Amsterdam University of Applied Sciences

Onderzoeksrapport effectief en vitaal samenwerken in teams op afstand in het MKB

Author(s)
Dikkers, Josje; Jager, Lonny; van Middelkoop, Daniël; Veld, Joop

Publication date
2023

Document Version
Final published version

Link to publication

Citation for published version (APA):
Dikkers, J., Jager, L., van Middelkoop, D., & Veld, J. (2023). *Onderzoeksrapport effectief en vitaal samenwerken in teams op afstand in het MKB*. https://www.hva.nl/binaries/content/assets/subsites/the-work-lab/eindrapport-effectief-en-vitaal-samenwerken-mei-2023.pdf?1685550449749

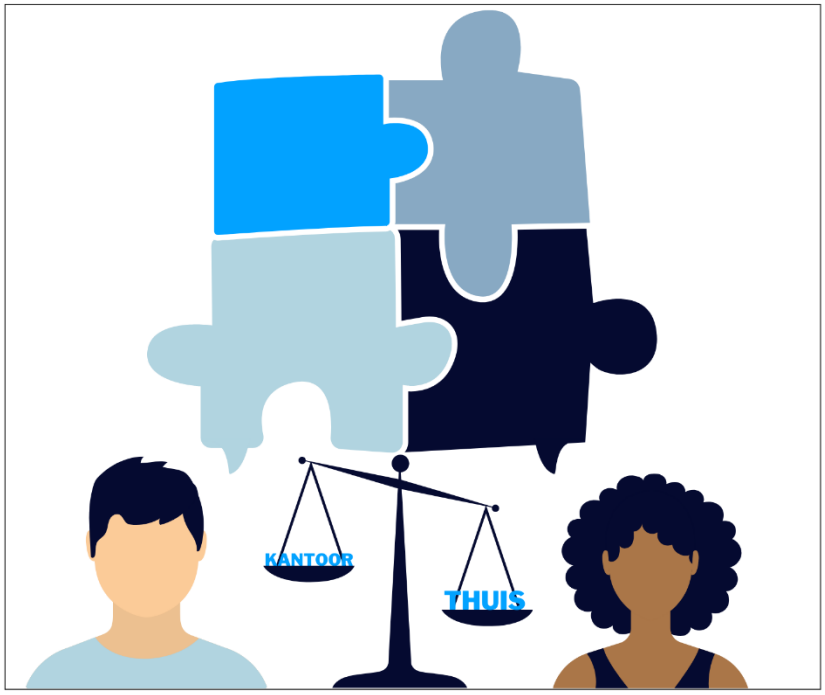
General rights
It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations
If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: https://www.amsterdamuas.com/library/contact, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Creating Tomorrow

Download date:08 Oct 2026

ONDERZOEKSRAPPORT EFFECTIEF EN VITAAL SAMENWERKEN IN TEAMS OP AFSTAND IN HET MKB



dr. Josje Dikkers, lector Organiseren van Waardig Werk, Hogeschool Utrecht
drs. Lonny Jager, docent-onderzoeker Hogeschool Utrecht
dr. Daniël van Middelkoop, lector Samenwerkende Professionals, Hogeschool van Amsterdam
dr. Joop Veld, docent-onderzoeker Hogeschool van Amsterdam

Work Lab
Hogeschool van Amsterdam

Hogeschool van Amsterdam

Regieorgaan SIA

Mei 2023

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door een subsidie in de KIEM-hbo regeling van Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA.

Ontwerp afbeeldingen op titelpagina en in rapport: Quinne Wagenaar

© 2022 The Work Lab / Hogeschool van Amsterdam & Lectoraat Organiseren van Waardig Werk, Hogeschool Utrecht. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbenden.

Inhoudsopgave

Samenvatting **4**

1. Inleiding **5**

Aanleiding en vraagstelling **5**

Leeswijzer **6**

2. Theoretisch raamwerk **7**

Hybride werken in organisaties **7**

Effecten van hybride werken **7**

Hybride werken en taakcomplexiteit **8**

3. Onderzoeksmethode **10**

Interviews 10

Expertisebijeenkomsten 10

4. Resultaten **12**

Wenselijkheid en vorm van hybride werken 12

Voorwaarden voor effectief en vitaal hybride werken 12

Veranderende cultuur 13

Vitaliteit 14

5. Conclusies en aanbevelingen **15**

Conclusies 15

Aanbevelingen voor hybride werkende teams 16

Lijst van geraadpleegde literatuur **20**

Bijlage 1: Interviewleidraad 'Effectief en vitaal samenwerken in teams op afstand in het mkb' 23

Bijlage 2: Activity-based werken 26

Samenvatting

In dit project – uitgevoerd door onderzoekers van het lectoraat Samenwerkende Professionals van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) en het lectoraat Organiseren van Waardig Werk van Hogeschool Utrecht (HU) – stond de vraag centraal hoe medewerkers in mkb-organisaties op hybride wijze effectief en met behoud van vitaliteit samenwerken en hoe organisaties hen hierin kunnen ondersteunen. Dit is kwalitatief-beschrijvend en participatief onderzocht in drie mkb-organisaties: Viisi, Skydreams en Players United. Bij deze organisaties zijn interviews afgenomen met medewerkers en leidinggevenden die tijdens de coronapandemie volledig thuis hebben gewerkt en hierna afwisselend 'op kantoor' en thuis werken (hybride werken). Drie medewerkers van deze organisaties doregen in belangrijke mate bij aan dit onderzoek door hun bijdrage aan vier expertbijeenkomsten die parallel hieraan zijn georganiseerd. In die bijeenkosten gingen experts op het gebied van vitaliteit, organisatie-inrichting en professionele relaties in hybride werk met de deelnemende mkb-organisaties en de onderzoekers in gesprek[1].

Uit de interviews en expertisebijeenkomsten kwam naar voren dat er geen eenduidig positief of negatief effect van thuiswerken werd ervaren, hoewel de werknemers van de drie mkb-organisaties het (gedwongen) volledig thuiswerken tijdens de coronapandemie vrijwel allemaal niet bevorderlijk vonden voor hun werkplezier. In de periode na de pandemie gingen de meeste werknemers daarom weer afwisselend op kantoor en thuis werken. De mate waarin men thuiswerkt, verschilt sterk per organisatie en individuele medewerker en is onder andere afhankelijk van het type werk dat men doet. Geïnterviewden zagen voordelen van hybride werk, sommigen zagen het zelfs als een (nieuw) verworven recht om één of meerdere dagen per week thuis te kunnen werken. Maar er werden ook enkele aandachtspunten genoemd ten aanzien van de organisatie van hybride werk (o.a. ICT-facilitering en de behoefte aan duidelijke afspraken), de veranderende betrokkenheid van en sfeer onder collega's, en aandacht voor vitaliteit en werk-privébalans van medewerkers. Opvallend was dat de geïnterviewde medewerkers geen expliciete behoefte hadden aan nieuwe vaardigheden om effectief en vitaal op afstand te kunnen samenwerken, maar vooral belang hechtten aan goede voorwaarden voor hybride werken. Derhalve richten de aanbevelingen die uit bovenstaande uitkomsten voortkomen zich hoofdzakelijk op het creëren van een werkomgeving die werknemers in staat stelt om hun behoeften aan autonomie en verbinding – met aandacht voor vitaliteit – bij hybride werken in teamverband te vervullen.

[1] Daarnaast werden tijdens deze bijeenkomsten terugkoppelingen gegeven van en gesprekken gevoerd over de tussentijdse onderzoeksuitkomsten.

1. Inleiding

Aanleiding en vraagstelling

De COVID-19-pandemie heeft in veel organisaties gezorgd voor een nieuwe realiteit en manier van werken. De maatregelen die ingesteld werden tijdens de pandemie zorgden ervoor dat er noodgedwongen vanuit huis gewerkt werd door veel medewerkers. Ook na de coronapandemie zijn veel werknemers deels thuis blijven werken en lijkt hybride werken, waarbij werknemers deels op kantoor en deels vanuit huis werken, een blijvend verschijnsel te zijn geworden (Barrero, Bloom & Davis 2020, McCarthy et al. 2020, Smit 2021). Dit kan voordelen bieden voor werknemers (denk aan minder reistijd, meer flexibiliteit en een betere werk-privébalans); voor organisaties kan het leiden tot een verhoogde productiviteit en lagere kosten door minder reiskosten en minder kantoorruimte.

