

# *‘A new era of work’*

## **De impact van hybride werken op de bevoegenheid van werknemers in Europa**



Naam student: Charlotte Florisse

Studentnummer: 626379

Master: Arbeid, Organisatie & Management

Begeleider: Prof. Dr. F. Koster

Tweede lezer: R. van der Veen

Datum: 25 juni 2023

Plaats: Rotterdam

Aantal woorden: 9.516

## Voorwoord

Voor u ligt de scriptie *'A new era of work'*. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de master Arbeid, Organisatie en Management aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Met trots presenteer ik de resultaten van mijn onderzoek, waarin ik mij de afgelopen zes maanden heb gericht op het opkomende thema van hybride werken en het effect daarvan op de bevoegenheid van werknemers in Europa. *'In this new era of work, where boundaries blur and technology connects us, we have the opportunity to redefine what it means to be productive'*, zoals mooi verwoord in de film *'The intern'* (Meyers, 2015). Zo heeft dit nieuwe tijdperk van werk ook invloed voor de bevoegenheid. Een onderwerp wat ik zelf waardevol vind om te onderzoeken, omdat dit relevant is voor zowel de organisatie als de werknemer. Het was dan ook leuk om tijdens een scriptiebijeenkomst te horen hoe mijn begeleider, Ferry de Koster, zijn werk ervaart: 'Jullie [studenten] zijn de allerbelangrijkste bron van mijn werkgeluk'. Dit geeft ook wel zijn betrokkenheid weer tijdens het scriptieproces. Bij deze wil ik hem bedanken voor de waardevolle begeleiding en ondersteuning. Daarnaast wil ik graag mijn familie, vrienden en medestudenten bedanken voor hun steun en aanmoediging.

Veel leesplezier!

Charlotte Florisse

Rotterdam, 25 juni 2023

## Samenvatting

In dit onderzoek is het verband tussen hybride werken en bevlogenheid van werknemers onderzocht. Volgens de zelfdeterminatietheorie (ZDT) is de bevlogenheid van werknemers afhankelijk van de mate waarin drie psychologische basisbehoeften worden vervuld, namelijk: autonomie, competentie en verbondenheid. Dit kan verklaren waarom sommige werknemers positief reageren op hybride werken, terwijl andere negatieve gevolgen ervaren. Aan de hand van het *European Working Conditions Telephone Survey (EWCTS) 2021* werden in dit onderzoek drie hypothesen getoetst. De steekproef omvatte 10.016 werknemers uit 35 Europese landen. De resultaten toonden aan dat hoe meer werknemers in staat zijn om hybride te werken, hoe meer dit leidt tot autonomie en competentie. Vervolgens zorgt een hoge mate van autonomie, competentie en verbondenheid voor meer bevlogenheid. In eerste instantie zou er sprake zijn van een negatief verband tussen (potentieel) hybride werken en bevlogenheid, wanneer rekening werd gehouden met autonomie, competentie en verbondenheid. Echter blijkt dat zodra de basisbehoeften van de ZDT worden vervuld sprake is van een positief verband, omdat autonomie, competentie en verbondenheid het hoofdverband positief versterken. Dit betekent dat de relatie tussen hybride werken en bevlogenheid afhankelijk is van de mate waarin de basisbehoeften van werknemers worden vervuld. Oftewel: meer mogelijkheid tot hybride werken leidt via autonomie, competentie en verbondenheid tot meer bevlogenheid. Bovendien blijkt dat werknemers die in staat zijn om hybride te werken ook meer autonomie en competentie ervaren, omdat zij de voordelen van hybride werken benutten. Daarom is bij het implementeren of verbeteren van een hybride werkregeling een focus op deze behoeften zinvol. Daarnaast kan de tijd waarin het onderzoek is uitgevoerd, namelijk gedurende de Covid-19 pandemie, nog van invloed zijn geweest. Zo blijkt dat de bevlogenheid afneemt zodra er sprake was van een harde lockdown. Om die reden wordt voor vervolgonderzoek aanbevolen om uit te breiden naar andere contexten en tijdsperiodes om de generaliseerbaarheid van de bevindingen te vergroten.

*Zoekwoorden: hybride werken, autonomie, competentie, verbondenheid, bevlogenheid*

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord .....</b>	<b>2</b>
<b>Samenvatting.....</b>	<b>3</b>
<b>Hoofdstuk 1. Inleiding.....</b>	<b>5</b>
1.1 Aanleiding .....	5
1.2 Doelstelling en onderzoeksvraag.....	7
1.3 Wetenschappelijke relevantie .....	7
1.4 Maatschappelijke relevantie .....	8
<b>Hoofdstuk 2. Theoretisch kader .....</b>	<b>10</b>
2.1 Zelfdeterminatietheorie als verklaring voor werknemersbevoegenheid.....	10
2.2 Hybride werken en de ZDT-basisbehoeften .....	11
2.2.1 Autonomie .....	12
2.2.2 Competentie.....	12
2.2.3 Verbondenheid.....	13
2.3 Conceptueel model .....	14
<b>Hoofdstuk 3. Methodologie .....</b>	<b>15</b>
3.1 Dataverzameling.....	15
3.2 Operationalisering .....	16
3.2.1 Hybride werken.....	16
3.2.2 Bevoegenheid .....	17
3.2.3 Autonomie .....	17
3.2.4 Competentie.....	17
3.2.5 Verbondenheid.....	18
3.2.6 Controlevariabelen.....	18
3.3 Beschrijvende statistiek .....	20
3.4 Data-analyse .....	21
<b>Hoofdstuk 4. Resultaten .....</b>	<b>23</b>
<b>Hoofdstuk 5. Discussie en Conclusie .....</b>	<b>27</b>
5.1 Discussie.....	27
5.2 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek .....	29
5.3 Implicaties voor de praktijk.....	30
5.4 Conclusie .....	31
<b>Literatuurlijst.....</b>	<b>32</b>
<b>Bijlagen .....</b>	<b>42</b>
Bijlage 1. Ethics and Privacy Checklist.....	42
Bijlage 2. Operationalisatie .....	45
Bijlage 3. Lockdownbeleid Europese landen.....	48

# Hoofdstuk 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Hybride werken, waarbij werknemers sommige dagen per week thuis werken en andere dagen op de werkplek, is inmiddels gemeengoed geworden (Gagné et al., 2022). Zo deed in 2022 bijna een vijfde van de werkende respondenten in Europa aan hybride werk (Ahrendt, Mascherini, et al., 2022). Hybride werkvormen zijn sinds Covid-19 sterk toegenomen onder werknemers in Europa (Ahrendt, Consolini, et al., 2022). Dit is een relatief nieuwe vorm van alternatieve werkregelingen, omdat in een hybride werkregeling zowel telewerk als kantoorwerk wordt gecombineerd (Baruch, 2001; Gallardo & Whitacre, 2018; Moglia & Bardoel, 2021). In de literatuur wordt telewerken omschreven als ‘een werkregeling waarbij werknemers hun reguliere werk uitvoeren op een andere locatie dan de gewone werkplek, ondersteund door technologische verbindingen’ (Beauregard et al., 2019, p. 1-2). Volgens Moglia en Bardoel (2021) zijn hybride werkvormen de toekomst van werk. Dit brengt zowel mogelijkheden als uitdagingen met zich mee die van invloed zijn op het leven van werknemers. Zo blijkt ook dat hybride werken onder andere gevolgen heeft voor de bevlogenheid van werknemers (Boell et al., 2016).

Werknemersbevlogenheid is een belangrijk onderwerp als het om hybride werken gaat (Boell et al., 2016). Dit hangt namelijk nauw samen met energie, gerichte inspanning, prestaties en toewijding aan het werk (Boell et al., 2016). Echter is dit onderwerp tot nu toe onderbelicht onder hybride werkers (Charalampous et al., 2019). Over het algemeen wordt werknemersbevlogenheid beschouwd als een belangrijke factor voor organisatorisch succes, omdat bevlogen werknemers meer geneigd zijn om zich in te zetten voor de doelen van de organisatie, het bevorderen van de klanttevredenheid en het verhogen van de productiviteit (Bakker & Leiter, 2010; Harter et al., 2002). Bovenal kan werken in een werkomgeving met een hoge mate van werknemersbevlogenheid leiden tot een hogere werktevredenheid, minder verloop en een positief werkklimaat (Saks, 2006). Wanneer specifiek wordt gekeken naar de gevolgen van hybride werken voor de werknemersbevlogenheid, blijkt dat er veel tegenstrijdige bevindingen bestaan (Boell et al., 2016). Zo kan het volgens Boell et al. (2016) enerzijds leiden tot een gevoel van sociale isolatie en een toename van werk-privéconflicten, terwijl anderzijds de autonomie toe kan nemen. Om die reden wordt in dit onderzoek ingegaan op zowel de positieve als de negatieve invloeden van hybride werken voor de bevlogenheid van werknemers.

## **Positieve en negatieve invloeden van hybride werken**

Eenzijds zijn er verschillende onderzoeken die weergeven dat hybride werken een positieve invloed kan hebben op werknemersbevlogenheid. Zo draagt hybride werk volgens Wheatley (2017) bij aan meer werkplezier, omdat werknemers een grotere flexibiliteit ervaren in zowel de locatie als de timing van het werk. Dit leidt eveneens tot een betere balans tussen werk- en privéleven (Delanoëje & Verbruggen, 2020). Bovendien geven Delanoëje en Verbruggen (2020) aan dat hybride werk leidt tot minder stress, omdat er sprake is van minder dagelijkse stressoren zoals een kortere reistijd voor woon-werkverkeer of minder onderbrekingen van collega's. Hierdoor blijkt dat thuiswerken positieve effecten heeft op prestaties en bevlogenheid (Ten Brummelhuis et al., 2012; Gerards et al., 2018; Grant et al., 2019). Werknemers hebben bovenal meer controle over hoe zij hun werktaken kunnen structureren (Delanoëje & Verbruggen, 2020). Hierdoor ervaren zij meer autonomie (Peters et al., 2013) en is efficiëntere communicatie tussen collega's mogelijk (Ten Brummelhuis et al., 2012). Hybride werken geeft zodoende aanleiding tot meer werknemersbevlogenheid (Borst et al., 2020).

Daarentegen zijn er ook studies waaruit blijkt dat hybride werken een negatieve invloed heeft op werknemersbevlogenheid. Zo is de mate van werken op afstand door Sardeshmukh et al. (2012) juist in verband gebracht met meer uitputting en minder bevlogenheid. Dit kan komen doordat de taken van de functie onduidelijk worden en minder feedback en ondersteuning wordt ervaren (Sardeshmukh et al., 2012). Meer recente bevindingen tonen eveneens aan dat werken op afstand wordt gekenmerkt door een aanzienlijke afname van de interne communicatie van de organisatie (Ugwu et al., 2022), wat uiteindelijk kan leiden tot een afname van bevlogenheid. Bovendien kan de werk-privébalans vervagen, waardoor werk-privéconflicten als een belangrijk risico kunnen worden gezien van hybride werk (Delanoëje & Verbruggen, 2020; Grant et al., 2019). Het is evengoed mogelijk dat de werkintensiteit juist toeneemt als gevolg van de flexibiliteit rondom de werkuren (Grant et al., 2019). Bovendien zijn er verschillende onderzoeken uitgevoerd tijdens de pandemie, waaruit blijkt dat sinds het begin van hybride werken de mate van bevlogenheid is afgenomen (Oksa et al., 2021; Syrek et al., 2021). Er kan daarom geconcludeerd worden dat vanuit de huidige literatuur geen eenduidigheid bestaat over het verband tussen hybride werken en de bevlogenheid van werknemers.

## 1.2 Doelstelling en onderzoeksvraag

Zodoende suggereren meerdere wetenschappelijke studies dat hybride werken zowel positief als negatief kan bijdragen aan de werknemersbevlogenheid. Gezien deze tegenstrijdigheid, heeft dit onderzoek tot doel om te achterhalen hoe deze uitkomsten zijn te verklaren. Dit kan mogelijk via verschillende mechanismen. Een belangrijke motivatietheorie is de zelfdeterminatietheorie (ZDT; Deci et al., 2017). Volgens de ZDT is de bevlogenheid van werknemers afhankelijk van de mate waarin drie psychologische basisbehoeften worden vervuld, namelijk: autonomie, competentie en verbondenheid (Gagné et al., 2022). Dit kan verklaren waarom sommige werknemers positief reageren op een hybride werkvorm, terwijl andere negatieve gevolgen ervaren. Om die reden wordt in dit onderzoek aan de hand van de zelfdeterminatietheorie (Deci et al., 2017) onderzocht hoe de tegenstrijdige bevindingen kunnen worden verklaard.

