


ÉN-ÉN OF ÓF-ÓF?

EEN KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE INVLOED VAN HET
GEBRUIK VAN HYBRIDE WERKEN OP DE ERVAREN
NETWERKBETROKKENHEID VAN MEDEWERKERS VAN
NETWERKORGANISATIE BIJEEN HEUSDEN.

VERA VREEKEN | 665901
ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM
MASTER MANAGEMENT VAN HR EN VERANDERING
AUGUSTUS 2024

SCRIPTIEBEGELEIDER: PROF. DR. LAURA DEN DULK
TWEEDE BEOORDELAAR: DR. JOËLLE VAN DER MEER



Voorwoord

Beste lezer,

‘‘Heb je nog wat geleerd vandaag?’’, is de vraag die mijn vader steevast elke avond bij thuiskomst van het werk vanaf mijn vierde levensjaar totdat ik op kamers ging na het vwo aan mij stelde. Een vraag welke ik elke dag opnieuw beantwoordde met: *‘‘Nee, ik geloof het niet.’’*.

Na het behalen van mijn bachelordiploma Bestuurskunde aan de universiteit van Tilburg en nu tijdens de afrondende fase van het masterprogramma Management van HR en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam heeft deze betreffende vraag mij aan het denken gezet. Het werd daarom ook tijd om te reflecteren hierop en te concluderen dat ik de afgelopen twintig onderwijsjaren wel degelijk heel veel geleerd heb. Ik voel mij bevoorrecht dat ik zonder zorgen al deze mijlpalen heb kunnen behalen en ben mij ervan bewust dat dit voornamelijk komt door de onvoorwaardelijke steun van mijn lieve ouders Jaap en Anita. Mijn grote dank daarvoor.

Om de finish van de laatste etappe op het gebied van onderwijs te halen, vormt mijn masterscriptie: *‘‘Én-én of óf-óf? Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van het gebruik van hybride werken op de ervaren netwerkbetrokkenheid van medewerkers van netwerkorganisatie Bijeen Heusden.’’* het slotstuk. Afgelopen maanden heb ik met plezier dit kwalitatieve onderzoek uit mogen voeren bij Bijeen Heusden. Ik ben blij dat ik deze organisatie van dichtbij heb mogen leren kennen. De kennis die ik hier heb opgedaan pakt niemand mij meer af. In het bijzonder wil ik daarom Marjolein van Eggelen van de gemeente Heusden bedanken voor de begeleiding, maar ook zeker voor het thuisgevoel dat ik bij de organisatie heb gekregen.

Tot slot wil ik mijn scriptiebegeleider prof. dr. Laura den Dulk bedanken voor de kritische feedback, maar ook bemoedigende woorden tijdens de scriptiekringen. Zonder deze begeleiding was het niet gelukt dit op papier te zetten.

Ik wens u veel leesplezier,

Vera Vreeken

Samenvatting

Het hybride werken, oftewel plaats- en tijdsafhankelijk werken, is de afgelopen jaren steeds populairder geworden. Binnen netwerkorganisatie Bijeen Heusden betekent dit dat medewerkers ervoor kunnen kiezen om, naast op locatie van hun moederorganisatie en het netwerk, thuis en elders te werken. Medewerkers treffen elkaar hierdoor minder vaak fysiek en er wordt verwacht dat dit mogelijk negatieve gevolgen heeft voor hun netwerkbetrokkenheid. Daar komt bij dat het lastig te bepalen is welke rol hierbij voor leidinggevenden is weggelegd. Het doel van dit onderzoek is daarom om te achterhalen hoe het gebruik van hybride werken de netwerkbetrokkenheid van medewerkers beïnvloedt en wat de rol van leiderschapsgedrag hierbij is, waarbij de volgende onderzoeksvraag is omgesteld:

Hoe beïnvloedt het gebruik maken van hybride werken de ervaren netwerkbetrokkenheid van medewerkers bij de netwerkorganisatie Bijeen Heusden en wat is de rol van leiderschapsgedrag hierbij?

Om dit te onderzoeken zijn er semigestructureerde diepte-interviews afgenomen bij twintig medewerkers werkzaam bij het netwerk Bijeen Heusden, afkomstig uit verschillende moederorganisaties. Uit de data-analyse is gebleken dat de komst van het hybride werken heeft gezorgd voor een groter gevoel van autonomie bij de medewerkers, wat het gevoel van betrokkenheid bevordert en het is tevens een van de voornaamste redenen om bij het netwerk te willen blijven werken. Hierbij is voor een leidinggevende van belang om de medewerker los te laten en te vertrouwen. Uit de analyse is tevens naar voren gekomen dat het team waarin een medewerker zich begeeft een grote rol speelt voor het gevoel van betrokkenheid. De samenstelling van het team vormt een verklaring voor het al dien niet betrokken voelen bij diens moederorganisatie óf bij het netwerk. Indien het team bestaat uit leden afkomstig uit verschillende moederorganisaties zal er meer een gevoel van netwerkbetrokkenheid heersen. Indien het team niet organisatie-overschrijdend is wordt er sterker geneigd naar organisatiebetrokkenheid in plaats van netwerkbetrokkenheid. Om de netwerkbetrokkenheid te bevorderen binnen de netwerkorganisatie Bijeen Heusden wordt er daarom aangeraden om te focussen op het bevorderen van het contact tussen teams, bijvoorbeeld door het organiseren van kwartaalbijeenkomsten waarbij er ook een mogelijkheid is om in random verdeelde groepjes uiteen te gaan om te sparren met elkaar en elkaar beter te leren kennen. Op het gebied van leiderschap wordt een open gesprek hierover tussen werkgever en werknemer aanbevolen om de wederzijdse verwachting van leidinggevende en ondergeschikten ter sprake te brengen.

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Voorwoord..... | 1 |
| Samenvatting | 2 |
| 1. Inleiding..... | 5 |
| 1.1 Aanleiding | 5 |
| 1.2 Probleemstelling | 6 |
| 1.3 Relevantie | 7 |
| 1.3.1 Wetenschappelijke relevantie | 7 |
| 1.3.2 Maatschappelijke relevantie | 8 |
| 1.3.3 Bestuurskundige relevantie | 8 |
| 1.4 Leeswijzer | 9 |
| 2. Theoretisch kader | 10 |
| 2.1 Organisatiebetrokkenheid..... | 10 |
| 2.1.1 Three-Dimensional Theory of commitment..... | 10 |
| 2.1.2 Netwerkbetrokkenheid | 11 |
| 2.1.3 Verhouding affectieve organisatiebetrokkenheid en netwerkbetrokkenheid | 12 |
| 2.2 Hybride werken | 13 |
| 2.2.1 Invloed van hybride werken | 14 |
| 2.2.2 Leiderschapsgedrag als factor van invloed op de relatie tussen gebruik hybride werken en betrokkenheid..... | 15 |
| 2.3 Conceptueel model | 16 |
| 3. Methodologie..... | 18 |
| 3.1 Onderzoeksopzet | 18 |
| 3.2 Dataverzameling..... | 18 |
| 3.3 Operationalisering | 20 |
| 3.4 Data-analyse | 22 |
| 3.5 Ethische & Privacyaspecten | 23 |
| 4. Resultaten | 24 |
| 4.1 Netwerkorganisatiecontext..... | 24 |
| 4.2 Organisatiebetrokkenheid en/ of netwerkbetrokkenheid..... | 24 |
| 4.2.1 Organisatiebetrokkenheid en netwerkbetrokkenheid | 26 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.2.2 | Organisatiebetrokkenheid of netwerkbetrokkenheid..... | 27 |
| 4.3 | Het gebruik van hybride werken bij netwerkorganisatie Bijeen | 28 |
| 4.4 | Leiderschapsgedrag in een hybride werkomgeving | 29 |
| 4.4.1 | Feitelijk leiderschapsgedrag gedrag | 29 |
| 4.4.2 | Verwacht wenselijk leiderschapsgedrag | 31 |
| 4.5 | Analyse van verklaringen organisatie- en/of netwerkbetrokkenheid | 32 |
| 4.5.1 | Rol teams | 32 |
| 4.6 | Analyse..... | 35 |
| 5. | Conclusie en discussie..... | 38 |
| 5.1 | Conclusie | 38 |
| 5.2 | Discussie..... | 39 |
| 5.2.1 | Methodologische reflectie | 39 |
| 5.2.2 | Theoretische reflectie | 39 |
| 5.3 | Aanbevelingen..... | 40 |
| 5.3.1 | Een open gesprek over leiderschap in een hybride werkomgeving | 40 |
| 5.3.2 | Aandacht voor meer organisatieoverschrijdende teams en contact tussen teams | 41 |
| | Referenties..... | 43 |
| | Bijlage 1: Respondentenoverzicht..... | 54 |
| | Bijlage 2: Interviewguide | 55 |
| | Bijlage 3: Codeboom..... | 58 |

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Hybride werken, met andere woorden telewerk of het nieuwe werken, is binnen de wetenschappelijke literatuur geen nieuw fenomeen (Gajendran & Harrison, 2007). Tegenwoordig wordt voornamelijk de term *hybride werken* gebruikt. Volgens de definitie van Kolar et al. (2021, p. 3) wordt dit geformuleerd als ‘‘een combinatie van werken op kantoor, thuis of elders, waardoor medewerkers de ruimte krijgen om bewuste keuzes te maken in waar en wanneer men het werk doet’’. Sinds de coronapandemie en het bijbehorende thuisblijfmandaat heeft het hybride werken veel aan populariteit gewonnen en is de ontwikkeling ervan in een stroomversnelling geraakt (Fukumaru et al., 2021). Organisaties werden in die periode min of meer gedwongen om hun digitale infrastructuur aan te passen en te verbeteren om de continuïteit van de werkzaamheden van medewerkers vanuit huis te waarborgen (SER, 2022). Dit heeft het werken op afstand vergemakkelijkt, waardoor het hybride werken tegenwoordig als blijvende ontwikkeling gezien kan worden (SER, 2022; Oude Hengel et al., 2023). Dit komt overeen met de cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (2024; 2020) waarbij tweeënvijftig procent van de werkenden in 2023 aangeeft af en toe thuis te werken ten opzichte van veertig procent in 2019.

Bij het gebruik maken van hybride werken kiezen medewerkers ervoor om een deel van de werkweek niet op locatie te werken. Dit leidt ertoe dat dat mensen elkaar minder vaak treffen op de werkvloer (Beauregard et al., 2019). Het resultaat hiervan is dat het mogelijk lastiger wordt om organisatiebetrokkenheid van medewerkers te waarborgen, omdat er moeilijk een gevoel van verbinding met de organisatie kan ontstaan (Beauregard et al., 2019; Mathieu & Zajac, 1990; Maillot et al., 2022).

Individueen met een hoog niveau van organisatiebetrokkenheid hebben een gevoel dat zij erbij horen en identificeren zich met de organisatie (Golden & Veiga, 2008). Hierdoor wordt het verlangen van deze individuen vergroot om doelen van de organisatie na te streven en daarnaast zijn zij eerder bereid om deel te blijven uitmaken van de organisatie (Meijer & Allen, 1991). Organizebetrokkenheid kan dus gezien worden als een belangrijke voorspeller (Mathieu et al., 2016; Sawitri et al., 2016). In het bijzonder, binnen de context van netwerkorganisaties, kan betrokkenheid bij het netwerk worden gezien als cruciaal middel om samenwerkingsresultaten te bereiken (Clarke, 2006; Dyer & Singh, 1998; McElroy et al., 2001).

Het ondersteunt coöperatief gedrag van netwerkleiden, wat leidt tot een verhoogde kans op betere netwerkprestaties (Sarkar et al., 1998). Binnen dit onderzoek wordt er dan ook ingezoomd op de betrokkenheid bij zulke netwerkorganisaties. Netwerkorganisatie Bijeen Heusden vormt de omgeving waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt. Dit is een netwerk van partijen, actief op het terrein van zorg, jeugd, werk en welzijn, die samenwerken in een gezamenlijke opdracht van de gemeente Heusden (Bijeen Heusden, z.d.).

Doordat medewerkers van netwerkorganisaties in een hybride werkomgeving, naast op de locaties van de betrokken organisaties daarenboven thuis kunnen werken, heeft dit mogelijk gevolgen voor hun netwerkbetrokkenheid (Swennen, 2021; Van Ruler, 2022). Eerder onderzoek heeft reeds aangetoond dat leiderschapsgedrag een cruciale rol speelt bij het waarborgen van betrokkenheid van medewerkers bij netwerkorganisaties (Edelenbos et al., 2011; Yahaya & Ebrahim, 2016; Rampersad et al., 2010). Sommige auteurs stellen dat gedrag passend bij distributief leiderschap hierbij geschikt is, terwijl anderen overtuigd zijn van gedrag in de lijn van gedeeld leiderschap (Currie et al., 2011; Endres & Weibler, 2019). Er is zodoende binnen de relatie tussen het gebruik van hybride werken en betrokkenheid bij een netwerkorganisatie nog geen eenduidig antwoord gevonden op de vraag wat de precieze rol van leiderschapsgedrag hierbij is.

1.2 Probleemstelling

Binnen de wetenschappelijke literatuur lijkt zich een spanningsveld te bevinden en met dit onderzoek wordt door middel van een kwalitatief onderzoek beoogd helderheid te scheppen wat betreft de relatie tussen het gebruik maken van hybride werken en de netwerkbetrokkenheid van medewerkers. Bovendien wordt er onderzocht wat de invloed is van leiderschapsgedrag op deze relatie, omdat dit een cruciale factor vormt voor de mate van betrokkenheid van medewerkers. Tot slot zullen er, op basis van het onderzoek, aanbevelingen worden gedaan die in de toekomst meegenomen kunnen worden tijdens de leiderschapstransitie van managers binnen netwerkorganisaties. Om dit te adresseren is onderstaande hoofdvraag opgesteld:

Hoe beïnvloedt het gebruik maken van hybride werken de ervaren netwerkbetrokkenheid van medewerkers bij de netwerkorganisatie Bijeen Heusden en wat is de rol van leiderschapsgedrag hierbij?

De volgende deelvragen zijn opgesteld om aan de hand daarvan de hoofdvraag te beantwoorden:

- Hoe ervaren medewerkers van netwerkorganisatie Bijeen Heusden de netwerkbetrokkenheid in een hybride werkomgeving?
- Hoe wordt er door medewerkers van netwerkorganisatie Bijeen Heusden gebruik gemaakt van hybride werken?
- Hoe ervaren medewerkers van netwerkorganisatie Bijeen Heusden leiderschapsgedrag in een hybride werkomgeving?
- Wat is de relatie tussen het gebruik maken van hybride werken en de netwerkbetrokkenheid van medewerkers bij netwerkorganisatie Bijeen Heusden en wat is de rol van leiderschapsgedrag hierbij?
- Welke aanbevelingen kunnen worden geformuleerd op basis van de gevonden onderzoeksresultaten?

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Tot op heden is er vaker onderzoek gedaan naar de invloeden van het hybride werken (Delanoetje & Verbruggen, 2020; Solis, 2017; Song & Gao, 2019). Deze onderzoeken hebben niettemin plaatsgevonden in een tijdperk waarin hybride werken een minder grote en andere rol speelde dan tegenwoordig (SER, 2022). Tijdens de coronapandemie heeft de ontwikkeling van het hybride werken een grote verandering doorgemaakt. Er wordt namelijk in de huidige tijd, na de coronaperiode, anders en meer gebruik gemaakt van hybride werken dan ervoor (Oude Hengel et al., 2023). Er is hierdoor een nieuwe situatie ontstaan, waardoor het relevant is dat er onderzoek wordt gedaan naar hybride werken in de context na corona, omdat dit kan leiden tot andere inzichten dan hiervoor zijn opgedaan.

