

HYBRIDE WERKEN OP DE WEEGSCHAAL

Een thesis over het welzijn van de medewerker van het RIVM ten tijde van hybride werken. Hoe kan authentiek leiderschap hier helpend in zijn?

Naam: Arry Versteeg
Studentnummer: S2431823
1ste afstudeerbegeleider: Dr. A.C. Bos-Nehles
2^{de} afstudeerbegeleider: Dr. Ir. J de Leede

MPM UTwente
Drienerlolaan 5
7522 NB Enschede

VOORWOORD

Voor u ligt mijn thesis 'Hybride werken op de weegschaal', ter afronding van de studie Public Management aan de Universiteit Twente. Voor mijn thesis heb ik onderzoek gedaan naar het welzijn van de medewerker van het RIVM ten tijde van hybride werken en de vraag hoe authentiek leiderschap hierin helpend kan zijn.

De belangstelling voor leiderschap heb ik gekregen tijdens mijn studie bij de module de publieke manager. Tegelijkertijd kreeg ik een leidinggevende baan binnen de huisvesting en facilitaire dienstverlening, en was hybride werken het toekomstperspectief voor het RIVM. De uitdagingen waarmee de leidinggevenden geconfronteerd werden fascineerde mij, graag zou ik hierin iets willen betekenen.

Het doen van deze studie is pittig geweest. Met name de laatste periode waarin ik van baan gewisseld ben binnen het RIVM. Maar met de steun van velen heb ik er ook veel plezier aan beleefd.

Allereerst wil ik graag mijn begeleider Anna Bos-Nehles bedanken voor het geven van feedback, maar vooral voor het vertrouwen wat zij in mij stelde. Ook Jan de Leede dank voor de kritische blik in de laatste ronde, het heeft geholpen om de beantwoording van het onderzoek verder aan te kunnen scherpen.

Niet in het minst wil ik mijn partner, Ingrid van Esveld, die mij door dik en dun gesteund heeft bedanken. Zonder haar had dit resultaat er niet gelegen. Ook het RIVM, en met name Erwin Verboom heeft mij volop in de gelegenheid gesteld om de studie te voltooien. Dank Marjolein Biert, voor jouw kritische blik. Ook de medewerkers van het RIVM die ik geïnterviewd heb wil ik bedanken voor de tijd die zij vrij hebben gemaakt en de bijdrage die zij hebben geleverd aan mijn onderzoek.

Afsluitend gaat mijn dank uit naar mijn familie en vrienden, dank voor jullie belangstelling en meeleven, maar vooral voor de tijd die jullie mij gegeven hebben!

Ik wens u veel leesplezier toe.

Arry Versteeg

SAMENVATTING

ONDERWERP

In deze thesis wordt de bijdrage van authentiek leiderschap op medewerkerswelzijn in een hybride context bestudeerd binnen het RIVM. Na de covid 19-pandemie bleken medewerkers graag enkele dagen thuis te blijven werken en tegelijkertijd nam het ziekteverzuim toe. Meerdere studies onderzochten dat hybride werken naast een positieve impact, ook een mogelijke negatieve impact op het medewerkerswelzijn kan hebben. Met dit onderzoek wordt er gezocht naar handvatten voor de leidinggevende om het medewerkerswelzijn te bevorderen in de context van het hybride werken bij het RIVM.

METHODIEK

Om antwoord te geven op de hoofdvraag is na literatuuronderzoek, kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Op basis van de literatuur zijn de relaties tussen authentiek leiderschap, medewerkerswelzijn en hybride werken onderzocht en is er een conceptueel model voorgesteld. Om na te gaan hoe het RIVM omgaat met de verschillende thema's heeft er een documentenanalyse plaatsgevonden, waarin gezocht is naar het al aanwezige beleid op het gebied van medewerkerswelzijn, hybride werken en leiderschap. Vervolgens zijn binnen het RIVM vier teams geselecteerd waarbij per team de leidinggevende en twee medewerkers geïnterviewd zijn. De resultaten zijn getranscribeerd en geanalyseerd.

RESULTATEN

Vanuit het literatuur onderzoek worden er niet alleen positieve opbrengsten aan het hybride werken gekoppeld. De mogelijke negatieve impact van hybride werken op het welzijn is aangetoond. Er is een sterke positieve relatie gevonden tussen medewerkerswelzijn en authentiek leiderschap op alle dimensies van het medewerkerswelzijn. Het hybride werken brengt met zich mee dat verbinding met elkaar maken als drempelig wordt ervaren. Informatie-uitwisseling, leren van elkaar en ontwikkelen komen hiermee in gevaar.

CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

Voor mijn thesis heb ik onderzoek gedaan naar de bijdrage van authentiek leiderschap aan het welzijn van de medewerker bij hybride werken binnen het RIVM. Zowel vanuit de theorie als vanuit het onderzoek is er een positief verband tussen authentiek leiderschap en medewerkerswelzijn gevonden. Authentiek leiderschap draagt meer bij aan het welzijn van de medewerker door de gecoördineerde sociale verbinding, en professionalisering. Medewerkers werken vanuit vertrouwen en ervaren autonomie. Medewerkers met authentiek leidinggevenden hebben meer hulpbronnen om hun welzijn te vergroten. Het RIVM wordt aanbevolen om de randvoorwaarden voor hybride werken op orde te brengen en meer coördinatie te bieden op het sociale en het professionele welzijn van de medewerker, om zo het werkgeluk en het fysieke welzijn te vergroten.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord.....	2
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave	4
Figurenlijst.....	6
Tabellenlijst.....	6
1. Inleiding.....	7
1.1 Achtergrond en aanleiding.....	7
1.2 Onderzoeksgebied	7
1.3 Probleemstelling, doelstelling, onderzoeksvragen en onderzoeksopzet	9
1.4 Relevantie.....	10
1.4.1 Maatschappelijke relevantie	10
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.4.3 Relevantie organisatie RIVM.....	11
1.5 Leeswijzer.....	11
2. Theoretisch kader.....	12
2.1 De begrippen	12
2.1.1 Hybride werken	12
2.1.2 Job Demand Resource model (JDR model).....	13
2.1.3 Medewerkerswelzijn.....	14
2.1.4 Authentiek leiderschap	17
2.2 De relatie tussen de verschillende begrippen.....	18
2.2.1 Hybride werken en medewerkerswelzijn	19
2.2.2 Hybride werken en authentiek leiderschap.....	20
2.2.3 Medewerkerswelzijn en authentiek leiderschap	20
2.3 Samenvattend overzicht	22
3. Opzet van het onderzoek	23
3.1 Visie Methodiek 1: documentenanalyse	23
3.1.1 Onderzoeksmethode.....	23
3.1.2 Dataverzamelmethode.....	23
3.1.3 Selectiemethode	23
3.1.4 Data- en analysemethode	24
3.2 Methodiek 2: Interviews.....	24
3.2.1 Onderzoeksmethode.....	24
3.2.2 Dataverzamelmethode.....	24
3.2.3 Selectie respondenten.....	24
3.2.4 Data- en analysemethoden	25
4. Resultaten	26
4.1 Documentenanalyse.....	26

4.1.1	Hybride werken	26
4.1.2	Medewerkerswelzijn	27
4.1.3	Leiderschap	29
4.1.4	Tussentijdse conclusie	30
4.2	Interviews	32
4.2.1	De context: hybride werken naar kantoor of thuis?	32
4.2.2	Hoe gaat het met het de medewerkers?	37
4.2.3	Leiderschap	39
5.	Discussie	44
5.1	Hybride werken binnen het RIVM	44
5.2	Sturing op medewerkerswelzijn bij hybride werken binnen het RIVM	45
5.3	Is authentiek leiderschap helpend bij hybride werken binnen het RIVM?	47
6.	Implicatie voor theorie en praktijk	48
6.1	Conclusie	48
6.2	Aanbevelingen	48
6.2.1	Aanbevelingen voor de theorie	48
6.2.2	Praktische aanbevelingen voor het RIVM	49
6.3	Reflectie	50
6.3.1	Beperkingen	50
6.3.2	Mogelijk vervolgonderzoek	50
	Literatuurlijst	52
	Bijlage 1: Risico's en kansen (Rijksoverheid, 2022)	57
	Bijlage 2: Onderwerpen interview	60
	Bijlage 3: Leiderschapsprofiel RIVM in competenties	61
	Bijlage 4: Basiscoderingen	65
	Bijlage 5: Werkeisen en Energiebronnen hybride werken	68
	Bijlage 6 Totaalcoderingen medewerkerswelzijn	70

FIGURENLIJST

Figuur 1: Gemiddelde bezetting Werkplekken RIVM (bron; presentatie werkplekbezettingsonderzoek RIVM 19-10-2022)	8
Figuur 2: Gevolgen van beter werk voor individu, economie en samenleving (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2020)	10
Figuur 3: Conceptueel model onderzoek	22
Figuur 4: Leiderschapsprofiel RIVM 2020	29
Figuur 5: Strategische driehoek; (Mouwen, 2011) naar Moore (1995)	30

TABELLENLIJST

Tabel 1: Verwachte effecten HNW (Baane et al., 2010)	12
Tabel 2: Vergelijking van de theorie (Grant et al., 2007; van de Voorde & Veldhoven, 2010; van Horn et al., 2004)	15
Tabel 3: Theoretische kadering medewerkerswelzijn naar de theoriën van Grant (2007), van de Voorde et al. (2010) en van Horn et al. (2004)	15
Tabel 4: Variëteit respondenten	25
Tabel 5: Vergelijking theorie met de doelstellingen van het programmaplan werkgeluk	31
Tabel 6: Energiebronnen en werkeisen hybride werken (zie bijlage 5)	32
Tabel 7: Gemiste randvoorwaarden	33
Tabel 8: Op kantoor: energiebron of werkeis? (Bijlage 5, werkeisen en energiebronnen)	34
Tabel 9: Aantal waarnemingen medewerkerswelzijn in de context van hybride werken (zie verdere uitwerking bijlage 6)	37
Tabel 10: Zichtbare kenmerken authentiek leiderschap, coderingen alleen LG	41
Tabel 11: Zichtbare kenmerken authentiek leiderschap excl. codering LG	41
Tabel 12: Grootste verschillen in medewerkerswelzijn bij authentiek en niet authentiek leiderschap	42
Tabel 13: Verbindingen met mogelijke middelen	46

1. INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt allereerst de achtergrond en aanleiding van het onderzoek beschreven. Hierop volgend wordt dieper ingezoomd op het onderzoeksgebied. Vervolgens staan de probleemstelling, doelstelling, onderzoeksvragen, onderzoeksopzet en relevantie van het onderzoek beschreven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer.

1.1 ACHTERGROND EN AANLEIDING

Minister Karien van Gennip schreef op 22 maart 2022 in haar brief aan de tweede kamer:

“Hybride werken heeft de toekomst. Het is een van de leerpunten uit de coronacrisis: Nederland heeft laten zien dat thuiswerken werkt en veel mensen willen deels thuis blijven werken. Nu het thuiswerkadvies is vervallen kunnen we verder met een hybride manier van werken”.

Zij refereert in haar brief aan de tweede kamer aan het positieve effect op de mentale gezondheid van veel werkenden (van Gennip, 2022).

RTL nieuws kopte op 23 april 2022: “Het nieuwe werken is mislukt” (Hidde de Vries, 2022, titel 1). Als reden voor het mislukken van het nieuwe werken geeft de Vries de stijging van het aantal ziekmeldingen in het eerste kwartaal van 2022. Hij baseert zich op een onderzoek van de Nationale Nederlanden. Zij concluderen dat er maar liefst 75% meer ziekmeldingen zijn dan een jaar geleden. De oorzaak wordt gezocht in dat het nieuwe werken, wat vooral harder werken is, maar daarmee niet noodzakelijkerwijs productiever. Het goede gesprek met de leidinggevende wordt gemist, maar vooral: “Visie. Hoe zorgen we dat we sociale wezens zijn en geen non-stop draaiende fabrieken?” (Hidde de Vries, 2022, par. 4).

Het Centrale Bureau voor de Statistiek herkent de stijging van ziekmeldingen. Werkdruk blijkt hierin een toenemende reden te zijn voor verzuim op het werk. Van alle werknemers die verzuimden vanwege werkdruk, was 33 procent langdurig (20 werkdagen of meer) afwezig. Dat is ruim twee keer zo hoog als gemiddeld bij werknemers die verzuimden (CBS, 2022).

1.2 ONDERZOEKSGBIED

Het RIVM heeft in toenemende mate te doen met grote complexe en ongestructureerde problemen, ook wel genaamd ‘wicked problems’. Er is veel onzekerheid wat deze grote en urgente dossiers, zoals bijvoorbeeld het stikstofdossier, het klimaatvraagstuk en de Covid-19 pandemie, precies van het RIVM gaan vragen. Duidelijk is dat ‘voorbereid zijn op de vragen van nu en morgen’ een uiterst breed, actueel en urgent strategisch speerpunt is binnen het RIVM. De complexiteit en interdisciplinariteit van deze vraagstukken vragen meer interne samenwerking en afstemming op bijvoorbeeld opdrachtverlening. Dit vergt ook flexibeler werken over (domein)grenzen heen. Na het volledige thuiswerken in de coronaperiode zijn de pijlen ook bij het RIVM op het hybride werken gericht.

Het afgelopen jaar is een start gemaakt met het hybride werken. Het programma is gebaseerd op de welbekende bricks, bytes en behaviour (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2011), de drie hefboomen die organisaties inzetten bij wijzigingen in huisvestingsconcepten. De bricks, als middel t.b.v. vastgoed en facility-aspecten, de bytes duiden op de informatie en communicatie technologie en behaviour bevat de autonomie van de medewerker, een balans tussen vertrouwen en sturing, vrijheid en kader. Het vraagt leiderschap dat faciliteert en maatwerk biedt.

De werkgroep behaalde moeizaam resultaat. Figuur 1 laat een recent onderzoek naar de gemiddelde bezetting van de gebouwen zien.



Figuur 1: Gemiddelde bezetting Werkplekken RIVM (bron; presentatie werkplekbezettingsonderzoek RIVM 19-10-2022)

Medewerkers lijken moeilijk de schakel te maken om weer naar kantoor te komen, het thuiswerken lijkt inmiddels voor velen het nieuwe normaal te worden. Terwijl het middenmanagement zich focust op de werkdruk, die voor velen toegenomen was, nu het RIVM veel zichtbaarder midden in de maatschappij staat. Daarnaast is een belangrijke opgave om de verbinding onderling te creëren, zodat medewerkers van elkaar nog weten wat de opgave is.

Inmiddels zijn er veel studies naar hybride werken gedaan. Deze studies laten zien dat hybride werken een negatieve impact kan hebben op het medewerkerswelzijn (Coenen & Kok, 2014; Kazekami, 2020; Verwimp, Boets, & Daenen, 2021). Zo blijkt uit een onderzoek door de IDEWE (Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk in België) dat tijdens de eerste golf van corona er een toename van fysieke klachten was bij thuiswerkers (Verwimp et al., 2021). Naast de fysieke impact blijken er ook gevolgen voor de psychische draagkracht te zijn. Zo is er inmiddels onderzocht dat thuiswerken een negatieve impact kan hebben op de werk-privébalans door grenserving en er is een groter risico op een toename van werkdruk, met als gevolg vermoeidheid of burn-out (Kotera & Vione, 2020). Daarentegen laat hetzelfde literatuuronderzoek zien dat hybride werken kan leiden tot werkbevlogenheid.

In de verplichte thuiswerkperiode tijdens de eerste golven van corona, werden naast de al benoemde zaken, significante verschillen in de leeftijdscategorieën gedetecteerd. Bij ouderen geeft het ontwikkelen van digitale vaardigheden een probleem, waar bij jongeren vooral het gemis aan afstemming en de noodzakelijke externe motivatie opvalt (Kolar & Vermeeren, 2021). Het gemis aan afstemming en de gevolgen daarvan, herkent het ministerie van Sociale Zaken. Zij geven aan dat ontwikkelen en leren op de werkplek door hybride werken minder vanzelfsprekend is (Rijksoverheid, 2022).

