de medewerkers gevraagd wat voor hen positieve en negatieve aspecten zijn van incidenteel thuiswerken. Meermaals geven zij aan dat de mate van vrijheid die zij krijgen van hun leidinggevende en een rustige werkomgeving bijdraagt aan een positieve ervaring. Naast deze positieve aspecten met betrekking tot thuiswerken voor de Coronacrisis, noemen de medewerkers het verminderde contact met collega’s als negatieve ervaring met thuiswerken. De thuiswerkers geven aan dat zij bewust zijn van het feit dat fysieke afstand ervoor kan zorgen dat de contacten en netwerken met collega’s kunnen gaan verwateren. Uit de interviews blijkt echter ook dat deze fysieke afstand niet alleen gerelateerd is aan telewerken. Enkele respondenten geven aan dat ook wanneer de afdeling fysiek gescheiden is van andere gerelateerde afdelingen, zij ook gevoelens van fysieke afstand ervaren en moeilijker sociaal contact kunnen onderhouden met directe collega’s.

“De HR-afdeling zit fysiek op het WPC en wij zitten fysiek op de Frobenstraat. Dit maakt toch wel dat je minder verbinding hebt, zoekt en ervaart.” -respondent 5

De thuiswerkers geven echter aan dat zij de invloed van deze fysieke afwezigheid op hun sociale contacten en netwerken proberen tegen te gaan door het face-to-face contact wanneer zij wel op kantoor zijn te bevorderen. Een aantal respondenten geeft aan zelf te bepalen op welke manier zij hun werkweek indelen, zodat zij nog steeds bepaalde dagen op kantoor zijn en regelmatig face-to-face contact met collega’s ervaren:

“Woensdag is de dag dat veel van mijn collega’s vrij zijn; opvang voor kinderen, noem maar op. Dus dat is sowieso een dag waarop je niet zoveel collega’s ziet. Kijk als jij op donderdag een thuiswerkdag hebt, of op dinsdag.. Ja dat zijn bij ons de dagen dat heel veel mensen op kantoor zitten, en als je dan thuis gaat zitten dan ga je het missen.” – respondent 16

“Als ik dan echt iets wil weten dan bel ik, of ik spaar het op tot het moment dat ik weer op locatie ben.” –respondent 9

Tijdens de Coronacrisis daarentegen is het bovengenoemde vrijblijvende karakter van telewerken veranderd in een gedwongen manier van telewerken. Waarbij een enkeling aangeeft af en toe op kantoor te werken, houdt deze situatie voor de meeste medewerkers in dat zij 4 tot 5 dagen per week thuis werken. Tijdens het afnemen van de interviews zaten de medewerkers in week 6 of week 7, waarin zij onafgebroken thuis werken en niet fysiek op kantoor aanwezig zijn geweest. Ondanks deze gedwongen vorm van telewerken, noemen de medewerkers aantal positieve aspecten. Zo geven zij geen reistijd aan als positief te ervaren en hebben zij het idee dat zij productiever zijn in bijvoorbeeld het bijhouden van mail en het beantwoorden van telefoontjes.

Naast deze positieve aspecten, noemen de medewerkers ook negatieve aspecten van veelvuldig thuiswerken tijdens de Coronacrisis. Zij geven aan dat zij zichzelf actief motiveren om een structuur te zoeken binnen werkzaamheden en het privéleven, welke is aangetast doordat zij van het een op het andere moment verplicht thuis werken. Het gemis van deze structuur en het overmatige gebruik van ICT maakt hen onrustig en vermoeid:

“En nu met de Corona is het wel wat lastiger, want ik kan niet beneden gaan zitten werken omdat ik dan echt twee kinderen aan mijn broek heb hangen.” -respondent 10

“Ik merk dat gesprekken veel meer energie kosten.” -respondent 6

“ik vind het gewoon heel vermoeiend om constant naar dat scherm te kijken in plaats van naar mijn collega’s en gewoon even naar buiten.” -respondent 9

Verder geven de respondenten voornamelijk aan dat de zij fysieke, informele contacten met collega’s missen. Zo missen zij het loopje en kletspraatje bij het koffiezetautomaat, of de lunch tussen de middag met collega’s. Omdat het missen van deze informele kantoorinteracties nauw samenhangt met ervaren professionele isolatie, wordt dit in de volgende secties verder uiteen gezet.

4.2 Ervaren professionele isolatie voor de Coronacrisis

In de volgende secties wordt de ervaren professionele isolatie onder telewerkers bij de VRR uiteengezet aan de hand van de in de theorie besproken dimensies, zowel voor- en tijdens de Coronacrisis. De eerste dimensie die uiteengezet wordt heeft betrekking op in hoeverre telewerkers zich zichtbaar en up to date voelen aan de hand van informeel, sociaal contact. Deze ontwikkelingsdimensie heeft betrekking op de drie belangrijke informele werknemersontwikkelingsactiviteiten: informeel leren, interpersoonlijk netwerken en mentoring. Deze

ontwikkelingsdimensie hangt nauw samen met de genoemde sociale dimensie. Deze sociale dimensie heeft namelijk betrekking op het missen van interactie met andere individuen, bevat elementen van sociale interactie als interpersoonlijke netwerken en draagt onder andere bij aan mogelijkheden tot informeel leren en mentoractiviteiten van medewerkers. Omdat deze sociale dimensie nauw samenhangt met informele werknemersontwikkelingsactiviteiten en de zichtbaarheid die medewerkers ervaren met betrekking tot ontwikkelingsmogelijkheden, wordt deze sociale dimensie als tweede besproken.

De derde dimensie die toegelicht wordt, heeft betrekking op de tweede ontwikkelingsdimensie en in hoeverre de medewerkers het gevoel hebben dat zij ook daadwerkelijk aanmerking kunnen komen voor carrièrekansen en erkenning in het werkdomein.

4.2.1 Ontwikkelingsdimensie: Zichtbaarheid voor relevante kennis

Met betrekking tot de eerste ontwikkelingsdimensie zijn de medewerkers gevraagd in hoeverre zij zich voor de Coronacrisis zichtbaar en up to date voelden binnen de organisatie aan de hand van informeel, sociaal contact. Hierbij geeft een klein deel van de telewerkers aan dat zij mede door de fysieke afstand en het missen van face-to-face contact minder relevante kennis kunnen opdoen aan de hand van informele kantoorinteracties:

“Je merkt heel duidelijk dat als je elkaar fysiek niet ontmoet, dat het dan best wel lastig is om dat contact tot stand te brengen.” -respondent 15

“Dat we later hoorden dat die projecten hadden en dat wij ook zeiden van ‘joh denk ook aan ons.’ [...]Dat je daar dan wel het idee hebt dat als wij niet fysiek daar zijn, dat er niet zo snel aan ons gedacht wordt.” – respondent 3

Het merendeel van de telewerkers geeft echter aan zich zichtbaar en up to date te voelen in de organisatie. De manier waarop zij informeel kunnen leren van elkaar bij het koffiezetautomaat of tijdens de lunch, is dan ook een van de kantoorinteracties die hen toegang biedt tot relevante kennis voor hun professionele ontwikkeling. Ook kan het gebruik van interpersoonlijk netwerken kan de medewerkers voorzien van relevante kennis met betrekking tot mogelijkheden in hun professionele carrière:

“Door gewoon het gezellige praatje van de dag.. dat je stiekem toch al wat extra informatie krijgt of een stukje op weg wordt geholpen.” -respondent 19

“Kijk met hoe meer mensen je praat, er zit er altijd wel eentje tussen die zegt van: hé misschien kun je daar en daar eens kijken. Het gaat erom dat je het woord verspreid en kenbaar maakt dat je beschikbaar bent.”-respondent 13

“Maar je moet zelf wel een beetje voelsprietten hebben, dat is nodig, of mensen hebben die je kent die die voelsprietten voor jou zijn.” -respondent 3

Naast het belang van interpersoonlijk netwerken en informeel leren, geven de telewerkers aan dat ook de leidinggevende hun positie in de organisatie kan versterken. De leidinggevende kan hen informeren wanneer nieuwe kansen zich voordoen binnen de organisatie of bijvoorbeeld het netwerk van de telewerkers vergroten. Op deze manier geven telewerkers aan dat zij, aan de hand van deze mentoractiviteiten, up to date blijven binnen de organisatie en dat de leidinggevende een grote rol speelt bij hun professionele ontwikkeling:

“Gisteren was het MT van HR waar [leidinggevende] dan bij zat, nou dat heeft ze dan even met ons gedeeld. Dus ook op werk gebied houden we elkaar wel op de hoogte en daar zijn ook weer actiepunten uitgekomen.” -respondent 13

“Want [leidinggevende] gaf mij ook de ruimte om dingen te doen. Ze wilde mij ook koppelen aan bepaalde projecten en ik word ook weleens gevraagd van ‘wil je daar eens over meedenken.’”-respondent 9

“Nouja dan heeft [leidinggevende] een idee van “Je kan hier eens meekijken of daar eens meekijken, of ik kan je in contact brengen met die en die.” -respondent 2

Om dieper in te gaan en de rol van de leidinggevende verder uiteen te zetten, werden de respondenten gevraagd om de relatie met hun leidinggevende te beschrijven op basis van vertrouwen en loyaliteit. Veel telewerkers geven echter aan op dit moment niet te beschikken over een directe leidinggevende, omdat deze functie vrij is. Anderen geven aan dat deze functie pas tijdens de Coronacrisis is vervuld. De respondenten beschreven hierdoor de ervaren relatie met het hoofd van de afdeling, of met hun vorige leidinggevende. De telewerkers geven aan dat de vertrouwensrelatie die zij ervaren met het hoofd of leidinggevende voldoende tot goed is, waarbij geen van de respondenten aangeeft een slechte vertrouwensrelatie te ervaren. Opvallend is echter dat de telewerkers verschil ervaren in de manier waarop zij worden gestimuleerd en uitgedaagd door hun leidinggevende:

“Ja weet je.. ik heb een superleidinggevende.” -respondent 10

“Ja open, professioneel, op inhoud. Ja gewoon een prima relatie op inhoud.” -respondent 3

“Ja wat ik krijg bij mijn huidige leidinggevende is vooral veel vertrouwen, ruimte en een luisterend oor en af en toe ook informele aandacht. Dat helpt wel met: kan ik mijn werk doen?; vind ik het nog leuk? en waar wil ik extra energie in gaan steken?” -respondent 6

“Ook daarin zou een leidinggevende best wel eens wat hulp kunnen bieden. Dat ze zegt: ‘ik zie dat het zo is bij jou, hoe kan ik je daarin helpen?’ Nogmaals weer die coachende leidinggevende, dat was al niet zo heel erg voor de coronacrisis maar dat wordt nu gewoon steeds minder.” -respondent 15

De medewerkers geven aan bewust te zijn dat zij mogelijk minder zichtbaar zijn voor hun leidinggevende wanneer zij op afstand werken en dat dit de relatie met de leidinggevende kan aantasten. Omdat het voor de leidinggevende niet altijd direct zichtbaar is wat een telewerker op een dag produceert, geven de telewerkers meermaals aan dat zij zelf aan het roer staan omtrent zichtbaarheid voor de leidinggevende. Op deze manier kunnen zij genieten van de voordelen die een goede relatie met de leidinggevende hen kan bieden. Een van de meest genoemde manieren die de telewerkers noemen om zichtbaar te blijven voor de leidinggevende wanneer zij op afstand werken, is het tonen van tastbare output:

“Wat ik zelf als trigger in mijn hoofd gebruik is: Je kunt super goed zijn en goed kwalitatief hoogwaardig werk leveren en alleen maar in een kantoortje zitten en niemand ziet je [...] Je moet je deur open doen en vertellen wat je doet en welke kwaliteiten je levert. Daarmee word je zichtbaar, en dat is hetzelfde met op afstand werken. Ik kan super goed werken hier vanaf huis, maar als ik dat nooit iemand vertel, dan word ik niet zichtbaar en ga ik ook geen carrièrestappen maken.” -respondent 17

“Ik heb ook wel geleerd van een collega dat je veel updates moet geven. Dus gewoon naar je leidinggevende als je die nou niet veel ziet, of dat nou thuiswerken is of omdat je veel in het land bezig bent. Gewoon continu een update geven van : vandaag heb ik dit, dat en dat gedaan. Dat ze ziet wat je doet.” -respondent 7

“Omdat mijn werk voor me is gaan spreken hebben de juiste mensen dat gezien, waardoor je kansen weer toenemen.” -respondent 4

Vanuit voorgaande resultaten blijkt dat de rol van de leidinggevende volgens de telewerkers van invloed is op de manier waarop zij zich zichtbaar en up to date voelen in de organisatie. Echter, het merendeel van de telewerkers geeft aan dat de manier waarop zij zichzelf profileren aan de hand van hun eigen behoeften en zich aan de hand van bepaalde strategieën actief zichtbaar maken, de grootste doorslag kan geven. Sommige medewerkers geven echter aan hier meer moeite mee te hebben dan anderen.

