

Waar werk jij vandaag?



Lotte Schaap

Een onderzoek naar de keuze voor hybride werken.

Titelpagina

Titel:	Waar werk jij vandaag?
Ondertitel:	Een onderzoek naar de keuze voor hybride werken
Auteur:	Lotte Schaap
Studentnummer:	625205
Opleiding:	MSc. Bestuurskunde
Specialisatie:	Management van HR en Verandering
Onderwijsinstelling:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit:	Erasmus School of Social and Behavioral Sciences
Academisch jaar:	2021-2022
Begeleidster:	Prof. Dr. L. den Dulk
Tweede lezer:	Alissa van Zijl
Stage organisatie:	Veiligheidsregio Haaglanden
Team:	Bedrijfsvoering
Stage begeleidster:	Mevr. E. Momma-Vermaak
Aantal woorden:	19.570 (excl. Titelpagina, voorwoord, samenvatting, inhoudsopgave, literatuurlijst en bijlagen)
Inleverdatum:	7 augustus, 2022

Kernwoorden: *hybride werken; zelfdeterminatietheorie; professionele isolatie; sociale isolatie; thuiswerkplek; werk-privé balans; segmentatie; tijdruimtelijke autonomie; steun leidinggevende; steun collega's; steun organisatie; ervaringen tijdens COVID-19; mixed-methods*

Voorwoord

Met deze scriptie wordt een periode in mijn leven afgesloten. Een periode vol colleges, tentamens, onderzoeken en schrijfoopdrachten maar ook een periode gekenmerkt door veel vrijheid, gezelligheid en leren. Vier jaar geleden begon ik aan de bachelor Bestuurskunde aan universiteit Leiden om vervolgens de stap te maken naar de Erasmus universiteit in Rotterdam voor deze master. Ondanks COVID-19 kijk ik terug op een fijne periode waarin ik veel heb geleerd en de tijd voorbij is gevlogen.

De afgelopen maanden heb ik met veel plezier stage gelopen bij Veiligheidsregio Haaglanden. Hier ben ik hartelijk ontvangen en heb ik veel leuke mensen ontmoet. De behulpzaamheid en vriendelijkheid binnen de organisatie is een blijvende herinnering. Bedankt voor het meedenken, de pauzewandelingen en het lachen. Zonder deze (mentale) steun had mijn scriptie een stuk moeizamer tot stand gekomen. In het bijzonder wil ik Ellen Momma en Karin Klip bedanken voor het bieden van de stage, de vrijheid en het meedenken. Dit heb ik erg gewaardeerd.

Daarnaast wil ik graag mijn scriptiebegeleidster Laura den Dulk bedanken voor haar fijne begeleiding en feedback. Dit bracht mij tot nieuwe inzichten en gaf mij vertrouwen. Ook zou ik graag mijn medestudenten willen bedanken voor hun feedback en hulp.

Ik wens u veel plezier tijdens het lezen van mijn scriptie,
Lotte Schaap

Managementsamenvatting

In dit onderzoek stond de volgende vraag centraal: *Welke factoren zijn van invloed op het gebruik van de mogelijkheid om thuis te werken van medewerkers in Veiligheidsregio Haaglanden in het kader van het hybride werken en hoe kan dit verklaard worden?*

In dit exploratieve onderzoek is de keuze in de gemeten factoren gebaseerd op de zelfdeterminatie theorie. Factoren die gelinkt kunnen worden aan autonomie, competentie en verbinding zijn meegenomen in dit onderzoek. Dit is gedaan zodat het onderzoek haalbaar werd. Dit zijn de volgende factoren: professionele isolatie, sociale isolatie, ervaringen uit coronatijd, tijdruimtelijke autonomie, zorgtaken, thuiswerkplek, voorkeur voor segmentatie, steun van leidinggevende, steun van collega's en steun van de organisatie. Er is data verzameld door middel van een vragenlijst. Vervolgens hebben er een aantal aanvullende interviews plaatsgevonden. De data zijn geanalyseerd door middel van regressieanalyses en coderingsmethodes.

De analyses hebben geleid tot een aantal conclusies. De ervaring met thuiswerken in coronatijd en tijdruimtelijke autonomie blijken invloed te hebben op de mate van thuiswerken. De interviews illustreren daarnaast dat de thuiswerkplek, professionele isolatie, sociale isolatie, steun vanuit leidinggevende, steun van collega's en steun van de organisatie ook invloed hebben op de mate van thuiswerken. De invloed van zorgtaken lijkt het tweesnijdend zwaard van thuiswerken te zijn. Verder bleek uit de interviews dat het hebben van veel reistijd (en de daar bijhorende kosten) en het willen bereiken of behouden van werk-privé balans een rol lijkt te spelen in de mate van thuiswerken. De verklaring voor de relatie tussen tijdruimtelijke autonomie en de mate van thuiswerken is dat men kantoordagen kiest op basis van het willen spreken van mensen of het hebben van fysieke afspraken. Wanneer zij minder interactie met collega's nodig hebben zullen zij minder op kantoor aanwezig zijn. Daarnaast is men in sommige gevallen afhankelijk van piketfuncties. De verklaring voor de relatie tussen de ervaring met thuiswerken in coronatijd en de mate van thuiswerken is dat men blijft werken op de manier die als prettig wordt ervaren wanneer er geen maximum of minimum aan thuiswerken wordt aangegeven. De conclusies zijn in hoofdstuk 4 uitgebreider omschreven en gekoppeld aan theorie.

De bevindingen hebben tot de volgende aanbevelingen geleid:

1. Geef een duidelijke richting aan voor het hybride werken en handel hiernaar
2. Verander de cultuur van zichtbaarheid
3. Herzie kantoorfaciliteiten

De uitwerkingen van deze aanbevelingen zijn beschreven aan het eind van hoofdstuk 5.

Inhoudsopgave

Titelpagina	2
Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
Hoofdstuk 1. Inleiding	8
1.1. Aanleiding	8
1.2. Probleemstelling	10
1.3. Relevantie	11
1.3.1. Wetenschappelijke relevantie	11
1.3.2. Maatschappelijke relevantie	11
1.3.3. Bestuurskundige relevantie.....	12
1.4. Leeswijzer	12
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader	13
2.1. Hybride werken	13
2.2. Zelfdeterminatietheorie	14
2.3. Individuele kenmerken	16
2.3.1. Professionele isolatie.....	16
2.3.2. Sociale isolatie	17
2.3.3. Ervaringen uit coronatijd.....	18
2.3.4. Tijdruimtelijke autonomie.....	19
2.4. Combinatie van werk en privé	20
2.4.1. Werk/privé balans	20
2.4.2. Voorkeur voor segmentatie	22
2.5. Organisatiecontext	23
2.5.1. Ondersteuning van leidinggevende	23
2.5.2. Ondersteuning van collega's	24
2.5.3. Ondersteunende organisatiecultuur	25
2.6. Relatie controle variabelen en keuze voor hybride werken	26
2.6.1. Geslacht.....	26
2.6.2. Leeftijd	26
2.6.3. Opleidingsniveau.....	27
2.6.4. Aantal werkjaren	27
2.6.5. Contracturen	27
2.7. Conceptueel model	28
Hoofdstuk 3. Methodologie	29
3.1. Onderzoeksopzet	29
3.2. Dataverzameling	31
3.2.1. Kwantitatief onderzoek	31
3.2.2. Kwalitatief onderzoek	34
3.3. Onderzoekseenheden	37
3.3.1. Kwantitatief onderzoek	38
3.3.2. Kwalitatief onderzoek	41
3.4. Data-analyse	41
3.4.1. Kwantitatief onderzoek	41

3.4.2. Kwalitatief onderzoek	42
Hoofdstuk 4. Resultaten en analyse	43
4.1. Resultaten uit kwantitatief onderzoek	43
4.1.1. Beschrijvende statistiek	43
4.1.2. Lineaire regressies	46
4.2. Resultaten uit kwalitatief onderzoek	49
4.2.1. Mate van thuiswerken	50
4.2.2. Combinatie van werk en privé	50
4.2.3. Individuele kenmerken	52
4.2.4. Organisatiecontext	54
4.2.5. Samenvatting kwalitatieve resultaten	57
4.3. Analyse	58
4.3.1. Combinatie van werk en privé en mate van thuiswerken	58
4.3.2. Individuele kenmerken en mate van thuiswerken	59
4.3.3. Organisatiecontext en mate van thuiswerken	61
4.3.4. Overige invloeden op mate van thuiswerken	62
Hoofdstuk 5. Conclusie en discussie	63
5.1. Hoofdvraag	63
5.2. Discussie en reflectie	64
5.2.1. Theoretische discussie	64
5.2.2. Methodologische reflectie	65
5.3. Praktische aanbevelingen	67
Literatuur	70
Bijlagen	81
Bijlage 1. Survey	81
Bijlage 2. Interview Guide	87
Bijlage 3. Mail Survey	90
Bijlage 4. Privacy formulier	91
Bijlage 5. Mail interview	92
Bijlage 6. Codeerboom	93
Bijlage 7. Voorwaarden lineaire regressie	95

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Het uitbreken van de COVID-19 crisis heeft allerlei uitdagingen met zich meegebracht. Eén daarvan is het thuiswerken. Van de een op andere dag moesten medewerkers thuiswerken wanneer dit kon en gebruik maken van allerlei digitale middelen om met elkaar te kunnen werken op afstand. Voor de crisis werkte een op de drie mensen wel eens thuis. Aan het begin van de crisis is dit aantal toegenomen naar een op de twee de mensen. Naast dat meer mensen wel eens thuis werkten, werkte zij ook meer uren thuis. Voor de crisis werkte 6% volledig thuis, aan het begin van de crisis werkte meer dan 67% volledig thuis (Hamersma et al., 2020). Dit geeft aan in welke mate organisaties te maken hadden met uitdagingen van het thuiswerken.

In onderzoek van Adrjan et al. (2021), gepubliceerd door de OECD, werd informatie gebruikt van de vacaturewebsite 'Indeed' in 20 landen om de ontwikkeling van de invoering van thuiswerken te analyseren. Uit dit onderzoek is gebleken dat het thuiswerken niet verdwijnt bij het verminderen van overheidsbeperkingen. Dit suggereert dat het werken in hybride vorm blijft bestaan in de toekomst (Adrjan, et al.,2021). In hoeverre werknemers zelf verwachten thuis te blijven werken na de crisis is afhankelijk van de sector waarin zij werken. In de overheidssector werd voor de crisis 11% van de werkuren thuisgewerkt. Na de crisis wordt verwacht dat werknemers in die sector voor 35% van de uren thuis zullen werken (Jongen et al., 2021).

Hybride werken is de combinatie van thuiswerken en werken op traditionele plekken (Sewell & Taskin, 2015). Dit wordt vaak beschouwd als een voordeel. Het geeft medewerkers namelijk meer autonomie en het kan hen helpen om een betere balans tussen werk en privé te behalen (Den Dulk & De Ruijter, 2008). Daarnaast blijkt uit verschillende onderzoeken, zoals het onderzoek van Bloom et al. (2015) en Harker Martin en MacDonnell (2012), dat hybridewerken of thuiswerken zorgt voor een hogere productiviteit. De meest genoemde oorzaken voor de hogere productiviteit is de afname in reistijd en minder onderbrekingen door collega's (Kazekami, 2020; Bailey en Kurland, 2002). Verdere voordelen van hybride werken zijn kostenbesparing, beperking van milieuschade door minder woon-werk verkeer en

vervaging van arbeidsmarkt grenzen. De vervaging van arbeidsmarkt grenzen houdt in dat organisaties mensen kunnen werven door heel het land aangezien zij minder vaak naar een kantoor hoeven te reizen. De kostenbesparing geldt op allerlei vlakken. Voor werkgevers betekent het minder vaste lasten. Voor werknemers betekent het minder reiskosten. Doordat er minder woon-werk verkeer is bestaat er ook een kostenbesparing voor de samenleving als geheel doordat er minder files zijn, minder verkeersongelukken gebeuren en er minder geïnvesteerd hoeft te worden in infrastructuur en openbaar vervoer (PwC, 2020).

Het hybride werken is echter een tweesnijdend zwaard. Uit onderzoek blijkt dat hoe mensen thuiswerken ervaren afhankelijk is van de sector waarin zij werken, sociaaleconomische kenmerken, eerdere ervaring met thuiswerken, tijdruimtelijke autonomie, goede faciliteiten en ondersteuning door de werkgever (Hamersma et al., 2020). Wat voor de een fijn is, kan voor de ander het tegenovergestelde zijn. Daarnaast zorgt het hybride werken aan de ene kant voor het makkelijker combineren van werk- en privérollen maar aan de andere kant bestaat het gevaar van vervagende grenzen (Allen et al., 2015; Hill et al., 2003).

Veiligheidsregio Haaglanden (VRH) heeft, net zoals andere organisatie, de afgelopen twee jaar grote stappen gemaakt in het hybride werken. Het grootste deel van de medewerkers van de VRH kan echter niet thuiswerken. Brandweermannen moeten bijvoorbeeld uitrukken vanuit een kazerne. Daarnaast is er sprake van een organisatiecultuur waarbij geldt dat er voor iedereen gelijke rechten moeten zijn en zichtbaarheid belangrijk is (persoonlijke communicatie, 9 maart 2022). Het recht om hybride te werken geldt niet voor iedereen omdat dit zoals eerder besproken simpelweg niet gaat. Dit maakt het lastig om hybride werken organisatie breed door te voeren. Binnen de VRH wordt er dan ook verschillend gekeken naar hybride werken. Er zijn medewerkers die enthousiast zijn over het hybride werken maar er zijn ook medewerkers die het als negatief beschouwen. De vraag is waardoor deze tegenstelling wordt veroorzaakt en op basis waarvan medewerkers ervoor kiezen om wel of niet hybride te gaan werken nu de keuze wegens overheidsversoepelingen vrij is.

Voor bepaalde afdelingen binnen de VRH zou het hybride werken tot de eerder besproken voordelen kunnen leiden. Daarom is de organisatie actief bezig geweest met het mogelijk maken van thuiswerken om het hybride werken te laten slagen. Dit hebben zij gedaan door

middel van trainingen aan leidinggevenden en vergoedingen voor medewerkers om een thuiswerkplek in te richten. Daarnaast is een visie opgesteld en zijn er kaders bepaald. Toch blijft de organisatie met vraagstukken zitten. Een voorbeeld hiervan is de eerder besproken tegenstelling in de houding van het personeel ten opzichte van hybride werken. Naast dat er onder het reguliere personeel tegengestelde meningen zijn over het hybride werken blijkt uit persoonlijke gesprekken met medewerkers dat er binnen de directie van de organisatie ook verschillende visies zijn. Deze zaken hebben, onder andere, mogelijk invloed op de keuze van medewerkers om al dan niet hybride te gaan werken.

1.2. Probleemstelling

Dit onderzoek heeft als doelstelling hypothesen te toetsen over de mate van thuiswerken in het kader van hybride werken. Dit wordt gedaan met behulp van een survey onder medewerkers van de VRH die wegens de aard van hun werkzaamheden hybride kunnen werken. Vervolgens is het doel om deze relaties te verklaren door middel van kwalitatieve interviews. Dit wordt gedaan om te ontdekken waarom men kiest voor een bepaalde mate van thuiswerken binnen het hybride werken.

De eerder besproken situatie bij de VRH leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Welke factoren zijn van invloed op het gebruik van de mogelijkheid om thuis te werken van medewerkers in Veiligheidsregio Haaglanden in het kader van het hybride werken en hoe kan dit verklaard worden?

Deze vraag leidt tot de volgende deelvragen:

- 1. Wat zegt de literatuur over factoren die invloed hebben op de mate van thuiswerken?*
- 2. Welke factoren zijn van invloed op de mate van thuiswerken binnen de Veiligheidsregio Haaglanden?*
- 3. Hoe kan de relatie tussen de factoren afkomstig uit literatuur en de mate van thuiswerken in de Veiligheidsregio Haaglanden verklaard worden?*
- 4. Welke beleidsaanbevelingen voor Veiligheidsregio Haaglanden vloeien voort uit het onderzoek?*

Om deze vragen te beantwoorden is er behoefte aan een mixed-methods opzet. Om de factoren die invloed hebben op de keuze om hybride te gaan werken te verkennen wordt een literatuurstudie gedaan. Om vast te stellen of deze factoren vanuit de literatuur een relatie hebben met de afhankelijke variabele binnen de VRH wordt kwantitatief onderzoek gedaan door middel van een survey en lineaire regressies. De derde vraag gaat op een kwalitatieve manier dieper in op de vastgestelde of de afwezigheid van relaties. Er worden namelijk interviews gedaan met medewerkers van de VRH. De vierde vraag bevat een praktische implicatie, welke voornamelijk voor de VRH zeer relevant is.

1.3. Relevantie

1.3.1. Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant aangezien het de huidige literatuur over het kiezen voor een mate thuiswerken aanvult met een onderzoek in een publieke organisatie. In de literatuur wordt gesproken over factoren die invloed hebben op die keuze. Echter, dit gaat veel over organisaties in de private sector (Tremblay & Thomsin, 2012). Verder is dit onderzoek wetenschappelijk relevant omdat het plaats vindt in een andere context dan overige onderzoeken. Eerdere onderzoeken vinden plaats in tijden voor de pandemie (Lim & Teo, 2000; Morrison, J., et al., 2019). Zoals eerder besproken heeft de pandemie gezorgd voor een enorme toename in thuiswerken waardoor de reden waarom men kiest voor thuiswerken mogelijk is veranderd. Tot slot wordt binnen de literatuur het hybride werken vaak als onafhankelijke variabele meegenomen om de effecten hiervan te meten zoals bijvoorbeeld Brunelle et al. (2021), Criscuolo et al. (2021) en Hayman (2009) deden. Dit onderzoek gaat opzoek naar de reden achter de keuze voor thuiswerken in een periode waarin iedereen die thuis kan werken daar ervaring mee heeft opgedaan.

1.3.2. Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant aangezien VRH een belangrijke functie vervult in de veiligheid van de maatschappij. Wanneer VRH als organisatie meer informatie heeft over hoe zij functioneren en hoe zij dit kunnen verbeteren ontwikkelt de organisatie zich waardoor zij beter de veiligheid van de maatschappij kunnen waarborgen. Naast dat het relevant is voor de VRH zelf is hybride werken een onderwerp dat bij veel (publieke) organisaties besproken

wordt. Door de kennis opgedaan uit dit onderzoek kunnen andere (publieke) organisaties nagaan in hoeverre de besproken factoren van invloed zijn op de keuze om hybride te gaan werken van hun eigen medewerkers. Op die manier kunnen andere (publieke) organisaties leren van de bevindingen van dit onderzoek en zich verder ontwikkelen op het gebied van hybride werken zodat ook zij beter kunnen gaan functioneren. Dit is voordelig voor de maatschappij.

1.3.3. Bestuurskundige relevantie

Bestuurskunde gaat over de inrichting en werking van het openbaar bestuur. De prescriptieve bestuurskunde beschrijft hoe het openbaar bestuur verbeterd kan worden (Hondeghe, A., et al, 2013). Het openbaar bestuur is de verzamelnaam van gezagsdragers, ambtenaren, (semi-) overheidsorganisaties en non-profit organisaties die gefinancierd worden door de staatskas en welke bindende beslissingen nemen. Bindende beslissingen zijn beslissingen waaraan de burger zich moet houden (Korsten, 2003). Dit onderzoek gaat over de werking en houding van medewerkers in een publieke organisatie. Het onderzoek wordt dan ook uitgevoerd binnen de publieke sector. Dat maakt dat dit onderzoek bestuurskundig relevant is. Dit onderzoek kan bijdragen aan het inzichtelijk maken waarom sommige mensen negatief tegenover hybride werken staan terwijl dit relatief veel voordelen met zich meebrengt. Hierdoor zouden de uitdagingen van het hybride werken kunnen worden aangepakt waardoor mogelijk het functioneren van de publieke organisatie wordt verbeterd.

1.4. Leeswijzer

In dit hoofdstuk is de aanleiding, probleemstelling en relevantie van het onderzoek besproken. Het volgende hoofdstuk bevat het theoretisch kader. Hier wordt bestaande relevante literatuur besproken. Daarnaast worden in dit hoofdstuk de onafhankelijke variabelen en concepten vastgesteld. In dit hoofdstuk wordt dus de eerste deelvraag beantwoord. Hoofdstuk 3 bevat de methodologische verantwoording. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek weergegeven en geanalyseerd. Hoofdstuk 5 bevat de conclusies getrokken op basis van het uitgevoerde onderzoek wordt de onderzoeksvraag beantwoord. Verder wordt in dit hoofdstuk gereflecteerd op het verloop van het onderzoek en worden er aanbevelingen voor de praktijk gedaan.

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de factoren die volgens de wetenschappelijke literatuur invloed hebben op de keuze voor hybridewerken beschreven. De eerste deelvraag: “Wat zegt de literatuur over factoren die invloed hebben op de mate van thuiswerken?” wordt hiermee beantwoord. Er worden theorieën besproken en concepten uitgewerkt. Aan de hand hiervan worden hypothesen opgesteld en dit zal leiden tot een conceptueel model.

2.1. Hybride werken

Sewell en Taskin (2015) definiëren hybride werken als de combinatie van thuiswerken en werken op traditionele plekken. Werknemers kunnen hun uren verdelen tussen thuiswerken en werken op kantoor (Griffins, 2021). Hybride werken wordt in dezelfde adem genoemd als telecommuting. Allen et al. (2015) beschrijven dat er naast telecommuting nog veel andere manieren zijn om werken op een andere plek dan het standaard kantoor te beschrijven. Dit zijn concepten zoals: distributed work, flexible work arrangements, remote work, telework en virtual teams. Deze concepten zijn echter geen synoniemen aangezien sommigen specifieker of juist breder zijn dan anderen. Zo zijn er definities die telewerk definiëren door de mate waarin er elders wordt gewerkt (intensiteit), door de tijden waarop elders wordt gewerkt en er zijn definities gebaseerd op waar er wordt gewerkt (Nakrošienė & Butkevičienė, 2016). Allen et al. (2015) definiëren telecommuting op basis van verschillende onderzoeken als volgt: “Telecommuting is a work practice that involves members of an organization substituting a portion of their typical work hours (ranging from a few hours per week to nearly full-time) to work away from a central workplace—typically principally from home—using technology to interact with others as needed to conduct work tasks.”. Wanneer we deze definitie vergelijken met de definitie van hybride werken zouden we kunnen stellen dat de twee overlappen. De definitie van hybride werken omvat niet expliciet het gebruik van ICT maar vaak gaat het hiermee gepaard. Daarnaast kan er binnen het hybride werken ook op andere tijden dan de standaard kantooruren gewerkt worden. Telewerken wordt vaak gemeten als thuiswerken. Er kan ook op andere plekken buiten het kantoor gewerkt worden maar dit gebeurt veel minder. In dit onderzoek is daarom gekozen voor de eerder beschreven definitie van hybride werken van Sewell en Taskin (2015). Hybride werken is de combinatie van thuiswerken en werken op traditionele plekken.

COVID-19 heeft de situatie drastisch veranderd en geleid tot een grote verschuiving in de werkomgeving. Organisaties en werknemers werden gedwongen om zich aan te passen aan de digitale werkomgeving. De pandemie heeft op grote schaal de gedachte weerlegt dat werknemers niet efficiënt en effectief thuis kunnen werken (Braier et al., 2021). Uit verschillende studies gedurende de coronatijd is gebleken dat medewerkers na de pandemie hybride willen blijven werken (Calhau, 2021). Zoals eerder in de inleiding beschreven werd er in de overheidssector voor de crisis een stuk minder thuisgewerkt dan de verwachting is na de crisis (Jongen et al., 2021). In het onderzoek van Sostero et al. (2020) wordt beschreven dat de toename in het thuiswerken naar aanleiding van de COVID-19 pandemie vooral gericht is op hoogbetaald kantoorpersoneel. Toch heeft de lockdown en de daarbij komende sluiting van werkplekken er waarschijnlijk voor gezorgd dat personeel op laag en middelhoog niveau die voorheen geen toegang hadden tot hybride werken dit nu wel hebben (Vartiainen, 2021). In de huidige situatie wordt er dus door meer mensen en in grotere mate thuisgewerkt. Dit kan ervoor zorgen dat bepaalde verwachte relaties vanuit eerder onderzoek niet meer opgaan.

Allen et al. (2015) stellen in hun artikel dat de intensiteit van het telecommuting invloed heeft op hoe de telecommuting wordt ervaren. Iemand die één dag in de maand thuiswerkt heeft waarschijnlijk een andere ervaring dan iemand die vier dagen in de week thuiswerkt. Wanneer er geen rekening wordt gehouden met de mate waarin er thuis wordt gewerkt kan het zijn dat er ongepaste conclusies worden getrokken in een onderzoek. Om die reden is in dit onderzoek de mate van thuiswerken de afhankelijke variabele, om op die manier hybride werken meetbaar te maken.

2.2. Zelfdeterminatietheorie

Binnen de literatuur over hybridewerken is er een veelvoud aan factoren en relaties onderzocht. Om dit onderzoek richting te geven is er gekozen om factoren te selecteren die gerelateerd zijn aan de zelfdeterminatietheorie. De zelfdeterminatietheorie van Deci & Ryan (2000) stelt dat mensen drie psychologische basisbehoeften hebben. Deze drie zijn autonomie, betrokkenheid en competentie. Wanneer hieraan wordt voldaan kan een

medewerker optimaal functioneren. De drie basisbehoeften zijn redenen voor bepaald gedrag van mensen. Dit maakt dat deze theorie in dit onderzoek naar een keuze van mensen interessant is.

Autonomie gaat over het vrij voelen van de medewerker. Dit betekent dat je je eigen keuzes kan en mag maken (Van den Broeck et al., 2016). Dit mogen en kunnen maken van een eigen keuze is te herkennen binnen het hybride werken. Doordat medewerkers op afstand werken van hun leidinggevende hebben zij meer autonomie in de organisatie en uitvoering van het werk (Standen et al., 1999). Daarnaast is er meer flexibiliteit in de locatie en tijd waarop het werk gedaan wordt, wat ervoor zorgt dat de medewerker meer autonomie heeft (Golden & Veiga, 2008; Perry et al., 2018). Nu de overheidsrestricties wegens de pandemie wat betreft het thuiswerken zijn verdwenen is die flexibiliteit zeer waarschijnlijk toegenomen.