In deze context van verandering van volledig thuiswerken naar hybride werken is empowerend leiderschap van belang, een leiderschapsstijl waarbij de medewerker autonomie en vrijheid krijgt in de wijze van uitvoeren van werkzaamheden (Hanna de Vries, 2019). Voor de leidinggevende is het minder vanzelfsprekend om zicht te hebben op het welzijn van de medewerker, de gezondheid en de binding met zijn omgeving. De vraag is of er voldoende handelingsperspectief voor de leidinggevende aanwezig is. Medewerkers hebben met zeer diverse problemen te maken. Voor leidinggevers is het cruciaal te weten

hoe met deze diversiteit om te gaan. Er zijn studies die stellen dat een goede vertrouwensrelatie met de manager een rol speelt: managers met een meer traditionele stijl van leidinggeven voelen zich minder comfortabel bij het telewerken (Bosua, Gloet, Kurnia, Mendoza, & Yong, 2013).

Braak (2006) stelt dat de leiders van nu steeds meer onder druk staan. Invloeden van buitenaf brengen meer onzekerheden met zich mee, wat turbulentie en complexiteit veroorzaakt. Uit verschillende onderzoeken (Nelson et al., 2014; Shapiro & Spence, 1997; Spence Laschinger & Fida, 2014) is gebleken dat authentiek leiderschap een positieve invloed heeft op het medewerkerswelzijn. Zo blijkt dat authentiek leiderschap burn-out en stressfactoren vermindert (Spence Laschinger & Fida, 2014). Braun & Nieberle concluderen dat een authentiek leider een positieve invloed heeft op de werk-privé balans (Braun & Nieberle, 2017). Welk effect authentiek leiderschap heeft op het medewerkerswelzijn in een hybride setting is echter wetenschappelijk empirisch onvoldoende duidelijk. De vraag rijst dan ook of authentiek leiderschap gestimuleerd moet worden, gezien de positieve effecten die er gevonden zijn bij authentieke leiders en hun effect op medewerkerswelzijn. In dit kader is het relevant te onderzoeken wat authentiek leiderschap daadwerkelijk bijdraagt aan het welzijn van de medewerker in de hybride context. Dit is dan ook het onderwerp van deze thesis.

1.3 PROBLEEMSTELLING, DOELSTELLING, ONDERZOEKSVRAGEN EN ONDERZOEKSOPZET

Opvallend in de kamerbrief van minister van Gennip was het uitgangspunt dat hybride werken goed is voor de mentale gezondheid van de medewerker (van Gennip, 2022). Juist het welzijn van de medewerker lijkt meer dan ooit onder druk te staan (Filardi, et al., 2020; Kolar & Vermeeren, 2021; Verwimp, et al., 2021). Het middenmanagement heeft dan ook gerichte ondersteuning nodig om het welzijn te bevorderen in een hybride context. Uit verschillende onderzoeken (Nelson et al., 2014; Shapiro & Spence, 1997; Spence Laschinger & Fida, 2014) is gebleken dat authentiek leiderschap een positieve invloed heeft op het medewerkerswelzijn.

De onderzoeksvraag van deze thesis is dan ook:

WELKE BIJDRAGE LEVERT AUTHENTIEK LEIDERSCHAP AAN HET WELZIJN VAN DE MEDEWERKER BIJ HYBRIDE WERKEN BINNEN HET RIVM?

Dit leidt tot de volgende deelvragen:

1. Welke relatie ligt er tussen hybride werken, medewerkerswelzijn en authentiek leiderschap?
2. Hoe stuurt en faciliteert de directie van het RIVM hybride werken, leiderschap en medewerkerswelzijn?
3. Hoe stuurt en faciliteert de authentiek leidinggevende de medewerker bij het hybride werken binnen het RIVM?

Doelstelling:

In het onderzoek sluit ik aan op de context binnen het RIVM. Met dit onderzoek wordt beoogd handvatten te bieden aan de leidinggevendenden bij het RIVM.

Onderzoeksopzet

De eerste deelvraag wordt vanuit de theorie onderzocht. In dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksstrategie. Kwalitatief onderzoek focust zich op ervaringen en belevingen van betrokkenen (Hamham, 2015). Binnen het kwalitatieve onderzoek is gekozen voor een casestudy door middel van een documentenanalyse en interviews binnen het RIVM. De tweede deelvraag wordt met de documentenanalyse beantwoord. Tot slot wordt de laatste deelvraag beantwoord door middel van het uitvoeren van empirisch onderzoek bij leidinggevend en medewerkers van het RIVM.

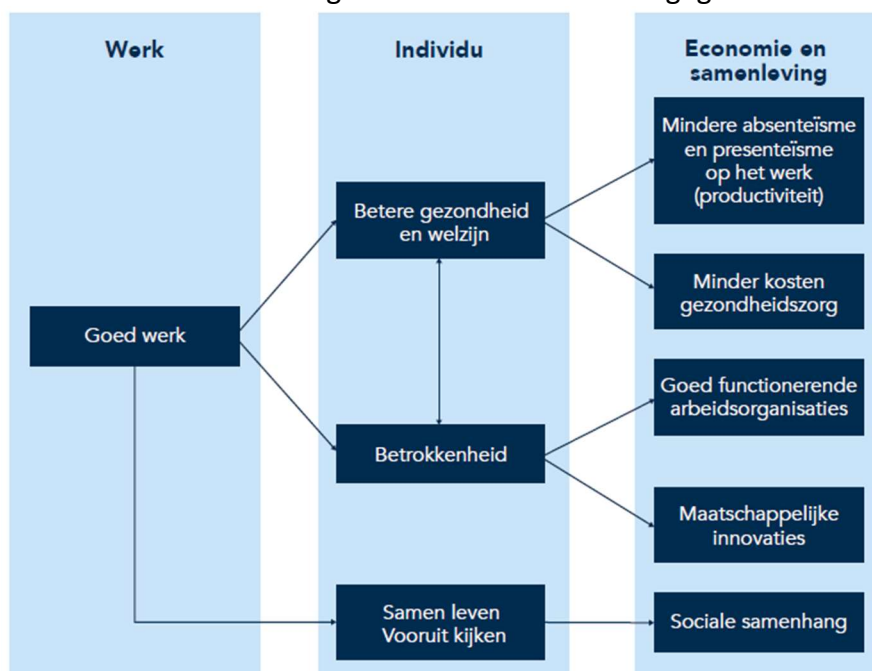
1.4 RELEVANTIE

De relevantie van dit onderzoek wordt duidelijk via het rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2020). Zij zeggen hierin:

“Goed werk vergroot het welzijn en de gezondheid van mensen en hun betrokkenheid, en dit draagt bij aan de productiviteit en aan goed functionerende, innovatieve arbeidsorganisaties. Goed werk draagt er ook aan bij dat mensen langer kunnen doorwerken en dat de kosten van de gezondheidszorg beperkt blijven. En goed werk voor iedereen is tot slot beter voor de sociale samenhang. Mensen zijn dan beter in staat relaties aan te gaan en zich te verbinden met de samenleving als geheel. Voor de sociale samenhang is het dus het beste als iedereen goed werk heeft”. Om tot goed werk te komen, wordt de rol en bijdrage van de authentiek leidinggevende onderzocht.

1.4.1 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Hybride werken, welzijn en leiderschap is een relevant onderwerp. Voor veel medewerkers is het belangrijk dat zij goed hun werk uit kunnen voeren. Voor organisaties is het van belang dat medewerkers gezond zijn en betrokken zijn. In onderstaande figuur is de relevantie op de economie en samenleving in de derde kolom weergegeven.



Figuur 2: Gevolgen van beter werk voor individu, economie en samenleving (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2020).

1.4.2 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Zoals in paragraaf 1.2 staat aangegeven, is het wetenschappelijk empirisch onvoldoende duidelijk welke impact authentiek leiderschap heeft op het medewerkerswelzijn in een context van hybride werken in een publieke organisatie. Dit onderzoek beoogt de wetenschappelijke literatuur aan te vullen met inzichten hoe de leidinggevende het medewerkerswelzijn kan beïnvloeden in een hybride context.

1.4.3 RELEVANTIE ORGANISATIE RIVM

Voor het RIVM is dit onderzoek bedoeld om handvatten te bieden aan de leidinggevende en advies te kunnen geven hoe het medewerkerswelzijn positief beïnvloed kan worden in een context van hybride werken.

1.5 LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader vanuit de wetenschappelijke literatuur toegelicht, hiermee wordt de eerste deelvraag beantwoord wordt: Welke relatie ligt er tussen hybride werken, medewerkerswelzijn en authentiek leiderschap?

In hoofdstuk 3 wordt de opzet van het onderzoek en de gekozen strategie van het onderzoek nader toegelicht. De resultaten van het onderzoek staan in hoofdstuk 4 gepresenteerd, waarna in hoofdstuk 5 de theorie en de gevonden bevindingen bij elkaar gebracht worden. In hoofdstuk 6 wordt de eindconclusie getrokken en volgen de aanbevelingen.

2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk worden de relevante begrippen, hybride werken, medewerkerswelzijn, authentiek leiderschap, vanuit de literatuur nader toegelicht. Vervolgens zullen de relaties tussen deze begrippen onderzocht worden, om zo een antwoord op de eerste deelvraag te kunnen geven: Welke relatie ligt er tussen hybride werken, medewerkerswelzijn en authentiek leiderschap?

2.1 DE BEGRIPPEN

In deze paragraaf worden achtereenvolgens de begrippen hybride werken, het Job Demand Resource model, medewerkerswelzijn en authentiek leiderschap uiteengezet.

2.1.1 HYBRIDE WERKEN

Begrippen als Het Anders Werken (HAW), Flexwerken, Het Nieuwe Werken (HNW), Telewerken of Hybride Werken (HW) worden door elkaar gebruikt. Voor al deze begrippen geldt dat er bedoeld wordt op tijd- en plaats onafhankelijk werken. Bijl definieerde HAW als: “Het is een flexibele stijl van werken die minder gebonden is aan plaats en tijd. Het is een visie om werken efficiënter en effectiever, maar ook plezieriger te maken. Die visie wordt gerealiseerd door de medewerker als meest kritische productiefactor te zien en daarom in de werkprocessen centraal te stellen door hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt” (Bijl, 2009, pag. 28). Wel zijn er een aantal randvoorwaarden te benoemen waaraan voldaan moet worden. Zo toont onderzoek aan dat een goede IT infrastructuur (Bosua et al., 2012) en een goed ingerichte thuiswerkperk belangrijke vereisten zijn (Verwimp et al., 2021).

Baane et al. (2011) gaf als beweegreden voor HNW:

Verhogen van de opbrengsten:

Verlagen van kosten:

Hogere tevredenheid en betrokkenheid	Besparing op huisvesting / facilaties
Verhogen productiviteit	Besparing op reis- en verblijfkosten
Verbeterde samenwerking	Besparing door verbetering van inzetbaarheid van medewerkers (minder mensen)
Beter benutten van kennis	Besparing op ICT
Versterken van innovatiekracht	Besparing op ziekteverzuim
Aantrekkelijker werkgeversimago	Besparing op ongewenst verloop
Verhogen van klanttevredenheid	
Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid	

Tabel 1: Verwachte effecten HNW (Baane et al., 2010)

Motieven voor HAW en het HNW lijken in het onderzoek van Baane et al. (2010) dan ook vooral tot stand te komen vanuit commercieel en organisatorisch perspectief, ook binnen de publieke sector. Het valt hierbij op dat er alleen over de voordelen voor organisatie en maatschappij gesproken wordt, maar weinig over de voor- en nadelen voor de medewerker. In zijn literatuuronderzoek onderzoekt Baane et al. (2010) de relatie tussen hogere tevredenheid en productiviteit. Verhoogde tevredenheid en betrokkenheid komt tot stand door de verhoogde autonomie. Er kan gekozen worden wanneer je werkt, hoe je werkt en

met wie je werkt. Grenzen zijn geen blokkade meer. Doordat de tevredenheid hoger is zou de klanttevredenheid en de productie volgens veel onderzoeken ook hoger moeten zijn. Hij concludeert hier echter t.a.v de productie: "Wat ons opvalt is dat er geen sprake lijkt te zijn van een duidelijk aantoonbare relatie tussen medewerkertevredenheid en productiviteit – anders dan wat velen suggereren" (Baane et al., 2010, pag 131).

Baane et al. (2010) onderkent echter wel de innovatiekracht die HNW met zich meebrengt. Hij verstaat hier met name sociale innovatie onder. Sociaal innoveren in enge zin van het woord betekent zoveel als slimmer werken. Dit kan door te veranderen in de bedrijfsorganisatie, wat zoveel inhoudt als het wijzigen van de structuur en werkprocessen met de daarbij behorende taak en rolverdeling en werktijden.

In 2015 zegt Baane over het nieuwe werken: "Ik zie veel mooie voorbeelden en inspirerende initiatieven. Toch is de praktijk weerbarstig. Op grote schaal kiezen directies voor de veilige weg. Prioriteit wordt gegeven aan de harde kant, vaak vanuit de overtuiging dat de gedragsverandering dan vanzelf volgt" (Baane, 2015). De gedragsverandering duidt hiermee op de autonomie van de medewerker, een balans tussen vertrouwen en sturing, vrijheid en kader. Het vraagt leiderschap dat faciliteert en maatwerk biedt. Er is meer geloof nodig in begrippen als netwerken, flexibiliteit en horizontaal organiseren (Baane et al., 2015)

In de netwerksamenleving van de 21^{ste} eeuw is de verwevenheid en de onderlinge afhankelijkheid tussen organisaties publiek en privaat toegenomen. Dit maakt dat er meer en meer horizontale verbindingen gelegd worden. Dit heeft zijn weerslag op de interne organisatie. Verbinden en delen staan meer centraal. Deze sociale innovatie sluit aan op het industriële tijdperk, sturingsprincipes als maakbaarheid, efficiëntie en effectiviteit waren de uitgangspunten in dit tijdperk (Hopman & Van Den Berg, 2015).

Samenvattend lijkt hybride werken een middel om de netwerksamenleving verder te faciliteren. Naast de maatschappelijke impact (aansluiting op thema's als CO2 uitstoot, globalisering, digitalisering (Bijlage 1) kan er effectiever en efficiënter gewerkt worden (Er is minder reistijd, minder files, en er kan geconcentreerder gewerkt worden).

Ook de toename van autonomie door het zelf kunnen beschikken over met wie je werkt en wanneer je werkt, is een belangrijke factor van hybride werken. Om dit te bereiken vraagt het van de organisatie een horizontale wijze van organiseren, waarbij leiders faciliteren.

De Rijksbrede kennis agenda hybride werken geeft een inventarisatie van de risico's en kansen (Bijlage 1). Deze is in 3 categorieën te verdelen. Impact op de maatschappij, de organisatie en de medewerker. Opvallend is de geïnventariseerde impact op de medewerker waarbij er een mogelijke negatieve impact is op welzijn van de medewerker (Rijksoverheid, 2022).

2.1.2 JOB DEMAND RESOURCE MODEL (JDR MODEL)

Het JDR model veronderstelt dat burn-out en uitputting ontstaan door de werkeisen. Deze werkeisen fungeren als stressoren. Voorbeelden hiervan zijn een hoge werkdruk, maar ook onregelmatige werkuren en een onprettige werkomgeving (Bakker & Demerouti, 2007). Niet alleen de werkeisen spelen een rol. Onvoldoende energiebronnen kunnen zorgen voor een gestage afname van de mentale energie (Vegchel, 2012).

Hulpbronnen hebben een direct, positief, effect op de weerbaarheid en gezondheid van de medewerker. Werkeisen hebben een negatief effect op uitputting (Schaufeli & Taris, 2013). Hulpbronnen hebben naast het tegengaan van de effecten van de werkeisen, een stimulerend effect op de persoonlijke groei van werknemers. 95% van de werknemers ervaart kwaliteitsvolle feedback als een krachtige stimulans voor bevologenheid en persoonlijke groei (Gorbatov & Lane, 2018; Posthuma, Charles Campion, & Campion, 2018)

In het uitgebreide JDR model wordt gekeken naar de invloed van werkeisen op de werkgerelateerde uitkomsten. In het model staat bevologenheid als een analoge positieve toestand weergegeven. Bevologenheid heeft betrekking op een gevoel van opperste voldoening bij werknemers. Kenmerken hiervan zijn; vitaliteit, toewijding en absorptie. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk, dat als nuttig en zinvol wordt ervaren en inspirerend en uitdagend is. Absorptie heeft te maken met het helemaal opgaan in het werk, waardoor de tijd lijkt te vliegen (Schaufeli & Taris, 2013). Deze werkgerelateerde uitkomsten zijn te vertalen naar medewerkerswelzijn.

