



**Een literatuuronderzoek naar de invloed van de
thuiswerkregelingen van HNW op de verbondenheid van
werknemers**

Bachelor scriptie

People Management – Social and Behavioral Sciences

Seda Er

SNR: 1279510

Begeleider: Stefan van der Meer

Datum: juli 2021

Abstract

In dit literatuuronderzoek wordt de invloed van de thuiswerkregelingen van HNW op de verbondenheid van kenniswerkers bestudeerd. De focus op kenniswerkers, waarbij de aard van het werk geen belemmering vormt voor het thuiswerken. Er zijn 12 artikelen geselecteerd en geanalyseerd. Na een introductie en een theoretische diepgang over de onderwerpen, worden de voor- en nadelen van thuiswerken toegelicht. Ook de voorwaarden voor verbondenheid en de voorwaarden om een organisatieverandering succesvol te laten slagen, in dit geval het implementeren van de thuiswerkregelingen van HNW, worden geanalyseerd. Vervolgens worden er suggesties gedaan om de verbondenheid van thuiswerkende kenniswerkers te bevorderen. Uit dit literatuuronderzoek komt naar voren dat de thuiswerkregelingen verschillende voor- en nadelen kennen. Het effect van thuiswerken op de verbondenheid van kenniswerkers is afhankelijk van de werkgever, de werknemer en de ervaringen van de werknemer. Dit zijn ervaring van autonomie, ervaring van vertrouwen, gevoel van identificatie en ervaringen met de manier van communicatie. De manier van uitvoering van de thuiswerkregelingen vanuit de organisatie is hierbij van groot belang. Zolang de organisatie, de werkgever en de werknemer voldoen aan gegeven voorwaarden, zal de verbondenheid van de thuiswerkende kenniswerkers worden geoptimaliseerd. Voor toekomstig onderzoek is het belangrijk om de lange termijneffecten van het verplicht thuiswerken in verband met Covid-19 te observeren en te bespreken. Ook is het belangrijk voor vervolgonderzoek dat er rekening wordt gehouden met situaties waarbij financiële hulp voor thuisfaciliteiten niet altijd of minder beschikbaar is.

Kernvariabelen: HNW; thuiswerken; thuiswerkers; kenniswerkers; verbondenheid; human resource management.

Inhoudsopgave

1. Introductie	4
2. Theoretische kader.....	6
2.1 Thuiswerken.....	6
2.2 Verbondenheid.....	7
2.3 Thuiswerken en verbondenheid.....	8
3. Methoden.....	9
3.1 Onderzoeksopzet.....	9
3.2 Zoekstrategie.....	9
3.2.1 Zoektermen.....	9
3.2.2 Selectie criterium.....	10
3.3 Procedure.....	10
4. Resultaten.....	11
4.1 De voor- en nadelen van thuiswerken.....	15
4.2 Voorwaarden van verbondenheid.....	16
4.3 Voorwaarden voor het succesvol doorvoeren van een organisatieverandering in relatie tot verbondenheid.....	18
5. Conclusie en discussie.....	18
5.1 Implicaties.....	21
5.2 Limitaties en suggesties voor toekomstig onderzoek.....	23
6. Literatuurlijst.....	24
7. Bijlage A – interview HR-professional.....	28

Introductie

Met de onverwachte komst van de globale Covid-19 pandemie heeft het proces van de implementatie van thuiswerkregelingen van HNW moeten versnellen. In Nederland heeft het kabinet van de ene op de andere dag een organisatieverandering afgekondigd en iedereen opgeroepen om compleet vanuit huis te werken, voor zover dat mogelijk is (Brynjolfsson et al., 2020). Om de oplopende besmettingscijfers (RIVM, 2020) onder controle te krijgen en de verspreiding van het Covid-19 virus te voorkomen en te verminderen, was dit een noodzakelijke stap die zo spoedig mogelijk gezet moest worden volgens het kabinet. Dit heeft ervoor gezorgd dat het thuiswerken per direct geïmplementeerd moest worden binnen iedere organisatie waar dat mogelijk is (Brynjolfsson et al., 2020).

Het Nieuwe Werken (HNW) heeft al een langere tijd veelal onder de schijnwerpers gestaan. De reden hiervoor is dat verschillende factoren, zoals overvolle wegen en e-mailboxen, talloze vergaderingen en administratie zowel de werknemers als de werkgevers van het echte werk afhouden en dat ondernemerschap en innovatie hieronder lijden (Bijl, 2009). Onder HNW wordt een manier van werken verstaan, waarbij de werknemer op verschillende werkruimten en locaties het werk kan uitvoeren. Hierbij maken de ICT-faciliteiten het mogelijk om plaats- en tijdonafhankelijk te werken (Bijl, 2009). Een belangrijke drijfveer van HNW zijn dan ook technologische innovaties (Van der Kleij & Schraagen, 2006). Dit heeft ermee te maken dat naast de genoemde externe omstandigheden, ook de aard van het werk verandert. Dik Bijl omschrijft dat we tegenwoordig “meer met ons hoofd werken, minder met onze handen,”. Als reden hiervoor geeft hij automatisatie en uitbesteding aan lageloonlanden (Bijl, 2009). Echter leent niet elk werk zich even goed voor plaats- en tijdonafhankelijk werken. Enkele voorbeelden hiervan zijn verpleegkundigen in ziekenhuizen, brandweermannen en fabriekswerkers. Dit literatuuronderzoek richt zich op kenniswerkers, omdat het toegankelijker is voor kenniswerkers om op een andere locatie te werken. De reden hiervoor is dat het werk van kenniswerkers veelal achter een laptop wordt uitgevoerd. Kenniswerkers zijn werknemers met een theoretische opleiding en een hoge mate van autonomie, betrokkenheid, creativiteit en intellectuele vaardigheden (Pot & Smulders, 2010). In dit type organisatie heeft de productiefactor kennis een dominante rol (Weggeman, 1997). Van der Spek en Spijkervet (1996) definiëren kennis als hetgeen wat mensen in staat kan stellen om betekenis toe te kennen aan gegevens vanuit hun doelen. Deze gegevens worden vervolgens omgezet in informatie. Het verkrijgen van toegang tot bedrijfsinformatie vanuit verschillende locaties wordt mogelijk gemaakt door technologische innovaties. Zo verandert de functionaliteit van het kantoor in toenemende mate van een plek om te werken naar een ontmoetingsplek (Vink, 2009; Vink et al., 2011). Videoconferencing, smartphones en laptops ondersteunen het virtueel

samenwerken tussen delen van de organisatie met verschillende werktijden of verschillende werklocaties (Van der Kleij et al., 2009).

Het idee van thuiswerken is ontstaan in de jaren '70 als alternatief voor werken op een kantoor (Burch, 1991). Het kunnen uitvoeren van werkzaamheden op verschillende locaties tegelijk is met de komst van de digitale technologieën vergemakkelijkt (Herschel & Andrews, 1997). Als gevolg van de uitvinding van internet heeft er in de jaren '90 een stijging plaatsgevonden van het aantal werknemers dat regelmatig thuis werkt. Zo hebben in 2007 negen van de tien grote bedrijven (met 250 of meer werknemers) werknemers in dienst die regelmatig werken vanuit huis (CBS, 2009). Sinds 2007 is het percentage van werknemers die afspraken hebben over thuiswerken in de CAO meer dan verdubbeld, namelijk in 2009 tot 15% (SZW, 2010). Na verschillende onderzoeken is er echter een onduidelijk beeld over wat de gevolgen zijn van deze thuiswerkregelingen voor de werknemer, omdat onderzoekers tegenstrijdige bevindingen rapporteren (Gajendran & Harrison, 2007; McCloskey & Igbaria, 1998). Het idee om vanuit huis te werken klinkt in eerste instantie aantrekkelijk voor zowel werkgever als voor werknemer. De werknemer zal op deze manier meer autonomie en flexibiliteit kunnen krijgen en de organisatie zal de mogelijkheid krijgen om te besparen op directe kosten. Ook zal er vermindering plaatsvinden wat betreft milieuschade, net zoals besparingen op het gebied van infrastructuur en energie (Harpaz, 2002). Echter, succesvol thuiswerken kan ook unieke uitdagingen met zich meebrengen. De ambassadeur van HNW, Dik Bijl, benoemt ook enkele nadelen zoals verzakelijking en het verlies van sociale cohesie (Bijl, 2009). Andere nadelen van thuiswerken in de literatuur zijn een gevoel van isolatie en het verdwijnen van een grens tussen werk en thuis (Ipsen et al., 2021 & Harpaz, 2002). Om het werken op afstand goed uit te kunnen voeren, speelt verbondenheid een centrale rol (Poulsen & Ipsen, 2017).

In dit literatuuronderzoek is ervoor gekozen om de focus te leggen op de relatie tussen thuiswerken en verbondenheid. Verbondenheid speelt immers een centrale rol in het goed kunnen uitvoeren van thuiswerken (Kurland & Bailey, 1999) en op afstand werken (Poulsen & Ipsen, (2017). Uit onderzoek komt naar voren dat thuiswerkers zich minder verbonden voelen met de organisatie, wegens de fysieke afstand tot de traditionele werkplek (Kurland & Bailey, 1999). Dit maakt het interessant om onderzoek te doen naar deze verminderde binding ten tijde van thuiswerken en te zoeken naar oorzaken en oplossingen (Gajendran & Harisson, 2007). De onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt:

Wat is het effect van de thuiswerkregelingen van HNW op de verbondenheid met het werk bij kenniswerkers?