“Je moet wel zelf organiseren dat de juiste mensen op jouw pad komen. Ja je staat zelf aan het roer, of je nou thuis zit, op de frobenstraat of op het WPC. Je moet er zelf voor zorgen van ja wat wil ik en welke kant kan ik op?” -respondent 3

“De VRR is geen organisatie waarbij je achterover leunt en het allemaal maar op je af laat komen. Je zou echt je kop boven het maïsveld uit moeten steken, om verder te komen.”-respondent 17

“Ik denk dat het initiatief sowieso bij de persoon zelf ligt en niet zo zeer bij de organisatie. Ik zou het eerst aan moeten geven natuurlijk en dan zou er gekeken moeten worden welk pad ik dan verder moet bewandelen.” -respondent 14

“Ik ben gewoon niet een type die vertelt over de dingen die ze doet. [...] Dus ja dat stukje zichtbaarheid is altijd wel een dingetje geweest. Ik denk wel dat het zichtbaar moet worden wat je doet en wat je kan, voordat mensen je daarvoor weten te vinden.” -respondent 15

“Nou ja dat zou ik wel graag willen, alleen het zit niet zo in mij als persoon. Dat is dus ook misschien wel een dingetje waar ik zelf misschien meer mee zou kunnen doen. Door jezelf inderdaad zichtbaarder te maken bij bepaalde afdelingen als ik iets zou willen.” -respondent 2

Verder geven de telewerkers aan dat de manier waarop zij een actieve houding innemen om zich zichtbaar te maken binnen de organisatie voor carrièrekansen, ook afhankelijk is van hun persoonlijke behoeften. Sommige medewerkers zijn ambitieuzer dan anderen en kiezen om zichzelf actief zichtbaar te maken voor hun leidinggevende en mogelijke carrièrekansen. Andere medewerkers geven aan geen behoefte te hebben om promotie te maken en zijn niet bezig met carrièrekansen of ontwikkelingsmogelijkheden. Zij geven aan dat zij tevreden zijn met hun positie en dat hun ontwikkelingsbehoefte beïnvloed wordt door onder andere leeftijd, functie of privésituatie:

“Ik denk dat er een groep is die heel ambitieus is. Die hebben echt een stip op die horizon en sommigen gaan echt over lijken om op die stip te komen.”-respondent 12

“Ik zit gewoon op de goede plek dus ik kijk er wel tegenaan, ja het loopt zoals het loopt. Zo heb ik er altijd eigenlijk wel tegenaan gekeken.” -respondent 3

“Ik zit wel op een bepaald niveau waar niet zo heel veel meer boven zit behalve leidinggevende posities. Maar dat zijn er ook niet heel veel. Ja, en op een begeven moment heb ik wel zoiets van ‘ja goed is gewoon goed.’ Als je maar leuk werkt hebt, ik hoef niet altijd naar boven.” – respondent 5

“Alleen ik merkte dat ik op dit moment.. Ja dat het niet zo handig is om heel erg op je carrière te richten als je twee van die jonge kinderen hebt. Dus daar moet je keuzes in maken.” -10

Met betrekking tot de eerste ontwikkelingsdimensie ervaren enkele medewerkers dus gevoelens van professionele isolatie voor de Coronacrisis. Het merendeel van de medewerkers geeft echter aan voldoende zichtbaarheid te ervaren met betrekking tot werknemersontwikkelingsactiviteiten en relevante kennis ter bevordering van hun professionele carrière. Dit komt mede doordat veelvuldig telewerken voor de Coronacrisis bestond uit werken op satellietkantoren en de telewerkers hierdoor nog voldoende face-to-face contact ervaren. Ook geven de medewerkers bewust te zijn dat wanneer zij op afstand werken, zij minder zichtbaar zijn voor hun leidinggevende en directe collega's. Zij geven echter aan verschillende manieren te gebruiken om zichtbaar te blijven wanneer zij op afstand werken.

4.2.2 Sociale dimensie: Het sociale aspect van professionele isolatie

Met betrekking tot de sociale dimensie van ervaren professionele isolatie zijn de respondenten gevraagd naar de waardering van face-to-face communicatie, het gebruik van ICT en de mate waarin zij dagelijks contact hebben met directe collega's en leidinggevende.

De telewerkers geven aan dat de mate van (informeel) contact met directe collega's onder andere afhankelijk is van hun werkzaamheden, de functie die zij bekleden en met wie zij een goede verstandhouding hebben:

“Maar dat komt gewoon omdat ik een goede verstandhouding hebt met mijn HR-adviseur. Dat speelt ook mee. [...] En als er een plek is waarvan we weten dat er nieuwe kansen binnen komen dan is het bij HR. Want ze weten meteen wanneer er iemand vertrekt of een nieuwe functie creëren omdat ze er kansen zien liggen.. Ja tuurlijk je moet mensen wel kennen.”-respondent 4

*“Misschien ken ik ondertussen wel bijna al mijn collega’s [...] Vanuit mijn functie zit ik heel veel met de managementslaag te praten. Maar ook vanuit mijn functie zit ik veel met dezelfde lijn te praten.”-
respondent 11*

“Ik ben heel solistisch dus dan moet ik het meer hebben van mensen die mijn vak bij een andere organisatie uitoefenen.” -respondent 16

Wanneer de telewerkers gevraagd worden om een vergelijking te maken met het gebruik van face-to-face communicatie en het gebruik van ICT, geven zij aan dat zij door middel van face-to-face contact gemakkelijker miscommunicaties uit de wereld kunnen helpen, een sociale relatie en -netwerk kunnen opbouwen en onderhouden. Wanneer echter gevraagd wordt in hoeverre het verminderde face-to-face contact wanneer zij op afstand werken van invloed is op de mate van informeel, sociaal contact, geven zij herhaald aan dat zij dit gemis niet zo ervaren, of dat zij dit compenseren met terugkomdagen:

“Het liefst houden ze de maandagen dan een beetje als terugkomdagen, dat mensen dan wel op kantoor zijn.” -respondent 1

“En daar had je wel dat je een keer in de twee weken, dat we eigenlijk vrijwel allemaal op het WPC zaten [...]. Dus ja dan sprak je iedereen ook nog wel even van tevoren van ‘hé lang geleden en hoe is het?’” -respondent 8

“Aan de voorkant was de afspraak gewoon: Zorg gewoon dat je drie dagen op de Driemanssteeweg aanwezig bent. Dat is een afspraak die gemaakt is met het team, om contact te behouden, ze moeten je zien.” – respondent 6

“Maandag zat ik altijd op kantoor want dat was verplicht.” - respondent 7

Met betrekking tot de sociale dimensie geeft merendeel van de telewerkers dus aan geen gevoelens van professionele isolatie te ervaren. Aan de hand van zogenoemde ‘terugkomdagen’ geven zij aan voldoende informeel contact te ervaren met directe collega’s en leidinggevenden, ook wanneer zij veelvuldig telewerken. Door deze bevordering van face-to-face interactie ervaren zij mogelijkheden tot informele werknemersontwikkelingsactiviteiten als informeel leren, mentoractiviteiten en interpersoonlijk netwerken.

4.2.3 Ontwikkelingsdimensie: In aanmerking komen voor ontwikkelingsmogelijkheden en carrièrekansen

De derde dimensie van professionele isolatie heeft betrekking op in hoeverre medewerkers het gevoel hebben dat zij daadwerkelijk in aanmerking kunnen komen voor ontwikkelingsmogelijkheden en carrièrekansen. Hierbij wordt ingegaan op de mogelijk beperkende rol van de organisatiecultuur. Met betrekking tot de organisatiecultuur van de VRR zijn de respondenten gevraagd welke waarde gehecht wordt aan het ontwikkelen van medewerkers en in hoeverre dit gestimuleerd wordt binnen de organisatie. Hierbij geeft het merendeel van de respondenten aan dat binnen de VRR genoeg mogelijkheden zijn om te ontwikkelen en dat dit ook gestimuleerd wordt:

“Er wordt heel erg gestimuleerd dat je bij een andere afdeling kan meekijken. Dat heb ik al eerder gedaan en ik heb ook wel een periode een korte stage meegelopen bij HR. Dus die mogelijkheden zijn er allemaal dus dat is wel echt heel prettig.” -respondent 2

“Ik weet ook niet alles ervan maar we hebben het MD traject. Ja dat zijn mensen die aangegeven hebben dat zij een leidinggevende positie ambiëren. Ja daar is een profiel voor opgesteld. Die worden actief gecoacht, doen ook opleidingen om zodoende als de leidinggevende posities vrijkomen, dat zij hierin kunnen groeien.” -respondent 4

“Als je iets wil, in mijn opzicht, wordt daar echt wel naar geluisterd.” -respondent 2

Enkele medewerkers geven echter aan dat zij het gevoel hebben niet in aanmerking te kunnen komen voor ontwikkelingsmogelijkheden en carrièrekansen. Hier geven zij verschillende redenen voor.

Allereerst geven zij aan dat de VRR een hiërarchische organisatie is, waardoor alles via de leidinggevende aangevraagd en geregeld dient te worden. De respondenten vertellen dat wanneer zij zichzelf goed profileren, zich zichtbaar maken en de relatie met hun leidinggevende proberen te beïnvloeden aan de hand van tastbare output, het afhankelijk is van de leidinggevende of zij in aanmerking komt voor carrièrekansen:

“Een brutaal mens heeft meer dan de helft van de wereld. Want als je het niet zegt dan krijg je het ook niet altijd. Soms wel, maar niet iedere leidinggevende werkt zo. Dan ben je heel erg afhankelijk.” -respondent 5

“Je hebt zelf een grote rol in aangeven, en kijken wat je wil en kijken waar mogelijkheden zijn. Maar je leidinggevende moet het wel faciliteren. Kijk als ik ergens een mogelijkheid zie en ik zou daarna gedetacheerd willen worden, ja dan heb ik wel echt mijn leidinggevende nodig die daarin mee wil.” - respondent 8

“Alle kansen kun je krijgen, maar soms wordt dat tegengehouden door een leidinggevende.. dat kan. Dan mag het niet omdat zij vinden dat het niet mag, of niet kan.” -respondent 7

“Maar wij stimuleren dat denk ik niet bij alle medewerkers, kwa opleidingsmogelijkheden. Ja hoe sterk wij dat aanbieden. Ik denk dat het heel erg afhankelijk is van de leidinggevende die je hebt.” - respondent 19

Ten tweede geven enkele medewerkers aan dat zij het gevoel hebben niet in aanmerking te kunnen komen voor ontwikkelingsmogelijkheden en carrièrekansen, omdat de VRR volgens hen onderscheid maakt tussen verschillende lagen medewerkers die in aanmerking kunnen komen voor ontwikkelingsmogelijkheden of carrièrekansen. Ook geven medewerkers aan dat zij zich beperkt voelen en een plafond ervaren in hun opties om door te groeien, omdat zij volgens het werving- en selectiebeleid van de VRR niet over het juiste niveau beschikken.

“Ja er is een MD traject, Management Development. Ja die krijgen allemaal trainingen en cursussen en ja daar wordt wel echt in geïnvesteerd. En die laag eronder, ja die moeten het maar zelf zien te regelen met hun eigen leidinggevende, of in contact komen met een HR-adviseur of loopbaanadviseur.” - respondent 2

“Ik vind het bijvoorbeeld krom dat wij een Management Development programma hebben en geen People Development programma. Volgens mij zijn wij een organisatie van mensen en moeten we ons niet focussen hoe we management ontwikkelen, maar hoe we mensen ontwikkelen.” -respondent 5

“Vroeger was ik met mijn hbo-opleiding een van de hogere opleidingen en je ziet steeds meer dat de universitaire mensen binnengehaald worden. Ja terecht soms, soms ook niet. [...] Daar merk je gewoon dat ze daar wat stugger in worden.” -respondent 7

“Waar je nu vooral een beetje tegenaan loopt is dat natuurlijk bijna alles hbo moet zijn. En dat heb ik niet.” -respondent 12

Ten derde geven de telewerkers aan dat de grootte van de afdeling hier ook van invloed op is. Zo geven zij aan dat dit onder andere invloed heeft op de relatie met hun leidinggevende, maar dat dit ook invloed heeft op het budget wat per afdeling uitgegeven kan worden aan professionele ontwikkelingsmogelijkheden. De respondenten vertellen dat zij het gevoel hebben dat wanneer zij op een grote afdeling werkzaam zijn, minder snel in aanmerking komen en dat zij brutaler moeten zijn als zij iets willen, dan medewerkers die werkzaam zijn op een kleinere afdeling:

“Ik denk dat als ik op een grotere afdeling had gezeten en dan je leidinggevende bijna niet zou spreken dat dat denk ik anders is [...] als je dan inderdaad op een afdeling zit van 15 man waar je keuzes moet maken wie je wel door laat stromen en wie niet, ja dan heb je natuurlijk ook gewoon een ander gesprek.” -respondent 12

“Als individu kun je altijd naar je leidinggevende gaan en het gesprek aangaan. Maar het is niet zo dat iedereen ook een ‘ja’ krijgt hoor, het is wel echt afhankelijk van hoeveel mensen we hebben, welke aanvragen er binnen zijn gekomen en dit dan matchen met het budget.” -respondent 18

Enkele medewerkers geven aan dat zij hun leidinggevende, het HRM-beleid van de organisatie en de grootte van de afdeling in bepaalde mate als beperkend ervaren om in aanmerking te kunnen komen voor carrièrekansen en ontwikkelingsmogelijkheden. Hierdoor ervaren de medewerkers minder toegang tot ontwikkelingsmogelijkheden en carrièrekansen en geven zij aan zich minder actief zichtbaar te maken voor carrièrekansen. Met betrekking tot deze derde dimensie ervaren enkele medewerkers voor de Coronacrisis gevoelens van professionele isolatie.

4.3 Ervaren professionele isolatie tijdens de Coronacrisis

Om de ervaren professionele isolatie van de telewerkers tijdens de Coronacrisis te beschrijven, zijn de respondenten gevraagd een vergelijking te maken met hoe zij de situatie voor- en tijdens de Coronacrisis ervaren. De ervaringen tijdens de Coronacrisis worden aan de hand van de drie genoemde dimensies van professionele isolatie in de volgende sectie uiteengezet.