Tot zover bekend leidt de vervulling van deze drie basisbehoeften tot werknemersbevlogenheid. Het is mogelijk dat hybride werken evenzeer in deze behoeften voorziet, waardoor de bevlogenheid van werknemers wordt beïnvloed. Daarom heeft het huidige onderzoek tot doel om inzicht te krijgen in autonomie, competentie en verbondenheid als mogelijke verklaringen voor de tegenstrijdige bevindingen over de relatie tussen hybride werken en bevlogenheid van werknemers. Zo zou de mogelijkheid tot hybride werken enerzijds kunnen leiden tot meer autonomie en competentie, maar anderzijds is er ook sprake van minder verbondenheid. De onderzoeksvraag luidt daarom als volgt: **‘Wat is het verband tussen hybride werken en bevlogenheid van werknemers (in Europa) en in hoeverre kan dit verklaard worden door de zelfdeterminatietheorie?’**. Dit om een beeld te krijgen van hoe het is gesteld met hybride werken en bevlogenheid van werknemers in Europa. Via deze weg wordt inzichtelijk gemaakt of de basisbehoeften, zoals beschreven in de ZDT, mogelijk de tegenstrijdige gevolgen van hybride werken voor de bevlogenheid van werknemers kunnen verklaren.

## 1.3 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan het begrip van hybride werken door de mogelijke tegenstrijdige gevolgen ervan voor werknemersbevlogenheid te verklaren aan de hand van de basisbehoeften zoals beschreven in de ZDT. Het doel is om meer eenduidigheid te creëren in de literatuur, waar de bevindingen met betrekking tot hybride werken momenteel vaak tegenstrijdig zijn. Zo brengt dit onderzoek de positieve en negatieve gevolgen van hybride

werken samen tot drie basisbehoeften binnen één theoretisch kader. De relatie tussen de basisbehoeften van de ZDT en de bevlogenheid van werknemers wordt onderzocht in de context van hybride werken. Hierdoor vindt er een verdieping plaats van de ZDT, aangezien de theorie wordt gekoppeld aan actuele arbeidsomstandigheden. Op theoretisch vlak draagt het onderzoek dus bij aan de ZDT door de toepassing ervan in de context van hybride werken.

Daarnaast is in dit onderzoek een maatstaf toegepast om de potentie te meten van hybride werken. Hierbij komen werknemers in aanmerking die in staat zijn om hybride te werken, ongeacht of zij op dat moment daadwerkelijk hybride werken. Dit draagt zodoende bij aan een breder begrip van hybride werken. Bovendien maakt dit onderzoek gebruik van de meest recente database van het Europees onderzoek naar arbeidsomstandigheden (Eurofound, 2021). Het *European Working Conditions Telephone Survey* (EWCTS) is uitgevoerd onder werknemers uit 36 Europese landen, waardoor het mogelijk is om meerdere landen te vergelijken (Eurofound, 2021). De data zijn verzameld tijdens de Covid-19-pandemie, waarin aanzienlijk meer thuis werd gewerkt vanwege de maatregelen (Gaude et al., 2022). Om die reden is ook de rol van lockdownbeleid in Europese landen meegenomen in het empirische onderzoek. Zodoende biedt dit onderzoek inzicht in hoe hybride werken de bevlogenheid van werknemers beïnvloedt in een uitzonderlijke context. De resultaten van dit onderzoek kunnen zodoende worden toegepast op een bredere context en dragen derhalve bij aan landenvergelijkend onderzoek naar bevlogenheid.

#### 1.4 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek levert ook een maatschappelijke bijdrage op, doordat het voor organisaties inzichtelijk maakt hoe een hybride werkregeling de bevlogenheid van werknemers kan bevorderen. Zo blijkt uit het onderzoek welke factoren hier een belangrijke rol in spelen, zoals autonomie, competentie en verbondenheid. Hierdoor kunnen organisaties beter inspelen op de behoeften van hun personeelsbestand en kunnen zij de voordelen van hybride werken maximaliseren. Dit geldt voor zowel de werknemers als voor de organisatie zelf. Daarbij wordt in het onderzoek rekening gehouden met het potentieel van hybride werken, waardoor het inzichten biedt in de effecten op het moment dat een hybride werkregeling door werknemers volledig wordt benut. Dit helpt ondermijning van de basisbehoeften op de werkplek te voorkomen. Daardoor verbeteren de prestaties en bevlogenheid van werknemers (Simpson, 2009). Voor organisaties is dit van belang, omdat bevlogen werknemers volgens Schaufeli (2021) minder last hebben van depressies en allerlei andere stressklachten, waardoor het ziekteverzuim lager is dan van minder bevlogen collega's.



Daarnaast is eerder gebleken dat een gebrek aan eenduidige inzichten heeft geleid tot ineffectief beleid met betrekking tot hybride werken in Europa (Bogerd, 2022). Aangezien in het huidige onderzoek de potentie van hybride werken is onderzocht en de invloed van de ZDT-basisbehoeften is meegenomen, kan het bijdragen aan een samenhangend beleid rondom hybride werken. Bovenal kan het in toekomstige situaties voor organisaties en beleidsmakers waardevol zijn dat lockdownbeleid wordt meegenomen in het onderzoek. Het is daarom belangrijk te achterhalen via welke mechanismen hybride werken een positieve invloed heeft op de bevlogenheid. Door rekening te houden met de potentie van hybride werken, kan dit nieuwe inzichten bieden voor organisaties en beleidsmakers. Mogelijk zijn meer werknemers in staat om hybride te werken en kan deze werkvorm beter worden benut. Dit levert een meerwaarde op ten opzichte van eerdere onderzoeken.

## Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

### 2.1 Zelfdeterminatietheorie als verklaring voor werknemersbevlogenheid

Bevlogenheid wordt door Schaufeli en Bakker (2004a, p. 295) omschreven als ‘een positieve, werkgerelateerde gemoedstoestand van voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie’. Allereerst wordt vitaliteit gekenmerkt door een hoge mate van energie en mentale veerkracht tijdens het werk (Schaufeli, 2021). Ten tweede houdt toewijding volgens Schaufeli (2021) in dat werknemers sterk betrokken zijn bij hun werk en een gevoel van betekenis, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging ervaren. Tot slot wordt absorptie gekenmerkt door volledig geconcentreerd en vrolijk opgaan in het werk, waarbij de tijd snel verstrijkt en men moeite heeft zich los te maken van het werk (Schaufeli, 2021). Bevlogen werknemers voelen zich volgens Macey en Schneider (2008) persoonlijk en emotioneel betrokken bij de organisatie, waardoor zij gemotiveerd zijn om hun beste werk te leveren en bij te dragen aan de groei en het succes van de organisatie.

Om werknemers voldoende te motiveren en ervoor te zorgen dat ze optimaal presteren en welzijn ervaren, moet volgens de zelfdeterminatietheorie (ZDT) aan drie psychologische behoeften worden voldaan (Gagné et al., 2022). Deze behoeften zijn autonomie, competentie en verbondenheid (Deci et al., 2017). Wanneer aan de drie basisbehoeften is voldaan, ontstaat er een hoge motivatie (Schaufeli, 2021). Ook de bevlogenheid van werknemers wordt bevorderd door de mate waarin voor werknemers de drie psychologische basisbehoeften worden vervuld (Deci et al., 2017; Gagné et al., 2022; Van den Broeck et al., 2016). Uiteindelijk leidt bevlogenheid tot positieve attitudes ten aanzien van het werk en de organisatie, zoals organisatiebetrokkenheid (Schaufeli & Bakker, 2004b). Doordat werknemers sterk betrokken zijn bij hun organisatie hebben zij ook niet de intentie om te vertrekken (Beauregard et al., 2019; Schaufeli, 2021). Het vervullen van de drie basisbehoeften houdt zodoende verband met optimaal functioneren, in termen van bevlogenheid (Schaufeli, 2021). Om die reden wordt per basisbehoefte toegelicht wat het verwachte verband is met de werknemersbevlogenheid.

Allereerst verwijst de behoefte naar autonomie naar het verlangen om het eigen gedrag te bepalen (Schaufeli, 2021). Bevlogen werknemers zijn volgens Bakker en Demerouti (2014) geneigd om zelf hun werkomgeving vorm te geven, omdat ze de motivatie hebben om goede resultaten te bereiken. De mate waarin werknemers autonomie hebben in hun werkmethode heeft dan ook effect op de mate waarin werknemers bevlogen zijn (Deci et al., 2017; Jindal et al., 2022). Autonomie op het werk is bovenal een belangrijke factor van

optimaal functioneren (Jindal et al., 2022). Om die reden wordt een positief verband verwacht tussen autonomie en bevlogenheid.

Ten tweede is er ook de behoefte aan competentie, waarbij werknemers zich effectief en bekwaam voelen (Deci et al., 2017). Het is volgens Deci et al. (2017) belangrijk dat werknemers dingen doen waar zij goed in zijn en hun talenten gebruiken en verder ontwikkelen. Mensen die zich competent voelen, hebben niet alleen meer zelfvertrouwen bij het uitvoeren van hun werk, maar zitten ook beter in hun vel (Deci & Ryan, 2000; White, 1959). Bovendien rapporteren werknemers die hogere niveaus van competentie ervaren volgens Shuck et al. (2015) hogere niveaus van bevlogenheid. Dit kan volgens de ZDT sterk bijdragen aan de bevrediging van de behoefte aan competentie. Daarom wordt een positief verband verwacht tussen competentie en bevlogenheid.

Tot slot gaat de behoefte aan verbondenheid over het delen van betekenisvolle ervaringen met anderen (Deci et al., 2017; Van den Broeck et al., 2016). De relatie tussen verbondenheid en werknemersbevlogenheid kan verklaard worden doordat verbondenheid met anderen een gevoel van erkenning teweeg kan brengen, wat de werknemersbevlogenheid evenzeer bevordert (Deci et al., 2017; Schaufeli & Bakker, 2004a). Werknemers ontwikkelen volgens Haldorai et al. (2020) een plichtsbesef richting hun organisatie wanneer ze een diep gevoel van verbondenheid ervaren. Daardoor zullen zij hoogstwaarschijnlijk meer betrokken raken bij hun organisatie (Haldorai et al., 2020). Naar verwachting is het verband tussen verbondenheid en bevlogenheid aldus positief.

## 2.2 Hybride werken en de ZDT-basisbehoeften

Technologische innovaties, zoals de opkomst van hybride werken, veranderen de aard van het werk (Gagné et al., 2022). Hier komt onzekerheid uit voort die de motivatie, prestaties en het welzijn van werknemers kan beïnvloeden (Gagné et al., 2022). Zoals eerder duidelijk is geworden, geeft de huidige literatuur zowel een positief als een negatief verband weer tussen hybride werken en werknemersbevlogenheid. Deze tegenstrijdige bevindingen kunnen volgens Brunelle en Fortin (2021) verklaard worden aan de hand van de ZDT. In het huidige onderzoek wordt verwacht dat als gevolg van hybride werken enerzijds aan de behoefte van autonomie en competentie kan worden voldaan, maar anderzijds juist in verminderde mate kan worden voldaan aan verbondenheid (Gajendran & Harrison, 2007). Om die reden wordt hieronder per basisbehoefte van de ZDT verder ingegaan op het effect van hybride werken.

### 2.2.1 Autonomie

Autonomie wordt door Creswell en Eklund (2005) gezien als de kernfactor van zelfbeschikking. De aanwezigheid van autonomie zorgt ervoor dat werknemers meer vrijheid en zelfstandigheid ervaren (Hackman & Oldham, 1975; Van den Broeck et al., 2016). Zo zijn werknemers die hybride werken minder gebonden aan kantoorroutines en kunnen zij hun werktaken verschuiven naar een moment van de dag dat het voor hen uitkomt (Sardeshmukh et al., 2012). Wanneer een hybride werkvorm wordt toegepast, kunnen werknemers hun werkzaamheden zelf indelen en het werktempo zelf bepalen (Baruch, 2001; Gajendran & Harrison, 2007; Sardeshmukh et al., 2012). Hybride werken biedt dus de mogelijkheid om meer controle over het werk te hebben, zoals de timing en locatie van het werk (Wheatley, 2017). Werknemers hebben als gevolg van hybride werken een groter gevoel van controle en autonomie, waardoor de motivatie en bevolegheid toeneemt (Hunton & Harmon, 2004).