2.1.3 MEDEWERKERSWELZIJN

De Wereldgezondheidsorganisatie definieert welzijn als een toestand van volledig fysiek, mentaal en sociaal welzijn, niet alleen de afwezigheid van ziekte of gebrek (WHO, 1946). Deze drie elementen dragen bij aan het algehele welzijn van de medewerker. Werk gerelateerd welzijn heeft Grant et al. (2007) gedefinieerd als de algehele kwaliteit van de ervaring en het functioneren van een werknemer op het werk. Zij stellen dat er drie belangrijke facetten van werk gerelateerd welzijn zijn: psychologisch welzijn, fysiek welzijn en sociaal welzijn (Grant, Christianson, & Price, 2007).

Beroepswelzijn kan worden opgevat als een concept dat zich in verschillende facetten manifesteert, waarvan sommigen belangrijker zijn dan andere (van Horn, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2004)

Van Horn et al. Onderscheidt vijf onderling samenhangende dimensies van welzijn op het werk.

1. Affectief welbevinden, (stemming/werktevredenheid, toewijding, uitputting)
2. Professioneel welbevinden (Autonomie, ambitie en competentie)
3. Sociaal welbevinden (Sociaal functioneren in relaties met collega's)
4. Cognitief welbevinden (cognitieve vermoeidheid, concentratie, en nieuwe informatie ophalen)
5. Psychosomatisch welbevinden (Fysieke klachten, zonder aanwijsbare lichamelijke oorzaak)

Deze brede wijze van benaderen kan voordelen bieden bij het begrijpen van de verschillende factoren die een rol spelen bij medewerkerswelzijn. Echter kwam als resultaat uit zijn onderzoek ook dat cognitief en psychosomatisch welzijn een minder centrale plaats innemen. Professioneel, sociaal, maar vooral affectief welzijn vormen de kern van het beroepswelzijn.

Van de Voorde et al. (2010) onderscheid drie types werk gerelateerd welbevinden: werkgeluk (tevredenheid/commitment), werkrelaties (goede moraal, positieve samenwerking) en gezondheid (lage werkdruk, weinig stress). Hierbij baseert zij zich op het werk van Grant et al. (2007). Wanneer deze facetten naast elkaar gezet worden is er een gedeeltelijke overlap in

het medewerkerswelzijn te vinden (zie tabel 2). Van de Voorde et al. (2010) adviseert bij het invoeren van HRM beleid aandacht te hebben voor de negatieve gezondheidseffecten, zoals werkdruk en stress, die op lange termijn kostbaar kunnen zijn voor organisaties (van de Voorde & Veldhoven, 2010).

	Grant et al. (2007)	Van de Voorde et al. (2010)	Horn et al. (2004)
Sociaal welbevinden	<i>Vertrouwen, sociale steun, wederkerigheid uitwisseling, samenwerking, coordinatie, integratie</i>	<i>Moraal/Samenwerking</i>	<i>Sociaal functioneren/samenwerking met collega's</i>
Psychisch/Werkgeluk/affectief welzijn	<i>Subjectieve ervaring in functioneren; werkgeluk, werktevredenheid, betrokkenheid</i>	<i>Tevredenheid/commitment</i>	<i>Stemming/werktevredenheid, toewijding, uitputting, organisatiebetrokkenheid, enthousiasme-depressie</i>
Professioneel welbevinden			<i>Autonomie, ambitie, competentie, zelfeffectiviteit, prestatie</i>
Fysiek/Gezondheid/Psychosomatisch welzijn	<i>Stress, letsel/ziekte</i>	<i>Werkdruk/stress</i>	
Psychosomatisch welzijn			<i>Fysieke klachten, zonder aanwijsbare oorzaak</i>
Cognitief welzijn			<i>Vermoeidheid, concentratie, besluitvormingsvermogen.</i>

Tabel 2: Vergelijking van de theorie (Grant et al., 2007; van de Voorde & Veldhoven, 2010; van Horn et al., 2004)

In tabel 2 zijn de verschillende dimensies van medewerkerswelzijn vanuit verschillende theorieën gecombineerd. Zo kent bijvoorbeeld het professioneel welbevinden een dunne scheidslijn met werkgeluk, affectief welzijn en psychisch welzijn. Om het theoretisch uitgangspunt zo helder mogelijk te kaderen is in tabel 3 een samenvoeging van de verschillende dimensies gemaakt, om zo systematisch de verschillende dimensies te onderzoeken.

<i>Dimensies medewerkerwelzijn</i>	<i>Uitgangspunt thesis</i>
Sociaal welbevinden	Sociaal functioneren, vertrouwen, sociale steun, wederkerigheid uitwisseling, samenwerking, coordinatie, integratie
Psychisch/Werkgeluk/affectief welzijn	Tevredenheid, toewijding, uitputting, organisatiebetrokkenheid, enthousiasme -
Professioneel welbevinden	Autonomie, ambitie, competentie, zelfeffectiviteit, prestatie
Fysiek/Gezondheid/Psychosomatisch welzijn	Werkdruk/stress, fysieke klachten met en zonder aanwijsbare oorzaak
Cognitief welzijn	Vermoeidheid, concentratie,

Tabel 3: Theoretische kadering medewerkerswelzijn naar de theorieën van Grant (2007), van de Voorde et al. (2010) en van Horn et al. (2004)

2.1.3.1 Gezondheid, fysiek welzijn, psychosomatisch welzijn

Bij fysiek welzijn gaat het om de fit tussen de persoon en zijn omgeving: de optimale staat van aanpassing tussen de lichaamsfuncties en de positieve fysieke vereisten en de eisen van de levensstijl van een persoon. In dit kader moeten geen belemmeringen aanwezig zijn om aan de eisen van het werk, gezin en sociale leven te kunnen voldoen én moeten er positieve fysieke en mentale krachten, energie en uithoudingsvermogen aanwezig zijn om gekozen taken uit te kunnen voeren (Seligman, 2008).

In de afgelopen decennia hebben tal van onderzoeken voldoende bewijs gevonden om ons ernstige zorgen te maken voor werknemers met lange werkdagen. Overwerk blijkt de op één na grootste risicofactor op langdurig verzuim (Barends, Wietrak, Cioca, & Rousseau, 2021). Overwerkwerkers zowel mannen als vrouwen, blijken een hogere risicogroep te zijn voor angst- en depressieve stoornissen (Laaksonen et al., 2012; NG & Feldman, 2008; Virtanen et al., 2011). De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2020) zegt hierover: Werkdruk is een korte periode geen probleem. Langdurige blootstelling aan stress maakt dat tijd nemen voor ontspanning steeds moeilijker wordt.

Van Horn et al. (2004) voegt de dimensie psychosomatisch welzijn toe aan zijn model. Hij schaaft hier alle fysieke klachten onder, zonder aanwijsbare reden. Dit heeft een ongunstige effect op de vitaliteit.

2.1.3.2 Sociaal welbevinden

“Sociaal welzijn kan binnen een werkomgeving het beste worden omschreven als een weerspiegeling van het ontwikkelen en onderhouden van positieve interacties en participatie binnen een hechte gemeenschap, organisatie, of groep” (Ramaekers, 2021, pag. 10). “Sociale steun geeft een individu kennis van waardering, acceptatie, liefde of het behoren tot een bepaalde groep of netwerk” (Vegchel, 2012, pag. 6). Grant et al. (2007) beschrijft de sociale dimensie in termen als sociale steun, acceptatie van elkaar, integratie, wederkerigheid in relaties, het onderlinge vertrouwen en samenwerken. Ook coördinatie en de informatie uitwisseling tussen de leidinggevende en de medewerker maken deel uit van het sociale welzijn.

Sociaal welzijn (het gedrag) wordt door van Horn et al. (2004) gezien als een dimensie waar twee concepten bij passen. De eerste hiervan is depersonalisatie, verwijzend naar een onverschillige en negatieve houding. Het tweede concept betreft de mate waarin iemand goed functioneert in zijn sociale relaties op het werk (van Horn et al., 2004). Sociaal welzijn wordt veelal als energiebron gezien, wanneer er steun is van collega's of leidinggevende lopen medewerkers minder kans op gezondheidsproblemen. Op dezelfde as staat een minder goede sfeer. Dit pakt negatief uit ten aanzien van de gezondheid. (Schaufeli & Taris, 2013).

2.1.3.3 Werkgeluk, affectief welzijn of psychisch welzijn

De affectieve dimensie bestaat uit drie componenten in het model van van Horn et al. (2004):

1. Emotionele uitputting (enthousiasme/depressie)
2. Werktevredenheid (plezier en ongenoegen)
3. Organisatiebetrokkenheid (plezier en ongenoegen).

Uit een onderzoek van Laaksonen et al. (2012) blijkt dat werktevredenheid de kans tot

kopen van antidepressiva met 24% deed toenemen. Het verbeteren van werktevredenheid zou kunnen helpen bij het voorkomen van psychische problemen die een belangrijk deel van de ziektelast onder werknemers uitmaken (Laaksonen et al., 2012). Van de Voorde et al. (2010) onderzocht hoe werktevredenheid bevordert kan worden door het organisatieklimaat. Hierbij maakt zij onderscheid tussen een organisatieklimaat gericht op efficiëntie of een klantgericht organisatieklimaat. Zij concludeerden dat door het klimaat voor efficiency overmatig te stimuleren, dit ten koste gaat van werktevredenheid. Werktevredenheid kan worden bevordert door een klimaat voor klantgerichtheid te stimuleren. Overmatige aandacht voor klantgerichtheid gaat op termijn ten koste van de organisatieprestaties (van de Voorde & Veldhoven, 2010).

2.1.3.4 Cognitief welbevinden

Van Horn (2004) heeft cognitief functioneren als een aparte dimensie opgenomen. Hij beschouwt cognitief functioneren als zijnde de mate waarin er nieuwe informatie opgenomen kan worden (concentratievermogen). Juist dit cognitief functioneren is relevant vanwege de toenemende complexiteit van de banen. Indicatoren van het cognitief welbevinden zijn bijvoorbeeld het besluitvormingsvermogen of kleine foutjes maken (van Horn et al., 2004).

2.1.3.5 Professioneel welbevinden

Van Horn et al. (2004) beschrijft dat de dimensie van professioneel welbevinden wordt gedekt door de concepten autonomie, de wil om iets te bereiken en professionele competenties. Deze concepten maken gebruik van factoren als motivatie, ambitie, zelfeffectiviteit en prestatie.

Medewerkers groeien en ontwikkelen door met elkaar gemeenschappelijke doelen en ambities te delen. Door te experimenteren in verschillende rollen, door steeds complexere opdrachten uit te voeren. Een belangrijke bron van leren en ontwikkelen is de werksituatie. Informele, impliciete, en minder gestructureerde leersituaties, blijken een groter aandeel te hebben in het geheel van leerervaringen dan formele, gestructureerde leersituaties (trainingen) (van Dam, van der Heijden, & Schyns, 2006). Kolb & Fry (1975) ontwikkelden een ervaringsgerichte leercyclus. Zijn leercyclus bestaat uit 4 stappen.

1. Concrete ervaring
2. Observatie en Reflectie over deze ervaring
3. Conceptvorming van de reflectie
4. Testen van concept/implicaties/experimenteren

Tussen het observeren, reflecteren, experimenteren en authentiek leiderschap zijn sterke verbanden gevonden (Beinborn, 2011). Daarnaast bevordert een goede werkrelatie met de leidinggevende de ontwikkeling van medewerkers (van Dam et al., 2006).

2.1.4 AUTHENTIEK LEIDERSCHAP

Een leiderschapsstijl heeft grote invloed op de motivatie van werknemers. Authentiek leiderschap praktiseert waarden, overtuigingen en gedragingen die gericht zijn op het welzijn van hun medewerkers. Zij geven eerlijke feedback over hun prestaties en doen aanbevelingen voor verbetering (Wang et al., 2021). Een authentieke leidinggevende bouwt voort op positieve psychologie. Dr Seligman merkt op dat er drie missies te onderkennen zijn bij positieve psychologie: (1) schade herstellen en lijden verlichten, (2) psychische stoornissen te voorkomen, en (3) menselijke capaciteiten en sterke punten te verbeteren (Seligman, 2008).

Authenticiteit gaat terug naar de Griekse filosofie in de tijdloze vermaning om trouw te zijn aan jezelf (Harter, 2002). Harter definieert authenticiteit als het handelen in overeenstemming met het ware zelf en zichzelf uitdrukken op een manier die consistent is met de innerlijke gedachten en gevoelens. Trouw zijn aan jezelf.

De meest gebruikte definitie van authentiek leiderschap luidt:

"A pattern of leader behaviour that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development." (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008)

De definitie van Walumbwa et al. (2008) laat vier kerncomponenten zien:

1. *Self-awareness*. Hierbij gaat het om het zelfbewustzijn. Oftewel het bewustzijn van eigen sterktes en zwaktes en daarmee zicht hebbend op de impact bij de ander en de invloed die er uitgeoefend wordt. Authentiek zelfbewuste personen, zijn personen met een positief zelfbeeld, geloof in hun eigenwaarde en geloven over het algemeen in staat te zijn om dingen te bereiken (ze hebben een hoge gegeneraliseerde zelfeffectiviteit). Zij zijn emotioneel stabiel en geloven dat ze de controle over hun leven hebben (ze hebben een interne locus of control) (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005).
2. *Relational transparency*. Deze dimensie toont de eigen authenticiteit in relatie naar anderen. Het betreft het waarderen en streven naar openheid en oprechtheid in relaties, waarbij het gaat om de presentatie van zichzelf. Een authentiek persoon bevordert hierdoor vertrouwen doordat gedachten en gevoelens gedeeld worden, maar tevens de niet gepaste emoties vermeden of voorkomen worden. Deze component van authentiek leiderschap staat niet op zichzelf, maar is nauw verbonden met de andere componenten (Ilies et al., 2005).
3. *Balanced processing of information*. Gebalanceerde verwerking houdt feitelijk in dat de leidinggevende een objectiverend en analytisch vermogen heeft. Feitelijke informatie wordt geanalyseerd voordat er een besluit genomen wordt. Deze dimensie houdt rekening met cognitieve processen die van invloed zijn op de beslissingen.
4. *Internalized moral perspective*. Het geïnternaliseerde morele perspectief verwijst naar een vorm van zelfregulering. Het houdt in dat de eigen normen en waarden enerzijds leidend zijn, en anderzijds de groeps-, organisatorische en maatschappelijke druk mee gewogen wordt in de besluitvorming.

Avolio et al. Onderzocht dat het om drie positieve eigenschappen draait die authentieke leiders anderen bijbrengen: hoop, vertrouwen en optimisme. Hij typeert authentiek leiderschap als een belangrijk hulpmiddel voor organisaties (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004).

2.2 DE RELATIE TUSSEN DE VERSCHILLENDE BEGRIPPEN

In paragraaf 2.1 zijn de begrippen hybride werken, het Job Demand Resource model, medewerkerswelzijn en authentiek leiderschap toegelicht. In deze paragraaf wordt de relatie tussen de verschillende begrippen onderzocht.

2.2.1 HYBRIDE WERKEN EN MEDEWERKERSWELZIJN

Uitgaande van de gedefinieerde begrippen van medewerkerswelzijn en hybride werken wordt in deze paragraaf de relatie tussen deze begrippen gelegd.

DE DIMENSIE COGNITIEF WELZIJN

Uit onderzoek komt naar voren dat hybride werken de concentratie kan belemmeren. Enerzijds wordt de verklaring hiervoor gezocht in de privésituatie, anderzijds in de afstand van collega's en het werk. Dit kan leiden tot langer zoeken van informatie, en besluiteloosheid (Kruijten, Peter; Heins, Egbert; Heijden van der, Beatrice; Genugten van, Marieke; André, 2022). Veelal wordt er ook een positieve relatie gelegd tussen thuiswerken en concentratievermogen. Juist het vermogen ongestoord door te kunnen werken bevordert de efficiëntie van de werkzaamheden (Verwimp et al., 2021).

DE DIMENSIES GEZONDHEID, FYSIEK WELZIJN, PSYCHOSOMATISCH WELZIJN

De maakbare samenleving, in eerste instantie lijkt hybride werken als een middel hiervoor ingezet te worden. Het levert immers veel op, er kan efficiënter, en effectiever gewerkt worden, minder reistijd, minder files, en er kan geconcentreerder gewerkt worden. David Guest (2017) concludeert echter dat door deze effectiviteit en efficiëntie slagen, er een toenemende druk op het werk ontstaat. Hierdoor ontstaat er een dreiging op het fysieke welzijn van de medewerker.

Het aanhoudend door kunnen werken in de thuissituatie, maar ook balans aanbrengen en behouden tussen werk en privé zijn verwezen (Veghel, 2012).