Volgens Gajendran en Harisson (2007) blijven de nadelen van de thuiswerkregelingen beperkt beheersbaar, zolang het beperkt is in duur. Het is echter niet aannemelijk dat de

maatregelen in verband met Covid-19 op korte termijn zullen beëindigen (Rijksoverheid, 2020). Hieruit volgt de praktische relevantie van dit onderzoek. Het ziet er naar uit dat de thuiswerkregelingen van HNW de toekomst is van werken, waardoor het van groot belang is om het HR-beleid hierop aan te passen. Op deze manier kan de organisatie beleidsmatig anticiperen op de houding van de werknemers (Van Veldhoven & Van Gelder, 2020). Zo zal dit literatuuronderzoek ook een bijdrage leveren aan de wetenschappelijke literatuur over de thuiswerkregelingen van HNW en de relatie tussen thuiswerken en verbondenheid met het werk. De reden hiervoor is dat in dit onderzoek de thuiswerkregelingen van HNW in relatie gebracht zal worden met de verbondenheid van werknemers en de oorzaken en oplossingen van deze verminderde binding uitgespit zullen worden. Tot slot focust dit literatuuronderzoek zich op kenniswerkers. De onderzoeken die tot nu toe zijn gepubliceerd zijn veelal gefocust op de voor- en nadelen van thuiswerken of telewerken (Herschel & Andrews, 1997; Kurland & Bailey, 1999; Harpaz, 2002; Gajendran & Harisson, 2007; van Veldhoven & van Gelder, 2020) en de algemene effecten en consequenties van thuiswerken of telewerken (Feldman & Gainey, 1997; Gajendran & Harissaon, 2007). In deze onderzoeken wordt er geen onderscheid gemaakt tussen beroepen en wordt er niet gekeken naar of de werkzaamheden thuis uitgevoerd kunnen worden. In dit literatuuronderzoek zullen de werkzaamheden van kenniswerkers geen implicatie opleveren voor dit onderzoek, omdat zij deze vanuit huis kunnen uitvoeren, vanwege de aard van het werk (Weggeman, 1997).

Theoretische kader

De relatie tussen de thuiswerkregelingen van HNW en verbondenheid met het werk staan centraal in dit literatuuronderzoek. Om deze relatie te begrijpen zullen eerst de begrippen thuiswerken en verbondenheid ontleed worden en vervolgens in relatie worden gebracht.

Thuiswerken

Onder verschillende benamingen is er al veel onderzoek gedaan naar thuiswerken. Voorbeelden van deze benamingen die veel overeenstemmingen hebben met thuiswerken, zijn telewerken, telecommuting, remote work en werken op afstand. Hiervoor wordt in de meeste onderzoeken distributed work als overkoepelende term gebruikt (Bélanger & Collins, 1998; Nardi & Whittaker, 2002). Hieronder vallen alle regelingen die het mogelijk maken dat zowel de werknemers zelf als de te verrichten taken worden verdeeld over verschillende instellingen, anders dan de centrale locatie van het bedrijf of de fysieke organisatielocatie (Bélanger & Collins, 1998). De meest bekende vorm van distributed work is telewerken, ook wel bekend als telecommuting of remote work. Telewerken is een wijdverbreide (Davis & Polonko, 2001), alternatieve werkvorm waarbij werknemers voor ten minste een deel van hun

werkschema taken uitvoeren op een andere plek dan de primaire of centrale werkplek waar ze normaal gesproken werken (Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2001; Feldman & Gainey, 1997). Meestal is een andere plek in de bovenstaande definitie thuis, alhoewel telewerkcentra en kantoren op afstand (remote work) alternatieve locaties zijn (Davis & Polonko, 2001; Hill, Miller, Weiner & Colihan, 1998). In bijna alle onderzoeken die Gajendran en Harisson (2007) hebben opgenomen in de meta-analyse was thuis de primaire locatie voor telewerken. Op deze manier zijn voorgaande onderzoeken niet specifiek gericht op fulltime thuiswerken, maar is het aspect thuiswerken er wel in opgenomen. Hierdoor kunnen de specifieke uitkomsten die verband houden met thuiswerken, gebruikt worden voor dit literatuuronderzoek. Het begrip thuiswerken wordt in dit onderzoek omschreven als alle werkzaamheden die thuis worden uitgevoerd in plaats van de primaire of centrale werkplek. Hierbij kunnen de werknemers op afstand gebruik maken van de ICT-faciliteiten, welke worden aangeboden door de centrale organisatie. Uitgaande van de huidige maatregelen van Covid-19, omvat het thuiswerken het volledige werkschema.

Verbondenheid

“Belonging involves a process of creating a sense of identification which one’s social, relational and material surroundings” (May, 2011). Belonging omvat het jezelf thuis voelen in de organisatie, jezelf kunnen identificeren met de (werk)omgeving en de mate van ervaren verbondenheid met de organisatie. Dat individuen zich kunnen identificeren met de organisatie, de ervaring van deze identificatie en de betekenis die eraan wordt gegeven door de werknemer is relevant voor de verbondenheid. Enkele onderdelen die belangrijk zijn bij het ervaren van verbondenheid, zijn onder andere de sociale context en erkenning van de uitgevoerde werkzaamheden (May, 2011). Wenger (1998) veronderstelt dat er rekening gehouden moet worden met drie verschillende vormen van verbondenheid bij het leren en identiteitsvorming. Deze drie vormen van verbondenheid zijn betrokkenheid, afstemming en verbeelding (Wenger, 1998). Betrokkenheid en afstemming komen meer naar voren als het gaat om de sociale omgeving en relaties met collega’s met betrekking tot de vorming van de identiteit van werknemers (Belle, Burley, & Long, 2015). Om deze reden ligt de focus in dit literatuuronderzoek voornamelijk op deze eerste twee vormen van verbondenheid. Alle drie de vormen van verbondenheid zullen hieronder worden toegelicht.

Betrokkenheid – Gezamenlijk leren en vormen van identiteit wordt mogelijk als beide partijen, de werknemer en de organisatie, betrokken zijn. Ook het creëren van betrokkenheid tussen de werknemers zelf leidt tot organisatievoordelen, zoals betere prestaties van de organisatie (Edward & Lawler, 1999). Betrokkenheid kent drie verschillende vormen binnen een organisatie, ook wel bekend als het Three-components Model (Allen & Meyer, 1990). Dit zijn affectieve, continuïteits- en normatieve betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid heeft

betrekking op de emotionele band en de mate van identificatie van de werknemer met de organisatie. Dit is de meest belangrijke vorm van betrokkenheid voor dit literatuuronderzoek. Continuïteitsbetrokkenheid heeft betrekking op de kosten-baten afweging van de medewerker bij het nemen van een besluit over het wel of niet blijven bij een organisatie. Normatieve betrokkenheid heeft betrekking op het gevoel van verplichting van de werknemer om te blijven bij een organisatie (Allen & Meyer, 1990).

Afstemming – Dat de organisatie, de doelen van de organisatie en de medewerkers op een lijn staan is belangrijk voor het succesvol laten slagen een organisatieverandering. Afstemming, ook wel communicatie, is een van de succesfactoren die dit kunnen laten slagen (Wenger, 1998; Hodges, 2016). Lewis (1999) bevestigt dit en veronderstelt dat communicatieverloop een directe verband heeft met veranderingsprocessen.

Verbeelding – De eigen ervaring en verbeelding van een werknemer over een bepaalde situatie bepaalt hoe een beeld gevormd zal worden over de werknemer zelf en de gemeenschap (McClure & Brown, 2008). Op deze manier vormen ze een beeld van de aanstaande organisatieverandering (Weick, 1995).

Thuiswerken en verbondenheid

Tuishoren op je werkplek is volgens Filstad et al., (2019) van groot belang om elkaar te kunnen begrijpen, de processen te kunnen begrijpen én betekenissen met elkaar te kunnen creëren. Hoe een organisatieverandering wordt ervaren, wordt op deze manier beïnvloed door de verbondenheid die de werknemer voelt met de organisatie (McClure & Brown, 2008). Zo speelt verbondenheid een belangrijk rol in het succesvol slagen van een organisatieverandering (Rafferty & Restubog, 2010). Het begrip verbondenheid geeft meer inzicht in de kwestie wat verbondenheid met de organisatie inhoudt en wat het betekent voor de ervaring van de digitaliseringsveranderingen (Filstad et al., 2019).

Ten tijde van een organisatieverandering is het van essentieel belang om werknemers deel te laten nemen en te communiceren, om op deze manier onduidelijkheden en onzekerheden te verdrijven (Hodges, 2016). Het erbij betrekken van werknemers bij een vroeg stadium van een veranderingstraject, kan ervoor zorgen dat werknemers de verandering gaan omarmen en zich geïnteresseerd voelen (Hodges, 2016). Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) veronderstellen dat verbondenheid wordt beïnvloed door afstemming en communicatie vanuit de organisatie (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Zo vormt afstemming de tweede vorm van verbondenheid (Wenger, 1998). Afstemming kan leiden tot verbonden werknemers, omdat afstemming ertoe leidt dat werknemers het gevoel krijgen dat ze een bijdrage kunnen leveren (Wenger, 1998; Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Een tegenstrijdig gevoel is mogelijk in geval van 'slechte' afstemming (Wenger, 1998). Een directe verband tussen kwalitatieve communicatie en het in mate verminderen van angst en

onzekerheid bij werknemers is gevonden (Rafferty & Restubog, 2010). Op deze manier kan slechte communicatie en slechte afstemming ertoe leiden dat organisatieveranderingen kunnen mislukken (Hodges, 2016).