Doordat werknemers door middel van hybride werken zelf controle hebben over hun werktijd kunnen zij bovenal hun werk-privébalans beheren (Beckers et al., 2012). Dit komt doordat werknemers op basis van persoonlijke voorkeur keuzes kunnen maken om een gewenste werksituatie te creëren (Hunton & Harmon, 2004). Hierdoor verbetert de werk-privébalans van werknemers (Kotera & Vione, 2020). Zodoende ervaren werknemers die hybride werken een hogere autonomie, waardoor wordt aangenomen dat hybride werk de autonomie op het werk vergroot (Beauregard et al., 2019; Van Steenbergen et al., 2018). Op basis hiervan wordt verondersteld dat het positieve verband tussen hybride werken en bevolegheid verklaard kan worden door de hogere mate van autonomie die het hybride werken oplevert (Deci et al., 2017). Dit leidt tot de eerste hypothese van dit onderzoek, namelijk: *H1: Het verband tussen hybride werken en werknemersbevolegheid wordt positief gemedieerd door autonomie.*

### 2.2.2 Competentie

Competentie wordt door Burgoyne (1989, p. 57) gedefinieerd als 'het vermogen en de bereidheid om een taak uit te voeren'. Wanneer werknemers de mogelijkheid krijgen om op afstand te werken, kan dit hen een gevoel van competentie geven. Volgens Brunelle en Fortin (2021) vereist het namelijk specifieke vaardigheden om op dat moment het werk succesvol uit te blijven voeren. Werknemers voelen zich competent zodra ze hun werk goed kunnen doen en ze het gevoel hebben dat ze in staat zijn moeilijke taken uit te voeren (Brunelle & Fortin, 2021). In een hybride werkomgeving dienen werknemers zich aan te passen aan de veranderende eisen van hun werk (Henke et al., 2022). Het is volgens Schaufeli (2021) dan

ook van belang dat werknemers kunnen leren en ontwikkelen, waardoor ze zich flexibel kunnen aanpassen aan wat het werk van hen vraagt.

Wanneer werknemers de mogelijkheid krijgen om thuis te werken, blijkt dat zij productiever, efficiënter en georganiseerder zijn (Morgan, 2004). Een belangrijke reden hiervan kan zijn dat werknemers zich beter kunnen concentreren, aangezien zij niet de afleiding hebben van kantoor (Beauregard et al, 2019). Verder kunnen werknemers reistijd besparen en meer tijd aan hun werk besteden (Beauregard et al., 2019). Hierdoor neemt de productiviteit van werknemers toe (Morgan, 2004). Dit heeft tot gevolg dat werknemers hun werk tijdig en naar behoren kunnen doen, waardoor zij mogelijk moeilijkere taken kunnen aanpakken (Brunelle & Fortin, 2021). Ook kunnen werknemers hun tijd mogelijk effectiever besteden aan taken die bijdragen aan competentieontwikkeling (Morgan, 2004). Bovendien leren werknemers als gevolg van hybride werken vaardigheden aan, zoals het vinden van manieren om niet afhankelijk te zijn van papieren documenten en het managen van teams die niet in staat zijn om elkaar persoonlijk te ontmoeten (Henke et al., 2022). Kortom, hybride werk kan de productiviteit optimaliseren en dat vereist dat werknemers competent en vaardig zijn. Dit leidt tot de tweede hypothese van dit onderzoek, namelijk: H2: Het verband tussen hybride werken en werknemersbevlogenheid wordt positief gemedieerd door competentie.

### 2.2.3 Verbondenheid

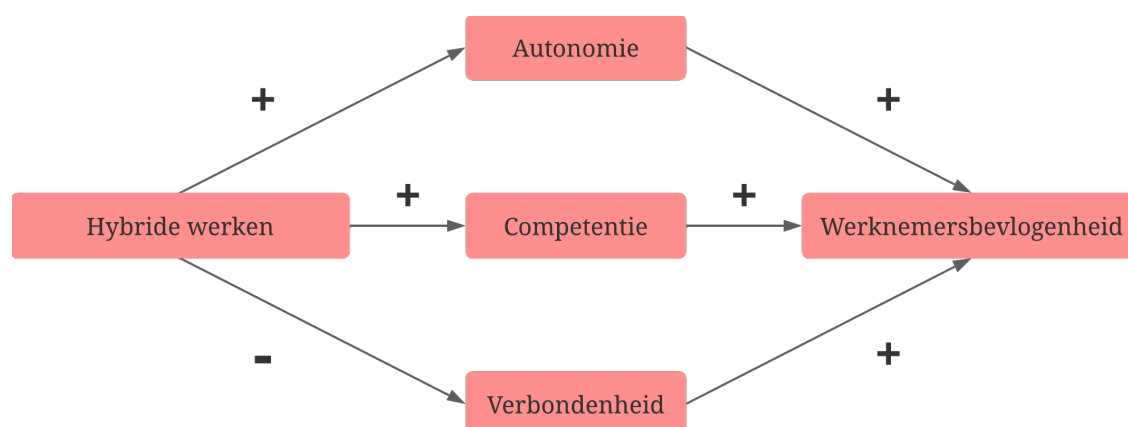
Een werknemer wiens behoefte aan verbondenheid is vervuld, voelt zich verbonden en gesteund op het werk (Brunelle & Fortin, 2021). Echter is de relatie tussen hybride werken en verbondenheid naar verwachting negatief. Zo neemt het gebruik van online berichtenplatforms (zoals *Microsoft Teams*) toe wanneer er op afstand wordt gewerkt (Gagné et al., 2022). Als gevolg hiervan verandert volgens Brunelle en Fortin (2021) de ‘interpersoonlijke sfeer’. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door het gebruik van ICT, aangezien de interacties op dat moment formeler en asynchroon worden (Brunelle & Fortin, 2021). Daarnaast vervaagt de scheidslijn tussen werk- en privéleven (Fukumera et al., 2021; Golden et al., 2006). Dit komt doordat er sprake is van een *always-on*-cultuur, waarbij het nodig is om buiten de reguliere werkuren bereikbaar te blijven (Beauregard et al., 2019). Hoewel het zelf bepalen van de werktijden eerder, gericht op autonomie, als positief werd beschouwd, blijkt nu ook dat dit negatieve consequenties met zich mee kan brengen.

Verder kan het werken buiten kantoor op zijn beurt zorgen voor fysiek, sociaal en professioneel isolement (Beauregard et al., 2019). Er is tenslotte minder *face-to-face* contact met collega’s, omdat er veelal digitaal contact wordt onderhouden (Golden et al., 2006). Daar

komt bij dat collega's die wel fysiek aanwezig zijn het gevoel kunnen krijgen dat zij meer bijdragen aan teamdoelstellingen, aangezien de bijdragen van degenen die thuiswerken minder zichtbaar zijn (Beauregard et al., 2019). Dit kan het onderlinge vertrouwen belemmeren, terwijl dit een belangrijke pijler is van gezonde relaties (Brunelle & Fortin, 2021). Werknemers voelen zich immers verbonden als ze deel uitmaken van een hecht team dat elkaar steunt en persoonlijke gevoelens deelt met elkaar (Schaufeli, 2021). Met andere woorden: hoe meer hybride wordt gewerkt, hoe minder verbondenheid en hoe minder bevlogenheid bij de organisatie. Dit leidt tot de derde hypothese van dit onderzoek, namelijk: H3: Het verband tussen hybride werken en werknemersbevlogenheid wordt negatief gemedieerd door verbondenheid.

### 2.3 Conceptueel model

In het huidige onderzoek wordt onderzocht in welke mate er een verband is tussen hybride werken (X) en bevlogenheid (Y) van werknemers in Europa. Het conceptueel model, te vinden onder figuur 1, is een visuele weergave van de verwachte relaties tussen de concepten die in dit onderzoek centraal staan. Naar verwachting wordt het verband tussen hybride werken en bevlogenheid gemedieerd door autonomie (Z1), competentie (Z2) en verbondenheid (Z3). Zo kunnen deze drie mediërende variabelen de relatie tussen hybride werken en bevlogenheid beïnvloeden. Er is sprake van een serieel mediatiemodel, aangezien het pad uit meerdere mediators bestaat die niet via één proces verlopen (Hayes, 2017). Zo kan worden getoetst of de mogelijkheid tot hybride werken samengaat met een hogere autonomie, hogere competentie en lagere verbondenheid. Door de hogere mate van autonomie en competentie kan de bevlogenheid van werknemers toenemen, maar door de verminderde verbondenheid kan de bevlogenheid ook afnemen.



Figuur 1: Conceptueel model.

## Hoofdstuk 3. Methodologie

### 3.1 Dataverzameling

In dit onderzoek zijn de data van het *European Working Conditions Telephone Survey* (EWCTS) uit 2021 geanalyseerd. Er is sprake van een secundaire analyse, omdat de data voor dit onderzoek zijn verzameld door anderen (Babbie, 2020). De vragenlijst bevat informatie over werkomstandigheden van werknemers uit 36 landen (Eurofound, 2021). Het meet de ervaringen van werknemers aan de hand van vragen over arbeidsstatus, werkkenmerken, arbeidskwaliteit, werkorganisatie, telewerk, werk- en privéconflicten, gezondheid en veiligheid, inkomen en welzijn op het werk (Eurofound, 2021). In alle landen werden deelnemers aan de enquête willekeurig geselecteerd via mobiele telefoonnummers, met uitzondering van Zweden (Eurofound, 2021). Om deel te kunnen nemen, moesten respondenten werkzaam en 16 jaar of ouder zijn (Eurofound, 2021). Hoewel de enquête oorspronkelijk *face-to-face* werd afgenomen, werd deze later omgezet in computerondersteunde telefonische interviews, wat resulteerde in een verkorte versie van de vragenlijst. Dit betekent dat elke respondent slechts een subset van de vragen kreeg voorgelegd (Gaude et al., 2022).

Gedurende de periode van februari tot en met november 2021 werden in totaal ruim 71.000 interviews afgenomen als onderdeel van het EWCTS. De gemiddelde duur van elk interview was ongeveer 22 minuten. Voor dit onderzoek zijn werknemers geselecteerd die de vragen van het vaste onderdeel en andere relevante subonderdelen hebben beantwoord. De gegevens van zelfstandigen werden hierbij uitgesloten, omdat zij mogelijk andere werkervaringen hebben die niet aansluiten bij de focus van het onderzoek. Het onderzoek is niet beperkt tot de beroepsbevolking om een zo divers mogelijk beeld te krijgen van alle werknemers uit de dataset. Uiteindelijk bleven 10.016 geldige responses over. Tijdens het EWCTS-onderzoek is gehouden aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), waarbij confidencieel is omgegaan met alle gegevens van de respondenten (Eurofound, 2021). De persoonsgegevens zijn anoniem verwerkt en kunnen niet worden herleid tot individuele deelnemers. Voor het huidige onderzoek is aan de hand van de *Ethics and privacy checklist* (Bijlage 1) bevestigd dat de gegevens volgens de richtlijnen zijn verwerkt.

## 3.2 Operationalisering

Allereerst zijn beschrijvende analyses uitgevoerd om de eigenschappen van de variabelen hybride werken, werknemersbevlogenheid, autonomie, competentie en verbondenheid vast te stellen. Via deze weg zijn het gemiddelde, de standaarddeviatie en het minimum en maximum berekend (Field, 2017). De dataset is ook gecontroleerd op missende waarden. Vervolgens zijn schalen gemaakt voor de variabelen van dit onderzoek. Met behulp van een factoranalyse zijn de schalen getoetst op validiteit en is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd om de betrouwbaarheid van de schaal te controleren. De *Cronbach's Alpha* is hierin bepalend. Tabel 1, zoals weergegeven op pagina 20, geeft de uitkomsten hiervan weer. Opvallend is dat de betrouwbaarheden in het huidige onderzoek, ten opzichte van eerdere onderzoeken, sterk afwijken. Mogelijk heeft de ingekorte vragenlijst hier een rol in gespeeld. Om die reden dient rekening gehouden te worden dat deze inconsistenties gevolgen kunnen hebben voor de betrouwbaarheid van de bevindingen (Salkind & Frey, 2019). Een overzicht van hoe de variabelen uit dit onderzoek worden gemeten, is te vinden onder Bijlage 2. Operationalisatie en wordt hieronder per variabele toegelicht.

### 3.2.1 Hybride werken

Een variabele telewerken werd samengesteld met behulp van EWCTS-gegevens, waarbij rekening werd gehouden met de telewerkbaarheidsindex van Sostero et al. (2020). Deze index geeft aan of het mogelijk is om een baan op afstand uit te voeren met behulp van digitale apparaten (Sostero et al., 2020). De respondenten werden gevraagd om hun werkplek, van de twaalf maanden voorafgaand aan de vragenlijst, op te geven en te beschrijven hoe vaak ze daar werkten. Op deze manier kon de telewerkbaarheid van beroepen, de werkplek (de plaats die respondenten het meest als werklocatie meldden) en ICT-gebruik ('altijd' en 'vaak') worden gemeten (Gaude et al., 2022). De kenmerken van telewerk bestaan namelijk uit het gebruik van computers, de frequentie waarmee de werknemer buiten de gebouwen van de werkgever werkt en het aantal plaatsen waar werknemers op afstand werken (Sostero et al., 2020). De variabele telewerken bestaat uit zes categorieën, onderverdeeld in (1) Niet, (2) Soms, (3) Volledig, (4) Occasioneel, (5) Anders en (6) Deels (hybride). Voor dit onderzoek is hiervan uiteindelijk een dummy variabele aangemaakt waarbij hybride werken, de zesde categorie, de referentiecategorie werd. Hierbij waren de overige categorieën 0 en was hybride werken 1. Op basis hiervan wordt duidelijk of werknemers op basis van hun werk in staat zijn om hybride te werken.