4.3.1 Ontwikkelingsdimensie: Zichtbaarheid voor relevante kennis

Wanneer de respondenten gevraagd worden in hoeverre de Coronacrisis de zichtbaarheid van de medewerkers heeft beïnvloed waardoor zij mogelijk minder up to date zijn met betrekking tot relevante kennis in het werkdomein, zijn de reacties verschillend. De mate waarin de medewerkers aangeven zich zichtbaar te voelen voor relevante kennis ter bevordering van hun professionele

carrière is volgens hen afhankelijk van functie die zij hebben. Dit komt omdat de Coronacrisis voor enkele medewerkers verschillende, nieuwe vraagstukken en werkzaamheden meebrengt, waardoor zij nieuwe contacten en mogelijkheden tot interpersoonlijk netwerken ervaren.

“Ik heb wel het gevoel dat ik meer in the picture ben nu, omdat ik toch op heel veel onderwerpen zit die nu Corona-gerelateerd zijn. Dus ja dat ik regelmatig [collega] aan de lijn heb terwijl ik die daarvoor eigenlijk nooit aan de lijn had. [...] Ja, nu leven er andere vragen in de organisatie waardoor je ook benaderd wordt. Ja dan kun je jezelf wel iets meer in the picture zetten.” -respondent 19

“Nee op dit moment niet hoor. Dus ja dat moet ik wel zelf nu vast zien te houden en mijn rol pakken op de punten dat ik het zie.” -respondent 15

“En nu heb ik in een keer allerlei Corona-vraagstukken van ‘kan dit en mag dit en hoe gaan we hiermee om.’ En dan heb ik opeens veel meer vragen en dan spreek ik ze ook meer.” -respondent 5

Met betrekking tot de mogelijkheden tot informeel leren geven de respondenten aan dat dit nog steeds mogelijk is, maar dat deze informele communicatie met collega's oppervlakkiger is geworden:

“Contacten komen voort uit initiatieven, ofwel van mij of van een collega, en niet van wat ik in de wandelgangen hoor.” -respondent 16

“Normaal kan je op de gang iemand tegen komen die zegt van ‘ik ben daar en daar mee bezig’, en dan kan hij gaandeweg nog tips hebben van, ‘joh denk dan daar en daar aan.’ En nu moet ik mezelf echt dwingen om na te denken wie mij daarbij zou kunnen helpen. Meer moeite doen.” -respondent 3

“Dan ben je niet alle dagen thuis, dus die andere dagen zien collega's je nog en dan heb je nog wel contact [...] Ja nu kost het veel meer moeite om mensen te zien of spreken want dan moet ik ze bewust gaan bellen.” -respondent 7

“Je moet wel veel meer extra tijd erin stoppen, om de verbinding, de betrokkenheid te houden met je medewerkers.” -respondent 17

Met betrekking tot mentoractiviteiten en de relatie met de leidinggevende geven de respondenten aan dat niet veel is veranderd tijdens de Coronacrisis. Zij geven aan dat het contact met de leidinggevende door de Coronacrisis niet per se verslechterd is, maar wel verminderd. De telewerkers

geven aan dat zij gewend zijn niet altijd regelmatig face-to-face contact te hebben met hun leidinggevenden en zijn zich bewust dat sommige leidinggevenden tijdens de Coronacrisis drukker zijn, en hierdoor minder contact plaatsvindt.

Ondanks dit verminderde contact met de leidinggevende, geven de telewerkers aan dat zij zich nog steeds zichtbaar maken aan de hand van tastbare output om zichtbaar te blijven voor hun leidinggevende en mogelijke carrièrekansen. Wanneer de respondenten namelijk gevraagd werden een vergelijking te maken met de situatie voor de Coronacrisis, geven zij aan dat er niet veel is veranderd met betrekking tot de manieren waarop zij zich zichtbaar maken binnen de organisatie en voor hun leidinggevende, in vergelijking met hoe zij dit hiervoor deden. Wel geven zij aan dat zij hier meer moeite voor moeten doen dan voorheen.

Met betrekking tot de eerste ontwikkelingsdimensie is de ervaren professionele isolatie onder de telewerkers dus niet per se veranderd tijdens de Coronacrisis, echter wordt dit door hen beschreven als “anders dan voorheen.”

“Je hebt gradaties in groepen mensen: Er zijn een aantal mensen die doen alles voor die stip, sommigen vinden het leuk en sommigen hebben zoiets van ja laat mij maar zitten waar ik zit. En ik denk niet dat dat veranderd nu het Corona-tijd is, of dat het de gewone tijd is. Ik denk niet dat daar veel verschil in zit.”-respondent 12

“Heb ik daar meer of minder mogelijkheden voor.. als ik thuis werk.. nee. Ik heb echt geleerd, dat zei ik net al: aangeven bij de leidinggevende en laten zien wat je doet. Ja jezelf gewoon zichtbaar maken en dan gewoon op afstand.” -respondent 7

4.3.2 Sociale dimensie: Het sociale aspect van professionele isolatie

Met betrekking tot de sociale dimensie van professionele isolatie is dit een ander verhaal. Tijdens de Coronacrisis is de effectieve communicatie aan de hand van fysieke face-to-face contact gedwongen ingeruild door het veelvuldige gebruik van ICT. De medewerkers geven aan dat het gebruik van ICT wel bevalt, maar dat het niet kan tippen aan de sociale rijkheid van face-to-face communicatie om gemakkelijk een sociale relatie of netwerk te onderhouden:

“Kijk even naar je eigen familie, waar bereik je het meeste? ’s Avonds aan de eettafel of ’s ochtends aan de ontbijttafel. Dat zijn de momenten dat je het meeste met elkaar bereikt want dan neem je de tijd voor elkaar [...] Het meeste bereik je met elkaar door informeel van gedachten te wisselen. Elkaars zienswijze op die manier beter te gaan begrijpen om uiteindelijk verder te komen in een gezamenlijke richting.” -respondent 4

“En normaal ging ik dan wel vaak op donderdag naar het WPC, en dan zag je toch wel weer meer mensen om eventjes bij te praten en dan krijg je ook meer ander soort vragen.[...] En dan maakte ik altijd wel bewust het hele rondje, en ging ik wel altijd even vragen van ‘joh heb je nog wat, is er nog iets’ en ja..zo.” -respondent 19

“Ja via bellen is dat wel moeilijker, ik moet veel beter luisteren en het is ook veel intensiever. Ik moet beter nadenken van joh hoe komen mijn woorden nou over en wat doet dat met iemand.” -respondent

3

De respondenten geven voornamelijk aan dat zij informele interactie, zoals het loopje en kletspraatje bij het koffiezetapparaat of tijdens de lunch, te missen. Wanneer echter gevraagd wordt in hoeverre deze extreme vorm van telewerken invloed heeft op de relaties die de medewerkers ervaren met collega's, wordt hier verschillend op gereageerd. Voor de ene medewerker heeft het op afstand werken tijdens de Coronacrisis er dus voor dat zijn of haar netwerken worden aangetast. Voor enkele medewerkers heeft het werken op afstand juist invloed op deze relaties omdat deze beter worden ervaren dan voorheen.

“Misschien zelfs wel iets meer. Je weet van elkaar ook dat je alleen bent... Sommigen hebben natuurlijk gewoon een gezin of relatie. Maar ik heb een andere collega, en ja wij zijn allebei alleen. Dus dan heb je zoiets van ja dan moet je misschien wat meer contact zoeken.” -respondent 2

“Je leeft veel meer op afstand. Ik merk van mezelf dat het vinden van anderen lastiger wordt.” -respondent 6

“Opzich had ik altijd goede contacten en die blijven natuurlijk. Ik denk dat ik nu wel iets meer moeite moet doen om ze te onderhouden.” -respondent 3

Het grootste deel van de medewerkers geeft hierbij aan dat de zichtbaarheid wat zij voor de coronacrisis ervaren, is beïnvloed door de extreme vorm van telewerken. Zij verduidelijken hierbij dat dit gevoel van onzichtbaarheid tijdens de Coronacrisis is gerelateerd aan het missen van fysiek, sociaal, en informeel contact met collega's.

Tijdens de Coronacrisis is sprake van een unieke situatie, omdat op het moment van schrijven in de medewerkers al ruim 7 weken niet op kantoor zijn geweest. Echter moeten zij ook het fysieke, sociale contact met anderen buiten het werk zoveel mogelijk beperken, wat de impact van de

Coronacrisis op de sociale dimensie van professionele isolatie versterkt en voor sommigen gevoelens van eenzaamheid oproept:

“Als je normaal werkt is dat je break weet je, dan heb je even een praatje met iemand en heb je even afleiding, of je vraagt hoe het met iemand gaat. En dat heb je niet meer. [...] Ja hoe houden we oog voor elkaar en hoe houden we verbinding met elkaar?” -respondent 17

“Ja nee ik mis mijn collega’s gewoon, ik mis gewoon het feit dat ik die energie van ze krijg.” -respondent 9

“Normaal gesproken als het Corona er niet was en ik zou thuiswerken, had ik wel contact met collega’s doordat je dingetjes samen doet. Maar dat mag dus door Corona niet, dus daardoor is het wel een ander geval.” -respondent 14

“Het is een beetje eenzaam. Ik woon ook alleen dus ik zit in mijn eigen huis. Ja dat is niet zo groot dus ik zit ook in de ruimte waar ik eet en televisie kijk zegmaar. Dus in het begin kwamen de muren wel echt op me af van dat ik dacht.. ja normaal ben ik wel heel erg outgoing: Vrienden, dingen en reizen. Maar, ik zit nu thuis dus dat is wel heel erg wennen.” -respondent 3

“Ja je mist gewoon je collega’s in die zin, en het is natuurlijk ook wel heel gezond om mensen buiten je gezin te zien. Voor je psychische gezondheid haha” – respondent 20

Enkele medewerkers ervaren professionele isolatie op basis van de sociale dimensie minder. Zij geven aan op voorhand al weinig behoefte te hebben aan informeel, sociaal contact met collega’s en communiceren liever op een formele manier met hun collega’s:

“Ik ben altijd blij als ik mijn werk klaar heb op een dag. Dus ik ga niet zomaar de chitchatjes doen met een collega van mij ofzo. Ik ga pas bellen als ik hem daadwerkelijk nodig hebt of als hij mij een vraag gesteld heeft. Dan bel ik hem of mail ik hem.” -respondent 11

4.3.3 Ontwikkelingsdimensie: In aanmerking komen voor ontwikkelingsmogelijkheden en carrièrekansen

Naast de duidelijke toename en verschuiving op het sociale aspect van ervaren professionele isolatie, heeft de Coronacrisis volgens de medewerkers ook invloed op de manier waarop zij in aanmerking

komen voor carrièrekansen. Verschillende medewerkers geven namelijk aan dat de manier waarop ontwikkelingsmogelijkheden worden gestimuleerd en welke waarde de VRR hieraan geeft tijdens de Coronacrisis, duidelijk verschillend is in vergelijking met de situatie voor de Coronacrisis. Zij geven aan dat ontwikkelingsmogelijkheden en carrièrekansen nu op een laag pitje staan. In aanmerking komen voor carrièrekansen is dan tijdens de Coronacrisis ook niet van toepassing: alles staat stil of is uitgesteld. Wel geven de medewerkers aan dat zij wel mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling ervaren:

“Dat is nu denk wel.. bij mij sowieso.. ook wel wat minder maar dat komt ook gewoon omdat er andere dingen nu heel belangrijk zijn. Dusja. Daar heb ik ook wel echt begrip voor.” -respondent 2

“Omdat iedereen vooral op zijn eigen eilandje bezig is en je allemaal een beetje roeit met de riemen die je hebt om te zorgen voor de veiligheid. Dus het is logisch dat dit nu allemaal op een lager pitje staat. Andere dingen zijn nu gewoon belangrijker.” -respondent 15

“Nouja [leidinggevende] stimuleert dat wel om deel te nemen aan gratis webinars. Ja daar leer je ook weer van dus in dat opzicht ben je ook aan het werken aan je ontwikkeling maar niet richting je volgende stap. Maar meer in de breedte en kennis vergaren.”-respondent 8

4.4 Samenvatting

Samenvattend is gebleken dat de medewerkers van de VRR voor de Coronacrisis niet veelvuldig thuiswerkten. Wel werken zij veelvuldig op satellietkantoren. Deze laatste vorm van telewerken zorgt ervoor dat de telewerkers voldoende contact ervaren met collega's en netwerken op kunnen bouwen. Incidenteel thuiswerken daarentegen zorgt voor minder sociale contacten en mogelijkheden tot interpersoonlijk netwerken. Opvallend is echter dat de thuiswerkers niet aangeven minder toegang te ervaren tot relevante kennis wat voortvloeit uit werknemersontwikkelingsactiviteiten op de werkvloer. Dit komt onder andere omdat de telewerkers aangeven zichzelf, met betrekking tot self-efficacy, op verschillende manieren zichtbaar te maken wanneer zij op afstand werken.

Wat betreft de ervaren professionele isolatie blijkt uit de resultaten dat de telewerkers voor de Coronacrisis over het algemeen weinig gevoelens van professionele isolatie ervaren. Met betrekking tot de ontwikkelingsdimensies geven enkele telewerkers aan niet in aanmerking te kunnen komen voor ontwikkelingsmogelijkheden en carrièrekansen, of ervaren verminderd toegang tot kantoorinteracties en relevante kennis. Opvallend hierbij is dat enkele medewerkers deze gevoelens ervaren door fysieke afstand, echter geen gebruik maken van telewerken.