Verbondenheid is een belangrijk concept en houdt nauw verband met de relatie tussen werknemer, de organisatie en de werkplek van de werknemer. Het speelt een belangrijke rol in het succesvol laten slagen van een organisatieverandering (Rafferty & Restubog, 2010) en goede prestaties in tijden van een organisatieverandering (Edward & Lawler, 1999). Op deze manier is verbondenheid belangrijk voor onderzoeken naar organisatieveranderingen (McClure & Brown, 2008) dankzij haar dynamische karakter (May, 2011).

Methoden

Dit literatuuronderzoek heeft als doel de relatie tussen thuiswerken en verbondenheid te bestuderen door middel van de onderzoeksresultaten die invloed hebben op het effect van thuiswerken op de verbondenheid te analyseren en te vergelijken. Eerst zal de onderzoeksopzet worden beschreven en daarna zullen de zoekstrategie en de procedure worden toegelicht.

Onderzoeksopzet

Een systematisch literatuuronderzoek is uitgevoerd om wetenschappelijke data te analyseren en te evalueren, om op deze manier een antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag. Data is verzameld door middel van digitale zoekopdrachten in verschillende onlinedatabases. Aan de hand van de kernvariabelen zijn er vooraf zoektermen vastgesteld. Deze zoektermen worden hieronder benoemd onder het kopje zoekstrategie, zoektermen. Naast de onlinedatabases zijn er ook artikelen gevonden op aanraden van medestudenten of de scriptiebegeleider. Vervolgens is er ook gekeken naar de referentielijsten van de eerder gevonden relevante artikelen, om te beoordelen of ook daar literatuur gevonden kan worden welke gebruikt kan worden voor dit literatuuronderzoek. Tot slot zijn alle artikelen die betrekking hebben op het onderzoeksonderwerp geselecteerd.

Zoekstrategie

Zoektermen

Op basis van het onderzoeksonderwerp en de onderzoeksvraag zijn van tevoren de kernvariabelen vastgesteld. Google Scholar en WorldCat Discovery zijn gebruikt om de artikelen op te zoeken door middel van deze kernvariabelen. De volgende zoektermen zijn gebruikt in de zoekmachine:

Thuiswerken: thuiswerken, work from home, working from home, WFH, HNW, telewerken, teleworking, teleworkers, telecommuting, telecommuters, distributed work, op afstand werken, werken op afstand, remote work, remote working

Verbondenheid: verbondenheid, verbonden, betrokkenheid, betrokken, belonging, commitment, relatedness

Covid-19: covid-19, corona, coronavirus

Kenniswerkers: kenniswerkers, kenniswerk, knowledge worker, kennisintensieve organisatie, kennisintensieve organisaties

Selectie criterium

Bronnen kwamen uitsluitend in aanmerking om gebruikt te worden voor dit literatuuronderzoek, als ze voldeden aan het volgende criterium: het is een wetenschappelijke bron. Hierbij is het niet van belang of het een kwalitatief, een kwantitatief of een literatuuronderzoek is. Hieronder vallen ook wetenschappelijke boeken, wetenschappelijke tijdschriften en wetenschappelijk gepubliceerde artikelen. Een krantenartikel voldoet bijvoorbeeld niet aan deze eis.

Daarnaast werd een bron als relevant beschouwd, als het aan minstens één van de volgende criteria voldeed: (1) de bron bevat verdiepende kennis en/of data over één van de kernvariabelen; (2) de bron behandelt één van de kernvariabelen in relatie tot Covid-19 en/of een organisatieverandering en (3) de bron toont een directe relatie tussen thuiswerken en/of telewerken en verbondenheid.

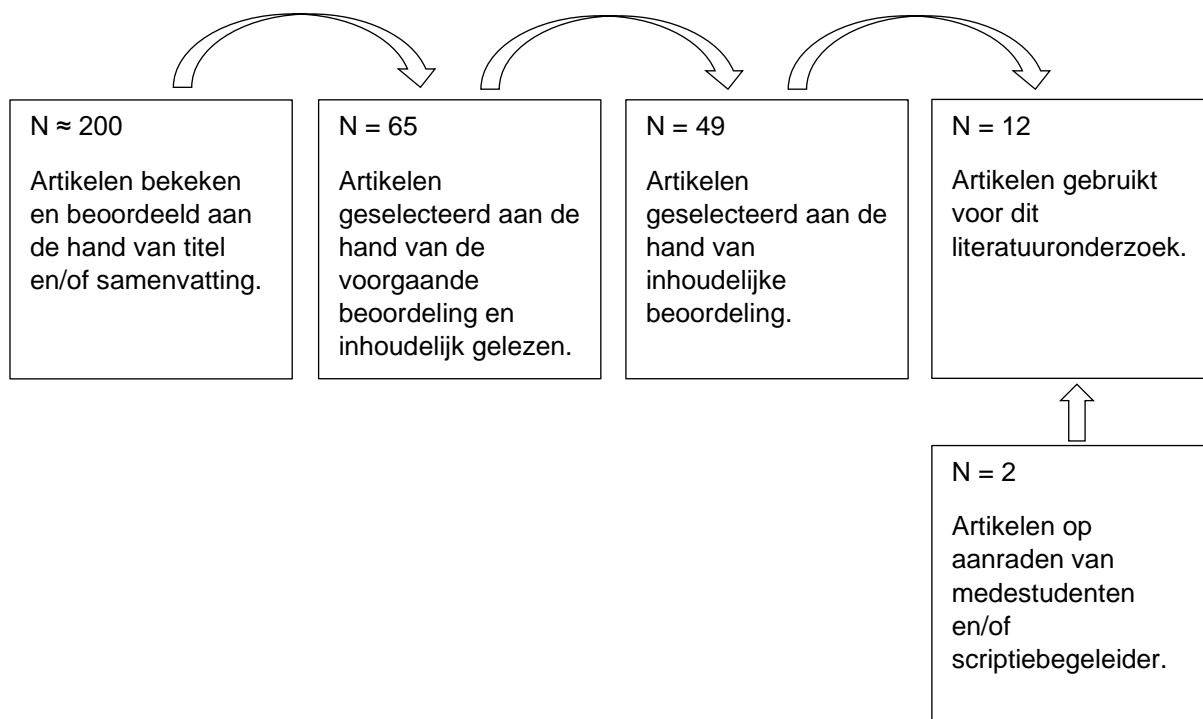
Tot slot kreeg een bron prioriteit als: (1) de bron vaker werd geciteerd in andere wetenschappelijke bronnen en (2) de bron meest recent hetzelfde onderwerp heeft behandeld. Een oudere bron werd niet als slecht of irrelevant beschouwd. Echter is thuiswerken een onderwerp wat zich snel ontwikkelt aan de hand van nieuwe kennis. Ook ligt de focus in dit literatuuronderzoek op de organisatieverandering die organisaties hebben moeten doorvoeren aan de hand van Covid-19, welke een recent gebeurtenis is.

Procedure

De eerste stap van het selectieproces was het invoeren van de eerdergenoemde zoektermen in de zoekmachines. De bronnen die verschenen werden beoordeeld aan de hand van de titels. Bij twijfel werd ook de samenvatting van de bron gelezen. Per zoekterm werden telkens 10 à 50 titels bekeken, afhankelijk van hoe snel er relevante bronnen werden gevonden. De volgorde van de bronnen die tevoorschijn kwamen, werden al automatisch geselecteerd op algemene relevantie door de zoekmachines zelf. Bronnen die niet voldeden

aan de eerdergenoemde criteria werden als irrelevant beschouwd. Op deze manier zijn gemiddeld 200 bronnen beoordeeld aan de hand van de titels en/of de samenvattingen, waarvan 65 bronnen zijn opgeslagen als relevant. De tweede stap was het lezen en inhoudelijk beoordelen van deze 65 relevante bronnen. Tijdens het lezen zijn 9 relevante bronnen gevonden in de bronnenlijsten van de huidige bronnen. Na deze stap zijn 49 bronnen geselecteerd om daadwerkelijk gebruikt te worden. In tussentijd zijn er 2 bronnen aangeraden door medestudenten en/of de scriptiebegeleider. Deze 2 bronnen zijn weer inhoudelijk gelezen en als relevant geselecteerd om de andere 49 bronnen te ondersteunen. Tot slot zijn er 12 bronnen gebruikt voor dit literatuuronderzoek. Dit zijn verscheidene bronnen van kwalitatieve- en kwantitatieve aard, literatuuronderzoeken en één meta-analyse. Alle bronnen zijn geschreven tussen 1991 en 2021 in geïndustrialiseerde samenlevingen.

Figuur 1. *Overzicht literatuur selectieprocedure*



Resultaten

In dit onderdeel worden de belangrijkste bevindingen van dit literatuuronderzoek vermeld en verenigd. Een overzicht van de bevindingen van de relevante bronnen zijn te vinden in Tabel 1. Hierin zijn de bronnen op een systematische wijze gestructureerd. Onder het kopje resultaten volgt een tabel waarin de inhoud van de relevante bronnen overzichtelijk worden weergegeven. Deze zijn geregistreerd op basis van de volgende inhoudelijke kenmerken: (1) auteur(s) en jaar van publicatie; (2) brontype; (3) doel van het onderzoek; (4) resultaten van

het onderzoek en (5) implicaties van het onderzoek. Na dit overzicht worden de effecten van thuiswerken op verbondenheid behandeld.