Uit het onderzoek van Verwimp (2021) bleek tijdens de eerste golf van corona dat meer dan de helft van de telewerkers pijnklachten ter hoogte van de rug (56%) en nek (54%) had, tegenover 42% en 31% bij medewerkers in een gewone kantoorsetting. 55% van de telewerkers gaf aan dat deze klachten werk gerelateerd zijn. De oorzaak wordt gezocht in een combinatie van verschillende factoren.

- 80% zit meer dan een uur aan het beeldscherm gekluisterd (voorheen 66%)
- 9 op de 10 telewerkers ondervonden problemen met het instellen van bureau en/of stoel (Verwimp et al., 2021)

DE DIMENSIE WERKGELUK, AFFECTIEF WELZIJN OF PSYCHISCH WELZIJN:

Van Veghel (2012) stelt: "De stemming, bevoegdheid, en werktevredenheid worden beïnvloed door het hybride werken. De verwezen zijn immers anders. Zaken als werkdruk, werk/privé conflict en rolconflict zijn voorbeelden die aan de start staan van het energetische proces van vermoeidheid, uitputting en stress". Jonker (2016) onderzocht de relatie tussen virtueel kennisdelen, zich identificeren met de organisatie en de mate van verbondenheid met collega's. Hoe hoger de verbondenheid met collega's, hoe hoger de identificatie met de organisatie. Het bleek dat in een virtuele communicatie omgeving medewerkers weinig kennis delen. Doordat kennis weinig gedeeld wordt, is de interactie met collega's ook minder en voelen medewerkers zich uiteindelijk minder verbonden met de organisatie (Jonker, 2016).

DE DIMENSIE SOCIAAL WELBEVINDEN:

Om op een effectieve manier te kunnen samenwerken in een hybride omgeving zal er veel gepland digitaal contact zijn. Dit brengt verandering met zich mee. Daarnaast zal de sociale ondersteuning die eerst bij het koffiezetapparaat gegeven werd nu op een andere wijze

vormgegeven moeten worden. Deurssen (2011) concludeert in haar onderzoek dat het sociaal contact functioneler wordt met digitale middelen. Fysiek contact maakt de drempel tot contact echter lager.

Filardi et al. (2020) concludeerden ook dat de communicatie verslechterd, en er onvoldoende controlemechanismes ontwikkeld zijn. Kazekami (2020) sluit hierop aan en concludeert dat er een minimale hoeveelheid aan *face-to-face* contact nodig is om tot een goede werkrelatie te komen.

DE DIMENSIES PROFESSIONEEL WELBEVINDEN:

Autonomie kan zowel als werk-eis als hulpbron gezien worden. De controle hebben over werktijden kan medewerkers helpen om de werk/privé balans te bewaken. Echter de autonomie kan ook verminderen door bijvoorbeeld verwachtingen van anderen over iemands beschikbaarheid, of doordat de grenzen vervagen tussen werk en privé (Kotera & Vione, 2020).

Doordat er een duidelijke relatie is tussen sociaal welbevinden en hybride werken kan dit ook gevolgen hebben voor de startende medewerker en zijn of haar professionele welbevinden. Zij moeten andere manieren vinden om te integreren in een organisatie. Hierdoor is het behouden van professionele vaardigheden uitdagend, voor zowel de organisatie als de medewerker. Op termijn schat men in dat dit gevolgen kan hebben voor het carrière perspectief. In haar podcast noemt hoogleraar sociologie het professioneel isolement (Rijksoverheid, 2022).

De Vries (2018) doet onderzoek naar de professionele ontwikkeling van medewerkers. Medewerkers blijken bij volledig thuiswerken bang te zijn om promotiekansen mis te lopen doordat zij minder zichtbaar op de werkvloer zijn. Hierdoor is er onvoldoende aansluiting bij kritieke netwerken (de Vries, 2018). Resultaten van het onderzoek tonen aan dat er een toename is van professioneel (sociaal) isolement bij telewerken (Vries, 2019).

2.2.2 HYBRIDE WERKEN EN AUTHENTIEK LEIDERSCHAP

Op de relatie hybride werken en authentiek leiderschap is weinig literatuur gevonden. Zo heeft een recente studie onderzocht of authentiek leiderschap het werkklimaat kan verbeteren bij virtuele teams. Daar waar kenmerken als vertrouwen, identificatie met de leider, zelfbewustzijn en kennisdeling aanwezig waren bleek er meer samenhang en cohesie te zijn binnen de teams. De kennis over communicatietechnologie was hoger, en er bleek een constructieve relatie tussen de authentieke leider en de ondergeschikte waardoor informatie wederzijds uitgewisseld werd (Yang & Lin, 2022). Een ander onderzoek toonde aan dat communicatie verslechterd wanneer er op afstand gewerkt wordt. Dit kan conflicten met zich meebrengen en heeft een negatieve impact op de prestaties van een medewerker, authentiek leiderschap draagt bij aan conflictbeheersing en de wijze van interactie (Nikbakhsh, 2022).

2.2.3 MEDEWERKERSWELZIJN EN AUTHENTIEK LEIDERSCHAP

Uitgaande van de gedefinieerde begrippen van medewerkerswelzijn en authentiek leiderschap wordt in deze paragraaf de relatie tussen deze begrippen gelegd.

DE DIMENSIE COGNITIEF WELZIJN

Er is geen directe relatie in de literatuur gevonden tussen cognitief welzijn en authentiek leiderschap. Wel is er een directe relatie tussen cognitief welzijn en fysiek welzijn gevonden. Signalen als verminderd concentratievermogen en besluiteloosheid zijn mogelijke voorbodes van burn-out (van Horn et al., 2004).

DE DIMENSIE GEZONDHEID, FYSIEK WELZIJN EN PSYCHOSOMATISCH

Laschinger et al. (2014) koppelt authentiek leiderschap en het verminderen van burn-outs en stressfactoren (Spence Laschinger & Fida, 2014; Nelson et al., 2014). Braun et al. onderzoekt de invloed van de authentieke leider op het 'work-family conflict.' Zij concludeert dat een authentiek leider een positieve invloed heeft op de werk-privé balans (Braun & Nieberle, 2017). Gavin et al. (2003) stelt in zijn onderzoek naar het karakter van een authentiek leider dat positieve persoonlijke integriteit essentiële dimensies zijn van gezondheid. Zijn kernthese is dat gezondheid een basis is voor prestatie en succes. Zorg voor iemands evenwicht en het in evenwicht brengen van gezondheid met inspanning, is essentieel om aanhoudende prestatie op lange termijn te kunnen verrichten. Omgekeerd, het niet letten op iemands gezondheid plaatst een leidinggevende voor het risico te falen. Leidinggevendens moeten zowel hun sterke punten als hun beperkingen en kwetsbaarheden kennen om de nadelige gevolgen van kwetsbaarheden te kunnen voorkomen (Gavin, Cooper, Campbell Quick, & Quick, 2003).

DE DIMENSIE WERKGELUK, AFFECTIEF WELZIJN OF PSYCHISCH WELZIJN:

De authentiek leider streeft naar evenwicht en vertrouwen. Hierdoor ontstaat een hechte relatie tussen leider en werknemer (Lithari et al., 2012). Wang et al. (2021) onderzocht de empowermentrol van de authentiek leider. Empowerment verwijst in deze naar de perceptie die individuen ervaren op de werkplek, die de aspecten werkbeteken, zelfeffectiviteit, autonomie en invloed bevatten. In zijn onderzoek is zichtbaar dat er een positief effect op de organisatiebetrokkenheid en werktevredenheid was door het mediërende effect van empowerment (Wang et al., 2021).

DE DIMENSIE SOCIAAL WELBEVINDEN

Authentieke leiders communiceren met medewerkers op een manier die gericht is op het benaderen van de sterke punten van mensen in plaats van de zwakheden. Zij spelen hierbij een beschermende rol tegen het verliezen van hulpbronnen (bijvoorbeeld welzijn) (Spence Laschinger & Fida, 2014). Door deze positieve vorm van leiderschap wordt er een cultuur gecreëerd van veiligheid en vertrouwen. Ook het vertrouwen tussen teamleden onderling wordt hierdoor bevorderd (Baeckeland, 2016). Het is belangrijk voor het welzijn van de medewerker dat er door de organisatie ondersteuning wordt gegeven in de wijze waarop, maar ook de frequentie waarin met elkaar gecommuniceerd wordt, om zo de negatieve effecten van telewerken te beperken (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Bentley et al., 2016).

DE DIMENSIES PROFESSIONEEL WELBEVINDEN

De authentiek leider is gericht op het delen van informatie. Ook het onderling delen van informatie wordt bevorderd. Daarnaast ziet de leidinggevende het perspectief van de medewerkers (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa, & Chan, 2009). Het beschikken over

regelmogelijkheden is een vorm van autonomie en is een bron voor professionele ontwikkeling (Kessels, 2016). Kessel ziet voor de leidinggevende de taak om professionele ruimte te creëren. Professionele ruimte biedt aan medewerkers de autonomie om aan de hogere eisen ten aanzien van hun taak te voldoen. Bij de uitvoering van ingewikkeld werk zal verruiming van regelmogelijkheden het gevoel van stress verminderen en aanzetten tot werkmotivatie en leren (Karasek & Theorell, 1990).

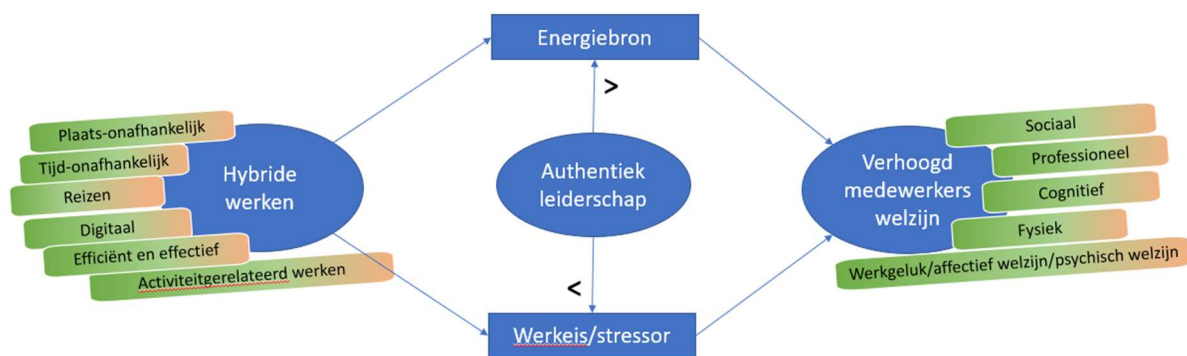
2.3 SAMENVATTEND OVERZICHT

Vanuit het literatuur onderzoek worden er niet alléén positieve opbrengsten aan het hybride werken gekoppeld. Ook de mogelijke negatieve impact op het welzijn van de medewerker is aangetoond.

Er is een sterke positieve relatie gevonden tussen medewerkerswelzijn en authentiek leiderschap op alle dimensies van het medewerkerswelzijn. Er blijkt echter weinig onderzoek gedaan te zijn naar authentiek leiderschap en hybride werken. Hybride werken wordt in de literatuur als werk-eis benoemd. Het JDR model veronderstelt dat werkeisen kunnen leiden tot uitputting en burn-out. Hybride werken kan echter ook als energiebron gezien worden. Energiebronnen kunnen juist leiden tot bevlogenheid en werktevredenheid.

De authentiek leider blijkt een beschermende rol te spelen tegen het verliezen van hulpbronnen en juist de sterke punten van medewerkers te kunnen benadrukken. Een authentiek leider creëert hulpbronnen als veiligheid en vertrouwen. Hiermee wordt in het verdere onderzoek verondersteld dat de authentiek leidinggevende een mediërende rol heeft op het medewerkerswelzijn bij hybride werken.

In figuur 3 staat het conceptueel model van het onderzoek uitgewerkt waarbij het bovenstaande samenvattend overzicht naar voren komt.



Figuur 3: Conceptueel model onderzoek

3. OPZET VAN HET ONDERZOEK

In dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksstrategie. Kwalitatief onderzoek focust zich op ervaringen en belevingen van betrokkenen (Hamham, 2015). Binnen dit onderzoek is gekozen voor een casestudy door middel van een documentenanalyse en interviews binnen het RIVM. De vraagstelling in dit onderzoek richt zich op de rol van de leidinggevende met het daaruit voortkomende gedrag ten behoeve van het medewerkerswelzijn. De vraagstelling is zo opgezet dat er voldoende vrijheid is om het fenomeen diepgaand te kunnen onderzoeken om zo tot aanbevelingen te kunnen komen om het medewerkerswelzijn te bevorderen. Een casestudie is hierin een gebruikelijke methode. De contextuele voorwaarden zijn niet afgebakend, maar juist onderdeel van het onderzoek. Het voordeel van een casestudie is dat er gedetailleerder beschreven en geanalyseerd kan worden. Daarnaast biedt het de mogelijkheid om theorie uit te breiden door de verschillen en de overeenkomsten tussen de verschillende casussen te vergelijken (Ridder, 2017).

Achtereenvolgens wordt in paragraaf 3.1 de documentenanalyse behandeld en in paragraaf 3.2 de interviews. Per methodiek zijn de selectiecriteria, de dataverzameling en de analysemethode toegelicht. Hierbij is continu aandacht aan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek gegeven.

3.1 VISIE METHODIEK 1: DOCUMENTENANALYSE

Als eerste methodiek is gekozen voor een documentenanalyse. In dit subhoofdstuk worden de methodiek, selectiemethode en de dataverzamelmethode verder toegelicht.

3.1.1 ONDERZOEKSMETHODE

In de documentenanalyse wordt gezocht naar het al aanwezige beleid van het RIVM op het gebied van medewerkerswelzijn, hybride werken en leiderschap. Deze analyse richt zich op de derde deelvraag van het onderzoek: 'hoe stuurt en faciliteert de directie hybride werken, leiderschap en medewerkerswelzijn?'

3.1.2 DATAVERZAMELINGSMETHODE

De documentenanalyse is gebaseerd op beleidsstukken die door de DR van het RIVM zijn goedgekeurd. Deze stukken kunnen als authentiek en betrouwbaar aangemerkt worden.

3.1.3 SELECTIEMETHODE

De documentenanalyse is gebaseerd op (beleid)stukken die door de DR zijn goedgekeurd en die verband houden met de thematiek uit dit onderzoek. Interne documenten, werkwijzen en rapportages beoogd voor andere doeleinden worden buiten de scope gehouden. Dit maakt dat de selectie teruggebracht is naar:

1. Strategische personeelsplanning 2022-2027
2. Visie en programmaplan hybride werken 2021
3. Programmaplan werkgeluk 2022
4. Leiderschapsprofiel RIVM.
5. Visie op leren en ontwikkelen.
6. 360° feedback 2022

3.1.4 DATA- EN ANALYSEMETHODE

De documenten worden geanalyseerd naar het theoretische model zoals in hoofdstuk 2.3 is samengevat en weergegeven in figuur 3, het conceptueel model van het onderzoek .

Er wordt tijdens de documentenanalyse gescand op de handvatten die het RIVM de leidinggevende biedt en hoe het RIVM invulling geeft aan hybride werken, medewerkerswelzijn en leiderschap. Dit wordt vervolgens naast de theorie gelegd om zo tot aanbevelingen voor het RIVM te komen.

3.2 METHODIEK 2: INTERVIEWS

In dit subhoofdstuk wordt de tweede onderzoeksmethodiek toegelicht, de interviews.

3.2.1 ONDERZOEKSMETHODE

Als onderzoeksmethodiek is gekozen voor het inzetten van semi gestructureerde interviews met een uitvraag naar gedrag in het recente verleden. Hier is voor gekozen omdat bij het gestructureerd gedragsgericht uitvragen blijken de uitkomsten van het interview meer voorspellende waarde te hebben dan bij open interviews (Zutterman, 2008). Bij de laatste vorm worden oorzakelijke verklaringen meer aan het eigen gedrag toegeschreven waardoor de interviewresultaten positiever uitvallen (Zutterman, 2008). Ook zijn patronen in het gesprek vaak niet te herleiden en is er veel vrijheid in de interpretatie van de vragen en antwoorden (Dana, Dawes, & Peterson, 2013). Anderzijds is er niet voor een volledig open, maar half-gestructureerd interview gekozen. Blackman & Funder (2002) stellen dat juist een ongestructureerde setting meer resultaten oplevert voor het voorspellen en inzicht krijgen in persoonlijkheidskenmerken. De geïnterviewde is immers vrij in de beantwoording van vragen en ook de interviewer voelt zich relaxter en kan hierdoor eventuele druk bij de geïnterviewde wegnemen. Geconcludeerd wordt dat een combinatie van interview methodes optimaal is (Blackman & Funder, 2002).