### 3.2.2 Bevlogenheid

Om werknemersbevlogenheid te meten, staan de items die betrekking hebben op vitaliteit, toewijding en absorptie centraal (Schaufeli & Bakker, 2004). Dit kan volgens Schaufeli (2018) worden gemeten met de *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Deze schaal sluit aan bij de volgende vraag uit het EWCTS 2021: ‘Denk nu eens aan uw belangrijkste betaalde baan. Geef voor elke uitspraak aan hoe vaak u zich zo voelt’. De items die relevant zijn bestaan uit ‘90A. *Op het werk zit ik vol energie*’ (vitaliteit), ‘90B. *Ik ben enthousiast over mijn baan*’ (toewijding), ‘90C. *De tijd vliegt voorbij als ik aan het werk ben*’ (absorptie). Dit is volgens Schaufeli (2018) een valide en betrouwbare manier om bevlogenheid te meten. Zo bleek de *Cronbach’s Alpha* van deze schaal eerder 0.94 (Schaufeli, 2018). De *Cronbach’s Alpha* van deze schaal is voor dit onderzoek opnieuw berekend en kwam uit op 0.69.

### 3.2.3 Autonomie

In dit onderzoek is de variabele autonomie gemeten met twee vragen, zoals eerder door Stephan et al. (2020) is gedaan. De relevante vraag voor autonomie is ‘Heeft u de mogelijkheid om voor uw belangrijkste baan de volgende aspecten te kiezen of te veranderen?’. Daarbij wordt gekeken naar de items ‘A. *De volgorde van uw taken*’, ‘B. *Uw werkmethodes*’ en ‘C. *Uw werkritme of tempo*’. Zodra blijkt dat de componenten op één dimensie laden, kan ervoor gekozen worden om de items samen te voegen in één schaal. In voorgaande onderzoeken, vanuit het EWCS 2015, zijn deze drie items eveneens gebruikt om autonomie te meten en dit resulteerde in een *Cronbach’s Alpha* van 0.77 en 0.79 (Bogerd, 2022; Tilak, 2022). De interne consistentie (*Cronbach’s Alpha*) van deze schaal is voor dit onderzoek opnieuw berekend en kwam uit op 0.75.

### 3.2.4 Competentie

De variabele competentie werd eerder gemeten met vier items uit het EWCS (Gomez-Baya & Lucia-Casademunt, 2018): ‘61H. *Uw werk geeft u voldoening*’, ‘61J. *U heeft het gevoel nuttig werk te leveren*’, ‘61K. *U weet wat er van u op het werk wordt verwacht*’ en ‘61G. *U heeft genoeg tijd om uw werk af te maken*’ (Tilak, 2022). Voor dit onderzoek zijn de volgende items van het EWCTS 2021 relevant: ‘61C. *U wordt geraadpleegd voordat de doelstellingen voor uw werk worden vastgesteld*’, ‘61D. *U wordt betrokken bij het verbeteren van de werkorganisatie of werkprocessen van uw afdeling of organisatie*’, ‘61H. *Uw werk geeft u voldoening*’, ‘61J. *U heeft het gevoel nuttig werk te leveren*’ en ‘61N. *U kunt beslissingen beïnvloeden die belangrijk zijn voor uw werk*.

Vanwege de beperkte respons, als gevolg van de ingekorte vragenlijst, worden de vragen H en J niet meegenomen in de analyse. Bovendien is uit de factoranalyse gebleken dat alleen de vragen 61C, -D en -N een dimensie vormen. De schaal van deze drie vragen samen, heeft een interne consistentie (*Cronbach's Alpha*) van 0.72.

### 3.2.5 Verbondenheid

In eerdere onderzoeken werd, op basis van het EWCS 2015, de variabele verbondenheid gemeten aan de hand van de items: '*Q61A. Uw collega's helpen en ondersteunen u*' en '*Q61B. Uw manager helpt en ondersteunt u*' (Bogerd, 2022; Tilak, 2022). Ook in dit onderzoek is de variabele verbondenheid gemeten aan de hand van twee vergelijkbare items: '*61A1. Uw collega's helpen en ondersteunen u*' en '*61B. Uw leidinggevende/baas helpt en ondersteunt u*'. In eerder onderzoek (Tilak, 2022) was er sprake van een positieve correlatie ( $r=0.574$ ,  $p < 0.001$ ). Ook in het huidige onderzoek komt een positieve correlatie naar voren tussen deze twee items ( $r=0.525$ ;  $p < 0.001$ ).

### 3.2.6 Controlevariabelen

In dit onderzoek wordt gecontroleerd voor leeftijd, geslacht, arbeidssector, opleidingsniveau en lockdownbeleid. Uit eerdere onderzoeken blijkt namelijk dat deze variabelen verband houden met werknemersbevlogenheid (Banihani et al., 2013; Roberts, 2020; Sharma et al., 2017). Bovendien dient rekening gehouden te worden met de tijd waarin het EWCTS is afgenomen, aangezien het beroepsleven aanzienlijke veranderingen heeft ondergaan als gevolg van de Covid-19 pandemie (Eurofound, 2021). Dit kan van invloed zijn geweest op de antwoorden die zijn gegeven tijdens de interviews en mogelijk ook voor de bevindingen van dit onderzoek. Daarom is in dit onderzoek evenzeer gecontroleerd op lockdownbeleid van Europese landen.

Allereerst konden respondenten leeftijd in jaren invullen bij de vraag 'Zou u mij nu willen vertellen hoe oud u bent?'. Deelnemers konden bij deze vraag antwoorden met leeftijd in jaren. Leeftijd werd zodoende geoperationaliseerd als ratiovariabele. Vervolgens wordt gender gemeten aan de hand van de vraag 'Q2. Zou u uzelf omschrijven als een...': (1) '*een man*', (2) '*een vrouw*' of (3) '*zou u uzelf op een andere manier omschrijven?*'. Gender is gehercodeerd naar man en vrouw, waarbij een willekeurige opdracht is uitgevoerd van non-binair. Op die manier bleef enkel de verhouding man-vrouw over. De antwoordopties waren: '1=man' en '2=vrouw'.

Daarna is de sector waarin de respondent werkzaam is, gemeten door de vraag ‘Werkt u in ...?’ (Q14). Hier zijn de volgende antwoordopties beschikbaar, namelijk (1) *de private sector*, (2) *de publieke sector*, (3) *een semioverheidsinstelling* en (4) *de non-profit sector of een NGO*. Arbeidssector is een ordinale variabele, waardoor per sector een dummyvariabele is aangemaakt om de sectoren met elkaar te vergelijken. Bovendien zal gecontroleerd worden voor opleidingsniveau. Om deze variabele te meten werd in het huidige onderzoek gekeken naar de vraag ‘Wat is het hoogste opleidingsniveau dat u met succes heeft volbracht?’. De antwoorden zijn onderverdeeld in primair, secundair en tertiair onderwijs. Het opleidingsniveau werd daarmee gemeten als ratiovariabele.

Tot slot kan lockdownbeleid volgens Plümper en Neumayer (2020) worden opgesplitst in twee dimensies, namelijk in (1) hoe streng de lockdown was: lockdownsterkte en (2) hoe snel de lockdown is ingevoerd: lockdownsnelheid. De eerste dimensie bestaat uit lockdownsterkte, waarbij overheden kozen voor een (1) Zachte lockdown, (2) Matige lockdown en (3) Harde lockdown. De tweede dimensie bestaat uit een (1) Vroege, (2) Midden late en (3) Late reactie om een lockdown toe te passen. De referentiecategorie voor beide variabelen was 0, waarbij er geen sprake was van een lockdown. Het overzicht van lockdowns in Europese landen naar epidemiologische actualiteit en strengheid is te vinden onder Bijlage 3. Lockdownbeleid Europese landen.

Tabel 1. Principale componentanalyse **bevlogenheid, autonomie, competentie en verbondenheid**

Items	1	2	3	4
<b>Bevlogenheid</b>				
Op het werk zit ik vol energie	<b>0.797</b>	0.054	0.111	0.130
Ik ben enthousiast over mijn baan	<b>0.772</b>	0.094	0.190	0.137
De tijd vliegt voorbij als ik aan het werk ben	<b>0.732</b>	0.061	0.071	-0.005
<b>Autonomie</b>				
De volgorde van uw taken	0.032	<b>0.795</b>	0.178	0.022
Uw werkmethodes	-0.007	<b>0.811</b>	0.182	0.104
Uw werkritme of -tempo	0.099	<b>0.786</b>	0.074	0.088
<b>Competentie</b>				
U wordt geraadpleegd voordat de doelstellingen voor uw werk worden vastgesteld	0.226	0.121	<b>0.747</b>	0.100
U wordt betrokken bij het verbeteren van de werkorganisatie of -processen van uw afdeling of organisatie	0.094	0.123	<b>0.782</b>	0.134
U kunt beslissingen beïnvloeden die belangrijk zijn voor uw werk	0.098	0.223	<b>0.761</b>	0.159
<b>Verbondenheid</b>				
Uw collega's helpen en ondersteunen u	0.082	0.066	0.100	<b>0.876</b>
Uw leidinggevende/baas helpt en ondersteunt u	0.143	0.040	0.262	<b>0.809</b>
Eigenwaarde	0.963	3.506	1.290	1.601
% verklaarde variantie	8.756	31.875	11.730	14.552
Eigenwaarde na rotatie	1.538	2.007	1.865	1.950
% verklaarde variantie na rotatie	13.977	18.246	16.958	17.731
<i>Cronbach's Alpha</i>	<b>0.690</b>	<b>0.749</b>	<b>0.723</b>	
<i>Correlatie</i>				<b>0.525</b>

N= 10.016

### 3.3 Beschrijvende statistiek

In tabel 2 wordt de beschrijvende statistiek weergegeven van dit onderzoek. Van de werkenden in Europa zijn enkel alle werknemers meegenomen, omdat de huidige studie gaat over de relatie tussen werkgevers en werknemers. Van de 10.016 respondenten waren 48.7% vrouw (N=4873) en 51.3% man (N=5143). De jongste respondent is 16 jaar en de oudste is 81 jaar oud, waarbij de gemiddelde leeftijd 41 jaar was. De gemiddelde score op bevlogenheid is 3,95 (SD=0,74). Autonomie scoort 3.42; competentie scoort 3.61; verbondenheid scoort 4.07. Verder blijkt dat 1743 respondenten (17.4%) in staat zijn om hybride te werken. De meeste respondenten werken in de private sector (61.4%).

Tabel 2. Beschrijvende statistiek (N= 10.016)

Variabele		N	%	Min/Max	M <sup>b</sup>	SD <sup>c</sup>
Bevlogenheid		10.016		1/5	3.95	0.74
Autonomie		10.016		1/5	3.42	1.03
Competentie		10.016		1/5	3.61	1.02
Verbondenheid		10.016		1/5	4.07	1.10
Leeftijd		10.016		16/81	41.33	12.085
Telewerken	Niet	2497	24.9			
	Soms	2248	22.4			
	Volledig	1169	11.7			
	Occasioneel	1600	16.0			
	Anders	754	7.5			
	Deels (hybride)	1743	17.4			
Opleiding	Primair	106	1.1			
	Secondair	4124	41.2			
	Tertiair	5734	57.3			
Geslacht	Man	5143	51.3			
	Vrouw	4873	48.7			
Arbeidssector	Private sector	6151	61.4			
	Publieke sector	2911	29.1			
	Private-publiek	420	4.2			
	Non-profit	205	2.0			
	Anders	199	2.0			
Lockdownsterkte	Geen	781	7.8			
	Zacht	1543	15.4			
	Matig	6293	62.8			
	Hard	683	6.8			
Lockdownsnelheid	Geen	781	7.8			
	Laat	2996	29.9			
	Midden	1340	13.4			
	Vervroegd	3340	33.3			

<sup>a</sup>: aantal participanten, <sup>b</sup>: gemiddelde, <sup>c</sup> = standaarddeviatie

### 3.4 Data-analyse

De EWCTS-data zijn geanalyseerd met *IBM SPSS Statistics*. Om de hypothesen te toetsen zijn een regressieanalyse en Process-Macro analyse uitgevoerd. Uit eerder onderzoek is namelijk gebleken dat de Process-Macro analyse een manier is om padanalyses uit te voeren, waarbij zowel het directe als indirecte effect inzichtelijk wordt gemaakt (Tilak, 2022). Dit resulteerde in vijf verschillende modellen, zoals weergegeven in Tabel 3. Als eerste is een regressieanalyse uitgevoerd (*Model 1*) om de relatie tussen de onafhankelijke variabele (X= hybride werken) en de afhankelijke variabele (Y= bevlogenheid) te toetsen. Hierin zijn, net zoals in de andere vier modellen, de controlevariabelen geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, arbeidssector en lockdownbeleid meegenomen om het effect te meten.