Tabel 1. *Overzicht van de bronnen*

Auteur(s) & publicatiejaar	Brontype	Doel van het onderzoek	Resultaat van het onderzoek	Implicaties van het onderzoek
Allen, Meyer (1990)	QN	De aspecten van de three-components model van commitment testen. Hoe kunnen deze componenten worden gemeten en wat zijn de relaties tussen de componenten?	De affectieve component van organisatorische commitment, verwijst naar de emotionele gehechtheid van werknemers aan, identificatie met en betrokkenheid bij de organisatie. De continuïteitscomponent verwijst naar commitment op basis van de kosten die werknemers associëren met het verlaten van de organisatie. De normatieve component verwijst naar het gevoel van verplichting van werknemers om bij de organisatie te blijven.	Drie afzonderlijke stromen van commitment zijn met elkaar verbonden en wijzen ieder naar een psychologische toestand die het individu aan de organisatie bindt (minder personeelsverloop). Dit onderzoek heeft een betrouwbare maatstaf ontwikkeld van de drie componenten van commitment.
Bijl (2009)	QL	Wat is HNW, waarom is het nodig, wat komt erbij kijken, wat levert het op en wat zijn de bijwerkingen?	HNW is een visie om het werken effectiever, efficiënter en plezieriger te maken voor de organisatie en de werknemer, door de werknemer de ruimte en de vrijheid te geven in het bepalen van hoe, waar, wanneer en waarmee te werken. ICT is hierbij de grootste katalysator en aanjager. Meer winst, tevreden medewerkers en klanten, een betere reputatie en duurzaamheid zijn de resultaten van HNW.	HNW levert in praktijk meer winst per werknemer, kostenbesparing op o.a. huisvestingsruimte en reiskosten, tevreden werknemers en klanten, een betere reputatie en duurzaamheid.
Brynjolfsson, Horton, Ozimek, Sharma, TuYe (2020)	QN	Hoe reageert de U.S.A.-beroepsbevolking op Covid-19 en wat is het gevolg van remote work?	Tussen februari en mei 2020 zijn meer dan 1/3 werknemers overgestapt naar remote work. Werknemers op professioneel niveau en jonge werknemers zetten deze stap makkelijker	De veranderingen in werk en werkgelegenheid kunnen leiden tot een permanente switch naar thuiswerken, ook ná het einde van de pandemie.
Edward & Lawyer (1999)	QN	Een lange termijn studie naar het gebruik en de effectiviteit van praktijken voor werknemersbetrokkenheid	Teams zijn meer populair in werkplekken in de US en werknemersbetrokkenheid leidt tot betere organisatie prestaties.	Dit onderzoek heeft een grote bijdrage geleverd aan de praktijken rondom werknemersbetrokkenheid. Dit concept is in de jaren na dit onderzoek, zoals al verwacht en aangekondigd in het onderzoek, erg populair geworden. Ook is er in dit onderzoek rekening gehouden met de opkomst van het internet. De verkregen resultaten

				hebben als basis gediend voor de praktijk en voor toekomstig onderzoek.
Elving & Bennebroek Gravenhorst (2005)	QL	De rol van commitment en vertrouwen tijdens een organisatieverandering.	Communicatie in de organisatie is een van de belangrijkste bouwstenen van commitment bij de organisatie. Wanneer veranderingen doorgevoerd moeten worden, is het belangrijk dat de werknemers vertrouwen hebben in het management.	Dit onderzoek draagt bij aan de groeiende vraag naar empirisch onderzoek naar de functie van communicatie tijdens een veranderingsproces. De daadwerkelijke rol van communicatie aan de veranderingsbereidheid is vastgesteld door middel van veranderingsprogramma's.
Gajendran & Harrison (2007)	QN, Meta-analyse	Wat zijn de positieve en negatieve consequenties van telecommuting en hoe komen deze tot stand?	Telewerken heeft kleine, gunstige effecten op uitkomsten zoals autonomie en (lagere) werk-familie conflict. Geen nadelige effecten op de kwaliteit van relaties op werk. Gunstige effecten op werktevredenheid, prestaties, personeelsverloop en stress. Deze gevolgen werden gedeeltelijk gemedieerd door waargenomen autonomie.	Deze resultaten dienen als bouwstenen voor een completer theoretisch en praktisch onderzoek naar telewerken.
Harpaz (2002)	QL, Wetenschappelijk artikel	Wat zijn de voor- en nadelen van telewerken op de betrokken partijen?	Voordelen afgewogen tegen de nadelen per partij: individuen hebben meer autonomie en flexibiliteit, maar ook een mogelijk gevoel van isolatie, gebrek aan scheiding tussen werk en privé; organisaties hebben een hogere personeelscapaciteit en besparingen op directe uitgaven, maar ook nieuwe kosten en verminderde betrokkenheid en identificatie met de organisatie; samenleving ervaart een vermindering van milieuschade, oplossingen voor bevolkingsgroepen met speciale behoeften en besparingen op het gebied van infrastructuur en energie, maar ook een risico op afstandelijke individuen.	Meer onderzoek naar verschillende aspecten die verband houden met dit verschijnsel is nodig om met zekerheid te kunnen concluderen dat de voordelen opwegen tegen de nadelen.
Ipsen et al. (2021)	QL	Wat zijn de ervaringen van werknemers en de voor- en nadelen van thuiswerken tijdens Covid-19?	De meeste werknemers hebben een positieve ervaring met de thuiswerkregelingen tijdens Covid-19. De drie belangrijkste voordelen zijn de werk-privé balans, een verbeterde werk efficiëntie en beter controle van werk. De drie belangrijkste nadelen zijn de beperkingen op het thuishkantoor, de werk	Organisaties die van plan zijn om thuiswerkregelingen in te voeren kunnen zich specifiek concentreren op deze zes voor- en nadelen, omdat deze de belangrijkste hoofdfactoren zijn waar een organisatie zich op moet richten bij het implementeren van thuiswerken. Ook kunnen

			onzekerheden en ontoereikende hulpmiddelen.	deze voor- en nadelen gebruikt worden om te monitoren bij het implementeren van nieuwe strategieën om werkcondities en het welzijn van de werknemers te verbeteren.
May (2011)	QL	Kan het concept van belonging een nieuw inzicht geven op het verband tussen het Zelf en de maatschappij, in het bijzonder de effecten van sociale verandering op onszelf?	Het gevoel van verbondenheid speelt een centrale rol speelt bij het verbinden van een persoon met de samenleving. Focus op belonging biedt een alternatief voor top-down structurele theorievorming die wordt gekenmerkt door een focus op hoe veranderingen in de samenleving mensen nodig hebben om zich aan te passen. Daarentegen is belonging een concept dat ons in staat stelt de wederzijdse interactie tussen sociale verandering en het Zelf te onderzoeken. De samenleving wordt hierbij gedefinieerd als ingebeelde of virtuele relaties die we hebben met mensen en collectieven.	Een verandering is constant en wordt stukje bij beetje in ons leven geïntroduceerd, bijv. in de vorm van veranderende eisen van de werkplek. Echter ervaren individuen de veranderingen meestal pas achteraf en reageren we fragmentarisch op sociale veranderingen. Een focus op belonging stelt ons in staat om te onderzoeken wie mag deelnemen en bijdragen aan veranderingen in de samenleving, wie wordt uitgesloten en op welke gronden en wat dit doet met de eigenwaarde.
McClure, Brown (2008)	QL	Hoe wordt het krachtige menselijke gevoel van belonging ervaren op het werk?	De structuur van belonging op het werk bestaat uit zes complexe delen/thema's. Het sterkste gevoel van belonging is de ontdekking van het Zelf in een baan. Elementen zoals uitgenodigd worden en leren om deel uit te maken van een groep waren ook aanwezig. Erbij betrokken willen worden, leren verbinden en zinvol werk doen waren ook belangrijk. Acceptatie, erkenning, actualisatie, reflectie en hun onderlinge relaties waren duidelijke componenten. Dimensies van not-belonging waren angst, afwijzing en competitie. Deze bleken ook essentieel om de ervaring van belonging te begrijpen.	Zelfontwikkeling in relatie tot anderen, terwijl je betrokken bent in het productief ondernemen. Het is waardevol om mensen te helpen een gevoel van verbondenheid te krijgen wanneer ze moeten werken aan iets wat nieuw voor ze is. Wanneer er eenmaal enig begrip en acceptatie van de werkcultuur is vastgesteld, kunnen mensen beginnen met het opbouwen van vertrouwen. Dit kan leiden tot een grotere intimiteit en betrokkenheid, wat weer zorgt voor een open communicatie en een familiair gevoel van betrokkenheid.
Rafferty, Restubog (2010)	QN	Wat is de relatie tussen twee maatstaven van het veranderingsproces die door een bedrijf worden aangenomen en een maatstaf van het veranderingscontext en werknemers op een fusie?	De perceptie van een werknemer waarbij hij/zij een slechte ervaring heeft uit het verleden van een veranderingsproces, hangt negatief samen met de affectieve inzet voor verandering. Naarmate het aantal ervaringen in formele veranderingsinformatiesessies toenam, nam de angst af.	Het is belangrijk om rekening te houden met de invloed van zowel de processen die worden gebruikt bij het implementeren van een verandering als de context van de verandering op de reacties van werknemers op een fusie. Vooral als werknemers aangeven dat

			Hoge kwaliteit veranderingsinformatie werd negatief gelinkt aan angst en positief gerelateerd aan affectieve toewijding aan verandering. Affectief commitment was positief gelinkt aan werkplezier en negatief gelinkt aan intentie tot het verlaten van de organisatie. Deze waren weer positief gelinkt aan vrijwillige personeelsverloop.	ze een slechte ervaring hierbij hebben. Daarnaast hebben formele informatiesessies een korte-termijn impact op de mentale opwindning welke wordt veroorzaakt door de aankomende verandering.
Wenger (1998)	QL, boek	De concepten 'communities of practice' en identiteit zijn centraal gesteld, in details onderzocht en gebruikt als belangrijkste punten om een sociale theorie van leren te benaderen.	De volgende vier componenten van leren bieden samen een gestructureerd kader voor een sociale leertheorie: betekenis, praktijk, gemeenschap en identiteit. Deze zijn diep met elkaar verbonden en wederzijds bepalend. Er zijn drie verschillende vormen van verbondenheid bij het leren en identiteitsvorming. Deze drie vormen van verbondenheid zijn betrokkenheid, afstemming en verbeelding.	Het is belangrijk voor verder onderzoek en voor de praktijk om de gevonden resultaten te gebruiken bij het lokaliseren van het leren buiten de individuele cognitieve ontwikkeling. Het biedt rijke en functionele dimensies voor onderzoek en ontwikkeling.