Hybride werken is echter niet voor alle bedrijven en sectoren even geschikt en kent niet louter voordelen. Een van de uitdagingen daarbij is de onderlinge verbondenheid van werknemers onderling en hun betrokkenheid bij de organisatie. Zo kan de betrokkenheid van werknemers afnemen, omdat zij minder tijd op kantoor doorbrengen en omdat de sociale interactie met collega's afneemt. Voor leidinggevenden kan het moeilijker zijn om zicht te krijgen of houden op de prestaties van werknemers of de voortgang van projecten. Uit eerder onderzoek (zie bijvoorbeeld Van Middelkoop et al., 2020) weten we dat met name de samenwerking door hybride werken onder druk kan komen te staan. Dit kan bijvoorbeeld veroorzaakt worden doordat werknemers op verschillende dagen op kantoor werken, waardoor de interactie beperkt blijft tot functionele vergaderingen online, of doordat er in teams onvoldoende nagedacht is over hoe en met welk doel er hybride wordt samengewerkt (Smit, 2021).

De aandacht in zowel de media als in onderzoek richt zich vaak op grote organisaties. Het midden- en kleinbedrijf (mkb) vormt een belangrijke motor van de Nederlandse economie en het is daarom interessant om te onderzoeken hoe hybride samenwerken binnen deze sector wordt ervaren. In samenwerking met drie Nederlandse mkb-bedrijven hebben wij daarom onderzoek gedaan naar de wenselijkheid, vorm en effecten van hybride werken op werknemers en de organisatie. De centrale vraag die wij daarbij stelden was: *Hoe kunnen medewerkers in mkb-organisaties op hybride wijze effectief en met behoud van vitaliteit samenwerken en hoe kunnen organisaties hen hierin ondersteunen?* Met het onderzoek willen we inzicht krijgen in het hybride werken in het mkb en willen we handvatten bieden aan andere bedrijven binnen deze sector om succesvol hybride werken vorm te geven.

Dit onderzoek is uitgevoerd in een consortium van twee lectoraten en drie mkb-bedrijven. Het lectoraat Organiseren van Waardig Werk van Hogeschool Utrecht en het lectoraat Samenwerkende Professionals van de Hogeschool van Amsterdam onderzochten de praktijkervaringen van en duidden die praktijk samen met drie verschillende mkb-bedrijven:

- Viisi Hypotheekadvies (www.viisi.nl);
- Skydreams Utrecht (www.skydreams.com), gespecialiseerd in digitale marketingtechnieken;
- Players United Amsterdam (www.playersunited.com), dat zich toelegt op talentmanagement en voetbalmarketingactiviteiten.

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van semigestructureerde interviews met 9 werknemers en 3 leidinggevenden van de drie deelnemende mkb-organisaties. De interviews zijn opgenomen en vervolgens uitgewerkt tot transcripten, welke zijn geanalyseerd aan de hand van een thematische analyse om patronen en overeenkomsten te identificeren in de implementatie van hybride werken en de effecten hiervan. Daarnaast zijn vier expertisebijeenkomsten gehouden met de consortiumpartners en steeds wisselende externe deskundigen. De eerste drie bijeenkomsten hadden een hybride karakter, de vierde (laatste) bijeenkomst was een fysiek evenement. Deze bijeenkomsten hadden als doel om van elkaar te leren en de resultaten van het onderzoek met elkaar te duiden.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt op basis van eerder onderzoek naar hybride werken en teams een theoretisch kader geschetst dat als raamwerk dient voor de verzameling en analyse van de onderzoeksgegevens. Hoofdstuk 3 is gewijd aan de onderzoeksmethoden en de opbouw van kennis en kunde rondom dit vraagstuk. Hoofdstuk 4 gaat over deze concrete thema's. Vervolgens zijn hier conclusies uit getrokken in hoofdstuk 5 en aanbevelingen aan gekoppeld in hoofdstuk 6.

2. Theoretisch raamwerk

Hybride werken in organisaties

De coronapandemie lijkt de manier waarop we werken fundamenteel te hebben veranderd. Veel organisaties en medewerkers bleken in staat om ten tijde van de coronamaatregelen vanuit huis te werken, ondanks de nadelen die vele medewerkers ervoeren bij het (bijna) volledig thuiswerken, zoals de verschraling van het interpersoonlijke contact (Van Middelkoop et al., 2020) en gevoelens van isolatie en eenzaamheid (Bloom et al., 2015). Ook nu de maatregelen tot het verleden lijken te behoren, is deels vanuit huis werken voor een aanzienlijk deel van de medewerkers de nieuwe norm; steeds meer mensen zien de voordelen van het werken op afstand en uit onderzoek blijkt dat veel werknemers – meer dan vóór de coronapandemie – vanuit huis willen blijven werken (Smit, 2021), maar dat de wensen en mogelijkheden ten aanzien van de verhouding tussen het werk vanuit huis en op locatie bij de organisatie wisselt, afhankelijk van de aard van het werk en de voorkeuren en levensomstandigheden van de persoon (zie o.a. Josten & Merens, 2021). Organisaties gaan verschillend om met de wensen om gedeeltelijk thuis te blijven werken, maar de meeste organisaties lijken het hybride werken te adopteren, waarin er deels vanuit huis en deels vanuit kantoor wordt gewerkt (Bell et al., 2022).

Hybride werken is het combineren van verschillende vormen van plaats- en tijdsonafhankelijk werk (SER, 2022). Deze hybride manier van werken heeft gevolgen voor de samenwerking tussen medewerkers en vraagt om een nieuw perspectief op werken en samenwerken van teams en organisaties (Smit, 2021). Het vormgeven daarvan is complex en roept vragen op over de afspraken hoe vaak en wanneer er op kantoor en vanuit huis wordt gewerkt en hoe dat onderlinge verbinding en samenwerking beïnvloedt, maar ook rond bijvoorbeeld een goede inrichting van het kantoor of voorzieningen voor het werken vanuit huis (Smit, 2021). Er zijn verschillende vormen van hybride werken in teams die organisaties kiezen, die wisselen in de verhouding tussen thuiswerk en kantoorwerk (Bell et al. 2022) en de activiteiten die al dan niet gezamenlijk vanuit kantoor of vanuit huis worden uitgevoerd (Smit, 2021).

Effecten van hybride werken

Uit (inter)nationale overzichtsstudies (o.a. Cramer et al., in press; Samek Lodovici et al., 2021; SER, 2022) komt een gemêleerd beeld naar voren van de effecten van hybride werken. Het – in coronatijd – gedwongen op afstand werken heeft de productiviteit over het algemeen niet sterk aangetast. Ook gezondheid en werk-privébalans hebben er (gemiddeld genomen) niet sterk onder te lijden gehad, maar individuele verschillen tussen werknemers zijn groot. Zo bracht het gedurende langere tijd vanuit huis werken de nodige uitdagingen met zich mee op het gebied van werk-privébalans voor werknemers met schoolgaande kinderen (die thuis onderwezen moesten worden) en voor groepen die door het sociaal isolement vereenzaamden, zoals jongeren.

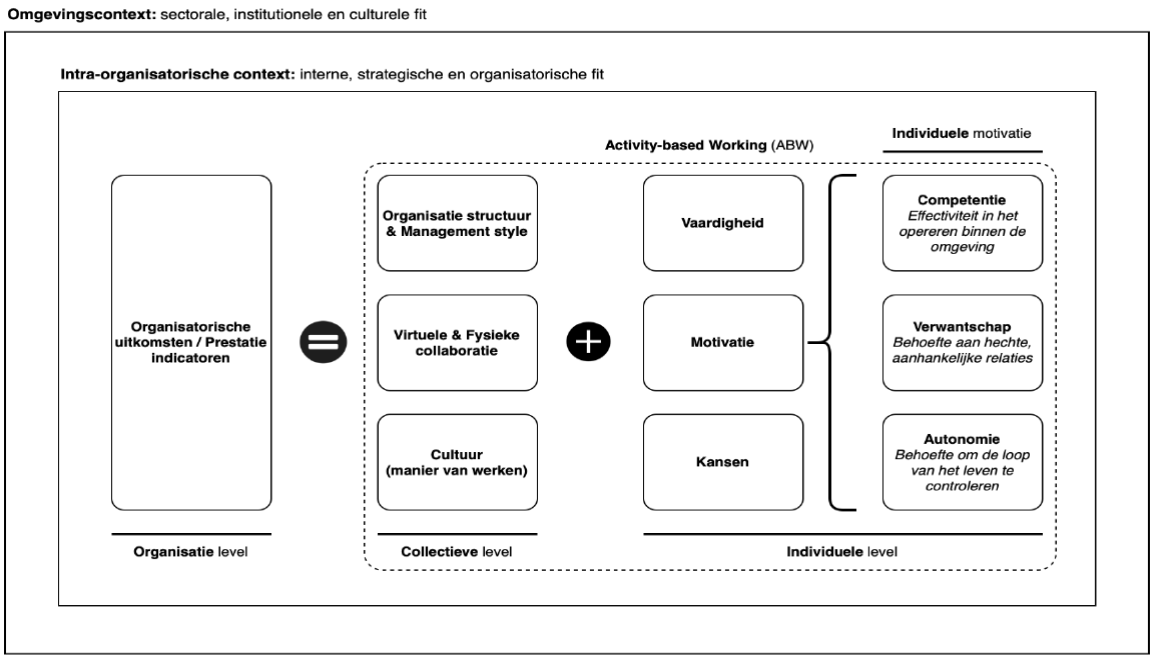
Factoren (moderatoren) die een rol bleken te spelen bij de impact van hybride werken op het welzijn van werknemers zijn (Cramer et al., in press): het aantal dagen dat men als werkgever wil faciliteren om thuis te werken, de afhankelijkheid van het soort werk dat men doet, de rol die leeftijd speelt en het sociaal kapitaal dat het individu heeft (ofwel, kan hij of zij terugvallen op een netwerk dat behoedt