Ook het hoofdverband tussen hybride werken en bevlogenheid is getoetst, zonder het effect van de controlevariabelen. Echter is het verband in zowel Model 1 als in het hoofdverband niet significant. Dit geeft aan dat er geen (direct) verband bestaat tussen hybride werken en bevlogenheid. Vervolgens is een Process-Macro analyse toegepast om het effect van de mediatievariabelen (autonomie, competentie en verbondenheid) op het hoofdverband te toetsen. Het effect bleef hetzelfde op het moment dat een model werd uitgevoerd met (1) elk van de mediatie-effecten, (2) zonder controlevariabelen en (3) de oorspronkelijke variabele (telewerken) inclusief alle categorieën. De uiteindelijke uitkomst van de Process-Macro resulteerde in vier modellen, te vinden onder Model 2, 3, 4 en 5 in Tabel 3, en wordt in hoofdstuk 4 verder toegelicht.

## Hoofdstuk 4. Resultaten

Allereerst is aan de hand van model 2 de eerste hypothese getoetst: Het verband tussen hybride werken en werknemersbevlogenheid wordt positief gemedieerd door autonomie.

Volgens de analyse verklaart hybride werken significant 6.56% van de variantie in autonomie, gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, arbeidssector en lockdownbeleid, waarbij  $R^2 = 0.0656$ ,  $F(18, 9997) = 38.9708$ ,  $p < 0.001$ . Daarnaast is hybride werken een positieve voorspeller voor autonomie ( $B = 0.5417$ ,  $s.e. = 0.0343$ ,  $p < 0.001$ ). Het verband tussen autonomie en bevlogenheid is positief ( $B = 0.0782$ ,  $s.e. = 0.0072$ ,  $p < 0.001$ ). Op basis van deze resultaten kan gesteld worden dat naarmate werknemers meer in staat zijn om hybride te werken, de mate van autonomie 0.0656 hoger ligt en de mate van bevlogenheid 0.0782 toeneemt. Tot slot blijkt uit het overzicht van de indirecte effecten (tabel 4) dat autonomie het verband tussen hybride werken en werknemersbevlogenheid positief medieert, rekening houdend met de controlevariabelen (Effect = 0.0424; 95%-CI = [0.0325, 0.0525]). Op basis van deze uitkomsten kan hypothese 1 worden aangenomen.

Ten tweede wordt middels model 3 en 5 de tweede hypothese getoetst: Het verband tussen hybride werken en werknemersbevlogenheid wordt positief gemedieerd door competentie. Volgens de analyse verklaart hybride werken significant 4.54% van de variantie in competentie, gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, arbeidssector en lockdownbeleid, waarbij  $R^2 = 0.0454$ ,  $F(18, 9997) = 26.3897$ ,  $p < 0.001$ . Daarnaast is hybride werken een positieve voorspeller van competentie ( $B = 0.3746$ ,  $s.e. = 0.0342$ ,  $p < 0.001$ ). Het verband tussen competentie en bevlogenheid is positief ( $B = 0.1857$ ,  $s.e. = 0.0078$ ,  $p < 0.001$ ). Op basis van dit resultaat kan gesteld worden dat naarmate werknemers meer in staat zijn om hybride te werken, de mate van competentie 0.3746 hoger is en de mate van bevlogenheid met 0.1857 toeneemt. Uit het overzicht van de indirecte effecten (tabel 4) blijkt dat competentie het verband tussen hybride werken en bevlogenheid positief medieert, rekening houdend met de controlevariabelen (Effect = 0.0696; 95%-CI = [0.0556, 0.0840]). Op basis van deze uitkomsten kan hypothese 2 worden aangenomen.

Ten derde wordt door middel van model 4 en 5 de derde hypothese getoetst: H3: Het verband tussen hybride werken en werknemersbevlogenheid wordt negatief gemedieerd door verbondenheid. Volgens de analyse verklaart hybride werken 1.96% van de variantie in verbondenheid, gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, arbeidssector en lockdownbeleid, waarbij  $R^2 = 0.0196$ ,  $F(18, 9997) = 11.1220$ ,  $p < 0.001$ . Het positieve verband tussen hybride werken en verbondenheid blijkt niet significant ( $B = 0.0686$ ,  $s.e. = 0.0375$ ,  $p$

>0.05). Er bestaat wel een positief en significant verband tussen verbondenheid en bevlogenheid ( $B = 0.1133$ ,  $s.e. = 0.0067$ ,  $p < 0.001$ ). Op basis van deze resultaten kan gesteld worden dat naarmate werknemers meer in staat zijn om hybride te werken dit geen invloed heeft op de verbondenheid, maar dat de mate van bevlogenheid 0.1133 toeneemt. Het overzicht van de indirecte effecten (tabel 4) geeft weer dat verbondenheid het verband tussen hybride werken en bevlogenheid positief medieert (Effect = 0.0078; 95%-CI = [-0.0009, 0.0167]). Op basis van deze uitkomsten wordt hypothese 3 verworpen.

De controlevariabelen en de hybride werkvorm verklaren 2,9% van de variantie in de bevlogenheid van werknemers, waarbij  $R^2 = 0.029$   $F(18, 9997) = 16.811$ ,  $p < 0.001$ . Werknemers die volledig telewerken, zijn nog minder bevlogen dan werknemers die hybride werken ( $B = -0.074$ ,  $s.e. = 0.028$ ,  $p < 0.01$ ). Ook blijkt dat leeftijd invloed heeft op de bevlogenheid van werknemers als wordt gecontroleerd op geslacht, opleidingsniveau, arbeidssector en lockdownbeleid ( $B = 0.009$ ,  $s.e. = 0.001$ ,  $p < 0.001$ ). Naarmate werknemers ouder worden, neemt de bevlogenheid dus toe met 0.009. Verder blijkt dat mannen minder bevlogen zijn dan vrouwen ( $B = -0.036$ ,  $s.e. = 0.015$ ,  $p < 0.05$ ) en zijn werknemers in de private sector minder bevlogen ( $B = -0.033$ ,  $s.e. = 0.016$ ,  $p < 0,05$ ). Wat betreft lockdownbeleid is gekeken naar lockdownsterkte en -snelheid, waarbij voor beide is gecontroleerd op geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en arbeidssector. Werknemers die te maken hebben gehad met een harde lockdown blijken minder bevlogen ten opzichte van andere lockdownsterktes ( $B = -0.130$ ,  $s.e. = 0.033$ ,  $p < 0.001$ ). Bovendien blijkt dat de bevlogenheid afneemt onder werknemers uit landen waar sprake was van een midden-late reactie om een lockdown in te voeren ( $B = -0.088$ ,  $s.e. = 0.025$ ,  $p < 0.001$ ). Zodoende heeft lockdownbeleid wel degelijk invloed op de bevlogenheid van werknemers.



Tabel 3. Mediatieanalyse (N=10.016)

		Model 1 Bevlogenheid			Model 2 Autonomie			Model 3 Competentie			Model 4 Verbondenheid			Model 5 Bevlogenheid		
Variabelen		B	s.e.	P	B	s.e.	P	B	s.e.	P	B	s.e.	P	B	s.e.	P
Bevlogenheid		3.616	.039	.000	2.9705	.0526	.000	3.2047	.0525	.0000	4.2454	.0574	.0000	2.3075	.0477	.0000
Hybride werken*		-.020	.025	.430	.5417	.0343	.000	.3746	.0342	.0000	.0686	.0375	.0669	-.1396	.0235	.0000
Autonomie														.0782	.0072	.0000
Competentie														.1857	.0078	.0000
Verbondenheid														.1133	.0067	.0000
<b>Controlevariabelen</b>																
Telewerken <sup>a</sup>																
	Soms	.039	.022	.078	.1628	.0297	.0000	.2091	.0297	.0000	.0441	.0325	.0000	-.0180	.0201	.3714
	Volledig	-.074	.028	.008	.5356	.0380	.0000	.3834	.0297	.0000	.2324	.0415	.0000	-.2135	.0260	.0000
	Occasioneel	.012	.025	.640	.4708	.0342	.0000	.4322	.0342	.0000	.1214	.0374	.0012	-.1190	.0234	.0000
	Anders	.095	.031	.002	.3331	.0422	.0000	.2694	.0422	.0000	.0475	.0461	.3036	.0134	.0286	.6387
Leeftijd		.009	.001	.000	.0026	.0008	.0021	.0011	.0008	.2069	-.0067	.0009	.0000	.0089	.0006	.0000
Geslacht <sup>b</sup>																
	Man	-.036	.015	.017	.0204	.1970	.4620	.1051	.0204	.0000	-.0373	.0223	.0947	-.0532	.0138	.0001
Opleidingsniveau <sup>c</sup>																
	Primair	-.010	.073	.888	-.3969	.0996	.0001	-.1988	.0994	.0456	-.1548	.1087	.1545	.0752	.0672	.2636
	Secundair	.006	.017	.742	-.1002	.0232	.0000	-.1295	.0232	.0000	.0237	.0254	.3513	.0348	.0157	.0268
Arbeidssector <sup>c</sup>																
	Privaat	-.033	.016	.045	.0961	.0223	.0000	.1080	.0222	.0000	.0661	.0243	.0066	-.0679	.0151	.0000
	Semi	-.013	.038	.734	.0605	.0521	.2453	-.0043	.0520	.9348	-.0597	.0569	.2939	-.0102	.0352	.7714
	Non-profit	.010	.053	.845	.1851	.0720	.0101	.2543	.0719	.0004	-.0134	.0786	.8651	-.0498	.0486	.3053
Lockdown-Sterkte <sup>e1</sup>																
	Zacht	.038	.026	.136	-.0309	.0350	.3772	.0389	.0350	.2663	.1844	.0383	.0000	.0128	.0237	.5902
	Matig	.045	.018	.015	-.0546	.0251	.0296	.0328	.0251	.1901	.1246	.0274	.0000	.0288	.0170	.0891
	Hard	-.130	.033	.000	-.0434	.0442	.3260	-.0311	.0441	.4804	-.0838	.0482	.0824	-.1111	.0298	.0002
Lockdown-Snelheid <sup>e2</sup>																
	Laat	.017	.019	.366	.1257	.0253	.0000	.0220	.0253	.8687	-.1024	.0277	.0002	.0145	.0171	.3964
	Midden	-.088	.025	.000	-.0130	.0342	.7032	-.1215	.0341	.0004	-.2019	.0373	.0000	-.0419	.0231	.0700
	Vervroegd	-.013	.019	.502	.0484	.0256	.0587	.0720	.0256	.0049	-.0707	.0280	.0115	-.0218	.0173	.2078
<b>R<sup>2</sup></b>		<i>F</i> (18, 9997) = 16.811 <i>p</i> < .0001 <i>R</i> <sup>2</sup> = 0.029			<i>F</i> (18, 9997) = 38.9708 <i>p</i> < .0001 <i>R</i> <sup>2</sup> = 0.0656			<i>F</i> (18, 9997) = 26.3897 <i>p</i> < .0001 <i>R</i> <sup>2</sup> = 0.0454			<i>F</i> (18, 9997) = 11.1220 <i>p</i> < .0001 <i>R</i> <sup>2</sup> = 0.0196			<i>F</i> (21, 9994) = 107.8424 <i>p</i> < .0001 <i>R</i> <sup>2</sup> = 0.1847		