Betrokkenheid gaat over de relatie met je werk. Concreter gaat het hier over het gevoel dat je collega's en leidinggevende je belangrijk vinden. Andersom vind jij hen ook belangrijk. Daarnaast gaat het over het ervaren van een goede sfeer op het werk (Van den Broeck et al., 2016). Binnen het hybride werken speelt betrokkenheid een rol doordat je elkaar minder ziet als je gedeeltelijk thuiswerkt. Uit onderzoek blijkt dat men de vermindering in sociaal contact ervaart als een vermindering in verbondenheid met de organisatie (Yap & Tng, 1990).

Competentie betekent dat je dingen doet waar je goed in bent en je talenten verder ontwikkeld (Deci & Ryan, 2000). Medewerkers voelen zich competent wanneer zij het gevoel hebben dat zij moeilijke taken kunnen uitvoeren (Brunelle & Fortin, 2021). Brunelle en Fortin (2021) stellen dat hybridewerkers reistijd besparen, minder verstoringen tijdens werk ervaren en productiever werken waardoor hybridewerkers goed en binnen de tijd werk afkrijgen. Hierdoor kunnen zij moeilijker taken aanpakken wat de behoefte aan competentie vervult.

De drie psychologische basisbehoeften gelden binnen dit onderzoek als basis voor de keuze in factoren die mogelijk van invloed zijn op de mate waarin met thuiswerkt. De onafhankelijke variabelen worden namelijk gelinkt aan de basisbehoeften. Zoals eerder besproken zijn de basisbehoeften redenen voor bepaald gedrag van mensen. Binnen dit onderzoek, waarin de

keuze voor hybride werken als afhankelijke variabele centraal staat, is dit dus zeer relevant. In de volgende kopjes worden de onafhankelijke variabelen uitgewerkt en besproken in relatie tot de zelfdeterminatietheorie

2.3. Individuele kenmerken

Eerder dit hoofdstuk werd beschreven dat vanuit de zelfbeschikkingstheorie wordt gesteld dat men behoefte heeft aan verbinding en competentie. Deze twee behoeftes zijn te koppelen aan professionele isolatie, sociale isolatie en tijdruimtelijke autonomie. Binnen individuele kenmerken speelt ook de ervaringen uit coronatijd een rol bij de keuze voor hybride werken.

2.3.1. Professionele isolatie

Cooper en Kurland (2002) stellen dat de mate waarin hybridewerkers zich professioneel geïsoleerd voelen afhangt van de mate waarin ontwikkelingsmogelijkheden worden gewaardeerd en de mate waarin hybridewerkers deze mogelijkheden mislopen. Aanvullend hierop is professionele isolatie het missen van promotiekansen en beloningen. Uit onderzoek blijkt dat men van mening is dat hybridewerkers minder kans hebben om zich te ontwikkelen. Echter, de meeste mensen uit dit onderzoek van Galinsky, Bond & Hill (2004) zouden hybride werken wanneer er geen negatieve gevolgen waren voor hun werk. In de literatuur wordt gesproken over het 'out of sight, out of mind' syndroom. Dit betekent dat carrièremogelijkheden worden beperkt wanneer iemand niet zichtbaar is en dus wordt vergeten wanneer promoties plaatsvinden (McCloskey & Igbaria, 2003). Reaney (2012) deed een online poll waaruit kwam dat 50% van de respondenten bang was dat hybride werken hun kans op promotie verkleind.

Verder hebben medewerkers elkaar en informatie-uitwisseling nodig om taken af te ronden (Baker, Moon, & Ward, 2006). Doordat medewerkers elkaar minder zien binnen het hybridewerken kan dit vertraagd worden. Deze vertraging kan ontwikkelingsmogelijkheden verhinderen. Uit onderzoek van Carillo et al. (2021) tijdens de pandemie blijkt dat professionele isolatie de meeste invloed had op het gemak waarmee men zich aanpaste aan het hybride werken. Medewerkers misten trainingen en beoordelingen van vaardigheden.

In de literatuur bestaat de gedachte dat de angst voor professionele isolatie anders is voor medewerkers in de publieke sector vergeleken met medewerkers uit de private sector. De gedachte is dat promotiekansen en beloningen in de publieke sector volgens geformaliseerde processen lopen (Cooper en Kurland, 2002). Naast dit is het een logische aanname dat professionele isolatie geen rol speelt voor mensen met weinig ambitie. Wat betreft het ervaren van professionele isolatie geldt dus dat dit afhankelijk is van de persoon en situatie.

Tot slot wordt in de literatuur gesproken over de gedachte dat thuiswerken een negatief signaal is naar collega's en leidinggevende. Men denkt dat thuiswerkers worden gezien als minder gemotiveerd. De afgelopen twee jaar ontbrak deze gedachte omdat iedereen werd verzocht om zoveel mogelijk thuis te werken wegens de pandemie. De verwachting is echter dat dit signaal terug is nu de maatregelen niet meer gelden en men uit eigen keuze thuiswerkt (Josten en Merens, 2021).

Voorgaande besproken literatuur heeft te maken met de behoefte aan competentie. Doordat medewerkers geen negatief signaal af willen geven en niet professioneel geïsoleerd willen zijn kan het zijn dat zij minder thuiswerken. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H1: Medewerkers met een hogere mate van professionele isolatie zullen in mindere mate thuiswerken

2.3.2. Sociale isolatie

In de zelfdeterminatietheorie wordt gesteld dat de behoefte aan verbinding belangrijk is voor de mens om te functioneren (Deci & Ryan, 2000). Diekema (1992) definieert professionele isolatie als de gedachte van een medewerker dat hij of zij niet in contact staat met anderen op het werk. In dit onderzoek is dat, in overeenstemming met de definitie van sociale isolatie van Cooper en Kurland (2002), onderdeel van de definitie van sociale isolatie. Cooper en Kurland (2002) beschrijven sociale isolatie als het missen van informeel contact met collega's. In onderzoek van Sia, Pedersen, Gallagher & Kopaneva (2014) verklaren medewerkers dat persoonlijke interactie de belangrijkste rol speelt in het onderhouden van relaties op het werk. Dit gaat boven andere communicatiemethoden zoals bellen en e-mailen. Allen et al. (2015) stellen dat intensiever hybride werken geassocieerd wordt met een verminderde relatie met

collega's. Een verklaring hiervoor is de afname in face-to-face interactie (Golden, 2006). Wanneer interactie met elkaar plaats vindt via ICT wordt de interactie formeler en vaker niet tegelijkertijd (Brunelle, 2013). Informele gesprekken zorgen ervoor dat men erachter komt wat speelt in de organisatie en maakt men onderdeel van de groep (Tung et al., 1995).

Onder andere Hochschild (1997) en Cooper en Kurland (2002) stellen dat het sociale aspect van werken een reden is om niet hybride te gaan werken. De behoefte aan verbinding met collega's verschilt echter. Hannay (2016) stelt dat introverte personen beter geschikt zijn voor hybride werken dan extroverte personen omdat sociale isolatie beter past bij de persoonlijkheid van een introvert. Tot slot concludeerde Aidla et al. (2022) dat thuiswerken niet hoeft te leiden tot meer sociale isolatie. Zij stellen dat in sommige gevallen thuiswerkende mensen minder sociaal geïsoleerd zijn dan medewerkers die werken in een enkel of gedeeld kantoor of in kleine open kantoorruimtes. Het lijkt in dit onderzoek dat het niet gaat om waar er wordt gewerkt maar om hoe er contact wordt gehouden met elkaar.

Vanuit de zelfdeterminatietheorie blijkt dat men behoefte heeft aan verbinding. In empirisch onderzoek wordt over het algemeen gesteld dat thuiswerken zorgt voor minder informeel sociaal contact en een verminderde relatie met collega's. De volgende hypothese is opgesteld:

H2: Medewerkers met een hogere mate van sociale isolatie zullen in mindere mate thuiswerken

2.3.3. Ervaringen uit coronatijd

De afgelopen twee jaar hebben veel mensen ervaring opgedaan met thuiswerken wegens de pandemie. Gajendran & Harrison (2007) stellen in hun onderzoek dat ervaring met hybride werken relevant is. Medewerkers met meer ervaring hebben minder werk/familie conflicten en ervaren het thuiswerken dus positiever. Het verplichte thuiswerken in de pandemie heeft invloed gehad op de werk/privé balans van werknemers. Dit heeft invloed gehad op de tevredenheid met thuiswerken (Carillo et al., 2021). Carillo et al. (2021) stellen dat de pandemie de negatieve effecten van sociale isolatie heeft versterkt en hierdoor het meeste invloed heeft op hoe thuiswerken wordt ervaren. Ipsen et al. (2021) deden onderzoek naar de ervaringen met thuiswerken in de eerste paar maanden van de pandemie onder

kenniswerkers uit 29 Europese landen. Hieruit bleek dat de meeste mensen een positieve ervaring met thuiswerken hadden die eerste paar maanden. Ton et al. (2022) zien in hun onderzoek dat werknemers met dezelfde verhouding in thuiswerken in de pandemie andere voorkeuren hebben voor de toekomst. Zij stellen dat uit deze intenties voor de toekomst te zien is hoe zij het thuiswerken hebben ervaren in de pandemie.

Het is waarschijnlijk dat een positieve ervaring met thuiswerken in coronatijd invloed heeft op de keuze om hybride te gaan werken in de toekomst. De volgende hypothese is opgesteld:

H3: Medewerkers met een positieve thuiswerk ervaring gedurende de pandemie zullen in meerdere mate thuiswerken

2.3.4. Tijdruimtelijke autonomie

Tijdruimtelijke autonomie betreft de mogelijkheid van medewerkers om thuis te kunnen werken. Niet elke baan is namelijk even geschikt voor het hybride werken. Eerder onderzoek stelt dat hybride werken geschikt is voor banen die minder toezicht nodig hebben (Manoochehri en Pinkerton, 2003). Banen waarin men autonomie kan hebben lenen zich voor het hybride werken. Voorbeelden van zulke banen zijn administratieve functies met een relatief lage mate van afhankelijkheid van collega's. Deze banen vragen om weinig interactie tussen collega's en in deze banen heeft men controle over het eigen werktempo (O'Neill et al., 2009). In onderzoek van Opsahl (2008) wordt beschreven dat men aangeeft dat hybride werken effectief is voor banen waarin weinig interacties met collega's wordt vereist en resultaatgerichte doelen worden vastgesteld. Bélanger (1999) geeft aan in zijn onderzoek dat de grootste reden om niet te kiezen voor hybride werken de noodzaak om informatie te delen is. Het is voor hen belangrijk dat zij mensen gelijk kunnen benaderen wanneer dat nodig is. Verder blijkt uit onderzoek dat men eerder voorkeur heeft voor hybride werken wanneer zij vinden dat een groot deel van hun werk thuis kan worden gedaan (Yap & Tng, 1990). Eerder werd beschreven dat door de pandemie meer mensen toegang hebben gekregen tot thuiswerken (Vartiainen, 2021). Het zou kunnen zijn dat zij meer autonomie hebben gekregen van de leidinggevende om het werk zelf in te richten.

Wanneer je vanuit je baan de mogelijkheid hebt om je werk uit te voeren waar, wanneer en hoe je wilt, is het waarschijnlijk dat je gebruikt maakt van die mogelijkheden. Hieruit volgt de volgende hypothese.

H4: Medewerkers werken in meerdere mate thuis wanneer zij meer autonomie in hun baan hebben

2.4. Combinatie van werk en privé

In de pandemie is gebleken dat veel werk thuis gedaan kan worden (Sorgdrager et al., 2021). Dit betekent echter niet dat dit voor iedereen geschikt is. De combinatie van werk en privé bestaat uit werk-privé balans, de thuiswerkplek, zorgtaken en voorkeur voor segmentatie. In de volgende alinea's wordt besproken hoe de combinatie van werk en privé invloed heeft op de keuze voor hybride werken. Dit heeft te maken met behoefte aan competentie en autonomie.

2.4.1. Werk/privé balans

Eerder dit hoofdstuk werd beschreven dat in de zelfbeschikkingstheorie wordt gesteld dat men behoefte heeft aan autonomie. Het hybride werken zorgt voor meer autonomie over het werk (Gajendran & Harrison, 2007). Uit onderzoek blijkt dat de controle over waar en wanneer er wordt gewerkt ervoor zorgt dat de werk/privé balans van hybridewerkers verbeterd (Allen et al., 2015; Golden et al., 2006; Hill et al., 2001). Werk/privé balans wordt gedefinieerd als tevredenheid over de mate van fysieke en psychologische betrokkenheid bij werk en niet-werkrollen (Kreiner, Hollensbe & Sheep, 2009). Intensiever hybride werken is geassocieerd met minder werk-gezin conflict (Allen et al., 2015; Golden et al., 2006). Een mogelijke verklaring voor een betere balans is de verminderde reistijd (Hill et al. 2003). Daarnaast kunnen medewerkers door hun autonomie tijden kiezen waarop zij het productiefst werken (Tietze en Musson, 2005). Medewerkers kunnen hun werkschema aanpassen aan huishoudelijke taken en zorgtaken (Allen & Shockley, 2009). Deze zorgtaken bestaan uit zorgen voor de kinderen, ouderen of mantelzorg (Kazekami, 2020). Onderzoek van Sullivan en Lewis (2001) wijst uit dat voor vrouwen zorgtaken voor kinderen de grootste reden is om te kiezen voor hybride werken. Del Boca et al. (2020) concluderen dat werkende vrouwen met jonge kinderen, met name in de leeftijd 0 tot en met 5 jaar, tijdens de pandemie echter meer

moeite hebben met de balans tussen werk en privé. De balans is nog moeilijker te vinden voor vrouwen met een partner die niet thuis werkt.

Verder blijkt uit onderzoek van Bélanger (1999) dat sommige mensen hybride werken niet als optie zien aangezien zij geen geschikte thuiswerkplek hebben. Dat deze plek ongeschikt is om te werken is te wijten aan het hebben van kleine kinderen en het gebrek aan ruimte thuis. Kazekami (2020) deed tijdens de pandemie onderzoek en ontdekte dat hybridewerkers afgeleid kunnen worden door kinderen of andere gezinsleden waardoor de stres om werk/privé balans te bereiken verhoogd werd. Andere onderzoeken tijdens de pandemie laten zien dat een goede thuiswerkplek heel belangrijk is voor werk/privé balans (Akuoko, Aggrey & Dokbila Mengba, 2021; Carillo et al., 2021; Craig, 2020). Een goede werkplek bestaat uit goede fysieke omstandigheden, vrij van afleiding en geluid.

Zoals eerder besproken is het hybride werken echter een tweesnijdend zwaard. Hill et al. (2003) stellen dat thuiswerken ervoor kan zorgen dat grenzen tussen werk en privé vervagen en het lastig is om werk te scheiden van het privéleven. Eerder is besproken dat werk en privé botst wanneer er kinderen of andere personen thuis zijn tijdens het werken. Daarnaast bestaat het gevaar dat middelen zoals een werktelefoon en laptop buiten (het normale aantal) werkuren worden gebruikt. Dit is het gevolg van 'telepressure', wat betekent dat medewerkers de dwang en noodzaak voelen om zo snel mogelijk op berichten van collega's te moeten reageren. Dit kan de werk/privé balans juist verstoren (Sorgdrager et al., 2021). Ook kan werken op afstand leiden tot de 'autonomieparadox'. Dit betekent dat het voordeel van de toename in autonomie verandert in een verplichting waardoor workaholic gedrag ontstaat (Mazmanian et al., 2013). Samenvattend zorgt het hybride werken aan de ene kant voor het makkelijker combineren van werk en privérollen maar aan de andere kant bestaat het gevaar van vervagende grenzen.

Uit de literatuur blijkt dat wat voor de één geldt, niet geldt voor de ander. In dit onderzoek worden de volgende hypothesen gesteld:

H5: Medewerkers met zorgtaken zullen in meerdere mate thuiswerken

H6: Medewerkers met een thuiswerkplek zullen in meerdere mate thuiswerken

2.4.2. Voorkeur voor segmentatie

De boundary theorie stelt dat men de grens tussen werk en privé beheert door segmentatie en/of integratie van domeinen (Bulger et al., 2007). Dit is het combineren of gescheiden houden van werk- en privé rollen (Kossek et al., 1999). Werknemers verschillen in de mate waarin zij activiteiten willen scheiden of laten overlappen (Clark, 2000). Basile en Beauregard (2016) concluderen dat succesvolle hybridewerkers fysieke, op tijd gebaseerde, gedrags- en communicatiestrategieën gebruiken om grenzen te creëren. De fysieke strategie bestaat uit het creëren van een aparte thuiswerkplek zodat de grens tussen kantoor en thuis nagebootst wordt. Op tijd gebaseerde strategieën zijn tactieken om de grenzen tussen werktijd en privétijd aan te geven. In onderzoek van Basile en Beauregard (2016) deden respondenten dat vaak door verbintenissen met anderen. Voor sommigen was het eind van de werkdag wanneer kinderen thuiskwamen, andere respondenten maakten zelf dagelijkse afspraken om vrienden te ontmoeten op een bepaald tijdstip. Onder gedragsstrategie valt het uitzetten van de werktelefoon en laptop na werktijd. Onder communicatiestrategie vallen afspraken die hybridewerkers maken met gezinsleden over geluid en het gebruik van werkruimtes. Basile en Beauregard (2016) stellen dat hybridewerkers hun strategieën afstemmen op hun voorkeur voor segmentatie of integratie. Binnen het hybride werken schakelt een werknemer met voorkeur voor segmentatie de werktelefoon uit buiten werktijd en diegene werkt in een aparte werkruimte. Een hybridewerker met voorkeur voor integratie werkt aan de keukentafel en neemt privé telefoontjes op in werktijd. Deze verschillende voorkeuren in grenzen en hiernaar handelen wordt boundary management genoemd (Kossek, Noe en DeMarr, 1999).

Aangezien hybridewerkers met voorkeur voor segmentatie strakke grenzen hanteren is het aannemelijk dat zij in mindere mate thuiswerken om die grens zo goed mogelijk te bewaken. Dit aangezien de strategieën discipline en middelen vereisen die niet iedereen heeft. De volgende hypothese is opgesteld:

H7: Medewerkers met voorkeur voor segmentatie zullen in mindere mate thuiswerken.

2.5. Organisatiecontext

Eerder dit hoofdstuk werd beschreven dat men behoefte heeft aan het doen waar ze goed in zijn. Ofwel de behoefte aan competentie. Om deze behoefte te bereiken binnen het (hybride) werken hebben zij ondersteuning nodig van hun collega's, leidinggevende en de organisatiecultuur. Deze drie factoren spelen ook een rol in de behoefte aan verbinding.

2.5.1. Ondersteuning van leidinggevende

Een verklaring voor het niet kiezen voor hybride werken ondanks dat dit mag van de organisatie is de angst voor negatieve gevolgen. Men is bang dat het vragen om thuiswerken ervoor zorgt dat hun leidinggevende en collega's hen ziet als minder serieus of toegewijd aan hun werk. Wanneer werknemers zich niet vrij voelen om gebruik te maken van mogelijkheden om thuis te werken blijkt dat deze als niet bruikbaar worden bestempeld. Dit zorgt ervoor dat er geen gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden (Hayman, 2009). De rol van een leidinggevende is dan ook cruciaal in de keuze van een werknemer om hybride te gaan werken. Leidinggevende kunnen het gebruik van hybride werken makkelijker maken maar zij kunnen dit ook ontmoedigen (McNamara et al., 2012). Uit onderzoek blijkt dat medewerkers eerder gebruik maken van de mogelijkheid om hybride te werken wanneer zij steun voelen van hun leidinggevende (Alan, 2001; Thompson et al. 1999). Uit recent onderzoek blijkt dat steun van een leidinggevende met betrekking tot gezinseisen, ruimtebeperkingen en technologische behoeften ervoor zorgt dat hybride werkers beter de balans kunnen bewaren tussen werk en privéleven (Vaziri et al., 2020).

Door de COVID-19 pandemie hebben zowel leidinggevend en als medewerkers meer ervaring opgedaan met hybride werken. Onderzoek van de OECD (2021) concludeert dat zowel managers als werknemers het hybride werken als positief beschouwen. Managers uit dat onderzoek willen dan ook de intensiteit van hybride werken ten opzichte van voor de crisis verhogen (Crisuolo et al., 2021). Stoker et al. (2021) deden tijdens COVID-19 onderzoek naar veranderingen in leiderschapsgedrag en ontdekte dat managers veranderingen zagen in hun gedrag. Ze vonden zichzelf minder controlerend en meer delegerend. Opvallend is dat medewerkers geen verandering ervaarden in de delegatie van taken. Samenvattend zijn

leidinggevend door de pandemie over het algemeen anders gaan kijken naar het hybride werken, wat mogelijk de steun die zij bieden beïnvloed.

De bovenstaande literatuur heeft te maken met de behoefte aan verbinding en competentie en leidt tot de volgende hypothese:

H8: Medewerkers die steun ervaren van hen leidinggevende om hybride te werken zullen in meerdere mate thuiswerken.

2.5.2. Ondersteuning van collega's

In de vorige alinea wordt kort belicht dat men naast steun van hun leidinggevende ook steun zoekt van hun collega's. Eerder onderzoek laat zien dat hybridewerkers bang zijn dat hun collega's die niet thuiswerken twijfelen aan hun bijdrage, inzet en betrouwbaarheid (Sewell & Taskin, 2015). Iscan en Naktiyok (2005) stellen dat steun van collega's ervoor zorgt dat men een positievere houding ten opzichte van hybride werken krijgt. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat het hebben van een collega die hybride werkt de kans vergroot dat andere teamleden dat ook gaan doen. Men imiteert het gedrag van hun collega's (Lambert, Marler & Gueutal, 2008). Het doen van hybride werken van de groep is dus belangrijk voor het individu. Wanneer men gelooft dat collega's negatief reageren op hybride werken wordt deze optie niet overwogen (DeSanctis, 1984). Hierbij is het relevant om op te merken dat medewerkers die niet hybride werken het hybride werken van anderen eerder steunen wanneer zij niet ervaren dat de hybride werkers worden bevoordeeld (Yap & Tng, 1990). Golden (2007) beschrijft dat hybridewerken een negatieve associatie heeft met de tevredenheid van collega's die niet hybridewerken. Deze relatie werd beïnvloed door de intensiteit van het thuiswerken, de mate van face-to-face interactie en autonomie over het werk. In de huidige tijd werken veel mensen in enige mate thuis of hebben ooit thuisgewerkt (Calhau, 2021). Dit zou kunnen leiden tot steun van collega's op dit gebied. Het is door de pandemie de vraag in hoeverre de eerder besproken bevindingen uit empirisch onderzoek nog een rol spelen.

De bovenstaande literatuur heeft te maken met de behoefte aan verbinding en leidt tot de volgende hypothese:

H9: Medewerkers die steun ervaren van hun collega's om hybride te werken zullen in meerdere mate thuiswerken

2.5.3. Ondersteunende organisatiecultuur

Allen et al. (2015) stellen dat organisaties die hybride werken aanbieden dit moeten ondersteunen zodat het effectief kan zijn. Uit onderzoek blijkt dat de mate waarin een medewerker het gevoel heeft gesteund te worden door de organisatie invloed heeft op het gebruik van hybride werken (Allen 2001; Cooper en Baird 2015; Thompson, Beauvais en Lyness 1999). Technologie speelt hierin een rol. Communicatiemiddelen die face-to-face interactie kunnen nabootsen zijn nodig om hybride werken te optimaliseren (Waber, 2013). Sterker nog: technische ondersteuning is noodzakelijk om een goede coördinatie te krijgen tussen het kantoor en thuiswerkers (Bosua et al., 2013). Baker et al. (2007) beschrijft dat steun van de organisatie in de vorm van materiaal, apparatuur, ruimte en technologie een hele belangrijke rol speelt in goed kunnen werken op afstand. Errichiello en Pianese (2021) beschrijven echter dat te veel IT-tools, communicatiemiddelen en trainingsmogelijkheden psychologische druk verhogen waardoor medewerkers zich minder gesteund voelen. Verder blijkt uit literatuur dat wanneer werknemers het gevoel hebben dat de keuze om hybride te werken wordt gesteund door de organisatiecultuur, zij minder snel geloven dat het hybride werken negatieve gevolgen heeft voor hun carrière (Kossek, Barber en Winter, 1999). Uit onderzoek van Iscan en Naktiyok (2005) blijkt dat een thuiswerk vergoeding een positief effect heeft op de houding ten opzichte van hybridewerkers. Carillo et al. (2021) benadrukken de belangrijke rol van de organisatie in het afstemmen van ondersteuning aan werknemers. De pandemie heeft gezorgd dat organisaties het thuiswerken moesten ondersteunen. Nu de overheidsrestricties opgeheven zijn is het de vraag of organisaties het thuiswerken blijven ondersteunen.

Bovenstaande literatuur beschrijft de rol van organisatiesteun bij het kiezen voor thuiswerken. Dit heeft te maken met de behoefte aan competentie en verbinding omdat men binnen het hybride werken goed wil blijven presteren en door middel van ICT met elkaar in contact wil blijven staan. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H10: Medewerkers die steun ervaren van de organisatie als geheel om hybride te werken zullen in meerdere mate thuiswerken.

2.6. Relatie controle variabelen en keuze voor hybride werken

In dit onderzoek worden een aantal controle variabelen meegenomen. Dit zijn persoonskenmerken welke in eerdere onderzoeken, vaak ook als controle variabele, in verband zijn gebracht met hybride werken.

2.6.1. Geslacht

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de voorkeur voor hybride werken gerelateerd is aan geslacht. Zo stellen een aantal onderzoeken dat vrouwen meer voorkeur hebben voor hybride werken dan mannen (DeSanctis, 1984; van Singh, Paleti, Jenkins, & Bhat, 2013; Kossek, Barber en Winters, 1999). Door het hybride werken kunnen vrouwen werken op de uren waarin zij het meest productief zijn en kunnen zij zelf de tijd verdelen tussen werk en familieactiviteiten (Lim & Teo, 2000). Bélanger (1999) stelt in haar onderzoek dat er significante verschillen zijn in geslacht wanneer het gaat over de keuze voor hybride werken. Er zijn echter ook onderzoeken die stellen dat er geen gender verschillen meer zijn (Hill et al., 2001; Shockley & Allen, 2012). Beno (2019) deed een meta-analyse waarin gesuggereerd wordt dat mannen een positievere houding hebben ten opzichte van hybride werken dan vrouwen. Nguyen (2021) beschrijft dat meer vrouwen dan mannen na COVID-19 meer willen thuiswerken. Er wordt gesteld dat de vrouwelijke perceptie wordt beïnvloed door familie gerelateerde factoren en de mannelijke perceptie door werk gerelateerde factoren. Het lijkt dat geslacht samenhangt met werk-privébalans, de zorgtaken die hierin een rol spelen en de keuze voor thuiswerken. Om die reden is deze variabele meegenomen als controle variabele.