voor vereenzaming en isolatie?). In het algemeen kan gesteld worden dat gevonden effecten van bovenstaande factoren klein zijn. Gemiddeld genomen lijkt hybride werken dus geen algemeen geldend sterk positief of sterk negatief effect te hebben op individuele- of organisatie-uitkomsten. Echter, een gemiddeld klein effect kan voor een deel verklaard worden door tegengestelde bevindingen: zo zijn er studies die vinden dat thuiswerken een positieve relatie heeft met de werk-privébalans (o.a. Allen, Golden & Shockley, 2015), maar zijn er ook studies die juist laten zien dat thuiswerken – bijvoorbeeld doordat overwerk laagdrempeliger wordt – een negatief effect op die balans kan hebben (o.a. Noonan & Glass, 2012). Een andere mogelijke verklaring bestaat uit zogenaamde derde variabelen die de relatie tussen hybride werken en werknemer-uitkomsten beïnvloeden, zoals de persoonlijke voorkeur (zie o.a. Derks et al. 2016) voor het door elkaar heen laten lopen van werk en privéleven (een integratievoorkeur), of het juist gescheiden willen houden van beide domeinen (segregatie). Voor de eerste groep werknemers is het belangrijk dat hun behoefte aan thuiswerken – om werk en privé met elkaar te kunnen integreren – mogelijk gemaakt wordt door de organisatie waar ze werken (zie o.a. De Wind et al., 2021). Echter, werknemers die een voorkeur hebben voor segregatie kunnen juist hinder ondervinden van vagere grenzen als gevolg van (substantieel) thuiswerken en hier dus ook minder behoefte aan hebben. Dit onderscheid staat ook centraal in een online e-learning rond hybride werk die in de afsluitende bijeenkomst van dit project door de producent van deze e-learning werd toegelicht.

Hybride werken en taakcomplexiteit

Een aanvullend perspectief wordt geboden door de Mediarijkheidstheorie (Daft & Lengel, 1986) die stelt dat de keuze voor een bepaald communicatiemedium afhankelijk is van de taakcomplexiteit. Zo past een ‘rijk’ medium, zoals een fysiek gesprek, beter bij een complexe taak dan armere media (een e-mail bijvoorbeeld). In een recente overzichtsstudie naar de uitdagingen voor en belemmeringen in virtuele teams (Morrison-Smith & Ruiz, 2020) bleek dit ook van belang. Zo vonden Maruping and Agarwal (2004) dat het afstemmen van het communicatiemiddel op specifieke taken in virtuele teams tot hogere effectiviteit leidde. Ook bleek de fase waarin een virtueel team zich bevond van belang: startende virtuele teams hebben baat bij communicatietechnologieën die expressie faciliteren, zodat het risico op conflicten gereduceerd wordt (zoals video-conferencing via Teams of Zoom). Dit zijn voorbeelden van rijke en synchrone (men werkt tegelijkertijd aan een taak) virtuele media.

Deze bevindingen worden bekrachtigd door het Way of Working Canvas, ontwikkeld door Van Gelder en collega’s (2022). In dit model (zie figuur 1 hieronder) beschrijven de auteurs voorwaarden om hybride werken op verschillende niveaus (individueel, collectief en organisatie) goed te organiseren. Op individueel niveau spelen de vaardigheid van werknemers in het hybride werken, samen met hun motivatie en kansen om dit te doen een belangrijke rol in de mate waarin er succesvol hybride wordt gewerkt. Activity-based werken (ABW) vormt in het model een belangrijke methode voor werknemers om per dag na te gaan welke vorm/welk medium (fysiek, of virtueel/online) het beste aansluit bij de activiteiten of taken die ze die dag moeten uitvoeren.



Figuur 1. Way of Working Canvas (Van Gelder et al., 2022)

3. Onderzoeksmethode

Tijdens het onderzoek zijn interviews gehouden met medewerkers van de deelnemende mkb-bedrijven en zijn in expertisebijeenkomsten - met vertegenwoordigers van deze bedrijven en externe deskundigen - kennis en ervaringen gedeeld. We lichten beide hieronder toe.
We voerden het onderzoek uit in drie zeer verschillende typen organisaties. De uitkomsten zijn niet representatief voor het gehele mkb in Nederland. Wel leverde het onderzoek ons een breed scala aan input en ervaringen op. De resultaten van deze rijke interviews en expertsessies delen we in het volgende hoofdstuk.

Interviews

In mei en juni 2022 zijn interviews afgenomen met twaalf medewerkers van Players United, Skydreams en Viisi, te weten negen medewerkers en drie leidinggevenden. Het betrof steeds semigestructureerde interviews waarin medewerkers soms alleen en soms in tweetallen door een vast onderzoekersduo werden geïnterviewd. De interviews vonden plaats op locatie van de bedrijven of via videoconferencing (MS Teams), afhankelijk van de voorkeur van de geïnterviewde werknemers. De gesprekken duurden gemiddeld 1 uur en zijn (met toestemming van de geïnterviewden) opgenomen. De data zijn op een beveiligde server van de HvA geanonimiseerd opgeslagen en zijn alleen toegankelijk voor de vier onderzoekers die bij dit onderzoek betrokken zijn.

Tijdens de gesprekken was steeds één onderzoeker de gespreksleider, de andere onderzoeker maakte aantekeningen, die na afloop door één van de interviewers werden samengevat. De samenvatting werd aangescherpt en aangevuld door de tweede onderzoeker die bij het interview aanwezig was. De topiclist met interviewvragen die als leidraad voor de interviews heeft gediend, is opgenomen als bijlage 1.

De vier onderzoekers, twee van de HU en twee van de HvA, hebben de samenvattingen onafhankelijk van elkaar geanalyseerd en thema's en patronen in de samenvattingen vastgesteld. Vervolgens hebben zij deze analyses in een gemeenschappelijke sessie naast elkaar gelegd en geïnterpreteerd om tot een gezamenlijke analyse en resultaten te komen. Ten slotte zijn de resultaten van het onderzoek besproken met de consortiumpartners uit de mkb-bedrijven waar het onderzoek werd uitgevoerd. De partners kregen de gelegenheid om feedback te geven op de resultaten en de onderzoekers te voorzien van aanvullende informatie of context. Deze feedback is verwerkt in de resultaten in deze versie van het onderzoeksrapport.

Expertisebijeenkomsten

Gedurende de looptijd van het onderzoek zijn – naast de interviews – in totaal vier expertisebijeenkomsten gehouden met medewerkers van de deelnemende bedrijven en externe deskundigen. De eerste drie bijeenkomsten hadden een hybride karakter, de vierde (laatste) bijeenkomst was een fysieke bijeenkomst.

De eerste bijeenkomst, in februari 2022, was een startbijeenkomst, waarin de deelnemers zich aan elkaar voorstelden, de onderzoekers de opzet en het doel van het onderzoek toelichtten en vragen en ontwikkelbehoeften vanuit de deelnemende bedrijven werden geïnventariseerd. De opbrengsten van

dit gesprek zijn gebruikt als input voor het opstellen van de semigestructureerde topiclijst voor de interviews en als input voor de vormgeving van de daaropvolgende expertisebijeenkomsten.

In de tweede bijeenkomst, in mei 2022, lag de nadruk op onderlinge kennisuitwisseling rond het thema *vitaliteit van hybride teams en individuen*. De bijeenkomst werd ingeleid door een van de onderzoekers met een presentatie over vitaliteit in de werksituatie. Een externe deskundige gaf tijdens deze bijeenkomst een presentatie over zijn ervaringen bij de ondersteuning van de backoffice op het gebied van vitaliteit tijdens hybride werken[2].