De voor- en nadelen van thuiswerken

Het middel van HNW om een verschuiving plaats te laten vinden richting een flexibele organisatie met een procesgerichte structuur (Molleman & Van der Zwaan, 1994) is een werkvorm waarbij de werknemer op verschillende werkruimtes en werklocaties kan werken en gebruik kan maken van de ICT-faciliteiten, om op deze manier plaats- en tijdonafhankelijk te kunnen werken (Bijl, 2009). Deze definitie komt overeen met de wijze waarop thuiswerken breed wordt omschreven als plaats- en tijdonafhankelijk werken (Gajendran & Harrison, 2007), waardoor thuiswerken al gauw als een vanzelfsprekend onderdeel wordt gezien van HNW.

De ambassadeur van HNW, Dik Bijl, noemt zelf enkele voordelen van thuiswerken, zoals meer opbrengst voor de organisatie per werknemer, 'groene' duurzaamheid, kostenbesparingen op onder andere huisvestingruimte en reiskosten. Als een ander voordeel benoemt hij ook tevreden klanten, omdat werknemers, dankzij de zojuist genoemde voordelen, nu meer aandacht kunnen besteden aan de klanten (Bijl, 2009). De nadelen worden door Bijl bijwerkingen genoemd. Per bijwerking wordt er ook een tip gegeven om deze bijwerking ongeldig te maken. De genoemde bijwerkingen zijn verzakelijking, solistisch gedrag, verlies van sociale cohesie en geen scheiding tussen werk en privé.

Brynjolfsson en Colega (2020) hebben onderzocht hoe de beroepsbevolking in U.S.A. heeft gereageerd op de thuiswerkregelingen wegens Covid-19, waarbij thuiswerken in de

meeste staten niet verplicht was maar sterk aangeraden. Uit onderzoek bleek dat thuiswerken toegankelijker is voor jonge werknemers en werknemers in het hogere segment. Bij oudere werknemers en werknemers met praktische beroepen is de overstap naar thuiswerken minder toegankelijk (Brynjolfsson et al., 2020). Ook in Europa is een vergelijkbaar onderzoek gedaan door Ipsen en collegae (2021), waarbij is vastgesteld dat de meeste werknemers een positieve ervaring hebben met thuiswerken tijdens Covid-19. De drie belangrijkste voordelen die naar voren zijn gekomen zijn een betere werk-privé balans, een verbeterde werkefficiëntie en betere controle van werk (Ipsen et al., 2021). De drie belangrijkste nadelen zijn de beperkingen op het thuishkantoor, de werk onzekerheden en ontoereikende hulpmiddelen. Om dit nadeel uit de weg te werken is het belangrijk het thuishkantoor zo in te richten als dat de kenniswerkers dit gewend zijn op het werkkantoor. Bovendien kunnen thuiswerkers een gevoel van psychologisch isolement ontwikkelen. Als reden hiervoor wordt gegeven dat er geen "koffieautomaat gesprekken" meer zijn, minder sociale interactie en verminderd interpersoonlijk contact (Ipsen et al., 2021). Zowel tegenstrijdige als overeenkomende voor- en nadelen worden benoemd door Harpaz (2002). Harpaz (2002) heeft een scheiding gemaakt tussen de voor- en nadelen per partij. De individuen vormen hierbij de eerste partij. Volgens onderzoek hebben individuen meer autonomie en flexibiliteit, maar ook een mogelijk gevoel van isolatie en gebrek aan scheiding tussen werk en privé. Dit is opvallend, omdat Ipsen en collegae een tegenovergesteld resultaat hebben gevonden, namelijk een betere werk-privé balans als voordeel van thuiswerken tijdens Covid-19 (Ipsen et al., 2021). De tweede partij zijn de organisaties. Organisaties hebben een hogere personeelscapaciteit en besparingen op directe uitgaven, maar ook nieuwe kosten en verminderde betrokkenheid en identificatie met de organisatie. Tot slot wordt de derde partij gevormd door de samenleving. De samenleving ervaart een vermindering van milieuschade, oplossingen voor bevolkingsgroepen met speciale behoeften en besparingen op het gebied van infrastructuur en energie, maar ook een risico op afstandelijke individuen (Harpaz, 2002). Gajendran en Harrison (2007) hebben onderzoek gedaan naar de positieve en negatieve consequenties van telecommuting en hoe deze tot stand komen. Naar aanleiding van dit onderzoek is gebleken dat telewerken kleine, gunstige effecten heeft op uitkomsten zoals autonomie en (lagere) werk-familie conflicten. Deze effecten worden gedeeltelijk gemedieerd door waargenomen autonomie. Gunstige effecten op werktevredenheid, prestaties, personeelsverloop en stress zijn gevonden. Nadelige effecten op de kwaliteit van relaties op werk is niet gevonden (Gajendran & Harrison, 2007).

Voorwaarden van verbondenheid

Wenger (1998) veronderstelt dat er rekening gehouden moet worden met drie verschillende vormen van verbondenheid bij het leren van identiteitsvorming (Wenger, 1998).

Dat werknemers zich kunnen identificeren met de organisatie is een belangrijk onderdeel van verbondenheid. De manier waarop deze identificatie wordt ervaren en de betekenis die eraan wordt gegeven door het individu is relevant voor een sociale verandering en de verbondenheid (May, 2011). Deze drie vormen van verbondenheid zijn betrokkenheid, afstemming en verbeelding (Wenger, 1998). Betrokkenheid is een belangrijke vorm van verbondenheid om het gezamenlijk leren en het vormen van identiteit te stimuleren (Wenger, 1998). Volgens het Three-Components Model zijn er ook weer drie verschillende componenten van betrokkenheid tot een organisatie. De affectieve component verwijst naar de emotionele band en de mate van identificatie van de werknemer met de organisatie. De continuïteitscomponent verwijst naar commitment op basis van de kosten die werknemers associëren met het verlaten van de organisatie. De normatieve component verwijst naar het gevoel van verplichting van werknemers om bij de organisatie te blijven (Allen & Meyer, 1990). Deze drie afzonderlijke stromen van betrokkenheid zijn met elkaar verbonden en wijzen ieder naar een psychologische toestand die het individu aan de organisatie verbindt, wat op termijn weer leidt tot minder personeelsverloop op het werkveld (Allen & Meyer, 1990). Aanvullend hebben McClure en Brown (2008) zich verdiept in hoe belonging wordt ervaren op het werkveld (McClure & Brown, 2008). Uit onderzoek is naar voren gekomen dat de structuur van belonging op het werk bestaat uit zes complexe delen. Het sterkste gevoel van belonging is de ontdekking van het zelf in een baan. Vervolgens waren elementen zoals uitgenodigd worden en leren om deel uit te maken van een groep ook aanwezig. Tot slot kwam naar voren dat betrokken willen zijn, leren verbinden en zinvol werk doen ook belangrijk zijn (McClure & Brown, 2008). Acceptatie, erkenning, actualisatie, reflectie en hun onderlinge relaties waren duidelijke componenten. Dimensies van not-belonging zijn angst, afwijzing en competitie. Toch zijn deze wel van essentieel belang om de ervaring van belonging te begrijpen (McClure & Brown, 2008). Samenvattend is het waardevol om werknemers te helpen een gevoel van verbondenheid te creëren, wanneer ze moeten werken voor iets wat nieuw voor ze is. Wanneer er eenmaal enig begrip en acceptatie van de werkcultuur is vastgesteld, kunnen mensen beginnen met het opbouwen van vertrouwen. Dit kan leiden tot een grotere intimiteit en verbondenheid, wat weer zorgt voor een open communicatie en een familiair gevoel van betrokkenheid (McClure & Brown, 2008). Tot slot benaderen Rafferty en Restubog (2010) het gedrag van werknemers tijdens een veranderingsproces vanuit de ervaring uit het verleden (Rafferty & Restubog, 2010). Zij verklaren dat de perceptie van een werknemer waarbij hij een slechte ervaring heeft van een veranderingsproces uit het verleden, negatief samenhangt met de affectieve inzet voor de verandering. Hoge kwaliteit veranderingsinformatie is negatief gelinkt aan angst en positief gerelateerd aan affectieve toewijding aan verandering. Affectief commitment is positief gelinkt aan werkplezier en negatief gelinkt aan de intentie tot het verlaten van de organisatie. Tot slot zijn deze samen positief gelinkt aan vrijwillige

personeelsverloop (Rafferty & Restubog, 2010). Dit komt overeen met de uitkomsten die Allen en Meyer hadden verkregen in 1990 (Allen & Meyer, 1990).