Wanneer de vergelijking gemaakt wordt met de situatie tijdens de Coronacrisis, blijkt dat er verschuivingen plaats hebben gevonden met betrekking tot de dimensies van ervaren professionele isolatie. Dit heeft aan de hand van de sociale dimensie vooral betrekking op het missen van fysiek, sociaal, en informeel contact met collega's. Met betrekking tot de ontwikkelingsdimensies geven de medewerkers aan dat de ontwikkelingsmogelijkheden en carrièrekansen nu op een laag pitje staan. In aanmerking komen voor carrièrekansen is dan tijdens de Coronacrisis ook niet van toepassing: alles staat stil of is uitgesteld. De medewerkers verduidelijken daarentegen dat de zichtbaarheid ten opzichte van ontwikkelingsmogelijkheden volgens hen hierdoor niet per se is afgenomen, maar dat zij hier tijdens de Coronacrisis meer moeite voor moeten doen dan voorheen.

Hoofstuk 5: Analyse

Aan de hand van een analyse van de beschrijvende resultaten en de theorie wordt een antwoord geformuleerd op de vierde deelvraag: *Welke factoren hebben invloed op het al dan niet ervaren van professionele isolatie bij telewerkers werkzaam bij de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond?* Afsluitend worden de gevonden relaties in een herziend conceptueel model weergegeven.

5.1 Verklarende factoren en condities

5.1.1 Organisatorische factoren

Organisatiecultuur

Vanuit de literatuur wordt organisatiecultuur gedefinieerd als “belangrijke gedeelde ervaringen die tot uitdrukking komen in bepaalde waarden en richting geven aan het gedrag van de leden van de organisatie” (Schein, 2004, p.1). De medewerkers gaven aan dat in de periode voor de Coronacrisis binnen de VRR veel waarde wordt gehecht aan het ontwikkelen van medewerkers. Echter, tijdens de Coronacrisis daarentegen geven zij aan dat dit minder wordt gestimuleerd en minder waarde aan wordt gehecht. De medewerkers nemen waar dat tijdens de Coronacrisis andere dingen belangrijker zijn dan professionele ontwikkeling, waardoor zij zich minder actief zichtbaar maken in de organisatie om in aanmerking te komen voor carrièrekansen. De invloed van de organisatiecultuur is van belang gebleken en is in overeenstemming met de bevindingen van Hofstede (2011), namelijk dat medewerkers waarnemen wat er speelt in de organisatie en hier hun gedrag op aanpassen en op deze manier zich minder professioneel geïsoleerd voelen.

HRM-Beleid

Ten tweede wordt verwacht dat het gevoerde HRM-beleid van de organisatie invloed heeft op de manier waarop telewerkers toegang ervaren tot werknemersontwikkelingsactiviteiten (Kurland & Cooper, 2002). Overeenkomstig met Mulki & Jaramillo (2011) blijkt uit de resultaten dat de bevordering van face-to-face contact aan de hand van ‘terugkomdagen’ een van de factoren is wat voor de telewerkers bevorderend werkt om een sociale relatie aan te gaan, informeel van collega’s te leren en toegang te ervaren tot werknemersontwikkelingsactiviteiten. Deze terugkomdagen zijn een voorbeeld van telewerkprogramma’s die gefaciliteerd worden vanuit de organisatie (Wilkes, Frolick & Urwiler, 1994).

Uit de resultaten blijkt echter ook dat een aantal medewerkers het HRM-beleid van de organisatie als beperkend ervaren. Omdat het HRM-beleid van de organisatie inhoudt dat voor veel functies een minimumopleidingsniveau gevraagd wordt van hbo, ervaren medewerkers die over een

mbo-diploma beschikken het gevoel dat zij hierdoor niet in aanmerking komen voor doorgroeimogelijkheden of ontwikkelingskansen. Verder voelen enkele medewerkers zich beperkt, omdat zij geen leidinggevende positie ambiëren en hierdoor beperkte doorgroeimogelijkheden ervaren. Medewerkers die dit wel hebben gaan volgens hen gemakkelijker een ontwikkeltraject in dan degenen die niet in het management traject terecht kunnen of willen komen.

Overeenkomstig met de bevindingen van Kurland & Cooper (2002) blijkt dat het HRM-beleid van de organisatie zowel beperkend als bevorderend kan werken met betrekking tot in hoeverre medewerkers in aanmerking komen voor werknemersontwikkelingsmogelijkheden en in hoeverre zij zich actief zichtbaar maken voor hun leidinggevende en directe collega's. Dit geldt echter voor alle medewerkers binnen de organisatie, en niet alleen voor telewerkers.

LMX-relatie

Ten derde werd uit de theorie verwacht dat de relatie die een medewerker ervaart met zijn of haar leidinggevende van invloed is op de manier waarop zij toegang krijgen tot relevante kennis ter bevordering van de carrière van de medewerker (De Vries et al., 2019). De theorie omtrent de LMX-relatie stelt dat telewerkers gemakkelijker in aanmerking komen tot informele werknemersontwikkelingsactiviteiten en de hieruit volgende relevante kennis wat hen kan bevorderen in hun professionele carrière, wanneer zij een kwalitatief hoogwaardige relatie ervaren met hun leidinggevende (De Vries et al., 2019).

In deze onderzoekspopulatie geven veel telewerkers echter aan dat zij hun relatie met hun leidinggevende niet goed kunnen beschrijven, omdat zij op dit moment niet beschikken over een directe leidinggevende, of dat de leidinggevende positie pas tijdens de Coronacrisis is vervuld. Om toch een indruk te krijgen van het belang van de leidinggevende, beschreven de respondenten de relatie met het hoofd van de afdeling, of hun vorige leidinggevende. De telewerkers geven aan dat de vertrouwensrelatie die zij ervaren met hun hoofd of leidinggevende voldoende tot goed is. Geen van de respondenten geeft aan een slechte vertrouwensrelatie te ervaren. Volgens de theorie zou een vertrouwensrelatie, en dus een kwalitatief goede LMX-relatie zorgen voor verminderde professionele isolatie (De Vries et al., 2019). De resultaten met betrekking tot de eerste ontwikkelingsdimensie van ervaren professionele isolatie laten echter zien dat niet iedere medewerker dezelfde toegang te ervaart met betrekking tot de voordelen die een leidinggevende zou kunnen bieden. Enkele medewerkers geven hierbij aan het gevoel te hebben dat zij niet genoeg gestimuleerd of uitgedaagd worden door hun leidinggevende. Wanneer gevraagd wordt deze situatie te vergelijken met een vorige leidinggevende, geven enkele respondenten aan het gevoel te hebben dat zij bij een andere leidinggevende meer up to date waren en zichtbaar binnen de organisatie omdat zij hier wel gestimuleerd werden met betrekking tot ontwikkelingskansen.

Omdat de LMX-relatie moeilijk te meten is in deze onderzoekspopulatie, wordt geen uitspraak gedaan over de verklarende kracht van de LMX-relatie met betrekking tot het al dan niet ervaren professionele isolatie. Wel kan, in overeenstemming met de bevindingen van Mulki & Jaramillo (2011), geconcludeerd worden dat de leidinggevende een grote rol speelt. Binnen de VRR moet namelijk alles via de leidinggevende goedgekeurd, aangevraagd en gefaciliteerd worden. Hierbij functioneert de leidinggevende als 'voelspriet' voor telewerkers, om hen te informeren wanneer nieuwe kansen zich voordoen binnen de organisatie en zo de positie van de telewerker in de organisatie te versterken (De Vries et al., 2019).

Effectieve communicatie

Met betrekking tot effectieve communicatie wordt vanuit de literatuur gesteld dat wanneer frequent face-to-face interactie ontbreekt, ontwikkelingskansen aan telewerkers voorbij kunnen gaan, wat kan leiden tot gevoelens van professionele isolatie (Kurland & Cooper, 2002; Rocco, 1998).

Overeenkomstig met deze bevindingen is uit de resultaten gebleken dat verminderd face-to-face contact ervoor zorgt dat telewerkers minder toegang ervaren tot kantoorinteracties en hierdoor minder mogelijkheden ervaren om sociale netwerken op te bouwen. Overeenkomstig met Mulki & Jaramillo (2011) blijkt de bevordering van face-to-face contact aan de hand van 'terugkomdagen' een belangrijke factor wat telewerkers bevordert een sociale relatie aan te gaan, informeel van collega's te leren en dus toegang te ervaren tot informele werknemersontwikkelingsactiviteiten. Hierdoor kunnen telewerkers zorgen dat zij nog voldoende deelnemen aan informele kantoorinteracties, waardoor zij zichtbaar blijven voor hun leidinggevende, collega's, en relevante kennis wat voor hen bevorderend kan werken in hun professionele carrière. Dit verklaart dat de telewerkers voor de Coronacrisis weinig professionele isolatie ervaren met betrekking tot de drie dimensies.

Wanneer face-to-face communicatie tijdens de Coronacrisis wegvalt, blijkt duidelijk een verschuiving plaats te vinden in de ervaren professionele isolatie met betrekking tot de sociale dimensie. Omdat tijdens de Coronacrisis het gebruik van ICT het voornaamste communicatiemiddel is geweest en een verschuiving heeft plaatsgevonden op de sociale dimensie van ervaren professionele isolatie, blijkt dus in overeenstemming met Golden et al., (2008) uit de resultaten dat het gebruik van ICT wel gevoelens van verbondenheid ondersteund, maar face-to-face interactie niet kan vervangen. Dit verklaart dat de medewerkers tijdens de Coronacrisis gevoelens van professionele isolatie ervaren met betrekking tot de sociale dimensie. De invloed van de Coronacrisis op deze factor wordt in het herziend conceptueel model aangegeven met een X.

5.1.2 Persoonsgebonden factoren

Persoonlijke behoeften

Overeenkomstig met de bevindingen van Kurland & Cooper (2002) & De Vries et al. (2019) is gebleken dat de manier waarop telewerkers zich actief zichtbaar maken voor carrièrekansen, onder andere afhankelijk is van persoonsgebonden factoren.

Vanuit de resultaten is gebleken dat medewerkers die ervoor kiezen zichzelf zichtbaar maken voor de leidinggevende en collega's aan de hand van tastbare output, aangeven het gevoel te hebben hierdoor gemakkelijker in aanmerking te komen voor carrièrekansen en ontwikkelingsmogelijkheden dan wanneer zij dit niet zouden doen. Sommige medewerkers geven echter aan het moeilijk te vinden om zich op die manier te profileren en zichtbaar te maken binnen de organisatie, wat zorgt voor gevoelens van onzichtbaarheid binnen de organisatie. Wanneer medewerkers zichzelf niet actief zichtbaar maken ervaren de zij minder toegang tot ontwikkelingsmogelijkheden en carrièrekansen en gevoelens van professionele isolatie met betrekking tot de ontwikkelingsdimensies.

In overeenstemming met de bevindingen van Kurland & Cooper (2002) en De Vries et al. (2019) blijkt uit de resultaten ook dat enkele medewerkers het niet erg vinden om onzichtbaar te blijven binnen de organisatie, omdat zij geen behoefte aan promotie. Zo blijkt dat veel medewerkers aangeven niet in aanmerking te komen voor doorgroeimogelijkheden en carrièrekansen, en tevreden zijn met hun huidige positie. Deze medewerkers ervaren geen negatieve ervaringen met betrekking tot professionele isolatie en ervaren dit niet als obstakel in vergelijking met medewerkers die wél graag door willen groeien en niet tevreden zijn met hun positie binnen de VRR (Kurland & Cooper, 2002; De Vries et al., 2019).

Naast persoonlijke behoeften die een belangrijke factor zijn en invloed uitoefenen op de manier waarop een telewerker zich wel of niet zichtbaar maakt in de organisatie en hierdoor gevoelens van professionele isolatie kan ervaren, heeft deze factor ook een directe invloed op de ervaren professionele isolatie.

Self – efficacy

De meest genoemde factor in de resultaten is self-efficacy. Volgens de theorie zet een hoog niveau van self-efficacy medewerkers ertoe aan te geloven dat zij hun eigen bestemming kunnen beïnvloeden en over de vereiste vaardigheden en competenties beschikken om effectieve strategieën te plannen om doelen te bereiken (Mulki & Jaramillo, 2011). Overeenkomstig met deze theorie blijkt uit de resultaten dat een deel van de telewerkers aangeeft verschillende strategieën te gebruiken om zichtbaar te blijven in de organisatie wanneer zij regelmatig op afstand werken. Zo geven zij herhaald aan dat zij zichzelf zichtbaar voelen binnen de organisatie door bijvoorbeeld het tonen van tastbare output of door hun ontwikkelingsbehoefte duidelijk te maken aan hun leidinggevende. Ook kunnen zij

het face-to-face contact wat zij ervaren beïnvloeden. Omdat de terugkomdagen binnen deze organisatie vaak een ongeschreven regel zijn, geven de telewerkers aan dit op eigen houtje te doen. Zo geven enkele telewerkers aan hun werkweek op een bepaalde manier in te delen, zodat zij op deze dagen voldoende face-to-face interactie met directe collega's en hun leidinggevende ervaren.

Overeenkomstig met de inzichten van Mulki & Jaramillo (2011) blijkt uit de resultaten dat een hoog niveau van self-efficacy een belangrijke factor is die invloed heeft op het al dan niet ervaren professionele isolatie onder telewerkers, omdat zij aan de hand van deze manieren aangeven voldoende toegang te ervaren tot informele werknemersontwikkelingsactiviteiten. Hierdoor blijven zij up to date binnen de organisatie en beschikken zij over relevante kennis wat hen verder kan helpen in hun professionele carrière.

Uit de resultaten blijkt verder dat telewerkers deze strategieën zowel voor- als tijdens de Coronacrisis gebruiken, maar dat zij tijdens de Coronacrisis meer moeite moeten doen om deze strategieën te laten slagen. Hierdoor kan verklaard worden dat de telewerkers weinig professionele isolatie ervaren met betrekking tot de eerste ontwikkelingsdimensie, omdat deze ervaren zichtbaarheid aan de hand van self-efficacy niet veel is veranderd tijdens de Coronacrisis.