2.6.2. Leeftijd

In verschillende onderzoeken wordt gesteld dat leeftijd geen invloed heeft op de keuze voor hybride werken (Bélanger, 1999; Lambert, Marler & Gueutal, 2008). Yap en Tng (1990) concludeerden dat leeftijd niet gerelateerd was met hoe men naar hybride werken kijkt. Parker en Allen (2001) zien in de resultaten van hun onderzoek dat leeftijd gerelateerd is aan hoe eerlijk de voordelen van hybride werken worden gevonden. Zij concluderen echter dat niet de leeftijd van de medewerker zelf maar de leeftijd van diens kinderen belangrijk is. Nederlands onderzoek van Peters et al. (2004) concludeert dat leeftijd invloed heeft op het

uitvoeren van hybride werken. Zij zien in hun data dat werknemers tot 30 jaar minder geneigd zijn om hybride te werken dan werknemers van 45 jaar en ouder. Dit was tegen hun verwachting in. Vanwege de mogelijke invloed van leeftijd op de keuze voor thuiswerken is dit meegenomen als controle variabele.

2.6.3. Opleidingsniveau

Verschillende onderzoeken laten zien dat opleidingsniveau geen verschil maakt in de keuze om hybride te gaan werken (De Graaf en Rietveld, 2007; Lambert, Marler & Gueutal (2008). Yap en Tng (1990) concludeerde dat opleidingsniveau niet gerelateerd was met hoe men naar hybride werken keek. Er zijn echter ook onderzoeken die stellen dat hybridewerkers vaak hoger opgeleid zijn (Peters et al., 2004; Gareis et al., 2006). López-Igual en Rodríguez-Modroño (2020) concluderen dat een hoger opleidingsniveau de kans om te kiezen voor hybride werken verhoogd. Vanwege de mogelijke invloed van opleidingsniveau op de keuze voor thuiswerken is dit meegenomen als controle variabele.

2.6.4. Aantal werkjaren

Schweitzer en Duxbury (2006) stellen in hun onderzoek dat hybridewerkers een groter aantal werkjaren hebben dan niet-hybridewerkers. Een verklaring hiervoor is dat vertrouwen tijd nodig heeft (O'Neill et al., 2009). Omari en Standen (2000) stellen in hun onderzoek dat leidinggevend hun medewerkers moeten vertrouwen om hybridewerken te laten slagen. Vertrouwen is belangrijk omdat leidinggevend ervan uit moeten kunnen gaan dat hun medewerkers goed werken wanneer ze niet worden gecontroleerd (Batenburg en Peters, 2005). Een andere verklaring is dat nieuwe medewerkers nog niet de vaardigheden hebben in het werk in de nieuwe situatie waardoor hybridewerken lastiger gaat (Nilles, 1998). Het lijkt dus dat het aantal werkjaren invloed heeft op de mogelijkheid om thuis te werken. Om die reden wordt dit meegenomen als controle variabele.

2.6.5. Contracturen

Peters & van der Lippe (2007) nemen het aantal contracturen mee in hun onderzoek als controle variabelen en stellen dat het aantal contracturen geen effect heeft op de hybridewerk mogelijkheden van medewerkers. López-Igual en Rodríguez-Modroño (2020)

stellen dat werkgevers eerder de mogelijkheid bieden om thuis te werken aan medewerkers met een fulltime contract. In ditzelfde onderzoek halen zij de bevindingen van Thulin et al. (2019) aan. Zij stellen dat het hybridewerken zich uitbreidt naar andere groepen werknemers zoals parttime medewerkers. Vanwege de mogelijke invloed van het aantal contracturen op de mate van thuiswerken wordt dit meegenomen als controle variabele.

2.7. Conceptueel model

Figuur 1 is een visuele weergave van de uitkomsten uit het literatuuronderzoek.



Figuur 1.
Conceptueel model.

Hoofdstuk 3. Methodologie

Dit hoofdstuk bespreekt de opzet van het onderzoek en de manier waarop data verzameld is. De variabelen uit het theoretisch kader worden meetbaar gemaakt en er wordt beschreven hoe de data geanalyseerd is. Tot slot wordt er gedurende het hoofdstuk ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen zijn alle stappen in dit onderzoek gedetailleerd beschreven zodat dit onderzoek na afloop gecontroleerd en eventueel gerepliceerd kan worden.

3.1. Onderzoeksopzet

In dit onderzoek wordt het kwantitatieve onderzoek aangevuld met kwalitatieve interviews. Dit betekent dat er sprake is van een mixed-methods opzet. Er wordt zowel op kwantitatieve als kwalitatieve manier data verzameld zodat er antwoord gegeven kan worden op de hoofdvraag. Bij een mixed-methods onderzoeksmethode is er sprake van methodologische triangulatie (Wilson, 2014). Wilson (2014) beschrijft dat triangulatie wordt toegepast om rijkere, vollediger gegevens te krijgen en/of om resultaten van het onderzoek te bevestigen. Methodologische triangulatie zorgt ervoor dat nadelen van de individuele onderzoeksmethoden worden tegengegaan (Niglas, 2004). Ook zorgt het voor een beter begrip van het probleem (Creswell & Plano Clark, 2007). In dit onderzoek is er sprake van een sequentieel verklarend design aangezien er eerst kwantitatief onderzoek wordt gedaan en vervolgens kwalitatief onderzoek om de resultaten verkregen uit kwantitatief onderzoek beter te begrijpen (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). De dataverzameling voor het kwantitatieve onderzoek wordt gedaan door middel van een survey. Vervolgens worden in het kwalitatieve onderzoek interviews afgenomen zodat de resultaten vanuit de survey beter kunnen worden begrepen. De interviews zijn bedoeld om zowel de verwachte resultaten uit de survey te verklaren maar ook de onverwachte resultaten te begrijpen. De resultaten van de survey zijn het beginpunt van de interviews. Ivankova et al. (2006) noemen dit punt integratie.

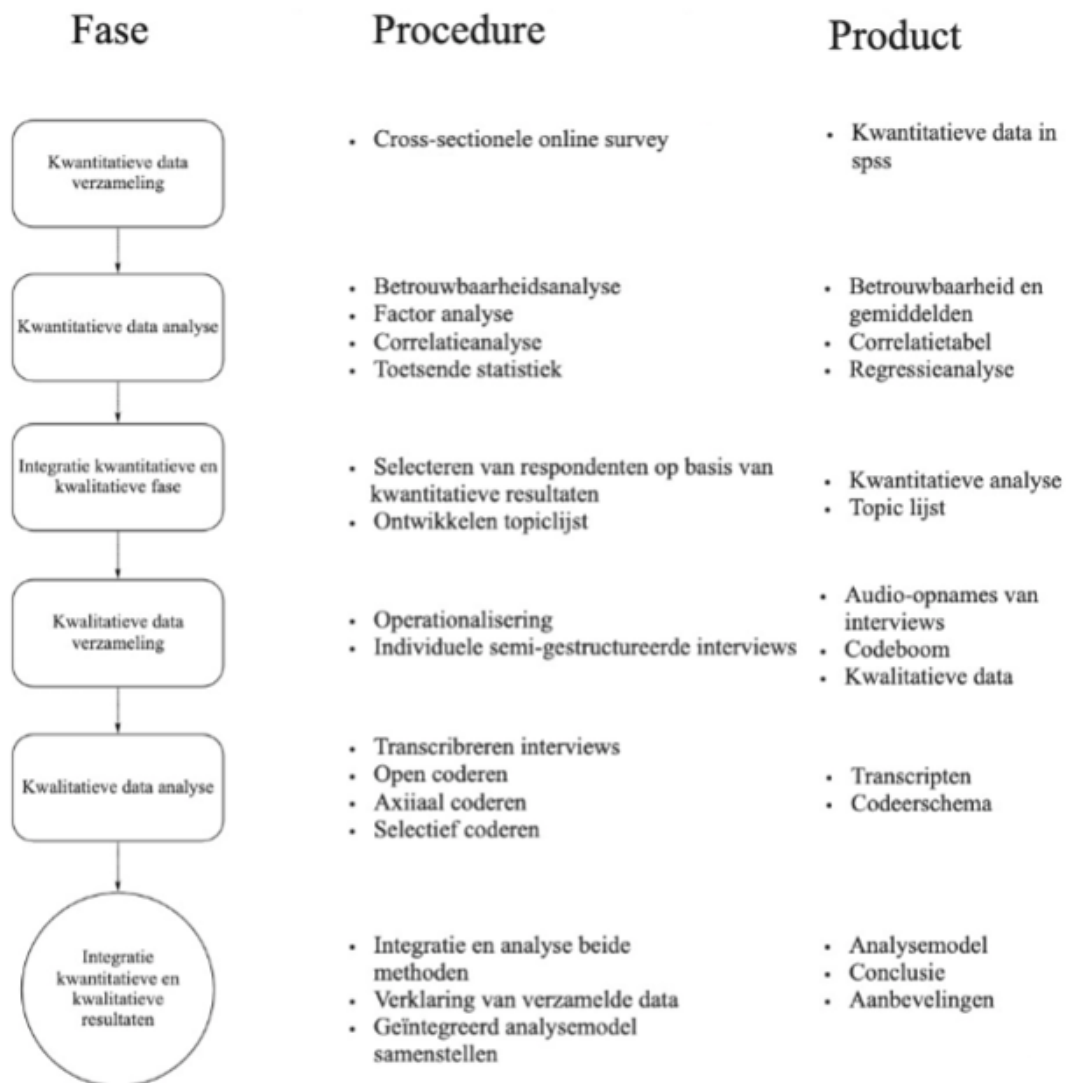
De doelstelling van het onderzoek is vaststellen welke factoren invloed hebben op het gebruik van thuiswerken op basis van de zelfdeterminatietheorie en verklaren waarom deze factoren wel of geen invloed hebben. Deze doelstelling vraagt om zowel kwantitatief als kwalitatief

onderzoek waardoor mixed-methods de juiste onderzoeksmethode is. Op basis van de surveydata kunnen relaties worden vastgesteld. Op basis van de interviews vanuit het kwalitatieve onderzoek kunnen deze relaties dieper worden onderzocht en aanvullende verklaringen worden gezocht. Kwalitatief onderzoek heeft namelijk als voordeel dat het je in staat stelt om gedrag, overtuigingen en aannames te begrijpen (Choy, 2014). Het geeft je diepere persoonlijke perspectieven van individuen (Creswell, 2014). Kwantitatief onderzoek stelt je in staat om algemene relaties te vinden (Creswell, 2014). Er is binnen dit onderzoek sprake van cross-sectioneel onderzoek aangezien de data wordt verzameld op één moment (Olsen & George, 2004). Aangezien de probleemstelling van dit onderzoek bestaat uit twee delen is er zowel sprake van deductief als inductief onderzoek. Het onderzoek is deductief aangezien relaties tussen variabelen afkomstig uit de literatuur worden getoetst. Er is echter ook sprake van inductief onderzoek aangezien de relaties verklaard worden door middel van interviews/kwalitatief onderzoek (Van Thiel, 2014).

Ivankova et al. (2006) heeft een visueel model opgesteld voor mixed-methods onderzoeksmethode met een sequentieel verklarend design. In een eerdere afstudeerscriptie van een student is dit model vertaald en toegepast op haar onderzoeksdesign. Het onderzoeksdesign van dit onderzoek is vrijwel gelijk waardoor deze figuur, op het onderwerp van het onderzoek na, is overgenomen om de stappen van het onderzoek visueel en duidelijk weer te geven.

Figuur 2.

Model voor mixed-methods onderzoeksmethode met een sequentieel verklarend design van Ivankova (2006) aangepast door Koopman (2021)



3.2. Dataverzameling

Op basis van gevalideerde schalen zijn vragen opgesteld in de survey om de variabelen meetbaar te maken. In bijlage 1 is te zien hoe de vragen uit gevalideerde schalen vertaald zijn. Hierbij is rekening gehouden met zinsbouw en taalgebruik zodat de vragen worden begrepen door respondenten maar overeen blijft komen met de gevalideerde meetschaal. De variabelen zijn in overeenstemming met de schalen in de survey omgevormd naar vragen voor de interviews van het kwalitatieve onderzoek.

3.2.1. Kwantitatief onderzoek

De survey gebruikt voor dit onderzoek is gemaakt en afgenomen via het programma Qualtrics. Respondenten hebben via de mail een uitnodiging voor de survey toegestuurd gekregen. Deze uitnodiging is te vinden in bijlage 3. Dit onderzoek bevat zes controle variabelen, één

afhankelijke variabele en elf onafhankelijke variabelen. De onafhankelijke variabelen zijn in te delen in drie categorieën. In de volgende alinea's worden de variabelen geoperationaliseerd. In bijlage 1 zijn de vragen uit de survey en de daar bijbehorende antwoordoptie weergegeven.

De controle variabelen kunnen eventueel invloed hebben op de afhankelijke variabele waardoor dit zou kunnen leiden tot andere verklaringen (Jansen et al., 2016). Daarom zijn de volgende controle variabelen meegenomen in dit onderzoek: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, werkzame jaren, contracturen en afdeling. Voor de variabele geslacht waren vier antwoordopties mogelijk: man, vrouw, anders of dat wil ik liever niet zeggen. Bij de vraag over leeftijd, aantal werkzame jaren en contracturen konden respondenten hun antwoord in absolute getallen invullen. Bij de variabele opleidingsniveau konden respondenten kiezen uit: WO, hbo, mbo of anders. Tot slot is er gevraagd naar welke afdeling de respondent werkt. Dit is gedaan omdat er mogelijk interessante verschillen tussen afdelingen zijn waardoor aanbevelingen volgend uit dit onderzoek zich daarop kan richten. De antwoordmogelijkheden bij deze variabele zijn: Vakbekwaamheid, Team crisismanagement, Risicobeheersing, Paraatheid, GHOR, Financiën, HRM, Facilitair bedrijf, Communicatie of anders.

De mate van thuiswerken wordt gemeten door te vragen naar welk % van de totale werktijd een respondent thuiswerkt. Deze manier van intensiteit van thuiswerken meten is eerder gebruikt door Kossek et al. (2009). Er is gekozen om op deze manier de mate van thuiswerken te meten zodat er vergeleken kan worden tussen medewerkers. Niet iedereen heeft namelijk hetzelfde aantal contracturen.

Werk/privébalans wordt gemeten in het geheel aan de hand van de meetschaal van 3 items gebaseerd op Valcour (2007). Hierbij geldt: 1= Heel ontevreden tot 5= Heel tevreden. In het theoretisch kader wordt gesteld dat zorgtaken en een goede thuiswerkplek belangrijk zijn om werk/privé balans te bereiken. Het is dus relevant om te kijken naar de invloed van deze afzonderlijke factoren op het gebruik van hybride werken. De thuiswerkplek wordt gemeten door een meetschaal van 5 items. Hierbij geldt: 1= helemaal mee oneens tot 5= helemaal mee eens. Zorgtaken zijn gemeten op dezelfde manier als Lambert, Marler en Gueutal (2008). Zij

deden dit door verschillende items bij elkaar op te tellen met behulp van een puntensysteem. Hierbij geldt dat ieder kind onder de 18 en ieder persoon waarvoor een respondent de primaire zorg voor draagt (mantelzorg) een punt oplevert. Verder geldt het volgende: 3 punten voor een vrijgezelle respondent, 2 punten voor een respondent met een fulltime werkende partner, 1 punt voor een respondent met een parttime werkende partner en 0 punten voor een respondent met een niet werkende partner. De punten worden bij elkaar opgeteld waarbij een hogere score geïnterpreteerd wordt als meer zorgtaken. *Voorkeur voor segmentatie* wordt gemeten aan de hand van Kossek et al. (2009). In hun onderzoek werden respondenten gevraagd of zij zichzelf zien als iemand die werk en privé rollen gescheiden houden of iemand die ze combineert. De antwoordopties bij deze vraag zijn 0= gescheiden en 1= combineren.

Professionele isolatie en *sociale isolatie* worden gemeten aan de hand van de gevalideerde meetschaal van 7 items van Golden et al. (2008). Deze schaal is gesplitst waardoor professionele isolatie wordt gemeten door 2 items en sociale isolatie wordt gemeten door 5 items. Hier is voor gekozen omdat de schaal van Golden et al. (2008) wordt beschreven als schaal om professionele isolatie te meten maar onderdelen van sociale isolatie bevat. Er wordt gebruikt gemaakt van een vijf-punt Likert schaal. Hierbij geldt 1= zelden tot 5= meestal. De *ervaringen uit coronatijd* met thuiswerken zijn gemeten door respondenten antwoord te laten geven op de volgende stelling: In coronatijd vond ik het fijn om thuis te werken. Hierbij kunnen respondenten kiezen uit een vijf-punt Likert schaal bestaande uit de opties nooit, zelden, soms, vaak en altijd. De *tijdruimtelijke autonomie* voor hybride werken wordt gemeten aan de hand van Kossek et al. (2009). In hun onderzoek noemen zij deze factor 'Type flexibiliteit' waarmee ze meten in hoeverre hun baan het toelaat dat medewerkers zelf keuzes maken in waar, wanneer en hoe zij werken. Deze schaal bestaat uit 6 items die gemeten worden op een vijf-punt Likert schaal. Een hogere score op de schaal betekent meer flexibiliteit in hun baan en dat betekent dat hun baan meer geschikt is voor hybride werken.

Steun van leidinggevende voor hybridewerken wordt gemeten op basis van de gevalideerde meetschaal van 4 items ontwikkeld door Lee & Kim (1992, geciteerd in Aboelmaged en Subbaugh, 2012). De antwoordopties gaan van 1= sterk oneens tot 5= sterk eens op een 5-

punt Likertschaal. Steun van collega's wordt gemeten aan de hand van de 6 item meetschaal van Ray en Miller (1994). Antwoordopties gaan van 1= nooit tot 5= heel vaak. Hier is de vraag of collega's gebruik maken van hybride werken aan toegevoegd. De antwoordopties gaan van 1= sterk oneens tot 5= sterk eens op een 5-punt Likertschaal. Steun van organisatie wordt meetbaar gemaakt aan de hand van de meetschaal van 3 items gebruikt door Sousa-Uva et al. (2021). De meetschaal die zij gebruiken is gebaseerd op de E-work Life Scale van Grant et al. (2019). De antwoordopties gaan van 1= sterk oneens tot 5= sterk eens op een 5-punt Likertschaal.

De kwantitatieve data verzameld in het programma Qualtrics wordt geëxporteerd en geanalyseerd in SPSS. SPSS is een statistiek programma. Items in een schaal moeten intern consistent zijn (Bland & Altman, 1997). Ze moeten namelijk hetzelfde meten. Door middel van de Cronbach's Alpha is vastgesteld of de items in de eerder besproken schalen betrouwbaar en intern consistent zijn. In tabel 1 zijn de Cronbach's Alpha's van de schalen weergegeven. Om te spreken over betrouwbare schalen moet de Cronbach's Alpha minimaal een waarde van 0.7 hebben (Taber, 2017). Om deze waarde te waarborgen zijn in de variabele steun van organisatie twee items verwijderd. Door item 3 en 4 te verwijderen is de Cronbach's Alpha van 0.525 gestegen naar 0.840. In de overige variabelen was het niet noodzakelijk om items uit de schaal te verwijderen. Er is dus sprake van intern consistente en betrouwbare metingen.

Tabel 1.
Schalen

	Cronbach's alpha (α) (Aantal items)
Werk-privé balans	0.883 (3)
Thuiswerkplek	0.843 (5)
Professionele isolatie	0.729 (2)
Sociale isolatie	0.827 (5)
Tijdruimtelijke autonomie	0.775 (6)
Steun leidinggevende	0.850 (5)
Steun collega's	0.817 (7)
Steun organisatie	0.840 (2)

3.2.2. Kwalitatief onderzoek

Ter voorbereiding van de interviews is een interviewgide opgesteld. In bijlage 2 wordt deze interviewgide weergegeven. Er is sprake van een gedeeltelijk gestructureerd interview

aangezien deze interviewgide niet strikt is aangehouden (Reulink & Lindeman, 2005). De onderwerpen stonden vast maar de volgorde en formulering van vragen verschilden. Dit komt ten goede van de validiteit en betrouwbaarheid aangezien de gestelde vragen een duidelijke relatie hebben met de operationalisatie en het interview wordt gedaan met een handleiding waardoor er een vast patroon in de interviews ontstaat (Van Thiel, 2014). De interviewgide is gebruikt als hulpmiddel tijdens het afnemen van de interviews. De vragen zijn opgesteld op basis van de surveyvragen en zoals eerder beschreven bedoelt als verklaring voor de uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek. Een interview duurt gemiddeld een uur en werd fysiek afgenomen. Voorafgaand aan het interview hebben respondenten een privacy formulier getekend. Dit formulier staat in bijlage 4. Respondenten zijn verzekerd van anonimiteit en geïnformeerd over de mogelijkheid om niet alle vragen te beantwoorden. Aangezien respondenten hun antwoorden mogelijk aanpassen doordat zij weten dat zij aan een onderzoek mee doen is het mogelijk dat de betrouwbaarheid en validiteit van de bevindingen niet zeker zijn (Van Thiel, 2014).

3.2.2.1. Operationalisering

De operationalisering van het kwalitatieve onderzoek is gebaseerd op de literatuur gebruikt voor het theoretisch kader. De concepten zijn meetbaar gemaakt aan de hand van indicatoren. De operationalisering is weergegeven in tabel 2.

Tabel 2.

Operationalisering kwalitatief onderzoek

Concept	Dimensie	Definitie	Indicator	Waarde
Hybride werken		De combinatie van thuiswerken en werken op traditionele plekken (Sewell en Taskin, 2015).	<ul style="list-style-type: none"> ○ Flexibiliteit van gebruik ○ Intensiteit thuiswerken 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wisselt af ○ Standaard schema ○ 50/50 verdeling ○ 70/30 verdeling
Combinatie van werk en privé	Zorgtaken	Zorgen voor kinderen maar ook voor ouderen of mantelzorg (Kazekami, 2020).	<ul style="list-style-type: none"> ○ Het aantal kinderen onder de 18 ○ Het aantal ouders/oudere familie waarvoor men zorgt 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zorg jonge kinderen ja/nee ○ Zorg tieners ja/nee ○ Zorg ouders, vrienden ja/nee

			(mantelzorg aan familie) ○ Mantelzorg voor vrienden	
	Thuiswerkplek	Een goede werkplek bestaat uit goede fysieke omstandigheden, vrij van afleiding en geluid (Akuoko, Aggrey & Dokbila Mengba, 2021; Carillo et al., 2021; Craig, 2020).	○ Afzonderlijke thuiswerk ruimte ○ Ongestoord thuiswerken ○ Thuiswerken in ontspanningsruimte	○ Apart kantoor ○ Werkt aan keukentafel
	Werk/privé balans	Tevredenheid over de mate van fysieke en psychologische betrokkenheid bij werk en niet-werkrollen (Kreiner, Hollensbe & Sheep, 2009)	○ Tijdverdeling tussen werk en privéleven ○ Vermogen om te voldoen aan werk/privé eisen	○ Lukt wel/niet om aan alle eisen te voldoen ○ Wel/niet tevreden over verdeling van tijd
	Voorkeur voor segmentatie	Ieder individu heeft een voorkeur in het combineren of gescheiden houden van werk- en privé rollen (Kossek, Noe en DeMarr, 1999).	○ Jezelf identificeren als iemand die rollen gescheiden houdt of integreert	○ Werk en privé gescheiden houden ○ Werk en privé integreren
Individuele kenmerken	Professionele isolatie	Mate waarin ontwikkelingsmogelijkheden worden gewaardeerd en de mate waarin hybride werkers deze mogelijkheden mislopen (Cooper en Kurland 2002).	○ Carrière verbeterende activiteiten	○ Voelt zich wel/niet buitengesloten bij activiteiten die carrière kan verbeteren
	Sociale isolatie	Gedachte van een medewerker dat hij of zij niet in contact staat met anderen op het werk (Diekema, 1992).	○ Persoonlijk contact ○ Op de hoogte zijn	○ Persoonlijke contact met collega's wel/niet missen ○ Niet/wel op de hoogte voelen wat er speelt binnen team/organisatie?
	Ervaringen uit coronatijd		○ Fijn vinden om thuis te werken in coronatijd ○ Het % dat men in coronatijd thuis werkte	○ Vond het thuiswerken wel/niet prettig

	Tijdruimtelijke autonomie	Mate waarin men goed hun werk thuis of elders kunnen uitvoeren (O'Neill et al., 2009).	<ul style="list-style-type: none"> ○ Autonomie over wanneer, waar en hoe wordt gewerkt 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Beslist wel/niet zelf hoe wordt gewerkt ○ Beslist wel/niet zelf waar wordt ○ Wel/geen vrije keuze in werktijden
Organisatiecontext	Ondersteuning van leidinggevende		<ul style="list-style-type: none"> ○ Leidinggevende is rolmodel 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Leidinggevende werkt wel/niet hybride ○ Leidinggevende ziet hybride werken als positief/negatief
	Ondersteuning van collega's		<ul style="list-style-type: none"> ○ Collega is rolmodel ○ Respecteren/waarderen ○ Luisteren en helpen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Collega's werken wel/niet hybride ○ Collega's steunen wel/niet thuiswerken
	Ondersteunen-de organisatie-cultuur		<ul style="list-style-type: none"> ○ Waardering voor bijdrage ○ Geven om welzijn van medewerkers ○ Serieus nemen van klachten 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Organisatie waardeert bijdrage wel/niet ○ Organisatie geeft wel/niet om welzijn van medewerkers ○ Organisatie neemt klachten wel/niet serieus

3.3. Onderzoekseenheden

De data van dit onderzoek is verzameld binnen de Veiligheidsregio Haaglanden. De VRH regelt voor negen gemeenten de dagelijkse brandweezorg, geneeskundige hulpverlening en de 112-meldkamer van de brandweer en ambulance. Daarnaast zijn zij actief op het gebied van risicobeheersing en rampenbestrijding. De organisatie wordt aangestuurd door een Dagelijks Bestuur en een Algemeen Bestuur. Het Algemeen bestuur bestaat uit de burgemeesters van de negen gemeenten. Deze negen gemeenten zijn: Den Haag, Delft, Leidschendam-Voorburg, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Wassenaar, Westland en Zoetermeer. Het Dagelijks Bestuur verzorgt de invulling en voorbereiding van de agenda voor het AB en zorgt voor bepaalde besluitvorming. De VRH is één van de 25 veiligheidsregio's in Nederland en is een overheidsorganisatie. Ze bestaan uit drie disciplines namelijk de Brandweer, de Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in de Regio (GHOR) en de Geneeskundige Meldkamer (GnKM) (Veiligheidsregio Haaglanden, z.d.).