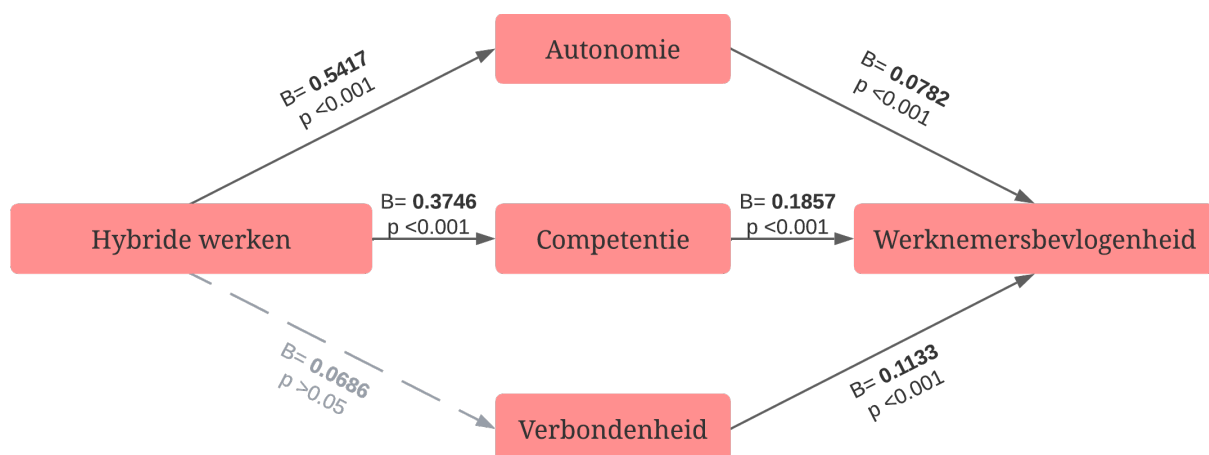
\*Hybride werken = deels telewerken, <sup>a</sup>Referentiecategorie= geen telewerk, <sup>b</sup>Referentiecategorie= vrouw, <sup>c</sup>Referentiecategorie= tertiair, <sup>d</sup>Referentiecategorie= publieke sector, <sup>e</sup>Referentiecategorie= geen lockdown

Tabel 4. Indirecte effecten

	<b>Effect</b>	<b>S.E.</b>	<b>BootLLCI<sup>a</sup></b>	<b>BootULCI<sup>b</sup></b>
Totale effect (c)	.1197	.0113	.0973	.1419
Autonomie	.0424	.0051	.0325	.0525
Competentie	.0696	.0072	.0556	.0840
Verbondenheid	.0078	.0043	-.0009	.0167

95% betrouwbaarheidsinterval, <sup>a</sup> LLCI= Lower Limit Confidence Interval, <sup>b</sup> ULCI= Upper Limit Confidence Interval

Uit de analyse blijkt dat er geen direct verband is tussen hybride werken en verbondenheid, totdat de mediatoren worden toegevoegd. Zo komt naar voren dat het directe verband tussen de onafhankelijke variabele (X= hybride werken) en de afhankelijke variabele (Y= bevlogenheid) negatief is, rekening houdend met autonomie, competentie en verbondenheid. Dit betekent dat er, hoewel er geen direct verband was tussen hybride werken en bevlogenheid, wel een verband ontstaat zodra rekening wordt gehouden met de mediërende variabelen. Het directe verband tussen hybride werken en bevlogenheid geeft aan dat er zonder de aanwezigheid van de mediërende variabelen sprake zou zijn van een negatieve relatie. Echter blijkt uit het totale effectmodel dat de mediërende variabelen (autonomie, competentie en verbondenheid) elk afzonderlijk een positieve invloed hebben op het directe verband tussen hybride werken en bevlogenheid. Mogelijk versterken autonomie, competentie en verbondenheid de relatie tussen hybride werken en bevlogenheid in termen van totale associatie, zelfs als de directe relatie tussen hybride werken en bevlogenheid negatief is. Dit kan duiden op het fenomeen ‘suppressie’ (Shrout & Bolger, 2002), zoals verder wordt toegelicht in hoofdstuk 5. De uitkomsten van de Process-Macro analyse zijn in Figuur 2 weergegeven.



Figuur 2: Uitkomsten Process-Macro analyse.

## Hoofdstuk 5. Discussie en Conclusie

### 5.1 Discussie

Dit onderzoek had tot doel meer inzicht te bieden in autonomie, competentie en verbondenheid als mogelijke verklaringen voor de tegenstrijdige bevindingen over de relatie tussen hybride werken en de bevlogenheid van werknemers in Europa. Uit de literatuur is gebleken dat het verband tussen hybride werken en bevlogenheid zowel positief als negatief kan zijn (Deci et al., 2017). Volgens de ZDT is de bevlogenheid van werknemers afhankelijk van de mate waarin de drie psychologische basisbehoeften worden vervuld (Brunelle & Fortin, 2021; Gagné et al., 2022). De verwachting dat het verband tussen hybride werken en bevlogenheid gemedieerd zou worden, blijkt deels te kloppen. Binnen dit onderzoek komt enerzijds naar voren dat het directe verband negatief is, terwijl anderzijds het indirecte effect positief is wanneer rekening wordt gehouden met autonomie, competentie en verbondenheid. Aangezien de directe en indirecte paden tegengestelde tekens hebben, kan er gesproken worden van ‘competitieve mediatie’ (Zhao et al., 2010). De drie basisbehoeften concurreren als het ware om het negatieve directe verband tussen hybride werken en bevlogenheid te verzachten door middel van hun positieve indirecte effecten. De verkenning van mediatie moet volgens Rucker et al. (2011) geleid worden door theorie. Om die reden wordt in deze paragraaf verder ingegaan op wat het zou kunnen betekenen dat de drie basisbehoeften van de ZDT het verband tussen hybride werken en bevlogenheid (positief) versterken.

Allereerst verwijst autonomie naar de mate van zelfbeschikking en controle binnen het werk (Cresswell & Eklund, 2005). Mogelijk speelt autonomie een competitieve mediërende rol, doordat het de negatieve invloed van hybride werken op de bevlogenheid verzacht. Doordat werknemers meer controle hebben over hun werktaken zijn zij beter in staat om met de negatieve effecten hybride werken om te gaan (Savard et al., 2013). Werknemers hechten immers veel waarde aan de verantwoordelijkheid die zij krijgen als ze hybride kunnen werken (Sardeshmukh et al., 2012). Door werknemers autonomie te geven, krijgen zij het gevoel meer controle te hebben over de situatie (Hackman & Oldham, 1975; Van den Broeck et al., 2016). De resultaten tonen dat een hoge mate van autonomie het negatieve effect van hybride werken op bevlogenheid onderdrukt. Zo kan autonomie dienen als een ‘buffer’ tegen de negatieve effecten van hybride werken (Savard et al., 2013). Dit heeft vervolgens effect op de mate waarin werknemers bevlogen zijn (Deci et al., 2017; Jindal et al., 2022). Daarom wordt bevestigd dat werknemers als gevolg van hybride werken een groter gevoel van controle en autonomie ervaren, waardoor de bevlogenheid toeneemt (Hunton & Harmon, 2004).

Ten tweede bestaat competentie uit het gevoel van bekwaamheid en vaardigheid in het uitvoeren van taken en het bereiken van doelen (Burgoyne, 1989; Deci et al., 2017). Competentie vertoont competitieve mediatie door een positieve invloed uit te oefenen op het directe verband tussen hybride werken en bevlogenheid. Volgens Nilles (1996) heeft telewerken op korte termijn geen negatieve effecten, mits werknemers goed getraind zijn en niet volledig telewerken. Zo blijkt ook uit dit onderzoek dat de bevlogenheid afneemt als er sprake is van volledig telewerken. In het geval van een hybride werkregeling, waarbij sprake is van deels telewerken, zijn werknemers die zich competent voelen mogelijk beter in staat om met de negatieve effecten van hybride werken om te gaan (Morgan, 2004). Zodoende leidt een hoge mate van competentie ertoe dat het negatieve effect van hybride werken wordt onderdrukt. Zo is het voor werknemers die in staat zijn om hybride te werken mogelijk om hun werk tijdig en naar behoren te kunnen doen, overige tijd te besteden aan competentieontwikkeling en nieuwe vaardigheden te leren (Brunelle & Fortin, 2021; Henke et al., 2022; Morgan, 2004). Bevestigd kan worden dat de negatieve effecten van een hybride werkregeling worden verminderd door een hoge mate van competentie. Het klopt dus dat werknemers die hogere niveaus van competentie ervaren ook hogere niveaus van bevlogenheid rapporteren (Shuck et al., 2015).

Tot slot gaat verbondenheid om het gevoel van sociale verbondenheid, relaties en steun van anderen (Brunelle & Fortin, 2021; Deci et al., 2017). Mogelijk kan verbondenheid de negatieve effecten van hybride werken verzachten en tegelijkertijd een positieve invloed uitoefenen op het verband tussen hybride werken en bevlogenheid. Uit onderzoek blijkt namelijk dat sociale steun eveneens als ‘buffer’ kan dienen tegen de negatieve impact van stressoren (Li et al., 2020). In een hybride werkregeling kunnen stressoren optreden, zoals verminderde persoonlijke interactie en technische belemmeringen (Beauregard et al., 2019; Brunelle & Fortin, 2021). Daarom kunnen sociale steun en relaties werknemers helpen om de negatieve effecten van hybride werken te beheersen (Neufeld & Fang, 2005). Volgens İscan en Naktiyok (2005) heeft de steun van collega’s een positieve invloed op de houding van werknemers ten opzichte van telewerken, dus het is waarschijnlijk dat dit ook van toepassing is wanneer sprake is van deels telewerken. Zo voelen werknemers zich verbonden als ze deel uitmaken van een hecht team dat elkaar steunt en persoonlijke gevoelens deelt met elkaar (Schaufeli, 2021). Door het gevoel van verbondenheid kunnen werknemers zich meer gesteund voelen door hun collega’s en de organisatie, wat de bevlogenheid ten goede komt. Verbondenheid is daarom een cruciale factor om de negatieve relatie tussen hybride werken en bevlogenheid te onderdrukken.

Hoewel tot nu toe duidelijk is geworden dat de mogelijkheid tot hybride werken via autonomie, competentie en verbondenheid tot bevlogenheid leidt, kwam nog een andere bevinding naar voren. Zo blijkt dat werknemers die de mogelijkheid hebben om hybride te werken eveneens degenen zijn die meer autonomie en competentie ervaren. Hieruit blijkt dat werknemers die de mogelijkheid tot een hybride werkregeling volledig benutten ook degenen zijn die meer autonomie en competentie ervaren. Werknemers zijn dus eerder geneigd om hybride werken te omarmen als zij al een hogere mate van autonomie en competentie ervaren. Zo kiezen werknemers er mogelijk zelf voor om hybride te werken, waardoor zij al enige vorm van zelfbeschikking ervaren (Creswell & Eklund, 2005). Bovendien zijn werknemers mogelijk zodanig competent en vaardig met ICT dat zij reeds in staat waren om hybride te werken (Brunelle & Fortin, 2021). Tegelijkertijd biedt een hybride werkregeling ook een omgeving die werknemers in staat stelt om hun autonomie en competentie verder te ontwikkelen. Dit benadrukt dat de werknemers die in staat zijn om hybride te werken ook degenen zijn die meer autonomie en competentie ervaren.

## 5.2 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

De manier hoe we leven en werken is veranderd door de Covid-19 pandemie. Uitzonderlijke omstandigheden gedurende de pandemie, zoals verplicht thuiswerken, kunnen van invloed zijn geweest op de resultaten. Bovendien werken werknemers sindsdien vaker op afstand dan voorheen. Het jaar waaruit de data afkomstig is van het EWTCs speelt een grote rol. De steekproef is mogelijk niet representatief voor alle werknemers in niet-pandemische tijden. Ook in sommige andere onderzoeken speelden de beperkingen als gevolg van Covid-19 een rol (Oksa et al., 2021; Ugwu et al., 2022). De vraag is daarom of dezelfde resultaten over hybride werken naar voren komen in vervolgonderzoek. Bovendien kunnen de tegenstrijdigheden in de literatuur en dit onderzoek mogelijk deels verklaard worden door de specifieke context waarin het onderzoek plaatsvond. Zo onderzochten Delanoëje en Verbruggen (2020) een bedrijf met een conservatieve cultuur waar de invoering van een hybride werkregeling een belangrijke verandering zou betekenen.

Verder had het verkorten van de vragenlijst gevolgen voor dit onderzoek, omdat een deel van de respondenten slechts een subset van het EWTCs kreeg voorgelegd. Hierdoor konden variabelen beperkt gemeten worden. Zo is de variabele verbondenheid in dit onderzoek gemeten op basis van twee items. Voor de betrouwbaarheid kan het relevant zijn om in vervolgonderzoek minimaal drie items op te nemen om de variabele verbondenheid te meten. Daarenboven kunnen de resultaten met betrekking tot hybride werken vertekend zijn,

omdat respondenten als gevolg van de Covid-19 pandemie hier negatieve associaties mee hadden. Zo is de mate waarin mensen autonomie hebben ervaren mogelijk lager geworden in die periode, aangezien thuiswerken verplicht werd (Gaude et al., 2022). Ook is het mogelijk dat zij zich als gevolg van technologische problemen en andere stressoren al minder competent voelden (Beauregard et al., 2019).