5.2 Nieuwe verklarende inzichten

Naast de voorgaande deductieve elementen, kent dit onderzoek ook een inductief karakter. De medewerkers geven aan dat zelfs wanneer zij een stimulerende leidinggevende en een grote ambitie hebben om door te groeien, volgens hen meer omstandigheden een rol spelen die de ervaren professionele isolatie kunnen beïnvloeden.

5.2.1 Wijze van telewerken

Vanuit de resultaten is gebleken dat de manier waarop getelewerkt wordt invloed heeft op het al dan niet ervaren van professionele isolatie. In deze onderzoekspopulatie blijkt dat veelvuldig telewerken op satellietkantoren geen tot weinig invloed heeft op de dimensies van professionele isolatie, in vergelijking met veelvuldig thuiswerken. Dit kan onder andere verklaard worden door het feit dat op de satellietkantoren van de VRR bijna altijd medewerkers aanwezig zijn. Op deze manier ervaren de telewerkers nog voldoende face-to-face contact met collega's waardoor zij zichtbaarheid ervaren en in aanmerking komen voor informele werknemersontwikkelingsactiviteiten. Hierdoor beschikken zij over relevante kennis wat hen kan bevorderen in hun professionele carrière, ook wanneer zij veelvuldig telewerken.

Wanneer het face-to-face contact echter wegvalt en medewerkers tijdens de Coronacrisis veelvuldig thuiswerken, is dit een ander verhaal. Uit de resultaten blijkt dat hierdoor voornamelijk de sociale dimensie van professionele isolatie beïnvloed wordt.

5.2.2 Grootte van de afdeling

Een van de verklarende factoren die uit de resultaten naar voren komt is de grootte van de afdeling. Uit de resultaten blijkt dat telewerkers die werkzaam zijn op een grote afdeling zich minder snel zichtbaar voelen, aangeven minder snel in aanmerking te kunnen komen en dat zij brutaler moeten zijn als zij iets willen, dan telewerkers die werkzaam zijn op een kleinere afdeling. Ook blijkt dat het budget van de VRR beperkend kan werken voor de medewerkers om in aanmerking te komen voor ontwikkelingsmogelijkheden. Dit komt volgens hen omdat een beperkt budget beschikbaar is per afdeling voor ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers. De grootte van de afdeling kan beperkend of juist stimulerend zijn met betrekking tot de kansen die een telewerker ervaart om te ontwikkelen en door te groeien.

5.2.3 Functie

Vanuit de resultaten blijkt ook de functie van de telewerker een verklarende factor te zijn met betrekking tot het al dan niet ervaren van professionele isolatie. Dit kan verklaard worden door het feit dat deze telewerkers tijdens hun dagelijkse werkzaamheden regelmatig contact hebben met verschillende collega's, of met relevante personen die kennis hebben over beschikbare kansen binnen de VRR. De medewerkers die dit aangeven, vertellen dat het hierdoor gemakkelijker is om een netwerk op te bouwen en toegang te verkrijgen tot relevante kennis ter bevordering van hun professionele carrière.

Ook tijdens de Coronacrisis is deze verklarende factor van kracht. Verschillende telewerkers geven aan dat de Crisis binnen hun functie andere werkzaamheden met zich meebrengt, waardoor de telewerkers meer, of andere, contacten hebben met collega's dan voorheen. Medewerkers waarbij dit niet het geval is, geven aan dat zij bewust contact moeten zoeken met collega's en moeite moeten doen om netwerken in stand te houden. Hierdoor ervaren zij mogelijk minder gemakkelijk toegang tot relevante kennis wat hen kan bevorderen in hun professionele carrière, dan de medewerkers die aan de hand van hun functie gemakkelijker intra-organisatorische netwerken kunnen vormen ter bevordering van hun professionele carrière.

5.2.4 Ervaring met thuiswerken

Tot slot is uit de resultaten gebleken dat een aantal medewerkers die al langere tijd ervaring hebben met thuiswerken, onder andere verklaart dat de medewerkers aangeven zich op een zo goed mogelijke manier zichtbaar te maken. De thuiswerkers geven, met betrekking tot de verklarende factor self-efficacy, aan over bepaalde strategieën beschikken om zichzelf en hun output zichtbaar te maken voor hun leidinggevende wanneer zij op afstand werken. Hierdoor beschikken zij over de nodige kennis wat hen kan bevorderen in hun professionele carrière. Met betrekking tot self-efficacy geeft iedere medewerker aan het gevoel te hebben dat zij over de juiste competenties beschikken om hun werkzaamheden uit te voeren. Echter, niet iedere telewerker geeft aan dezelfde effectieve strategieën te gebruiken om zichtbaar te blijven binnen de organisatie. De telewerkers die aangeven al jaren regelmatig thuis te werken, blijken dezelfde strategieën te noemen die voor hen invloed hebben op hun zichtbaarheid voor hun leidinggevende en collega's wanneer zij op afstand werken. In vergelijking met medewerkers die bijna nooit thuiswerken, blijkt dat deze het moeilijker vinden een manier te vinden hoe ze zichzelf het beste zichtbaar kunnen maken.

De ervaring die een medewerker heeft met thuiswerken is een belangrijk verklarend aspect wat inductief naar voren is gekomen en invloed uitoefent op het niveau van self-efficacy. Deze ervaring heeft namelijk invloed op de manier waarop telewerkers strategieën gebruiken om zichtbaar te blijven wanneer zij op afstand werken. Hierdoor ervaren zij minder gevoelens van professionele isolatie.

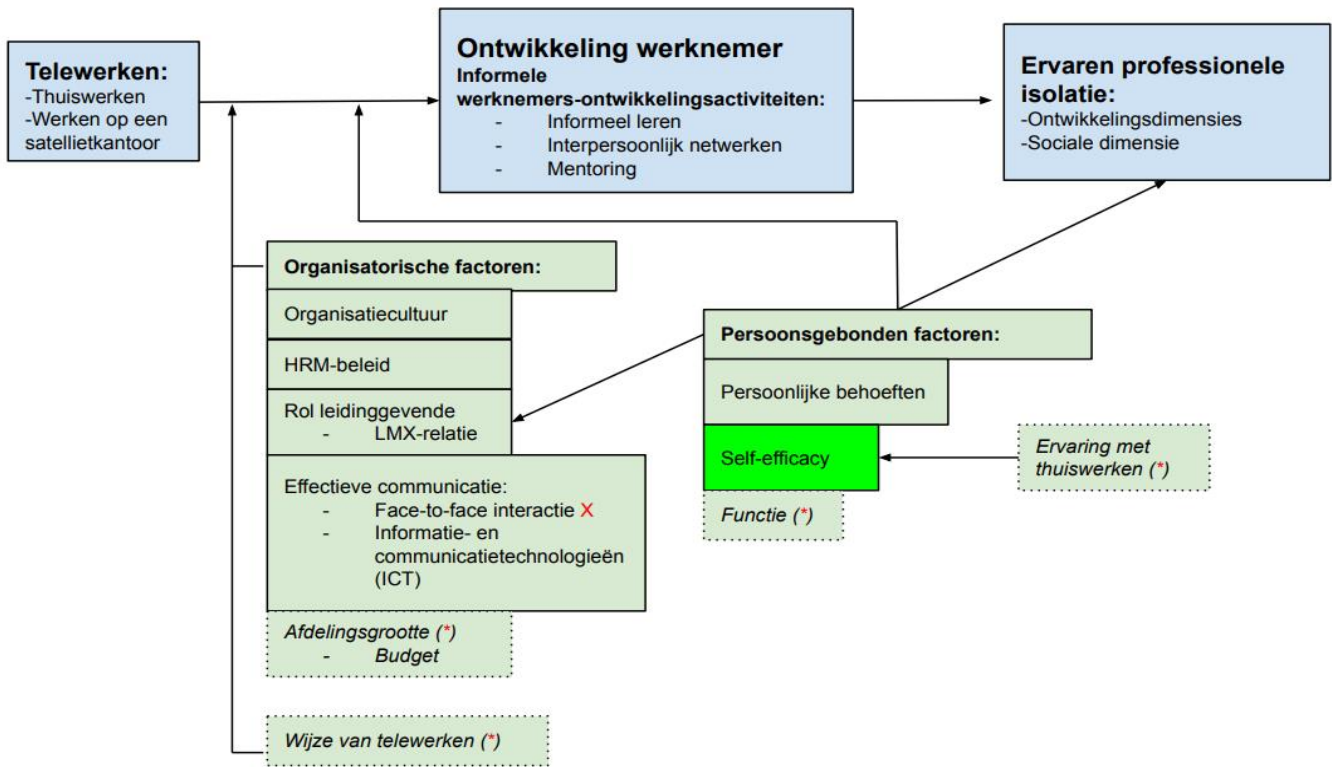
5.3 Samenvatting

Samenvattend blijken verschillende factoren invloed uit te oefenen op de verschillende dimensies van ervaren professionele isolatie. Vanuit de resultaten en analyse blijken de organisatiecultuur, het HRM-beleid, de rol van de leidinggevende, face-to-face communicatie, persoonlijke behoeften maar vooral het niveau van self-efficacy erg belangrijk. Ook levert de analyse van de resultaten nieuwe factoren op die het al dan niet ervaren van professionele isolatie beïnvloeden, namelijk: de wijze van telewerken, de afdelingsgrootte en het afdelingsbudget, de functie van de medewerker en de ervaring die een medewerker heeft met thuiswerken. Deze inductieve elementen worden in het herziend conceptueel model met een (*) aangegeven (Figuur 2).

Naast factoren die invloed hebben op de toegang die telewerkers hebben tot werknemersontwikkelingsactiviteiten, worden ook factoren aangeduid die direct invloed kunnen uitoefenen op de ervaren professionele isolatie van telewerkers. Aan de hand van persoonlijke behoeften, ervaren deze telewerkers professionele isolatie met betrekking tot de

ontwikkelingsdimensies niet als obstakel, omdat zij de voorkeur geven aan hun huidige functie binnen de organisatie.

Figuur 2. Herziend conceptueel model



Eigen bron

Hoofdstuk 6: Conclusie & Discussie

In dit afsluitende hoofdstuk wordt op basis van voorgaande inzichten een conclusie geformuleerd op de hoofdvraag. Vervolgens bevat dit hoofdstuk een kritische reflectie op de gebruikte theorie en het onderzoeksproces. Deze reflectie leidt tot een aantal suggesties voor vervolgonderzoek. Tot slot worden enkele praktische aanbevelingen aan de onderzoeksorganisatie geformuleerd.

6.1 Beantwoording van de hoofdvraag

Na het beantwoorden van de deelvragen in de voorgaande hoofdstukken, kan antwoord gegeven worden op de centrale hoofdvraag: *In hoeverre ervaren telewerkers van de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond gevoelens van professionele isolatie voor en tijdens de Coronacrisis & hoe kan dit verklaard worden?*

Uit de resultaten is gebleken dat met betrekking tot de periode voor de Coronacrisis enkele medewerkers gevoelens van professionele isolatie ervaarden. Opvallend hierbij is dat onder deze kleine groep ook medewerkers vallen die voor de Coronacrisis geen gebruik maakten van telewerken, echter wel fysiek gescheiden waren van andere afdelingen. Medewerkers kunnen zich dus ook professioneel geïsoleerd voelen, terwijl zij de gehele week aanwezig zijn op de werkvloer (Golden et al., 2018). Over het algemeen geeft het merendeel van de medewerkers echter aan voor de Coronacrisis geen gevoelens van professionele isolatie te ervaren, zowel op sociaal- als ontwikkelingsgebied. Dit kan onder andere verklaard worden doordat veelvuldig telewerken voor de Coronacrisis de vorm had van werken op satellietkantoren in plaats van thuiswerken. Dit verbetert de sociale binding van telewerkers door de aanwezigheid van regelmatig face-to-face contact met verschillende collega's, waardoor zij toegang ervaren tot informele werknemersontwikkelingsactiviteiten en tevens het intra organisatorische netwerk van de telewerkers vergroot.

Tijdens de Coronacrisis hebben echter verschuivingen plaatsgevonden met betrekking tot de dimensies van ervaren professionele isolatie. Door het wegvallen van face-to-face interactie vindt de grootste verschuiving plaats op basis van de sociale dimensie, namelijk het missen van fysiek, sociaal, en informeel contact met collega's. De ontwikkelingsdimensies van professionele isolatie zijn ook beïnvloed door de Coronacrisis, echter wordt hier op dit moment weinig waarde aan gehecht door de medewerkers en de organisatie. Dat er geen grote verschuiving plaatsvindt op de ontwikkelingsdimensie met betrekking tot zichtbaarheid, kan grotendeels verklaard worden doordat de telewerkers zowel voor- als tijdens de Coronacrisis verschillende manieren gebruiken om zichtbaar te blijven in de organisatie.

Naast het belang van face-to-face interactie en self-efficacy, wordt ervaren professionele isolatie beïnvloedt door de organisatiecultuur, het HRM-beleid, de rol van de leidinggevende, en persoonlijke behoeften. Ook blijken vanuit de empirie nieuwe verklarende inzichten die het al dan niet ervaren professionele isolatie van telewerkers kan verklaren. Dit zijn de wijze van telewerken, de afdelingsgrootte, de functie van de medewerker en de ervaring die een medewerker heeft met thuiswerken.

Naast factoren die invloed blijken te hebben op de toegang die telewerkers hebben tot werknemersontwikkelingsactiviteiten, blijken persoonlijke factoren ook een directe invloed te hebben op de ervaren professionele isolatie van telewerkers, zoals het aantal jaar in dienst, de functie, privésituatie en tevredenheid met de huidige functie.