Op 2 juni 2021 heeft de VRH een visie op hybride werken opgesteld. In deze visie beschrijft de VRH hoe zij kijken naar het hybride werken binnen de organisatie en welke acties zij hebben ondernomen en gaan ondernemen om dit zo goed mogelijk te kunnen doen. Zo hebben er rondetafelgesprekken plaatsgevonden om te ontdekken waar men tegen aan loopt en wat goed gaat. Op 18 november 2021 zijn er kaders gepubliceerd voor het hybride werken binnen de VRH. Deze kaders betreffen de locaties waar je mag werken, wanneer je mag werken en hoe er wordt gewerkt. In de kaders staat bijvoorbeeld dat je mag manoeuvreren binnen het dagvenster, niet structureel langer dan 9 uur per dag mag werken en dat het team minimaal één keer per maand fysiek samen moet komen. Deze kaders en visie betreffen een intern document (VRH, 2022). De VRH is dus actief bezig met het vormgeven van hybride werken. Hierbij hebben er workshops plaatsgevonden voor leidinggevenden (E. Momma, persoonlijke communicatie, 2 februari 2022). De VRH heeft daarnaast medewerkers voorzien van een eenmalige tegemoetkoming voor de inrichting van een thuiswerkplek (VRH, 2022).

Dit onderzoek wordt gedaan binnen de VRH wat betekent dat er sprake is van een case study. Dit kan nadelig zijn voor de validiteit en betrouwbaarheid. Er is echter sprake van triangulatie aangezien dit onderzoek een mixed-methods opzet heeft. Dit verhoogt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Triangulatie is een methodologische oplossing voor het uitvoeren van een case study (Van Thiel, 2014). In de volgende alinea's wordt besproken hoe respondenten zijn geselecteerd voor beide delen van het onderzoek.

3.3.1. Kwantitatief onderzoek

De uitnodiging voor de vragenlijst is verstuurd naar 270 personen. Dit betekent dat de onderzoekbare populatie bij de VRH bestaat uit 270 personen. Deze personen zijn geselecteerd door hun leidinggevende. Het enige criterium dat leidinggevenden aanhielden was dat medewerkers een baan hebben waarin hybride werken mogelijk is. Dit betekent dat respondenten voornamelijk op het hoofdkantoor werken. Echter, een aantal respondenten zijn werkzaam op andere locaties zoals bijvoorbeeld de Yp, waar de GHOR zich bevindt. Aangezien de VRH voor het grootste deel uit personeel bestaat dat niet de mogelijkheid heeft om thuis te werken is dit een belangrijk criterium. Dit betreft werknemers met een operationele taak waardoor zij plaats en tijdsgebonden zijn. Hier gaat het bijvoorbeeld om

medewerkers in de werkplaats, op de meldkamer en in de brandweerwagen. Deze werknemers werken, behalve het meldkamer personeel, niet op kantoor. Er zijn ook kantoormedewerkers die wegens piketfuncties een mindere mate van tijdruimtelijke autonomie hebben. Dit is vaak kantoorpersoneel dat alles moeten laten vallen op het moment dat zij een melding krijgen of gedurende hun piketdienst op een bepaalde locatie moeten zijn zoals lifeguards. Ook zijn er functies binnen het kantoorpersoneel die vereisen dat zij bepaalde locaties bezoeken voor bijvoorbeeld controles op brandveiligheid. Binnen het kantoorpersoneel heeft dus niet iedereen evenveel tijdruimtelijke autonomie. Werknemers met dit soort piketfuncties en kantoorfuncties met een mindere mate van tijdruimtelijke autonomie behoren tot de onderzoekspopulatie.

Door de gehele onderzoekspopulatie uit te nodigen voor de survey kan een zo groot mogelijk aantal respondenten bereikt worden. In tabel 3 is de responsratio per afdeling weergegeven. De non-respons op de survey heeft vermoedelijk geen effect op de betrouwbaarheid en validiteit in dit onderzoek aangezien de responsratio op alle afdelingen hoger dan 30% is en gemiddeld 60% is (Van Thiel, 2014). Opvallend is dat de afdeling Paraatheid met een percentage 33.3% ver onder het gemiddelde zit. De afdeling Paraatheid zit net als de afdeling GHOR op een andere locatie dan het hoofdkantoor van de VRH. Het hebben van een andere locatie is dus geen voor de hand liggende verklaring voor het lage respons. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat hybride werken voor de afdeling Paraatheid moeilijker gaat dan voor andere afdelingen aangezien er altijd twee mensen aanwezig moeten zijn en zij dus werken met een rooster. Bepaalde onderdelen van hun werk kan niet thuis gedaan worden. Zij hebben dus een mindere mate van tijdruimtelijke autonomie (R. Scheijndel, persoonlijke communicatie, 28 februari 2022). De variabele afdeling is in de regressie omgevormd tot dummy variabele. Hierbij is onderscheid gemaakt in afdelingen die een meer directe ondersteuning van de dagelijkse praktijk zijn en afdelingen die een indirecte ondersteunende link met de praktijk hebben. Tot de directe ondersteunende afdelingen behoren paraatheid, operationele voorbereiding, team crisismanagement en de GHOR.

Tabel 3.*Responsratio medewerkers VRH*

Afdeling	Aantal respondenten	Totaal aantal medewerkers in afdeling die de enquête hebben ontvangen	Responsratio
Vakbekwaamheid	23	49	46.9%
Risicobeheersing	37	69	53.6%
Facilitair bedrijf	23	28	82.1%
Financiën	11	17	64.7%
HRM	16	21	66.6%
Communicatie	6	9	66.7%
GHOR	15	18	83.3%
Team crisismanagement	9	10	90.0%
Operationele voorbereiding	11	23	47.8%
Paraatheid	3	9	33.3%
Overig	8	17	47.1%
Totaal	162	270	60%

De vragenlijst is door 199 mensen ingevuld. Een aantal respondenten zijn verwijderd uit het onderzoek. Na data cleaning heeft dit onderzoek 162 respondenten. Bij het verwijderen zijn een aantal criteria aangehouden. Ten eerste zijn respondenten die de enquête hebben ingevuld in minder dan 200 seconden verwijderd. Via Excel is er gekeken naar niet betrokken respondenten. Dit is gedaan door te kijken naar de standaarddeviaties. Deze waren niet ver uiteenlopend dus binnen dit onderzoek was er geen sprake van niet betrokken respondenten. Een respondent is verder verwijderd wanneer minimaal 10% van de variabelen misten. Bennet (2001) beschrijft namelijk dat een statistische analyse waarschijnlijk biased is wanneer meer dan 10% van de data mist. In dit onderzoek betekent dat meer dan 7 missende waarden. Tot slot is er gekeken naar outliers in leeftijd en werkzame jaren. Bepaalde antwoord combinaties van deze variabelen zijn namelijk onmogelijk. In dit onderzoek was dit echter niet het geval. De missende waarden die overbleven zijn aangevuld omdat het gaat om een zeer beperkt aantal missende waarden. Wanneer een variabele is gemeten door middel van een likert schaal is deze aangevuld met de mediaan. Wanneer de missende waarde zich bevond in een continue variabele is deze aangevuld met het gemiddelde van die variabele. De achterliggende gedachte is dat het gemiddelde of mediaan bij een normaalverdeling de beste schatting is van de oorspronkelijke waarde. De nieuwe waarde is echter niet willekeurig en kan voor vertekening van statistische parameters zorgen (Kang, 2013). In dit onderzoek is er echter

sprake van een zeer beperkt aantal aangevulde missende waarde waardoor deze vertekening zeer beperkt zal zijn (Field, 2018). De missende waarden waren daarnaast willekeurig verdeeld. Om de betrouwbaarheid en validiteit van de survey te waarborgen is de grootte van de steekproef bepaald door middel van een steekproefcalculator. Hieruit blijkt dat de responsratio van 60% goed is.

3.3.2. Kwalitatief onderzoek

De respondenten zijn geselecteerd via een gestratificeerde steekproef. Op die manier kan ervoor gezorgd worden dat de respondenten uit het interview een representatief beeld vormen van de werkelijkheid. Dit komt ten goede van de betrouwbaarheid en validiteit (Van Thiel, 2014). Er zijn echter een beperkt aantal interviews gedaan. Deze kleine steekproef kan de betrouwbaarheid en validiteit van de data verminderen (Babbie, 2015). Bij het selecteren van de steekproef is gekeken naar de afdeling waarin een respondent werkt, de leeftijd en het geslacht van een respondent. Dit zodat de groep representatief is voor de organisatie. In tabel 4 is te zien op welke afdeling een respondent werkt en of de respondent deel heeft genomen aan de survey.

Tabel 4.

Respondentenoverzicht

Respondent:	Afdeling:	Deelname survey:
Respondent 1	Team crisismanagement	Ja
Respondent 2	Facilitair bedrijf	Ja
Respondent 3	GHOR	Ja
Respondent 4	Financiën	Ja
Respondent 5	Operationele voorbereiding	Nee

3.4. Data-analyse

3.4.1. Kwantitatief onderzoek

In dit onderzoek worden meervoudige lineaire regressies uitgevoerd om de relaties tussen variabelen vast te stellen. Voordat de regressies zijn uitgevoerd is er eerst gekeken of de data voldoet aan de assumpties van een lineaire regressie. De eerste assumptie betreft lineariteit tussen iedere onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele. Er kan een visuele inspectie worden gedaan door middel van een scatterplot (Casson & Farmer, 2014). Deze zijn te vinden in bijlage 8. Op basis van die inspectie is geconcludeerd dat de data voldoet aan de

assumptie lineariteit. De volgende assumptie betreft een normaalverdeling van de standaardfout (Tranmer et al., 2020). Om te controleren of er is voldaan aan deze assumptie is er een P-plot en een histogram gemaakt. Beiden zijn te vinden in bijlage 8. Op basis van de P-plot en histogram is er geconcludeerd dat aan de assumptie wordt voldaan. De derde assumptie van een lineaire regressie is dat er geen sprake is van homoscedasticiteit in de data (Field, 2018). Wanneer aan deze assumptie wordt voldaan betekent het dat de fout voor elke observatie niet afhankelijk is van een variabele in het model. Deze assumptie kan worden gecontroleerd door een scatterplot te maken van de residuen. Deze scatterplot is te vinden in bijlage 8. Op basis hiervan is geconcludeerd dat er is voldaan aan de assumptie. De laatste assumptie betreft multicollineariteit. Om hiervoor te controleren wordt er gekeken naar de correlatiecoëfficiënten en de VIF-waarden. Er wordt voldaan aan de assumptie wanneer correlatiecoëfficiënten kleiner zijn dan 0.7 en VIF-waarden kleiner zijn dan 10 (Tranmer et al., 2020). Wanneer we kijken naar de correlatietabel kunnen we concluderen dat aan deze assumptie wordt voldaan. De correlatietabel is weergegeven in tabel 6 in het volgende hoofdstuk. De VIF-waarden zijn niet weergegeven aangezien de correlatietabel voldoet aan de assumptie van multicollineariteit. De VIF-waarden zijn echter wel nagekeken en allen zijn kleiner dan 2.

3.4.2. Kwalitatief onderzoek

Er zijn, met toestemming van de respondenten, geluidsopnames gemaakt van de interviews. Deze geluidsopnames zijn vervolgens verbatim getranscribeerd. Dit betekent dat de geluidsopname woord voor woord is uitgetypt (Poland, 1995). De transcripties zijn geüpload in het programma Atlas.ti. Dit programma is gebruikt om de interviews te coderen. Door codes toe te passen kan een onderzoeker verschillende stukken data met elkaar vergelijken (Van Thiel, 2014). In dit onderzoek is open codering toegepast. Dit betekent dat codes worden ontwikkeld en aangescherpt gedurende het analyseren van interviews. In het coderen wordt gezocht naar overeenkomsten in stukken data. Na het open coderen is er axiaal gecodeerd. Het doel van axiaal coderen is om patronen te vinden in de eerder toegewezen codes. In dit proces worden codes ingedeeld in categorieën. Tot slot is er selectief gecodeerd om het aantal codes terug te brengen (Van Thiel, 2014).

Hoofdstuk 4. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten van zowel het kwantitatief onderzoek als het kwalitatief onderzoek weergegeven en geanalyseerd. Op basis hiervan worden twee deelvragen beantwoord. Het kwantitatieve onderzoek geeft antwoord op de vraag: *“Welke factoren zijn van invloed op de mate van thuiswerken binnen de veiligheidsregio Haaglanden?”* Het kwalitatieve onderzoek geeft antwoord op de vraag: *“Hoe kan de relatie tussen de factoren afkomstig uit literatuur en de mate van thuiswerken in de Veiligheidsregio Haaglanden verklaard worden?”*

4.1. Resultaten uit kwantitatief onderzoek

De kwantitatieve resultaten bestaan uit de beschrijvende statistiek, de correlatietabel en uiteindelijk de lineaire regressies. Door middel van de lineaire regressies worden de hypothesen getoetst die eerder zijn opgesteld.

4.1.1. Beschrijvende statistiek

In tabel 5 is de beschrijvende statistiek van zowel de controle als (on)afhankelijke variabelen te zien. In de beschrijvende statistiek is te zien dat er net zoveel mannen hebben meegedaan aan het onderzoek als vrouwen aangezien het gemiddeld ligt op 50%. In dit onderzoek hadden mannen de waarde 1 en vrouwen de waarde 0. De variabele is zoals eerder beschreven gemeten met 4 antwoord opties. De twee overige opties naast man en vrouw waren ‘anders’ en ‘Dat wil ik liever niet zeggen’. De optie ‘dat wil ik liever niet zeggen’ is slechts één keer gekozen, de optie ‘Anders’ is niet gekozen. Gegeven het masculiene karakter van de organisatie is gekozen om die respondent de waarde 0 te geven en dus te interpreteren als diegene is geen man. De variabele opleidingsniveau is omgevormd tot een dummy variabele waarbij geldt dat de antwoordmogelijkheden ‘mbo’ en ‘anders’ de waarde 0 hebben. De antwoord mogelijkheden ‘hbo’ en ‘wo’ hebben de waarde 1. De waarde 1 staat voor hoger opgeleid. De variabele afdeling is omgevormd tot een dummy waarbij geldt dat afdelingen met een meer directe ondersteuning van de operationele dienst de waarde 1 hebben. Afdelingen met een meer indirecte ondersteunende functie hebben de waarde 0. Gemiddeld is een respondent 45 jaar oud, 11 jaar werkzaam bij de Veiligheidsregio, hoger opgeleid en werkt 34 uur in de week. Verder werken respondenten gemiddeld de helft van de tijd thuis,

namelijk afgerond 50% van zijn of haar contracturen. Dit is de afhankelijke variabele. De standaardafwijking van de afhankelijke variabele is met een waarde van 24.234 vrij hoog. Dit betekent dat er variantie in de variabele valt te verklaren aangezien er relatief grote verschillen zitten in de mate dat men thuiswerkt. Zo zijn er mensen die nooit thuiswerken en mensen die altijd thuiswerken.

Tabel 5

Beschrijvende statistiek, N= 162

	Mean	Std. Dev.
Mate van thuiswerken	49.8%	24.234
Leeftijd	45.6	10.708
Geslacht	50%	0.501
Werkjaren	11.6	8.754
Opleidingsniveau	0.74	0.440
Afdeling	0.28	0.452
Contracturen	34.6	4.458
Werk-privé balans	4.1	0.630
Thuiswerkplek	3.8	0.958
Zorgtaken	4.2	1.510
Voorkeur voor segmentatie	1.5	0.500
Professionele isolatie	1.5	0.685
Sociale isolatie	1.9	0.712
Tijdruimtelijke autonomie	3.9	0.452
Fijne ervaring thuiswerken	3.8	0.883
Steun leidinggevende	3.8	0.619
Steun collega's	3.9	0.469
Steun organisatie	4.0	0.689

Tabel 6 is de correlatietabel. Deze tabel is een weergave van de relaties tussen alle variabelen uit dit onderzoek. Hierbij betekent een hogere waarde en sterkere correlatie. Wanneer we kijken naar de correlaties tussen de afhankelijke variabele en de onafhankelijke variabelen zien we dat werk-privébalans (0.252), thuiswerkplek (0.228), ervaring met thuiswerken (0.549), tijdruimtelijke autonomie (0.368) en steun van leidinggevende (0.213) significant correleren met de mate waarin men thuiswerkt.

Tabel 6.
Correlatietabel

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.
1. Geslacht	1																	
2. Opleidingsniveau	-0.034	1																
3. Werkjaren	0.200 *	-0.109	1															
4. Afdeling	0.059	0.091	-0.014	1														
5. Contracturen	0.314 **	0.167 *	-0.077	0.041	1													
6. Leeftijd	0.075	0.141	0.476 **	0.161 *	-0.335 **	1												
7. Werk-privébalans	0.065	-0.018	0.078	-0.090	-0.035	0.045	1											
8. Thuiswerkplek	0.059	0.078	-0.016	0.019	-0.005	0.133	0.236 **	1										
9. Zorgtaken	-0.049	-0.089	0.052	-0.074	-0.151	0.077	-0.116	-0.138	1									
10. Professionele isolatie	-0.012	-0.040	-0.088	0.021	0.045	-0.140	-0.314 **	-0.358 **	0.149	1								
11. Sociale isolatie	-0.051	0.015	0.022	0.084	-0.074	0.136	-0.246 **	-0.202 *	0.088	0.494 **	1							
12. Fijne ervaring thuiswerken	0.017	-0.050	0.096	-0.014	-0.123	0.236 **	0.339 **	0.396 **	-0.46	-0.316 **	-0.230 **	1						
13. Voorkeur segmentatie	0.040	0.062	-0.091	0.055	0.088	-0.020	0.000	-0.101	0.038	0.009	0.018	-0.101	1					
14. Tijdruimtelijke autonomie	0.034	-0.027	0.038	-0.049	-0.061	0.083	0.246 **	0.164 *	-0.014	-0.227 **	-0.001	0.307 **	-0.002	1				
15. Steun leidinggevende	-0.080	0.098	-0.082	-0.110	-0.016	0.104	0.153	0.148	0.039	-0.250 **	-0.024	0.227 **	0.073	0.411 **	1			
16. Steun collega's	0.109	0.164 *	-0.008	0.074	0.078	-0.037	0.119	0.130	0.006	-0.329 **	-0.216 **	0.068	0.123	0.122	0.409 **	1		
17. Steun organisatie	-0.082	-0.015	-0.022	0.023	-0.119	0.082	-0.034	0.135	0.024	-0.055	-0.075	0.084	0.047	0.139	0.143	0.114	1	
18. Thuiswerken	0.037	-0.173 *	0.079	-0.086	-0.147	0.152	0.252 **	0.228 **	-0.041	0.149	0.009	0.549 **	-0.027	0.368 **	0.213 **	0.051	0.152	1

*p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001

4.1.2. Lineaire regressies

In dit onderzoek is er sprake van een meervoudige lineaire regressie. Er zijn meerdere modellen opgesteld. Deze zijn te zien in tabel 7. Het eerste model bevat geen significante F-toets waardoor dit model niet geanalyseerd kan worden. Dit model bestaat uit de controle variabelen. In de overige modellen is er wel sprake van een significante F-toets. De modellen zijn opgesteld aan de hand van onafhankelijke variabelen per categorie zoals ook is weergegeven in het conceptueel model. Per model is de constant beschreven. De nominale controle variabelen opleiding, geslacht en afdeling zijn zoals eerder beschreven als dummy variabelen meegenomen in de regressies.

Tabel 7.
Meervoudige lineaire regressies.

	(1)	(2)	(3)	(4)
Leeftijd	0.076	0.041	-0.083	-0.093
Opleidingsniveau	-0.134	-0.155*	-0.139*	-0.144*
Geslacht	0.066	0.039	0.047	0.053
Werkjaren	0.005	0.017	0.033	0.040
Afdeling	-0.060	-0.052	-0.083	-0.087
Contracturen	-0.177	-0.115	-0.088	-0.083
Werk-privé balans		0.187*	0.045	0.054
Thuiswerkplek		0.187*	0.042	0.029
Zorgtaken		-0.031	-0.044	-0.050
Voorkeur voor segmentatie		0.016	0.046	0.036
Professionele isolatie			0.010	0.016
Sociale isolatie			0.138	0.151
Tijdruimtelijke autonomie			0.192**	0.168*
Fijne ervaring thuiswerken			0.493***	0.493***
Steun leidinggevende				0.022
Steun collega's				0.028
Steun organisatie				0.093
Constant/intercept	68.570**	26.321	-31.781	-49.069
Observaties	162	162	162	162
R2	0.060	0.148	0.396	0.406
Adjusted R2	0.024	0.091	0.338	0.336
F	1.652	2.621**	6.879***	5.789***

*p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001

Het tweede model bestaat uit de controle variabelen en de onafhankelijke variabelen die vallen onder de categorie 'combinatie van werk en privé'. Model 2 heeft een Adjusted R2 van 0.091, wat betekent dat 9,1% van variantie in het percentage dat men thuiswerkt wordt verklaard door dit model. In model 2 is de controle variabele 'opleidingsniveau' negatief significant. Dit betekent dat respondenten met een hoger opleidingsniveau minder vaak thuiswerken. De relatie tussen tevredenheid over werk-privébalans en het percentage dat iemand thuiswerkt én de relatie tussen de thuiswerkplek en het percentage dat iemand thuiswerkt blijkt positief significant. Dit betekent dat tevredenheid met werk-privébalans en het beschikken over een goede thuiswerkplek positief samenhangen met de mate waarin men thuiswerkt. Deze verbanden verdwijnen echter wanneer onafhankelijke variabelen worden toegevoegd in de volgende modellen. Er zou sprake kunnen zijn van een schijnverband of te veel variabelen voor het relatief kleine aantal respondenten. Om dit te controleren zijn controle variabelen die niet significant zijn verwijderd in model 5. Dit model wordt later dit hoofdstuk toegelicht.

Het derde model is het tweede model met daaraan toegevoegd de onafhankelijke variabelen die vallen onder de categorie 'Individuele kenmerken'. Model 3 heeft een Adjusted R2 van 0.338, wat betekent dat 33.8% van variantie in het percentage dat men thuiswerkt wordt verklaard door dit model. De relatie tussen tijdruimtelijke autonomie en het percentage dat men thuiswerkt én de relatie tussen fijne ervaring met thuiswerken en het percentage dat men thuiswerkt is positief significant. Dit betekent dat een hoge mate van tijdruimtelijke autonomie en het thuiswerken in coronatijd als fijn te hebben ervaren positief samenhangen met de mate waarin men thuiswerkt. Voor de controle variabele opleidingsniveau geldt dezelfde interpretatie als in model 2.

Het vierde model is het derde model met daaraan toegevoegd de onafhankelijke variabelen die vallen onder de categorie 'Organisatiecontext'. Dit model bevat alle variabelen uit dit onderzoek. Model 4 heeft een Adjusted R2 van 0.336, wat betekent dat 33.6% van variantie in het percentage dat men thuiswerkt wordt verklaard door dit model. Opvallend is dat dit model evenveel verklarend is als model 3. In model 4 gelden daarnaast dezelfde significante relaties en bijbehorende interpretaties als in model 3.

Aangezien een aantal variabelen niet in elk model significant zijn is er een model geschat zonder niet significante controle variabelen. Niet significante variabelen bevatten geen verklarende/voorspellende waarde en zijn daarom weggelaten. Model 5 is weergegeven in tabel 8. Model 5 heeft een Adjusted R2 van 0.344, wat betekent dat 34.4% van variantie in het percentage dat men thuiswerkt wordt verklaard door dit model. De relatie tussen tijdruimtelijke autonomie en het percentage dat men thuiswerkt én de relatie tussen een fijne thuiswerkervaring gedurende de pandemie en het percentage dat men thuiswerkt is positief significant. Dit betekent net als in model 3 en 4 dat een hoge mate van tijdruimtelijke autonomie en een fijne thuiswerkervaring gedurende de pandemie samenhangt met een hoger percentage dat men thuiswerkt. In model 5 zijn de significante variabelen uit model 2 'thuiswerkplek' en 'werk-privé balans' niet significant. Om die reden is het waarschijnlijk dat er sprake is van een schijnverband in model 2. Tot slot is de controle variabele 'opleidingsniveau' negatief significant. Respondenten met een hoger opleidingsniveau werken minder vaak thuis. Een mogelijke verklaring hiervoor is de eventuele complexiteit van het werk voor medewerkers met een hoger opleidingsniveau. Het zou kunnen zijn dat men anderen nodig heeft voor het doen van hun werk en hierdoor vaker op kantoor aanwezig is door het veelvoud aan afspraken. Daarnaast zou het kunnen zijn dat leidinggevenden vaak beschikken over een hoger opleidingsniveau en van hen verwacht wordt dat zij vaker op kantoor zijn.