Tijdens de derde bijeenkomst, in november 2022, stond de validering van de resultaten van de interviews in de drie mkb-organisaties centraal. De onderzoekers presenteerden hun analyse van de interviews met de projectpartners uit de mkb-organisaties en de aanzet voor conclusies en aanbevelingen die de onderzoekers op basis van de interviews en vanuit de vakliteratuur formuleerden. In de sessie werden de resultaten, conclusies en aanbevelingen besproken, aangescherpt en verder geduid.

In de vierde en laatste bijeenkomst, in februari 2023, bespraken we met de consortiumpartners de definitieve resultaten, conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek en inventariseerden we de leeropbrengsten voor onszelf en onze organisaties. Externe sprekers met expertise op het gebied van professionele relaties in hybride werk, vormgeven van vitaal hybride werken in teams en kantoorloos werken droegen bij aan deze afsluitende bijeenkomst.

[2] De naam van deze en andere gastsprekers is bekend bij de auteurs. Als u in contact wil komen met deze of een van de andere gastsprekers, neem dan contact op via d.van.middelkoop@hva.nl

4. Resultaten

In mei 2022 zijn, in overeenstemming met het projectplan (2a – inventarisatiefase), interviews met medewerkers van de consortiumpartners gehouden (zie pg. 4 projectplan). Op basis van de analyse van de interviews kunnen we vier hoofdthema's onderscheiden, die we hieronder beschrijven.

Wenselijkheid en vorm van hybride werken

De mogelijkheid om hybride te werken lijkt voor de medewerkers die we spraken een voorwaarde voor werken te zijn geworden. Het is voor de geïnterviewde werknemers een vanzelfsprekendheid. De (mkb-)werkgever moet daar dus op inspelen en dit mogelijk maken. Tegelijkertijd is de (fysieke) ontmoeting tussen collega's nodig en wenselijk voor kwaliteit van werk en werkplezier: de balans tussen voordelen van hybride werken en mogelijke nadelen van 'te veel' thuiswerken vraagt om maatwerk, goede afspraken en facilitering vanuit de organisatie. Van de werknemer worden discipline en zelfzorg gevraagd om vitaal te blijven (geen eindeloze schermtijd bijvoorbeeld). Uit de gesprekken kwam duidelijk naar voren dat volledig remote werken niet de voorkeur had van de geïnterviewden.

Factoren die de frequentie/intensiteit van hybride werken (hoeveel dagen per week thuis of op kantoor) lijken te beïnvloeden, zijn: de aard van het werk (relatiebeheer of administratief), persoonlijke voorkeur/behoefte (introvert/extravert), de privésituatie (mantelzorg, kinderen en/of partner thuis, etc.), de rol/stijl van de leidinggevende (op resultaten sturen, vertrouwen geven), facilitering (o.a. ICT) en kaders vanuit de organisatie (bv. blokuren of niet).

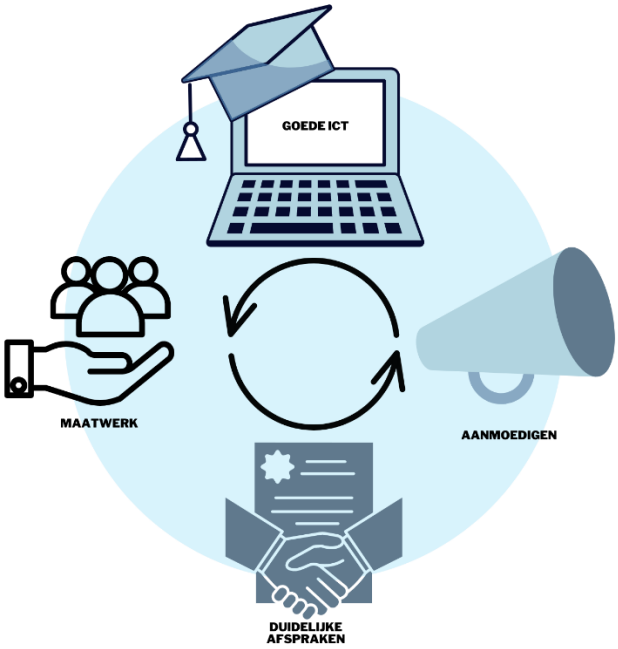
Voorwaarden voor effectief en vitaal hybride werken

Het aanleren of verder ontwikkelen van vaardigheden kwam in de interviews weinig terug. Wat door een enkele geïnterviewde wel genoemd werd, was de wens om vaardigheden te verbeteren op het gebied van online 'beïnvloeden' of overtuigen (vanuit de rol van de medewerker als dienstverlener), goed kennisdelen (o.a. goede online archivering) en samenwerken.

Wat wel meer aan bod kwam, was de organisatie van het hybride werken. Dat bracht ons (als onderzoekers, reflecterend) op de gedachte dat het op een goede manier hybride werken mogelijk meer afhankelijk is van de manier waarop dit wordt georganiseerd dan van de vaardigheden van individuele werknemers. Het is uiteraard ook mogelijk dat deze (digitale) vaardigheden al voor, of in snel tempo tijdens de eerste maanden van, de coronapandemie aangeleerd zijn. Uit de interviews kwamen drie voorwaarden naar voren voor goed hybride werken:

1. De manier waarop hybride werken **gefaciliteerd** wordt (goede ICT, maatwerk voor medewerkers, etc.). Een van de geïnterviewden gaf aan dat samenwerken op kantoor direct energie en ideeën oplevert, online moet je wachten op reacties. Een ander spreekt de wens uit om snel te kunnen zien wie er op kantoor zal zijn die dag. Weer een ander geeft aan dat het werken met een bepaalde tool (bv. SLACK) hem voorziet van een laagdrempelige communicatietool. Dit levert transparantie op in de overleggen, ook als men asynchroon (op andere momenten) werkt.
2. **Discipline en zelfzorg** van medewerkers om gezond te werken (en dat weer stimuleren/faciliteren als werkgever).

3. Het **goede gesprek** en de dialoog aangaan over hoe goed hybride werken met elkaar vormgegeven kan worden en welke afspraken daarover gemaakt worden (individuele belangen en behoeften versus noodzaak tot gezamenlijke afspraken en onderling betekenisvolle ontmoeting, het tegengaan van gevoelens van onrechtvaardigheid).



Veranderende cultuur

Het gaat in de interviews met betrekking tot dit thema zowel om de organisatie- als de teamcultuur.

Geïnterviewde medewerkers geven aan elkaar minder vaak te spreken; men treft elkaar bijvoorbeeld minder snel in de wandelgangen of bij de koffie of de lunch. Online apart voor kleine vragen contact opnemen wordt gezien als te omslachtig. Eén geïnterviewde voelt zich na een aantal maanden werken nog steeds geen deel van de organisatie. De focus thuis is beter, maar alles is ook zakelijker, het contact formeler, al is de 'output' in orde. Een andere geïnterviewde mist vooral de sparmomenten en de uitwisseling met collega's. Affectieve betrokkenheid (bij de collega's) speelt een rol. Een geïnterviewde merkt op: "Zelf wil ik nog wel af en toe mensen zien, maar sommige collega's gaan echt voor remote. Gemakkelijk inzicht hebben in de aanwezigheid op kantoor is dan een goed idee. En mensen moeten zich dan wel verantwoordelijk voelen om er daadwerkelijk te zijn."

Verschillende geïnterviewden geven daarnaast aan zich minder deel van het team/bedrijf te voelen; dit werd met name genoemd door mensen die tijdens de lockdown startten in hun nieuwe functie. Relaties opbouwen en groeidoelen nastreven is moeilijk op afstand, vooral als nieuwe werknemer.

Kwetsbare medewerkers kunnen in het gedrang komen doordat de betrokkenheid van medewerkers afneemt door het hybride werken. Zij kunnen bijvoorbeeld de sfeer en de cultuur van kantoor missen,

of de sociale contacten met collega's. Persoonlijkheidskenmerken en -voorkeuren kunnen hierbij ook een rol spelen: de individuele behoefte aan persoonlijk contact, of de zelfdiscipline, om niet te veel tijd achter het beeldscherm te zitten. Daarnaast is het voor nieuwe medewerkers door het hybride werken lastiger om collega's te leren kennen en zich de bedrijfscultuur 'eigen te maken'. In de expertisebijeenkomsten benadrukten alle consortiumpartners uit het mkb het toegenomen belang van een goede onboarding.