Vanuit bovenstaande inzichten kan geconcludeerd worden dat de telewerkers van de VRR voor de Coronacrisis over het algemeen weinig gevoelens van professionele isolatie ervaren, maar ook dat deze gevoelens niet altijd als obstakel worden ervaren. Tijdens de Coronacrisis daarentegen wordt door het wegvallen van face-to-face interactie vooral professionele isolatie ervaren op de sociale dimensie.

6.2 Reflectie van het onderzoek

6.2.1 Theoretische reflectie

Aan de hand van een theoretische reflectie wordt kritisch gekeken naar de gebruikte theorie en kan geconcludeerd worden dat het overgrote deel van de gebruikte theorie in overeenstemming is met de bevindingen van dit onderzoek. Zo blijkt onder andere de ervaren professionele isolatie samen te hangen met de professionele ontwikkeling van de medewerkers, maar ook dat de sociale dimensie hierbij erg belangrijk is (Kurland & Cooper, 2002). Verder kan geconcludeerd worden dat fysieke afwezigheid kan zorgen dat telewerkers mogelijk minder in aanmerking komen voor informele werknemersontwikkelingsactiviteiten wat hen relevante kennis biedt ter bevordering van hun professionele carrière (Kurland & Cooper, 2002). Echter, ook dat fysieke afstand niet alleen ervaren wordt door telewerkers, maar ook door kantoormedewerkers (Golden, et al., 2018). Ook de uit de theorie geïdentificeerde factoren blijken grotendeels overeen te komen met de bevindingen van dit onderzoek. Enkelen komen echter in een andere vorm naar voren of worden door de Coronacrisis beïnvloed.

Verder stelt de theorie dat het van belang is in welke mate getelewerkt wordt, wat invloed heeft op het al dan niet ervaren van professionele isolatie (Gajendran & Harrison, 2007). Vanuit de bevindingen van dit onderzoek kan echter geconcludeerd worden dat de frequentie van telewerken in deze relatie geen doorslaggevend mechanisme is, echter dat de ervaren professionele isolatie mede

afhankelijk is van de wijze van telewerken. Veelvuldig werken op satellietkantoren zorgt voor minder ervaren professionele isolatie dan veelvuldig thuiswerken. Dit kan verklaard worden aan de hand van de onderzochte case, aangezien de satellietkantoren van de VRR (bijna) altijd bemand zijn en telewerkers hierdoor hun netwerken kunnen verbreden. Wanneer deze satellietkantoren niet bemand zijn en de telewerker alleen werkt zonder enige vorm van fysiek contact, waren de resultaten mogelijk anders geweest.

Ook wordt vanuit de theorie gefocust op de LMX-relatie. Verschillende medewerkers gaven echter aan geen directe leidinggevende te hebben of gaven aan dat hun leidinggevende vlak voor de Coronacrisis is begonnen met werken bij de VRR. Hierdoor kon de LMX-relatie en de invloed hiervan moeilijk gemeten worden. Wel kon geconcludeerd worden dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt, omdat het afhankelijk is van de leidinggevende in hoeverre een telewerker in aanmerking komt voor carrièrekansen en ontwikkelingsmogelijkheden. De medewerkers geven hierbij aan dat een stimulerende en uitdagende leidinggevende van belang is voor hun professionele ontwikkeling.

Vanuit deze inzichten wordt geredeneerd dat leiderschapskenmerken ook een belangrijke rol kunnen spelen met betrekking tot de ervaren professionele isolatie van telewerkers. In dit onderzoek is echter niet ingegaan op onderliggende leiderschapskenmerken en in hoeverre deze invloed kunnen uitoefenen op het al dan niet ervaren van professionele isolatie. Volgens Van Wart (2017) is een transformationele leiderschapsstijl bijvoorbeeld gericht op de 'empowerment' van medewerkers, waardoor een transformationele leider medewerkers in staat kan stellen of kan faciliteren om te kunnen ontwikkelen. De gehanteerde leiderschapsstijl met bijbehorende leiderschapskenmerken heeft hierbij mogelijk invloed op de ervaren professionele isolatie van telewerkers, echter is niet opgenomen in het onderzoek en daarmee een gemiste kans geweest.

6.2.2 Methodologische reflectie

Aan de hand van een kritische reflectie worden een aantal kanttekeningen geplaatst bij het uitgevoerde onderzoek. Allereerst moet rekening worden gehouden met de periode waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. Door de Coronacrisis was het niet mogelijk om de interviews face-to-face af te nemen en zijn de interviews afgenomen aan de hand van (beeld)bellen. De afwezigheid van visuele aanwijzingen die tot stand komen bij een face-to-face interview kan volgens Novick (2008) mogelijk leiden tot verlies van contextuele en non-verbale gegevens en hierdoor de rapportage en interpretatie van de resultaten in gevaar brengen. Ook is het onderzoek *cross-sectioneel* van aard. Dit houdt in dat het een momentopname is waardoor slechts beperkt uitspraken gedaan kunnen worden over de aanwezigheid van causale verbanden (Bowen & Wiersema, 1999).

Met betrekking tot toekomstig onderzoek wordt allereerst geadviseerd om een grotere steekproef te toetsen wat betreft casussen. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre dezelfde verklarende

factoren naar voren komen bij verschillende casussen omtrent telewerken en ervaren professionele isolatie. Om daadwerkelijk uitspraken te kunnen doen over de causale verbanden en onderscheiden factoren wordt geadviseerd om een longitudinale casestudy uit te voeren (Rindfleisch, Malter, Ganesan & Moorman, 2008).

Verder is onderzocht hoe het al dan niet ervaren van professionele isolatie door de telewerkers is veranderd door de invloed van de Coronacrisis. De verbanden zijn echter niet op verschillende tijdstippen bevraagd en geanalyseerd. In plaats daarvan werden respondenten gevraagd in hoeverre zij bepaalde concepten aanwezig achtten zowel voor- als tijdens de Coronacrisis. De respondenten kijken terug op gebeurtenissen van maanden geleden. Het is mogelijk dat situaties niet volledig herinnerd worden (Klijn & Koppenjan, 2016). Deze subjectieve ervaringen en verbanden kunnen ervoor zorgen dat een respondentenbias bestaat, welke een bedreiging vormt voor de interne validiteit van het onderzoek (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff & MacKenzie, 1995; Klijn & Koppenjan, 2016).

Verder is uit de analyse gebleken dat veelvuldig thuiswerken een grote invloed heeft op het ervaren van professionele isolatie met betrekking tot de sociale dimensie. Echter, deze ervaring kan ook samen hangen met het feit dat de respondenten tijdens de Coronacrisis ook geen contact hebben met anderen buiten hun kantooromgeving. Het is dan ook mogelijk dat de resultaten van het onderzoek zijn vertekend door de invloed van de Coronacrisis.

Tot slot wordt kritisch gereflecteerd naar de steekproef van dit onderzoek. Er hebben veel medewerkers van dezelfde afdeling deelgenomen aan het empirisch onderzoek. Dit komt onder andere door de invloed van de Coronacrisis. De onderzoeker was hierdoor in grote mate afhankelijk van de beschikbaarheid van respondenten en de mate waarin snowball sampling heeft plaatsgevonden. Hierdoor is de diversiteit met betrekking tot de onderzoekspopulatie niet wat vooraf beoogd was. Op basis van de steekproef wordt dan ook geadviseerd een meer diverse onderzoekspopulatie te benaderen aan de hand van een selecte steekproef (Babbie, 2015).

6.3 Beleidsaanbevelingen

Omdat het veelvuldig gebruik van telewerken aanhoudt tijdens de Coronacrisis en de periode hierna, worden op basis van de bevindingen een aantal beleidsaanbevelingen aan de VRR gedaan. Deze aanbevelingen hebben betrekking op het optimaliseren van factoren die een bevorderende invloed hebben op het al dan niet ervaren van professionele isolatie, zodat het veelvuldige gebruik van telewerken zo min mogelijk zorgt voor gevoelens van professionele isolatie en verlies van productiviteit.

6.3.1 Organiseer 'terugkomdagen'

Allereerst is het belangrijk dat rekening wordt gehouden met het belang van fysiek face-to-face contact tussen collega's. Regelmatig contact is van groot belang om sociale netwerken te vormen en te onderhouden, waardoor het ervaren van zowel het sociale – als het ontwikkelingsaspect van professionele isolatie vermindert.

Omdat veelvuldig thuiswerken voor onbepaalde tijd de norm blijft, is het van belang dat de medewerkers de kans krijgen om face-to-face contact met elkaar kunnen onderhouden. Aanbevolen wordt dan ook dat de medewerkers de kans krijgen om minimaal 1 dag per week naar kantoor te komen, echter hierbij moet rekening gehouden worden met het feit dat niet iedereen tegelijk naar kantoor kan komen. Mogelijk kunnen indelingen gemaakt worden zodat medewerkers van dezelfde afdeling elkaar regelmatig fysiek kunnen ontmoeten. Door een combinatie van face-to-face communicatie en online communicatie kunnen informele contactmomenten ingepland worden. Op deze manier wordt geadviseerd om de komende tijd te opereren onder het motto: "Fysiek waar het kan, online waar het moet."

Wanneer fysiek contact niet mogelijk is door de invloed van de Coronacrisis, wordt geadviseerd in te zetten op online communicatie en meer informele kantoorinteracties na te bootsen voor de medewerkers.

6.3.2 Optimaliseer het werken op satellietlocaties

Om de hoofdkantoren minimaal te belasten met betrekking tot de 1,5^e meter kantooromgeving, wordt geadviseerd om medewerkers te spreiden over verschillende satellietkantoren. Hierdoor kunnen meerdere medewerkers naar kantoor om zo nog regelmatig face-to-face contact met collega's te behouden. Uit het onderzoek blijkt dat veelvuldig telewerken op satellietkantoren geen tot weinig invloed heeft op gevoelens van professionele isolatie, in vergelijking met thuiswerken. Om deze reden wordt de nadruk gelegd op verandering in het beleid van VRR met betrekking tot facilitaire ondersteuning en wordt geadviseerd om meerdere kazernes en ambulanceposten van de VRR in te richten op basis van het VRR-NEXT concept, waarbij vooral rekening gehouden moet worden met kazernes die op dit moment nog niet ergonomisch verantwoord zijn. Op deze manier kunnen medewerkers genieten van de voordelen wat werken op afstand hen kan bieden zonder gevoelens van professionele isolatie te ervaren, lopen medewerkers geen schade of beperkingen op wanneer zij veelvuldig telewerken, wordt de concentratie verbeterd en de productiviteit van telewerkers gewaarborgd.

6.3.3 Zet in op People Development

Tevens kan uit het onderzoek geconcludeerd worden dat verschillende medewerkers voor de Coronacrisis ervaren niet in aanmerking te kunnen komen voor ontwikkelingsmogelijkheden en carrièrekansen. Op korte termijn, tijdens de Coronacrisis, hechten de medewerkers hier weinig waarde aan. Gekeken naar de langere termijn, is het echter mogelijk dat medewerkers weer meer waarde gaan hechten aan deze de aanwezigheid van ontwikkelingsmogelijkheden en carrièrekansen. Wanneer de VRR aan de hand van hetzelfde ontwikkelingsbeleid opereert, komen enkele medewerkers niet in aanmerking voor ontwikkelingsmogelijkheden en carrièrekansen.

De noodzaak tot ontwikkeling van alle medewerkers binnen een organisatie is echter cruciaal in deze veranderende omgeving. Ook ontwikkeling op breder vlak kan een rol spelen om medewerkers efficiënter hun functie uit te laten voeren. Vanuit de resultaten blijkt dat veel geïnvesteerd wordt in managers, echter dat de laag hieronder minder in aanmerking komt voor ontwikkelingsmogelijkheden. Verschillende medewerkers vertellen dan ook dat zij bij de VRR liever *People Development* zien, dan *Management Development*. De medewerkers geven hierbij aan zich door hun opleidingsniveau beperkt te voelen om door te groeien en hebben het gevoel dat zij niet genoeg uitgedaagd worden om hun talenten te laten zien. Zij geven aan dat wanneer zij door willen groeien, dit alleen bij een andere organisatie kunnen doen. Dit is echter zonde van alle ervaring en kennis wat aanwezig is binnen de organisatie. Om ervoor te zorgen dat medewerkers niet weggaan, wordt ook aanbevolen te investeren in een *Learning & Development* voor alle medewerkers binnen de organisatie.

Ook blijkt uit het onderzoek dat niet iedere medewerker bewust is van de mogelijkheden omtrent ontwikkelingsmogelijkheden en in hoeverre zij in aanmerking kunnen komen voor carrièrekansen. De medewerkers geven aan dat een cultuur heerst van “een brutaal mens heeft de helft van de wereld.” Sommige medewerkers zijn echter niet brutaal en hebben moeite zichzelf op de juiste manier te profileren. Vanuit dit onderzoek wordt daarom geadviseerd dat de VRR haar medewerkers bewust moet maken met betrekking tot de mogelijkheden die er zijn, en degenen die aangeven dit moeilijk te vinden hierbij te helpen en te stimuleren. Op deze manier kunnen medewerkers hun talenten en kwaliteiten efficiënter inzetten, wat bevorderend is voor het voortzetten van de werkzaamheden binnen de organisatie en zorgt voor minder ervaren professionele isolatie.