3.2.2 DATAVERZAMELINGSMETHODEN

Het is belangrijk dat het uitgevoerde onderzoek voldoende valide is. Bij een kwalitatieve studie gaat het hierbij om een goede vertegenwoordiging van de verscheidenheid van het onderzoeksobject. Een ander woord wat voor deze vertegenwoordiging ook gebruikt wordt is variatiedekking of verzadiging. In deze dekking gaat het om de empirische verzadiging. Pas door het doen van de interviews wordt duidelijk of de dekking voldoende groot is om de variëteiten te verzamelen (Jansen, 2005). Om de interne validiteit te vergroten is gekozen voor een meervoudige casestudie. Door de empirische bevindingen te vergelijken met de theoretische concepten kunnen mogelijke patronen herkend worden. De onderzoeksvraag biedt een aantal methodologische voordelen. Het RIVM is een zelfstandig dienstenagentschap, zij voert onderzoeken uit, om zo bij te kunnen dragen aan vast te stellen beleid. Bekkers (2017) beschrijft deze beleidsbijdrage als een normatieve en cognitieve infrastructuur, passend bij een institutionele benadering. "Instituties en regels beïnvloeden het gedrag en daarmee ook de actoren en rollen die worden ingenomen, regels structureren inhoud en verloop van processen" (Bekkers, 2017, p. 109).

3.2.3 SELECTIE RESPONDENTEN

(Kupper, 2007) Binnen het RIVM zijn vier teams geselecteerd om als case studie in dit onderzoek mee te nemen. Deze teams zijn vooraf door de onderzoeker geselecteerd. Zo

moesten de teams aan de criteria voldoen minimaal een half jaar hybride te werken, zodat er voldoende ervaring in de afgelopen periode is opgedaan. De lab gerelateerde werkomgeving is buitengesloten, hoewel er sprake is van een hybride werkomgeving is de stap voor de labomgeving groter dan voor de kantooromgeving. De labomgeving heeft in het verleden niet de stap naar anders werken gemaakt en beschikt veelal nog over eigen kantoren, naam gebonden, met eigen inrichtingsprincipes. Dit maakt dat zij onvoldoende faciliteiten hebben om aan de randvoorwaardes van hybride werken te voldoen.

Binnen de op voorhand geselecteerde teams is per team een leidinggevende bevestigd. Om Daarnaast zijn van elk team twee medewerkers bevestigd om zo een wederkerig beeld te krijgen van de rol van leiderschap binnen het team. Het blijkt namelijk dat de zelfbeoordeling van een leidinggevende vaak verschilt van hoe anderen hem beoordelen (Kupper, 2007). Er is een selectie van medewerkers gemaakt, waarbij is gelet op leeftijd, opleidingsniveau en de duur van de arbeidsrelatie met het RIVM, om zo voldoende variëteit te kunnen creëren. De tabel hieronder geeft in een oogopslag beeld van de respondenten per team.

	Leeftijd	Opleidingsniveau	Arbeidsduur RIVM
Team 1			
L3	50	Universitair	4.5 jaar
M5	30	Universitair	4 jaar
MJ	60	HBO	35 jaar
Team 2			
L4	57	Universitair	13 jaar
M7	35	Universitair	1.5 jaar
M8	39	Universitair	7 jaar
Team 3			
L5	61	Universitair	15 jaar
M6	55	MBO	19 jaar
M9	31	Universitair	0.5 jaar
Team 4			
L1	35	Universitair	2 jaar
M1	55	Universitair	1 jaar
M2	63	HBO	7 jaar

Tabel 4: Variëteit respondenten

3.2.4 DATA- EN ANALYSEMETHODEN

Voorafgaand aan de interviews heeft de onderzoeker een topic lijst samengesteld vanuit de literatuur (zie bijlage 2). De interviews zijn woordelijk getranscribeerd. Vervolgens is deze data gecodeerd aan de hand van de basiscoderingenlijst (zie bijlage 4). Er zijn vier hoofdgroepen in de codering aangemaakt: hybride werken, medewerkerswelzijn, authentiek leiderschap en RIVM. Deze thema's zijn vervolgens op hoofdlijnen en detail verder uitgewerkt. Om inzicht te verkrijgen of hybride werken een werk-eis of een energiebron is, is dit vervolgens als een sub-codering doorgevoerd.

4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. Achtereenvolgens worden in hoofdstuk 4.1 de resultaten van de documentenanalyse weergegeven en in hoofdstuk 4.2 de uitkomsten van de interviews.

4.1 DOCUMENTENANALYSE

In deze documentenanalyse wordt de tweede deelvraag onderzocht: Hoe stuurt en faciliteert de directie van het RIVM hybride werken, leiderschap en medewerkerswelzijn?

4.1.1 HYBRIDE WERKEN

Bron: Programmaplan invoeren hybride werken bij het RIVM 2021

Waarom hybride werken bij het RIVM? Afgezien van de opdracht in de kaderbrief, ziet ook het RIVM meerdere voordelen hier aan. De drie voordelen worden hieronder beschreven:

- Ten eerste willen medewerkers het zelf graag. Na het vele thuiswerken tijdens de lockdown willen medewerkers elkaar graag ontmoeten. Tegelijkertijd wil men niet terug naar de manier van werken voor Corona. Men ervaart voordelen in het niet meer hoeven reizen, in alle rust kunnen werken en je eigen dag in kunnen delen. Voor de meeste medewerkers geldt dat zij thuiswerken en op kantoor werken willen afwisselen.
- Ten tweede draagt hybride werken bij aan de duurzaamheidsagenda van het RIVM. Op de Rijksbrede Agenda Online Samenwerken stellen de ministeries, SZW, EZK, FIN en VWS, dat al deze ministeries een voorbeeldfunctie hebben ten aanzien van het ontwikkelen van een optimale vorm van hybride werken (Rijksoverheid, 2022).
- Ten derde wordt er voorgesorteerd op de nieuwbouw. Aangezien er in de nieuwbouw minder werkplekken beschikbaar zijn dan in de huidige situatie, zullen medewerkers deels thuis moeten werken.

Hybride werken heet bij het moederdepartement VWS: Eigentijds Werken. Het RIVM sluit zoveel als mogelijk aan bij Rijksbeleid en hanteert dan ook geen vastomlijnde definitie voor hybride werken. Hybride werken is een manier van werken waarbij je de ruimte hebt om bewuste keuzes te maken in hoe, wanneer, met wie en waar je samenwerkt: op een kantoor, op locatie, thuis of elders. Die keuzes stem je af met je leidinggevende en de collega's waarmee je samenwerkt. Dit biedt de mogelijkheid om jouw manier van werken meer aan te laten sluiten bij wat er nodig is voor de taken/opgaven waaraan je werkt, en bij je persoonlijke situatie en voorkeuren. De digitale middelen en fysieke faciliteiten die je hierbij tot je beschikking hebt, maken het mogelijk om on- en offline, synchroon en asynchroon, individueel en samen optimaal te kunnen werken. Hybride werken draagt, door de keuzevrijheid in de locatie waar je werkt, positief bij aan de ontwikkelingen zoals grenzeloos samenwerken (je bent niet gebonden aan één kantoor) en duurzaamheid (minder reisbewegingen). Dit vraagt van de organisatie voldoende ondersteuning.

De DR bekrachtigd het kader van het programmaplan:

- Elk overleg is hybride volgbaar;
- Gemiddeld werkt een fulltime medewerker twee dagen vanuit huis. Tenminste 1 dag is een maandag, dinsdag of donderdag;
- Aanpassingen aan ICT moeten ook bruikbaar zijn in de nieuwbouw;

- Aanpassingen aan de huisvesting zijn mogelijk, maar worden per aanpassing door de DR gezien op kosteneffectiviteit.

Op team niveau vraagt het bovenstaande een continu dialoog over onderwerpen als teamcohesie, werkverdeling, zichtbaarheid, vindbaarheid, welbevinden en het delen van kennis. Van de medewerker wordt verwacht dat hij zijn werkzaamheden plant en bundelt, en kiest op welke locatie hij werkt. Indien nodig vraagt dit afstemming met collega's en zichtbaarheid in je agenda waar en wanneer je werkt. Daarnaast vraagt het een zorgvuldige bewaking van de balans tussen werk en privé. Van de leidinggevende vraagt het de cruciale rol, namelijk samenwerking in hybride vorm inspireren en het vormen van een voorbeeldfunctie.

De werkgroep hybride werken ondersteunt op drie vlakken:

1. **Verbonden en Vitaal**, hierbij gaat het om vraagstukken als hoe houden we verbinding met elkaars als team en met de organisatie. Wat heeft de leidinggevende nodig en hoe blijven we fit.
2. **De fysieke werkomgeving**, hierbij gaat het om de vraag is de werkplek thuis en op kantoor passend.
3. **De digitale werkomgeving**, hierbij gaat het om de ICT voorzieningen, thuis en op kantoor. Daarnaast gaat het hier om de benodigde skills.

4.1.2 MEDEWERKERSWELZIJN

Bron: Programmaplan strategische personeelsplanning 2022-2027

Midden in de maatschappij en mensen maken het RIVM, twee van de strategische pijlers die het RIVM nastreeft. Inmiddels is er in de maatschappij en politiek veel aandacht voor het werk van het RIVM, wat een langdurige en grote werkdruk met zich meebrengt. Mensen maken het RIVM is dan ook van wezenlijk belang voor het RIVM. Het strategisch personeelsplan kent dan ook 5 belangrijke thema's:

1. Wendbaarheid

De afgelopen jaren is de wendbaarheid veelal gerealiseerd doordat medewerkers langdurig hard, soms extreem hard, zijn gaan werken. Dit type flexibiliteit is niet duurzaam en leidt uiteindelijk tot uitputting en uitval. De DR heeft dan ook besloten enerzijds het op en afschalen eenvoudiger in te richten, anderzijds de mogelijkheid te onderzoeken om organisatieprocessen flexibeler in te richten. Flexibele organisatieprocessen gaan over het (tijdelijk) organiseren van werkzaamheden als geen structuuroplossing mogelijk of nodig is. Daarbij zijn twee punten naar voren gebracht: het organiseren over organisatiegrenzen heen (programma's, matrixachtige oplossingen), en het organiseren en aansturen van de governance van grensoverschrijdende organisatievormen: wie stuurt dan wat? Waar wordt zo'n activiteit ondergebracht en wie heeft welke zeggenschap? Hoewel geen onbekend fenomeen bij het RIVM, wordt in het algemeen verwacht dat hier nog veel onbenutte mogelijkheden liggen.

2. Samenwerken en taakverdeling bevorderen

De vraagstukken van het RIVM worden complexer: werken over de grenzen van organisatieonderdelen is vaker gewenst. Dit speelt binnen centra, maar ook tussen centra. Het thema heeft tot drie speerpunten geleid:

- De samenwerking tussen directie, bedrijfsvoering en primair proces,

- Het drukke takenpakket van managers en de ondersteuning van managers
 - En tot slot de spam of control van managers
3. Meer ruimte voor kennisbehoud en kennisontwikkeling
- Voor het RIVM speelt vooral dat de komende jaren een groot deel van de 'babyboomers' gaat uitstromen, dit behelst meer dan 30% van de medewerkers. Hierdoor verdwijnt er veel expertise die (deels) overgedragen moet worden. Aandacht voor de werkwaarden van jongere generaties (maatschappelijk gedreven, flexibel, hoge eisen) is nodig voor continuïteit in de bezetting. Klaar zijn voor de vragen van morgen betekent ook dat de kennisinfrastructuur op orde is. Het werken in opdrachten maakt dat medewerkers aan een declarabiliteitsnorm gebonden zijn. De declarabiliteitsnorm houdt rekening met kennisontwikkeling in niet-declarabele uren. bij het toenemen van werkdruk komt dit verder in de knel. Alleen het verruimen van financiering zal het vraagstuk niet oplossen. Aandacht is dus nodig voor het sturen op kennisontwikkeling, óók in tijden van hoge werkdruk.
4. Verbreden competenties
- De basis van het personele profiel ligt in hoogwaardige (wetenschappelijke) kennis, maar dit alleen is niet langer genoeg om als RIVM de rol goed te vervullen. Uit de strategische keuze van het RIVM om midden in de samenleving te staan, volgt dat medewerkers met andere accenten in hun profiel nodig zijn.
- Het thema heeft tot drie urgente speerpunten geleid: competent voor midden in de samenleving; diversiteit en inclusiviteit verhogen en inzetten op procesvaardigheden en coördinerende vaardigheden (programmamanagement).

De bovenstaande vier thema's zullen onder andere ook behandeld worden door de RIVM Academy. De RIVM Academy verzorgt trainingen van RIVM'ers voor RIVM'ers.

Bron: Visie op leren en ontwikkelen.

De samenleving verandert snel: technologische en sociale innovaties, internationalisering en ontwikkelingen hebben grote impact, ook op het werk. Flexibiliteit is voor de (werkende) mens nu al een belangrijke competentie. In de toekomst zal dit nog belangrijker worden. Dit vraagt om een actieve aanpak. Wie zich niet alleen ontwikkelt in reactie op veranderingen, maar continu in ontwikkeling blijft, kan zich naar verwachting sneller aanpassen aan veranderingen in de maatschappij die een andere rol en aanpak vragen van de overheid. Flexibel om kunnen gaan met (noodzakelijke) veranderingen in het werk maakt de mensen in de organisatie wendbaar. Mensen die gedurende hun hele loopbaan actief bezig zijn met hun eigen ontwikkeling en talenten en hier passend werk bij vinden, maken naar verwachting ook een grotere kans op een 'werkgelukkig leven'.

Bron: Programmaplan werkgeluk 2022

Om inhoud aan de belangrijke pijler "Mensen maken het RIVM" te geven is dit jaar het programma werkgeluk gestart. Het RIVM hecht waarde aan een gezonde werkomgeving. Het programma vertaald dit naar vier thema's:

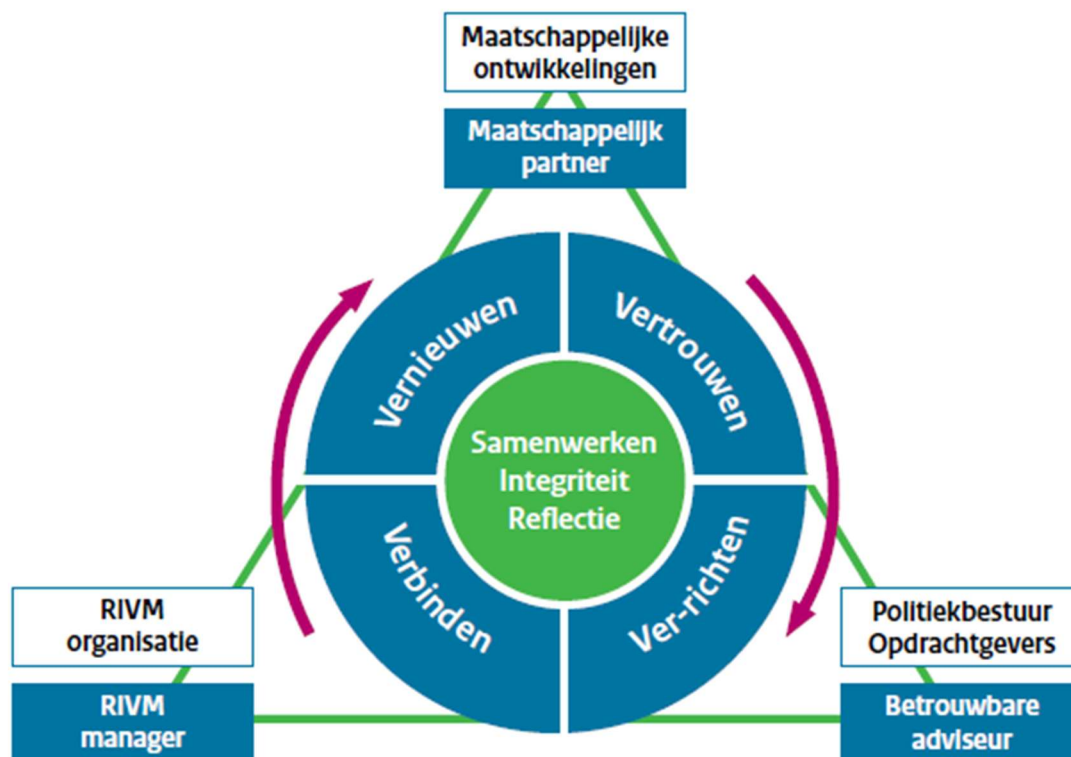
1. Het hebben van betekenis; oftewel werk doen wat er toe doet.
2. Het benutten van talent, wat gaat over de mate waarin een ieders talenten worden benut, het gevoel uitgerust te zijn om te kunnen werken, en te kunnen ontwikkelen.
3. Het ervaren van vrijheid, autonoom kunnen zijn vertrouwen krijgen en de verantwoordelijkheid om iets te realiseren.