Bovendien is het onderzoek relevant, omdat onderzoek naar hybride werken en betrokkenheid binnen de context van netwerkorganisaties relatief nieuw is. Voorheen is voornamelijk onderzoek gedaan hiernaar in de private sector context (Hosoda, 2021; Haider & Anwar, 2023; Chambel et al., 2022). De publieke sector context wordt inmiddels wel meegenomen (Taskin & Edwards, 2007; Varotsis, 2022). Desalniettemin is onderzoek binnen netwerkorganisaties hiernaar tot op heden onderbelicht. Wat reeds naar voren komt is dat

netwerkbetrokkenheid gerealiseerd kan worden doordat medewerkers zich kunnen identificeren met de opgestelde netwerkdoelen en bovendien door medewerkers een gevoel van thuis te geven (Andrésen et al., 2012). Resultaten die uit dit onderzoek voortvloeien vullen de wetenschappelijke literatuur over netwerkorganisaties verder aan, wat interessant is omdat netwerken tegenwoordig steeds vaker worden ingezet om complexe vraagstukken op te kunnen lossen (Klijn & Koppenjan, 2015).

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Naast wetenschappelijk relevant is dit onderzoek maatschappelijk relevant. Binnen organisaties wordt het steeds gebruikelijker om gebruik te maken van hybride werken (Oude Hengel et al., 2023). Wat de invloed hiervan is op de betrokkenheid van medewerkers specifiek bij een netwerkorganisatie is echter nog onduidelijk (Sutanto, 2013). Het is desalniettemin wel belangrijk om inzicht te krijgen in deze relatie, omdat de mate van betrokkenheid een goede voorspeller is van personeelsverloop en daarnaast de prestaties van medewerkers (Mathieu et al., 2016; Sawitri et al., 2016). Er wordt tevens onderzocht wat de rol van leiderschapsgedrag is binnen deze relatie. Aan de inzichten die hieruit volgen kan, door managers van organisaties, praktische invulling gegeven worden door op een geschikte wijze met een hybride werkomgeving om te gaan en de netwerkbetrokkenheid te waarborgen. Dit kan vervolgens de netwerkorganisatieprestaties ten goede komen (Golden & Veiga, 2008). In het geval van het openbaar bestuur is dit voordelig voor de samenleving, omdat medewerkers dan eerder in staat worden gesteld om efficiënt en effectief publieke dienstverlening te verstrekken.

1.3.3 Bestuurskundige relevantie

De Nederlandse maatschappij verandert snel. Meer complexe vraagstukken ontstaan, waardoor de publieke sector voor grotere uitdagingen komt te staan (Backhaus et al., 2022). Als reactie hierop opereren publieke organisaties steeds vaker in netwerken om een gemeenschappelijk belang na te streven (Osborne, 2006). Deze relatief nieuwe vorm van uitvoering van beleid is in de praktijk onderontwikkeld en de werkwijze en het aansturen ervan vormen regelmatig een obstakel (Tuurnas et al., 2019). Dit onderzoek richt zich op deze praktische knelpunten en geeft in het bijzonder inzicht over wat het gebruik van hybride werken in zulke netwerkorganisatie voor invloed heeft op netwerkbetrokkenheid en welke rol managers hierbij kunnen spelen. Andere publieke partijen binnen netwerkorganisaties kunnen leren van deze bevindingen, wat bijdraagt aan het functioneren van het openbaar bestuur en de manier waarop publieke diensten worden verleend. Dat maakt het onderzoek bestuurskundig relevant.

1.4 Leeswijzer

Na deze inleiding, bestaande uit de aanleiding, probleemstelling en relevantie, zal het theoretisch kader het tweede hoofdstuk vormen. Hierin worden relevante literatuur en bijbehorende concepten uiteengezet. In hoofdstuk 3 is daaropvolgend de methodologische verantwoording gegeven. Hoofdstuk 4 bevat de beschrijvende resultaten en een analyse ervan. Tot slot zal in de conclusie een antwoord op de hoofdvraag worden geformuleerd en worden er daarnaast aanbevelingen beschreven op basis van het onderzoek.

2. Theoretisch kader

2.1 Organisatiebetrokkenheid

Binnen de wetenschappelijke literatuur wordt er al geruime tijd onderzoek gedaan naar organisatiebetrokkenheid. In de loop der tijd zijn er daardoor verschillende definities voor het concept ontwikkeld. Steers (1977) benadrukt de sterke wens om lid te blijven van de organisatie en de houding van medewerkers om aanzienlijke inspanningen te leveren voor de organisatie. Daarentegen focussen Porter et al. (1974) vooral op de doelen van de organisatie waarmee medewerkers zich identificeren. Daardoor zijn zij bereid om veel energie te steken in het bereiken van de betreffende doelen en willen graag blijven bij de organisatie als poging om te helpen bij het realiseren van die doelen. Meyer en Allen (1991) richten zich op organisatiebetrokkenheid als een psychologische staat van mensen die invloed heeft op hun intentie om bij de organisatie te blijven of juist te verlaten. Hoewel het accent bij de besproken definities verschilt, valt er een duidelijke overeenkomst op te merken. Allen spreken over een mate van binding van de medewerker met de organisatie, wat ervoor zorgt dat zij al dan niet blijven bij de organisatie en daarbij bereid zijn om werk gerelateerde taken te volbrengen.

2.1.1 *Three-Dimensional Theory of commitment*

Vanwege de uiteenlopende definities van organisatiebetrokkenheid met elk een eigen zwaartepunt is er tijdens verschillende onderzoeken geprobeerd een raamwerk te creëren voor het concept (Mowday et al., 1979). Meyer en Allen (1991) zagen als een van de eerste samenhang tussen de verschillende definities en ontwikkelden de *Three-Dimensional Theory of Commitment*. Zij kwamen tot de conclusie dat organisatiebetrokkenheid een multidimensionaal concept is dat uit verschillende componenten bestaat. Er werd onderscheid gemaakt tussen drie componenten met elk eigen implicaties voor gedrag van werknemers. Het ontwerpen van dit driecomponentenmodel had als doel om als kader te dienen in toekomstige onderzoeken (Allen & Meyer, 1996).

Het model bestaat dus uit drie onderdelen, te weten affectieve betrokkenheid, normatieve betrokkenheid en continue betrokkenheid (Meyer et al., 1993). Om te beginnen de affectieve betrokkenheid. Bij affectieve betrokkenheid gaat het om de persoonlijke perceptie die werknemers hebben over hun identificatie met en hun gevoel van binding met de organisatie (Meyer & Allen, 1991). Medewerkers met een hoog niveau van affectieve betrokkenheid kunnen zich vinden in de doelen van de organisatie, omdat deze overeenkomen met hun

persoonlijke normen en waarden. Hierdoor wil diegene ook onderdeel blijven van de organisatie (Allen & Meyer, 1996). Waardering van een leidinggevende speelt hierbij een rol. Wanneer een leidinggevende opmerkt en laat blijken dat een medewerker een belangrijke bijdrage levert, kan dit de affectieve betrokkenheid verhogen (Allen & Meyer, 1996).

Als tweede wordt normatieve betrokkenheid onderscheiden. Bij deze vorm van betrokkenheid gaat het om het gevoel van medewerkers dat zij zich verplicht voelen om te blijven bij de organisatie (Meyer & Allen, 1991). Dit gevoel van verplichting komt vaak voort uit het idee dat de werkgever in de werknemer geïnvesteerd heeft en daardoor de organisatie niet kan verlaten (De Vries et al., 2019).

Tot slot de continue betrokkenheid waarbij het gaat om het betrokken blijven bij de organisatie, omdat de het nadelig zal zijn voor de medewerkers wanneer diegene de organisatie verlaat. De kosten die gepaard gaan bij het vertrek zijn te hoog of er is geen beter alternatief beschikbaar (Meyer & Allen, 1991).

Alle drie de niveaus bieden implicaties voor het al dan niet blijven bij of verlaten van de organisatie. Conceptueel zijn de drie vormen echter erg verschillend. Dit maakt dat organisatiebetrokkenheid beoordeeld kan worden aan de hand van deze drie afzonderlijke maten (Allen & Meyer, 1996). Empirisch onderzoek heeft reeds aangetoond dat affectieve betrokkenheid de sterkste relatie heeft met gedrag en attitudes van werknemers in tegenstelling tot de andere twee vormen van betrokkenheid (Donati et al., 2020; Van Rossenberg et al., 2018). Op basis daarvan is er besloten dat er dit onderzoek gericht is op de affectieve organisatiebetrokkenheid van medewerkers.

2.1.2 Netwerkbetrokkenheid

Tegenwoordig is naast organisatiebetrokkenheid, netwerkbetrokkenheid van belang, om de gezamenlijke doelstellingen van een netwerk te bereiken (Feiock et al., 2010). Waar voorheen het idee van New Public Management, waarbij de publieke sector bedrijfsmatig werd georganiseerd, een prominente rol had binnen de bestuurskunde is dat sinds de jaren negentig van de vorige eeuw vervangen door het paradigma New Public Governance (Osborne, 2010). Hierbinnen staat centraal dat door middel van bestuurlijke netwerken er om kan worden gegaan met de hedendaagse complexiteit van beleidsvraagstukken (Klijn & Koppenjan, 2012; Sørensen & Torfing, 2009). Het gaat hierbij om een netwerk bestaande uit inter-organisationale actoren. Deze actoren zijn onderling afhankelijk bij het leveren van complexe publieke dienstverlening

en gaan daarom met elkaar interageren (Hjern & Porter, 1981). Er ontstaat hierdoor een verscheidenheid aan percepties en strategieën waarop het netwerk zich kan baseren tijdens het oplossen van vraagstukken, het implementeren van beleid en het verlenen van diensten (Kickert et al., 1997; Klijn & Koppenjan, 2012).

Netwerkorganisaties zijn een goede illustratie van hoe het New Public Governance paradigma tot uiting kan komen. Een netwerkorganisatie is horizontale organisatie, samengesteld uit leden van verschillende organisaties, die gezamenlijk werkt aan een overkoepelende doelstelling (Provan & Milward, 2002). Vaak neemt één organisatie hierbinnen de rol van netwerkleider op zich, vanwege de centrale positie van die organisatie in de stroom van cliënten en niveau van legitimiteit dat de organisatie bezit (Teisman & Klijn, 2002; Provan & Kenis, 2008). Deze leidende organisatie zorgt ervoor dat de activiteiten van de lidorganisaties worden gefaciliteerd om de uiteindelijke netwerkdoelen te kunnen bereiken (Provan & Lenis, 2008).

Om tot het bereiken van deze netwerkdoelen te komen is de netwerkbetrokkenheid, naast de reeds genoemde organisatiebetrokkenheid, van medewerkers cruciaal (Feiock et al., 2010;). Indien mensen zich nauw verbonden voelen met het netwerk waarin zij collectief samenwerken, zijn zij eerder geneigd relaties aan te gaan met leden uit de andere organisaties binnen het netwerk om gezamenlijk de voorgenomen doelen na te streven (Donati et al., 2020).

Deze netwerkbetrokkenheid kan gerealiseerd worden doordat medewerkers zich kunnen identificeren met de netwerkdoelen. Hierdoor zijn zij meer bereid zich in te zetten om deze te bereiken (Andrésen et al., 2012). Daarenboven speelt het gevoel van thuis in het netwerk voor medewerkers een rol, waardoor zij zich betrokken voelen. Een gevolg van deze netwerkbetrokkenheid zou kunnen zijn dat medewerkers in de toekomst graag binnen het netwerk werkzaam blijven (Andrésen et al., 2012).

2.1.3 Verhouding affectieve organisatiebetrokkenheid en netwerkbetrokkenheid

Voor netwerken, waarbinnen medewerkers zowel lid zijn van een moederorganisatie als van de overkoepelende netwerkorganisatie, zijn zowel organisatiebetrokkenheid als netwerkbetrokkenheid essentieel. Deze twee vormen van betrokkenheid van individuen dienen echter apart van elkaar benaderd te worden. Medewerkers kunnen zich verbonden met voelen met de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn, maar kunnen daarnaast binding voelen met het overkoepelende netwerk (Donati et al., 2020). Het is hierbij de vraag wat de verhouding is

tussen de affectieve organisatiebetrokkenheid en de netwerkbetrokkenheid die medewerkers ervaren.

Uit de literatuur kan worden opgemaakt dat werknemers die een hoge mate van affectieve betrokkenheid ervaren bij de organisatie waarbij zij horen gemotiveerd zijn om lid te blijven ervan en daarnaast in het belang van de organisatie willen handelen (Nawaz & Pangil, 2016). Deze medewerkers kunnen zich identificeren met de doelstellingen en zijn daardoor eerder geneigd initiatief te tonen, goed te presteren en hun reguliere verplichtingen te overtreffen om deze doelen uiteindelijk te bereiken (Martini et al., 2018; Kawiana et al., 2018; Allen & Meyer, 1996).

Deze affectieve organisatiebetrokkenheid kan tevens de wens bevorderen om betrokken te blijven bij het netwerk waar medewerkers onderdeel van zijn (Donati et al., 2020). Bovendien leidt deze affectieve betrokkenheid ertoe dat medewerkers eerder geneigd zijn om tijd te besteden aan activiteiten om de gezamenlijke netwerkdoelen te bereiken (Donatie et al., 2020). Op basis van deze theoretische assumpties kan er worden verwacht dat het gevoel van affectieve organisatiebetrokkenheid van medewerkers een motiverende drijfveer vormt om te streven naar netwerkbetrokkenheid (Meyer et al., 2004; Donati et al., 2020). Dit zou betekenen dat de relatie tussen affectieve organisatiebetrokkenheid en de netwerkbetrokkenheid positief is en er een versterkend mechanisme kan worden gevonden.

2.2 Hybride werken

Er wordt verwacht dat het gebruik van hybride werken het niveau van organisatiebetrokkenheid van medewerkers beïnvloedt (De Vries et al., 2019). Hybride werken, telewerk of het nieuwe werken. Alle drie de termen worden, hoewel ze allen verschillende betekenissen hebben met elk een eigen nuance, vaak in een adem genoemd wanneer het onderwerp ter sprake komt. In dit onderzoek is de keuze gemaakt om gebruik te maken van de term *hybride werken*. Dit wordt gedefinieerd als ‘‘een combinatie van werken op kantoor, thuis of elders, waardoor medewerkers de ruimte krijgen om bewuste keuzes te maken in waar en wanneer men het werk doet’’ (Kolar et al., 2021, p. 3). Oftewel medewerkers worden in staat gesteld tijd- en plaats onafhankelijk te werken (Gajendran & Harrison, 2007). Hybride werken is verder geen nieuw concept. De populariteit en de ontwikkeling ervan is echter wel, door uitbraak van de covidpandemie, in een stroomversnelling geraakt (Metselaar et al., 2022; Bick et al., 2023). Het

bijbehorende thuisblijfmandaat heeft ervoor gezorgd dat organisaties genoodzaakt werden om te faciliteren dat medewerkers vanuit huis konden werken (Fukumaru et al., 2021). Informatie- en communicatietechnologie vormt hierbij een belangrijk onderdeel wat gezien kan worden als een essentiële voorwaarde om efficiënt en effectief gebruik te kunnen maken van hybride werken (Beauregard et al., 2019; Allen et al., 2015).

2.2.1 *Invloed van hybride werken*

Er wordt binnen organisaties tegenwoordig intensiever gebruik gemaakt van hybride werken dan voorheen (Metselaar et al., 2022). De werkdagen van werknemers komen er hierdoor anders uit te zien (De Vries et al., 2019). Voordelig voor hen hieraan is dat het kan zorgen voor minder afleiding (Maillot et al., 2022). De productiviteit van medewerkers wordt hierdoor verhoogd wat resulteert in verbeterde werkprestaties (Gajendran et al., 2015). Tevens geeft het gebruik van hybride werken medewerkers meer zeggenschap over de locatie waarop zij werken en hun werktijden (Golden et al., 2006; Gajendran & Harrison, 2007). Daar komt bij dat het de reistijd voor mensen vermindert wanneer zij niet hoeven te forenzen naar en van hun kantoorlocatie (Motte-Baumvol & Schwanen, 2024).