Voorwaarden voor het succesvol doorvoeren van een organisatieverandering in relatie tot verbondenheid

Hoe een organisatieverandering wordt ervaren door de werknemers, wordt beïnvloed door de verbondenheid die de werknemer voelt met de organisatie (McClure & Brown, 2008). Dat de werknemer en de werkgever elkaar begrijpen, de processen begrijpen en betekenissen met elkaar creëren is van groot belang voor de verbondenheid van de werknemer (Filstad et al., 2019). Op deze manier zullen werknemers voelen dat ze al in een vroeg stadium van het veranderingstraject erbij worden betrokken, waardoor ze de verandering zullen omarmen, zich geïnteresseerd zullen voelen (Hodges, 2016) en het gevoel zullen ontwikkelen dat ze een bijdrage kunnen leveren (Wenger, 1998). Wanneer er eenmaal begrip en acceptatie voor de nieuwe werkcultuur is ontwikkeld, kunnen de werknemers beginnen met het opbouwen van vertrouwen (Edward & Lawler, 1999). Dit leidt vervolgens tot grotere intimiteit en verbondenheid (McClure & Brown, 2008). Wanneer er geen afstemming plaats vindt tussen de werkgever en de werknemer, zal de werknemer geen vertrouwen kunnen ontwikkelen en heerst er een gevoel van angst en onzekerheid (McClure & Brown, 2008; Wenger, 1998). Dit bevestigt het belang van het laten deelnemen van en het communiceren met de werknemers (Hodges, 2016). Bij een succesvolle afstemming staan de organisatie, de doelen van de organisatie en de werknemers op een lijn. Een succesvolle afstemming is een succesvolle organisatieverandering (Wenger, 1998).

Conclusie en discussie

Het doel van dit literatuuronderzoek is om de relatie tussen de thuiswerkregelingen van HNW en verbondenheid te bestuderen door middel van de onderzoeksresultaten die invloed hebben op het effect van thuiswerken op verbondenheid te analyseren en te vergelijken. Hierbij wordt de focus gelegd op kenniswerkers. In dit onderdeel zullen de gevonden resultaten worden geanalyseerd en bediscussieerd. Vervolgens zullen de limitaties van dit literatuuronderzoek worden besproken en aangevuld met suggesties voor toekomstig onderzoek. Tot slot zullen de implicaties voor de theorie en de praktijk worden behandeld.

HNW heeft al lange jaren onder de schijnwerpers gestaan. Thuiswerken is een onderwerp waar al veel onderzoek naar is gedaan (Bijl, 2009; Gajendran & Harrison, 2007; Harpaz, 2002; Ipsen et al., 2021). Zowel voordelen als nadelen komen naar voren als het gaat om het effect van thuiswerken op verbondenheid. De belangrijkste voordelen van thuiswerken die worden genoemd door de werknemers zelf zijn autonomie en flexibiliteit (Harpaz, 2002). Gezien de huidige situatie rondom Covid-19, is het belangrijk om te bestuderen of deze twee

voordelen van thuiswerken ook een positief effect hebben op de verbondenheid van werknemers. Een uitgangspunt van HNW is een organisatie die is gebaseerd op autonomie en vertrouwen. Hierbij past geen hiërarchisch leiderschap wie stuurt op aanwezigheid, maar een coachend leiderschap wie stuurt op resultaat. Kleij en collegae (2013) stellen dat meer autonomie ertoe leidt dat de werknemer zich meer geïdentificeerd zal voelen met de organisatie. May (2011) en Wenger (1998) vullen dit aan met dat het belangrijk is voor de verbondenheid dat een werknemer zich kan identificeren met de organisatie (May, 2011; Wenger, 1998). Zo vormt autonomie zowel een voordeel voor thuiswerken als voor verbondenheid, waardoor werknemers met meer autonomie zich meer verbonden voelen met de organisatie. Hetzelfde geldt niet voor flexibiliteit. In geval van thuiswerken leidt flexibiliteit ertoe dat het contact met de organisatie vermindert (Gajendran & Harrison, 2007). Minder face-to-face communicatie heeft een negatieve impact op interpersoonlijke relaties (Ipsen et al., 2021; Nardi & Whittaker, 2002). Voor de samenwerking kan een verminderd direct contact slechte gevolgen hebben. Dit komt overeen met enkele bijwerkingen van thuiswerken wat Dik Bijl zelf benoemt, verzakelijking, verminderde binding met de organisatie en minder goede communicatie. Dit is te wijten aan afspraken rondom harde resultaten zoals omzet en aantallen (Bijl, 2009). Op deze manier vormt flexibiliteit een voordeel van thuiswerken, maar een nadeel voor de verbondenheid, waardoor werknemers met meer flexibiliteit zich minder verbonden voelen met de organisatie. Als oplossing geeft Dik Bijl om ook te focussen op zachte resultaten zoals klanttevredenheid (Bijl, 2009). Wanneer deze resultaatafspraken worden gemaakt op groeps-, afdelings- of organisatieniveau in plaats van individueel niveau, zullen andere bijwerkingen zoals solistisch gedrag en verlies van sociale cohesie ook voorkomen kunnen worden (Bijl, 2009). In geval dat hier geen aandacht aan wordt besteed, is psychologisch isolement een mogelijk gevolg (Ipsen et al., 2021). Kenmerkend is het gemis van de zogenoemde "koffieautomaat gesprekken", welke leiden tot minder sociale interactie en verminderd interpersoonlijk contact (Ipsen et al., 2021).

In verband met Covid-19 hebben alle organisaties een verandering moeten ondergaan en moeten overstappen naar het thuiswerken (Brynjolfsson et al., 2020). Om een organisatieverandering, zoals het implementeren van de thuiswerkregelingen van HNW, succesvol te laten slagen, is verbondenheid van essentieel belang (Rafferty & Restubog, 2010). Het is belangrijk om te communiceren met de werknemers ten tijde van een organisatieverandering, om eventuele onduidelijkheden en onzekerheden bij de werknemers te verdrijven (Hodges, 2016; Wenger, 1998). Een directe verband tussen kwalitatieve goede communicatie en het in mate verminderen van angst en onzekerheid bij medewerkers is gevonden (Rafferty & Restubog, 2010). Ten tijde van organisatieveranderingen komt onzekerheid vaak voor en leidt tot werknemers die minder betrokken zijn (McClure & Brown, 2008). Werknemers zullen een organisatieverandering omarmen en zich geëngageerd

voelen als ze zich betrokken voelen (Hodges, 2016). Betrokkenheid is een van de drie componenten van verbondenheid (Allen & Meyer, 1990) en heeft een belangrijke rol bij het behalen van organisatievoordelen, zoals betere prestaties van de organisatie (Edward & Lawler, 1999). Hierbij is het van groot belang dat er wordt gecommuniceerd en er afstemmingen plaatsvinden (Wenger, 1998). Betrokkenheid en afstemming komen meer naar voren als het gaat om de sociale omgeving en relaties met collega's met betrekking tot de vorming van de identiteit van werknemers (Wenger, 1998). Volgens het Three-components Model is affectieve betrokkenheid belangrijk voor dit onderzoek, omdat het betrekking heeft op de emotionele band en de mate van identificatie van de werknemer met de organisatie (Allen & Meyer, 1990). Het vormen van identiteit is mogelijk als zowel de werknemers als de organisatie betrokken zijn (Edward & Lawyer, 1999). Afstemming, ook wel communicatie, is een van de succesfactoren die een organisatieverandering kunnen laten slagen (Hodges, 2016; Wenger, 1998).

Het communicatieverloop heeft een direct verband met veranderingsprocessen (Lewis, 1999), in dit geval het implementeren van de thuiswerkregelingen van HNW. Gezien het belang van verbondenheid in het goed kunnen uitvoeren van thuiswerken (Kurland & Bailey, 1999), zijn hulpmiddelen voor telecommunicatie zoals chat of videoconferencing zeer effectief. Echter is dit geen vervanging voor persoonlijke communicatie (Gajendran & Harisson, 2007). Ook kan het verlies van een werkplek leiden tot een gedeeltelijk verlies van identiteit. Mobiele werktoestellen zoals smartphones en tablets kunnen dit verlies van identiteit gedeeltelijk compenseren, omdat deze staan voor een permanente verbondenheid met de organisatie (Delagrange, 2014). Videoconferencing, smartphones en laptops vallen onder de technologieën, welke het virtueel samenwerken tussen de leden van een organisatie ondersteunen (Van de Kleij et al., 2009). Gajendran en Harrison (2007) stellen wel dat hoe meer ervaring werknemers zullen opdoen met thuiswerken, hoe meer ze zullen leren om beter om te gaan met de uitdagingen van het thuiswerken (Gajendran & Harisson, 2007).

Over alle voor- en nadelen kan worden gesteld dat het effect van de thuiswerkregelingen van HNW op verbondenheid afhankelijk is van de werknemer, de ervaringen van de werknemer en de manier van uitvoering vanuit de organisatie. Ervaring van autonomie, ervaring van vertrouwen, gevoel van identificatie, ervaringen met de manier van communicatie en de manier van uitvoering van de organisatie. In de resultaten zijn bepaalde voorwaarden voor de thuiswerkregelingen van HNW opgesteld die ervoor kunnen zorgen dat de verbondenheid van de werknemers wordt gewaarborgd. Er kan worden geconcludeerd dat het effect van de thuiswerkregelingen van HNW op verbondenheid van kenniswerkers sterk afhankelijk is van de bovengenoemde omstandigheden. Om zowel de organisatie, de werknemers en de werkzaamheden geschikt te stellen voor het thuiswerken, moeten alle partijen zich voldoen aan deze voorwaarden zoals weergegeven in de resultatensectie.

Wanneer aan deze voorwaarden wordt voldaan, zal de verbondenheid onder de thuiswerkende kenniswerkers worden geoptimaliseerd. Uit dit literatuuronderzoek komt naar voren dat verbondenheid een belangrijk concept is wat nauw samenhangt met de relatie tussen de werknemer, de werkplek van de werknemer en de organisatie. Het speelt een belangrijke rol in het succesvol laten slagen van de implementaties van de thuiswerkregelingen van HNW en goede prestaties ten tijde van een dergelijke organisatieverandering.