4. Het hebben van relaties, wat gaat over het gevoel ergens bij te horen het ervaren van sociale steun en de ruimte voor dialoog en ongedwongen ontmoeting. Deze vier thema's komen ook terug in het leiderschapsmodel van het RIVM.

4.1.3 LEIDERSCHAP

Bron: Leiderschapsprofiel RIVM

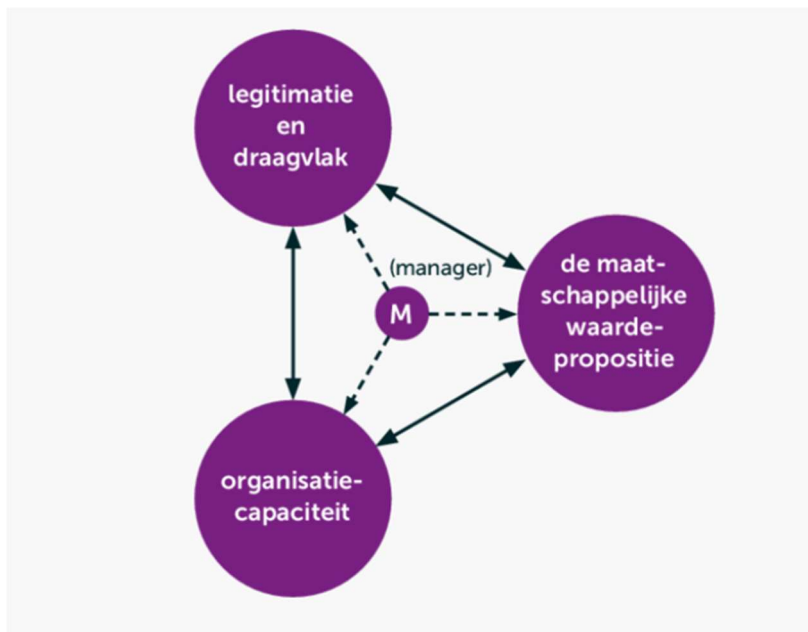
Het leiderschapsprofiel van het RIVM bevat 3 kernwaarden: samenwerken; integriteit en reflectie. De RIVM leidinggevende geeft leiding door te verrichten en werkt daarbij verbindend, vernieuwend en met vertrouwen.



Figuur 4: Leiderschapsprofiel RIVM 2020

De vier V's zijn uitgewerkt in competenties en gedrag. Verrichten behelst het sturen, het geeft daarmee richting (verrichten) en werkt resultaatgericht. De leidinggevende stuurt op de balans tussen resultaten (voor opdrachtgevers en maatschappij), mensen en financiën. Verbindend vraagt de competentie om zich te verplaatsen in verschillende perspectieven. Daarnaast vraagt deze v interdisciplinaire samenwerking aan complexe vraagstukken, hierbij diversiteit en krachten in het team, binnen het RIVM en in de samenleving te benutten. Het vernieuwen vraagt als leidinggevende om trends en signalen te herkennen en daar op een wendbare wijze vorm aan te geven, vanuit de ruimte voor leren en ontwikkelen, zowel persoonlijk als de lessen voor de organisatie. Tot slot de laatste v, vertrouwen. De RIVM leidinggevende werkt vanuit vertrouwen en wekt vertrouwen op. Hij geeft vertrouwen, geeft en ontvangt feedback en zorgt dat hiervoor ruimte is. Creëert rust en is in staat op positief kritische wijze grenzen aan te geven en het goede gesprek aan te gaan.

Dit leiderschap wordt getoetst door middel van de 360 graden methodiek. Elke v wordt verder uitgewerkt in competenties. Een overzicht hiervan is in bijlage 3 terug te vinden. Het leiderschapsprofiel sluit aan bij de kenmerken van authentiek leiderschap. De kerncompetenties; integriteit, samenwerken, reflectie zijn uitwerkingen van selfawareness en een geïnternaliseerd moraal perspectief. Door relationeel open te zijn bevordert de authentiek leider vertrouwen, verbinding, zelfeffectiviteit (Avolio et al., 2004). Opvallend aan het model is dat de leidinggevende in de driehoek geplaatst wordt, wanneer het vergeleken wordt met figuur 5.



Figuur 5: Strategische driehoek; (Mouwen, 2011) naar Moore (1995)

In figuur 5 staat de manager centraal om de legitimatie, organisatiecapaciteit en de maatschappelijke waardepropositie te coördineren.

Mouwen (2011) beschrijft waardepropositie als: “het geheel van producten en diensten, outputs en outcomes, gericht op het publieke domein en het maatschappelijke middenveld waar de organisatie zich op richt voor de stakeholders waarmee zij zich verbonden voelt”. De organisatie is hierin het geheel aan processen, procedures, programma’s en technologie, wat leidt tot output en uiteindelijk tot de gewenste outcome voor het RIVM (Mouwen, 2011). Deze centrale rol komt meer overeen met de verwachte coördinerende rol welke de leidinggevende invult binnen het RIVM (zie bijlage 3). Ook komt dit model meer overeen met de beschreven werkdruk van de manager in de strategische personeelsplanning.

4.1.4 TUSSENTIJDSE CONCLUSIE

Op de deelvraag “hoe stuurt en faciliteert de directie van het RIVM hybride werken, leiderschap en medewerkerswelzijn?” is door middel van de documentenanalyse een helder beeld ontstaan. De DR van het RIVM ziet hybride werken als een effectief en efficiënt middel, welke zowel op maatschappelijk, organisatorisch als op medewerkersniveau voordelen kan bieden.

De werkgroep sluit aan op de bricks, bytes en behaviour theorie van Baane et al. (2010). Het RIVM maakt met deze theorie ook duidelijk wat de randvoorwaarden zijn. In het kader wat

de DR bekrachtigd heeft, wordt kosteneffectiviteit opgenomen in het kader van de verhuizing van het RIVM. Dit kan in de praktijk tot het inperken van aanpassingen leiden, welke mogelijke randvoorwaarden voor het slagen van hybride werken tegen zouden kunnen werken. Een goed ingerichte werkplek en een goede infrastructuur zijn belangrijke vereisten voor het slagen van hybride werken (Verwimp et al., 2021).

In de beschrijvende definitie van hybride werken is er aandacht voor de veranderende rol van de medewerker en leidinggevende. Thema's als verbinden, inspireren, en balans worden hier genoemd. De strategische personeelsplanning adresseert de oplopende werkdruk en het belang van het bevorderen van samenwerken, kennis delen en behouden en het verbreden van competenties. Opvallend in deze strategische personeelsplanning is dat het middel "hybride werken" geen rol speelt. Hoewel hybride werken tot extra werkdruk kan leiden, kan het de werkdruk ook verlagen, en meer flexibiliteit en autonomie bieden. De controle hebben over werktijden kan medewerkers helpen om de werk/privé balans te bewaken, ook kan het de autonomie van de medewerker bevorderen (Kotera & Vione, 2020).

De relatie tussen werkgeluk en leiderschap wordt duidelijk gelegd in de documentenanalyse. Het profiel van de leider matcht met authentiek leiderschap. Alle kenmerken van authentiek leiderschap zijn hierin opgenomen. Het programma werkgeluk heeft voor een deel overeenkomstige kenmerken met de theoretische onderbouwing van medewerkerswelzijn (zie tabel 5).

Werkgeluk	Medewerkerwelzijn (van Horn et al., 2004)
Het hebben van betekenis	Affectief welzijn
Het benutten van talent	Professioneel welzijn
Het ervaren van vrijheid	Professioneel welzijn
Het hebben van relaties	Sociaal welzijn

Tabel 5: Vergelijking theorie met de doelstellingen van het programmaplan werkgeluk

Zichtbaar is dat het programma werkgeluk geen specifieke aandacht heeft voor het cognitieve welzijn en het fysieke welzijn, waarbij werkdruk en balans een belangrijke rol spelen. Wel blijkt vanuit de theorie dat het ervaren van autonomie en het hebben van betekenis een krachtige energiebron zijn ten aanzien van werkdruk en helpend zijn om balans aan te brengen (Spence Laschinger & Fida, 2014).

4.2 INTERVIEWS

Deelvraag drie luidt: hoe stuurt en faciliteert de authentiek leidinggevende de medewerker bij het hybride werken binnen het RIVM en wat is de beleving van de medewerker?

Om deze vraag te beantwoorden zijn zowel de leidinggevendenden als de medewerkers bevroegd om de opgedane ervaringen te delen. Als eerste worden de voor en nadelen van hybride werken weergegeven. Het tweede deel focust zich op de vraag hoe gaat het met de medewerkers en als laatste vraag komt de sturing van de leidinggevende aan bod, waarmee de derde deelvraag wordt beantwoord.

4.2.1 DE CONTEXT: HYBRIDE WERKEN NAAR KANTOOR OF THUIS?

De uitkomsten van de interviews laten een zeer genuanceerd beeld zien. Van de in het totaal waargenomen begrippen in de groep hybride werken (325 keer), staat in tabel 6 de top zes (75%). Deze top zes is verder uitgewerkt op de oorzaak van de werkeis/energiebron. Een compleet overzicht van deze uitwerking is terug te vinden in **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.**bijlage 5.

	Energiebron	Werkeis	Eindtotaal
Eindtotaal	103	134	237
Kantoor	32	25	57
Thuiswerken	26	30	56
Tijdsonafhankelijk	7	36	43
Digitaal	14	14	28
Plaatsonafhankelijk	19	8	27
afspraken maken	5	21	26

Tabel 6: Top zes energiebronnen en werkeisen hybride werken (zie bijlage 5)

NAAR KANTOOR

Medewerkers komen op zich zelf graag naar kantoor, de een wat vaker dan de ander, maar allemaal ervaren zij de meerwaarde van op kantoor werken.

Alle geïnterviewde leidinggevendenden hebben met hun teams een dag afgesproken om op kantoor te werken. Op deze manier wordt er gewerkt aan verbinding en samenwerken. De verbinding met elkaar maken wordt als waardevol gezien. Het samenwerken lukt digitaal ook, maar verbinden met elkaar, weten wat de ander bezig houdt, maar ook van elkaar kunnen leren zijn toch echt de pluspunten van naar kantoor gaan. De geïnterviewde medewerkers geven aan dat dit hen energie geeft. Eén van de medewerkers (M5) gaf aan: *“Ik wilde graag thuis blijven werken. Dat beviel goed, ik was eraan gewend. Maar toen ik de eerste keer weer naar kantoor ging, werd ik zo blij, het gaf zoveel energie, gewoon om er weer te zijn en mijn collega’s weer te gaan zien.”*

Helaas kost naar kantoor gaan ook energie. Hier zijn meerdere redenen voor. Uit de interviews komt naar voren dat de randvoorwaarden niet altijd op orde zijn. In tabel 7 zijn de meest voorkomende gemiste randvoorwaarden terug te vinden. Bij een medewerker was dit met name in de thuissituatie. De medewerker heeft onvoldoende ruimte om een goed bureau en een goede werkstoel te installeren, waardoor aangeboden faciliteiten niet bij de medewerker passen. De overige 39 meldingen van deze twaalf interviews, zijn meldingen waarbij de randvoorwaarden op kantoor niet in orde zijn. 45% van het totaal aantal keer dat dit benoemd is gaf men aan dat het met name om de functionaliteit van de ruimte ging. Enerzijds kan er of

niet rustig gewerkt worden, of anderzijds is er geen ruimte te vinden waar gebeld kon worden. Het maakt dat naar kantoor gaan energie kan kosten. *“Ik kan gewoon niet meer werken”*(M2), *“Ik kan me niet concentreren”*(M9), of *“ik ben doodop als ik thuiskom”*(M2), waren veel gehoorde uitingen.

Gemiste randvoorwaarden	Aantal keer
Voldoende belruimtes	12
Rustige werkplek kantoor	6
Stabiele/goede Wifi	6
Slecht instelbare werkplekken	4
Hybride overleg ruimtes	3
Goede techniek/apparatuur	3
Verouderde/rommelige werkomgeving	2
Klimaat	1
Voldoende (grote) vergaderruimte	1
Correct werkende zonwering	1
Thuiswerkplek ruimte	1
Totaal	40

Tabel 7: Gemiste randvoorwaarden

58% van de waarnemingen van de gemiste randvoorwaarden in tabel 7 heeft vooral met de verouderde staat van de gebouwen en techniek te maken: rommelig, verouderd, slechte, en soms niet instelbare bureaus, oude of versleten bureaustoelen, verouderde klimaatinstallaties, geen goede wifi of apparatuur, ook niet bij de hybride overleggen. Een van de leidinggevendenden (L3) gaf aan: *“Dat zijn dan van die dingen, die gaan een beetje zeuren. Dat is als een korst waar je continu aan het krabben bent. Om het hybride werken goed in te richten moeten dit soort dingetjes wel goed opgelost zijn. Echt een sleutelfactor in mijn beleving. Als het gewoon werkt is het een argument wat wegvalt, waarom het naar kantoor komen niet zou werken.”*

Naast de gemiste randvoorwaarden werd ook duidelijk dat niet in elk team verbinding wordt gevoeld. Ook dit wordt aan verschillende oorzaken geweten:

- Veiligheid: een van de medewerkers (M1) voelt zich niet op haar gemak in de groep, bekritiseert door haar collega en er was geen ruimte om te zeggen wat ze dacht.
- Er is niemand op kantoor: M5 komt graag naar kantoor. De medewerker is het liefst op kantoor en probeert een dag per week op een andere locatie te werken. Hij zit graag in een omgeving met collega's, helaas ze zijn er lang niet altijd. Een dag probeert het team om er allemaal te zijn, verdere aanwezigheid is wisselend.
- Flexwerken: een medewerker (M8) gaf aan de start van het interview aan: *“Wij werkten allang hybride, er is niet zoveel veranderd. Leidinggevendenden denken dat we op kantoor werken om te verbinden. Maar je kunt niet met iedereen verbinden, je kunt maar met een paar goed contact hebben.”*
- Tot slot gaven twee medewerkers (M6 en M7) aan dat het flexwerken het al onmogelijk maakte om te verbinden. De vindbaar van elkaar was al moeilijk. Je kon al niet meer met je collega samenwerken bij wie je dat graag deed, en zat tegenover collega's waar je in je

werk niet mee te maken had. Je kon dan echt een dag op kantoor zitten en alleen zijn. *“Hybride werken heeft hier alleen maar een schepje bovenop gedaan”* (M7).

Ondanks deze minpunten wordt werken op kantoor ook als positief ervaren (tabel 8). De belangrijkste reden hiervoor is: het is makkelijker om elkaar te spreken en te vinden. L5 haar team beviel het digitale teamoverleg prima. Er was consensus over dat dit overleg op deze manier bleef bestaan. Kort geleden was er toch besloten om het overleg live te doen. *“Nou, het kippenhok was weer compleet hoor”*, lachte L5.

Kantoor	Energiebron	Werkeis
Balans		3
Concentratie	1	9
Geen verbinding		4
Leren	4	
Sociale werkdruk		3
Werkdruk		3
Richtlijn		1
Samenwerken	3	
Elkaar helpen	4	
Beweging	1	
Laagdrempelig verbinding	19	

Tabel 8: Op kantoor: energiebron of werkeis? (Bijlage 5, werkeisen en energiebronnen)

Naast de sociale verbinding werd ook de sociale welzijn dimensie herkend. Het elkaar helpen en je frustraties kunnen uiten, als reden genoemd waarom medewerkers graag naar kantoor komen. Een van de medewerkers gebruikt het woord “sparks”. *“Elkaar echt ontmoeten daar krijg je sparks van, dat geeft energie. Je leert dan van elkaar.”*

PLAATSONAFHANKELIJK

Het begrip plaats-onafhankelijk werken wordt vaker als energiebron gezien (19 keer). De flexibiliteit en de ervaren autonomie zijn hier de belangrijkste reden van. Daar waar plaatsonafhankelijk werken als een werk-eis aangegeven is zijn de oorzaken hiervan met name terug te vinden in het doorwerken en het lange zitten.