Oftewel, de variatie in benaderingen, zoals landelijke steekproeven en onderzoek binnen specifieke bedrijven en sectoren, heeft mogelijk geleid tot afwijkende bevindingen tussen studies. Daarom wordt voor vervolgonderzoek aanbevolen om uit te breiden naar andere contexten en tijdsperioden om de generaliseerbaarheid van de bevindingen te vergroten. Ook wordt aanbevolen om in het vervolg longitudinaal onderzoek uit te voeren om de effecten van hybride werken op bevlogenheid in de loop der tijd te kunnen beoordelen. Dit kan inzicht geven in de langetermijneffecten naarmate werknemers meer ervaring opdoen met hybride werken. Hybride werkvormen zijn immers een relatief nieuwe vorm van alternatieve werkregelingen.

### 5.3 Implicaties voor de praktijk

Het huidige onderzoek is relevant voor organisaties die een hybride werkregeling overwegen of hanteren. Om een hoge bevlogenheid te behalen of te behouden, dienen organisaties te focussen op het bieden van autonomie, het bevorderen van competentie en het stimuleren van verbondenheid. Een hybride werkregeling zal namelijk geen negatieve impact hebben op de bevlogenheid van werknemers als deze drie basisbehoeften worden vervuld. Daarom is bij het implementeren of verbeteren van een hybride werkregeling een focus op deze behoeften zinvol. De bevlogenheid van werknemers wordt eveneens bevorderd zodra wordt geïnvesteerd in autonomie, competentie en verbondenheid. Eerder is duidelijk geworden dat aandacht voor bevlogenheid belangrijk is voor de prestaties en het ziekteverzuim van werknemers (Schaufeli, 2021; Simpson, 2009).

Bovendien spelen in Nederland allerlei ontwikkelingen rond hybride werken waaruit blijkt dat werknemers hier steeds meer rechten over krijgen (Sociaal-Economische Raad, 2022). Zo is de wet ‘Werken waar je wilt’ een initiatiefwetsvoorstel in het parlement om werknemers meer autonomie en flexibiliteit te geven (Cheng, 2023; Sociaal-Economische Raad, 2022). Net als in de bestaande wet ‘Flexibel werken’ (Wfw) hebben werknemers de mogelijkheid om te vragen om thuis of op een andere locatie te werken. In de nieuwe situatie mag de werkgever dit verzoek echter alleen afwijzen als daar een aantoonbare reden voor is (Cheng, 2023). Hieruit blijkt dat hybride werken steeds meer gemeengoed wordt, zoals eerder

benadrukt door Gagné et al. (2022). De uitkomsten van dit onderzoek zijn relevant, aangezien duidelijk wordt dat een focus van een hybride werkbeleid op autonomie, competentie en verbondenheid waardevol is.

#### 5.4 Conclusie

Hoewel hybride werken op zichzelf een negatieve invloed lijkt te hebben op bevlogenheid, kunnen autonomie, competentie en verbondenheid de negatieve invloeden compenseren. Hoe meer werknemers in staat zijn om hybride te werken, hoe hoger de bevlogenheid, mits aan de behoefte van autonomie, competentie en verbondenheid wordt voldaan. Dit sluit aan bij de ZDT, waaruit blijkt dat de bevlogenheid van werknemers afhankelijk is van de mate waarin drie psychologische basisbehoeften worden vervuld. Dit kan voor een deel verklaren waarom het voorgaande onderzoeken tegenstrijdige uitkomsten kent, omdat daarin geen rekening is gehouden met één of meer van deze basisbehoeften. Zonder de aanwezigheid van autonomie, competentie en verbondenheid zou namelijk sprake zijn van een negatieve relatie tussen hybride werken en bevlogenheid. Daarom kan geconcludeerd worden dat autonomie, competentie en verbondenheid een rol spelen in het verklaren van het effect van hybride werken op bevlogenheid. Oftewel: werknemers die in staat zijn om hybride te werken, ervaren meer bevlogenheid als zij autonomie ervaren, zich competent voelen en zich verbonden voelen.

## Literatuurlijst

- Ahrendt, D., Consolini, M., Mascherini, M., & Sándor, E. (2022). *Fifth round of the living, working and Covid-19 E-survey: Living in a new era of uncertainty*.
- Ahrendt, D., Mascherini, M., Sándor, E., Ganko, I., Jansova, E., Kärkkäinen, O., Mereuta, C., Monteleone, D., Prina, M., & Di Vozzo, D. (2022). *Living, working and Covid-19 in the European Union and 10 EU Neighbouring Countries: A joint Eurofound-ETF-factsheet*.
- Babbie, E. R. (2020). *The practice of social research*. Cengage AU.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. *Wellbeing*, 1–28.  
<https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*.
- Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in management: An International Journal*, 28(7), 400–423. <https://doi.org/10.1108/gm-01-2013-0005>
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113–129.  
<https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058>
- Beauregard, T. A., Basile, K., & Canónico, E. (2019). *Telework: Outcomes and facilitators for employees*. Cambridge University Press eBooks.  
<https://eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/28079/>
- Beckers, D. G. J., Kompier, M. A. J., Kecklund, G., & Härmä, M. (2012). Worktime control: Theoretical conceptualization, current empirical knowledge, and research agenda. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 38(4), 291–297.  
<https://doi.org/10.5271/sjweh.3308>



- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. *New Technology Work and Employment*, 31(2), 114–131. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>
- Bogerd, J. (2022). *Vitaal werken in een veranderende werkomgeving. Uitwerkingen van hybride werken op de vitaliteit van werknemers in Europa* [Masterscriptie]. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Borst, R., Kruijven, P. M., Lako, C. J., & De Vries, M. S. (2020). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613–640. <https://doi.org/10.1177/0734371x19840399>
- Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *PubMed*, 24(1), 113–120. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22269373>
- 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>
- Burgoyne, J. (1989). Creating the managerial portfolio: Building on competency approaches to management development. *Management Education and Development*, 20(1), 56–61. <https://doi.org/10.1177/135050768902000109>
- Charalampous, M., Grant, C. S., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1541886>

- Cheng, W. (2023). *Thuiswerken/-beleid anno 2023: De stand van zaken - Advocatie*.  
Geraadpleegd op 15 juni 2023, van <https://www.advocatie.nl/arbeidsrecht/thuiswerken-beleid-anno-2023-de-stand-van-zaken/>
- Cresswell, S. L., & Eklund, R. C. (2005). Motivation and burnout among top amateur rugby players. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 37(3), 469–477.  
<https://doi.org/10.1249/01.mss.0000155398.71387.c2>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- 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.  
[https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104\\_01](https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104_01)
- Delanoëije, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: A quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795–808. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2020.1774557>
- Eurofound. (2021). *European working conditions telephone survey 2021*. Geraadpleegd op 1 maart 2023, van <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/2021/european-working-conditions-telephone-survey-2021>
- Field, A. P. (2017). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*, 5th edition. SAGE Publications eBooks. <http://sro.sussex.ac.uk/id/eprint/77862/>
- Fukumura, Y. E., Schott, J. M., Lucas, G. M., Becerik-Gerber, B., & Roll, S. C. (2021). Negotiating time and space when working from home: Experiences during Covid-19.

*Otjr-occupation Participation and Health*, 41(4), 223–231.

<https://doi.org/10.1177/15394492211033830>

Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C. L., Klonek, F. E., & Parent-Rochelleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378–392.

<https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>

Gajendran, R. S., & Harrison, D. G. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Gallardo, R., & Whitacre, B. E. (2018). 21st century economic development: Telework and its impact on local income. *Regional Science Policy and Practice*, 10(2), 103–123.

<https://doi.org/10.1111/rsp3.12117>

Gaude, L. B., Cabrita, J., Eiffe, F. F., Gerstenberger, B., Ivaškaitė-Tamošiūnė, V., Parent-Thirion, A., Peruffo, E., Weber, T., & White, C. (2022). *Working Conditions in the Time of Covid-19: Implications for the Future: Working Conditions and Sustainable Work: European Working Conditions Telephone Survey 2021*.

Gerards, R., De Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517–534. [https://doi.org/10.1108/pr-02-2017-](https://doi.org/10.1108/pr-02-2017-0050)

[0050](https://doi.org/10.1108/pr-02-2017-0050)

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>

Gomez-Baya, D., & Lucia-Casademunt, A. M. (2018). A self-determination theory approach to health and well-being in the workplace: Results from the sixth European working

- conditions survey in Spain. *Journal of Applied Social Psychology*, 48(5), 269–283.  
<https://doi.org/10.1111/jasp.12511>
- Grant, C. S., Wallace, L. M., Spurgeon, P., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations*, 41(1), 16–33. <https://doi.org/10.1108/er-09-2017-0229>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Haldorai, K., Kim, W. H., Phetvaroon, K., & Li, J. (2020). Left out of the office “tribe”: The influence of workplace ostracism on employee work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2717–2735.  
<https://doi.org/10.1108/ijchm-04-2020-0285>
- Harter, J. K., Schmidt, F., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis, second edition: A regression-based approach*. Guilford Publications.
- Henke, J. B., Jones, S. K., & O’Neill, T. A. (2022). Skills and abilities to thrive in remote work: What have we learned. *Frontiers in Psychology*, 13.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.893895>
- Hunton, J. E., & Harmon, W. K. (2004). A model for investigating telework in accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 5(4), 417–427.  
<https://doi.org/10.1016/j.accinf.2004.06.003>

- İşcan, Ö. 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>
- Jindal, D., Boxall, P. C., Cheung, G. W., & Hutchison, A. (2022). How do work engagement and work autonomy affect job crafting and performance? An analysis in an Indian manufacturer. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/pr-11-2019-0646>
- Kotera, Y., & Vione, K. C. (2020). Psychological impacts of the new ways of working (NWW): A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 5080. <https://doi.org/10.3390/ijerph17145080>
- Li, X., Wu, H., Meng, F., Li, L., Wang, Y., & Zhou, M. (2020). Relations of Covid-19-related stressors and social support with Chinese college students' psychological response During the Covid-19 Pandemic. *Frontiers in Psychiatry*, 11.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyt.2020.551315>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Meyers, N. (Regisseur). (2015). *The intern*. Warner Bros.
- Moglia, M., & Bardoel, A. (2021). Telework, hybrid work and the United Nation's sustainable development goals: Towards policy coherence. *Sustainability*, 13(16), 9222. <https://doi.org/10.3390/su13169222>
- Morgan, R. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344–357. <https://doi.org/10.1108/09555340410699613>
- Neufeld, D. J., & Fang, Y. (2005). Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity. *Information & Management*, 42(7), 1037–1049.  
<https://doi.org/10.1016/j.im.2004.12.001>

- Nilles, J. M. (1996). What does telework really do to us. *World Transport Policy and Practice*. [http://www.eco-logica.co.uk/pdf/wtpp02.1.2.pdf?origin=publication\\_detail](http://www.eco-logica.co.uk/pdf/wtpp02.1.2.pdf?origin=publication_detail)
- Oksa, R., Kaakinen, M., Savela, N., Hakanen, J., & Oksanen, A. (2021). Professional social media usage and work engagement among professionals in Finland before and during the Covid-19 Pandemic: Four-wave follow-up study. *Journal of Medical Internet Research*, 23(6), e29036. <https://doi.org/10.2196/29036>
- Peters, P., Kraan, K., & Van Echtelt, P. (2013). Floreren onder condities van Het Nieuwe Werken: Minder burnout, meer toewijding? *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 29(3). <https://doi.org/10.5117/2013.029.003.304>
- Plümper, T., & Neumayer, E. (2020). Lockdown policies and the dynamics of the first wave of the Sars-CoV-2 pandemic in Europe. *Journal of European Public Policy*, 29(3), 321–341. <https://doi.org/10.1080/13501763.2020.1847170>
- Roberts, R. S. (2020). Employee age and the impact on work engagement. *Strategic HR review*, 19(5), 209–213. <https://doi.org/10.1108/shr-05-2020-0049>
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359–371. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00355.x>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salkind, N. J., & Frey, B. B. (2019). *Statistics for people who (think they) hate statistics*. SAGE Publications.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology Work and Employment*, 27(3), 193–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005x.2012.00284.x>

- Savard, A., Joussemet, M., Pelletier, J., & Mageau, G. A. (2013). The benefits of autonomy support for adolescents with severe emotional and behavioral problems. *Motivation and Emotion*, 37(4), 688–700. <https://doi.org/10.1007/s11031-013-9351-8>
- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe. *Organizational Dynamics*, 47(2), 99–106. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003>
- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging Leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004b). Bevlogenheid: Een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17(2). <https://doi.org/10.5117/2004.017.002.002>
- Sharma, A., Goel, A., & Sengupta, S. (2017). How does work engagement vary with employee demography? *Procedia Computer Science*, 122, 146–153. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.353>
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422–445. <https://doi.org/10.1037/1082-989x.7.4.422>
- Shuck, B., Zigarmi, D., & Owen, J. (2015). Psychological needs, engagement, and work intentions. *European Journal of Training and Development*, 39(1), 2–21. <https://doi.org/10.1108/ejtd-08-2014-0061>
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012–1024. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003>
- Sociaal-Economische Raad. (2022). *Hybride werken*. Geraadpleegd op 15 juni 2023, van <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/toekomst-hybride-werken>

Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macías, E., & Bisello, M. (2020).