Echter zijn deze verschillende genoemde voordelige gevolgen allen afhankelijk van de mate waarin het gebruik van hybride werken wordt toegepast. De frequentie en intensiviteit waarmee het werk buiten het centrale kantoor wordt uitgevoerd, zorgt voor een aanzienlijk verschil wat betreft de gevolgen die medewerkers ervaren (Allen et al., 2015). Positieve effecten zouden het hoogst zijn bij een gematigd niveau van hybride werken (Virick et al., 2010). Indien andere niveaus van intensiviteit, brengt het mogelijk nadelige bijwerkingen. Het brengt bijvoorbeeld risico's met zich mee zoals het ontbreken van inspirerende kennisdeling, het missen van het sociale contact met collega's en het minder op de hoogte zijn van wat er speelt binnen de organisatie waar men werkt (Fukumaru et al., 2021).

Hetzelfde gaat op voor de invloed van het gebruik van hybride werken op de ervaren organisatiebetrokkenheid van medewerkers. Uitgaande van de *Social Exchange Theory* wordt er verwacht dat werknemers wederkerig worden nadat ze een bepaald voordeel hebben gekregen, zoals de mogelijkheid om gebruik te maken van hybride werken (Homans, 1958; De Vries et al., 2019). Een aantal onderzoeken bevestigt deze veronderstelling (Hunton & Norman, 2010; Caillier, 2013). De verloopintentie van medewerkers blijft hierdoor laag (Sawitri et al., 2016).

Andere auteurs komen juist tot een tegenovergestelde conclusie dat de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie aanzienlijk afneemt op de dagen dat er thuis gewerkt wordt (De Vries et al, 2019). Dit komt overeen met de *Social Identity Theory*, waarbij het gevoel van een individu om één te zijn met een groep centraal staat (Tajfel & Turner, 1979). Indien medewerkers vaker gebruik maken van het hybride werken zullen zij minder vaak op het fysieke kantoor zijn van de organisatie en minder vaak hun collega's zien, waardoor het onderdeel worden van een groep moeilijker wordt (De Vries et al., 2019). Op basis hiervan wordt verwacht dat de organisatiebetrokkenheid van medewerkers terugloopt. Er kan geconcludeerd worden dat het gebruik van hybride werken invloed, al dan niet positief of negatief, zal hebben op de organisatiebetrokkenheid van medewerkers.

Er wordt verwacht dat in netwerkorganisaties de invloed van het gebruik van hybride werken nog iets genuanceerder ligt. Medewerkers kunnen in deze organisaties, naast op het kantoor van hun eigen organisatie, op locatie van het netwerk werken. Daar wordt door het hybride werken tevens de mogelijkheid aan toegevoegd om elders te kunnen werken, zoals bijvoorbeeld thuis. Dit zorgt ervoor dat het ingewikkelder wordt dat collega's elkaar onderling treffen (Beauregard et al., 2019). Hierdoor wordt het een steeds grotere uitdaging voor medewerkers om een gevoel van binding met de organisatie te krijgen en deze te behouden, want het ontstaan van verbondenheid is moeilijk te verwezenlijken indien collega's elkaar niet ontmoeten en de dialoog niet met elkaar aangaan op de werkvloer (Peters et al., 2011). Daarom wordt er verwacht dat veelvuldig gebruik van hybride werken de organisatiebetrokkenheid van medewerkers negatief beïnvloedt.

2.2.2 Leiderschapsgedrag als factor van invloed op de relatie tussen gebruik hybride werken en betrokkenheid

Factoren die de betrokkenheid van medewerkers kunnen voorspellen zijn werktevredenheid, organisatieklimaat en bovenal leiderschap, welke de grootste rol speelt (Saha, 2016).

Er zijn verschillende definities binnen de literatuur voor leiderschap. Een veelgebruikte definitie van leiderschap is die van Rainey (1979), waarbij het gaat om het richting geven en motiveren van ondergeschikten om doelen te behalen. Om dit te verwezenlijken is passend leiderschapsgedrag essentieel (Van Wart & Medina, 2023). Binnen dit gedrag zijn er drie domeinen waar een leider zich mee bezig moet houden, namelijk taken, mensen en de organisatie. Dit klinkt eenvoudig, maar een leider dient hiervoor te beschikken over veel verschillende competenties, zoals plannen, delegeren, conflicten managen, motiveren, besluiten

nemen et cetera (Van Wart & Medina, 2023). Het is vrijwel onmogelijk om dit volledige pakket van competenties tegelijkertijd toe te passen. Daarom is het van belang om dit af te stemmen op de situatie.

De situatie waar verschillende organisaties zich in bevinden is dat zij zoekende zijn naar een manier hoe de betrokkenheid van medewerkers gewaarborgd kan worden in een hybride werkomgeving (Hunton & Norman, 2010). In eerdere studies is reeds vastgesteld dat leiderschapsgedrag een positieve bijdrage kan leveren aan het waarborgen van organisatiebetrokkenheid van medewerkers (Tatlah et al., 2012; Perryer & Jordan, 2005). Wat de precieze rol van dit leiderschapsgedrag is binnen de relatie tussen het gebruik van hybride werken en netwerkbetrokkenheid is onduidelijk.

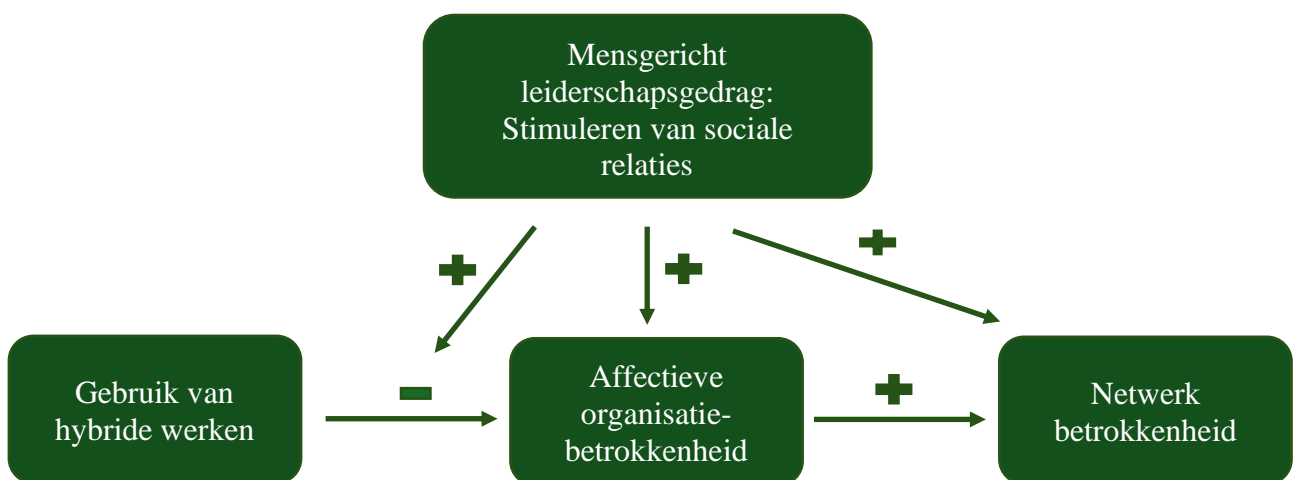
Desalniettemin kan er worden gesteld dat leiderschapsgedrag mogelijk de negatieve invloed van het gebruik van hybride werken op de organisatiebetrokkenheid van medewerkers kan beperken (Soha et al., 2016). Er wordt verwacht dat het toepassen van mensgericht leiderschapsgedrag behulpzaam kan zijn. Bij mensgericht leiderschapsgedrag ligt de focus meer op de ondergeschikten zelf dan op de taken die zij uitvoeren (Van Wart & Medina, 2023). Deze vorm van leiderschapsgedrag richt zich op het creëren van de juiste omstandigheden binnen de organisatie, waardoor er gepresteerd kan worden en tevens iedereen zich thuis voelt bij de organisatie (Van Wart & Medina, 2023). Om dit te bereiken wordt er door de leidinggevende specifiek gefocust op het motiveren van ondergeschikten om onderlinge relaties met collega's aan te gaan (Lin & Lin, 2011). De aanwezigheid van deze relaties zorgt ervoor dat er binding kan ontstaan met elkaar en ook met de organisatie (Saha, 2016). Bovendien blijven leidinggevendenden op de hoogte van wat er speelt bij ondergeschikten, omdat de dialoog plaats blijft vinden ondanks het feit dat medewerkers elkaar minder vaak treffen op de werkvloer doordat er gebruik wordt gemaakt van hybride werken (Van Wart & Medina, 2023).

2.3 Conceptueel model

Er wordt verwacht dat het gebruik van hybride werken een negatieve invloed heeft op de betrokkenheid van medewerkers bij een netwerkorganisatie, omdat het moeilijk is om een gevoel van binding te bereiken met de organisatie indien collega's elkaar niet treffen op de werkvloer (-). Organiseatiebetrokkenheid wordt gezien als een multidimensionaal concept en dat is de reden dat er onderscheid wordt gemaakt tussen drie componenten ervan, namelijk

affectieve, normatieve en continue betrokkenheid. Op basis van de literatuur is er besloten te focussen op affectieve betrokkenheid, want slechts deze vorm van betrokkenheid heeft een sterke relatie met gedrag en attitudes van werknemers. Vervolgens wordt er verwacht dat deze affectieve organisatiebetrokkenheid een versterkend effect heeft op de netwerkbetrokkenheid van medewerkers (+). Doordat medewerkers zich kunnen identificeren met de doelen van de eigen organisatie en zich daar thuis voelen is het aannemelijk om te verwachten dat deze medewerkers zich ook kunnen identificeren met de doelstellingen van het overkoepelende netwerk, wat ervoor zorgt dat de netwerkbetrokkenheid kan worden bereikt. Om de negatieve invloed van het gebruik van hybride werken op de betrokkenheid van medewerkers te beperken, is er een grote rol voor de leidinggevenden weggelegd. Leiderschapsgedrag gericht op de mens streeft ernaar ondergeschikten onderdeel te laten voelen van de organisatie wat de affectieve betrokkenheid ten goede komt. De focus ligt hierbij op het waarborgen van onderlinge relaties tussen collega's en tussen leidinggevenden en ondergeschikten, wat mogelijk negatieve invloeden van het gebruik van hybride werken kan beperken (+).

Aan de hand van deze verwachtingen is onderstaand conceptueel model ontworpen:



Figuur 1: Conceptueel model

3. Methodologie

3.1 Onderzoeksopzet

Dit onderzoek heeft als doel te verhelderen hoe het gebruik van hybride werken de ervaren de netwerkbetrokkenheid van medewerkers bij een netwerkorganisatie beïnvloedt en wat de rol van leiderschapsgedrag hierbij is. Om dit te bereiken is er een casestudie uitgevoerd. Tijdens de uitvoering hiervan was het van belang inzicht te krijgen in de ervaringen van medewerkers wat betreft hun gebruik van hybride werken, hun affectieve organisatie- en netwerkbetrokkenheid en het gedrag van hun leidinggevende. Een kwalitatieve interviewstudie hiernaar kan nieuwe perspectieven aan het licht brengen die voor verheldering van de bestaande theorie, besproken in hoofdstuk 2, kunnen zorgen (Creswell & Poth, 2018). Dit levert betekenisvolle inzichten op. Nadelig hieraan is echter dat er een relatief kleine steekproef wordt gebruikt om gedetailleerde data te verzamelen. Dit maakt het lastig om uiteindelijk conclusies te trekken die generaliseerbaar zijn (Creswell & Poth, 2018).

Het uitgevoerde onderzoek is zowel deductief als inductief van aard. De theorieën en inzichten die in het vorige hoofdstuk zijn behandeld, vormen het startpunt waarop dit onderzoek is gebaseerd. Dit maakt het onderzoek deductief. Daarnaast vormt de onderzoeksmethode, zoals hieronder beschreven, een mogelijkheid om nieuwe inzichten op te doen als aanvulling op de reeds besproken theorie. Dit voegt een inductieve component aan het onderzoek toe.

3.2 Dataverzameling

Om data te verzamelen over ervaringen van medewerkers in netwerkorganisaties is er gebruik gemaakt van semigestructureerde diepte-interviews als methode (Knott et al., 2022). Een interviewgide hiervoor is vooraf opgesteld. De formulering van de interviewvragen is afgeleid uit de operationalisering van de variabelen welke genoemd zijn in het Theoretisch Kader (Van Thiel, 2021). Zie hiervoor ‘3.3 Operationalisering’. In ‘Bijlage 2: Interviewgide’ is de betreffende topiclijst te vinden. De belangrijkste onderwerpen komen hierdoor aan bod. Aanvullend bestond de mogelijkheid om door te vragen op de antwoorden die de respondenten gaven. Complete informatie over ervaringen van medewerkers wat betreft betrokkenheid, het gebruik van hybride werken en leiderschapsgedrag, wat niet aan bod is gekomen in het

theoretisch kader, wordt op deze manier verkregen (Creswell & Poth, 2018). Dit heeft een hoge interne validiteit tot gevolg.

Er is gekozen om de interviews fysiek af te nemen. Op die manier kon de interviewer echt contact maken met de respondent, wat leidde tot waardevolle complete antwoorden. Daar komt bij dat de interviews individueel zijn afgenomen. Zo werd de kans groter dat de respondenten volledig vrij en eerlijk antwoord konden geven, omdat men niet beïnvloed kon worden door andere aanwezigen.

De audio van de interviews is, met toestemming van de respondenten, opgenomen en naderhand direct getranscribeerd. Hierdoor kon er tijdens het interview volledig gefocust worden op het vergaren van waardevolle antwoorden en daarnaast ging er geen informatie verloren. Vervolgens kon met die getranscribeerde data nauwkeurig de analyse uitgevoerd worden. Dit analyseproces staat omschreven in ‘3.4 Data-analyse’.

In totaal zijn er twintig medewerkers geïnterviewd. Deze participanten zijn allen werkzaam bij de netwerkorganisatie Bijeen Heusden en hebben tevens allen de mogelijkheid om gebruik te maken van hybride werken. Dit netwerk van partijen bestaat uit in totaal ongeveer zeventig medewerkers afkomstig uit vier vaste organisaties, welke op het kantoor van het netwerk, werkzaamheden uitvoeren in opdracht van de gemeente Heusden. Elk van deze medewerkers is in dienst van hun eigen moederorganisatie, maar werken gezamenlijk aan het verwezenlijken van de doelstellingen van het netwerk Bijeen. Tijdens de steekproefselectie is deze variatie in lidorganisaties meegenomen. Van elk van de vier lidorganisaties zijn er minstens drie medewerkers geïnterviewd. Daar komt bij dat het aandeel van sommige organisaties binnen het netwerk groter is dan andere partijen. Deze weging is ook meegenomen bij het selecteren van de deze theoretische steekproefselectie.

Er is ervoor gekozen om na de eerste zes afgenomen interviews deze meteen uit te werken en te analyseren. Aan de hand van de inzichten die hieruit voortkwamen is de steekproef bijgesteld. Er is gekozen om minder variatie in teams aan te brengen in de steekproefselectie, omdat dit voor vertekende resultaten zou kunnen zorgen. Indien er per organisatie voornamelijk medewerkers geïnterviewd zouden worden die in een specifiek team werkzaam zijn, zou het onduidelijk zijn of de resultaten worden beïnvloed door het team of organisatiecontext. De definitieve steekproefselectie is te vinden in ‘Bijlage 1: Respondentoverzicht’. Samengevat is er vooral gefocust op het selecteren van medewerkers uit de vier verschillende lidorganisaties

om zo een correcte afspiegeling van het partijennetwerk te genereren. Dit heeft erin geresulteerd dat er uiteindelijk twintig van de ongeveer zeventig medewerkers, werkzaam op locatie van het netwerk, zijn geïnterviewd. Er zou gesteld kunnen worden dat de resultaten hierdoor gegeneraliseerd kunnen worden naar de gehele netwerkorganisatie Bijeen.