Tabel 8.*Meervoudige lineaire regressie zonder niet significante controle variabelen.*

	(5)
Opleidingsniveau	-0.155*
Werk-privé balans	0.070
Thuiswerkplek	0.018
Zorgtaken	-0.038
Voorkeur segmentatie	0.023
Professionele isolatie	0.027
Sociale isolatie	0.127
Tijdruimtelijke autonomie	0.179*
Fijne ervaring thuiswerken	0.480***
Steun leidinggevende	0.018
Steun collega's	0.027
Steun organisatie	0.089
Constant/intercept	-72.676**
Observaties	162
R2	0.393
Adjusted R2	0.344
F	8.041***

*p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001

Op basis van model 5 worden de eerder opgestelde hypothesen aangenomen of verworpen. Gezien de positieve samenhang tussen een fijne thuiswerkervaring tijdens de pandemie en de mate van thuiswerken wordt H3 (*Medewerkers met een positieve thuiswerk ervaring gedurende de pandemie zullen in meerdere mate thuiswerken*) aangenomen. Ook tijdruimtelijke autonomie en de mate van thuiswerken hangen positief samen waardoor H4 (*Medewerkers werken in meerdere mate thuis wanneer zij meer autonomie in hun baan hebben*) wordt aangenomen. Verder zijn er binnen het kwantitatieve onderzoek geen significante relaties gevonden waardoor de overige hypothesen verworpen kunnen worden.

4.2. Resultaten uit kwalitatief onderzoek

De kwalitatieve resultaten geven meer informatie over het bestaan of ontbreken van relaties tussen de variabelen uit het kwantitatieve onderzoek. De informatie is verzameld op basis van de interviewgide uit bijlage 2. Dit onderzoek gaat over welke factoren invloed hebben op de keuze om thuis te gaan werken. Aangezien er sprake van was een semigestructureerd

interview zijn dezelfde onderwerpen besproken waardoor de resultaten zijn in te delen in categorieën. Deze categorieën zijn gebaseerd op de (on)afhankelijke variabelen uit dit onderzoek.

4.2.1. Mate van thuiswerken

De respondenten uit de interviews maken op verschillende manieren gebruik van het hybride werken. Drie respondenten geven aan dat zij 50% van hun tijd thuiswerken. Een respondent geeft aan één dag in de week of één dag in de twee weken op kantoor te werken. Een andere respondent geeft aan vrijwel altijd op kantoor te werken. Voor twee respondenten gelden vaste thuiswerkdagen. Twee andere respondenten wisselen in kantoordagen. Zo geeft respondent 3 het volgende aan: *“Ik kijk echt naar mijn agenda. (...) Is er iets waardoor ik denk, het is handig dat ik er ook ben. Dan zorg ik dat ik er ben.”* De motivaties en beweegredenen hierachter worden in de volgende paragrafen besproken.

4.2.2. Combinatie van werk en privé

De combinatie van werk en privé is in dit onderzoek verdeeld in werk-privé balans, thuiswerkplek, zorgtaken en voorkeur voor segmentatie. Alle respondenten uit dit onderzoek geven aan een goede werk-privé balans te ervaren. Zij geven aan te kunnen voldoen aan eisen vanuit zowel het privéleven als eisen vanuit werk. Respondent 5 omschrijft het volgende wanneer gevraagd wordt naar de werk-privébalans: *“Ik denk dat dat gewoon heel belangrijk is, dat je mentaal in staat bent om echt uit te loggen en eventjes voor een avond langs de kant kan parkeren.”* Dit is een segmentatie strategie. Wanneer er gesproken werd over de voorkeur voor segmentatie gaven de meeste respondenten aan dat zij werk en privé liever gescheiden houden. Opvallend hieraan is dat de respondenten die werk en privé liever gescheiden houden toch graag thuiswerken. Alle respondenten maken echter gebruik van strategieën om te segmenteren. Segmentatie strategieën aangegeven door respondenten, naast het mentaal parkeren van werk in privétijd, zijn het maken van afspraken met gezinsleden, het uitzetten van de werktelefoon en laptop in privétijd, afspraken met zichzelf over werktijden en het creëren van een fysieke scheiding tussen werk en privé door middel van een aparte thuiswerkplek. Respondent 3 omschrijft het maken van afspraken met zichzelf over werktijden: *“Op bepaalde uren op werkdagen is het niet erg dat dat een beetje door elkaar*

heen loopt zeg maar. Van 7 tot 19 maar er moet natuurlijk ook een moment zijn dat je gewoon echt vrij bent en in het weekend moet je ook gewoon echt vrij zijn.” De mate waarin respondenten segmenteren verschilt op basis van voorkeur voor segmentatie. Het lijkt dat men segmenteert om werk-privébalans te bereiken.

Wat betreft de thuiswerkplek zijn de situaties verschillend. Drie respondenten geven aan thuis te werken in een afzonderlijke ruimte waarin zij ongestoord kunnen werken. Een andere respondent geeft aan te werken in de woonkamer maar daar ongestoord te kunnen werken omdat diegene alleen woont. Deze respondent geeft echter aan te gaan verbouwen zodat er een aparte werkruimte ontstaat. Respondent 1 zegt hierover het volgende: *“Maar dat is meer omdat nu mijn eettafel continu vol ligt met werkzooi. (...) Want ik heb toch eigenlijk wel behoefte om het toch gewoon een beetje achter te kunnen laten.”* Dit is zoals eerder besproken een manier om te segmenteren. De laatste respondent werkt in de woonkamer. Of ongestoord werken daar mogelijk is, is afhankelijk van de aanwezigheid van partner en kind. Opvallend is dat deze respondent vrijwel nooit thuiswerkt.

De respondenten hebben over het algemeen weinig zorgtaken. Drie respondenten hebben geen kinderen waarvan één ook geen partner. Deze respondenten geven aan dat zij denken hierdoor makkelijker thuis te kunnen werken. Respondent 4 zegt hierover het volgende: *“Wij hebben geen kinderen, dat scheelt al veel zeg maar. (...) Dus in die zin worden we daardoor al niet afgeleid.”* Respondent 5 geeft aan dat het hebben van een kind en partner het thuiswerken lastiger maakt en zegt hierover het volgende: *“Soms zeg ik ook wel eens tegen mijn vriendin als zij dan thuis is op dinsdag, dan zeg ze joh werk gezellig thuis vandaag maar als ik dan echt dingen gedaan moet krijgen dan zeg ik nou jammer, dat ga ik niet doen.”* Respondent 3 geeft het volgende aan: *“ik woon met een man en twee pubers in huis dus soms, in principe heb ik een afgesloten plek en die is redelijk stil en als ik goede afspraken maak gaat het goed maar soms ja, heb je wel last van elkaar.”*

Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de thuiswerkplek en zorgtaken in elkaar grijpen. Het hebben van een goede thuiswerkplek lijkt te compenseren voor het hebben van zorgtaken omdat men zich hierdoor kan afsluiten. De thuiswerkplek, werk-privé balans en

voorkeur voor segmentatie grijpen ook in elkaar aangezien men het bijvoorbeeld fijn vindt om letterlijk de deur dicht te kunnen trekken wanneer niet wordt gewerkt zodat de aandacht volledig is bij privétijd. Men past dus het eerder besproken boundary management toe om werk-privé balans te bereiken.

4.2.3. Individuele kenmerken

De categorie individuele kenmerken bestaat uit professionele isolatie, sociale isolatie, thuiswerkervaringen uit coronatijd en tijdruimtelijke autonomie. Deze variabelen worden in de volgende alinea's besproken.

Professionele isolatie gaat in dit onderzoek over carrièrekansen. Op het gebied van carrièrekansen geven de meeste respondenten aan dat deze onveranderd zijn in het hybride werken. Respondent 1, 3 en 5 geven aan dat zichtbaarheid wel een rol speelt. Respondent 3 geeft aan dat carrièrekansen anders zijn als je volledig thuiswerkt. Respondent 1 zegt het volgende: "Dat soort netwerken is wel belangrijk om hier te hebben als je heel ambitieus bent dan moet je wel zichtbaar zijn hier."

Sociale isolatie gaat over persoonlijk contact met collega's, op de hoogte zijn van wat er speelt in de organisatie en behoefte hebben om erbij horen. Op het gebied van persoonlijk contact met collega's geven alle respondenten aan dat dit goed is. Er wordt gepraat over privé zaken, af en toe worden in privétijd uitjes ondernomen maar over het algemeen zijn er geen diepe persoonlijke vriendschappen. Respondent 5 geeft het volgende aan: "*Wij hebben echt hier binnen het team echt een heel leuk team. Dus ook dat is weer 1 van de redenen dat ik hier naartoe kom.*" Wanneer er gevraagd werd naar het op de hoogte zijn van wat er speelt in de organisatie gaven twee respondenten aan dat dit deels afhankelijk is van eigen initiatief. Zij geven aan zelf te informeren en veel te bellen. Een respondent geeft aan dat het beter is sinds er niet meer volledig thuis wordt gewerkt. Hierover wordt het volgende gezegd: "*De verhalen die je hoort door hier gewoon te zijn. Een gesprek tussen 2 collega's waar je wat van opvangt of aan de lunchtafel, je krijgt gewoon veel meer mee.*" Op de vraag of de respondenten graag bij een groep willen horen geven drie respondenten aan dat dat onderdeel is van de mens.

Aanvullend hierop geeft een respondent aan dit belangrijker te vinden in het privéleven en geeft een andere respondent aan dat hierin de werkbelangen centraal staan.

De ervaringen met thuiswerken in coronatijd zijn verschillend. Twee respondenten hebben in die periode met hun leidinggevende afgestemd dat zij 1 of 2 dagen op kantoor gingen werken omdat zij mentaal gebukt gingen onder de situatie. Het gebrek aan sociale contacten op werk was hier de hoofdreden voor. Voor één respondent kwam dit onverwachts: *“Dus het was voor mij een verrassing, want normaal heb ik altijd best wel druk werk en wil ik mij terugtrekken, dat ik nu juist te veel alleen was blijbaar.”* Een andere respondent vond dit een lastige periode aangezien diegene is aangenomen in die periode en hierdoor moeite had met het leren kennen van collega's en de organisatie. Twee respondenten vonden het thuiswerken in coronatijd een hele positieve ervaring. De redenen hiervoor waren het hebben van een lange reistijd die verviel waardoor er meer ruimte was voor privétijd en het hebben van een prettige thuiswerkomgeving.

Tijdruimtelijke autonomie betreft de mogelijkheid om zelf te bepalen waar, wanneer en hoe je werkt. Hierin werd duidelijk dat twee respondenten soms afhankelijk zijn van piketdiensten die worden ingepland en een bepaalde tijd en locatie met zich meebrengen. In de meeste gevallen kunnen deze respondenten echter zelf kiezen waar, wanneer en hoe zij werken. Dit geldt ook voor de overige respondenten. De keuze in waar zij werken baseren zij op hun taken. Respondent 1 zegt hierover het volgende: *“Als ik weet dat ik mensen nodig heb dan ga ik wat meer naar kantoor en als ik weet nou ik moet deze week echt een aantal stukken opleveren ofzo dan ga ik gewoon bewust meer thuis werken.”* Wat betreft werktijden houden de meeste respondenten reguliere kantoortijden aan omdat zij die structuur prettig vinden. Zo nu en dan schuiven ook zij echter een of twee uur in de tijd. Een respondent geeft aan het lastig te vinden om gebruik te maken van de flexibiliteit en zegt het volgende: *“Het rare is dat als je aan het werk hoort te zijn, dat je aan het stofzuigen bent, dat voelt toch niet helemaal goed zeg maar.”* Een andere respondent gaf ook aan moeite te hebben gehad en zei het volgende: *“Het is ook echt gewoon, het slaat ook nergens op dat als je maar op kantoor zit, dat het dan goed is ofzo. Soms doe je dan ook gewoon 2 uur niets bij wijze van spreken. Dus ik*

had dat ik thuis dan soms het zwaar voelde en daar moest ik een weg in vinden om dat een beetje een plek te geven.”

Concluderend lijkt de ervaring met thuiswerken in coronatijd en sociale isolatie in elkaar te grijpen. Sociale isolatie zou kunnen compenseren voor professionele isolatie. Doordat men deels op kantoor werkt omdat zij sociale contacten willen, zijn zij mogelijk niet bang voor professionele isolatie. Dit omdat zij door hun aanwezigheid zichtbaar zijn voor de leidinggevendenden. Respondent 5 illustreert deze compensatie: *“ik ben zelf best wel vaak hier aanwezig dus voor mij zou dat (minder carrièrekansen) denk ik niet zo’n hele erge belemmering zijn”*

4.2.4. Organisatiecontext

De organisatiecontext betreft steun van leidinggevende, collega’s en de organisatie als geheel bij het hybride werken.

Steun vanuit de leidinggevende gaat over de leidinggevende als rolmodel en de mate waarin vertrouwen en vrijheid wordt geboden. Alle respondenten geven aan zich gesteund te voelen door hun leidinggevende binnen het hybride werken. Twee respondenten geven aan dat hun leidinggevende anders is gaan kijken naar thuiswerken sinds de pandemie. Een respondent zegt hierover het volgende: *“Door covid heeft hij geleerd van hé, het kan ook anders. Dus hij gaat daar ook wel gewoon in mee en hij beseft dus nu dat het eigenlijk ook wel fijn is.”* Twee leidinggevendenden werken zelf vrijwel altijd op kantoor. Wanneer gevraagd werd naar wat dit betekent voor de respondent zegt respondent 5, die ook meestal op kantoor werkt, het volgende: *“Dus dat is gewoon fijn dat hij hier heel vaak is. Dan kan ik ook gewoon even tegen hem zeggen van joh heb je zo even 5 minuutjes voor me. Als je iemand belt kan het ook zijn dat diegene net overleg in gaat en dan ja, dan moet je binnen 2 minuten je verhaal doen.”* Respondent 2 zegt het volgende: *“Ik vind het fijn omdat ik, als hij hier niet is, als hij op vakantie is dan hangt er hier een soort van leeg gat. (...) dan loop ik hierbinnen en dan is hij daar eigenlijk altijd. En dat vind ik heel lekker. Alsof je gewoon altijd in die sfeer dan in 1x stapt.”* De andere drie leidinggevendenden werken hybride. Respondent 3 gaat in op wat dat betekent voor de respondent: *“Nou, ik vind het, ik denk wel doordat hij het doet dat mensen denken van oh, het*

is ook goed, het is prima om ook een dag thuis te werken.” Respondent 4 zegt het volgende: *“Daardoor kan ik ook makkelijker thuiswerken zeg maar. Als je leiding daartegen is dan is dat best wel lastig.”* Alle respondenten geven aan vertrouwen en vrijheid te krijgen van hun leidinggevende. Een respondent heeft met het team vaste kantoordagen afgesproken maar kan hiervan afwijken als dat beter uitkomt.

Steun vanuit collega’s gaat over het zien van collega’s als rolmodel, de sociale steun en de mate waarin onderling vrijheid en vertrouwen wordt geboden. Alle respondenten geven aan dat hun collega’s hybride werken. Respondent 1 zegt het volgende: *“Ik heb wel het gevoel van steun van collega’s hierdoor want anders zou ik hebben zoals ik net zei, als ik de enige zou zijn die thuiswerkt dan zou ik het niet doen.”* Respondent 3 geeft als volgt antwoord op de vraag hoe ze die steun voelt: *“Naja, gewoon dat zij het ook doen. Ik doe het. We zien elkaar. Het werkt gewoon goed.”* Op het gebied van sociale steun geven alle respondenten aan dat dit goed is. Respondent 1 licht dit als volgt toe: *“Je bent er gewoon voor elkaar als collega’s als het nodig is.”* Ook op het gebied van vertrouwen en vrijheid geven alle respondenten aan dat dit goed is onderling. Respondent 5 zegt het volgende: *“Als jij zegt van ik heb geen afspraken en ik doe gewoon mijn dingen thuis. Dan is er niemand die zegt van dat hoort niet.”*

Steun vanuit de organisatiecultuur gaat over de manier waarop om wordt gegaan met welzijn, het faciliteren van hybride werken en de organisatiecultuur in het algemeen. Op het gebied van omgaan met welzijn zijn de respondenten tevreden. Respondent 5 zegt hierover het volgende: *“Er is tijdens corona best wel veel aandacht besteed aan de menselijke kant van het alleen maar thuiswerken.”* Daarnaast geven respondenten aan dat de organisatie hen faciliteert in het hybride werken door middel van bureaustoelen en vergoedingen. Een respondent geeft aan nog geen antwoord te kunnen geven op de vraag of de respondent steun ervaart van de organisatie binnen het hybride werken en licht dit als volgt toe: *“Zolang het niet duidelijk is hoe de toekomst is blijf ik zo werken zoals ik werk. (...) In hoeverre ik steun krijg is afhankelijk van hoe het zich verder ontwikkeld.”* Wat betreft organisatiecultuur geven drie respondenten aan dat afspraken en visies niet altijd uitgedragen worden. Een respondent zegt het volgende wat betreft hybridewerken: *“Ik denk dat dat een gevaar kan zijn als je wel het ene zegt te vinden maar iets anders uitdraagt. En dat zie ik meer, daar moeten ze wel*

voldoende aandacht voor hebben.” Een andere respondent zegt over dit onderwerp het volgende: “Uiteindelijk ligt er een besluit en dan toch zie ik dan nu 2 maanden geleden weer iets zoals zo’n zinnetje waarvan ik denk, doe nou niet. (...) Het is juist vanuit dat niveau belangrijk om het dan ook echt te omarmen en om het echt uit te stralen en om het ook echt te zeggen en te gaan doen. Want alleen dan krijg je iedereen mee.”

Concluderend grijpt tijdruimtelijke autonomie en steun van leidinggevenden, collega’s en organisatie in elkaar. De leidinggevende moet een bepaalde mate van vrijheid geven om medewerkers te laten beschikken over autonomie. De organisatie moet de middelen beschikbaar stellen en ruimte geven zodat het mogelijk is. Collega’s moeten het thuiswerken accepteren van elkaar.

4.2.5. Samenvatting kwalitatieve resultaten

Tabel 9 laat zien voor hoeveel respondenten de factoren een reden zijn om een bepaalde keuze te maken. Voorkeur voor segmentatie lijkt uit de kwalitatieve resultaten geen invloed te hebben op de mate van thuiswerken. Reistijd, het hebben van afspraken en geconcentreerd werken zijn overige factoren die invloed hebben op de mate van thuiswerken en naar boven kwamen tijdens de interviews. Zoals eerder besproken grijpen een aantal variabelen in elkaar en compenseren elkaar.

Tabel 9.

Samenvatting kwalitatieve resultaten.

	Reden voor meer thuiswerken	Reden voor minder thuiswerken	Speelt geen rol in keuze
Werk-privé balans	3	0	2
Thuiswerkplek	4	1	0
Zorgtaken	0	1	4
Voorkeur segmentatie	0	0	5
Professionele isolatie	0	2	3
Sociale isolatie	0	4	1
Tijdruimtelijke autonomie	3	2	0
Ervaring thuiswerken tijdens pandemie	3	2	0
Steun leidinggevende	5	0	0
Steun collega's	5	0	0
Steun organisatie	5	0	0
Reistijd	2	0	3
Afspraken	0	5	0
Geconcentreerd werken	4	1	0

4.3. Analyse

In deze paragraaf worden de eerder besproken resultaten uit het kwantitatief- en kwalitatief onderzoek met elkaar vergeleken. Op die manier wordt er antwoord gegeven op de volgende deelvragen: *“Welke factoren zijn van invloed op de mate van thuiswerken binnen de veiligheidsregio Haaglanden?”* en *“Hoe kan de relatie tussen de factoren afkomstig uit literatuur en de mate van thuiswerken in de Veiligheidsregio Haaglanden verklaard worden?”*. In de volgende alinea's worden de factoren per groep geanalyseerd.

4.3.1. Combinatie van werk en privé en mate van thuiswerken

De combinatie van werk en privé bestaat uit zorgtaken, de thuiswerkplek en voorkeur voor segmentatie. Zoals eerder beschreven is in het kwantitatieve onderzoek voor zowel zorgtaken, thuiswerkplek als voorkeur voor segmentatie geen significante relatie gevonden met de mate van thuiswerken. De verwachting was dat meer zorgtaken zouden leiden tot meer thuiswerken. Het kwalitatieve onderzoek illustreert dat het hebben van kinderen en een partner een versturende factor is binnen het thuiswerken. Carillo et al. (2021) beschrijft deze relatie en stelt dat werk en privé botst wanneer er kinderen of andere personen thuis zijn tijdens het werken. Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van de significante relatie is het eerder besproken tweesnijdend zwaard. Aan de ene kant helpt thuiswerken in het combineren van zorgtaken en werktaken maar aan de andere kant maken zorgtaken het lastig om geconcentreerd thuis te werken. Dit is een combinatie van de bevindingen van Allen et al. (2015) en Hill et al. (2003).

Wat betreft de thuiswerkplek was de verwachting dat een goede thuiswerkplek zou leiden tot een hogere mate van thuiswerken. In het kwalitatieve interview gaf een respondent aan een aparte thuiswerkplek te gaan bouwen zodat de scheiding tussen werk en privé werd vergroot. Een andere respondent zonder goede thuiswerkplek gaf aan naar kantoor te gaan in het geval dat de partner thuis is. De kwalitatieve data illustreren dus de verwachte relatie, welke in lijn ligt met het onderzoek van Bélanger (1999). In dat onderzoek werd gesteld dat sommige mensen hybride werken niet als optie zien aangezien zij geen geschikte thuiswerkplek hebben. Dat deze plek ongeschikt is om te werken is te wijten aan het hebben van kleine kinderen thuis en het gebrek aan ruimte om een plek in te richten.

De verwachte relatie wat betreft voorkeur voor segmentatie werd in beiden onderzoeksmethodes niet aangetoond. De kwalitatieve data illustreren dat men liever werk en privé scheidt maar tegelijkertijd wordt aangegeven dat men hybride werkt omdat dit flexibiliteit tussen werk en privé met zich meebrengt. Respondenten maken in lijn met onderzoek van Basile en Beauregard (2016) gebruik van strategieën om werk en privé te scheiden in het thuiswerken. Respondenten passen boundary management toe op het gebied van werktijden, fysieke thuiswerkruimte, afspraken met gezinsleden en het uitschakelen van de werktelefoon en laptop. Het lijkt dat men segmenteert om werk-privébalans te bereiken. De mate waarin respondenten segmenteren verschilt op basis van voorkeur voor segmentatie. Dit ligt in lijn met onderzoek van Clark (2000) die stelt dat werknemers verschillen in de mate waarin zij activiteiten willen scheiden of laten overlappen. Deze voorkeur lijkt geen verschil te maken in de mate van thuiswerken. Mensen met verschillende voorkeuren werken namelijk hetzelfde aantal uren thuis.

4.3.2. Individuele kenmerken en mate van thuiswerken

De individuele kenmerken bestaan uit professionele isolatie, sociale isolatie, tijdruimtelijke autonomie en de ervaring met thuiswerken tijdens de pandemie.

Voor zowel professionele isolatie als sociale isolatie is in het kwantitatieve onderzoek geen significante relatie gevonden met de mate van thuiswerken. De verwachting was dat een hogere mate van zowel professionele- als sociale isolatie zou leiden tot een mindere mate van thuiswerken. De kwalitatieve data illustreren het eerder besproken 'out of sight, out of mind' syndroom gerelateerd aan professionele isolatie (McCloskey & Igbaria, 2003). Meerdere respondenten bespreken namelijk het belang van zichtbaarheid wanneer er werd gesproken over carrièrekansen en geven aan dat dit een reden is om op kantoor te werken. In tegenstelling tot de verwachting van Josten en Merens (2021) lijkt dat het negatieve signaal van thuiswerken niet terug is. Zowel leidinggevendenden als werknemers werken namelijk nog steeds hybride ondanks de opheffing van de overheidsmaatregelen. Ook de verwachte relatie wat betreft sociale isolatie wordt geïllustreerd door de kwalitatieve data. Respondenten geven aan naar kantoor te gaan voor (informele) sociale contacten. Dit ligt in lijn met de

zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (2000) waarin wordt gesteld dat men behoefte heeft aan verbinding. Men handelt naar het bereiken hiervan.

De kwantitatieve data stelde een significante relatie vast tussen een positieve thuiswerk ervaring gedurende de pandemie en de mate van thuiswerken. Deze relatie ligt in lijn met de verwachtingen uit de literatuur. Ton et al. (2022) stelden dat de thuiswerkintenties voor de toekomst afhankelijk zijn van de ervaring met thuiswerken in de pandemie. Ook de kwalitatieve data illustreren deze relatie aangezien respondenten met een positieve ervaring nog steeds in relatief grote mate thuiswerken. Voor de respondent met een negatieve ervaring geldt dat niet. Een verklaring voor deze relatie is dat men, binnen de gestelde kaders, werkt op de manier die als fijn wordt ervaren. Respondent 2 bevestigt dit als volgt: *“Zolang het niet duidelijk is hoe de toekomst is blijf ik zo werken zoals ik werk. Dat vind ik fijn.”*

Het kwantitatieve onderzoek stelde ook een significante relatie vast tussen tijdruimtelijke autonomie en de mate van thuiswerken. Deze relatie ligt in lijn met eerdere studies. Opsahl (2008) en O’Neill (2009) stelden dat hybride werken meer geschikt is voor banen die vragen om minder interactie tussen collega’s. De kwalitatieve data illustreren dat men hun werkplek kiest op basis van hun taken. Wanneer zij collega’s nodig hebben of fysieke afspraken hebben gaan zij naar kantoor. Dit betekent dat een respondent vaak naar kantoor gaat wanneer diegene vaak collega’s nodig heeft of veel fysieke afspraken heeft. Daarnaast illustreren de kwalitatieve data dat men binnen de VRH in sommige gevallen gebonden is aan piketfuncties, welke bepaalde werktijden en locaties vereisen. Dit vermindert de autonomie. Tot slot gelden voor sommige mensen vaste kantoordagen met het team. Ook dit vermindert de autonomie. De verklaring voor de significante relatie is dat men kantoordagen kiest op basis van het willen spreken van mensen of het hebben van fysieke afspraken. Wanneer zij minder interactie met collega’s nodig hebben zullen zij minder op kantoor aanwezig zijn. Een andere verklaring is de vermindering in autonomie vanwege piketfuncties en vaste kantoordagen met het team waardoor de mate van thuiswerken afneemt.