Vitaliteit

Uit de interviews komt een aantal zaken naar voren rond vitaliteit:

Medewerkers appreciëren het thuiswerken en het contact met collega's wisselend, afhankelijk van persoonlijke kenmerken en situaties. Een geïnterviewde geeft aan dat het werk te dynamisch is om thuis te doen. De gezamenlijke lunch op het werk, inspelen op actuele gebeurtenissen, verjaardagen en de vrijdagmiddagborrel leveren allemaal sfeer en creëren een band. Deze sfeer en onderlinge verbondenheid komen de vitaliteit ten goede. Dit wordt bij het op afstand werken gemist en enkele medewerkers geven dan ook aan dat zij (of hun werkgever) initiatieven nemen om meer fysieke, informele activiteiten te organiseren.

Voor sommige medewerkers bleek het (fulltime) op afstand werken hun mentale vitaliteit niet ten goede te komen. Zo vroeg een van de geïnterviewden tijdens de lockdown om een flexplek omdat hij het uitsluitend vanuit huis werken niet volhield. Ook gaan sommige medewerkers thuis langer door met werken dan op kantoor. Dit laatste bleek overigens ook niet bevorderlijk voor de fysieke gezondheid: men ging meer achter de computer zitten werken. In sommige bedrijven organiseerde men tijdens de coronapandemie wandelend vergaderen (op afstand) en gezamenlijke 'sit-ups'-kwartiertjes om dit tegen te gaan.

Tot slot werd er door de meeste geïnterviewden een negatieve invloed van (het vele) thuiswerken op hun werk-privébalans gesignaleerd. Zo werd door een medewerker aangegeven dat het constant in één ruimte zijn met je partner/huisgenoot ten koste kan gaan van een goede balans in werk-privé. Dit kan ook 'na corona' een vraagstuk zijn, als beide partners hybride werken.

5. Conclusies en aanbevelingen

Conclusies

In dit onderzoek naar hybride werken in drie mkb-organisaties stond de volgende vraag centraal:

> *Hoe kunnen medewerkers in mkb-organisaties op afstand/hybride effectief en met behoud van vitaliteit samenwerken en hoe kunnen organisaties hen hierin ondersteunen?*

In de resultaten hebben we onderscheid gemaakt tussen vier thema's die uit de data naar voren komen. Per thema behandelen we hier kort de belangrijkste conclusies, waarna we in de volgende pararaaf eveneens per thema een aantal aanbevelingen doen.

Allereerst kwam in de interviews duidelijk naar voren dat voor de medewerkers die wij spraken de mogelijkheid om hybride, dus deels vanuit huis, te werken een voorwaarde lijkt te zijn geworden voor de manier waarop ze het werk inrichten. Wel wisselen de wensen met betrekking tot hybride werken onder de geïnterviewden. Dat is in lijn met bevindingen uit ander onderzoek (o.a. Josten & Merens, 2021). De noodzaak om elkaar als collega's geregeld fysiek te ontmoeten wordt door de geïnterviewden bevestigd. Dit vraagt om een goede balans tussen en afweging van de voor- en nadelen van hybride werken in de organisatie. Factoren die de frequentie/intensiteit van hybride werken lijken te beïnvloeden, zijn: de aard van het werk, de persoonlijke voorkeur/behoefte van de medewerker, de privésituatie, de rol/stijl van de leidinggevende, facilitering en kaders vanuit de organisatie. Ook deze factoren komen in eerder onderzoek terug (o.a. Cramer et al., in press; SER, 2022).

Ten tweede bleek uit de interviews dat medewerkers niet of nauwelijks behoefte hebben aan het aanleren of verder ontwikkelen van specifieke vaardigheden om effectief en vitaal op afstand samen te kunnen werken. Wel lijkt de manier waarop hybride werken *georganiseerd wordt* van groot belang. Uit de interviews kwamen drie voorwaarden naar voren voor goed hybride werken:

a. De manier waarop hybride werken **gefaciliteerd** wordt (bijvoorbeeld goede ICT en maatwerk voor medewerkers);
b. Aandacht voor en stimuleren van **discipline en zelfzorg** van medewerkers om gezond te werken;
c. Het voeren van **het goede gesprek** en het maken van **duidelijke afspraken** over hoe hybride werken met elkaar vorm kan worden gegeven.

Ten derde lijkt hybride werken de productiviteit van medewerkers niet te schaden. Het vertrouwen van leidinggevenden op dit vlak lijkt gegroeid. Zij hebben begrip voor de dagindeling van (thuiswerkende) medewerkers, die dit begrip op hun beurt waarderen. Wel lijkt hybride werken de intensiteit, aard en frequentie van het onderling contact te hebben veranderd. Hierdoor kan de team- en organisatiecultuur en de affectieve betrokkenheid bij collega's (in het eigen team en in de organisatie als geheel)

Productiviteit blijft gelijk

onder druk komen te staan. Wanneer de balans doorslaat naar 'te veel' thuiswerken en wanneer de fysieke ontmoeting niet (genoeg) plaatsvindt, lijkt de betrokkenheid van medewerkers af te nemen. Dit geldt in het bijzonder voor nieuwe medewerkers (starters in de organisatie), maar ook voor kwetsbare werknemers, die de sfeer en de cultuur van kantoor missen, en/of de sociale contacten met collega's.

Ten vierde komt uit de interviews naar voren dat hybride werken vraagt om bewust, of nog bewuster, omgaan met vitaliteitsvraagstukken, zowel door de medewerker zelf als door de organisatie/direct leidinggevenden. Geïnterviewden gaven aan dat sociale activiteiten op het werk hen helpen om gemotiveerd en mentaal gezond te blijven. Voorbeelden hiervan zijn een gezamenlijke lunch, inspelen op actuele gebeurtenissen zoals verjaardagen en een vrijdagmiddagborrel. Ook het ondersteunen van medewerkers in het bewaken van hun werk-privébalans kwam als een thema naar voren, zowel in de interviews als in de expertsessie rond vitaliteit. Medewerkers gaven aan thuis langer door te werken dan op kantoor. Ook dit correspondeert met ander onderzoek (o.a. Van Veldhoven & Van Gelder, 2020). Ook het vele zitten is hier onderdeel van en ongunstig voor de fysieke gezondheid. In één van de bedrijven in het consortium organiseerde men gezamenlijke fysieke activiteiten om dit tegen te gaan.

Aanbevelingen voor hybride werkende teams

Op basis van de vier hoofdthema's (zie bovengenoemde conclusies) komen we tot een viertal aanbevelingsrichtingen.

1. Voorwaarden voor hybride werken

De drie voorwaarden voor een goede organisatie van hybride werken die uit de interviews naar voren komen, vertonen overlap met de drie psychologische basisbehoeften uit de Zelf Determinatie Theorie (ZDT) (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000): behoefte aan autonomie/beslissingsruimte, behoefte aan verbondenheid en behoefte aan (het ontwikkelen van) competentie. Mensen zijn meer gemotiveerd wanneer ze zelf kunnen beslissen over de uitvoering van een taak of activiteit, wanneer ze zich bij de uitvoering van de activiteit verbonden voelen met hun sociale omgeving en wanneer – door het verrichten van die activiteit – hun competentie toeneemt (Hulsebosch & Wielers, 2018).

De 'hardere kant' van functieontwerp doet er daarbij toe en maakt uit voor de keuzes in hybride werken. Dit betekent dat de hybride werkomgeving op een goede – bij de besproken voorwaarden en basisbehoeften aansluitende – manier wordt ingericht. Dit wordt in de HR-literatuur *job (re)design* genoemd. Le Blanc (2022) definieert het ontwerp van werk in navolging van Parker (2014, p. 662) als "de inhoud en organisatie van werktaken, activiteiten, relaties en verantwoordelijkheden". Zij betoogt dat talloze studies hebben laten zien dat het ontwerp van werk een sterke invloed heeft op het welzijn en functioneren van werknemers (zie Parker, Morgeson & Johns, 2017). Le Blanc benoemt op basis van eerder onderzoek zeven ontwerpdimensies voor betekenisvol werk waaraan, ook in digitaliserende werkomgevingen, voldaan moet worden om welzijn en functioneren van werknemers te borgen:

- *Autonomie*: de mate waarin werknemers zelf besluiten kunnen nemen over de planning van hun werk en de te volgen procedures;
- *Sociale relaties*: de mate waarin werk zorgt voor gevoelens van verbondenheid;
- *Taakidentiteit*: de mate waarin werk bijdraagt aan een zichtbare uitkomst of een afgerond deel van een proces vormt;
- *Het nastreven van doelen*: de mate waarin werk mogelijkheden biedt om doelgericht bezig te zijn en een zinvolle bijdrage te leveren;
- *Taakvariatie*: de mate waarin werk afwisseling biedt in termen van het moeten uitvoeren van verschillende typen taken;
- *Feedback en waardering*: de mate waarin werknemers geïnformeerd worden over de (goede) resultaten van hun inspanningen;
- *Het ontwikkelen van (nieuwe) vaardigheden*.