Autonomie is een waarneming welke in elk interview terug gekomen is. De medewerkers behouden graag eigen keuze. Voor geen enkele medewerker is of het thuiswerken of het op kantoor werken de uitkomst. Zelfs de medewerker (M5) die het liefst op kantoor werkt zegt over thuiswerken: *“Het is toch best fijn dat je tussen je werk door wat privé zaken kunt regelen. Ik woon best ver weg, en het is best lastig om hier te komen. Dat belemmert om andere dingen te doen”*.

Voor bijna de helft van de geïnterviewden geldt dat zij vooraf proberen na te denken wat zij wel op kantoor doen en wat zij liever thuis doen. M6: *“Heb je de hele dag online overleg? Nou, blijf dan thuis, want dan heb je op kantoor geen toegevoegde waarde. Er is waarschijnlijk helemaal geen plek om steeds online te vergaderen”*

THUISWERKEN

Iets meer dan de helft van de waarnemingen t.a.v. het begrip thuiswerken blijken medewerkers het als werkeis te ervaren. *24 uur aan*, was een term die regelmatig voor bij kwam, of: *"Pauzes nemen dat schiet erbij in"* of: *"De neiging om door te blijven werken is heel groot."* Maar ook het *lange zitten* en onvoldoende beweging wordt door de helft van de geïnterviewden benoemd. Bij drie van de geïnterviewden leidt het tot (verergeren) van fysieke klachten, zoals nek en rugklachten.

De belangrijkste reden dat medewerkers thuiswerken als een werkeis zien, is dat de verbinding met elkaar maken hoogdrempeliger is. Functioneel met elkaar *samenwerken* lukt wel in de bestaande structuren, maar integratie, elkaar helpen, elkaar accepteren blijkt lastiger digitaal te zijn dan fysiek. L3: *"Er zijn sneller miscommunicaties. De samenwerking verloopt stroever, het wordt niet meer uitgesproken of gesignaleerd."*

Het thuiswerken en elkaar breder informeren over wat speelt wordt regelmatig als knelpunt ervaren.

Maar ook de grotere *overleggen* de zeepkisten in een te krappe hal, waar medewerkers opgepropt op de trap stonden en er praatje met een collega gemaakt werd, of de keek op de week, waar het centrum bij elkaar komt om te delen wat belangrijke punten zijn in die week, zijn in de digitale variant slappe aftreksels geworden. *"Nieuwe medewerkers die weten niet eens dat het live veel beter is"* (M6). *"In de digitale variant kijken we naar een scherm met allemaal postzegeltjes, niemand die iets zegt of vraagt"* (L5)

Net buiten de top zes van werkeisen en energiebronnen valt het begrip *Reizen* (zie **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.**). Dit wordt dan ook unaniem door de afstandsmedewerkers als een van de redenen gegeven om ook thuis te werken (14 keer). Ook de medewerkers die dichtbij wonen gebruiken reizen als argument om thuis te werken, maar dan in de vorm: *"Ik ben er zo om dat ene overleg toch bij te kunnen wonen"*, of M8: *"Voor mij is het op de fiets stappen het weer los kunnen laten, het waait er dan allemaal weer uit."*

Reizen is echter niet het belangrijkste argument voor thuiswerken. *Rust en concentratie* waren hier de belangrijkste argumenten voor. Bij de medewerkers was het geluid hier vooral: Op kantoor is fijn om te ontmoeten, maar thuis krijg ik dingen gedaan.

In twee teams speelt een ander argument waarom thuis fijner was: *"Ik kan dan afstand houden van mijn collega's en mensen die ik adviseer. Mijn werk heeft anders zo'n impact op me, ik kan het dan niet meer los laten"*.

ACTIVITEIT GERELATEERD WERKEN EN AFSPRAKEN MAKEN

Het activiteit gerelateerd kiezen waar je werkt en ook het afspraken moeten maken met elkaar om elkaar te treffen wordt overwegend als werkeis ervaren. Deels doordat op kantoor de randvoorwaarden niet op orde zijn, maar ook doordat het een drempel opwerpt tot verbinding. Het is niet meer vanzelfsprekend dat iedereen er is. Dus het is goed mogelijk dat er collega's zijn die elkaar weken niet meer fysiek ontmoet hebben.

Afspraken maken is ook noodzakelijk om te weten hoe een team samenwerkt. Zo hebben twee teams de afspraak dat de agenda volledig opengesteld wordt en voordat een collega gebeld wordt er eerst gekeken wordt of deze beschikbaar is. L1 heeft als afspraak dat er zo min mogelijk regels worden afgesproken. *"Regels kunnen altijd nog, een regel maken is zo gedaan, terugdraaien is veel moeilijker."*

DIGITAAL

Digitaal overleg wordt enerzijds als functioneel en een energiebron gezien (14 keer) anderzijds als een werkeis (14 keer). Binnen een team is een vragenuurtje ingeregeld. Met name nieuwere medewerkers kunnen dan hun vragen stellen aan de langer zittende medewerkers. Hier wordt veel gebruik van gemaakt. Ook de dagstart wordt een aantal keer benoemd. Tijdens het coronawerken was deze er wel, maar kende bij een aantal teams geen voorzitterschap, waardoor dit middel uiteindelijk verdween. De gecoördineerde geplande overleggen worden digitaal als energiebron aangemerkt. Ook de e-learning wordt regelmatig benoemd als fijn om dit digitaal te doen. De reden waarom digitaal als werkeis is aangemerkt ligt voornamelijk in de ervaring dat het hoogdrempelig is om sociaal verbinding te maken

TIJDSONAFHANKELIJK

Opvallend is dat het tijdsonafhankelijke vaker als werkeis (36 keer) dan als energiebron (7 keer) wordt gezien.

De energiebron wordt verklaard doordat tijdsonafhankelijk als flexibel wordt ervaren. Het geeft vrijheid. Er wordt echter door sommige medewerkers ook een verhoogde *sociale werkdruk* ervaren. Ook scoren waarnemingen als doorwerken, balans, en werkdruk hoog binnen het tijdsonafhankelijk werken. Opvallend is dat naast de al aanwezige werkdruk de toegenomen werkdruk onder andere geweten wordt aan de toegenomen *“mailcultuur”*.

OVERIGE KENMERKEN

Effectief en efficiënt

Een van de kenmerken van het hybride werken is dat dit effectief en efficiënt is. Uit het onderzoek blijkt dat hybride werken zeker als effectief en efficiënt ervaren wordt, echter hier wordt ook een keerzijde aan ervaren. L3: *“Mensen hebben veel meer het gevoel van ik moet die uren die ik werk, ook echt productief zijn, zeg maar. En dat zorgt ook voor een bepaalde werkdruk.”* L1: *“Nou de inhoud, daar is hybride werken vooral heel effectief voor, want je communiceert en je krijgt denk ik voldoende input voor je opdrachten. Maar het is ook heel smal en dat dat merk ik in mijn team ook. Ieder doet zijn werk en we leveren individueel gezien onze prestatie”*.

Communicatiemiddelen

De communicatiemiddelen blijken vaker als werkeis dan als energiebron ervaren te worden. Enerzijds is het digitale platform, waar hard op ingezet wordt door de IV organisatie, als helpend ervaren. Anderzijds komt er nog een communicatiemiddel bij, de afspraken daarover zijn niet helder, en hoe het effectief te gebruiken blijft grijs. Hoewel de ervaring is dat voldoende trainingen aangeboden worden zijn er twee teams die er uitspringen op dit vlak, en er maar een enkeling binnen het team vaardig is in het gebruik. L1: *“Het blijven mensen mensen hé.”* Eén medewerker is op kantoor een floorwalker tegen gekomen. Deze floorwalker helpt bij vragen die medewerkers hebben over het gebruik van Teams.

Teams wordt enerzijds als laagdrempelig ervaren om elkaar te informeren en iets te vragen, anderzijds als werkdruk verhogend. M8: *“We hebben een veel vollere agenda, veel meer e-mails, veel meer overleg, veel meer wat we even bij moeten houden, dat is omhoog gegaan.”*

4.2.2 HOE GAAT HET MET HET DE MEDEWERKERS?

Op de vraag 'naar kantoor of thuis?', was al zichtbaar dat er gevolgen zijn, op zowel het thuiswerken als op kantoor werken, ten aanzien van HET COGNITIEVE WELZIJN en HET FYSIEKE WELZIJN. In tabel 14 wordt ingezoomd op het medewerkerswelzijn.

	Team 1	Team 2	Team 3	Team 4	Eindtotaal
<i>Cognitief</i>	2	5	2	2	11
<i>Fysiek</i>	11	70	33	41	155
<i>Professioneel</i>	20	45	49	41	155
<i>Psychisch</i>	7	24	14	13	58
<i>sociaal</i>	43	82	97	129	351
Eindtotaal	81	226	195	226	730

Tabel 9: Aantal waarnemingen medewerkerswelzijn in de context van hybride werken (zie verdere uitwerking bijlage 6)

DE DIMENSIE FYSIEK EN COGNITIEF WELZIJN

Bij team 2 en team 4 wordt er opvallend meer op het vlak van fysieke consequenties gescoord. De ervaren werkdruk binnen deze teams ligt hoog. L4: *"Ik maak mij ernstig zorgen over het medewerkerswelzijn van mijn team. Ik heb in de afgelopen jaren al drie keer iemand gehad die uitviel door de werkdruk en dat is gewoon teveel. Ik heb daar ook over aan de bel getrokken. We worden nu extern begeleid om de signalen te herkennen, daarover in gesprek te gaan."*

L3: *"Ik krijg er geen grip op, ik heb drie zieke medewerkers, langdurig burn-out, maar die komen wel weer terug hoor. Ja het zijn gewoon mensen die de lat heel hoog leggen. Ik krijg die mensen qua karakter natuurlijk niet om, hè."*

Eén van de medewerkers van L4 zegt hierover: *"Wij leren nu als team om bij elkaar in te checken en dat we op ons zelf kunnen reflecteren, en dan worden er wel symptomen genoemd, bijvoorbeeld minder geconcentreerd, snel de draad kwijt, maar ja dat heb ik altijd"*. Op de vraag wat voor haar dan de symptomen zijn antwoordt M7: *"Als ik de hele tijd moet huilen, ja dat is wel een beetje laat hé?"*. Een andere medewerker in hetzelfde team (M8) zei: *"Zo hard werken, en zo betrokken zijn is heel fijn, ik krijg daar energie van, maar ik weet niet hoe lang dat kan"*.

Bijna de helft van de waarnemingen binnen het fysieke welzijn betreffen begrippen als grenzen stellen en balans aanbrengen. Deze kwamen alleen bij team 1 niet voor.

Een van de medewerkers vertelde een les welke zij van een professor geleerd had die zei: *"Je kunt de bal van werk laten vallen die bounced wel weer op, die kan je oppakken, daar kom je wel weer in terug. Dat is niet zo erg, maar als je de bal van familie, je basis zeg maar, je omgeving, dat is een glazen bal, als je die laat vallen, die kan echt stuk gaan. Je kan zélf ook echt stuk gaan, relaties met je familie kunnen écht stuk gaan, dus dat onthoud ik wel!"*

DE DIMENSIE WERKGELUK/AFFECTIEF/PSYCHISCH WELZIJN

Binnen alle teams is zichtbaar dat de toewijding en organisatiebetrokkenheid is. Een aantal medewerkers gaven aan dat de betrokkenheid lager was dan zij graag zouden willen. M5 zei hierover: *“Dat zit hem deels ook wel in dat ik verder weg woon, als ik dichterbij zou werken dan zou het makkelijker zijn om je meer betrokken te voelen, meer aanwezig te zijn. Ook misschien als jonge medewerker en als je er nog niet zo super lang zit dat het soms wat lastiger is om helemaal door te hebben hoe de organisatie werkt en wat gebeurt en dat te overzien en daar misschien ook invloed op te hebben”*.

Alle medewerkers ervaren zinvol werk, en ervaren dat ook als belangrijk. M2: *“Ik pak alles op als er iets niet helder is. Ja, dan ga ik dat uitzoeken. Dat zit wel in mijn systeem, dat vind ik fijn. Ook vind ik leuk om dingen op te lossen, dus daarom word ik wel vaak voor. Ja, veel dingen gevraagd ook en dat doe ik dan ook als dat mogelijk is”*.

DE DIMENSIE PROFESSIONEEL WELZIJN

Gemiddeld leeft het professionele welzijn sterk bij de medewerkers en de leidinggevende. Dit wordt veroorzaakt door de ervaren autonomie, het willen presteren, de organisatiebetrokkenheid. L4: *“Ik heb veel vertrouwen in mijn medewerkers, en dat vertrouwen loont hé. Op het moment dat je vertrouwen hebt in mensen gaan mensen ook heel hard werken”*. Naast de autonomie en de prestatie is het belangrijk voor alle medewerkers om te reflecteren, en dat het lerend vermogen wordt aangesproken. Leren van elkaar vinden de medewerkers praktisch om op kantoor te doen. Het gaat makkelijker. Daarentegen is digitaal leren in de afgelopen jaren opnieuw uitgevonden. Inwerkprogramma's kunnen deels ook met e-learning, en de webinars zijn niet meer weg te denken. Het is makkelijker voor medewerkers een webinar te volgen dan naar een congres te gaan.

Het ontwikkelen, leren en reflecteren wordt door alle leidinggevers als belangrijke hulpbronnen gezien. Het delen van informatie is echter beperkt. *“Het vloeit makkelijker als je bij elkaar op een kamer zit”* (L4). Medewerkers ervaren reflecteren en leren van elkaar gemixt. Enerzijds kan dit prima digitaal, kijkend naar de gestructureerde inwerkprogramma's die elke afdeling nu kent. Ook het buddy systeem is een olievlek die zich langzaam door de organisatie verspreid. Medewerker M9 is recent begonnen en zei daarover: *“Ik zwem nu nog wel, maar ik zwem in een warm bad”*. Elke dag is er contact en kunnen vragen gesteld worden.

DE DIMENSIE SOCIAAL WELZIJN

Deze sociale component is veelvuldig benoemd tijdens de interviews. 48% van de gecodeerde antwoorden binnen het medewerkerswelzijn heeft betrekking op het sociaal welzijn. De gezamenlijke deler in alle vier de teams is het ervaren belang van sociale verbinding en steun. Bij team 4 is sociaal welzijn het meest geobserveerd. 60% van alle waarnemingen van team 4 gaan over sociaal welzijn. In dit team speelt een hoge werkdruk. M2 zegt hierover: *“We hebben altijd gezegd we hebben het zo druk, maar er is nooit naar ons geluisterd. Tot de nieuwe leidinggevende er kwam, en die erkende het”*. Veel medewerkers zijn vertrokken in de afgelopen periode in dit team, deze zijn vervangen en er zijn ook nieuwe functies bij gekomen. *“Het team is volop in ontwikkeling en verandering dat schuurt”* (L4). Medewerkers binnen dit team geven aan dat er veel verandert is, in positieve zin.

Steun van mede collega's ervaren de medewerkers als belangrijk, *“Daar is ook veel ruimte voor”* (M1). Elkaar helpen, er voor elkaar zijn, zijn normen die leven in het team. *“Ik kwam terug na een lange periode ziek zijn, en ja ja dan is er zo'n nieuw systeem, en de trainingen*

zijn al geweest, dus ik moest me zien te redden met een uitleg en een handleiding. Ik kom er wel hoor, ik ga gewoon bellen, en dan maak ik mijn eigen handleiding” (M2).