4.3.3. Organisatiecontext en mate van thuiswerken

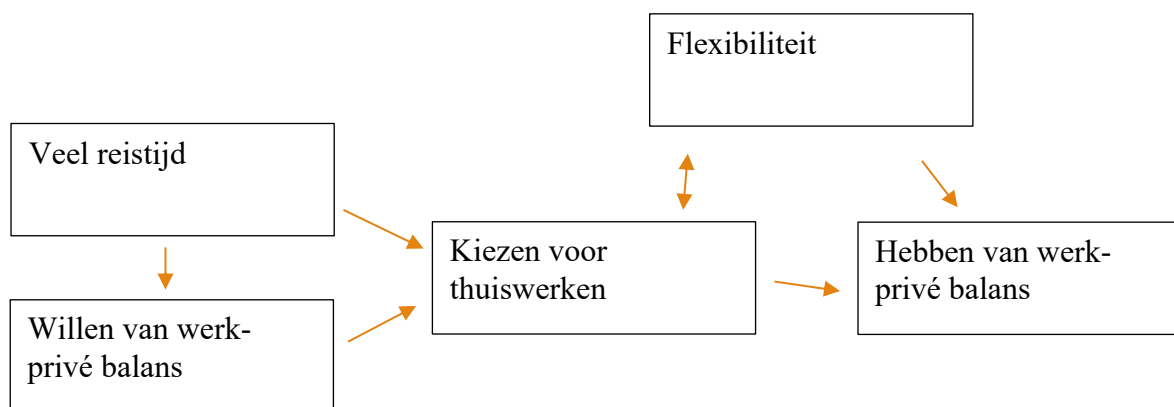
De organisatiecontext bestaat uit steun van leidinggevende, collega's en de organisatie. De relaties tussen de drie soorten steun en mate van thuiswerken zijn niet significant bevonden in het kwantitatieve onderzoek. De kwalitatieve data illustreren echter dat alle soorten steun invloed heeft op de mate van thuiswerken. Wat betreft steun van de leidinggevenden maakt men gebruik van de mogelijkheid om thuis te werken omdat hun leidinggevende hier positief over is, het steunt en het zelf ook doet. Dit ligt in lijn met van McNamara et al. (2012) die stellen dat leidinggevenden hybride werken makkelijker kunnen maken maar ook kunnen ontmoedigen. De kwalitatieve resultaten liggen ook in lijn met onderzoek van Alan (2001) en Thompson et al. (1999) die stellen dat medewerkers eerder gebruik maken van het hybride werken wanneer zij steun voelen van hun leidinggevenden. Hayman (2009) stelde dat men niet kiest voor thuiswerken uit angst voor negatieve gevolgen. De kwalitatieve resultaten illustreren dat deze angst weg is door het thuiswerken van de leidinggevende zelf.

Wat betreft steun van collega's illustreren de kwalitatieve resultaten de bevindingen van Lambert, Marler & Gueutal (2008) die stellen dat het hebben van een collega die hybride werkt de kans vergroot dat andere teamleden dat ook gaan doen. Men imiteert het gedrag van hun collega's. De kwalitatieve resultaten illustreren verder dat men steun ervaart van collega's omdat er veel vertrouwen en vrijheid is onderling.

De kwalitatieve data illustreren het belang van steun van de organisatie in de vorm van het faciliteren van werken op afstand. Men geeft aan dat zij sinds het begin van de pandemie altijd middelen aangeboden hebben gekregen. Dit komt overeen met de literatuur van Baker et al. (2007) die beschrijft dat steun van de organisatie in de vorm van materiaal, apparatuur, ruimte en technologie een hele belangrijke rol speelt in goed kunnen werken op afstand. Ook geeft een respondent aan hybride te werken omdat de opgestelde visie steun biedt. Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van een significante relatie is een eventueel gebrek aan kennis over de visie. Uit gesprekken bleek dat niet iedereen op de hoogte was van de visie.

4.3.4. Overige invloeden op mate van thuiswerken

Naast de verwachte factoren werd de flexibiliteit van hybride werken vaak genoemd als reden om hiervoor te kiezen. Dit verschilt met tijdruimtelijke autonomie omdat tijdruimtelijke autonomie gaat over het wel of niet hebben van de mogelijkheid om te kiezen voor flexibiliteit in verband met werkeisen. In het geval van de genoemde flexibiliteit in de interviews hebben medewerkers die keuze en is flexibiliteit een reden om te kiezen voor thuiswerken. Het (niet) hebben van werk-privé balans lijkt uit dit onderzoek geen oorzaak te zijn voor de keuze voor thuiswerken. Het willen bereiken of vasthouden hiervan lijkt wel invloed te hebben. Ook lijkt het hebben van veel reistijd invloed te hebben op de keuze voor thuiswerken. Visueel zien deze invloeden van de niet verwachte factoren op de mate van thuiswerken eruit zoals in figuur 3.



Figuur 3.

Visueel model onverwachte/niet geselecteerde factoren met mogelijk invloed.

Tot slot is de indeling van de gebouwen vaak genoemd. Men ervaart dat er een gebrek is aan stilte hokjes om een digitale vergadering te houden of om geconcentreerd te werken. Daarnaast merken zij dat de behoefte aan grotere ruimtes is gegroeid aangezien men nu vaak met een grote groep samenkomt wanneer er wordt afgesproken om elkaar fysiek te ontmoeten.

In sommige gevallen is er dus sprake van tegensprekende en aanvullende resultaten. Hierop wordt gereflecteerd in het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 5. Conclusie en discussie

In dit slothoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag uit dit onderzoek. Dit onderzoek had als doelstelling hypothesen te toetsen over het gebruik van hybride werken met behulp van een survey onder medewerkers van de Veiligheidsregio Haaglanden die wegens de aard van hun werkzaamheden hybride kunnen werken. Vervolgens was het doel om deze relaties te verklaren door middel van kwalitatieve interviews.

5.1. Hoofdvraag

In de probleemanalyse is omschreven dat de VRH merkte dat medewerkers verschillend kijken naar het hybride werken. Veel medewerkers zijn positief over de ontwikkeling maar een aantal gaan liever terug naar het oude. Dit onderzoek heeft gekeken naar een mogelijke verklaring hiervoor door te verkennen welke factoren invloed hebben op de mate van thuiswerken en dit te verklaren. In deze paragraaf wordt kort antwoord gegeven op de hoofdvraag aangezien deelvraag 2 en 3, welke samen antwoord geven op de hoofdvraag, vorig hoofdstuk uitgebreid beantwoord zijn in relatie tot de theorie. Deelvraag 1 werd beantwoord in hoofdstuk 2 en deelvraag 4 wordt eind dit hoofdstuk beantwoord door middel van de aanbevelingen.

De hoofdvraag van dit onderzoek was als volgt:

Welke factoren zijn van invloed op het gebruik van de mogelijkheid om thuis te werken van medewerkers in Veiligheidsregio Haaglanden in het kader van het hybride werken en hoe kan dit verklaard worden?

Uit beiden onderzoeksmethodes volgt dat de ervaring met thuiswerken in coronatijd en tijdruimtelijke autonomie in overeenstemming met de theorie samenhangen met mate van thuiswerken. Daarnaast illustreert het kwalitatieve onderzoek dat de thuiswerkplek, professionele isolatie, sociale isolatie, steun vanuit leidinggevende, steun van collega's en steun van de organisatie ook de verwachte invloed hebben op de mate van thuiswerken. De invloed van zorgtaken loopt echter in een andere richting dan de opgestelde hypothese. Deze richting is niet onbekend in de literatuur en lijkt het tweesnijdend zwaard van thuiswerken te zijn. Verder bleek uit het kwalitatieve onderzoek dat het hebben van veel reistijd (en de daar

bijhorende kosten) en het willen bereiken of behouden van werk-privé balans een rol lijkt te spelen in de mate van thuiswerken. Aangezien slechts twee factoren in beiden onderzoeksmethodes invloed lijken te hebben worden alleen die relaties verklaard. De verklaring volgend uit dit onderzoek voor de relatie tussen tijdruimtelijke autonomie en de mate van thuiswerken is dat men kantoordagen kiest op basis van het willen spreken van mensen of het hebben van fysieke afspraken. Wanneer zij minder interactie met collega's nodig hebben zullen zij minder op kantoor aanwezig zijn. Daarnaast is men in sommige gevallen afhankelijk van piketfuncties. De verklaring voor de relatie tussen de ervaring met thuiswerken in coronatijd en de mate van thuiswerken is dat men blijft werken op de manier die als prettig wordt ervaren wanneer er geen maximum of minimum aan thuiswerken wordt aangegeven.

5.2. Discussie en reflectie

5.2.1. Theoretische discussie

In deze paragraaf worden de resultaten vergeleken met bestaande kennis uit literatuur. Dit onderzoek heeft de literatuur aangevuld met kennis over de keuze voor een mate van thuiswerken in een bijzondere periode. Vlak voor deze periode werd er vrijwel volledig thuisgewerkt vanwege een pandemie. Dit onderzoek vond plaats op het moment dat men weer volledig naar kantoor zou kunnen gaan. Deze unieke context is relevant aangezien men nu weet wat het thuiswerken voor hen kan betekenen. Daarnaast is gedeeltelijk thuiswerken genormaliseerd. Alle onderzoeken, voor zo ver bekend, naar de keuze voor hybride werken stammen af uit de tijd waarin dit niet geldt. Het is mogelijk dat bepaalde verwachte relaties niet meer opgaan in deze nieuwe context. Het zou kunnen zijn dat bijvoorbeeld professionele isolatie geen rol meer speelt omdat vrijwel iedereen hybride werkt. Dit dient verder onderzocht te worden. Dit onderzoek exploreert factoren die mogelijk invloed hebben op de mate van thuiswerken. Vandaar de breedte van het onderzoek.

In het kwantitatieve onderzoek is er geen relatie gevonden tussen sociale isolatie en mate van thuiswerken. Een verklaring hiervoor kan liggen in de organisatiecultuur. In de literatuur wordt beschreven dat de cultuur binnen de brandweer bekend staat als 'een grote gelukkige familie' (Kitt, 2009). Het sterke ons kent ons kan ervoor zorgen dat men niet veel op kantoor

hoeft te zijn omdat die verbinding onderling er al is vanuit de cultuur. Ze kennen elkaar goed waardoor het zou kunnen dat ze elkaar niet zoveel hoeven te zien. In de literatuur is het effect van een sterke sociale binding in een organisatiecultuur, voor zo ver bekend, nog niet in relatie gebracht met de intensiteit van thuiswerken.

Wanneer we de zelfdeterminatie theorie koppelen aan de uitkomsten van het onderzoek zien we dat voornamelijk autonomie en verbinding een rol speelt in de keuze voor thuiswerken. De zelfdeterminatie theorie is in de literatuur vaak besproken in verband met de autonomie van hybride werken zoals Sewell & Taskin (2015) en St-Onge et al. (2022) deden. De behoefte aan verbinding lijkt uit dit onderzoek ook een rol te spelen. De behoefte aan competentie lijkt uit de resultaten geen reden te zijn om te kiezen voor een mindere mate van thuiswerken.

In het kwantitatieve onderzoek ontbrak een significante relatie tussen zorgtaken en mate van thuiswerken. De verwachting vanuit de literatuur was dat meer zorgtaken zou samenhangen met meer thuiswerken. In het kwalitatieve onderzoek werd echter geconcludeerd dat meer zorgtaken een reden zijn om minder thuis te werken omdat kinderen een afleiding zijn tijdens het thuiswerken. Deze alternatieve verklaring is waarschijnlijk het tweesnijdend zwaard van thuiswerken voor de werk-privé balans. Aan de ene kant helpt thuiswerken in het combineren van zorgtaken en werktaken maar aan de andere kant maken zorgtaken het lastig om geconcentreerd thuis te werken.

5.2.2. Methodologische reflectie

Het kwantitatieve onderzoek kon bepaalde verwachte relaties niet vaststellen. De kwalitatieve data illustreerden deze verwachte relaties in de meeste gevallen wel. Er zijn dus wat tegenstrijdige resultaten gevonden. Een mogelijke verklaring hiervoor is het relatief kleine aantal respondenten. Aangezien dit onderzoek relatief veel onafhankelijke variabelen bevat kan hierdoor de regressie verstoord worden. Een andere mogelijke verklaring is dat een combinatie van factoren samen invloed kunnen hebben op de mate van thuiswerken. De kwalitatieve data illustreerde deze mogelijkheid. In het kwantitatieve onderzoek is dit wegens haalbaarheid van het onderzoek niet zichtbaar gemaakt. Dit is een nadeel van de breedte van het onderzoek. Een andere verklaring is een mogelijke verkeerde meting van factoren. Steun

van collega's is voornamelijk gemeten met items over steun in het algemeen. Mogelijk dekt dit niet de context van steun in het hybride werken. Bij professionele en sociale isolatie is gemeten of men geïsoleerd is. In het geval van kiezen voor een mate van thuiswerken is het mogelijk dat de angst voor isolatie een rol speelt in plaats van het daadwerkelijk geïsoleerd zijn. Er kan ook sprake zijn van een interactie-effect. Toekomstig onderzoek kunnen deze mogelijke verklaringen bevestigen.

Verder is binnen dit onderzoek sprake van cross-sectioneel onderzoek aangezien de data wordt verzameld op één moment (Olsen & George, 2004). Organisaties bevinden zich in een fase waarin wordt gekeken hoe zij het hybride werken willen vormen in de toekomst zonder restricties vanwege een pandemie. Hierdoor kan de situatie waarin de variabelen gemeten zijn drastisch veranderen in de toekomst. De mogelijkheid bestaat dat bij herhaling van ditzelfde onderzoek over een half jaar andere resultaten worden behaald. Longitudinaal onderzoek wordt aanbevolen om zeker te zijn van de gevonden effecten en invloeden. Daarnaast kan door longitudinaal onderzoek de causaliteit in kaart worden gebracht.

In dit onderzoek lag de focus op het kwantitatieve onderdeel. Er zijn kwalitatieve interviews uitgevoerd om relaties te verklaren waardoor er sprake is van een mixed-methods opzet. Er zijn echter relatief weinig interviews uitgevoerd waardoor het de vraag is of de kwalitatieve resultaten voldoende betrouwbaar, valide en te generaliseren zijn. Dit maakt het lastig om op inductieve manier theorie te vormen (Babbie, 2015). De aanbeveling voor toekomstig onderzoek is het uitvoeren van meer interviews om deze vragen te beantwoorden en theorie te kunnen vormen.

Tot slot bestaat de mogelijkheid dat respondenten uit het kwalitatieve onderzoek hun antwoorden hebben aangepast doordat zij wisten dat zij meededen aan een onderzoek. Hierdoor is het mogelijk dat de betrouwbaarheid en validiteit van de bevindingen niet zeker zijn (Van Thiel, 2014). Om dit tegen te gaan zijn respondenten meerdere malen verteld dat er geen juiste antwoorden zijn en dat de antwoorden anoniem blijven.

5.3. Praktische aanbevelingen

1. Geef een duidelijke richting aan voor het hybride werken en handel hiernaar

Eerder is besproken dat de VRH een visie en kaders heeft opgesteld voor het hybride werken. Toch blijkt uit de data dat er onduidelijkheden zijn over wat is toegestaan. Zo gaven respondenten aan niet te weten of het goed is om tussendoor de was te doen en dat het niet goed voelt om te stofzuigen wanneer je aan het werk 'hoort te zijn'. Er lijkt dus ruimte te zijn om de flexibiliteit van het hybridewerken te benadrukken. Naast de onduidelijkheid over het hybride werken zelf geven respondent aan het onduidelijk te vinden wat het hoogste niveau van leiderschap, de directie, vindt van het hybridewerken. Deze onduidelijkheid ontstaat door geruchten uit de wandelgangen en communicatie die niet overeenkomt met de visie. Een manier om beide onduidelijkheden aan te pakken is het maken van een video waarin directieleden de visie en kaders van het hybride werken bespreken. Om alle onduidelijkheden onder medewerkers weg te halen zou het een optie kunnen zijn om vragen te laten insturen, welke vervolgens in de video beantwoord worden. Naast directieleden spelen de directe leidinggevendenden een rol in het weghalen van onduidelijkheden over het hybride werken. Mitchell et al. (2021) concludeert dat leiders met het team regels moeten opstellen over responstijd, beschikbaarheid en werktijd om onaangename verassingen te voorkomen en medewerkers succesvoller te laten zijn. Uit de kwantitatieve data bleek dat tijdsruimtelijke autonomie een effect heeft op de mate van thuiswerken. Door duidelijkheid te creëren durft men mogelijk meer autonomie over de inrichting van hun werk te pakken omdat ze weten dat dit is toegestaan en niet leidt tot negatieve gevolgen. Dit kan ervoor zorgen dat de mate van thuiswerken toeneemt. Het resultaat van deze aanbeveling is duidelijk beleid, optimaal gebruik van de voordelen van hybridewerken en goed werkgeverschap. Het thuiswerken wordt namelijk over het algemeen beschreven als een fijne toevoeging aan het werken op kantoor (Mitchell et al., 2021).

2. Verander de cultuur van zichtbaarheid

De kwalitatieve data wijzen op het belang van zichtbaarheid binnen de VRH bij het krijgen van carrièrekansen. Zo gaf een respondent aan niet bang te zijn voor een afname in kansen omdat diegene toch vaak op kantoor aanwezig is en dat het makkelijker is om ergens binnen te rollen als je mensen kent. Een andere respondent gaf aan dat zichtbaarheid belangrijk is voor

ambitieuze personen en snapt dat er mensen zijn die daardoor minder thuiswerken. Een derde respondent sprak over onveranderde carrièrekansen binnen het hybridewerken maar zei tegelijkertijd dat dit anders zou zijn wanneer er meer thuis wordt gewerkt en hierdoor zichtbaarheid verminderd. Om dit idee uit het hoofd te krijgen van mensen en om dit fenomeen daadwerkelijk te voorkomen is het belangrijk dat leidinggevendenden hier aandacht aan besteden. Het hybride werken vraagt namelijk om een ander soort leiderschap (Mitchell et al., 2021). Kijk bij beoordelingen en het geven van kansen naar de resultaten die men behaalt, de geleverde productie, en laat je niet leiden door zichtbaarheid. Bij deze aanbeveling is het belangrijk dat dit zowel wordt gezegd als gedaan om zo het resultaat te krijgen dat medewerkers zich vrij voelen om te kiezen in welke mate zij thuiswerken. Op die manier wordt het eerder besproken 'out of sight, out of mind' syndroom voorkomen (McCloskey & Igbaria, 2003).

3. Herzien kantoorfaciliteiten

Uit de data blijkt dat respondenten kleine stilte hokjes missen om geconcentreerd te werken en om aan digitale vergaderingen deel te nemen wanneer zij op kantoor werken. Daarnaast worden de grotere ruimtes om met het hele team samen te komen gemist. Er wordt aangegeven dat binnen het hybride werken bijeenkomsten minder plaatsvinden maar wanneer deze plaatsvinden met grotere aantallen zijn. Tot slot wordt aangegeven dat een speciale camera voor hybride vergaderingen in meer ruimtes fijn zou zijn. Baker et al. (2007) beschrijft dat steun van de organisatie in de vorm van materiaal, apparatuur, ruimte en technologie een hele belangrijke rol speelt in goed kunnen werken op afstand. Teams hebben samenwerkingsruimtes nodig die hybride vergaderingen ondersteunen en individuen hebben geluidsdichte cabines nodig voor geconcentreerd werk. Gilson et al. (2021) stellen dat de grootte van het scherm voor hybride vergaderingen even groot moet zijn als de mens zodat deze persoon wordt betrokken bij de vergadering. De aanbeveling is om de huidige kantoorfaciliteiten te herzien. Een manier om de faciliteiten in het kantoor beter te laten aansluiten aan de wensen van werknemers is het gebruik van flexibele ruimtes. Binnen het hybride werken moet rekening gehouden worden met het feit dat werknemers niet iedere dag op kantoor zijn. Een ruimte die de ene dag omgevormd kan worden tot meerdere individuele stilteplekken en de andere dag kan fungeren als grote vergaderruimte is hierin

ideaal. Dit is mogelijk door middel van verplaatsbare wanden. Een andere optie is het verminderen van het aantal open kantoortuinen en deze te vervangen met geluidsdichte cabines en grote vergaderruimtes. Het resultaat is een kantoor dat naadloos aansluit op de behoeften van medewerkers zodat het werk optimaal uitgevoerd kan worden.

Literatuur

Aboelmaged, M. G., & El Subbaugh, S. M. (2012). Factors influencing perceived productivity of Egyptian teleworkers: An empirical study. *Measuring Business Excellence*.

Adrjan, P., et al. (2021). Will it stay or will it go? Analysing developments in telework during COVID-19 using online job postings data. *OECD Productivity Working Papers*, No. 30, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/aed3816e-en>.

Aidla, A., Poltimäe, H., Rõigas, K., & Kindsiko, E. Physical and social isolation in various places of work. *Contemporary Ergonomics & Human Factors 2022*, 220.

Akuoko, P. B., V. Aggrey, and J. Dokbila Mengba. (2021). "Mothering with a Career during a Pandemic: The Case of the Ghanaian Woman." *Gender, Work & Organization 28 (S2)*: 277–288. .

Allen, Tammy D. (2001). "Family-Supportive Environments: The Role of Organizational Perceptions." *Journal of Vocational Behavior (3)*: 414–35.

Allen, T., and K. Shockley. (2009). "Flexible Work Arrangements: Help or Hype?" In *Handbook of Families and Work: Interdisciplinary Perspectives*, edited by D. R. Crane and E. J. Hill, 265–284. Lanham, MD: University Press of America.

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. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Babbie, R. (2015). *The practice of Social Research (14de editie)*. Cengage Learning.

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400.

Baker, E., Avery, G., & Crawford, J. (2007). Satisfaction and Perceived Productivity when Professionals Work From Home. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(1), 37-62.

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.

Basile, K. A., & Beauregard, T. A. (2016). Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries. *Strategic HR Review*, 15(3), 106–111. <https://doi.org/10.1108/shr-03-2016-0024>

Batenburg, R. and P. Peters (2005), 'The Diffusion and Deployment of Telework in Organizations', in H. van Oosterdorp, L. Breure and A. Dillon (eds), *Creation, Use, and Deployment of Digital Information* (Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associates), pp. 263–278.

Belanger, F. (1999), 'Workers' propensity to telecommute: an empirical study', *Information and Management*, Vol. 35 No. 3, pp. 139-53.

Bennett DA. (2001). How can I deal with missing data in my study? *Aust N Z J Public Health*; 25(5):464–469.

Beno, M. (2019). Home-based Telework and the Role of Gender-Results of a Study in Austria. In *CONF-IRM* (p. 12).

Bland, J. M., & Altman, D. G. (1997). Statistics notes: Cronbach's alpha. *BMJ*, 314(7080), 572. <https://doi.org/10.1136/bmj.314.7080.572>

Bloom et al. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.

Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., and Yong, J. (2013). Telework, productivity and wellbeing: an Australian perspective. *Telecom. J. Australia* 63, 11.1–11.12. doi: 10.7790/tja.v63i1.390

Braier, A. et al. (2021) Designing adaptive workplaces. Designing adaptive workplaces. Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/designing-foradaptive-work-in-the-public-sector.html>

Brunelle, E., & Fortin, J. A. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE Open*, 11(1), 215824402098551. <https://doi.org/10.1177/2158244020985516>

Brunelle, E. (2013). Leadership and mobile working: The impact of distance on the superior-subordinate relationship and the moderating effects of leadership style. *International Journal of Business and Social Science*, 4, 1–14.

Bulger, C. A., Matthews, R. A., & Hoffman, M. E. (2007). Work and personal life boundary management: Boundary strength, work/personal life balance, and the segmentation-integration continuum. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 365–375. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.4.365>

Calhau, J. A. G. (2021). *COVID-19: A new meaning of telework: Based on an online survey of the employee's perceptions*

Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69–88. <https://doi.org/10.1080/0960085x.2020.1829512>

Casson, R. J., & Farmer, L. D. (2014). Understanding and checking the assumptions of linear regression: a primer for medical researchers. *Clinical & Experimental Ophthalmology*, 42(6), 590–596. <https://doi.org/10.1111/ceo.12358>

Choy, L. T. (2014). The strengths and weaknesses of research methodology: Comparison and complimentary between qualitative and quantitative approaches. *IOSR journal of humanities and social science*, 19(4), 99-104.

Clark, S.C. (2000), “*Work/family border theory: a new theory of work/family balance*”, *Human Relations*, Vol. 53 No. 6, pp. 747-770.

Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511–532.

Cooper, Rae, and Marian Baird. (2015). Bringing the ‘Right to Request’ Flexible Working Arrangements to Life: From Policies to Practices. *Employee Relations* 37(5):568–81. doi: 10.1108/ER-07-2014-0085.

Craig, L. (2020). Coronavirus, Domestic Labour and Care: Gendered Roles Locked Down. *Journal of Sociology* 56 (4): 684–692. .

Creswell J, Plano Clark V. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Sage: Thousand Oaks, CA.

Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.

Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, L., Losma, F. and Nicoletti, G. (2021). The role of telework for productivity during and post COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers. *OECD Productivity Working Papers*, 2021-31, OECD Publishing, Paris.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (Vol. 1, pp. 416–437). SAGE.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. <http://www.jstor.org/stable/1449618>

De Graaff, T., & Rietveld, P. (2007). Substitution between working at home and out-of-home: The role of ICT and commuting costs. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 41(2), 142–160. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2006.02.005>

Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P., & Rossi, M. (2020). Women's and men's work, housework and childcare, before and during COVID-19. *Review of Economics of the Household*, 18(4), 1001–1017. <https://doi.org/10.1007/s11150-020-09502-1>

Den Dulk, L., & De Ruijter, J. (2008). Managing work-life policies: disruption versus dependency arguments. Explaining managerial attitudes towards employee utilization of work-life policies. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1222–1236. <https://doi.org/10.1080/09585190802109986>

DeSanctis, G. (1984), "Attitudes towards telecommuting: implications for work at home programs", *Information and Management*, Vol. 7 No. 3, pp. 133-9.

Diekema, D. A. (1992). Aloneness and social form. *Symbolic Interaction*, 15, 481–500.

Errichiello, L. and Pianese, T. (2021) 'The Role of Organizational Support in Effective Remote Work Implementation in the Post-COVID', *Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era*, 13(IGI Global Publication). doi:10.4018/978-1-7998-6754-8.ch013.

Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). London: Sage. ☑ Excellent book on statistics and SPSS. Provides both thorough explanations on basic and advanced statistical analysis. Is clear and funny (!), and explains how to conduct all this SPSS. It is recommended to use a recent edition because that fits best with recent SPSS versions

Fisher, K. & Fisher, M. D. (2001). *The Distance Manager: A Hands-on Guide to Managing Off-site Employees and Virtual Teams*, McGraw Hill, New York, New York.