Werkgevers kunnen dus een grote rol spelen in het creëren van een werkomgeving die werknemers in staat stelt om deze psychologische basisbehoeften te vervullen. Dit geldt uiteraard ook voor hybride werkomgevingen. Als we de drie basisbehoeften en de hierboven genoemde ontwerpdimensies toepassen op hybride werken, ontstaan de volgende uitgangspunten voor een goede inrichting of organisatie van dit specifieke type werk:

- **Autonomie**: geef werknemers de ruimte om hybride werk – binnen door het team of de organisatie bepaalde kaders – zoveel mogelijk zelf vorm te geven. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het aantal dagen per week dat werknemers thuis of remote werken. Deze basisbehoefte sluit aan bij de hierboven genoemde derde voorwaarde van het goede gesprek en de dialoog over de wijze waarop hybride werk met elkaar vormgegeven wordt.
- **Verbondenheid**: faciliteer werknemers in hun behoefte aan (in)formeel contact met collega's en stimuleer de betrokkenheid bij (de doelstellingen van) het team of de organisatie proactief. Voorbeelden hiervan zijn vaste teamoverleggen en gezamenlijke lunchwandelingen (remote en/of op kantoor). Deze basisbehoefte sluit aan bij de tweede voorwaarde rond het faciliteren van gezonde manieren van hybride werken. In zijn bijdrage aan de tweede expertisebijeenkomst gaf Jan Willem Faessen aan dat informeel contact de belangrijkste reden is om elkaar als collega's (en als leidinggevende in contact met medewerkers) te zien. Ook een van de gastsprekers benadrukte in de afsluitende expertisebijeenkomst het belang van goede arbeidsrelaties. Zo vond zij in haar onderzoek dat taakgerichte interacties tussen collega's prima online plaats kunnen vinden, maar dat dit niet geldt voor relatiegerichte interacties. Zij benadrukt daarom het belang van het creëren van zoveel mogelijk verbinding (o.a. via sociale activiteiten, hybride werkbeleid en de inrichting van het kantoor).
- **Competentie**: zorg ervoor dat werknemers hun werk goed kunnen uitvoeren en dat ze hier niet alleen de faciliteiten, maar ook de kennis en vaardigheden voor hebben. Denk hierbij aan trainingen rond online kennisdeling/archivering en het voorzien in ICT-hulpmiddelen die nodig zijn voor remote werken. Deze basisbehoefte sluit aan bij de genoemde vaardigheden voor hybride werken en de eerste voorwaarde ten aanzien van de facilitering van hybride werk.

2. Hybride onboarding

Uit de interviews kwam naar voren dat het voor beginnende medewerkers lastig kan zijn om de verbinding met collega's en de organisatie te leggen. Het is daarom goed om aandacht te besteden aan hybride onboarding. Onboarding heeft in het algemeen een vierledige doelstelling (Bauer, 2010 in Houben et al., 2021a):

- *Compliance:* nieuwe medewerkers moet de regels leren kennen om ze na te leven;
- *Clarification:* de functie van de nieuwe medewerker moet worden verduidelijkt;
- *Cultuur:* de nieuwe medewerker moet kennismaken met aannames, waarden en overtuigingen die leven in de organisatie;
- *Connectie:* de nieuweling gaat relaties aan en bouwt een netwerk op.

Dit ' 4C-model' gaat uit van drie niveaus, van passief naar proactief onboarden, te weten: informeren, verwelkomen en begeleiden. Om onboarding hybride-proof te maken, geven Houben et al. (2021a) medewerkers, leidinggevenden en HR-professionals concrete tips en aanbevelingen voor elk van deze vier dimensies uit het 4C-model[3]. Dit biedt een goed houvast om hybride onboarding in de eigen organisatie verder vorm te geven. Het rapport en de concrete tips, gespecificeerd voor HR-medewerkers, leidinggevenden en nieuwe medewerkers zelf, zijn hier te vinden.

3. Cultuur

Ten aanzien van de **organisatiecultuur en -betrokkenheid** zien Houben et al. (2021b) hybride werken als een kans voor diversiteit en inclusie. In hun publicatie geven ze aan dat wanneer hybride werken op een verantwoorde manier wordt ingebed in organisaties, het kan bijdragen aan meer diversiteit en inclusie. Dit is van belang omdat diversiteits- en inclusie-initiatieven zorgen voor een competitief voordeel voor organisaties. Het helpt bij het aantrekken en behouden van talent, en verhoogt innovatie, creativiteit en productiviteit (bijvoorbeeld Chaudhry et al., 2021; Luanglath et al., 2019).

Tegelijkertijd erkennen de auteurs dat het uitdragen en veranderen van een organisatiecultuur moeilijk(er) kan verlopen in een hybride omgeving. Sommige waarden en normen laten zich lastig verenigen met hybride werk (zoals beoordeling op aanwezigheid, minder sterk deel uitmaken van een groep), of die zich er juist beter mee verenigen (zoals begrip voor individuele verschillen/behoeften, belang van werk-privébalans en nadruk op autonomie en vertrouwen). Het opstellen van beleid op dit terrein dat zowel door leidinggevenden als werknemers wordt omarmd, is essentieel. De aanbeveling is dan ook om medewerkers hierbij te betrekken. Hiernaast adviseren de auteurs om vooroordelen over thuiswerken tijdig aan te pakken en trainingen over diversiteit en inclusie aan te bieden om onbewuste vormen van discriminatie tegen te gaan.

Ten aanzien van het tweede punt van **teamcultuur en -betrokkenheid** biedt de roadmap 'op weg naar hybride werken in teams' die de Work Lab van de HvA ontwikkelde voor het hoger onderwijs in opdracht van Zestor aanknopingspunten voor het vormgeven van een goede hybride samenwerking

[3] Hierbij geven de auteurs acht concrete handvatten voor Compliance (Best practice van het bedrijf Cielo; twee tips), zes aandachtpunten ten aanzien van Clarification (Best practice van het bedrijf Quora; vier aanbevelingen), zes punten over ongeschreven regels rond Cultuur (Best practice van het bedrijf Buffer; drie punten) en tien concrete punten voor Connection (Best practice van het bedrijf Square; vijf aandachtspunten).

in het team, ook in het mkb. Daarnaast kan motiverende gespreksvoering een bruikbare tool zijn. Deze vorm van gesprekken voeren is gebaseerd op de hierboven besproken ZDT. Bij motiverende gespreksvoering wordt gebruik gemaakt van de drie basisbehoeften autonomie, verbondenheid en competentie. Deze technieken kunnen in elk gesprek tussen collega's (of tussen leidinggevende en collega's) toegepast worden, maar – de hierboven besproken voorwaarden indachtig – zouden we adviseren om dit zeker toe te passen bij de gesprekken in teams over het vormgeven van effectief hybride samenwerken. Op deze website is meer informatie te vinden over motiverende gespreksvoering.

4. Vitaliteit

Een concrete aanbeveling om de vitaliteit van werknemers bij hybride werk te helpen vergroten, bestaat uit het stimuleren van *activity-based werken*. Bij activity-based werken kiest de medewerker zijn werkplek in functie van de activiteit die hij/zij verricht. Dit voorkomt dat de medewerker de hele dag aan eenzelfde werkplek zit; bij elke andere activiteit verandert hij/zij namelijk van werkplek. Van Gelder et al. (2022) verwijzen hier ook naar in hun Way of Working Canvas (zie figuur 1 en bijlage 2). Verwimp et al. (2021) geven hiervoor in hun bijdrage concrete tips; een voorbeelduitwerking is te vinden in bijlage 2.

De laatste jaren is er ook steeds meer wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de impact van mindfulness op vitaliteit (zie bijvoorbeeld Althammer et al., 2021). Vrijwel al deze studies laten een positief effect zien van mindfulnessinterventies op onder andere werk-privébalans en welzijn. In een tijd van 24/7-bereikbaarheid en overprikkeling als gevolg van (sociale) media is het ook niet verwonderlijk dat er een groeiend aanbod is van (online) cursussen en apps op het gebied van mindfulness. Een (betaald) online opleidingsplatform dat cursussen mindfulness aanbiedt, is bijvoorbeeld Goodhabitz.

Tot slot gaf een van de gastsprekers in de afsluitende expertisebijeenkomst een voorproefje van de e-learning rond hybride werken die hij vanuit Studio Interactive met de Radboud Universiteit Instituut GAK, Erasmus Universiteit, Zilveren Kruis en PostNL heeft ontwikkeld. In deze e-learning krijgt de deelnemer door het maken van keuzes (in meerdere visuele scenario's) zicht op zijn/haar persoonlijke voorkeur voor integratie of segmentatie van werk en privéleven (zie Hoofdstuk 2), of een combinatie van die twee strategieën.