*Teleworkability and the Covid-19 crisis: A new digital divide?*

Stephan, U., Tavares, S. M., Carvalho, H., Ramalho, J. J., Santos, S. C., & Van Veldhoven,

M. (2020). Self-employment and eudaimonic well-being: Energized by meaning, enabled by societal legitimacy. *Journal of Business Venturing*, 35(6), 106047.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106047>

Syrek, C. J., Kühnel, J., Vahle-Hinz, T., & De Bloom, J. (2021). Being an accountant, cook, entertainer and teacher—all at the same time: Changes in employees' work and work-related well-being during the coronavirus (Covid-19) pandemic. *International Journal of Psychology*, 57(1), 20–32. <https://doi.org/10.1002/ijop.12761>

Tilak, S. (2022). *Oudere werknemers, juist meer of minder vitaal? Een onderzoek naar de relatie tussen leeftijd en vitaliteit van werknemers in Europa*. [Masterscriptie].

Erasmus Universiteit Rotterdam.

Ugwu, F. O., Enwereuzor, I. K., & Mazei, J. (2022). Is working from home a blessing or a burden? Home demands as a mediator of the relationship between work engagement and work-life balance. *Applied Research in Quality of Life*.

<https://doi.org/10.1007/s11482-022-10084-6>

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C., & Rosen, C. J. (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 Steenbergen, E. F., Van Der Ven, C. M., Peeters, M. C. W., & Taris, T. W. (2018).

Transitioning towards new ways of working: Do job demands, job resources, burnout, and engagement change? *Psychological Reports*, 121(4), 736–766.

<https://doi.org/10.1177/0033294117740134>



- Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment & Society*, 31(4), 567–585. <https://doi.org/10.1177/0950017016631447>
- White, R. S. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>

# Bijlagen

## Bijlage 1. *Ethics and Privacy Checklist*



### CHECKLIST ETHICAL AND PRIVACY ASPECTS OF RESEARCH

#### INSTRUCTION

This checklist should be completed for every research study that is conducted at the Department of Public Administration and Sociology (DPAS). This checklist should be completed before commencing with data collection or approaching participants. Students can complete this checklist with help of their supervisor.

This checklist is a mandatory part of the empirical master's thesis and has to be uploaded along with the research proposal.

The guideline for ethical aspects of research of the Dutch Sociological Association (NSV) can be found on their website ([http://www.nsv-sociologie.nl/?page\\_id=17](http://www.nsv-sociologie.nl/?page_id=17)). If you have doubts about ethical or privacy aspects of your research study, discuss and resolve the matter with your EUR supervisor. If needed and if advised to do so by your supervisor, you can also consult Dr. Bonnie French, coordinator of the Sociology Master's Thesis program.

#### PART I: GENERAL INFORMATION

Project title: Master thesis, an examination of the relationship between hybrid working and engagement of employees.

Name, email of student: Charlotte Florisse, 626379cf@eur.nl

Name, email of supervisor: Ferry Koster, koster@essb.eur.nl

Start date and duration: 1 Feb 2023 till 25 June 2023

Is the research study conducted within DPAS      YES

If 'NO': at or for what institute or organization will the study be conducted?  
(e.g. internship organization)

## PART II: HUMAN SUBJECTS

1. Does your research involve human participants. YES

If 'NO': skip to part V.

If 'YES': does the study involve medical or physical research? NO  
Research that falls under the Medical Research Involving Human Subjects Act (WMO) must first be submitted to an accredited medical research ethics committee or the Central Committee on Research Involving Human Subjects (CCMO).

2. Does your research involve field observations without manipulations that will not involve identification of participants. NO

If 'YES': skip to part IV.

3. Research involving completely anonymous data files (secondary data that has been anonymized by someone else). YES

If 'YES': skip to part IV.

## PART III: PARTICIPANTS

X

## PART IV: SAMPLE

Where will you collect or obtain your data?

This study uses data that have been previously collected by others collected before, namely the dataset of the European Working Conditions Telephone Surveys 2021 (EWCTS 2021).  
Note: indicate for separate data sources.

What is the (anticipated) size of your sample?

71,758 valid respondents have participated in the EWCTS 2021.  
Note: indicate for separate data sources.

What is the size of the population from which you will sample?

The entire population above (71,758 respondents)  
Note: indicate for separate data sources.

Continue to part V.

## Part V: Data storage and backup

Where and when will you store your data in the short term, after acquisition?

I use public data that is available online. This data will be downloaded and stored securely on my own disk.

Note: indicate for separate data sources, for instance for paper-and pencil test data, and for digital data files.

Who is responsible for the immediate day-to-day management, storage and backup of the data arising from your research?

The researcher, Charlotte Florisse, is responsible for the day-to-day management of the data, including storage and backup of the data.

How (frequently) will you back-up your research data for short-term data security?

After each operation, the data is saved and backed up weekly on a USB drive.

In case of collecting personal data how will you anonymize the data?

N/A considering the data from EWCTS 2021 is already anonymized.

Note: It is advisable to keep directly identifying personal details separated from the rest of the data. Personal details are then replaced by a key/ code. Only the code is part of the database with data and the list of respondents/research subjects is kept separate.

## PART VI: SIGNATURE

Please note that it is your responsibility to follow the ethical guidelines in the conduct of your study. This includes providing information to participants about the study and ensuring confidentiality in storage and use of personal data. Treat participants respectfully, be on time at appointments, call participants when they have signed up for your study and fulfil promises made to participants.

Furthermore, it is your responsibility that data are authentic, of high quality and properly stored. The principle is always that the supervisor (or strictly speaking the Erasmus University Rotterdam) remains owner of the data, and that the student should therefore hand over all data to the supervisor.

Hereby I declare that the study will be conducted in accordance with the ethical guidelines of the Department of Public Administration and Sociology at Erasmus University Rotterdam. I have answered the questions truthfully.

Name student: Charlotte Florisse

Name (EUR) supervisor: Ferry Koster

Date: 21-03-2023

Date: 26-03-2023



Bijlage 2. Operationalisatie

Concept	Dimensie	Indicator
<p><b>Hybride werken (Deels telewerken)</b></p>	<p>Technologie Werklocatie</p>	<p><b>Q30: Hoe vaak maken de volgende activiteiten deel uit van uw belangrijkste betaalde baan...?</b></p> <p>I. Werken met computers, laptops, smartphones etc.</p> <p>Antwoordopties: <i>'nooit', 'zelden', 'soms', 'vaak' en 'altijd', 'weet ik niet (spontaan)' en 'weigering (spontaan)'</i>.</p> <p><b>Q35: Hoe vaak heeft u op elk van deze locaties gewerkt sinds u met uw belangrijkste betaalde baan bent begonnen?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Op de locatie van mijn klant</li> <li>3. In een auto of ander voertuig</li> <li>4. Op een locatie buiten (bijv. bouwplaats, landbouwakker, straten binnen een stad)</li> <li>5. In mijn eigen huis</li> <li>6. In openbare gelegenheden zoals cafés, luchthavens</li> </ol> <p>Antwoordopties: <i>'nooit', 'zelden', 'soms', 'vaak' en 'altijd', 'weet ik niet (spontaan)' en 'weigering (spontaan)'</i>.</p>
<p><b>Bevlogenheid</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vitaliteit</li> <li>2. Toewijding</li> <li>3. Absorptie</li> </ol>	<p><b>Q90: De volgende uitspraken gaan over hoe u over uw baan denkt. Geef voor elke uitspraak aan hoe vaak u zich zo voelt...</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Op het werk zit ik vol energie</li> <li>2. Ik ben enthousiast over mijn baan</li> <li>3. De tijd vliegt voorbij als ik aan het werk ben</li> </ol> <p>Antwoordopties: <i>'nooit', 'zelden', 'soms', 'vaak' en 'altijd', 'weet ik niet (spontaan)' en 'weigering (spontaan)'</i>.</p>
<p><b>Basisbehoeften van de zelfdeterminatietheorie</b></p>	<p>Autonomie</p>	<p><b>Q54: Heeft u de mogelijkheid om de volgende aspecten te kiezen of te veranderen?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De volgorde van uw taken</li> <li>2. Uw werkmethodes</li> </ol>

		<p>3. Uw werkritme of tempo</p> <p>Antwoordopties: <i>'nooit', 'zelden', 'soms', 'vaak' en 'altijd', 'weet ik niet (spontaan)' en 'weigering (spontaan)'</i>.</p>
	Competentie	<p><b>Q61: Kies voor elk van de volgende uitspraken het antwoord dat uw werksituatie het best beschrijft.</b></p> <p>C. U wordt geraadpleegd voordat de doelstellingen voor uw werk worden vastgesteld</p> <p>D. U wordt betrokken bij het verbeteren van de werkorganisatie of werkprocessen van uw afdeling of organisatie</p> <p>H. Uw werk geeft u voldoening.</p> <p>J. U heeft het gevoel nuttig werk te leveren</p> <p>N. U kunt beslissingen beïnvloeden die belangrijk zijn voor uw werk</p> <p>Antwoordopties: <i>'nooit', 'zelden', 'soms', 'vaak' en 'altijd', 'weet ik niet (spontaan)' en 'weigering (spontaan)'</i>.</p>
	Verbondenheid	<p><b>Q61: Kies voor elk van de volgende uitspraken het antwoord dat uw werksituatie het best omschrijft.</b></p> <p>A1. Uw collega's helpen en ondersteunen u.</p> <p>A2. Uw collega's of vakgenoten helpen en ondersteunen u.</p> <p>B. Uw leidinggevende/baas helpt en ondersteund u</p> <p>Antwoordopties: <i>'nooit', 'zelden', 'soms', 'vaak' en 'altijd', 'weet ik niet (spontaan)' en 'weigering (spontaan)'</i>.</p>
<b>Controlevariabelen</b>	Geslacht	<p><b>Q2a: [gender van de respondent]</b></p> <p>Antwoordopties: <i>man (1), vrouw (2), (3) anders</i></p>
	Leeftijd	<p><b>Q2b: Hoe oud bent u?</b></p> <p><i>Antwoord in jaren</i></p>
	Arbeidssector	<p><b>Q14: werkt u in...?</b></p>

		Antwoordopties: <i>de private sector (1), de publieke sector (2), een semioverheidsinstelling (3), de non-profitsector of een NOG (4), anders, verduidelijk a.u.b. (5)</i>
	Opleidingsniveau	<b>Q106: Wat is het hoogste opleidingsniveau of onderwijs dat u met succes heeft volbracht?</b> <i>Open antwoord</i>
	Lockdownsterkte	<b>[Country]: In welk land woon je?</b> <i>Onderverdeeld in:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Zachte lockdown</i></li> <li>- <i>Matige lockdown</i></li> <li>- <i>Harde lockdown</i></li> </ul>
	Lockdownsnelheid	<b>[Country]: In welk land woon je?</b> <i>Onderverdeeld in:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Vroege reactie</i></li> <li>- <i>Midden late reactie</i></li> <li>- <i>Late reactie</i></li> </ul>

### Bijlage 3. Lockdownbeleid Europese landen

#### Lockdowns in Europese landen naar epidemiologische actualiteit en strengheid.

	Geen afsluiting	Late lockdown (>10 cum. besmettingen per 100 k)	Midden late lockdown (>5 en <10 cum. besmettingen per 100k)	Vervroegde lockdown (<5 cum. besmettingen per 100 k)
	Wit-Rusland IJsland Noorwegen Zweden			
Zachte afsluiting		<i>Ierland 87</i>		Denemarken 64 <i>Nederland 67</i> <i>Duitsland 70</i> <i>Hongarije 73</i> Letland <i>Roemenië 73</i> Slovenië 76 Finland 77 Litouwen 77 <i>Oekraïne 77</i>
Matige afsluiting		<i>Italië 69</i> Spanje 75 Zwitserland 78 Luxemburg 78 België 79 Duitsland 82 Nederland 83 Verenigd Koninkrijk 83 Cyprus 87 Ierland 89 Estland 90	Oostenrijk 77 Frankrijk 78 Portugal 80 Griekenland 84 Moldavië 85 Polen 92	<i>Rusland 66</i> Albanië 72 Kosovo 73 Bulgarije 74 Tsjechië 76 Servië 76 Kroatië 84 Roemenië 86 Hongarije 88 Oekraïne 95
Harde afsluiting		Italië 81 Rusland 91		Servië 79 Bosnië- Herzegovina 81