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, 1524–1541.

Galinsky, Ellen., James T. Bond, and E. Jeffrey Hill. (2004). *When Work Works: A Ranking Report on Workplace Flexibility*. New York: Families and Work Institute.

Gareis, K., S. Lilischkis and A. Mentrup (2006), 'Mapping the Mobile Eworkforce in Europe', in Andriessen, J.H. and Vartiainen, M. (Eds), *Mobile Virtual Work* (Berlin: Springer), pp. 45–70.

Gilson, L., Costa, P., O'Neill, T., and Maynard, M. (2021). Putting the "TEAM" back into virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100847

Golden, T. D. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60(11), 16–41.

Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 319–340.

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, 1412–1421.

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work–family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340–1350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340> Hackman, J. R., & Oldh

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19, 77–88.

Grant CA, Wallace LM, Spurgeon PC, Tramontano C, Charalampous M. Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Empl Relat*. 2019;41(1):16–33.

Griffis, H. (2021). What Is a Hybrid Work Model, and How Do We Make It Work? Built In. Retrieved from <https://builtin.com/remote-work/hybrid-work-model>

Hamersma, M., De Haas, M., & Faber, R. (2020, augustus). *Thuiswerken en de coronacrisis*. Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid. <https://www.kimnet.nl/publicaties/rapporten/2020/08/31/thuiswerken-en-de-coronacrisis>

Hannay, M. (2016). Telecommuting: using personality to select candidates for alternative work arrangements. *Journal of Management and Marketing Research*, 20, 1-12

Harker Martin, B. and MacDonnell, R. (2012), "Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes", *Management Research Review*, Vol. 35 No. 7, pp. 602-616

Hayman, Jeremy R. (2009). "Flexible Work Arrangements: Exploring the Linkages Between Perceived Usability of Flexible Work Schedules and Work/life Balance." *Community, Work, and Family* (3): 327– 38.

Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance*. *Family Relations*, 50(1), 49–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>

Hill, J., M. Ferris and V. Mårtinson (2003), 'Does It Matter Where You Work? A Comparison of How Three Work Venues (Traditional Office, Virtual Office, and Home Office) Influence Aspects of Work and Personal/Family Life', *Journal of Vocational Behavior* 63, 2, 220– 241.

- Hochschild, Arlie. (1997). *The Time Bind*. New York: Metropolitan Books.
- Hondeghem, A., Van Dooren, W., De Rynck, F., Verschuere, B., & Op De Beeck, S. (2013). *Handboek bestuurskunde: organisatie en werking van het openbaar bestuur*. Vandenbroele.
- Ipsen, C., Van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Iscan, O. F., & Naktiyok, A. (2005). Attitudes towards Telecommuting: The Turkish Case. *Journal of Information Technology*, 20(1), 52–63.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000023>
- Ivankova, N. V., Creswell, J. W., & Stick, S. L. (2006). Using Mixed-Methods Sequential Explanatory Design: From Theory to Practice. *Field Methods*, 18(1), 3–20.
<https://doi.org/10.1177/1525822x05282260>
- Jansen, J.J.P, Kostopoulos, K.C., Mihalache, O.R. & Papalexandris, A. (2016). A Socio-Psychological Perspective on Team Ambidexterity: The Contingency Role of Supportive Leadership Behaviors. *Journal of Management Studies* 53(6), 939-965.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26.
<https://doi.org/10.3102/0013189x033007014>
- Jongen, E., Verstraten, P., & Zimpelmann, C. (2021, januari). *Thuiswerken vóór, tijdens en ná de coronacrisis*. Centraal Planbureau.
https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-Thuiswerken-voor-tijdens-en-na-de-coronacrisis_1.pdf
- Josten, E., & Merens, A. (2021). Thuis of terug naar kantoor. *Plus-en minpunten van thuiswerken voor het welbevinden van thuiswerkers*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Kang, H. (2013). The prevention and handling of the missing data. *Korean Journal of Anesthesiology*, 64(5), 402. <https://doi.org/10.4097/kjae.2013.64.5.402>
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868.
- Kitt, L. R. (2009). *Breaking the silence: Insights into the impact of being a firefighter on men's mental health* (Doctoral dissertation, University of British Columbia).
- Korsten, A. F. A. (2003). Inleiding in de bestuurskunde.

Kossek, Ellen Ernst, Alison Barber, and Deborah Winters. (1999). "Using Flexible Schedules in the Managerial World: The Power of Peers." *Human Resource Management* 38(1): 33– 46.

Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2009). "Good teleworking": under what conditions does teleworking enhance employees' well-being? *Technology and Psychological Well-being*, 148–173. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511635373.007>

Kossek, E., R. Noe, & DeMarr, B. (1999). Work-family role synthesis: Individual, family and organizational determinants. *International Journal of Conflict Resolution*, 10: 102-129.

Kreiner, G. E., E. C. Hollensbe, and M. L. Sheep. (2009). "Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work-Home Interface via Boundary Work Tactics." *Academy of Management Journal* 52 (4): 704–730

Lambert, A. D., Marler, J. H., & Gueutal, H. G. (2008). Individual differences: Factors affecting employee utilization of flexible work arrangements. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 107–117. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.02.004>

Leary, M.R., Kelly, K.M., Cottrell, C.A., & Schreindorfer, L.S. (2005). Individual differences in the need to belong. Unpublished manuscript, Wake Forest University, Winston-Salem, NC.

Lee, J., & Kim, S. H. (1992). The relationship between procedural formalization in MIS development and MIS success: A contingent analysis. *Information & Management*, 22(2), 89-111.

Lim, V. K., & Teo, T. S. (2000). To work or not to work at home-An empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 560–586. <https://doi.org/10.1108/02683940010373392>

Manoochehri, G. and T. Pinkerton (2003), 'Managing Telecommuters: Opportunities and Challenges', *American Business Review*, 1, 9–16

Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337–1357.

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. <https://doi.org/10.4018/irmj.2003040102>

McNamara, T. K., Pitt-Catsouphes, M., Brown, M., & Matz-Costa, C. (2012). Access to and Utilization of Flexible Work Options. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 51(4), 936–965. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232x.2012.00703.x>

Mitchell, A., Brewer, P. (2021). Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds. *Organizational Dynamics*, 100866.

Morrison, J., Chigona, W., & Malanga, D. F. (2019). Factors that influence information technology workers' intention to telework: A South African perspective. In *Proceedings of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists 2019* (pp. 1-10)

Nakrošienė, A. and Butkevičienė, E. (2016), “Nuotolinis darbas Lietuvoje: samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams”, *Filosofija. Sociologija*, Vol. 27 No. 4, pp. 364-372.

Nguyen, M. H., & Armoogum, J. (2021). Perception and Preference for Home-Based Telework in the COVID-19 Era: A Gender-Based Analysis in Hanoi, Vietnam. *Sustainability*, 13(6), 3179. <https://doi.org/10.3390/su1306317>

Nguyen, M. H. (2021). Factors influencing home-based telework in Hanoi (Vietnam) during and after the COVID-19 era. *Transportation*, 48(6), 3207-3238.

Niglas K. (2004). *The Combined Use of Qualitative and Quantitative Methods in Educational Research*. Tallinn Pedagogical University Press: Tallinn.

Nilles, J.M. (1998), *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*(New York:John Wiley & Sons).

Olsen, C., & St George, D. M. M. (2004). Cross-sectional study design and data analysis. *College entrance examination board*, 26(03), 2006.

Omari, M. and P. Standen (2000), ‘Selection for Telework’, in K. Daniels, D.A. Lamond and P.Standen (eds),*Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management and WorkPsychology*(New York: Thompson Learning), pp. 113–124.

O’Neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., MacDonnell, R., & Kline, T. J. (2009). Predicting teleworker success: an exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology, Work and Employment*, 24(2), 144–162. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005x.2009.00225.x>

Parker, L., & Allen, T. D. (2001). Work/Family Benefits: Variables Related to Employees’ Fairness Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 453–468. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1773>

Perry, S. J., Rubino, C., & Hunter, E. M. (2018). Stress in remote work: Two studies testing the Demand-Control-Person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27, 577–593.

Peters, P., Tijdens, K. G., & Wetzels, C. (2004). Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information & Management*, 41(4), 469–482. [https://doi.org/10.1016/s0378-7206\(03\)00085-5](https://doi.org/10.1016/s0378-7206(03)00085-5)

Peters, P., & van der Lippe, A. G. (2007). Access to home-based telework: A multi-level and multi-actor perspective.

Poland, B. D. (1995). Transcription Quality as an Aspect of Rigor in Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 1(3), 290–310. <https://doi.org/10.1177/107780049500100302>

PwC. (2020, juli). *The costs and benefits of working from home*. <https://www.pwc.nl/nl/actueel-publicaties/assets/pdfs/pwc-the-costs-and-benefits-of-working-from-home.pdf>

Ray, E. B., & Miller, K. I. (1994). Social Support, Home/Work Stress, and Burnout: Who can Help? *The Journal of Applied Behavioral Science*, 30(3), 357–373. <https://doi.org/10.1177/0021886394303007>

Reaney, P. (2012). About 20 percent of global workers telecommute: Poll. Retrieved from http://www.huffingtonpost.com/2012/01/24/workers-telecommute_n_1228004.html

Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). Kwalitatief onderzoek. *Participerende observatie, interviewen*, 16, 17.

Schweitzer, L. and L. Duxbury (2006), 'Benchmarking the Use of Telework Arrangements in Canada', *Canadian Journal of Administrative Sciences* 23, 2, 105–117

Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507–1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>

Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2012). Motives for flexible work arrangement use. *Community, Work & Family* (15:2), 217–231.

Singh, P., Paleti, R., Jenkins, S., & Bhat, C. R. (2013). On modeling telecommuting behavior: Option, choice, and frequency. *Transportation*, 40, 373–396.

Sorgdrager, B., Hilscher, A., Roodenburg, Sl. (2021). Ziek als gevolg van thuiswerken? TBV - Tijdschr Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskd 29, 18–20. <https://doi.org/10.1007/s12498-021-1363-9>

Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macías, E., & Bisello, M. (2020). Teleworkability and the COVID-19 crisis: A new digital divide? European Commission.

Sousa-Uva, M., Sousa-Uva, A., E Sampayo, M. M., & Serranheira, F. (2021). Telework during the COVID-19 epidemic in Portugal and determinants of job satisfaction: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12295-2>

Standen, P., Daniels, K., & Lamond, D. (1999). The home as a workplace: Work–family interaction and psychological wellbeing in telework. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 368–381.

Stoker, J.I., Garretsen, H. and Lammers, J. (2021) ‘Leading and Working From Home in Times of COVID-19: On the Perceived Changes in Leadership Behaviors’, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, p. 1. doi:10.1177/15480518211007452.

Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based telework, gender and the synchronization of work and family: Perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work and Organization*, 8: 123–145.

Taber, K. S. (2017). The Use of Cronbach’s Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>

Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392–415.

Thulin, E., Vilhelmson, B., & Johansson, M. (2019). New telework, time pressure, and time use control in everyday life. *Sustainability*, 11(11), 3067.

Tietze, S. and G. Musson (2005), ‘Recasting the Home–Work Relationship: A Case of Mutual Adjustment?’, *Organization Studies* 26, 1331– 1352.

Ton, D., Arendsen, K., De Bruyn, M., Severens, V., Van Hagen, M., Van Oort, N., & Duives, D. (2022). Teleworking during COVID-19 in the Netherlands: Understanding behaviour, attitudes, and future intentions of train travellers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 159, 55–73. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2022.03.019>

Tranmer, M., Murphy, J., Elliot, M., and Pampaka, M. (2020) Multiple Linear Regression (2nd Edition); Cathie Marsh Institute Working Paper 2020-01. <https://hummedia.manchester.ac.uk/institutes/cmist/archive-publications/working-papers/2020/2020-1-multiple-linear-regression.pdf>

Tremblay, D. G., & Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100-113.

Tung, L.L., Palvia, S., Lee, C.H., Loy, Y.M. and Teng, M.Y. (1995), ‘‘A study of telecommuting in Singapore: current status and future prospects’’, *Proceedings of the 1995 Pan-Pacific Conference on Information Systems*, Singapore, pp. 322-31.

Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1512–1523. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1512>

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>

Van Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management*, New York: Routledge.

Vartiainen, M. (2021). Telework and Remote Work. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.850>

Vaziri, H., W. J. Casper, J. Holliday Wayne, and R. A. Matthews. (2020). "Changes to the Work-Family Interface during the COVID-19 Pandemic: Examining Predictors and Implications Using Latent Transition Analysis." *The Journal of Applied Psychology* 105 (10): 1073–1087.

Veiligheidsregio Haaglanden. (z.d.). *Organisatie | Veiligheidsregio Haaglanden*. VRH. Geraadpleegd op 24 mei 2022, van <https://www.vrh.nl/over-de-vrh/organisatie>

VRH. (2022, 24 mei). Kaders hybride werken [Kaders]. Geraadpleegd van <http://vrhintranet.nl/page/6193ad0767685f0961043db2?previewDocument=61962657d68ba73850ef2151>

Waber, B. N. (2013). *People analytics*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Wilson, V. (2014). Research methods: triangulation. *Evidence based library and information practice*, 9(1), 74-75.

Yap, C.S. and Tng, H. (1990), "Factors associated with attitudes towards telecommuting", *Information and Management*, Vol. 19 No. 4, pp. 227-35.

Bijlagen

Bijlage 1. Survey

Variabele	Referentie	Instructie + Type Likertschaal	Originele Engelstalige items	Nederlandstalige items
Privacy	Erasmus Universiteit	Je deelname aan de vragenlijst is vrijwillig. Onthoud dat er geen goede of foute antwoorden zijn. Denk niet te lang na over je antwoord, je eerste ingeving is vaak de waarheid. De gegevens worden anoniem verwerkt en zijn niet herleidbaar naar personen. Alleen Lotte Schaap, student aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam, heeft toegang tot de gegevens. Zij weet echter niet wie bij de gegevens horen dus het is volledig anoniem. De Erasmus Universiteit doet er alles aan om jouw privacy te beschermen. Op geen enkele wijze worden vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens naar buiten gebracht. De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van 10 jaar. Als je tijdens het onderzoek besluit te stoppen, zullen de gegevens die al zijn ingevuld in het onderzoek gebruikt worden. Door deel te nemen geef je aan akkoord te zijn met het anoniem gebruiken van jouw antwoorden in wetenschappelijk onderzoek. Met het invullen van deze survey draag je bij aan de implementatie van het hybride werken zodat het zo goed mogelijk aan kan sluiten bij de organisatie. Daarnaast draag je bij aan het afstuderen van Lotte. Rond juli worden de uitkomsten van het onderzoek met je gedeeld. De vragenlijst zal ongeveer 10 minuten duren.		
Controle variabelen	-	Meerkeuze en open antwoorden.	-	<ol style="list-style-type: none">1. Met welke genderidentiteit identificeert u zich op dit moment het meest?2. Wat is uw leeftijd?3. Wat is uw hoogst genoten opleiding?4. Hoe lang werkt u al bij Veiligheidsregio Haaglanden?5. Op welke afdeling werkt u?6. Hoeveel uur werkt u per week volgens uw contract?

Gebruik van Hybride werken	Kossek et al. (2009)	Open antwoord.	-	7. Hoeveel procent van je contracturen per week werk je op dit moment thuis?
Werk-privé balans	Valcour (2007)	Likertschaal variërend van 1= ‘‘Heel ontevreden’’ naar 5= ‘‘Heel tevreden’’ Hoe tevreden ben je met:	-	8. Hoe tevreden bent u met de manier waarop u uw tijd verdeelt tussen uw werk en uw privéleven? 9. Hoe tevreden bent u met uw vermogen om te voldoen aan eisen van zowel uw werk als die van uw persoonlijke/gezinsleven? 10. Hoe tevreden ben je met de mogelijkheid om je werk goed uit te voeren en daarnaast ook taken thuis goed uit te voeren?
Thuiswerkplek		Likertschaal variërend van 1= ‘‘Helemaal mee oneens’’ naar 5= ‘‘Helemaal mee eens’’ In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen:		11. Ik werk thuis in een afzonderlijke ruimte (bijvoorbeeld een werkkamer) 12. Ik werk thuis in een ruimte waar ik niet gestoord word. 13. Ik werk in een ruimte die ook voor ontspanning gebruikt wordt (bijvoorbeeld de woonkamer). (Reversed) 14. Ik kan mij goed concentreren als ik thuis werk. 15. Ik ben tevreden met mijn werkplek thuis.
Zorgtaken	Lambert, Marler en Gueutal (2008)	Open antwoord vraag 16 en 17. Vraag 18 heeft een Likertschaal met de volgende antwoordmogelijkheden 1= Ja, die werkt niet	Instructie voor de schaal is als volgt: ‘‘Primary care was calculated by summing several items that included	16. Hoeveel kinderen onder de 18 heeft u? 17. Voor hoeveel oudere familieleden of ouders (of

		2= Ja, die werkt parttime 3= Ja, die werkt fulltime 4= Nee, ik heb geen partner	number of children under the age of 18, number of elderly relatives or parents that the individual had primary responsibility for, whether or not the person had a spouse or partner, and whether or not that spouse/partner was employed (3 points = no spouse, 2 points = spouse, working full-time, 1 point = spouse, working part-time and 0 points = spouse, not working); the higher the score the more primary care responsibilities.”	vrienden met een hulpvraag) heeft u de primaire verantwoordelijkheid? 18. Heeft u een partner?
Professionele isolatie	Golden et al. (2008)	Likertschaal variërend van 1= ‘‘zelden’’ naar 5= ‘‘meestal’’ In hoeverre ervaar je de volgende zaken:	19. I feel left out on activities and meetings that could enhance my career. 20. I miss out on opportunities to be mentored.	19. Ik voel me buitengesloten bij activiteiten en vergaderingen die mijn carrière kunnen verbeteren. 20. Ik mis kansen om begeleid te worden.
Sociale isolatie	Golden et al. (2008)	Likertschaal variërend van 1= ‘‘zelden’’ naar 5= ‘‘meestal’’ In hoeverre ervaar je de volgende zaken:	21. I feel out of the loop. 22. I miss face-to-face contact with others. 23. I feel isolated. 24. I miss the emotional support of coworkers. 25. I miss informal interaction with others.	21. Ik voel me niet op de hoogte. 22. Ik mis het persoonlijke contact met collega’s. 23. Ik voel me geïsoleerd. 24. Ik mis de emotionele steun van collega’s. 25. Ik mis informele interactie met anderen.
Ervaringen uit coronatijd	-	Likertschaal variërend van 1= ‘‘nooit’’ naar 5= ‘‘altijd’’	-	36. In coronatijd vond ik het fijn om thuis te werken.
Voorkeur voor segmentatie	Kossek et al. (2009)	Meerkeuze vraag met 2 antwoordopties. 1= ‘‘gescheiden houden’’ en 2= ‘‘integreren’’	37. All in all, do you currently see yourself as someone who tries to keep work and personal roles separated	37. Ziet u zichzelf momenteel als iemand die probeert om werk en persoonlijke rollen meestal

			most of the time, or someone who tries to keep them integrated?	gescheiden te houden, of als iemand die probeert ze geïntegreerd te houden?
Tijdruimtelijke autonomie	Kossek et al. (2009)	Likertschaal variërend van 1= "nooit" naar 5= "altijd" De volgende vragen gaan over in hoeverre je baan geschikt is voor het hybride werken.	38. To what extent does your job permit you to decide on your own about how to go about doing the work? 39. The job gives me considerable opportunity for independence and freedom in how I do the work 40. To what extent does your job permit you to decide on your own about WHERE the work is done? 41. To what extent does your job permit you to decide about WHEN the work is done? 42. I have the freedom to work wherever is best for me – either at home or at work. 43. I do not have control over when I work (reverse).	38. Laat uw baan u toe om zelf te beslissen hoe u het werk gaat doen? 39. Mijn baan geeft me veel mogelijkheden voor onafhankelijkheid en vrijheid in hoe ik het werk doe. 40. Laat uw baan u toe om zelf te beslissen WAAR het werk wordt gedaan? 41. Laat uw baan u toe om zelf te beslissen WANNEER het werk wordt gedaan? 42. Ik heb de vrijheid om te werken waar het mij het beste uitkomt. 43. Ik heb geen controle over wanneer ik werk.
Steun leidinggevende	Lee & Kim (1992, geciteerd in Aboelmaged en Subbaugh, 2012)	Likertschaal variërend van 1= "Helemaal mee oneens" naar 5= "Helemaal mee eens" In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen:	44. My manager considers teleworking as a beneficial work alternative. 45. My manager encourages employees to telework 46. My manager provides resources to enable teleworking. 47. My manager is keen to see employees telework	44. Mijn leidinggevende ziet hybride werken als een gunstig werkalternatief. 45. Mijn leidinggevende moedigt medewerkers aan om hybride te gaan werken. 46. Mijn leidinggevende stelt middelen ter beschikking om hybride werken mogelijk te maken.

			Vraag 48 is zelf toegevoegd aan de schaal.	47. Mijn leidinggevende ziet medewerkers graag hybride werken. 48. Mijn leidinggevende werkt zelf hybride
Steun collega's	Ray en Miller (1994)	Likertschaal variërend van 1= "Helemaal mee oneens" naar 5= "Helemaal mee eens" In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen:	49. My co-workers go out of their way to make my life easier. 50. It is easy to talk with my co-workers 51. My co-workers can be relied on when things get tough for me at work 52. My co-workers are willing to listen to my personal problems 53. My co-workers respect me 54. My co-workers appreciate the work I do. Vraag 55 is zelf toegevoegd aan de schaal.	49. Mijn collega's doen er alles aan om mijn leven gemakkelijker te maken. 50. Het is gemakkelijk om met mijn collega's te praten. 51. Ik kan op mijn collega's bouwen als ik het moeilijk heb op werk. 52. Mijn collega's zijn bereid om naar mijn persoonlijke problemen te luisteren. 53. Mijn collega's respecteren mij. 54. Mijn collega's waarderen het werk dat ik doe. 55. Het merendeel van mijn collega's werkt hybride.
Steun organisatie	Sousa-Uva et al. (2021)	Likertschaal variërend van 1= "Helemaal mee oneens" naar 5= "Helemaal mee eens" In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen:	56. My organization trusts me to be effective in my role when e-work remotely 57. I trust my organization to provide good e-working facilities to allow me to e-work effectively 58. My organization provides training in e-working skills and behaviours	56. De organisatie vertrouwt erop dat ik effectief ben wanneer ik thuis op afstand werk. 57. Ik vertrouw erop dat de organisatie goede faciliteiten voor hybride werken biedt zodat ik effectief thuis/op afstand kan werken. 58. Mijn organisatie biedt trainingen in vaardigheden en

				gedrag op het gebied van hybride werken.
--	--	--	--	--

Bijlage 2. Interview Guide

Introductie

Geachte medewerker,

Door de komst van COVID-19 is de situatie drastisch veranderd wat betreft het thuiswerken en wordt ondertussen veel aandacht besteed aan het plaats en tijdonafhankelijke werken ofwel hybride werken in de toekomst. Dit interview gaat over hoe u het hybride werken op dit moment beleeft en wat betekent dit bijvoorbeeld voor uw samenwerking met collega's en uw werk-privébalans?

Het onderzoek bevat een kwantitatieve survey en een kwalitatieve dieptestudie onder 8 afdelingen binnen de VRH. De uitkomsten van de interviews worden vertrouwelijk behandeld en zijn nooit herleidbaar tot individuele personen. Uw anonimiteit blijft gewaarborgd. Wanneer u een bepaalde vraag niet wilt beantwoorden dan is dat uiteraard geen probleem.

Tijdens dit interview wil ik als eerst wat achtergrondvragen stellen en vervolgens ingaan op uw ervaringen met hybride werken in coronatijd, de rol van de leidinggevende, organisatiecultuur en collega's, uw thuiswerksituatie en een aantal individuele kenmerken zoals de vraag in hoeverre u baan geschikt is voor hybride werken. Als je de survey hebt ingevuld zal je de vragen enigszins herkennen. Dit interview is bedoeld als verdieping van de survey.

Vragen of je het gesprek mag opnemen

Deel I – Achtergrondkenmerken

- Kunt u mij kort iets vertellen over uzelf?
 - *Wat is je leeftijd?*
 - *Welke opleiding heb je gevolgd?*
- Kunt u mij kort iets vertellen over uw functie? *Prompts (alleen gebruiken als de geïnterviewde niet met zijn/haar eigen ideeën komt)*
 - *Hoe lang bent u werkzaam in deze functie en bij dit team?*
 - *Hoe lang bent u werkzaam bij de VRH (noteer arbeidsduur)*
 - *Omvang aanstelling (uren per week volgens contract)*

Deel II - Huidige ervaringen met hybride werken

- Hoe vaak werkte u thuis in coronatijd?
- Hoe heeft u het thuiswerken in coronatijd ervaren?
 - *In hoeverre beïnvloeden de ervaringen met thuiswerken in coronatijd de manier waarop je nu vormgeeft aan het hybride werken?*
- Hoe maakt u op dit moment gebruik van het hybride werken?
 - *Hoe geeft u op dit moment zelf vorm aan het hybride werken? (Hoe vaak werkt u thuis/op kantoor/elders in % van de totale werktijd?)*
 - *Op basis waarvan beslist u op welke tijden u werkt? (Vraag naar reden voor begin- en eindtijden, vraag of ze vaste of flexibele werktijden hanteren). In hoeverre kunt u zelf beslissen wanneer u werkt?*
 - *Op basis waarvan beslist u waar u werkt? In hoeverre kunt u zelf beslissen waar u werkt?(Laatste vraag hoort eigenlijk bij tijdruimtelijke autonomie)*

- Hoe ervaart u het hybride werken op dit moment?
- Wat heeft u nodig om u werk goed uit te voeren in een hybride setting? (Vraag naar behoeftes vanuit leidinggevers, collega's of uzelf)
- Wat zijn voor u redenen om naar kantoor te komen en redenen om thuis te werken? En waarom?