Lijst van geraadpleegde literatuur

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*, 40-68.

Althammer et al. (2021). A mindfulness intervention promoting work–life balance: How segmentation preference affects changes in detachment, well-being, and work–life balance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94, pp. 282-308.

Barrero, J.M., Bloom, N. and Davis, Steven J. (2021). Why Working From Home Will Stick (April 22, 2021). University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper No. 2020-174, Available at http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3741644.

Bauer, T. (2010). Onboarding new employees: maximizing success. SHRM Foundation. https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf.

Bell, B.S. et al. (2022). Leading Virtually. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavio*r. Vol. 10:339-362. https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050115.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics, 130*, 165–218.

Chaudhry, I.S. et al. (2021). Do workforce diversity, inclusion practices & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the U.A.E. Cogent Business & Management, 8(1), 1947549. https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1947549.

Cramer, A., et al. (in press). *Kennisdossier toekomstbestendig hybride werken*. Radboud Universiteit Nijmegen.

Daft, R.L. and Lengel, R.H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science,* 32, 554-571.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York: Plenum Press. http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7.

Derks, D., Bakker, A. B., Peters, P. & Van Wingerden, P. (2016). Work-related smartphone use, work-family conflict and family role performance: The role of segmentation preference. *Human Relations*, 69, 1045-1068.

De Wind, A., Beckers, D. G. J., Nijp, H. H., Hooftman, W., De Boer, A. G. E. M., & Geurts, S. A. E. (2021). Working from home: mismatch between access and need in relation to work-home interference and fatigue. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 47, 619-627.

Josten, E, en Merens, A. (2021). *Thuis of terug naar kantoor. Plus- en minpunten van thuiswerken voor het welbevinden van werknemers.* Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag. Thuis of terug naar kantoor | Publicatie | Sociaal en Cultureel Planbureau (scp.nl).

Houben E. et al. (2021a). *Kennisdossier Hybride werken: onboarding*. Nijmegen, BSI, Radboud University.

Houben E. et al. (2021b). *Visiedocument Hybride werken, Diversiteit en Inclusie*. Nijmegen, BSI, Radboud University.

Hulsebosch, J., & Wielers, R. (2018). Ongelijkheid en verschillen in intrinsieke en extrinsieke arbeidsmotivatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 34(2), 200-220.

Le Blanc, P. (2022). De mens centraal: technologisering en het mensgericht herontwerpen van werk. Intreerede 17 juni. Technische Universiteit Eindhoven. https://wp.kennisbanksocialeinnovatie.nl/wp-content/uploads/2022/10/Rede-Le-Blanc-LR-spread-002.pdf.

Luanglath, N. et al. (2019). Top management team gender diversity and productivity: the role of board gender diversity. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 38(1), 71-86. Verkregen van: https://doi.org/10.1108/EDI-04-2018-0067.

Maruping L.M. & Agarwal, R. (2004). Managing team interpersonal processes through technology: a task-technology fit perspective. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 975.

McCarthy, A., A. Ahearne, K. Bohle-Carbonell, T. Ó Síocháin, & D. Frost (2020). *Remote Working During COVID-19: Ireland's National Survey Initial Report*. Galway, Ireland: National University of Ireland Galway, Whitaker Institute and Western Development Commission. Verkregen van: https://aran.library.nuigalway.ie/bitstream/handle/10379/15970/Remote_Working_National_Survey_Report_May_2020_final_rev_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y,.

Middelkoop, D. van, Bay, N., van den berg, L., van Berkel, K., Smit, W. & van Woudenberg-Swicegood, A. (2020). *Digitale en sociale transformatie: werk en welzijn van HvA professionals in tijden van corona: infographic*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam, The Work Lab.

Morrison-Smith, S. & Ruiz, J. (2020). *Challenges and barriers in virtual teams: a literature review*. Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5.

Noonan, M. C., & Glass, J. L. (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review, 135,* 38-45.

Parker, S.K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology, 65*, 661-691.

Parker, S.K., Morgeson, F.P., Johns G. (2017) One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychologie.* March; 102(3):403-420. doi: 10.1037/apl0000106. Epub 2017 Feb 9. PMID: 28182465.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68.

Samek Lodovici, M, et al. (2021). *The impact of teleworking and digital work on workers and society.* Publication for the committee on Employment and Social Affairs, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, Luxembourg. Available at:

https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662904/IPOL_STU(2021)662904_EN.pdf.

Sociaal-Economische Raad (2022). *Hybride werken*. Advies 22/03, maart 2022. Sociaal-Economische Raad.

Smit, W. (2021). Het vormgeven van hybride werken - inzichten vanuit de praktijk en theorie. m&o, 2021, 6, 13-26.

Van Gelder, M., Van Der Kruijssen, D., Kersten, A., van Veldhoven, M. (2022). *Freedom within a Framework: A framework for shaping the hybrid Way of Working*. Tilburg University, Veldhoen + Company.

Van Veldhoven, M., & Van Gelder, M. (2020*). Ervaringen met thuiswerken tijdens COVID-19: Europees vragenlijstonderzoek onder 5000 kenniswerkers gedurende de eerste weken van de lockdown.* Rapportage Nederland. Tilburg University.

Verwimp et al. (2021). Van hybride werken naar activity based werken. *TBV – Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*. Uitgave 3.

Bijlage 1: Interviewleidraad ‘Effectief en vitaal samenwerken in teams op afstand in het mkb’

Algemene informatie voor de interviewers over de interviews (spiekbriefje)

Individuele interviews worden gehouden met:

- 4 medewerkers per consortiumpartner uit het MKB
- Interviews kunnen individueel of per duo worden afgenomen
- De interviewers nemen het interview ook af in een duo. 1 van de interviewers maakt een samenvatting

Doelen semigestructureerde interviews. Inzicht verkrijgen in:

- Inzicht krijgen in effectief en vitaal samenwerken in teams in het MKB; we zijn nieuwsgierig naar de ervaringen, ontwikkelbehoeften en ideeën hierover van de geïnterviewden.
- Uit onderzoek en uit de eerste gesprekken met dit onderzoeksconsortium komen een aantal thema’s naar voren (zoals leiderschap, benodigde vaardigheden voor hybride samenwerken) waar we nieuwsgierig naar zijn en enkele vragen over zullen stellen
- Het is een open interview, en dit is een interviewleidraad. Als de geïnterviewde(n) zaken aandragen die niet ‘passen’ in de leidraad maar wel interessant zijn voor het onderzoek, dan is daar ruimte voor.

Organisatie interview:

- Geschatte duur: 1 uur
- Zorg voor uitgeprinte interviewleidraad
- Denk aan akkoord op informed consent
- Digitaal afgenomen of live
- Opnemen via MS Teams. Live: via voic recorder (controleer batterij en/of neem adapter mee).
- Na afloop: sla opgenomen interview op in de datamap van het project op Researchdrive en verwijder het opgenomen interview daarna (na check dat het bestand veilig is opgeslagen) uit de ‘Stream’ van MS Teams, of van het opnameapparaat/je laptop.
- Mail de eerste versie van de samenvatting naar je co-interviewer voor een laatste check en sla deze daarna ook op in de datamap van het bestand op Researchdrive.

Introductie op het interview

- Licht kort het doel van het interview toe en vertel welke onderwerpen worden bevraagd.
- Licht toe hoe wij omgaan met de gegevens. Gegevens worden geanonimiseerd. Data wordt opgeslagen op beveiligde schijf.
- Vraag de geïnterviewden de informed consent te lezen en akkoord te geven (in chat of door te tekenen op papier bij live interview)
- Vraag toestemming voor het opnemen van het interview.

Nb. Let op bij duo interview dat beide respondenten aan het woord komen en de vragen kunnen beantwoorden.

A. Algemene introductievragen

1. Kan je voordat we naar de inhoud gaan je naam en leeftijd noemen?
2. Kan je kort iets vertellen over je huidige functie en werkzaamheden? (Wat is je functie, welke werkzaamheden verricht je, welke rollen en taken heb je in het team, welke andere werkzaamheden verricht je?)
3. Hoe lang werk je in deze functie? En bij deze organisatie? (let op, ook voor vervolgvragen: in- of exclusief de gehele coronaperiode en 'pre-corona')

B. Team en organisatie

4. Kan je een beeld schetsen van de manier waarop samenwerking in jouw bedrijf is georganiseerd?
    a. Doorvragen of verduidelijking: Werken jullie bijvoorbeeld in teams, en op basis waarvan zijn die teams samengesteld? Hebben de teams veel of weinig zeggenschap? Wat is de rol van de leidinggevende)
5. Kan je een beeld schetsen van het team waarin je werkt
    a. Doorvragen of verduidelijking: uit hoeveel mensen bestaat het team, is het een hecht team? Hoe werken jullie samen in dat team, zijn rollen en taken helder? Is er een leidinggevende in het team?