3.3 Operationalisering

Aan de hand van het theoretisch kader is onderstaande operationalisering gecreëerd van de sentisizing concepts die daarin besproken zijn. Hierdoor zijn de gebruikte concepten meetbaar gemaakt.

| <i>Concept</i> | <i>Dimensie</i> | <i>Subdimensie</i> | <i>Waarde</i> |
|--------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---|
| Gebruik hybride werken | Plaats onafhankelijk werken | Werken thuis | Gemiddeld aantal uren thuiswerken per week |
| | | Werken op locatie organisatie | Gemiddeld aantal uren werken op locatie eigen organisatie per week |
| | | Werken op locatie netwerk | Gemiddeld aantal uren werken op netwerkllocatie per week |
| | | Werken elders | Gemiddeld aantal uren werken elders per week |
| | Tijdsonafhankelijk werken | Werken tijdens zelfgekozen tijden | Aantal keren per week werken tijdens zelfgekozen tijden |
| | | Werken op kantooortijden | Aantal keren per week werken op vaste kantooortijden (09:00-17:00) |
| Affectieve organisatie-betrokkenheid | Binding met organisatie | Thuis voelen | Wel/ niet thuis voelen |
| | | Op gemak voelen | Wel/ niet op gemak voelen |
| | | Erbij horen | Wel/ niet gevoel van erbij horen |
| | Overeenstemming organisatiedoelen | Identificatie doelen | Identificeert zich wel/ niet met organisatiedoelen |
| | | Geloof missie en visie | Heeft wel/ niet geloof in missie en visie organisatie |
| | | Overeenstemming normen en waarden | Eigen normen en waarden komen wel/ niet overeen met die van organisatie |

| | | | |
|--|---|--|---|
| | | Bereidwillig | Is wel/ niet bereid zich in te zetten voor organisatie, |
| | | Toegewijd | Wel/ niet toegewijd om doelen te behalen, |
| Netwerk- betrokkenheid | Binding netwerk | Thuis voelen netwerk | Wel/ niet thuis voelen binnen netwerk |
| | | Erbij passen | Wel/ gevoel van bij het netwerk passen |
| | | Op gemak voelen | Wel/ niet op gemak voelen |
| | | Veilig voelen | Wel/ niet veilig voelen |
| | Identificatie netwerkdoelen | Overeenstemming doelen netwerk | Doelen netwerk komen wel/ niet overeen met eigen doelen |
| Overeenstemming normen en waarden netwerk | | Normen en waarden netwerk komen wel/niet overeen met eigen normen en waarden | |
| Overeenstemming missie en visie netwerk | | Missie en visie komen wel/ niet overeen met eigen visie en missie | |
| Mensgericht leiderschapsge- dr ag | Klimaat creëren waarin iedereen zich onderdeel voelt van organisatie | 1 team | Leidinggevende creëert 1 team |
| | | Stimuleren samenwerking | Leidinggevende stimuleert wel/ niet om onderlinge relaties tussen collega's in netwerk aan te gaan Leidinggevende organiseert wel/ niet teambijeenkomsten |
| | | Gevoel van thuis geven | Leidinggevende heet medewerkers wel/ niet welkom Leidinggevende stimuleert wel/ niet kennismakingsgesprekjes Leidinggevende draagt organisatiecultuur wel/ niet over Leidinggevende laat medewerkers wel/ niet veilig voelen om zich uit te spreken |
| | | Weten wat er speelt | Leidinggevende weet wel/ niet wat er speelt op de werkvloer van netwerk |

| | | |
|-----------------------------|--------------------|---|
| Er zijn voor de medewerkers | Inchecken | Leidinggevende checkt wel/ niet in bij de medewerker hoe het gaat |
| | Motiveren | Leidinggevende motiveert mij wel/ niet |
| | Conflicten managen | Leidinggevende managet wel/ niet conflicten tussen medewerkers |

Tabel 1: Operationalisering

3.4 Data-analyse

In principe verloopt het analyseren van kwalitatieve data in drie stappen, namelijk verzamelen, ordenen en analyseren (Van Thiel, 2021). Om te beginnen zijn er tijdens de kwalitatieve dataverzameling audio-opnames gemaakt van de afgenomen interviews. Deze opnames zijn nauwkeurig getranscribeerd. Na het maken van de transcripten was het van belang om structuur aan te brengen in deze verzamelde kwalitatieve data. Dit is gebeurd door middel van coderen, oftewel de data-eenheden zijn opgedeeld in kleinere eenheden welke werden voorzien van een code en vervolgens werden deze codes vergeleken met elkaar (Van Thiel, 2021). Hiervoor is gebruikt gemaakt van het computerprogramma Atlas.ti, wat diverse functies heeft om de grote hoeveelheid kwalitatieve data eenvoudig op te slaan en bovendien helpt het bij het doorzoeken en analyseren van de gegevens (Van Thiel, 2021).

Dit proces van coderen kent twee fasen. Allereerst wordt de verkregen data voorzien van een open code. Hierbij worden betekenisvolle delen van de getranscribeerde teksten samengevat in een woord of korte zin (Elliott, 2018). Verschillende codes worden in deze stap gecreëerd, wat een inductief element toevoegt aan het onderzoek. Daarnaast worden de reeds bekende codes uit ‘3.3 Operationalisering’ gebruikt, welke aan de hand van het theoretisch kader zijn opgesteld.

| Quote | Open code(s) |
|--|--|
| <p><i>‘Ja, toen heeft zij wel moeten bemiddelen en ja dingen, knopen moeten doorhakken en dat doet ze dan wel.’ - Respondent 3</i></p> | <p>Bemiddelen</p> <p>Knopen doorhakken</p> |

Tabel 2: Voorbeeld open coderen

Na het open coderen was het tijd voor de tweede fase in de analyse van de kwalitatieve data, namelijk axiaal coderen (Van Thiel, 2021). In deze fase is er gezocht naar patronen in de open codes en daarbij zijn de open codes geordend. Er is gekozen om verschillende codes samen te voegen en sommige juist te splitsen. Het ordenen van de codes maakte het mogelijk om de codes te vergelijken en om verbanden te identificeren wat heeft geholpen bij het vinden van resultaten om een antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek te geven (Van Thiel, 2021). In ‘Bijlage 3: Codeboom’ is de complete codeboom te vinden waarin de codes die gebruikt zijn, staan.

| Quote | Open code | Axiale code |
|--|------------------------------|--------------------------|
| <i>“Ja ik voel mij thuis bij de organisatie.”</i> - Respondent 2 | Thuis voelen bij organisatie | Thuis voelen organisatie |
| <i>“Dus dat je gewoon jezelf kunt zijn in een omgeving en niet op eieren hoeft te lopen.”</i> - Respondent 8 | Jezelf kunnen zijn | |

Tabel 3: Voorbeeld axiaal coderen

3.5 Ethische & Privacyaspecten

Tijdens het onderzoek zijn verschillende ethische en privacyaspecten in overweging genomen. Allereerst is er voordat de interviews plaatsvonden, gevraagd aan elke participant of er geluidsopnames van het interview gemaakt mochten worden. Hiervoor is er gebruik gemaakt van een toestemmingsformulier waarmee de respondent toestemming geeft om anoniem deel te nemen aan dit onderzoek. Bij de verwerking van de verzamelde informatie zijn de namen van de respondenten vervangen door respondentnummers. De opnamen, transcripten, getekende toestemmingsformulieren en uitkomsten van het onderzoek zijn vertrouwelijk behandeld en veilig opgeslagen, zodat deze slechts toegankelijk zijn voor de onderzoeker, de scriptiebegeleider en tweede beoordelaar (Erasmus Universiteit Rotterdam). Na tien jaar zullen deze data worden verwijderd.

4. Resultaten

4.1 Netwerkorganisatiecontext

De respondenten werken gezamenlijk in een netwerkorganisatiecontext, genaamd Bijeen. Hier vervullen zij de opdracht, gegeven door de gemeente Heusden, om alle zorg en ondersteuning te bieden die nodig is voor inwoners van de gemeente. Deze medewerkers, afkomstig uit verschillende moederorganisaties, zijn onderling afhankelijk van elkaar bij de uitvoering van deze opdracht en streven gezamenlijk deze opdracht goed te volbrengen. Een schets van de netwerkorganisatiecontext wordt gegeven door respondent 2:

‘Want je hebt hierbinnen Bijeen drie wijkteams, wijkteam Drunen, wijkteam vlijmen en wijkteam Heusden. Door alle drie worden wij benaderd. Dan heb je de procesregisseur vanuit de gemeente. Zij monitoren de wat complexere casuïstiek. Wie is eraan zet, hoe loopt het, wat zijn de meldingen die binnenkomen. Dan heb je het team vanuit zorg veiligheidshuis. Die zijn nog complexer en daar zit meestal ook een juridisch kantje aan. Het Jeugd & Gezinsteam met mensen van Sterk Huis. Omdat daar waar jeugd in beeld komt er ook systemisch iets aan de hand is.’ – Respondent 2

4.2 Organisatiebetrokkenheid en/ of netwerkbetrokkenheid

Bij het afnemen van de interviews is er om te beginnen gefocust op het achterhalen wat betrokkenheid voor medewerkers van een netwerkorganisatie betekent. Er volgden uiteenlopende antwoorden, waarbij drie thema's centraal stonden. Ten eerste is een gevoel van thuis essentieel voor alle medewerkers. Wat opviel is dat dit thuisgevoel door iedereen, na een lange nadenkstilte, verschillend wordt omschreven. Wat naar voren komt is dat men vervolgens noemt, dat ze voelen dat ze op hun plek zitten. Dit is nog steeds geen concrete omschrijving. Het kennen van collega's en deze collega's weten te vinden is vervolgens hetgeen waardoor medewerkers zich op hun plek voelen. De passage hieronder illustreert dit:

‘Als ik dan daar binnenkom, dat ik niet denk, ik hoor hier niet. Dus dat ik eigenlijk wel denk, dit is ook mijn plek. Eigenlijk is dat het. En je leert ook steeds meer mensen wel kennen. Dus dan weet je ook meer waar je moet zijn.’ – Respondent 7

Daarnaast wordt de horizontale structuur van de netwerkorganisatie genoemd, waarbij medewerkers het gevoel hebben bij alle collega's binnen het netwerk met hun vragen terecht te kunnen. Respondenten 3 en 8 weten dit in onderstaande citaten duidelijk te verwoorden:

“Iedereen is heel toegankelijk. Van de secretaris tot de collega naast je, die kan je goed bereiken. Ook als er iets is, kan je dat bespreken onderling. Dat is voor mij echt thuis voelen. Dat ik overal met mijn vragen terecht kan.” - Respondent 3

“Hier zo? Ja, ja. Ja, ik voel me niet altijd thuis. Ik heb niet, hoe moet ik dat zeggen? Dat politieke vind ik soms wel lastig. Zo die vier jaar en dan die doorgaande lijn. En op een bepaald moment moet er dan gescoord worden of zo. Daar ben ik niet zo van. Maar nee, over het algemeen denk ik dat zeker door dat horizontale klimaat een beetje.” - Respondent 8

Hoewel respondenten aangeven zich thuis te voelen binnen de horizontale structuur van de netwerkorganisatie, is het politiek gekleurde landschap waarbinnen het netwerk opereert een aspect waar sommige medewerkers (15%) tegenaan lopen:

“Uiteindelijk is het allemaal politiek natuurlijk ook. Het is heel politiek gekleurd. Het belang van Sterkhuis om een vinger in de pot te hebben in de jeugdzorg... En daar zitten denk ik ook financiële belangen.” – Respondent 10

Naast het gevoel van thuis, staat de identificatie met de doelen en visie van het netwerk centraal bij de betrokkenheid van medewerkers. Het netwerkdoel van Bijeen, als opdracht van de gemeente Heusden, is het ‘mogelijk maken’. Deze kernspreuk van de gemeente staat in het geheugen van de medewerkers van het netwerk gegrift. Hierbinnen speelt maatwerk voor de bewoners van de gemeente Heusden op het gebied van zorg een rol en dat is een visie waar de medewerkers gezamenlijk achter staan. Dit komt in de passage van respondent 2 hieronder naar voren:

“Wat hier in de gemeente vooral speelt is het mogelijk maken. De gemeente noemt zich de mogelijkmakers. Een beetje out of the box, maatwerk hebben zij hoog in het vaandel en dat ligt mij wel. Buiten de lijntjes kleuren en dat is wat wij heel erg doen.” – Respondent 2

Tot slot staat, hoewel dit gezien kan worden als een gevolg van betrokkenheid, de intentie om te blijven bij de netwerkorganisatie centraal bij het omschrijven van de betekenis van betrokkenheid. Alle twintig respondenten hebben aangegeven in de nabije toekomst graag in

het netwerk te blijven werken in dienst van de organisatie waar zij reeds werkzaam zijn. De drie hoofdredenen die hiervoor genoemd worden zijn ten eerste de autonomie van medewerkers, oftewel de vrijheid die medewerkers ervaren om hun taken uit te voeren. Ten tweede wordt flexibiliteit aangestipt als reden om te blijven en daarmee bedoelt men de mogelijkheid om zelf te kunnen kiezen op welke locatie en op welke tijden er wordt gewerkt. Als laatste wordt de identificatie met de doelen en visie het vaakst genoemd als reden om te blijven bij het netwerk.

| <i>Reden blijven</i> | <i>Wie</i> | <i>Voorbeeld</i> |
|--------------------------------|--|---|
| Autonomie | Respondent 2, 7, 13, 15, 17, 18 | <i>“We hebben heel veel vrijheid. Er is geen format hoe ik het werk moet doen. Ik mag gewoon mijzelf zijn en meenemen in mijn werk. Dat is heel fijn.” – Respondent 5</i> |
| Flexibiliteit (hybride werken) | Respondent 3, 6, 8, 12, 16, 17 | <i>“Flexibiliteit. Ja. Dat vind ik gewoon fijn. En dat is het fijne dat het hier kan. En je kan zelf je agenda indelen. Dus het is niet verplicht om. Je moet per se dan op het werk zijn.” – Respondent 11</i> |
| Identificatie met visie | Respondent 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 19, 20 | <i>“Ja, gewoon de hele instelling. De menselijke instelling vind ik echt heel fijn werken. Echt letterlijk de reden dat ik hier werk.” – Respondent 12</i> |

Tabel 4: Overzicht redenen intentie om te blijven

4.2.1 *Organisatiebetrokkenheid en netwerkbetrokkenheid*

Nadat er een beeld geschetst is wat betrokkenheid voor medewerkers betekent, werd er tijdens de interviews ingegaan op zowel hun mate van organisatie- als netwerkbetrokkenheid. Vijfentwintig procent van de respondenten liet weten zich zowel verbonden te voelen bij de organisatie waar zij in dienst zijn als het overkoepelende netwerk waarbinnen zij opereren. Vanuit de literatuur, besproken in het theoretisch kader, werd er verwacht dat de mate van organisatiebetrokkenheid de mate van netwerkbetrokkenheid zou versterken. De resultaten uit de verkregen data wijzen erop dat dit niet het geval is.

| Wie | Percentage | Voorbeeld |
|---|------------|--|
| Respondent 5, 8, 9, 10, 15 | 25% | <i>“Het boeit mij helemaal niet of je bij de gemeente werkt of bij Sterk Huis. Voor mij zijn dat allemaal collega’s van het netwerk.” - Respondent 5</i> |
| Respondent 1, 2, 3, 4, 6, 7, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20 | 75% | <i>“Dus ik zie het niet zozeer als wij zitten bij het Bijeen netwerk. Wij zijn wel van de gemeente Heusden.” – Respondent 13</i> |

Tabel 5: Overzicht organisatie- en/ of netwerkbetrokkenheid

4.2.2 Organisatiebetrokkenheid of netwerkbetrokkenheid

Tegen verwachting in komt het minder vaak voor dat medewerkers zich zowel verbonden voelen bij hun organisatie als het netwerk waarbinnen werkzaam zijn. Vijfenzeventig procent van de gesproken respondenten spreekt over een sterke voorkeur voor of de moederorganisatie waar zij werkzaam zijn of het netwerk waarbinnen zij werken. Ze voelen zich meer thuis bij de een dan bij de ander. Het lijkt dus of-of in plaats van en-en. In onderstaande quote wordt duidelijk dat een respondent zich voornamelijk verbonden voelt met diens moedersorganisatie, in dit geval de gemeente.