Deel III –Thuiswerksituatie

- Wat betekent een goede werk-privé balans voor u?
- Hoe ervaart u op dit moment uw werk-privébalans? *Hoe tevreden bent u over uw huidige werk-privé balans?*
- Wat is de samenstelling van uw huishouden?
 - *Indien partner, verricht uw partner betaald werk? En zo ja voor hoeveel uur per week en werkt hij/zij van uit huis?*
 - *Heeft u kinderen? Hoeveel kinderen heeft u? Leeftijd kinderen?*
- Wat betekent het hybride werken voor de grenzen tussen werk en uw privéleven?
 - *Hoe kijkt u aan tegen digitale bereikbaarheid voor het werk?*
 - *Wanneer kijkt u wel en wanneer kijkt u niet naar uw werkmail?*
 - *In hoeverre verricht u huishoudelijke taken gedurende werkdag? Zo ja, wat doet u zoal? Zo nee, waarom niet?*
 - *In hoeverre heb je mantelzorg taken?*
- In hoeverre lukt het u om uw werk goed uit te voeren en de taken thuis goed uit te voeren?
- Hoe ziet de ideale situatie er voor u uit met betrekking tot de grenzen tussen werk en privéleven?
 - *Waar geeft u de voorkeur aan, het strikt gescheiden houden van werk en privéleven of een situatie waar werk en privéleven meer door elkaar lopen en elkaar afwisselen (ook wel integratie genoemd)?*
- Hoe ziet je thuiswerkplek eruit?
 - *Heb je een afzonderlijke ruimte om te werken thuis? Sinds wanneer heeft u die en waarom heeft u daarvoor gekozen?*
 - *Kunt u ongestoord thuiswerken?*

Deel IV Individuele kenmerken

Professionele isolatie

- Voelt u zich op de hoogte van wat er speelt op het werk?
- Hoe ervaart u het persoonlijke contact met collega's?
- Hoe kijkt u tegen uw carrièrekansen aan binnen het hybride werken?

Sociale isolatie

- Hoe belangrijk is het voor u om ergens bij te horen?
- Bent u graag alleen? Hoe heeft dit invloed op uw werk?

Deel V – Organisatiecontext

Steun van leidinggevende

- Hoe gaat uw leidinggevende om met de huidige situatie van het hybride werken?

- *Op welke wijze stuurt hij/zij het team op dit moment aan? Kunt u een voorbeeld geven? Is uw leidinggevende positief over het hybride werken?*
- Hoe ervaart u de steun vanuit uw leidinggevende voor het werken op afstand tijdens het hybride werken?
 - *Als er steun wordt ervaren: welke vorm van steun ervaart u? (vraag naar voorbeelden)*
 - *Als er steun wordt gemist: wat zou u willen? (vraag naar een voorbeeld)*
 - *Als u tegen een probleem aanloopt, vraagt u dan om hulp bij uw leidinggevende?*
 - *Geeft uw leidinggevende adviezen/tips omtrent hybride werken?*
- Werkt uw leidinggevende zelf hybride? Weet u de reden waarom wel/niet? Heeft dit invloed op u?

Steun van collega's

- Werken uw collega's hybride? Hoe vinden collega's het hybride werken? Wat betekent dit voor u?
 - *Gaat het hybride werken binnen jullie team goed naar uw mening? Wat zijn redenen hiervoor?*
- Hoe ervaart u op dit moment het contact met uw collega's? Op welke wijze houdt u op dit moment contact met uw collega's uit uw team?
 - *Hoe vaak heeft u contact met collega's?*
 - *Over welke onderwerpen/met welke reden heeft u contact?*
- Hoe is het sociale contact binnen uw team? Prompts (alleen gebruiken als de geïnterviewde niet met zijn/haar eigen ideeën komt)
 - *Kunt u de relatie die u met uw collega's uit het team heeft omschrijven?*
 - *Spreekt u of ziet u uw collega's wel eens buiten het werk op dit moment?*
- Voel je steun van collega's om hybride te werken? Hoe voel je dit? Heeft dit invloed op uw keuze om wel of niet hybride te werken?
 - *Als er steun wordt ervaren: welke vorm van steun ervaart u? (vraag naar voorbeelden)*
 - *Als er steun wordt gemist: wat zou u willen? (vraag naar een voorbeeld)*
 - *Als u tegen een probleem aanloopt, vraagt u dan om hulp bij uw collega's?*
 - *Geven uw collega's adviezen/tips omtrent hybride werken?*

Steun van organisatiecultuur

- Hoe kijkt de organisatie in het geheel aan tegen hybride werken volgens u?
 - *In hoeverre heeft dit invloed op u en uw keuze om wel of niet hybride te werken?*
- Hoe gaat de organisatie om met het welzijn van medewerkers?
- In hoeverre voel je steun vanuit de organisatie om hybride te gaan werken? Heeft dit invloed op uw keuze om wel of niet hybride te werken?

Deel VI - Afsluiting

- Op dit moment is de VRH bezig met het implementeren van hybride werken. Als u kijkt naar de toekomst, hoe zou u uw werk willen inrichten met betrekking tot de plaats waar u werkt en de tijden waar op u werkt?
 - *Wat is voor u de ideale verdeling tussen thuis, elders en op kantoor werken?*

- *Indien van toepassing: Hoe zou u gebruik willen maken van het **elders werken**, op een andere plaats dan thuis op kantoor?*
 - *Zijn er taken, onderdelen van uw werk die u graag op kantoor zou willen uitvoeren?*
 - *Zijn er werktaken die u bij voorkeur thuis of elders zou willen doen?*
 - *Indien niet genoemd: hoe kijkt u aan tegen het digitaal vergaderen? (wanneer wel/niet en waarom)*
 - Heb je behoefte aan een training over hybride werken?
 - *Zo ja, welk aspect van hybride werken zou je meer over willen leren?*
 - Heeft u alles bij elkaar genomen nog suggesties ten aanzien van de uitvoering van het hybride werken?
 - *Onder welke condities zal het hybride werken voor u goed of minder goed uitpakken?*
 - Heeft u zelf nog aanvullingen die in het interview niet ter sprake zijn gekomen?

Ik ben aan het einde gekomen van het interview. Hartelijk dank voor uw tijd, als u dat wilt, kunt u natuurlijk het uitgetypte interview ontvangen.

Bijlage 3. Mail Survey

Hoi allen!

Mijn naam is Lotte Schaap en ik doe mijn afstudeeronderzoek binnen de VRH. Ik doe onderzoek naar wanneer mensen gebruik maken van hybride werken. Hiervoor heb ik een anonieme vragenlijst opgesteld over je persoonlijke voorkeuren, ervaringen en situatie met betrekking tot het hybride werken. Deze vragenlijst duurt **maximaal 10 minuten**.

Binnen mijn onderzoek kijk ik naar de invloed van verschillende factoren zoals bijvoorbeeld het ervaren van steun en de behoefte aan sociale verbondenheid op de keuze om hybride te gaan werken. Ik wil graag inzichtelijk maken waarom sommige mensen wel en andere mensen niet voor het hybride werken kiezen. Hierbij zijn jouw voorkeuren, ervaringen en situatie van grote waarde. Het is daarbij belangrijk om te vermelden dat er geen goede of foute antwoorden zijn en het niet uitmaakt of je het hybride werken prettig vindt of niet.

Door deze vragenlijst in te vullen help je mij verder met mijn afstudeeronderzoek en de organisatie met het implementeren van hybride werken zodat het past binnen de VRH.

Ik hoop dat ik kan rekenen op je medewerking. Met elke respondent wordt mijn onderzoek een stukje sterker en kan ik betere aanbevelingen doen voor de VRH. Aangezien ik pas verder kan met mijn onderzoek zodra de resultaten van de vragenlijst binnen zijn zou ik het heel fijn vinden als je deze zo snel mogelijk invult.

Link: https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_9sG31W3pZ7i9ZPw
(Wanneer je er niet direct op kan klikken, druk dan de knop 'ctrl' in wanneer je op de link klikt).

Bij eventuele vragen of opmerkingen kan je me bereiken op 0628520895 of via de mail lotte.schaap@vrh.nl.

Bij voorbaat dank!

Met vriendelijke groet,
Lotte Schaap

Bijlage 4. Privacy formulier

Informatie formulier

Introductie

Mijn naam is Lotte Schaap en ik doe onderzoek bij de Veiligheidsregio Haaglanden naar factoren die mogelijk invloed hebben op de keuze om hybride te gaan werken. Dit onderwerp is nu de coronacrisis voorbij lijkt te zijn relevanter dan ooit. Het doel van het onderzoek is ontdekken welke factoren invloed hebben op de keuze voor hybride werken en waarom deze invloed hebben. Dit zodat de VRH hybride werken optimaal kan inrichten.

Voor meer informatie over het onderzoek kunt u mij bereiken:

E-mail: lotte.schaap@vrh.nl

Tel.: +31 6 28 52 08 95

Dataverzameling

Dit interview zal worden afgenomen aan de hand van vooraf opgestelde vragen. De vragen komen overeen met vragen uit de survey welke eerder is gestuurd via de mail. Dit interview is bedoeld als verdieping op de vragenlijst. De interviews zullen worden opgenomen.

Potentiële ongemakken en risico's

Er zijn geen fysieke, rechtelijke of economische risico's verbonden aan uw deelname in dit onderzoek. U bent niet verplicht om alle vragen te beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en kan op ieder moment beëindigd worden.

Vergoeding

Er is geen vergoeding en deelname is vrijwillig.

Vertrouwelijkheid en databescherming

De verzamelde data zal worden gebruikt voor een geaggregeerde data-analyse en vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek. De data zal worden opgeslagen op een beveiligde locatie voor 10 jaar.

Het delen van data

Ik deel de data met mijn scriptiebegeleider Laura den Dulk met als het reden het onderzoeken en schrijven van mijn masterscriptie, wat verplicht is voor het voltooien van mijn studie aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus Universiteit.

Vrijwillige deelname en individuele rechten

Uw deelname is vrijwillig en het is mogelijk om op ieder moment te stoppen. Tijdens uw deelname aan het onderzoek heeft u het recht om meer informatie over de dataverzameling en analyse te vragen. Daarnaast heeft u het recht om uw toestemming in te trekken en te vragen naar verwijdering van uw data voordat de dataset is geanonimiseerd of het manuscript is ingeleverd om gepubliceerd te worden. U kunt dit bewerkstelligen door contact op te nemen met Lotte Schaap.

Mocht u klachten hebben aangaande het verwerken van persoonlijke gegevens in dit onderzoek, neem dan gerust contact op met Lotte Schaap.

Toestemmingsformulier Hybride werken

Door het tekenen van dit toestemmingsformulier bevestig ik dat:

- Ik geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van data zoals beschreven in het informatieformulier;
- Ik het informatieformulier heb gelezen, of dat het aan me is voorgelezen;
- Ik mogelijkheden heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek; de vragen zijn voldoende beantwoord;
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname aan dit onderzoek;
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;
- Ik begrijp dat ik de deelname op ieder moment kan beëindigen of het beantwoorden van vragen kan weigeren zonder enige consequenties;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken voor de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.

	Ja	Nee
Ik geef toestemming om audio van het interview op te nemen		
Ik geef toestemming om video van het interview op te nemen		
Ik geef toestemming om citaten van mijn interview te gebruiken		
Ik geef toestemming om mijn naam te gebruiken bij de citaten		

Naam van de deelnemer aan het onderzoek: _____

Datum: _____

Handtekening: _____

Privacy formulier survey

Je deelname aan de vragenlijst is vrijwillig. Onthoud dat er geen goede of foute antwoorden zijn. Denk niet te lang na over je antwoord, je eerste ingeving is vaak de waarheid. De gegevens worden anoniem verwerkt en zijn niet herleidbaar naar personen. Alleen Lotte Schaap, student aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam, heeft toegang tot de gegevens. Zij weet echter niet wie bij de gegevens horen dus het is volledig anoniem. De Erasmus Universiteit doet er alles aan om jouw privacy te beschermen. Op geen enkele wijze worden vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens naar buiten gebracht. De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van 10 jaar. Als je tijdens het onderzoek besluit te stoppen, zullen de gegevens die al zijn ingevuld in het onderzoek gebruikt worden. Door deel te nemen geef je aan akkoord te zijn met het anoniem gebruiken van jouw antwoorden in wetenschappelijk onderzoek. Met het invullen van deze survey draag je bij aan de implementatie van het hybride werken zodat het zo goed mogelijk aan kan sluiten bij de organisatie. Daarnaast draag je bij aan het afstuderen van Lotte. Rond juli worden de uitkomsten van het onderzoek met je gedeeld. De vragenlijst zal ongeveer 10 minuten duren. Voor vragen kun je contact opnemen met Lotte via 0628520895 of lotte.schaap@vrh.nl.

Bijlage 5. Mail interview

Beste ...,

Mijn naam is Lotte en ik schrijf mijn scriptie binnen de VRH over hybride werken. Waarschijnlijk heb je onlangs een mailtje van mij voorbij zien komen met betrekking tot het invullen van mijn

vragenlijst. Fijn als je deze hebt ingevuld! Ook geen probleem als het niet is gelukt. Deze vragenlijst is het eerste deel mijn onderzoek. Aanvullend wil ik ook graag met jou in gesprek om verdieping te krijgen op de vragen gesteld in de vragenlijst.

Het interview zal ongeveer een uur duren, waarin vooral veel ruimte is voor jouw visie en reflectie op het hybride werken. Ik zal je een aantal vragen stellen vergelijkbaar met de vragenlijst. Dat betekent dat we ingaan op bijvoorbeeld je werk/privé balans, of je steun ervaart van collega's, leidinggevende en de organisatie en hoe dit invloed heeft op je keuze om wel of niet hybride te gaan werken.

Sta jij hiervoor open? Dan plan ik graag een afspraak in je agenda.

Bij vragen en/of opmerkingen mail of bel mij gerust!

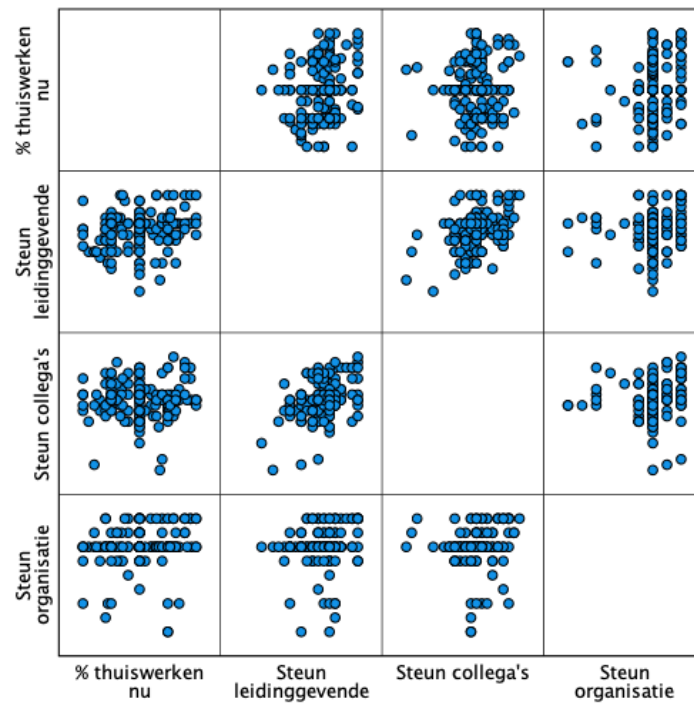
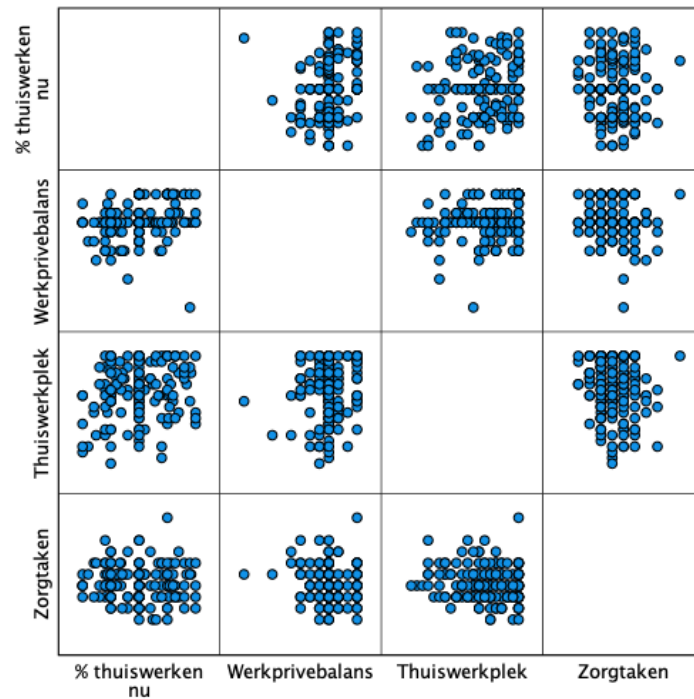
Met vriendelijke groet,
Lotte Schaap
0628520895

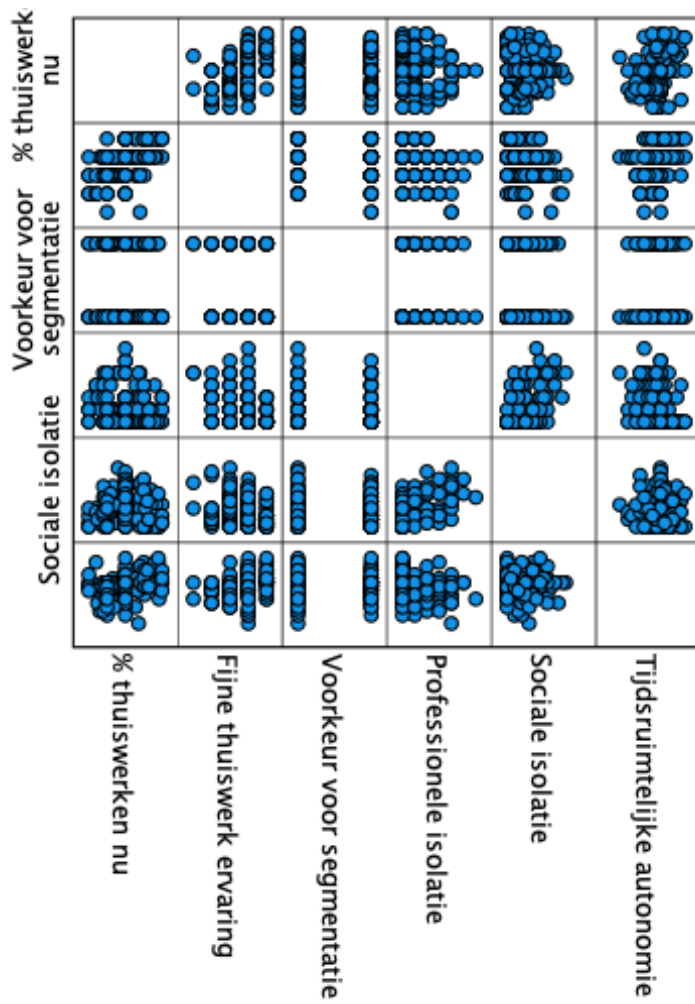
Bijlage 6. Codeerboom

1. Hybridewerken	1.1. Flexibiliteit van gebruik	1.1.1. Wisselend schema 1.1.2. Standaard schema
	1.2. Mate van thuiswerken	1.2.1. 50/50 verdeling
2. Zorgtaken	2.1. Kinderen	2.1.1. Geen kinderen 2.1.2. Puber kinderen 2.1.3. Jonge kinderen
	2.2. Partner	2.2.1. Geen partner 2.2.1. Werkende partner
3. Thuiswerkplek	3.1. Thuiswerk ruimte	3.1.1. Apart kantoor 3.1.2. Werkt in ontspanningsruimte 3.1.3. Behoefte aan apart kantoor
	3.2. Ongestoord thuiswerken	3.2.1. Goed ongestoord thuiswerken
4. Werk/privé balans	4.1. Bereikbaarheid	4.1.1. Vrijwel altijd bereikbaar 4.1.2. Binnen kantoortijden
	4.2. Werk/privé eisen	4.2.1. Voldoen aan werk/privé eisen 4.2.2. Flexibiliteit 4.2.3. Minder reistijd
5. Voorkeur voor segmentatie	5.1. Werk en privé scheiden 5.2. Werk en privé integreren	
6. Professionele isolatie	6.1. Carrière kansen	6.1.1. Zichtbaarheid 6.1.2. Onveranderd 6.1.3. Beoordeeld op output
7. Sociale isolatie	7.1. Persoonlijk contact met collega's	7.1.1. Goed maar zakelijke basis 7.1.2. Privé contact

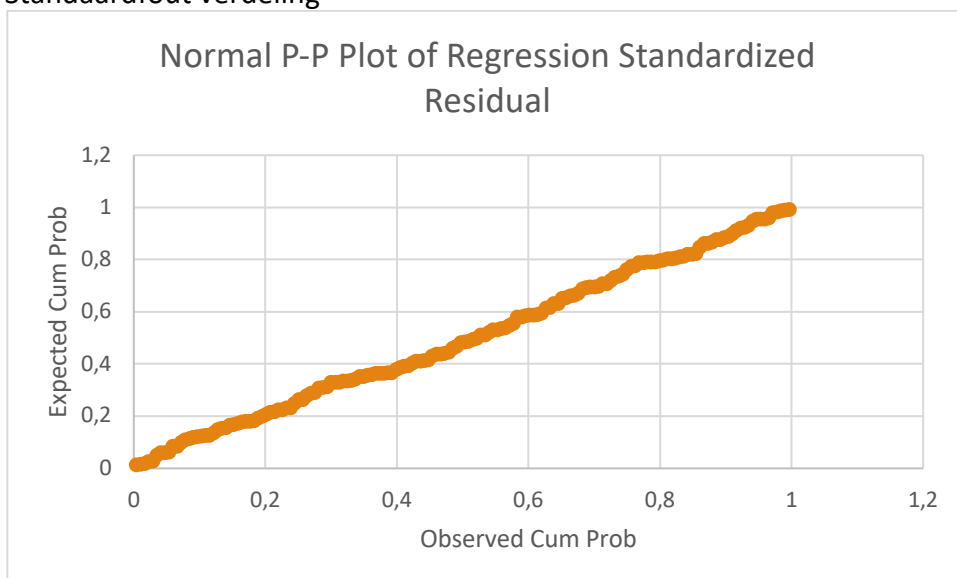
	7.2. Behoeftte om erbij te horen	7.2.1. Mens is groepsdier 7.2.2. Privé belangrijker 7.2.3. Werkbelangen centraal
	7.3. Op de hoogte zijn	7.3.1. Eigen initiatief 7.3.2. Goed op de hoogte
8. Ervaringen uit coronatijd	8.1. Thuiswerksituatie in coronatijd	8.1.1. Positieve ervaring 8.1.2. Negatieve ervaring
	8.2. Mate van thuiswerken	8.2.1. Volledig thuisgewerkt 8.2.2. Wisselend schema 8.2.3. 1 of 2 dagen kantoor
9. Tijdruimtelijke autonomie	9.1. Autonomie in locatie	9.1.1. Activity based work 9.1.2. Afhankelijk van piketten
	9.2. Autonomie in tijd	9.2.1. Kiest voor reguliere kantoortijden 9.2.2. Afhankelijk van piketten 9.2.3. Wisselt tijden 9.2.4. Schuldgevoel flexibiliteit
	9.3. Autonomie over het hoe	
10. Steun van leidinggevende	10.1. Leidinggevende is rolmodel	10.1.1. Werkt zelf hybride 10.1.2. Werkt niet hybride 10.1.3. Veranderde mening sinds COVID 10.1.4. Positief over hybride werken 10.1.5. Negatief over hybride werken
	10.2. Biedt vrijheid en vertrouwen	
11. Steun van collega's	11.1. Collega's zijn rolmodellen	11.1.1. Werken hybride
	11.2. Sociale steun van collega's	11.2.1. Luisteren en helpen
	11.3. Vertrouwen en vrijheid	
12. Steun organisatie-cultuur	12.1. Organisatie geeft om welzijn	
	12.2. Faciliteert hybridewerken	
	12.3. Organisatiecultuur	12.3.1. Uitspraken niet gelijk aan gedragingen

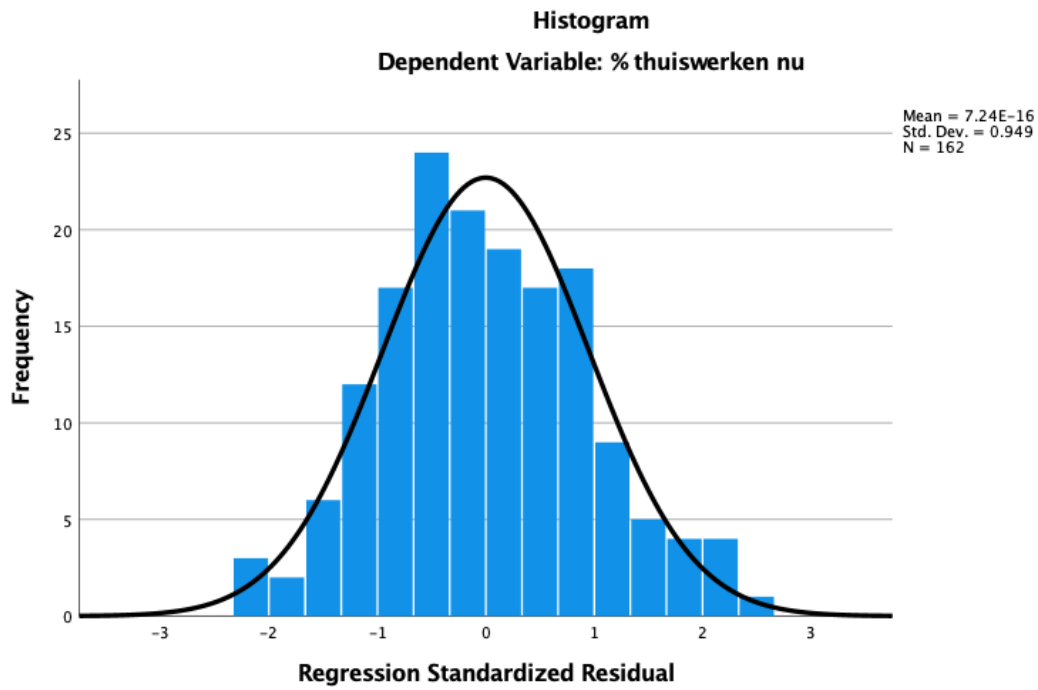
Bijlage 7. Voorwaarden lineaire regressie
Lineaire correlaties





Standaardfout verdeling





Homoscedasticiteit