C. Mening over en ervaringen met hybride werken

6. Werk je op dit moment in een hybride vorm samen in je team? (deels vanuit huis, deels op kantoor, mix fysieke en online meetings)?
7. Wat is jouw mening over hybride werken in teams? Welke voor- en nadelen zie je t.o.v. volledig 'op kantoor' werken?
    a. vraag indien niet aan bod gekomen welke invloed hybride werken heeft op *effectiviteit en vitaliteit*
8. Wat is je ervaring met hybride werken in teams tot nu toe?; Wat gaat goed, wat gaat minder goed?
    a. vraag indien niet aan bod gekomen welke invloed hybride werken heeft op *effectiviteit en vitaliteit*
9. Heb je best practices of do's of juist don'ts die interessant kunnen zijn voor anderen? Kan je die kort beschrijven?

D. Invloed van hybride werken op ….

10. Uit onderzoek en onze gesprekken met mensen in de praktijk komen een aantal onderwerpen naar voren die van belang zijn om effectief en vitaal samen te kunnen werken in hybride teams. We zijn benieuwd naar jouw ervaringen en mening daarover. Wat vraagt effectief en vitaal samenwerken van

a. *Jou als medewerker*. Welke vaardigheden, kennis en houding heb je nodig voor 1) effectieve samenwerking, en 2) vitaal blijven?
b. De *leidinggevenden in je organisatie*? Wat moeten die wel/niet doen om effectief en vitaal hybride samenwerken mogelijk te maken? Wat vraagt dan van hen?
(indien leidinggevende wordt geïnterviewd, vraag naar eigen rol en inschatting)
c. De *organisatie zelf*? Kan/moet de organisatie hierin ondersteunen, bijvoorbeeld door goede facilitering van hybride werken (thuiswerkplek, jabra's etc.), en/of het opstellen va richtlijnen (t.a.v. thuiswerken etc.)?

11. Uit onderzoek en onze gesprekken met mensen in de praktijk komen daarnaast een aantal onderwerpen naar voren die beïnvloed worden door hybride samenwerken. We zijn benieuwd naar jouw ervaringen en mening daarover. Welke invloed heeft hybride samenwerken op:
    a. Innovatie en kennisdeling
    b. Teamgevoel/cultuur
    c. Basisafspraken hybride werken
    d. De werk-privébalans

E. Ontwikkelbehoeften

12. We zijn ook benieuwd naar de onderwerpen, specifieke kennis of vaardigheden die volgens jou belangrijk zijn om bij hybride werk effectief en vitaal te kunnen samenwerken. Wat zijn thema's, kennis of vaardigheden waarop jij je zélf zou willen ontwikkelen?
13. En op welke thema's, kennis of vaardigheden zouden leidinggevenden of de organisatie zich verder moeten ontwikkelen? Vraag evt. door m.b.t. thema's als leiderschap, vitaliteit, technische voorzieningen, hr-beleid, cultuur.

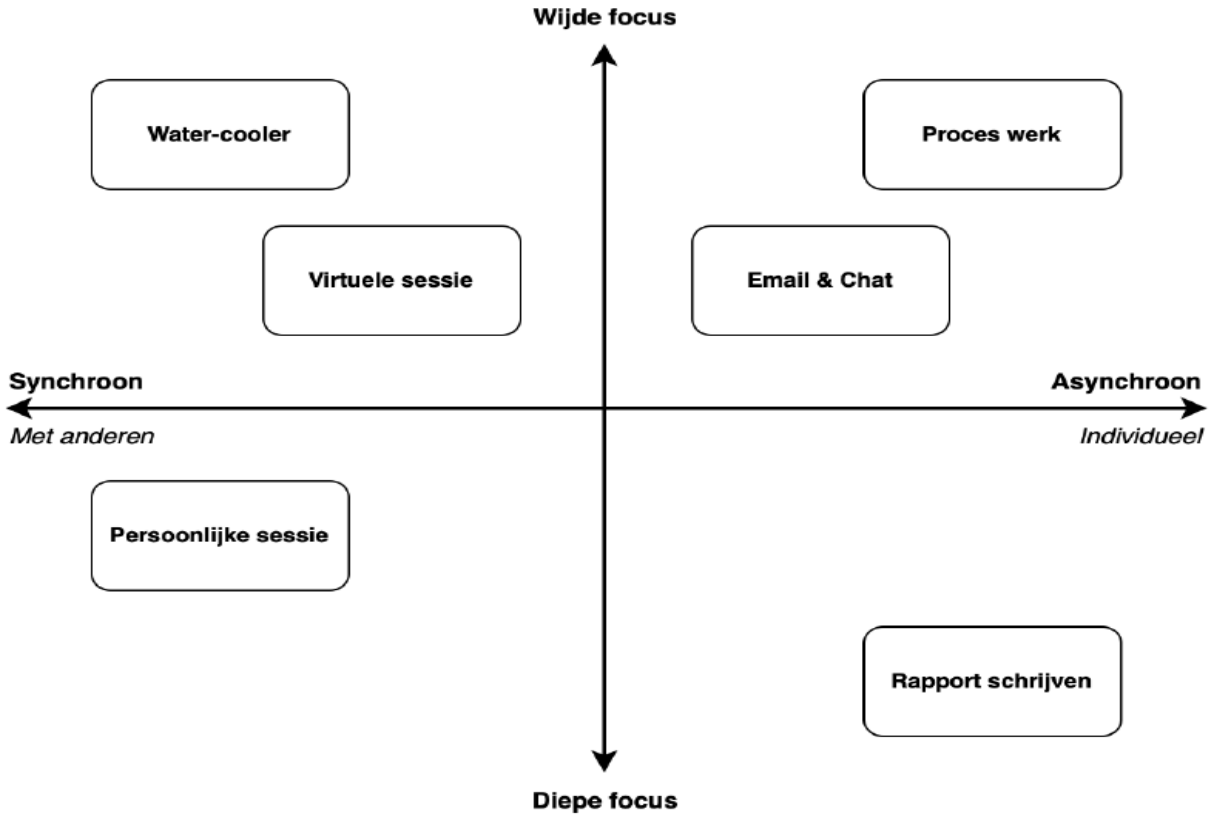
F. Afsluiting

a. Heeft u nog vragen of opmerkingen? Zijn er zaken niet aan bod gekomen die u toch nog wilt vermelden of aanvullen?

Bedanken voor het interview en afsluiten

Bijlage 2: Activity-based werken

Bron: Van Gelder et al. (2022).



Bron: Verwimp et al. (2021).

Taak	Vereisten	Mogelijke bijkomende criteria	Werkplek	Aandachtspunten
Individuele concentratietaken (bv. rapporten schrijven)	Rustige werkomgeving - beperkte/geen stoorzenders (zowel visueel als auditief)	Regelmatige terugkoppeling naar collega/leidinggevende Combinatie met andere taken zoals vergaderingen Individuele verschillen	Thuiswerkplek Afgezonderde werkplek op kantoor	Wisselwerken stimuleren om langdurig zitten te vermijden Veilige en goede ergonomische werkplek Indien meerdere dagen, sociale contacten ondersteunen Coaching vanop afstand
Brainstorming	Creatieve werkomgeving Contact met collega's Dynamische omgeving	Grootte van de groep	Vergaderruimte op kantoor Outdoor (indien met kleine groep)	Omgeving die creativiteit stimuleert Omgeving die beweging toelaat
Korte briefing	Mogelijkheid om snel/vlot te communiceren	Taken die overleg voorafgaan of opvolgen Individuele verschillen	Klein vergaderlokaal op kantoor Thuiswerkplek	Wisselwerken Ruimte die beweging toelaat
Langdurig overleg in groep	Mogelijkheid tot vlotte/snelle communicatie tussen collega's Vaak fysieke aanwezigheid	Taken die overleg voorafgaan of opvolgen	Kantoor / vergaderlokaal	Wisselwerken stimuleren om langdurig zitten te vermijden
Telefoneren	Rustige werkomgeving	Aanwezigheid andere collega's	Afgezonderde ruimte	In combinatie met beweging
Pauze	Individueel verschillend: tot rust komen nood aan sociale contacten nood aan beweging	Omgeving in functie van de noden Collega's	Ontspanningsruimte Outdoor	Beweging Mogelijkheid om mentaal te ontspannen
...	...	...	...	...

Figuur 2. Voorbeeldschema activity based werken: taakspecifieke profielen