Afsluitend brengt thuiswerken ook andere voordelen met zich mee wat betreft de mens en maatschappij. Zowel werkgever als werknemer hebben meer tijd voor ondernemerschap en innovatie (Bijl, 2009). Daarnaast zijn vermindering van milieuschade en besparingen op het gebied van infrastructuur en energie voordelen die voortvloeien dankzij de thuiswerkregelingen (Harpaz, 2002). Overvolle snelwegen en e-mailboxen, talloze vergaderingen en administratie zijn hiermee verleden tijd (Bijl, 2009). Ook is het dankzij de thuiswerkregelingen mogelijk gemaakt voor bijvoorbeeld gehandicapten en moeders van kleine kinderen om deel uit te kunnen en blijven maken van de beroepsbevolking en actief te participeren (Harpaz, 2002). Een winst voor mens en maatschappij.

Implicaties

Het doel van dit literatuuronderzoek is om een bijdrage te leveren aan de bestaande literatuur en inzicht te verkrijgen op hoe kenniswerkers zich verbonden kunnen voelen ten tijde van thuiswerken. Afzonderlijk is veel wetenschappelijke kennis beschikbaar over verbondenheid, HNW en thuiswerken. Echter, bronnen waarin de thuiswerkregelingen van HNW in relatie wordt gebracht met verbondenheid zijn er niet voldoende om zekere conclusies te kunnen trekken. Om deze reden heeft dit onderzoek een bijdrage geleverd aan de wetenschappelijke literatuur over zowel HNW als over de relatie tussen de thuiswerkregelingen van HNW en verbondenheid. Daarnaast is in dit onderzoek de focus gelegd op kenniswerkers, terwijl andere wetenschappelijke bronnen geen rekening houden met of de werkzaamheden thuis uitgevoerd kunnen worden. Tot slot heeft dit onderzoek enkele praktische implicaties. Deze zullen hieronder worden toegelicht.

Om succesvol thuiswerken in relatie tot de verbondenheid van kenniswerkers te bevorderen, moet er naar verschillende aspecten worden gekeken. Een van deze aspecten zijn identificatie. De werknemer moet zich geïdentificeerd voelen met de organisatie, ook wanneer hij niet werkt vanuit het kantoor (Kleij et al., 2013). Dit onderhoudt de verbondenheid (May, 2011). Hiervoor is het belangrijk om de communicatie goed te onderhouden (Wenger, 1998; Rafferty & Restubog, 2010). Het is belangrijk dat er vanuit de organisatie hulpmiddelen beschikbaar worden gesteld om deze communicatie te onderhouden. Hulpmiddelen voor de telecommunicatie zoals chat of videoconferencing zijn effectief (Gajendran & Harisson, 2007).

Eerder is vastgesteld dat het verlies van een werkplek leidt tot een gedeeltelijk verlies van identiteit. Mobiele werktoestellen zoals smartphones en tablets kunnen deze verlies van identiteit gedeeltelijk compenseren, omdat deze staan voor een permanente verbondenheid met de organisatie (Delagrange, 2014). Het is belangrijk om het virtueel samenwerken tussen leden van de organisatie te bevorderen. Videoconferencing, smartphones en laptops zijn hulpmiddelen om dit te ondersteunen (Van de Kleij, et al., 2009). Naast het onderhouden en bevorderen van onderlinge communicatie tussen de werknemers, is een open communicatie tussen werkgever en werknemer belangrijk (McClure & Brown, 2008). Open communicatie is van essentieel belang als het gaat om het bereiken van verbondenheid van werknemers, wanneer ze moeten werken op een manier wat nieuw voor ze is. Wanneer eenmaal enig begrip en acceptatie van de nieuwe werkcultuur is vastgesteld, kan angst en onzekerheid worden verdreven en kunnen beide partijen beginnen met het opbouwen van vertrouwen (Ipsen et al., 2021; McClure & Brown, 2008). Verbonden werknemers zullen zich meer geïnteresseerd voelen met de organisatie en zullen de implementatie van deze nieuwe organisatieverandering omarmen (Hodges, 2016). Er kan worden gezegd dat individuele karakterverschillen tussen werknemers van belang is bij het evalueren van de adaptiviteit en omgang van de werknemer met de organisatieverandering. Zo is een persoonlijke ervaring uit het verleden van belang als het gaat om de omgang van een werknemer met de situaties (Rafferty & Restubog, 2010). Ten derde stelt Dik Bijl dat dat de organisaties moeten focussen op zachte resultaten zoals klanttevredenheid in plaats van harde resultaten zoals omzet en aantallen. Deze resultaat afspraken moeten worden gemaakt op groeps-, afdelings- of organisatieniveau in plaats van individueel niveau. Op deze manier kunnen bijwerkingen zoals solistisch gedrag en verlies van sociale cohesie worden voorkomen (Bijl, 2009). Tot slot is het goed inrichten van het thuishkantoor en het scheiden van werk en privé van essentieel belang (Ipsen et al., 2021).

Om te controleren of de verkregen praktische implicaties overeenkomen met het werkelijke werkveld, is er een interview gepland en uitgevoerd met een HR-professional. De samenvatting van het gesprek is te vinden in Bijlage A. Uit dit interview komt naar voren dat de vraag vanuit de werknemers naar hulpmiddelen om telecommunicatie te onderhouden hoog was. Financieel hulp werd gewaardeerd en dit was terug te zien in de prestatieresultaten van de werknemers. Hierdoor was het voor de werkgever ook belangrijk om deze vraag tegemoet te komen. Ook geeft de interviewee aan dat de thuiswerkregelingen inmiddels zo zijn georganiseerd, dat de organisatie is begonnen met "de vruchten ervan te plukken," zoals hij het zelf noemt. Hij geeft aan dat er al afspraken zijn gemaakt om ook ná Covid-19 door te gaan met de thuiswerkregelingen. Hij kan nog geen zekere uitspraken doen over hoe ze het zullen aanpakken. Wat wel zeker is, is dat het niet een hele werkweek zal zijn zoals dat nu is geregeld. Face-to-face communicatie blijft belangrijk voor de motivatie en de verbondenheid.

Limitaties en suggesties voor toekomstig onderzoek

In dit literatuuronderzoek is het effect van de thuiswerkregelingen van HNW op de verbondenheid van kenniswerkers behandeld. Er moet rekening worden gehouden met enkele limitaties bij het verklaren van de verschillende inzichten en het trekken van conclusies. Deze limitaties zullen hieronder worden besproken. Aan de hand van deze limitaties zullen er aanbevelingen worden gedaan voor toekomstig onderzoek.

Ten eerste moet er rekening worden gehouden met het feit dat Covid-19 een nieuw aspect is. Voor dit literatuuronderzoek zijn in vergelijking meer bronnen gebruikt van vóór de komst van Covid-19, die de onderwerpen telewerken en thuiswerken in zijn algemeenheid behandelen, dan nieuwe bronnen die thuiswerken specifiek behandelen aan de hand van Covid-19. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek zou zijn om een heel jaar af te wachten en organisaties en werknemers te observeren op de lange termijneffecten van het verplicht thuiswerken. Thuiswerken uit eigen initiatief van werkgever of werknemer is anders dan verplicht thuiswerken vanwege een pandemie (Van Veldhoven & Van Gelder, 2020). Er is een gebrek aan wetenschappelijke bronnen over dit nieuwe onderwerp.

Ten tweede is er geen rekening gehouden met de financiële mogelijkheden van zowel werkgever als werknemer. De resultaten en conclusies die zijn verkregen in dit literatuuronderzoek zijn gebaseerd op de aanname dat zowel werkgever als werknemer in staat zijn te voldoen aan eventuele financiële voorwaarden van het goed kunnen uitvoeren van de thuiswerkregelingen van HNW. Voorbeelden hiervan zijn het aanschaffen van hulpmiddelen zoals laptops en telefoons als het gaat om telecommunicatie. Voor vervolgonderzoek is het belangrijk dat er ook rekening wordt gehouden met situaties waarbij financiële hulp niet altijd of minder beschikbaar is, omdat financiële steun belangrijk is bij het faciliteren van thuiswerken (Baker, 2007). Voor dit onderzoek is literatuur gebruikt, waarbij de onderzoeken zijn uitgevoerd in Europa of U.S.A., landen waar internet en elektra aanwezig zijn. Dit beïnvloedt de generaliseerbaarheid van dit het onderzoek (Baker, 2007).

Tot slot moet de lezer er rekening mee houden dat deze literatuurstudie is gebaseerd op kenniswerkers. Voor kenniswerkers is het toegankelijker om op een andere locatie te werken. De reden hiervoor is dat het werk van kenniswerkers veelal achter de laptop kan worden uitgevoerd. Het is belangrijk om te begrijpen dat de verkregen resultaten en de getrokken conclusies niet generaliseerbaar zijn voor alle beroepen (Bijl, 2009). Vervolgonderzoek is essentieel om te onderzoeken hoe andere beroepen, waarbij thuiswerken moeilijker is wat betreft het uit te voeren werk, de thuiswerkregelingen kunnen aanpakken (Bijl, 2009) en of dit een ander effect zou hebben op de verbondenheid.