“Het is voornamelijk de gemeente dat ik als thuishonk zie en niet het netwerk. Ja dat is wel zo.” – Respondent 3

Daarentegen spreken andere respondenten zich juist uit over hun betrokkenheid bij het netwerk in plaats van bij de organisatie waarbij zij oorspronkelijk in dienst zijn. Twee voorbeelden worden gegeven in de volgende passages:

“Ja ja kijk. Als ik daar ben (bij Sterk Huis), dan is dat natuurlijk niet mijn thuis, want dit is mijn thuis (het netwerk). Maar het is ook geen vreemde organisatie.” - Respondent 1

“Ik heb niet het idee dat ik in dienst ben van de GGD, omdat ik heel zelfstandig werk. Ik werk voor de gemeente Heusden, het netwerk. Dus ik zie Heusden meer als mijn standplek dan de GGD.” - Respondent 2

4.3 Het gebruik van hybride werken bij netwerkorganisatie Bijeen

Naast op de locatie van het netwerk en op de locatie van de moederorganisatie kan er met de komst van hybride werken ook thuis en elders gewerkt worden voor veel medewerkers. Voor de medewerkers is er geen duidelijkheid wat betreft de richtlijnen die er gelden over het gebruik van hybride werken. Dit blijkt onder andere uit volgende passage:

“Die (richtlijnen) zijn er wel, maar volgens mij zijn ze heel ver weggezaakt. Ja. Ik weet dat ze in 2019, dat er wel meer op werd gestuurd, maar nee, volgens mij worden ze nu niet heel erg toegepast.” – Respondent 8

Het gebruik van hybride werken loopt daarom sterk uiteen tussen verschillende medewerkers. Wat echter wel overeenkomt is dat de respondenten bij het gebruik van hybride werken slechts gebruik maken van de faciliteiten om thuis te werken. Elders wordt er niet gewerkt. Wat betreft het aantal uren dat gebruik wordt gemaakt van thuiswerken is ter verduidelijking tabel 7 ingevoegd. Niemand van de respondenten maakt gemiddeld meer dan 20 uur per week gebruik van thuiswerken. Opvallend is dat de meeste respondenten zelfs minder dan 10 uur in de week thuiswerken. Het thuiswerken gebruiken deze medewerkers voornamelijk om voordat zij naar kantoor of een huisbezoek gaan hun mailbox te checken of om hun administratieve taken af te ronden:

“Ja iedere ochtend. Voordat mijn dag begint, zit ik al thuis op mijn mail dingen bij te werken.” – Respondent 4

Wanneer er substantieel gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden om thuis te werken heeft dit ermee te maken dat andere teamleden ook niet aanwezig zijn op kantoor en zij geen reden zien om naar kantoor te komen:

“En op dinsdag is de dag dat we allemaal werken. Dus zijn we alleen op dinsdag op kantoor.” – Respondent 6

| <i>Gemiddeld aantal uur per week thuiswerken ten opzichte van totaal aantal werkuren</i> | <i>Wie</i> |
|--|--|
| 0-5 uur | Respondent 1, 4, 5, 9, 10, 11, 3, 18, 19, 20 |
| 6-10 uur | Respondent 8, 14, 15, 16, 17 |
| 11-15 uur | Respondent 6, 7 |
| 16-20 uur | Respondent 2, 3, 12 |

Tabel 7: Overzicht gebruik thuiswerken

Redenen die de respondenten noemen om thuis te werken zijn met name praktische overwegingen, zoals het verminderen van reistijd, en de overweging dat het thuis rustiger is dan op kantoor.

“En soms, wat ik ook wel eens doe, is dan begin ik hier. En daarna naar huis. Bijvoorbeeld als je naar de jeugdbeschermingstafel moet. Dat is bij mij aan de overkant. Ja, dan ga ik natuurlijk niet weer op en neer.” – Respondent 10

Wat hierbij opvalt is dat de respondenten bewust de afweging maken om in rust thuis te kunnen werken om een slag in hun werkzaamheden te slaan en vervolgens op dagen dat zij op locatie werken de verbinding met elkaar opzoeken:

“Ik heb dan thuis best wel al veel gas gegeven voordat ik dan hier kom. Ja. Dan heb ik ook de tijd hier om even met collega's te kletsen. Of even rond te kijken. Ja. En dan heb ik thuis eigenlijk al heel erg gewerkt. Dus ik vind de combinatie fijn.” – Respondent 7

4.4 Leiderschapsgedrag in een hybride werkomgeving

4.4.1 Feitelijke leiderschapsgedrag

Volgens de respondenten kan een leidinggevende, werkzaam binnen het netwerk maar in dienst van een eigen moederorganisatie, om te beginnen zorgen dat zij zich welkom en thuis voelen door geregeld bij hen in te checken. Dit wordt gedaan door simpelweg even te vragen hoe het met diegene gaat. Hierbij kan het naast over inhoudelijke zaken ook over zaken gaan die zich in de privésferen afspelen. Doordat er tevens aandacht is voor de thuissituatie en medewerkers dit bespreekbaar kunnen maken, laat dit hen op hun gemak voelen binnen de organisatie of het netwerk:

“Ja zeker, want door dat zij ons echt welkom laat voelen. Ze is erg open en je kunt alles met haar bespreken. Het hoeft niet altijd over werk te gaan, ook de privédingen, daar vraagt ze ook wel naar. Ook als persoon word je echt gezien. Van ‘joh hoe is het? Je had vorige keer dit, hoe is dat afgelopen?’. Dat is wel echt fijn dat ze daarop terugkomt. Dat is denk ook wel een reden waarom je je welkom en thuis voelt hier.” - Respondent 3

Bovendien biedt bovenstaande de mogelijkheid om als leidinggevende mee te denken met de medewerkers over hoe zij zich beter kunnen voelen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden ondanks dat er iets speelt bij hen thuis of binnen de inhoudelijke casussen.

“Ik kan makkelijk met alles bij haar terecht kan, ook als ik mijn zorgen heb bij bepaalde casussen en ik voel mij daar niet lekker bij en ik heb bij iedereen van alles geprobeerd en het zit mij toch niet lekker en ik wil het nog met iemand bespreken, dan weet ik dat ik bij haar terecht kan en dan weet ik dat zij met mij meedenkt om iets te kunnen doen wat dat gevoel weghaalt.” – Respondent 7

Er wordt door respondenten desalniettemin opgemerkt dat hun leidinggevende in de praktijk niet vaak gezien wordt op de werkvloer. Hierdoor krijgen verschillende respondenten het gevoel dat hun leidinggevende op een afstand staat. Er wordt opgemerkt dat hierdoor de drempel gevoelsmatig groter wordt om zowel privé als inhoudelijke zaken met elkaar te bespreken:

“Die zie ik gewoon echt niet. Af en toe dan schuift ze voorbij. Maar X (leidinggevende) die zijn we heel ver... Iets verder kwijtgeraakt. Die heeft zoveel andere taken gekregen. Dus wat dat betreft is die... Dat lijktje is wel een beetje verwaterd, zeg maar.... Soms vind ik dat wel jammer. Want niet persoonlijk voor mij, want gelukkig gebeurt er bij mij privé niet zoveel. Maar bij Y, die liep echt tegen van alles aan. En dat wist X helemaal niet. Dan denk ik, ja dat zijn dan dingen, vind ik dan van een leidinggevende, dat hoor jij wel te zien. Dat vind ik dan ergens, misschien lullig.” – Respondent 12

Bovendien merken respondenten op dat hun leidinggevende niet vaak oprechte interesse toont in hen. Dit stukje persoonlijke aandacht is wat zij af en toe missen hierdoor. Respondenten geven aan dit jammer te vinden:

“Vorige week had ik mij voor het eerst in mijn leven ziekgemeld en gisteren was ik er dan weer voor het eerst. Nou ja, we lopen dan samen de wc in en uit. Dan vind ik wel dat je even

met handen wassen kan vragen. Hey, hoe voel je je? Fijn dat je er bent, hoe gaat het? En dan denk ik wel een beetje, ja, jammer dat ze dat niet doet.'' – Respondent 20

Ondanks dat de leidinggevende niet heel vaak gezien wordt op kantoor, wordt er volgens de respondenten door de leidinggevende wel nadrukkelijk gestuurd op het belang van teamvergaderingen. Binnen deze bijeenkomsten staan het overkoepelende teamdoel en de relaties tussen teamleden centraal. Er wordt plenair afgetrapt om vervolgens in kleinere groepjes uiteen te gaan. Onder andere op die manier wordt er door de leidinggevende gestimuleerd om relaties tussen teamleden onderling aan te gaan:

''Die teambegeleiding, die is natuurlijk ook opgezet om meer met elkaar op één lijn te komen. We hebben de eerste teambegeleiding bijeenkomst ook kennis gemaakt met elkaar. Dus dan zit je ook weer met andere groepjes, dus dan leer je elkaar ook wel weer van een andere kant kennen.'' – Respondent 11

4.4.2 *Verwacht wenselijk leiderschapsgedrag*

Wat er verwacht wordt van een leidinggevende komt redelijk overeen met wat de leidinggevende als feitelijk gedrag vertoont. Respondenten geven aan dat zij wensen zich gesteund te voelen door hun leidinggevende doordat zij de dialoog aan kunnen gaan met hun leidinggevende en dat er dan ook met hen meegedacht wordt:

''Ja, steun denk ik. Steunen van je medewerkers. Als er privé bijvoorbeeld iets speelt. Daar een gesprek over aangaan. En er voor iemand zijn. En daarmee denk je in de mogelijkheden. En dat is denk ik ook wel wat ze doet.'' – Respondent 11

Naast dat de medewerkers van het netwerk zich gesteund willen voelen door hun leidinggevende, verwachten zij dat hun leidinggevende hen vrijlaat bij het uitvoeren van hun werkzaamheden en dat zij vertrouwd worden hierbij. Dat er een bepaalde mate van autonomie aan hen wordt gegeven is wat zij verwachten van hun leidinggevende:

''Wat ik fijn vind bij een leidinggevende. Is als ze faciliteren. In plaats van sturen. Wij doen het werk. Wij weten wat nodig is. Wij weten waar we tegenaan lopen. Een manager weet dat vaak niet. Die kan er wel een idee over hebben. Maar wij staan met onze voeten in de klei. Die autonomie vind ik fijn.'' – Respondent 15

Desondanks is het opereren in een netwerk is voor de meeste medewerkers relatief nieuw en de structuur is voor sommige van hen geregeld onduidelijk. Ondanks het gevoel van vrijheid dat de medewerkers ervaren, wordt er opgemerkt dat een leidinggevende af en toe wat meer richting kan geven in het netwerk en de dagelijkse werkzaamheden die daarbij komen kijken. Naast elementen van mensgericht leiderschapsgedrag, verwachten medewerkers dus ook gedragingen die hier niet onder te schalen vallen:

| <i>Wie verwacht dat leidinggevende richting moet geven</i> | <i>Percentage</i> | <i>Voorbeeld</i> |
|--|-------------------|--|
| Respondent 1, 2, 4, 6, 7, 9, 11, 18, 19 | 45% | <i>“Wat ik verwacht van een leidinggevende. Nou dat de grote lijnen echt uitgezet zijn. Want dit team bestaat sowieso nog niet zo heel lang. En alles is nog wel een beetje vaag of duidelijk. En ik vind dat de teamleider daar wel een duidelijk plan in moet hebben.” – Respondent 11</i> |

Tabel 8: Overzicht wens medewerkers richting geven door leidinggevende

4.5 Analyse van verklaringen organisatie- en/of netwerkbetrokkenheid

Uit de beschrijvende resultaten is naar voren gekomen dat medewerkers zich betrokken voelen bij of de moederorganisatie waarbinnen zij werkzaam zijn of het netwerk. Hiervoor kunnen verschillende redenen genoemd worden die dit verklaren.

4.5.1 Rol teams

Om te beginnen wordt er ingegaan op de grote rol die teams spelen bij het omschrijven van de ervaren betrokkenheid van medewerkers. Wanneer er wordt gevraagd wat betrokkenheid voor medewerkers betekent, wordt dit vrijwel stevast in de antwoorden naar teamniveau vertaald. Zowel de teamverbondenheid als de samenstelling van het team zijn factoren die meewegen bij de ervaren betrokkenheid voor medewerkers.

| <i>Wie vertaalt betrokkenheid naar teamniveau</i> | <i>Percentage</i> | <i>Voorbeeld(en)</i> |
|---|-------------------|--|
| Respondent 1, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20 | 80% | <p><i>“Het team is echt thuishonk en de rest is een beetje wat erbij komt kijken.” – Respondent 3</i></p> <p><i>“Een teampje is wel fijn ja. Bij mijn sollicitatie vroegen ze wat ik nodig had om het leuk te hebben in een baan. Ik zei toen, een team.” - Respondent 5</i></p> |

Tabel 9: Overzicht schakelen naar teamniveau

4.5.1.1 Teamverbondenheid

Om te beginnen de teamverbondenheid. De verbondenheid van het team speelt een belangrijke verklarende rol voor de mate van betrokkenheid van medewerkers. Dit is hetgeen wat door medewerkers wordt genoemd wanneer men spreekt over de betrokkenheid bij hun organisatie of bij het netwerk. Dit maakt voor hen dat zij zich fijn voelen om bij de organisatie/ netwerk te werken.

De vertaling van organisatie- en netwerkbetrokkenheid naar teamniveau door respondenten werd op voorhand niet verwacht, maar na een verdere analyse van de literatuur over teamcohesie is het niet verrassend dat medewerkers dit als factor benoemen. Teamcohesie wordt binnen de wetenschappelijke literatuur gedefinieerd als de mate waarin teamleden samenblijven in het nastreven van een gemeenschappelijk doel (Lee, 2020). Er worden twee soorten teamcohesie onderscheiden. Ten eerste de taakcohesie, welke verwijst naar hoe goed een team samenwerkt om het gezamenlijke doel te behalen. Ten tweede de sociale cohesie, welke weergeeft hoe goed de teamleden onderling overweg kunnen en gezelschap van elkaar ervaren (Lee, 2020).

De individuele percepties van deze sociale cohesie hebben invloed op de ervaren betrokkenheid van medewerkers (Kroll et al., 2019). Dat wil zeggen dat sociale interacties met teamleden de brug vormen tussen de werknemer en de organisatie. Indien medewerkers zich prettig voelen in hun team en fijne relaties hebben met hun teamleden, kan dit een route zijn naar meer betrokkenheid die een individuele medewerker voelt bij de organisatie of een netwerk (Kroll et al., 2019). Binnen de zorg is de rol van teamcohesie reeds in verband gebracht met

organisatiebetrokkenheid van zorgpersoneel. Teamcohesie heeft binnen de zorgsector een positieve invloed op de betrokkenheid van medewerkers en daarbij de intentie van zorgpersoneel om hun baan te behouden (Li et al., 2014). Dit resoneert met de verkregen interviewdata:

‘Ik heb een heel fijn collega-team. En dat maakt voor mij dat ik hier heel erg op mijn plek zit en hier graag wil blijven.’ – Respondent 6

Een leidinggevende kan bijdragen aan het creëren van die teamcohesie door te sturen op het aangaan van onderlinge relaties tussen medewerkers (Lin & Lin, 2011). Dit kan door aandacht te schenken aan het organiseren van teambijeenkomsten, waarbij teamleden tevens onderling moeten samenwerken:

‘We hebben laatst wel een teamvergadering gehad waarin we in groepjes over dingen gingen nadenken. Daarin stimuleert ze bijvoorbeeld wel om met je collega’s over dingen na te denken.’ – Respondent 1

4.5.1.2 Samenstelling teams

De samenstelling van de teams is vervolgens een tweede mogelijke verklaring voor het gevoel van betrokkenheid bij de organisatie dan wel het netwerk. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen respondenten binnen het netwerk die afkomstig zijn uit teams die organisatieoverschrijdend zijn en teams die niet organisatieoverschrijdend zijn. Organiseatieoverschrijdende teams bestaan uit medewerkers die afkomstig zijn uit verschillende moederorganisaties. Niet-organisatieoverschrijdende teams bestaan daarentegen uit leden die allen bij dezelfde moederorganisatie in dienst zijn.