6.3.4 Maak een duidelijk telewerkbeleid

Tot slot blijkt uit de resultaten dat de meerderheid van de medewerkers geen weet heeft van een officieel telewerkbeleid met betrekking tot werken op satellietkantoren of thuiswerken. Met betrekking tot thuiswerken na de Coronacrisis wordt de inschatting gemaakt dat de medewerkers

meer thuis gaan werken dan voorheen. Om deze reden wordt aangeraden samenwerkingsafspraken vast te leggen tussen de leidinggevende en de telewerkers op basis van gestelde randvoorwaarden: heldere communicatie en transparantie met betrekking tot aanwezigheid en bereikbaarheid. Op deze manier wordt het thuis- en telewerken bij de VRR overzichtelijk voor zowel telewerkers, hun collega's en directe leidinggevenden. Door het delen van deze informatie weten collega's van elkaar waar zij op dat moment mee bezig zijn, en kunnen zij gemakkelijker ieders werk overnemen wanneer een collega wegvalt. Op deze manier zijn de telewerkers geen losse zandkorreltjes en kan de verbinding tussen de afdelingen optimaal blijven binnen de 1,5^e meter kantooarsamenleving.

Referenties

- Allen, T.D., Golden, T.D. & Shockley, K.M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. doi: 10.1177/1529100615593273
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Babbie, E. R. (2015). *The practice of social research*. Nelson Education.
- Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383–40. doi: 10.1002/job.144
- Baker, P. M. A., Moon, N. W. & Ward, A. C. (2006). Virtual exclusion and telework: Barriers and opportunities of technocentric workplace accommodation policy. *Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 27, 421–430.
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13, 544-559.
- Berg, B.L. & Lune, H. (2014). *Qualitative research methods for the social sciences*. Harlow: Pearson.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review*, 19(1), 9-22. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2008.09.001>
- Boeije, H.R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs
- Bommer, W.H., Johnson, J.L., Rich, G.A., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48(3), 587-605. doi: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01772.x
- Bowen, H.P. & Wiersema, M.F. (1999). Matching method to paradigm in strategy research: Limitations of cross-sectional analysis and some methodological alternatives. *Strategic Management Journal*, 20, 625-636. doi: 10.1002/(sici)1097-0266(199907)20:7<625::aid-smj45>3.0.co;2-v
- Brewer, B. & Lam, G. K. Y., (2009). Conflict Handling Preferences: A Public-Private Comparison. *Public Personnel Management*, 38:3, 1-14. doi:10.1177/009102600903800301
- Bruhn, J. G. (2001). Trust and the Health of Organizations. *Clinical Sociology (Research and Practice)*. Springer, Boston. doi:10.1007/978-1-4615-0739-0_3
- CBS. (2020). Bijna 4 op de 10 werkenden werkten vorig jaar thuis. Geraadpleegd op 18-06-2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/15/bijna-4-op-de-10-werkenden-werkten-vorig-jaar-thuis>
- Cates, S. V. & Davis, R. (2013). The dark side of working in a virtual world: An investigation of the

- relationship between workplace isolation and engagement among teleworkers. doi:
10.4236/jhrss.2013.12002
- Chekwa, C. (2018). Don't Be Left out- Fostering Networking Opportunities to Reduce Workplace Isolation among Ethnic Employees in Remote Settings. *Journal of Competitiveness Studies*, 26(3/4), 217-235.
- Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & management*, 45(7), 458-465. doi:
10.1016/j.im.2008.06.007
- Crawford, L., Costello, K., Pollack, J. & Bentley, L. (2003). Managing soft change projects in the public sector. *International Journal of Project Management*, 21(6), 443-448.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Cooper, C. D. & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 511-532. doi:10.1002/job.145
- Crossan, G. & Burton, P. F. (1993). Teleworking stereotypes: a case study. *Journal of Information Science*, 19(5), 349-362. doi:10.1177/016555159301900503
- De Vries, H., Tummers, L. & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric?. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593. doi:
10.1177/0734371x18760124
- Di Martino, V. & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review* 129, 529-554
- Dimitrova, D. (2005). Work relationships and communication in distant work. *Work relationships and communication in distant work*, 283-291.
- Feldman, D. C. & Gainey, T. W. (1997). Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resource Management Review*, 7(4), 369-388. doi:
10.1016/s1053-4822(97)90025-5
- 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. doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1524
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study?. *Strategic management journal*, 29(13), 1465-1474. doi: 10.4135/9781473915480.n46
- Golden, T. D., Veiga, J. F. & Dino, R. N. (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. doi: 10.1037/a0012722
- Harrington, S. J., & Santiago, J. (2006). Organizational culture and telecommuters' quality of work life and professional isolation. *Communications of the IIMA*, 6(3), 1-10
- Hart, M. J. W. 't, & van Twist, M. J. W. (2011). *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8. doi: 10.9707/2307-0919.1014
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2016). Governance networks in the public sector. *Routledge*. New York. doi: 10.4324/9781315887098
- Kurland, N. B., & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology Management Research*, 13, 107–126. doi: 10.1016/s1047-8310(01)00051-7
- Kurland, N. B., & Egan, T. D. (1999). Telecommuting: Justice and control in the virtual organization. *Organization Science*, 10(4), 500-513. doi: 10.1287/orsc.10.4.500
- Leslie, B., Aring, M. K., & Brand, B. (1998). Informal learning: The new frontier of employee & organizational development. *Economic Development Review*, 15(4), 12.
- Marshall, G.W., Michaels, C.E., and Mulki, J.P. (2007). Workplace Isolation: Exploring the Construct and Its Measurement. *Psychology and Marketing*, 24, 3, 195– 223. doi: 10.1002/mar.20158
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*. doi:10.1108/01409171211238820
- Matthews, B., & Ross, L. (2010). *Research methods: A practical guide for the social sciences*. Essex, England: Pearson Education
- McCloskey, D. W., & Igbaria, M. (2003). Does “out of sight” mean “out of mind”? An empirical investigation of the career advancement prospects of telecommuters. *Information Resources Management Journal*, 16(2), 19 –34. doi: 10.4018/irmj.2003040102
- Mulki, J. P., & Jaramillo, F. (2011). Workplace isolation: salespeople and supervisors in the USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 902-923. Doi: 10.1080/09585192.2011.555133
- Mulki, J.P., Locander, W.B., Marshall, G.W., Harris, E.G., and Hensel, J. (2008). Workplace Isolation, Salesperson Commitment, and Job Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28, 1, 67 – 78. Doi: 10.2753/pss0885-3134280105
- Munir, Y., Sadiq, M., Ali, I., Hamdan, Y., & Munir, E. (2016). Workplace isolation in pharmaceutical

- companies: Moderating role of self-efficacy. *Social Indicators Research*, 126(3), 1157-1174. doi: 10.1007/s11205-015-0940-7
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and organizational change. *California management review*, 32(2), 77-97. doi: 10.2307/41166606
- Nardi, B. A., & Whittaker, S. (2002). The place of face-to-face communication in distributed work. *Distributed work: New research on working across distance using technology*, 83-110. Cambridge, MA: MIT Press.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston, MA: Pearson Education Limited.
- Novick, G. (2008). Is there a bias against telephone interviews in qualitative research? *Research in Nursing & Health*, 31(4), 391–398. doi:10.1002/nur.20259
- Reed, B. (2007). Teleworking Without The Isolation. *Network World*, 24(42), 20
- Rowden, R. W., & Conine, C. T. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of workplace Learning*.
- Rindfleisch, A., Malter, A.J., Ganesan, S. & Moorman, C. (2008). Cross-sectional versus longitudinal survey research: Concepts, findings, and guidelines. *Journal of Marketing Research*, 45(3), 261- 279.
- Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schein, E. M. (2004). *Organizational culture and leadership*. (3rd. ed.). Jossy-Bass.
- Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political research quarterly*, 61(2), 294-308. doi: 10.4135/9781473915480.n31
- Steckler, A. & McLeroy, K.R. (2008). The importance of external validity. *American Journal of Public Health*, 98(1), 9-10. doi: 10.2105/ajph.2007.126847
- Steijn, B. (2003). HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector. *Bestuurswetenschappen*. 57 (4), 289-307
- Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Swanborn, P. (1981). *Methoden van sociaalwetenschappelijk onderzoek: inleiding in ontwerpstrategieën*. Meppel: Boom.
- Thatcher, S. M., & Zhu, X. (2006). Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *Academy of Management Review*, 31(4), 1076-1088. doi: 10.5465/amr.2006.22528174
- Tijdens, K. G., Klaveren, M. V., & Wetzels, C. (2001). Wie kan en wie wil telewerken? Een enquête in de ICT-sector. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 17(2), 152-164.
- Tomaka, J., Thompson, S., & Palacios, R. (2006). The Relation of Social Isolation, Loneliness, and Social

- Support to Disease Outcomes Among the Elderly. *Journal of Aging and Health*, 18(3), 359–384. <https://doi.org/10.1177/0898264305280993>
- Tracy, S. J. (2013). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Malden, MA: Wiley-Blackwell
- Umberson, D., & Karas Montez, J. (2010). Social Relationships and Health: A Flashpoint for Health Policy. *Journal of Health and Social Behavior*, 51(1_suppl) doi: 10.1177/0022146510383501
- Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Vega, G., & Brennan, L. (2000). Isolation and technology: The human disconnect. *Journal of Organizational Change Management*, 13, 468–481. doi: 10.1108/09534810010377435
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma
- Von Solms, R., & Von Solms, B. (2004). From policies to culture. *Computers & security*, 23(4), 275–279. doi: 10.1016/j.cose.2004.01.013
- VRR. (2020) *Noodverordening in regio vanaf 15 juli*. Geraadpleegd van <https://vrrr.nl/actueel/@57421/noodverordening-3/>
- Walrave, M. & De Bie, M. (2005). *Werken is waar men inlogt? Mythe en realiteit van telewerken*. Brussel: ESF-Agentschap Vlaanderen.
- Wart, M. v. (2017). *Leadership In Public Organizations. An introduction*. Taylor & Francis
- Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and society*, 31(4), 567-585. doi: 10.1177/0950017016631447
- Whittaker, S., Frohlich, D. & Daly-Jones, O. (1994). Informal workplace communication: What is it like and how might we support it?. *Proceedings of the SICHI conference on Human factors in computing systems* (pp. 131-137).
- Wilkes, R. B., Frolick, M. N., & Urwiler, R. (1994). Critical issues in developing successful telework programs. *Journal of Systems Management*, 45(7), 30.
- Williams, M. A. (2012). Rural professional isolation: an integrative review. *Online Journal of Rural Nursing and Health Care*, 12(2), 3-10. doi: 10.14574/ojrnhc.v12i2.51

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewguide

Tabel nummer: semigestructureerd interviewschema

Inleiding <ul style="list-style-type: none"> • Korte kennismaking • Kort uitleggen waar het onderzoek over gaat. • De werkwijze en duur van het interview omschrijven. • De respondent wijzen op de vertrouwelijkheid en anonimiteit van het onderzoek. • Privacy checklist, toestemming vragen en formulier dat meegestuurd is bespreken → akkoord vragen via de mail • Aangeven dat er opnameapparatuur gebruikt wordt en vragen of de respondent daarmee akkoord gaat. • Vragen of de respondent nog vragen heeft. 	
Introductie Doel: Kennis maken met de respondent	Introductievragen <ul style="list-style-type: none"> - Kunt u uzelf kort voorstellen? - Wat is uw opleidingsniveau? - Kunt u kort iets vertellen over uw functie en werkzaamheden bij de VR-RR? - Hoelang bent u al werkzaam bij de VR-RR? - Waarom heeft u toentertijd gekozen voor de VR-RR?
De relatie tussen telewerken en professionele isolatie	
Telewerken Doel: Inzicht krijgen in de ervaringen van respondenten met betrekking tot het werken op afstand. <i>Hierbij wordt ingegaan op de invloed van de huidige Coronacrisis.</i>	Open vraag: “Om te beginnen ben ik erg benieuwd naar hoe u op afstand werkt. Kunt u mij misschien kort beschrijven hoe een werkdag er op dit moment voor u uit ziet?” <i>(plaats)</i> <u>Hoe zag deze er voor de Coronacrisis uit?</u> Verdiepende vragen: <ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre werkte u voor de Coronacrisis op afstand? Hoeveel dagen per week? <i>(frequentie)</i> - Kunt u mij kort uitleggen waarom u toentertijd voor deze manier van werken heeft gekozen?/ heeft u hier zelf voor gekozen? - Wat zijn voor u de positieve (of negatieve) aspecten van deze manier van werken? - Wat gaf voor u de doorslag om op afstand te gaan werken? <i>(drijfveer)</i> - In hoeverre is het werk wat u doet geschikt om op afstand uit te voeren? <i>(inhoud van het werk)</i>. Kunt u al uw werk op afstand doen? Verdiepende vragen organisatiecultuur: <ul style="list-style-type: none"> - Hoe werd er binnen de Veiligheidsregio gedacht over werken op afstand, voor de Coronacrisis? <i>(positief/negatief)</i> - Hoe is dit nu? <i>(organisatiecultuur)</i>

Effectieve communicatie

Doel: Inzicht verkrijgen of, en eventueel in hoeverre en welke manieren van (effectieve) communicatie invloed hebben/heeft op de ervaren professionele isolatie van telewerkers.