Literatuurlijst

- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383– 400. <https://psycnet-apa-org.proxy.library.uu.nl/doi/10.1002/job.144>
- Baker, E., Avery, G. C., & Crawford, J. D. (2007). Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home. *Research & Practice in Human Resource Management*, 15(1), 37-62 Retrieved from: <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/6434/1/2007000202.pdf>
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113–129. <https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1111/1468-2370.00058>
- Bélanger, F., & Collins, R. W. (1998). Distributed work arrangements: A research framework. *Information Society*, 14(2), 137–152. <https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1080/019722498128935>
- Belle, S. M., Burley, D., & Long, S. (2015). Where do I belong? High-intensity teleworkers' experience of organizational belonging. *Human Resource Development International*, 18(1), 76-96. <https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1080/13678868.2014.979006>
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Par CC.
- Blok, M., Groenesteijn, L., Van den Berg, C. & Vink, P. (2011). New ways of working: A proposed framework and literature review. In M.M. Robertson (Eds.), *Ergonomics and Health Aspects* (pp. 3-12), HCII, LNCS 6779.
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H. Y. (2020). *COVID-19 and remote work: An early look at US data*. National Bureau of Economic Research. Geraadpleegd via https://www.nber.org/system/files/working_papers/w27344/w27344.pdf
- Burch, S. (1991). *Teleworking: A Strategic Guide for Management*. Kogan Page.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2009). *De digitale economie 2008*. Geraadpleegd via <https://www.cbs.nl/-/media/imported/documents/2008/49/2008-p34-pub.pdf?la=nl-nl>
- Davis, D. D., & Polonko, K. A. (2001). Telework in the United States: Telework America Survey 2001. *International Telework Association and Council*.

- Delagrange, H. (2014). *Wat als we nieuw gaan werken?* Informatiedossier. Brussel: Stichting Innovatie & Arbeid.
- Edward, E., & Lawler, I. (1999). Employee Involvement Makes a Difference. *The Journal for Quality and Participation*, 22(5), 18-20.
- Elving, W. J., & Bennebroek Gravenhorst, K. (2005). Communicatie en organisatieverandering: De rol van commitment en vertrouwen. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 33(4), 317-329. Geraadpleegd via https://research.hanze.nl/ws/portalfiles/portal/24483870/Elving_Bennebroek_Comm_organisatieverandering.pdf
- Feldman, D. C., & Gainey, T. W. (1997). Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resource Management Review*, 7(4), 369–388. [https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1016/S1053-4822\(97\)90025-5](https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1016/S1053-4822(97)90025-5)
- Filstad, C., Traavik, L., & Gorli, M. (2019). Belonging at work: the experiences, representations and meanings of belonging. *Journal of Workplace*, 31(2), 116-142. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2018-0081>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad and the Unknown About Telecommuting: Meta Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), 74-80. <https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1108/00438020210418791>
- Herschel, R. T., & Andrews, P. H. (1997). Ethical implications of technological advances on business communications. *Journal of Business Communications*, 34(2), 160–170. <https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1177%2F002194369703400203>
- Hill, J. E., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51(3), 667–683. <https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x>
- Hodges, J. (2016). *Managing and leading people through organizational change*. Kogan Page Ltd.
- Kurland, N. B., & Bailey, N. B. K. D. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*, 28(2), 53-68. [https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)
- Lewis, L. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned

- organizational change: Implementers' targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 43-75. <https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1177%2F0893318999131002>
- May, V. (2011). Self, Belonging and Social Change. *Sociology*, 45(3), 363-378. <https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1177%2F0038038511399624>
- McClure, J. P., & Brown, J. (2008). Belonging at work. *Human Resource Development International*, 11(1), 3-17. <https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1080/13678860701782261>
- Miller, L. (2003). Belonging to Country - A Philosophical Anthropology. *Journal of Australian Studies*, 27(76), 215-223. <https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1080/14443050309387839>
- Molleman, E. & Van der Zwaan, A. (1994). Grenzen van zelforganisatie. *Behaviour & Organisation*, 7(6), 451-471.
- Nardi, B., & Whittaker, S. (2002). The role of face-to-face communication in distributed work. In P. Hinds & S. Kiesler (Eds.), *Distributed work: New ways of working across distance using technology* (pp. 83–110). Cambridge, MA: MIT Press.
- Pot, F. D., & Smulders, P. G. (2010). Kenniswerkers en kenniswerk. *Economisch Statistische Berichten*, 95(4587), 365-366. Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/Frank-Pot-2/publication/241880155_Kenniswerkers_en_kenniswerk/links/0c960531d8e3837ba1000000/Kenniswerkers-en-kenniswerk.pdf
- Poulsen, S., & Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science*, 100(A), 37–45. <https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1016/j.ssci.2017.05.002>
- Rafferty, A., & Restubog, S. (2010). The impact of change process and context on change reactions and turnover during a merger. *Journal of Management*, 36(5), 1309-38. <https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1177%2F0149206309341480>
- Rijksoverheid (2020a). Ondernemen en werken. Geraadpleegd via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/ondernemen-en-werken-in-coronatijd>
- Rijksoverheid (2020b). Werken op locatie in Nederland. Geraadpleegd via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/ondernemen-en-werken-in-coronatijd/werken-in-nederland>
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (2020). Stijgende trend vastgestelde besmettingen COVID-19 zet door. Geraadpleegd via <https://www.rivm.nl/nieuws/stijgende-trend-vastgestelde-besmettingen-covid-19-zet-door>

- Van Dale (2020). Online woordenboek. Van Dale uitgevers. Geraadpleegd via www.vandale.nl
- van der Kleij, R., & Schraagen, J. M. C. (2006). Enabling team decision making. In C. Bowers, E. Salas & F. Jentsch (Eds.), *Creating high-tech teams: Practical guidance on work performance and technology* (pp. 35-50). Washington, DC: APA Books.
- van der Kleij, R., Schraagen, J. M. C., De Dreu, C. K. W., & Werkhoven, P. (2009). How conversations change over time in face-to-face and video-mediated communication. *Small Group Research*, 40(4), 355-381. <https://doi.org/10.1177/1046496409333724>
- van der Spek, R., & Spijkervet, A. (1996). *Kennismanagement: Intelligent omgaan met kennis.*: Kenniscentrum CIBIT.
- van Veldhoven, M., & Van Gelder, M. (2020). De voor- en nadelen van verplicht thuiswerken tijdens de lockdown. *Tijdschrift Voor HRM*, 23(3), 66–90. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34262.27208>
- Vink, P. (2009). *Aangetoonde effecten van het kantoorinterieur: Naar een comfortabele, innovatieve, productieve en duurzame kantoren.* Kluwer.
- Vink, P., Blok, M. & Groenesteijn, L. (2011). Onderzoeksgegevens van belang voor het nieuwe werken. In P. van den Brink & R. Gompers (red.), *De kunst van Het Nieuwe Werken.* Uitgeverij TIEM.
- Weggeman, M. C. D. P. (1997). *Kennismanagement : inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties.* Scriptum Management.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations.* Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity.* Cambridge University Press

Bijlage A – interview HR-professional

Het thuiswerken begon geleidelijk. Op het begin van Covid-19 was het advies op thuis te werken. Er kwam een tweedeling op het werkveld: werknemers die hier graag gebruik van willen maken en werknemers die graag op kantoor blijven werken. Ieder had hier zijn of haar geldige reden voor. De combinatie was wel goed te regelen. Ook hoefde de organisatie nog niet per sé financieel tegemoet te komen aan werknemers die vrijwillig thuis bleven werken. Zij beschikten meestal al wel over de benodigde middelen. Uitzonderingen waren de werknemers die verplicht thuis moesten blijven wegens gezondheidsklachten. Het was moeilijk om voor korte perioden thuisfaciliteiten te regelen. Na een tijd werd het thuiswerken voor iedereen verplicht. Toen moest de organisatie snel omschakelen, wat wel veel inspanning heeft geëist. Zowel van de werkgever als de werknemer. Deze inspanningen betreffen de tijd, de eventuele ontoereikende middelen en/of geld en de afwezigheid van een plan. Het heeft wel enkele maanden geduurd totdat alles soepel was geregeld, het systeem erop was aangepast en iedereen eraan was gewend.

De reacties en resultaten waren erg verschillend. Wel kan er over het algemeen gezegd worden dat de werknemers met een leidinggevende functie het thuiswerken minder handig vinden dan de andere werknemers. Op het begin kwamen meer ziekmeldingen dan een paar maanden later. Ook de productiviteit was lager. Op het begin was dit wel zeker te begrijpen gezien de grote switch en wenproces. Ook heeft ieder werknemer een eigen huissituatie waar hij of zij zich aan moet kunnen passen en zien te combineren. Vandaag nog steeds zijn er werknemers die graag weer fulltime op kantoor willen werken, maar de meerderheid vindt de combinatie van kantoor- en thuiswerken ideaal. Om dit 100% uit te sluiten, is de organisatie op dit moment bezig met individuele gesprekken en enquêtes met de werknemers. Compleet vanuit huis werken ziet de organisatie niet als een optie. Wel zijn ze nu al verhuisd naar een kleiner pand en willen ze dat ook zo behouden.

Communicatie wordt op gang gehouden. Werknemers werken over het algemeen in teams, afhankelijk van de afdeling. Zij moeten veel in contact blijven. Hier wordt nu een bepaald systeem voor gebruikt waar zowel chat- als videochat mogelijkheden zijn. Ook kunnen bestanden online met elkaar gedeeld worden. Daarnaast worden er maandelijkse borrelmiddagen georganiseerd. Dit is elke eerste vrijdagmiddag van de maand. Deelname is niet verplicht, maar animo is wel hoog. Hieruit weet de organisatie dat er behoefte is aan informeel communicatie tussen de werknemers. Tot nu toe is er al twee keer een kleinigheidje verstuurd naar de werknemers thuis als bedankje voor de medewerking en als motivatie om het vol te houden.