Er is opgemerkt dat indien medewerkers zich bevinden in een team dat organisatieoverschrijdend is, zij een sterke voorkeur hebben voor een gevoel van betrokkenheid voor het netwerk en minder of niet bij hun eigen organisatie. Men lijkt zich door deze samenstelling van het team meer bewust te zijn van de netwerkstructuur waarin zij opereren dan medewerkers die zich in een team bevinden waarbij eenieder dezelfde moederorganisatie heeft.

De sociale cohesie tussen de verschillende teams binnen het netwerk lijkt tot op heden te ontbreken. Men zit altijd apart en spreekt elkaar slechts incidenteel wanneer zij elkaar op

inhoudelijk gebied nodig hebben. Verschillende respondenten geven zelfs aan de leden van andere teams niet eens te kennen:

‘Ik weet niet eens wie er allemaal nog meer zitten. Zoveel mensen zitten er, maar je wordt ook niet met elkaar verbonden.’ – Respondent 11

‘Want vroeger had je een praatje met iedereen. Dat moet zo spontaan gaan. Nou, dat gebeurt niet meer. En dat vind ik wel heel jammer. Maar goed, ja, en dan kom je hier en dan zie je dat Jeugd & Gezin Team hier beneden. Nou, daar zijn er heel veel van. Nou, die ken ik eigenlijk allemaal niet.’ – Respondent 12

| <i>Team organisatie overschrijdend/ niet overschrijdend</i> | <i>Wie</i> | <i>Betrokken bij organisatie of bij netwerk</i> |
|---|--|--|
| Team wel organisatie overschrijdend | Respondent 1, 2, 4, 7, 9, 10, 11, 14, 16, 18, 19, 20 | Betrokken bij netwerk: 83% (10/12) Respondent 1, 2, 4, 7, 11, 14, 16, 18, 19, 20 |
| Team niet organisatie overschrijdend | Respondent 3, 5, 6, 8, 12, 13, 15, 17 | Betrokken bij organisatie: 63% (5/8) Respondent 3, 6, 12, 13, 17 |

Tabel 10: Overzicht samenstelling team en betrokkenheid

4.6 Analyse

Op basis van de verkregen data kan er gezegd worden dat het gebruik van thuiswerken de netwerkbetrokkenheid van medewerkers van Bijeen niet substantieel beïnvloedt. Er wordt voornamelijk gebruik gemaakt van hybride werken omdat het praktisch is en om geconcentreerd in rust werkzaamheden op te pakken en af te ronden. Deze flexibiliteit die het oplevert om tijd- en plaats onafhankelijk te werken is voor de respondenten tevens een van de voornaamste redenen om bij het netwerk te blijven werken. De intentie om te vertrekken wordt hierdoor verlaagd.

Daar komt bij dat medewerkers bewust ervoor kiezen om naar kantoor te blijven komen om de verbinding met collega's aan te gaan. Het fysieke contact is voor de medewerkers belangrijk om binnen de netwerkorganisatie hun werkzaamheden uit te voeren. Overleggen met andere collega's over de complexe casussen waar de medewerkers mee te maken krijgen gaat op die

manier makkelijker en effectiever. Door naar kantoor te komen, blijven de medewerkers elkaar treffen waardoor zij de verbinding met elkaar blijven voelen:

“Wat ik wel merk, is dat hier belangrijk is om soms hier aanwezig te zijn om dingen te regelen met anderen.” – Respondent 4

Wat opvalt is dat de medewerkers zelfs op dagen dat er gebruik wordt gemaakt van thuiswerken contact onderhouden met teamleden, waardoor zij de onderlinge verbinding blijven voelen:

“Op vrijdag, wanneer ik thuiswerk, heb ik ook altijd wel een keer contact met een collega. Dus meestal plan ik ook wel... als ik met een collega een overleg inplan, op een vrijdag... als die ook op vrijdag werkt. Zodat ik toch daarin nog wel een contactmoment heb.” –

Respondent 16

Hieruit blijkt opnieuw dat de teamverbondenheid een grote rol speelt bij medewerkers van het netwerk. Dit komt overeen met de wetenschappelijke literatuur waarbinnen teamcohesie in verband is gebracht met betrokkenheid van medewerkers binnen de zorg (Li et al., 2014). Doordat medewerkers een gevoel van verbondenheid met hun team voelen, zorgt dit ervoor dat zij zich op hun plek voelen en daardoor de intentie om te vertrekken minder wordt. Een leidinggevende kan bij het creëren van teamverbondenheid een rol spelen door het stimuleren van onderlinge relaties tussen medewerkers, bijvoorbeeld door teambijeenkomsten te organiseren en teamleden onderling te laten samenwerken. Dit stimuleren van onderlinge relaties kan bestempeld worden als een element van mensgericht leiderschap (Lin & Lin, 2011).

Een ander element van mensgericht leiderschapsgedrag om de betrokkenheid van medewerkers te bevorderen dat naar voren komt uit de data is het af en toe inchecken bij medewerkers hoe het met hen gaat om op de hoogte te blijven wat er bij hen speelt in de privésferen. Dit laat medewerkers welkom voelen en zorgt ervoor dat zij een gevoel van betrokkenheid ervaren. Het onderzoek van Leclerc et al. (2021) binnen de zorgsector onderschrijft hetzelfde. Een leider in de zorg dient emotioneel en sociaal bewust te zijn, oftewel te beseffen dat werk slechts een deel van het leven is en dat de gezondheid van een medewerker en diens gezin prioriteit is (Leclerc et al., 2021).

Daarentegen worden er ook leiderschapsgedragingen genoemd die niet geschaald kunnen worden onder mensgericht leiderschapsgedrag, maar die wel bijdragen aan de netwerkbetrokkenheid van medewerkers. Het loslaten van medewerkers en hen vertrouwen bij

het uitvoeren van hun werkzaamheden verhoogt het gevoel van autonomie van medewerkers. Door de komst van het hybride werken worden medewerkers ook daadwerkelijk meer losgelaten en voelen zij meer autonomie in hun werkzaamheden. Dit maakt dat zij graag bij het netwerk betrokken blijven en geen intentie hebben om te vetrekken in de nabije toekomst.

Samengevat heeft hybride werken ervoor gezorgd dat medewerkers zelf kunnen kiezen waar en wanneer zij werken. Tevens worden zij hierbij meer losgelaten in hoe zij hun werk uitvoeren, omdat er minder zicht is op hen. Dit heeft hun gevoel van autonomie vergroot, wat een van de voornaamste redenen is die genoemd wordt om bij het netwerk te blijven werken. Leidinggevenden hebben hier een aandeel in door hun werknemers daadwerkelijk meer los te laten en hen te vertrouwen hierbij. Er werd daarentegen verwacht dat het hybride werken ervoor zou zorgen dat medewerkers zich minder verbonden zouden voelen bij het netwerk. Dat is niet uit de resultaten naar voren gekomen. Medewerkers gaan nog steeds geregeld naar kantoor en gaan op die betreffende kantoordagen bewust de verbinding aan met collega's uit hun team, wat hun ervaren netwerkbetrokkenheid ten goede komt. Uit de data is naar voren gekomen dat een gevoel van teamverbondenheid hiervoor cruciaal is voor medewerkers. Leidinggevenden van teams kunnen hierbij een rol spelen door te stimuleren op het aangaan van onderlinge relaties tussen teamleden door bijvoorbeeld teambijeenkomsten te organiseren waarbij medewerkers elkaar beter leren kennen.

5. Conclusie en discussie

5.1 Conclusie

Middels deze case-studie is er geprobeerd bij te dragen aan de kennis over de invloed van tijd- en plaats onafhankelijk werken op de ervaren netwerkbetrokkenheid van medewerkers. Met die reden is de vraag gesteld: *Hoe beïnvloedt het gebruik maken van hybride werken de ervaren netwerkbetrokkenheid van medewerkers bij de netwerkorganisatie Bijeen Heusden en wat is de rol van leiderschapsgedrag hierbij?* Om deze hoofdvraag te beantwoorden, zijn er vijf deelvragen opgesteld.

Op basis van de resultaten kan er geconcludeerd worden dat er binnen de netwerkorganisatie Bijeen Heusden op het gebied van hybride werken slechts van de mogelijkheden gebruik wordt gemaakt om thuis te werken. Deze thuiswerkmogelijkheden hebben ervoor gezorgd dat de medewerkers meer losgelaten worden in hun werkzaamheden en vertrouwen ervaren van hun leidinggevende bij de uitvoering van hun taken, wat het gevoel van autonomie heeft vergroot. Dit autonomiegevoel komt overeen met wat medewerkers verwachten van een werkplek waardoor zij er positief tegen aan kijken om bij het netwerk Bijeen Heusden betrokken te blijven.

Bovendien kan er gesteld worden dat ondanks medewerkers elkaar minder zien door de mogelijkheden van het hybride werken, zij extra bewust op kantoordagen de verbinding aangaan met hun collega's. Hierbij staat de zoektocht naar een gevoel van teamverbondenheid voor hen centraal. Indien deze teamcohesie wordt bereikt binnen organisatieoverschrijdende teams, komt dit het individuele gevoel van netwerkbetrokkenheid van medewerkers ten goede.

Leidinggevendens kunnen bijdragen aan deze netwerkbetrokkenheid door hun medewerkers los te laten bij het gebruik van hybride werken en hen te vertrouwen daarbij, wat voor autonomie van medewerkers zorgt. Daar komt bij dat leidinggevendens in kunnen zetten op het verbeteren van teamcohesie door het stimuleren van onderlinge relaties binnen het team in de vorm van bijvoorbeeld teambijeenkomsten.

5.2 Discussie

5.2.1 Methodologische reflectie

Tijdens dit kwalitatieve onderzoek zijn er interviews afgelegd met medewerkers van de netwerkorganisatie, waarbij de focus lag op het hybride werken, organisatie- en netwerkbetrokkenheid en leiderschapsgedrag. Uit de data die hierdoor verkregen is, kwam naar voren dat medewerkers hun betrokkenheid voornamelijk binnen hun eigen team beleven. Naar dit teamniveau is in principe geen onderzoek gedaan en er kan achteraf afgevraagd worden of hier meer op doorgevraagd had kunnen worden tijdens de interviews. In de toekomst zou er onderzoek op teamniveau gedaan kunnen worden naar de betrokkenheid van medewerkers om verbanden tussen de verschillende niveaus te zoeken. Observaties zouden hier een geschikte manier voor kunnen zijn, omdat hierbij interacties tussen teamleden gedetailleerd waargenomen kunnen worden. Tijdens de interviews is er tevens aan medewerkers naar het gedrag van hun leidinggevende gevraagd. Er wordt dus slechts over de leidinggevende gesproken en niet met de leidinggevendenden. In het vervolg zouden interviews met medewerkers in een leidinggevende functie een uitgebreider antwoord kunnen bieden over de rol van leiderschapsgedrag in een hybride werkomgeving met het oog op netwerkbetrokkenheid.

Daar komt bij dat dit onderzoek door de kleine steekproefgrootte en de kwalitatieve aard van het onderzoek niet toereikend genoeg is om de bevindingen te generaliseren. Bovendien is de samenstelling van de steekproef niet geheel representatief voor het onderzoek. Zo is er slechts één persoon van de GGD als organisatie geïnterviewd wat het ingewikkeld maakt om te kunnen concluderen of resultaten toe te schrijven zijn aan deze ene persoon of aan de GGD als organisatie.

5.2.2 Theoretische reflectie

Op basis van de *Social Identity Theory*, welke besproken is in het theoretisch kader, werd verwacht dat door het gebruik maken van hybride werken medewerkers elkaar minder vaak zouden treffen, waardoor hun verbinding met elkaar en daardoor hun betrokkenheid met het netwerk minder zou worden (Tajfel & Turner, 1979; Peters et al., 2011). Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan er gezegd worden dat medewerkers elkaar inderdaad minder vaak zien op de werkvloer, maar dat zij bewust op de fysieke kantoordagen de verbinding met collega's aangaan. Dit contact vindt weliswaar plaats binnen teams, maar zorgt er wel voor dat hun gevoel van betrokkenheid wordt gewaarborgd. Dat betrokkenheid steevast werd vertaald

naar teamniveau is een cruciaal element wat niet was voorspeld. Verder onderzoek naar teambetrokkenheid in relatie tot netwerkbetrokkenheid zal dan ook nodig zijn. Bovendien is er naar voren gekomen dat het hybride werken medewerkers de kans biedt dat zij meer losgelaten worden bij hun werkzaamheden waardoor hun gevoel van autonomie groeit, wat een van de voornaamste redenen is om bij het netwerk betrokken te blijven. Dit komt overeen met de wederkerigheid die verwacht wordt als onderdeel van de *Social Exchange Theory* (Homans, 1958).

Tot slot is er tijdens dit onderzoek de keuze gemaakt om op het gebied van leiderschap het concept mensgericht leiderschapsgedrag aan te halen dat een rol zou spelen in het gevoel van betrokkenheid van medewerkers (Lin & Lin, 2011). Verschillende elementen van het mensgerichte leiderschap zijn naar voren gekomen bij de resultaten, zoals het inchecken bij medewerkers hoe het met hen gaat. Er komen echter ook elementen aan het licht, zoals het loslaten van medewerkers in een hybride context en hen vertrouwen, welke niet behoren tot mensgericht leiderschapsgedrag. Desalniettemin zijn dit wel elementen welke bij dienend leiderschap passen, waarbij het gaat om het neerleggen van verantwoordelijkheden bij medewerkers (Slack et al., 2019). Toekomstig onderzoek zou zich specifiek kunnen richten op de rol van dienend leiderschap in een hybride werkomgeving met het oog op betrokkenheid van medewerkers.

5.3 Aanbevelingen

Op basis van de resultaten is er een tweetal praktijkaanbevelingen opgesteld voor de netwerkorganisatie Bijeen Heusden om de netwerkbetrokkenheid van medewerkers binnen een hybride werkomgeving te waarborgen in de toekomst.

5.3.1 *Een open gesprek over leiderschap in een hybride werkomgeving*

Het hybride werken kan binnen netwerkorganisatie Bijeen Heusden als blijvende ontwikkeling bestempeld worden. Het biedt de medewerker mogelijkheden om in rust hun werkzaamheden thuis af te ronden. Bovendien brengt het een gevoel van autonomie mee, wat als belangrijke reden genoemd wordt om betrokken te blijven bij het netwerk. Op het gebied van leiderschap is het hierbij enerzijds van belang dat de medewerker losgelaten wordt en vertrouwd wordt. Anderzijds geven medewerkers ook de wens aan om meer sturing te krijgen van hun leidinggevende. Voor leidinggevendenden is het hierdoor lastig te bepalen waar sturing stopt en

autonomie begint. Bovendien dient de leidinggevende waakzaam te zijn dat medewerkers bewust het onderlinge contact met elkaar blijven opzoeken om de organisatie- en netwerkbetrokkenheid te waarborgen.

Een gezamenlijk open dialoog tussen medewerker en leidinggevende, waarbij elkaars verwachtingen worden uitgesproken ten aanzien van leiding geven in een hybride context kan hiervoor passend zijn.

Er dienen hierbij heldere richtlijnen opgesteld te worden om op een constructieve manier met medewerkers over dit onderwerp te spreken. Binnen deze richtlijnen zal ook een aanbevolen frequentie opgenomen moeten worden zodat onderlinge verwachtingen regelmatig besproken worden. Deze dialoog zou bijvoorbeeld meegenomen kunnen worden in de functioneringsgesprekken die plaatsvinden. Op die manier kunnen de individuele verwachtingen naar elkaar duidelijk gecommuniceerd worden. Voor leidinggevendens wordt het op deze manier gemakkelijker om in te spelen op de behoeften van medewerkers.