Verdiepende vragen (HRM-beleid)

- In hoeverre ervaart u steun vanuit de organisatie met betrekking tot de mogelijkheden van telewerken? Op welke manieren wel/ op welke manieren niet? (*Organisatie, HRM beleid*)

Verdiepende vragen met betrekking tot werknemersontwikkelingsactiviteiten:

- Heeft het werken op afstand invloed op uw relaties met uw collega's? (*interpersoonlijke netwerken, sociale isolatie*). Kunt u hier een voorbeeld van geven?
- Hoe verloopt het informeel contact met collega's? Waarom goed/ minder goed? Heeft u voldoende contact? (*Aard van contact, mate van contact, sociale isolatie*).
Is dit nu anders dan voor de Coronacrisis?
- Hoe verloopt de formele- en informele informatie-uitwisseling met collega's wanneer u op afstand werkt? (*informeel leren, sociale isolatie*)
Is dit nu anders dan voor de Coronacrisis?
- In hoeverre heeft u het gevoel dat u leert van de informele informatie-uitwisseling met collega's? Is dit nu anders dan voor de coronacrisis? (*informeel leren*)
- Wat verwacht u van uw leidinggevende? Waar hebben deze verwachtingen betrekking op? (*mentoring*)
Zijn deze verwachtingen veranderd tijdens de Coronacrisis?
- Hoe ervaart u de begeleiding van uw leidinggevende wanneer u op afstand werkt? (*mentoring*)
Hoe was dit voor de Coronacrisis?

Verdiepende vragen met betrekking tot communicatie:

"Nu wil ik graag nader ingaan op de communicatie tussen u en uw collega's en leidinggevende."

- Kunt u mij kort vertellen hoe u op dit moment contact houdt met uw directe collega's en leidinggevende? (*persoonlijke communicatie*)
Hoe was dit voor de Coronacrisis?
- Hoe vaak heeft u contact met uw directe collega's?
- Hoe vaak heeft u contact met uw leidinggevende? (*persoonlijke communicatie*)
Hoe was dit voor de Coronacrisis?
- Welke rol spelen ICT-voorzieningen voor u wanneer u op afstand werkt? (*toegang tot ICT*)
- In hoeverre waardeert u ICT als vorm van persoonlijke communicatie?
Is dit veranderd tijdens de Coronacrisis?
- In hoeverre waardeert u face-to-face communicatie als vorm van persoonlijke communicatie? (*face-to-face interactie*)
Is dit veranderd tijdens de Coronacrisis?
- In hoeverre gaat u zelf actief op zoek naar persoonlijke communicatie met directe collega's en uw leidinggevende aan de hand van zowel ICT als face-to-face interactie? (*persoonlijke behoefte*).

	<p>Is dit veranderd tijdens de Coronacrisis?</p>
<p>(Professionele) ontwikkeling werknemer Doel: Inzicht krijgen in de verschillende vormen van deze activiteiten en in hoeverre telewerkers het gevoel hebben dat zij deze activiteiten mislopen.</p> <p>Self-efficacy Doel: Inzicht verkrijgen of, en eventueel in hoeverre, persoonlijke factoren als self-efficacy invloed hebben op de ervaren professionele isolatie van telewerkers.</p>	<p>Open vraag: <i>“Ik zou nu graag dieper in willen gaan op de mogelijkheden die u ervaart met betrekking tot uw professionele carrière. Kunt u mij vertellen hoe u tegen uw loopbaan aan kijkt?”</i></p> <p>Verdiepende vragen self-efficacy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe ziet u uw loopbaan in de toekomst? - Ervaart u groeimogelijkheden binnen de Veiligheidsregio Rotterdam? (<i>HRM-beleid/ self-efficacy: eigen vermogen</i>) - In hoeverre beschikt u over de benodigde vaardigheden en competenties om uw huidige werk te doen? (<i>geloof in eigen vermogen</i>). - Zijn er aspecten in uw werk waarin u uzelf nog wil ontwikkelen? (<i>self-efficacy</i>) - Welke rol speelt de organisatie volgens u met betrekking tot uw ontwikkelingsmogelijkheden? (<i>HRM-beleid organisatie</i>) <p>Verdiepende vragen HRM-beleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe wordt er binnen de Veiligheidsregio gedacht over ontwikkelingsmogelijkheden van de werknemers? (<i>organisatiecultuur</i>) - Biedt de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond ontwikkelingsmogelijkheden aan voor medewerkers? (<i>HRM-beleid organisatie</i>) - Welke zijn dit? - In hoeverre ervaart u steun vanuit de organisatie met betrekking tot uw professionele ontwikkeling? (<i>organisatie-HRM beleid</i>). <p>Is dit nu anders dan voor de Coronacrisis?</p>
<p>Professionele isolatie Doel: Inzicht krijgen in het gevoel dat telewerkers ervaren met betrekking tot onzichtbaarheid in de organisatie, omdat zij minder zichtbaar zijn voor carrièrekansen en zich hierdoor minder kunnen ontwikkelen.</p>	<p>Open vraag: <i>“We gaan nu iets dieper in op uw mogelijkheden met betrekking tot professionele ontwikkeling. Kunt u mij vertellen welke ontwikkelingsmogelijkheden er aangeboden worden vanuit de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond?” (toegang tot WOA**)</i></p> <p><i>** Hier bestaat de kans dat de respondenten deze vraag al beantwoord hebben bij de vragen over werknemersontwikkelingsactiviteiten. In dit geval meteen naar de verdiepende vragen.</i></p> <p>Verdiepende vragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Heeft u het gevoel dat u in aanmerking komt voor deze ontwikkelingsmogelijkheden? Waarom wel/ waarom niet? (<i>toegang tot ontwikkelingsactiviteiten</i>).

<p>Hierbij wordt ingegaan op de invloed van de huidige Coronacrisis.</p>	<p>Is dit nu anders dan voor de Coronacrisis?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maakt u gebruik van deze ontwikkelingsmogelijkheden? - Hoe ervaart u uw promotiekansen in de organisatie? (<i>professionele ontwikkeling</i>) - Heeft u het gevoel dat u zichtbaar bent in de organisatie voor carrièrekansen? (<i>zichtbaarheid</i>). <p>Is dit gevoel nu anders dan voor de Coronacrisis?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Heeft u het gevoel dat collega's u weten te vinden wanneer ze iets nodig hebben? (<i>zichtbaarheid, sociale isolatie</i>). <p>Is dit nu anders dan voor de Coronacrisis?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Heeft u het gevoel dat uw leidinggevende u weet te vinden? (<i>zichtbaarheid</i>) <p>Is dit nu anders dan voor de Coronacrisis?</p>
<p>LMX-relatie Doel: Inzicht verkrijgen of, en eventueel in hoeverre de relatie tussen medewerker en leidinggevende invloed heeft op de ervaren professionele isolatie van telewerkers.</p> <p>Hierbij wordt ingegaan op de invloed van de huidige Coronacrisis.</p>	<p>Open vraag: Zou u voor mij kort uw relatie met uw leidinggevende kunnen beschrijven? (<i>Wederkerigheid</i>) Is deze veranderd tijdens de Coronacrisis?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Heeft het werken op afstand invloed (gehad) op uw relatie met uw leidinggevende? - In hoeverre ervaart u steun van uw leidinggevende met betrekking tot uw loopbaan? Waarom wel/ waarom niet? (<i>kwaliteit relatie, wederkerigheid, sociale uitwisseling</i>) - Heeft u het gevoel dat uw leidinggevende zijn of haar afspraken met u na komt? Kunt u hier misschien een voorbeeld van geven? (<i>vertrouwen</i>) - Heeft u het gevoel dat u kunt rekenen op uw leidinggevende? (<i>vertrouwen/ loyaliteit</i>) - Heeft u het gevoel dat u met problemen altijd terecht kunt bij uw leidinggevende? (<i>loyaliteit</i>) - Ontvangt u regelmatig feedback van uw leidinggevende? - Waar bestaat deze feedback uit? (<i>steun/waardevolle feedback</i>) - In hoeverre heeft u het gevoel dat u gewaardeerd wordt door uw leidinggevende (<i>steun/waardering</i>). <p>Is dit nu anders dan voor de Coronacrisis?</p> <ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre ervaart u steun van uw leidinggevende? (<i>steun</i>). <p>Is dit nu anders dan voor de Coronacrisis?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wat voor steun ontvangt u van uw leidinggevende? (<i>steun</i>). <p>Is dit nu anders dan voor de Coronacrisis?</p>
<p>Afsluiting:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respondent bedanken voor het meedoen aan het onderzoek - Respondent vragen of hij nog enkele mogelijke respondenten kan noemen. - Vragen of er nog vragen/opmerkingen zijn? - Wil de respondent nog iets toevoegen? - Zijn er nog vragen die ik niet gesteld heb welke u wel belangrijk vindt? - Vertellen dat het interviewtranscript opgestuurd wordt naar de respondent zodra deze uitgewerkt is zodat de respondent nog wijzigingen/aanvullingen kan doen. 	

Bijlage 2: Codeerschema

Tabel 5: Codeerschema

Concept	Waarde
<ul style="list-style-type: none"> • Constante vergelijking met periode voor- en tijdens de Coronacrisis 	
<i>Codes op basis van de theorie</i>	<i>Toegekende waarden vanuit omschreven coderingsproces</i>
1. Telewerken	1.1 Plaats <ul style="list-style-type: none"> - Satellietkantoor - Hoofdkantoor - Thuis 1.2 Frequentie <ul style="list-style-type: none"> - Onderscheid gemaakt tussen veelvuldig en incidenteel thuiswerken 1.3 Inhoud van het werk <ul style="list-style-type: none"> - Telewerken is afhankelijk van werkzaamheden
2. (professionele) ontwikkeling werknemer	2.1 Werknemersontwikkelingsactiviteiten <ul style="list-style-type: none"> - Informeel leren <ul style="list-style-type: none"> • Bijv.: medewerkers noemen het belang van een kantooromgeving of het loopje naar het koffiezetapparaat. • Bijv.: Het praatje pot van de dag geeft hen relevante informatie ter bevordering van hun professionele carrière. - Interpersoonlijk netwerken <ul style="list-style-type: none"> • Bijv.: Medewerkers noemen het belang van netwerken voor relevante kennis ter bevordering van hun carrière. • Bijv.: Het maakt niet uit wat je kent, maar wie je kent. - Mentoring <ul style="list-style-type: none"> • Bijv.: Mentoring door collega's of leidinggevende • Bijv.: Mentoring zowel vakinhoudelijk als professionele ontwikkeling
3. Professionele isolatie	3.1 Ontwikkelingsdimensie: zichtbaarheid voor werknemersontwikkelingsactiviteiten <ul style="list-style-type: none"> - Gevoelens van zichtbaarheid voor informeel leren - Gevoelens van zichtbaarheid voor interpersoonlijk netwerken - Gevoelens van zichtbaarheid voor mentoring

	<p>3.2 Ontwikkelingsdimensie: in aanmerking komen voor ontwikkelingsmogelijkheden & carrièrekansen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beperkt in aanmerking komen voor ontwikkeling • Bijv.: Opleidingsniveau, een niet stimulerende leidinggevende of beperkt budget <p>3.3 Sociale dimensie: sociaal isolement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het missen van sociaal contact - Gevoelens van eenzaamheid - Gevoelens van verbondenheid
4. Effectieve communicatie	<p>4.1 Face-to-face communicatie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Waardering face-to-face communicatie - Belang face-to-face - Vergelijking met gebruik ICT - Sociale rijkheid - Voldoende contact <p>4.2 Gebruik ICT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Waardering ICT communicatie - Sociale rijkheid
5. LMX-relatie	<p>5.1 Kwaliteit relatie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wederkerigheid - Vertrouwen <p>5.2 Rol leidinggevende</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stimulerende leidinggevende - Uitdagingen voor medewerkers - Faciliterend - Alles gaat via de leidinggevende
6. Persoonlijke factoren	<p>6.1 Ontwikkelingsbehoefte/ behoefte aan carrièrekansen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambitie - Leeftijd - Privésituatie - Directe invloed op ervaring professionele isolatie - Invloed op zichtbaarheid • Bijv.: Wel/niet actief zichtbaar maken voor ontwikkeling en carrièrekansen <p>6.2 Persoonlijkheid</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introvert/ extrovert - Invloed op zichtbaarheid • Bijv.: Sommige medewerkers vinden het gemakkelijker om zichzelf te profileren omdat zij extravert zijn.
7. HRM-beleid	<p>7.1 Beperking doorgroeimogelijkheden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opleidingsniveau - Competenties - Ontwikkeling afhankelijk van functie/laag

8. Organisatiecultuur	8.1 Waarden organisatie m.b.t. ontwikkeling werknemers <ul style="list-style-type: none"> - Focus van de organisatie - Houding van medewerkers t.o.v. ontwikkeling en carrièrekansen
9. Self-efficacy	9.1 Geloof in eigen vermogen <ul style="list-style-type: none"> - Positieve blik op eigen vaardigheden - Negatieve blik op eigen vaardigheden 9.2 Strategieën plannen <ul style="list-style-type: none"> - De medewerkers geven aan over bepaalde strategieën te beschikken om hun doelen hiermee te plannen en te bereiken.
<i>Nieuwe codes (*)</i>	
1. Telewerken	1.1 Wijze van telewerken (*) <ul style="list-style-type: none"> - Satellietkantoren - Thuiswerken
2. Organisatorische factoren	2.1 Afdelingsgrootte (*) <ul style="list-style-type: none"> - De grootte van de afdeling bepaalt de zichtbaarheid voor de leidinggevende en directe collega's - De grootte van de afdeling bepaalt in hoeverre medewerkers in aanmerking komen voor carrièrekansen → 2.2 Budget per afdeling (*)
3. Persoonlijke factoren	3.1 Functie (*) <ul style="list-style-type: none"> - Contact met verschillende collega's - Meer verschillende kansen door functie (beïnvloed door Corona) - Zichtbaarheid afhankelijk van werkzaamheden
4. Self-efficacy	4.1 Ervaring (*) <ul style="list-style-type: none"> - De medewerker heeft in de loop der tijd strategieën ontwikkelt om zichtbaar te blijven in de organisatie - Medewerker is van eigen doen en laten overtuigt wanneer hij of zij op afstand werkt.

Eigen bron.