5.3.2 Aandacht voor meer organisatieoverschrijdende teams en contact tussen teams

Het gevoel van betrokkenheid wordt door medewerkers stevast vertaald naar teamniveau, waarbij collega's de belangrijkste factor vormen voor een gevoel van thuis op de werkplek. Het onderlinge contact tussen collega's binnen teams is hierbij essentieel. Contact met collega's uit andere teams komt minder vaak voor blijkt uit de resultaten. Hierdoor hebben sommige medewerkers die in niet-organisatieoverschrijdende teams werken, terwijl zij wel in een netwerkorganisatie werken, slechts contact met collega's die afkomstig zijn uit dezelfde moederorganisatie. Dit komt hun netwerkbetrokkenheid niet ten goede. Om toch deze netwerkbetrokkenheid te garanderen, kan het helpen om te streven naar meer organisatieoverschrijdende teams en om te streven naar meer contact tussen verschillende teams. Daarnaast geven medewerkers aan andere teams slechts op te zoeken indien dit vakinhoudelijk nodig is voor hun werkzaamheden. Het samenbrengen van verschillende teams kan ervoor zorgen dat medewerkers ook contact zullen maken met leden uit andere moederorganisaties, wat positieve invloed kan hebben op hun gevoel van netwerkbetrokkenheid

Praktisch kan dit verwezenlijkt worden door kwartaalbijeenkomsten in het leven te roepen, waarbij de verschillende teams samengebracht worden. Op deze momenten kan er ook in random verdeelde groepjes uiteen gegaan worden om kennis met elkaar te delen. Zo wordt

het contact tussen leden uit verschillende teams en organisaties gestimuleerd, wat het netwerkbewustzijn kan vergroten en bovendien blijft de netwerkbinding hierdoor gevoed.

Referenties

- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Andrésen, E., Lundberg, H., & Roxenhall, T. (2012). Designing for commitment in regional strategic networks. *Management Research Review*, 35(6), 531–552. <https://doi.org/10.1108/01409171211238280>
- Backhaus, L., Reuber, A., Vogel, D., & Vogel, R. (2022). Giving sense about paradoxes: paradoxical leadership in the public sector. *Public Management Review*, 24(9), 1478–1498. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1906935>
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and Facilitators for Employees. *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (pp. 511-543). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.020>
- Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. (2023). Work from Home before and after the COVID 19 Outbreak. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 15(4), 1–39. <https://doi.org/10.1257/mac.20210061>
- Bijeen Heusden. (z.d.). *Meer weten over Bijeen*. Geraadpleegd op 29 januari 2024, van <https://www.bijeenheusden.nl/meer-weten-over-bijeen/>
- Caillier, J. G. (2013). Satisfaction with work-life benefits and organizational commitment/job involvement: Is there a connection?. *Review of public personnel administration*, 33(4), 340-364. <https://doi.org/10.1177/0734371X12443266>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020). *Nederland in cijfers*. Geraadpleegd op 1 februari 2024, van <https://longreads.cbs.nl/nederland-in-cijfers-2020/>

- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2024). *Ruim helft van de Nederlanders werkt wel eens thuis*. Geraadpleegd op 18 maart 2024, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2024/11/ruim-helft-nederlanders-werkt-weleens-thuis>
- Chambel, M. J., Carvalho, V. S., & Santos, A. (2022). *Telework during Covid-19: Effects on the Work-Family Relationship and Well-Being in a Quasi-Field Experiment*, 14(16462), 16462–16462. <https://doi.org/10.3390/su142416462>
- Clarke, N. (2006). The relationships between network commitment, its antecedents and network performance. *Management Decision*, 44(9), 1183–1205. <https://doi.org/10.1108/00251740610707677>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches* (4e ed.). Sage Publications.
- Currie, G., Grubnic, S., & Hodges, R. (2011). Leadership in public services networks: antecedents, process and outcome. *Public Administration*, 89(2), 242–264. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01931.x>
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric?. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>
- 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>
- Den Dulk, L. (2023). Wanneer thuis de werkplek wordt: nieuwe routines en de werk privébalans. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 39(2), 241–243. <https://doi.org/10.5117/TVA2023.2.007.DULK>
- Donati, S., Zappalà, S., & González-Romá, V. (2020). The double-edge sword effect of interorganizational trust on involvement in interorganizational networks: the mediator role of affective commitment. *European Management Journal*, 38(4), 613–622. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.014>

- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. <https://doi.org/10.2307/259056>
- Edelenbos, J., Klijn, E. H., & Steijn, B. (2011). Managers in governance networks: how to reach good outcomes? *International Public Management Journal*, 14(4), 420–444. <https://doi.org/10.1080/10967494.2011.656055>
- Elliott, V. (2018). Thinking about the Coding Process in Qualitative Data Analysis. *The Qualitative Report*, 23(11), 2850-2861. Geraadpleegd op 8 maart 2024, van <https://www.proquest.com/docview/2155621346/fulltextPDF/4D27CE420D844F65PQ/1?accountid=13598&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Endres, S., & Weibler, J. (2019). Understanding (non)leadership phenomena in collaborative interorganizational networks and advancing shared leadership theory: an interpretive grounded theory study. *Business Research*, 13(1), 275–309. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0086-6>
- Feiock, R. C., Lee, I. W., Park, H. J., & Lee, K. H. (2010). Collaboration Networks Among Local Elected Official: Information, Commitment, and Risk Aversion. *Urban Affairs Review*, 46(2), 241-263. <https://doi.org/10.1177/1078087409360509>
- 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>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *The Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353–393. <https://doi.org/10.1111/peps.12082>

- Gerards, R., & Peters, P. (2023). Telewerken tijdens en sinds de covid-19-pandemie: recht zo die gaat? *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 39(2), 133–141. <https://doi.org/10.5117/TVA2023.2.001.GERA>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work family conflict: is there no place like home? *The Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340–1350. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>
- Hjern, B., & Porter, D. O. (1981). Implementation structures: a new unit of administrative analysis. *Organization Studies*, 2(3), 211–227. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1177/017084068100200301>
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Hosoda, M. (2021). Telework amidst the covid-19 pandemic: effects on work style reform in japan. *Corporate Governance*, 21(6), 1059–1071. <https://doi.org/10.1108/CG-09-2020-0390>
- Hunton, J. E., & Norman, C. S. (2010). The impact of alternative telework arrangements on organizational commitment: insights from a longitudinal field experiment. *Journal of Information Systems*, 24(1), 67–90. <https://doi.org/10.2308/jis.2010.24.1.67>
- Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Martini, L. K. B., & Suardana, I. B. R. (2018). The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International research journal of management, IT and social sciences*, 5(3), 35-45. <https://doi.org.eur.idm.oclc.org/10.21744/IRJMIS.V5I3.666>
- Kickert, W. J. M., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (1997). *Managing complex network: strategies for the public sector*. Sage.

- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2012). Governance network theory: past, present and future. *Policy and Politics*, 40(4), 587–606.
<https://doi.org/10.1332/030557312X655431>
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2015). *Governance Networks in Public Sector* (1st ed.). Routledge. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.4324/9781315887098>
- Knott, E., Rao, A. H., Summers, K., & Teeger, C. (2022). Interviews in the social sciences. *Nature Reviews Methods Primers*, 2(1), 73.
<https://doi.org/10.1038/s43586-022-00150-6>
- Kolar, C., Mazor, L., & Vermeeren, B. (2021). *Resultaten onderzoek 'Hybride werken in het Rijk; Hoe dan?'*. ICTU. Geraadpleegd op 1 februari 2024, van <https://www.fnv.nl/getmedia/51319576-d1a4-4b43-bbb9-fc1eed8375e4/Definitief-rapport-Onderzoek-Hybride-Werken-Hoe-dan.pdf>
- Kroll, A., DeHart-Davis, L., & Vogel, D. (2019). Mechanisms of Social Capital in Organizations: How Team Cognition Influences Employee Commitment and Engagement. *The American Review of Public Administration*, 49(7), 777–791.
<https://doi.org/10.1177/0275074019851894>
- Lambregtste, C. (2022). *De krappe arbeidsmarkt: Wat zijn de oplossingen?* SER. Geraadpleegd op 26 februari, van <https://www.ser.nl/nl/actueel/zicht/op/krappe-arbeidsmarkt-oplossing>
- Leclerc, L., Kennedy, K., & Campis, S. (2021). Human-centred leadership in health care: A contemporary nursing leadership theory generated via constructivist grounded theory. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 294–306.
<https://doi.org/10.1111/jonm.13154>
- Lee, T. Y. (2020). Group cohesiveness and organizational commitment: Moderated by transformational leadership. *Proceeding of Japan International Business and Management Research Conference*, 1(1), 9-14. <https://doi.org/10.31098/jibm.v1i1.211>

- Li, A., Early, S. F., Mahrer, N. E., Klaristenfeld, J. L., & Gold, J. I. (2014). Group cohesion and organizational commitment: protective factors for nurse residents' job satisfaction, compassion fatigue, compassion satisfaction, and burnout. *Journal of Professional Nursing: Official Journal of the American Association of Colleges of Nursing*, 30(1), 89–99. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2013.04.004>
- Lin, S. C., & Lin, J. S. J. (2011). Impacts of coworkers' relationships on organizational commitment and intervening effects of job satisfaction. *African Journal of Business Management*, 5(8), 3396. Geraadpleegd op 18 maart 2024, van https://academicjournals.org/article/article1380881581_Lin%20and%20Lin.pdf
- Maillot, A. S., Meyer, T., Prunier-Poulmaire, S., & Vayre, E. (2022). A *Qualitative and Longitudinal Study on the Impact of Telework in Times of Covid-19*, 14(8731), 8731–8731. <https://doi.org/10.3390/su14148731>
- Martini, I. A. O., Rahyuda, I. K., Sintaasih, D. K., & Piartrini, P. S. (2018). The influence of competency on employee performance through organizational commitment dimension. *Journal Of Business And Management*, 20(2), 29-37. <https://doi.org.eur.idm.oclc.org/10.9790/487X-2002082937>
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2016). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*, 22(1), 113–129. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.25>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-171. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.108.2.171>
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Laczniak, R. N. (2001). External organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 11(3), 237–256. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00050-4](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00050-4)

- Metselaar, S. A., den Dulk, L., & Vermeeren, B. (2022). Teleworking at Different Locations Outside the Office: Consequences for Perceived Performance and the Mediating Role of Autonomy and Work-Life Balance Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 456-478. <https://doi.org/10.1177/0734371X221087421>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *The Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Motte-Baumvol, B., & Schwanen, T. (2024). Telework, travel times, and peak hour avoidance in england: an overview using travel times across five weekdays. *Travel Behaviour and Society*, 34. <https://doi.org/10.1016/j.tbs.2023.100668>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nawaz, M. S., & Pangil, F. (2016). *The Relationship between Human Resource Development Factors, Career Growth and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment*, 6(2), 157–176. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.12.006>
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance? : emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.

- Oude Hengel, K., Bouwens, L., De Vroome, E., & Hooftman, W. (2023). *Hoe werken werknemers uit 2019 na de pandemie?* TNO. Geraadpleegd op 1 februari 2024, van https://wp.monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/2023/10/Rapport_TNO_NEA-COVID-19.pdf
- Perryer, C., & Jordan, C. (2005). The influence of leader behaviors on organizational commitment: a study in the Australian public sector. *International Journal of Public Administration*, 28(5–6), 379–396. <https://doi.org/10.1081/PAD-200055193>
- Peters, P., Bruijn, T. D., Bakker, A. B., & van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Plezier in het nieuwe werken? *Tijdschrift voor HRM*, 14(1), 31-47. Geraadpleegd op 19 maart 2024, van <https://hdl.handle.net/2066/95376>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1093/jopart/mum015>
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? a framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414–423. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00045>
- Rainey, H. G. (1979). Perceptions of incentives in business and government: implications for civil service reform. *Public Administration Review*, 39(5), 440–448. <https://doi.org/10.2307/3109918>
- Rampersad, G., Quester, P., & Troshani, I. (2010). Examining network factors: commitment, trust, coordination and harmony. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(7), 487–500. <https://doi.10.1108/08858621011077727>
- Robert, W. R. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30–35. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1108/01437730010310712>

- Saha, R. (2016). Factors influencing organizational commitment--research and lessons.(report). *Management Research and Practice*, 8(3), 36. Geraadpleegd op 18 maart 2024, van <https://go.gale.com.eur.idm.oclc.org/ps/i.do?p=AONE&u=erasmus&id=GALE%7CA48124525&v=2.1&it=r&sid=oclc>
- Sarkar, M., Aulakh, P. S., & Cavusgil, S. T. (1998). The strategic role of relational bonding in interorganizational collaborations:an empirical study of the global construction industry. *Journal of International Management*, 4(2), 85–107. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(98\)00009-X](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(98)00009-X)
- Sawitri, D., Suswati, E., & Huda, K. (2016). The impact of job satisfaction, organization commitment, organization citizenship behavior (OCB) on employees' performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 9(2), 23, 24-45.
- Slack, N. J., Singh, G., Narayan, J., & Sharma, S. (2019). Servant Leadership in the Public Sector: Employee Perspective. *Public Organization Review: A Global Journal*, 20(4), 631–646. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00459-z>
- Sociaal-Economische Raad. (2022). *Hybride werken*. Geraadpleegd op 29 januari 2024, van <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2022/hybride-werken.pdf>
- Soha, H. M., Osman, A., Manaf, A. H. A., & Abdullah, M. S. (2016). Leadership styles affecting the individual's commitment: a study of the public university in northern state of Malaysia. *Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(1), 80-86. Geraadpleegd op 19 maart 2024, van [http://ajssh.leena-luna.co.jp/AJSSHPDFs/Vol.5\(1\)/AJSSH2016\(5.1-09\).pdf](http://ajssh.leena-luna.co.jp/AJSSHPDFs/Vol.5(1)/AJSSH2016(5.1-09).pdf)
- Solis, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 21-34. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-002>
- Song, Y., & Gao, J. (2019). Does telework stress employees out? a study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 21(7), 2649–2668. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6>

- Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration*, 87(2), 234–258.
<https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56. <https://doi.org/10.2307/2391745>
- Sutanto, J. (2013). The effects of network ties on relational social capital and knowledge contribution in virtual local community. *Journal of Global Information Management*, 21(3), 42–59. <https://doi.org/10.4018/jgim.2013070103>
- Swennen, L. (2021). *Hybride (samen)werken: Zo doe je dat!* Happiness Bureau. Geraadpleegd op 19 februari 2024, van <https://werkeninnetwerken.nl/wp-content/uploads/2021/05/Hybride-samenwerken-doe-je-zo.pdf>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Red.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.
- Taskin, L., & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 195–207. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1111/j.1468005X.2007.00194.x>
- Tatlah, I. A., Ali, Z., & Saeed, M. (2012). Leadership Behavior and Organizational Commitment: An Empirical Study of Educational Professionals. *International Journal of Academic Research*, 3(2), 1293-1298. Geraadpleegd op 28 februari 2024, van https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2013776
- Teisman, G. R., & Klijn, E.-H. (2002). Partnership arrangements: governmental rhetoric or governance scheme? *Public Administration Review*, 62(2), 197–205.
<https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1111/0033-3352.00170>

- Tuurnas, S., Stenvall, J., Virtanen, P. J., Pekkola, E., & Kurkela, K. (2019). Towards collaborative development culture in local government organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 32(6), 582–599. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2018-0119>
- Van Rossenberg, Y. G. T., Klein, H. J., Asplund, K., Bentein, K., Breitsohl, H., Cohen, A., Cross, D., de Aguiar Rodrigues, A. C., Duflot, V., Kilroy, S., Ali, N., Rapti, A., Ruhle, S., Solinger, O., Swart, J., & Yalabik, Z. Y. (2018). The future of workplace commitment: key questions and directions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 153–167. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1443914>
- Van Ruler, B. (2022). Keeping up the spirit. internal communication in an increasingly virtual work environment *Tijdschrift Voor Communicatiewetenschap*, 50(1), 60–63. <https://doi.org/10.5117/TCW2022.1.005.RULE>
- Van Thiel, S. (2021). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding* (4e ed.). Coutinho.
- Van Wart, M., & Medina, P. S. (2023). *Leadership in public and nonprofit organizations : an introduction* (4e ed.). Routledge.
- Varotsis, N. (2022). Exploring the influence of telework on work performance in public services: experiences during the covid-19 pandemic. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 24(5), 401–417. <https://doi.org/10.1108/DPRG-11-2021-0152>
- Virick, M., DaSilva, N., & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: the role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, 63(1), 137–154. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1177/0018726709349198>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org.eur.idm.oclc.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>

Bijlage 1: Respondentenoverzicht

| <i>Respondent</i> | <i>Geslacht</i> | <i>Organisatie</i> | <i>Team</i> | <i>Functie</i> |
|-------------------|-----------------|--------------------|-------------------|----------------------------|
| 1 | Vrouw | Sterk Huis | JGT | Professional Jeugd & Gezin |
| 2 | Man | GGD | OGGZ | Wijk GGD |
| 3 | Vrouw | Gemeente | Aanmeldpunt | Aanmeldpunt |
| 4 | Vrouw | Gemeente | Leerplicht | Leerplichtambtenaar |
| 5 | Vrouw | Stichting de As | JGT | Professional Jeugd & Gezin |
| 6 | Vrouw | Gemeente | Zorgadministratie | Zorgadministratie |
| 7 | Vrouw | Stichting de As | JGT | Professional Jeugd & Gezin |
| 8 | Vrouw | Gemeente | Beleid welzijn | Procesregisseur |
| 9 | Vrouw | Gemeente | JGT | Beschikkingen |
| 10 | Vrouw | Stichting de As | JGT | Professional Jeugd & Gezin |
| 11 | Vrouw | Sterk Huis | JGT | Professional Jeugd & Gezin |
| 12 | Vrouw | Gemeente | WMO | WMO Consulent |
| 13 | Vrouw | Sterk Huis | JGT | Professional Jeugd & Gezin |
| 14 | Man | Gemeente | Beleid welzijn | Procesregisseur |
| 15 | Vrouw | Gemeente | Leerplicht | Leerplichtambtenaar |
| 16 | Vrouw | Sterk Huis | JGT | Professional Jeugd & Gezin |
| 17 | Vrouw | Sterk Huis | JGT | Professional Jeugd & Gezin |
| 18 | Vrouw | Gemeente | WMO | WMO Consulent |
| 19 | Vrouw | Sterk Huis | JGT | Professional Jeugd & Gezin |
| 20 | Vrouw | Sterk Huis | JGT | Professional Jeugd & Gezin |

Bijlage 2: Interviewguide

Introductie en achtergrond

Introductie

Goedendag, om te beginnen fijn dat u tijd heeft kunnen en willen maken om dit interview af te leggen met mij. Dit interview is onderdeel van mijn afstudeeronderzoek als afsluiting van mijn masteropleiding management van HR en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het heeft als doel om meer te weten te komen over het werken bij deze organisatie en het overkoepelende netwerk en uw gebruik van hybride werken.

Wat u kunt verwachten: We zullen eerst starten met wat vragen over hoe u het ervaart om bij uw organisatie te werken. Vervolgens zullen er wat vragen volgen over hoe het is om binnen het netwerk Bijeen te werken. Daaropvolgend volgen er vragen over uw gebruik van hybride werken. Tot slot wil ik het hebben over ervaringen met betrekking tot uw leidinggevende. Ik wil u graag meegeven dat u het te allen tijde kan aangeven wanneer vragen onduidelijk zijn of wanneer u liever geen antwoord wil geven.

Nu wil ik u graag vragen om toestemming te geven voor deelname van het onderzoek en de opname van het interview aan de hand van dit 'informed consent' formulier. De data uit dit interview zal volledig geanonimiseerd worden en de opnamen/ formulieren zullen beveiligd worden opgeslagen.

Na deze introductie, wil ik graag de opname opstarten en beginnen met het interview.

Achtergrond respondent

Zou u zich kort kunnen voorstellen aan mij?

- Wat is uw geslacht?
- Wat is uw leeftijd?
- Wat is uw hoogst genoten opleiding?
- Bij welke organisatie bent u in dienst? En voor hoe lang?
- Wat is de omvang van deze aanstelling (uren per week volgens contract)?
- Wat is uw functie binnen deze organisatie?
- Binnen welk team voert u uw werkzaamheden uit?

Vragen

Organisatiebetrokkenheid

1. Wanneer u op een feestje bent: Hoe zou u dan vertellen over waar u werkt?
 - Hoe is het om voor deze organisatie te werken?
2. Voelt u zich thuis bij deze organisatie?
 - Zou u dat toe kunnen lichten?
 - Wat betekent thuis voelen voor u?
 - Spelen uw collega's een rol hierbij?
 - Waarom wel/ niet?
 - Kunt u een voorbeeld van een situatie van een moment dat u zich thuis voelt?
 - Zijn er ook momenten dat u zich niet thuis voelt bij de organisatie? Voorbeeld?
3. Zou u in de toekomst bij deze organisatie willen blijven werken?
 - Waarom wel/ niet?
4. Voelt u zich verbonden met de organisatie?
 - Waar komt dat door?

- Hoe zou u dit gevoel van verbondenheid omschrijven?
- 5. Speelt uw leidinggevende hierbij een rol?
 - Hoe?
 - Waarom wel/ niet?
 - Wat betekent waardering van uw leidinggevende voor u?
- 6. Hoe zou u de doelen van de organisatie waar u werkt omschrijven?
 - Kunt u zich vinden in deze doelen?
 - Waarom wel/ niet?
 - Probeert u deze doelen te bereiken in uw werk?
 - Kunt u een voorbeeld geven waaruit dat blijkt?

Netwerkbetrokkenheid

- 6. (Indien het netwerk nog niet benoemd is). We hadden het net over het praten over uw werk op een feestje. Vertelt u dan ook over het netwerk waarin u werkzaam bent?
 - Waarom wel/ niet?
- 7. Hoe is het voor u om te werken binnen het netwerk Bijeen?
 - Hoe ziet zo'n dag eruit?
 - Op welke locatie werkt u dan? Kantoor org, kantoor bijeen?
 - Waarom?
- 8. Hoe ervaart u het samenwerken met collega's uit andere organisaties?
 - Hoe maakt u contact?
 - Heeft u collega's uit andere organisaties nodig om uw werk gedaan te krijgen?
 - Zo ja, kunt u een voorbeeld geven?
- 9. Voelt u zich onderdeel van het netwerk?
 - Kunt u dit toelichten?
 - Kunt u een voorbeeld geven waaruit dit blijkt?
 - Zijn er ook momenten dat u zich geen onderdeel voelt van het netwerk? Voorbeeld?
- 10. Wat zijn de doelen van het netwerk Bijeen?
 - Wat vindt u van deze doelen?
 - Komen deze doelen overeen met de doelen van de organisatie waar u werkt?
 - Probeert u deze doelen te bereiken in uw werk?
 - Zo ja, hoe doet u dat?
 - Zo nee, waarom niet?

Gebruik van hybride werken

- 11. Hoe ziet uw gemiddelde werkweek eruit met betrekking tot het gebruik van hybride werken?
 - Gemiddeld aantal uren per week?
 - Waar doet u dat? Thuis, kantoor organisatie, kantoor netwerk of elders?
 - Op welke tijden doet u dit?
 - Op basis waarvan beslist u waar u werkt?
 - Op basis waarvan beslist u op welke tijden u werkt?
- 12. Kunt u zelf beslissen hoe u gebruik maakt van het hybride werken? Wanneer wel, wanneer niet?
 - Zijn er richtlijnen hiervoor?
 - Binnen netwerk, organisatie of team?
 - Wat zijn die richtlijnen?
 - Wat vindt u daarvan?
- 13. Hoe vindt u het om hybride te werken?
 - Hoe ziet zo'n dag eruit?

- Wat vindt u er positief aan?
 - Wat negatief?
 - Waarom?
 - Hoe combineren met huisbezoeken?
14. Denkt u dat u uw functie naar behoren uit kan voeren in een hybride setting?
- Waarom?
 - Wat is hiervoor nodig denkt u?
 - Kunt u een voorbeeld geven?
 - Hoe combineert u dit met huisbezoeken?
15. Op dagen dat u thuiswerkt: Voelt u zich dan onderdeel van uw organisatie?
- Waarom wel/ niet?
 - Verschilt dit gevoel van dagen waarop u op kantoor werkt?
 - Hoe komt dat?
 - Hoe ontmoet u uw collega's in een hybride setting?
16. Hoe kijkt uw leidinggevende aan het tegen het hybride werken?

Leiderschapsgedrag

17. Hoe ervaart u het gedrag van uw leidinggevende?
- En specifiek in een hybride setting?
18. Kunt u met uw leidinggevende praten over dingen die bij u spelen?
- Maakt u daar wel eens gebruik van?
 - Hoe ervaart u dit?
19. Laat uw leidinggevende u op uw gemak voelen in de organisatie?
- Hoe doet diegene dat?
 - Kunt u een voorbeeld geven?
 - Indien niet, hoe zou uw leidinggevende hier wel voor kunnen zorgen?
20. Stimuleert uw leidinggevende u om relaties aan te gaan met collega's?
- Met collega's uit uw organisatie?
 - Of collega's buiten uw eigen organisatie in het netwerk?
 - Hoe merkt u dat?
21. Motiveert uw leidinggevende u bij uw werkzaamheden?
- Kunt u een voorbeeld geven?

Afsluiting en dankwoord

- Dank deelname
- Heeft u zelf nog aanvullingen die in het interview niet ter sprake zijn gekomen?
- Wilt u een exemplaar van het eindrapport ontvangen?
- Gelegenheid om te reageren op interview

Bijlage 3: Codeboom

| | | |
|--------------------------|------------------------------|---|
| Algemene informatie | Medewerker | <p>Geslacht</p> <p>Leeftijd</p> <p>Organisatie</p> <p>Duur in dienst</p> <p>Functie-inhoud</p> <p>Functieomvang</p> <p>Loopbaan</p> <p>Opleiding</p> |
| | Team | <p>Team functie</p> <p>Aantal medewerkers</p> <p>Groei team</p> <p>Teamverbondenheid</p> <p>Team samenstelling</p> <p>Team organisatie overschrijdend</p> <p>Team niet organisatie overschrijdend</p> |
| Organisatiebetrokkenheid | Thuis voelen bij organisatie | <p>Wel thuis voelen organisatie</p> <p>Niet thuis voelen organisatie</p> <p>Welkom voelen in organisatie</p> |

| | | |
|--|-------------------------|---|
| | | <p>Niet welkom voelen in organisatie</p> <p>Wel op gemak voelen in organisatie</p> <p>Niet op gemak voelen in organisatie</p> <p>Je wordt begroet door collega's organisatie</p> <p>Collega's kennen</p> <p>Collega's op kunnen zoeken</p> <p>Op plek voelen organisatie</p> <p>Zichzelf zijn in organisatie</p> <p>Gezien worden in organisatie</p> <p>Ruimte voelen om mening te geven binnen organisatie</p> |
| | Binding met organisatie | <p>Wel gevoel verbinding organisatie</p> <p>Geen gevoel verbinding met organisatie</p> <p>Tijdsinvestering in organisatie</p> <p>Intentie om bij organisatie te blijven</p> |

| | | |
|--------------------|-----------------------------------|--|
| | | <p>Geen reden om bij organisatie te vertrekken</p> <p>Collega's zorgen voor binding</p> <p>Organisatie-uitjes</p> |
| | Overeenstemming organisatiedoelen | <p>Organisatiedoelen bekend</p> <p>Organisatiedoelen onbekend</p> <p>Identificatie organisatiedoelen</p> <p>Normen en waarden organisatie komen overeen</p> <p>Geloof in missie en visie</p> <p>Toegewijd voor organisatie</p> |
| Netwerkorganisatie | Bestuurlijk netwerk | <p>Interorganisatorisch</p> <p>Onderling afhankelijk</p> <p>Verschillende percepties</p> <p>Belangenafweging</p> |
| | Gezamenlijke doelstelling | <p>Overkoepelende doelstelling</p> <p>Gezamenlijk problemen oppakken</p> |
| | Samenwerking | <p>Samenwerking</p> <p>Informatie-uitwisseling</p> |

| | | |
|-----------------------------|---|---|
| | <p>Werken in netwerk (ervaringen)</p> | <p>Flexplekken</p> <p>Gedetacheerd</p> <p>Zoeken naar werkwijze</p> <p>Pionieren</p> <p>Ingewikkeld</p> <p>Netwerk politiekgekleurd</p> <p>Structuur netwerk onduidelijk</p> |
| <p>Netwerkbetrokkenheid</p> | <p>Binding netwerk</p> | <p>Wel thuis voelen netwerk</p> <p>Niet thuis voelen netwerk</p> <p>Intentie om te blijven bij netwerk</p> <p>Intentie om te vertrekken bij netwerk</p> <p>Gevoel verbinding netwerk</p> <p>Geen gevoel verbinding netwerk</p> <p>Veilig voelen in netwerk</p> <p>Onveilig voelen in netwerk</p> <p>Relatie met collega's uit andere teams</p> <p>Geen contact met collega's uit andere teams</p> |

| | | |
|----------------|-------------------------------|--|
| | | <p>Tijdinvestering netwerk</p> <p>Ruimte voelen om mening te geven binnen netwerk</p> <p>Zichzelf zijn in netwerk</p> <p>Netwerkuitjes</p> |
| | Overeenstemming netwerkdoelen | <p>Netwerkdoelen bekend</p> <p>Netwerkdoelen onbekend</p> <p>Identificatie netwerkdoelen</p> <p>Geen identificatie netwerkdoelen</p> <p>Missie en visie komen overeen</p> <p>Missie en visie komen niet overeen</p> <p>Normen en waarden komen overeen</p> <p>Normen en waarden komen niet overeen</p> |
| Hybride werken | Plaats onafhankelijk werken | <p>Werken thuis</p> <p>Werken locatie netwerk</p> <p>Werken locatie organisatie</p> <p>Werken locatie elders</p> |
| | Tijdsonafhankelijk werken | Zelfgekozen tijden |

| | |
|-----------------------------|--|
| | Vaste kantoortijden |
| Gebruik hybride werken | Aantal uur thuiswerken Aantal uur netwerklocatie Aantal uur organisatielocatie |
| ICT | Teams Laptop |
| Contact | Ontmoeting fysiek Ontmoeting telefonisch |
| Ervaringen hybride werken | Gevoel van binding tijdens hybride werken Flexibel Balans Dingen af kunnen ronden tijdens thuiswerken Niet gestoord worden tijdens thuiswerken Last van ruis op kantoor netwerk Minder zichtbaar bij thuiswerken Geen aparte werkplek thuis |
| Overwegingen hybride werken | Praktische overweging thuiswerken |

| | | |
|--------------------|---------------------------------|---|
| | | <p>Privacyoverweging thuis werken</p> <p>Overweging rust bij thuiswerken</p> |
| | Richtlijn hybride werken | <p>Wel richtlijn hybride werken</p> <p>Geen richtlijn hybride werken</p> |
| Leiderschapsgedrag | Onderling verbinden medewerkers | <p>1 team</p> <p>Stimuleren relaties tussen collega's</p> <p>Teamoverleggen prioriteren</p> <p>Teamleden in groepjes samen laten werken</p> <p>Teambegeleiding</p> <p>Conflicten managen tussen teamleden</p> <p>Meenemen teamleden in beslissingen</p> |
| | Thuis laten voelen | <p>Meedenken</p> <p>Kijken naar de persoon</p> <p>Aandacht geven</p> <p>Vertrouwen geven</p> <p>Checken hoe het gaat met medewerker</p> |

| | |
|----------|--|
| | <p>Welkom laten voelen</p> <p>Thuis laten voelen</p> <p>Terecht kunnen bij leidinggevende</p> <p>Dialogo aangaan</p> <p>Op de hoogte zijn van thuissituatie</p> <p>Medewerkers gesteund laten voelen</p> <p>Op de werkvloer bevinden</p> |
| Sturen | <p>Kaders schetsen</p> <p>Richting geven</p> <p>Taken uitdelen</p> <p>Knopen doorhakken</p> |
| Loslaten | <p>Loslaten</p> <p>Vrijheid geven in taken</p> <p>Ruimte geven</p> <p>Vertrouwen</p> |