Het naar kantoor gaan ervaren beide medewerkers gemixt. *“Het is fijn om collega’s te zien”,* maar niet allemaal, M2: *“Er zijn collega’s, ja die zijn niet zo zelfreflectief hé, die hebben niet door wat voor impact ze hebben”. M1 geeft aan: “Laatst zat ik samen met haar in een ruimte. Nou, ik, ik werd helemaal gek van haar de hele dag. Ze bemoeide zich met alles wat ik aan het doen was en overal adviezen over geven, terwijl ik die helemaal niet vroeg, dus ik had, ik had echt geen leuke werkdag door haar.”*

Ook bij de digitale overleggen blijkt dat sommige medewerkers ondergesneeuwd raken. M1: *“Ik opper een nieuw idee, iets wat ik vanuit mijn vorige werkkring meeneem, dan krijg ik eigenlijk meteen daar bovenop: Belachelijk idee, doen we niet aan. Zo werkt het hier niet. Het is hier niet je oude werk. Nou weet je dat soort reacties kreeg ik vanaf het begin. En ik heb wel aan mezelf gemerkt dat dat maakt dat ik mijn mond minder vaak open doe in vergaderingen. En hybride werken ja, ik merk dat ik deze collega ontloop”.*

De moeizame collegialiteit is niet representatief voor de drie andere teams. Bij twee andere teams blijkt er een grote impact te zijn op de ervaren coördinatie. De resultaten worden veelal aangestuurd door een programmamanager. De leidinggevende is deels verantwoordelijk voor het programma. De programma’s lopen over meerdere afdelingen. Bij een afdeling is een groot programma volledig bij de afdeling belegd. De informatie-uitwisseling loopt meer gestructureerd. Voor corona werd er meer gebruik van de toevallige ontmoetingen gemaakt. M5: *“tijdens het thuiswerken is dit meer gestructureerd, waar eerst 3 maanden overheen kon gaan voordat zaken op tafel kwamen, komt dit nu elke drie weken op tafel. Er wordt beter gemonitord”.* De leidinggevende heeft inzicht op de registratie van de ingezette uren per project en kan op deze wijze zien waar de werkzaamheden het meest naar toe gaan. In deze teams wordt er vaker samenwerking en sociale verbinding ervaren.

4.2.3 LEIDERSCHAP

Binnen dit subhoofdstuk wordt antwoord gezocht op de deelvraag: Hoe stuurt en faciliteert de leidinggevende de medewerker bij het hybride werken binnen het RIVM?

HOE WORDT ER LEIDINGGEGEVEN?

Bij team 4 valt op dat er een hoge mate van zelfeffectiviteit gevraagd wordt (zie bijlage 6). De waargenomen zelfeffectiviteit ligt echter gelijk aan twee andere teams. De vraag naar deze effectiviteit wordt met name veroorzaakt doordat er minimaal sprake is van resultaatsturing. Er wordt hulp gevraagd, maar niet geboden en er is voor nieuwe medewerkers integratie gecoördineerd, voor de al werkende medewerkers wordt verwacht dat dit zelf gecoördineerd wordt. Ook is er vraag naar richtlijnen en kaders. De medewerkers ervaren dat de druk op de leidinggevende hoog is. Ondanks deze signalen, is er vertrouwen in hun leidinggevende. *“Het is gewoon heel fijn hoe zij de dingen oppakt en uitdraagt, dat ze echt ruimte geeft voor maatwerk, maar ze is ook heel duidelijk in wanneer ze verwacht dat we er zijn”.* M2: *“Als ik zie waar wij vandaan kwamen. Het was geen prettig team. Ik was aan het solliciteren voordat ik ziek werd, want ik wilde ook weg. Ik had zoiets van. Nou, als ik moet blijven werken, word ik er ook niet happy van en als ik dan zie waar we nu staan, dan denk ik, jij hebt wel een hoop veranderd, hebt echt een hoop veranderd, want zij pakt echt dingen op.”*

Ten aanzien van het sturen op resultaten is de reactie iets genuanceerder. M2: *“Ik wordt niet de hele tijd op mijn vingers gekeken. Dat hoeft bij mij ook niet, ik lever mijn resultaten wel.”* M1 daarentegen: *“Ik weet niet wanneer ik het goed doe, ik denk dat ik het wel goed doe en dat ik het hoor wanneer het niet goed gaat en er klachten zijn”*. De ervaren coördinatie is dan ook wisselend. De leidinggevende geeft verschillende vormen van coördinatie en organiseren, maar mist het geluid van de wandelgang om te toetsen hoe de aanpak in haar team landt. Het betekent voor haar bewust toetsen bij verschillende overleggen, maar ook zorgdragen dat er continue een zelfde boodschap wordt afgegeven. *“Ik sta gewoon in de herhaalstand”*. De medewerkers ervaren coördinatie (5 keer), maar ervaren ook diverse momenten waarop er geen coördinatie (8 keer) is.

Genoemde vormen om verbinding te organiseren zijn, verplichte teamdagen, trainingen, borrels en teamuitjes. Bij team 1 en 3 worden alleen de verplichte teamdagen op kantoor georganiseerd. Bij team 2 en 4 worden er ook trainingsdagen, strategiedagen, en een donderdagmiddag borrel georganiseerd. Niet iedereen komt hier naar toe.

Trainingen worden door beide leidinggevende als een belangrijk middel ervaren, bij team 1 wordt het ingezet op het in kunnen checken bij elkaar en zorg dragen voor jezelf en de ander. De medewerkers beschrijven dat deze training ook helpt bij elkaar leer kennen, en een teamgevoel creëren. Bij team 4 vinden trainingen plaats over de veranderende rol van de afdeling en daarmee ook van het adviseurschap. Ook deze trainingen worden als hulpbron op zowel het sociale welzijn als op het professionele welzijn ervaren.

In team 2 is een duidelijker coördinatie zichtbaar op de resultaten. De leidinggevende helpt daar waar mogelijk met prioriteren, ook naar opdrachtgevers, zodat verwachte resultaten haalbaar blijven en de werkdruk acceptabel is.

Opvallend bij team 1 en 3 is de hulpvraag van de leidinggevende. Bij beide teams staat teambinding niet op de voorgrond. Beide leidinggevendenvragen zich af hoe medewerkers te motiveren weer naar kantoor te komen en in hoeverre er verplichtingen gesteld kunnen worden aan het naar kantoor komen. Beide zien het naar kantoor komen als een hulpmiddel van het professioneel welbevinden en het sociale welzijn. Eén van de medewerkers (MJ) geeft aan: *“Hybride werken verandert wel de cultuur, het lijkt meer individualistisch te zijn”* (MJ).

De leidinggevende van team 1 mist ook tools om op resultaten te kunnen sturen. Leidinggevende 3 daarentegen maakt gebruik van informanten en heeft hierin goede sturingsmogelijkheden.

IS ER AUTHENTIEK LEIDERSCHAP?

In dit onderzoek wordt onderzocht of authentiek leiderschap een meerwaarde heeft voor het medewerkerswelzijn bij hybride werken. Om dit te kunnen onderzoeken is een beeld gegeven hoe vaak kenmerken van authentiek leiderschap benoemd zijn tijdens de interviews. Op basis van tabel 10, waarbij een koppeling is gemaakt met de theorie van authentiek leiderschap, is zichtbaar dat bij elke leidinggevende authenticiteit is herkend.

	Team 1	Team 2	Team 3	Team 4
Balanced processing	7	8	4	8
Moraal	2	4	6	7
Relational transparant	1	4	3	4
Self awareness	4	4	3	7
Eindtotaal	19	34	20	38

Tabel 10: Zichtbare kenmerken authentiek leiderschap, coderingen *alleen* LG

Dit beeld ontstaat niet wanneer alleen naar de codering van de medewerkers gekeken wordt in tabel 11. Bij twee van de vier leidinggevendenden worden twee kenmerken van authentiek leiderschap gemist. Twee leidinggevendenden worden door de medewerkers als authentiek herkent.

	Team 1	Team 2	Team 3	Team 4
Balanced processing		3		1
Moraal		3	1	4
Relational transparant	3	10	3	5
Self awareness	2	1		3
Eindtotaal	5	17	4	13

Tabel 11: Zichtbare kenmerken authentiek leiderschap excl. codering LG

Bij team 1 is opvallend dat de medewerkers regelmatig aangeven dat er geen coördinatie op bijvoorbeeld integratie of verbinding ervaren wordt, in tegenstelling tot team 2 en 4, hier werd dit bij beiden een keer aangegeven. Ook zijn er bij team 1 waarnemingen gedaan over verminderde organisatiebetrokkenheid (3 keer), verminderd lerend vermogen (2 keer), geen ervaren sociale steun (6 keer) en er wordt geen samenwerking (3 keer) ervaren of samenwerking in een kleiner groepsverband (5 keer). Bij team 3 is de afstand tussen leidinggevende en medewerker groot (5 keer). M6 beschrijft dat het soms moeilijk is om een beeld van de leidinggevende van haar functioneren te beïnvloeden. *“Als ze eenmaal een beeld van je heeft veranderd dat niet zomaar he, dan moet je haar kennen en overtuigen dat het anders is, en dat er doorontwikkelingen zijn”*. Bij dit team zijn op de dimensie professioneel welzijn de meeste waarnemingen gedaan. De begrippen autonomie en presteren zorgen voor 50% van de waarneming.

VERSCHIL AUTHENTIEK LEIDERSCHAP EN NIET AUTHENTIEK LEIDERSCHAP

In tabel 12 zijn de grootste verschillen in medewerkerswelzijn weergegeven tussen de authentiek leidinggevende en niet authentiek leidinggevende.

		Authentiek Leiderschap	Niet Authentiek Leiderschap	Totaal
Sociaal	elkaar helpen	13	2	15
	integratie	17	10	27
	informatiewisseling	17	10	28
	sociale steun	12	8	20
	sociale verbinding	26	19	45
	vertrouwen	20	4	24
	veiligheid	10	3	13
Fysiek	rust	8	3	11
	vermoeidheid	11	1	12
	uitputting	4	1	5
	werkdruk	30	14	44
	burn-out	4	1	5
	balans	27	4	31
	lang zitten	3	10	13
Werk Professioneel	reflecteren	10	3	13
	zelfeffectiviteit	11	7	18
	lerend vermogen	14	4	18
	autonomie	20	13	33
Werk eluk	organisatiebetrokkenheid	12	1	13
	Werktevredenheid	4	1	5

Tabel 12: Grootste verschillen in medewerkerswelzijn bij authentiek en niet authentiek leiderschap

In de sociale dimensie is het vertrouwen in de leidinggevende een van de grootste verschillen. Deze dimensie is 20 keer gecodeerd, ten opzichte van 4 keer bij de niet authentiek leidinggevende. *“Iedereen krijgt die ruimte. Wij hebben een leidinggevende die die acteert vanuit vertrouwen. Die zit er niet bovenop”*. Of: *“Ze heeft echt ruimte voor maatwerk hè? Dus ze geeft vertrouwen. Ik denk dat dat het toverwoord bijna is bij ons.”* Er wordt meer sociale verbinding ervaren, meer integratie en het elkaar willen helpen binnen de teams met de authentieke leidinggevende. M1 zegt hierover: *“Ze legt ook goed uit waarom dat dan is ja en zij draagt ook wel heel erg uit dat verbinding en met elkaar sparren en ook al gaat het nergens over belangrijk is”*.

M8: *“We hebben een heel fijn team, dat komt ook echt wel, de complimenten aan de leidinggevende, die speelt daar een grote rol in. Zij verplicht ons niet om op locatie te zijn. Ze stimuleert het wel en ik dus naar mijn idee de beste aanpak die je kan hebben. Het gevolg daarvan is dat je er soms met de helft zit en soms met het hele team. Maar ik denk ook wel dat het daardoor ook stress reducerend is. Als je daar niet bij bent, heeft dat een reden omdat je gewoon teveel afspraken hebt of buiten de deur moet zijn en zij pakt dat heel goed, heel goed op”*.

In tabel 12 valt de fysieke dimensie op. De werkdruk blijkt het dubbele te zijn waargenomen binnen de teams met authentiek leidinggevers. Ook vermoeidheid en rust zijn vaker waargenomen in de codering bij de authentieke leiders. Deze negatieve impact op het medewerkerswelzijn lijkt verklaard te kunnen worden door enerzijds de vergrote organisatiebetrokkenheid en werktevredenheid van medewerkers, anderzijds door de vele extra werkzaamheden die er op het RIVM zijn afgekomen.

Beide authentieke leiders hebben de risico's gesignaleerd en nemen maatregelen op het bieden van handvatten. Mogelijk verklaart dit de positieve impact op het professionele welbevinden. De ervaren autonomie is groter. Ook wordt er in de teams meer gereflecteerd, waardoor er ook meer lerend vermogen aangetroffen is. Een belangrijke hulpbron voor de medewerkers blijkt tot slot zelfeffectiviteit te zijn.

5. DISCUSSIE

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek bij elkaar gebracht en aan de hand van de literatuur geduid. Het doel van het onderzoek is de leidinggevende binnen het RIVM handvatten te bieden ten behoeve van het medewerkerswelzijn in de context van hybride werken.

5.1 HYBRIDE WERKEN BINNEN HET RIVM

Bijl (2009) definieert hybride werken als een flexibele manier van werken, een visie. De flexibiliteit welke in de definitie van Bijl (2009, pag. 28) terugkomt wordt bij het RIVM duidelijker gekaderd: “Het is een manier van werken, waarbij er ruimte is om bewuste keuzes te maken, die keuzes stem je af met je leidinggevende.”

Het RIVM ziet het hybride werken als een middel wat voordelen kan bieden op verschillende niveaus; maatschappelijk, organisatorisch en tot slot ook voor de medewerker. Wel worden er risico's herkend en geborgd bij medewerkers en leidinggevendenden. De werkgroep kan ondersteunen bij het inregelen van de randvoorwaarden.

RANDVOORWAARDEN

Er is een hiaat gevonden ten aanzien van de gehanteerde beschrijvende definitie en de resultaten vanuit het empirisch onderzoek. De definitie beschrijft: “De digitale middelen en fysieke faciliteiten die je hierbij tot je beschikking hebt, maken het mogelijk om on- en offline, synchroon en asynchroon, individueel en samen optimaal te kunnen werken”. Uit de interviews bleken juist de randvoorwaarden niet op orde te zijn ten aanzien van de bricks en bytes. Mede hierdoor ervaren medewerkers meer afstand tot elkaar en blijkt effectief en efficiënt op kantoor werken moeilijk. Onderzoek heeft aangetoond dat een goede IT infrastructuur (Bosua et al., 2012.) en een goed ingerichte werkperk belangrijke vereisten zijn voor hybride werken (Verwimp et al., 2021).

EFFICIENTIE

Ook bij het thuiswerken lijken er aanwijzingen te zijn dat er grenzen aan de efficiëntie zijn. Individuele prestaties lijken beter behaald te worden bij het thuiswerken, maar de resultaten zijn smaller. Ten aanzien van de efficiëntie is de vraag of hybride werken in de huidige aangeboden manier het juiste middel is. Uit het onderzoek lijkt dit middel minder vaak helpend voor het medewerkerswelzijn (103 keer), en vaker een werkeis (134 keer) te zijn. Werkeisen fungeren als stressoren. De stressoren hebben effect op het welzijn van de medewerker en kunnen leiden tot burn-out (Bakker & Demerouti, 2007). Efficiënt werken zou tot een beperking van middelen moeten leiden. In dit geval is er een risico op het belangrijkste middel van de organisatie; de mens.

ORGANISATIE

Dit risico wordt versterkt door de gelaagdheid van de organisatie. Het RIVM heeft een normatieve en cognitieve infrastructuur. “Instituties en regels beïnvloeden het gedrag, regels structureren inhoud en verloop van processen” (Bekkers, 2017, p. 109).

In 2015 concludeert Baane (2015) dat de veilige kant gekozen wordt door de directies. Er prioriteit wordt gegeven aan de harde kant, vaak vanuit de overtuiging dat de gedragsverandering dan vanzelf volgt” (Baane, 2015). Deze veilige kant is niet in de volle breedte bij het RIVM doorgevoerd, doordat er een verhuizing in het vooruitzicht is.

Ook op de gedragsverandering is in zeer beperkte mate gestuurd. De gedragsverandering duidt op de autonomie van de medewerker, een balans tussen vertrouwen en sturing, vrijheid en kader. Het vraagt geloof in begrippen als netwerken, flexibiliteit en horizontaal organiseren

(Baane et al., 2015). Deze horizontale organisatie vraagt leiderschap dat faciliteert en maatwerk biedt.

5.2 STURING OP MEDEWERKERSWELZIJN BIJ HYBRIDE WERKEN BINNEN HET RIVM

Uit zowel het theoretisch als uit de documentenanalyse en het empirische onderzoek blijkt er een duidelijk verband tussen hybride werken en medewerkers welzijn.

DE DIMENSIE FYSIEKE WELZIJN EN COGNITIEF WELZIJN

De fysieke gezondheid lijkt onder druk te staan bij het RIVM. De relatie met hybride werken werd deels gevonden. Met name het doorwerken en langer zitten achter het bureau in de thuissituatie leidt tot meer nek en rug klachten. Deze toename van fysieke klachten wordt ook benoemd in de literatuur (Verwimp et al., 2021). Cognitieve klachten zoals vermoeidheid en concentratieproblemen blijken niet altijd als signaal erkent te worden door medewerkers, waardoor er laat geacteerd wordt op overbelasting.

Bij drie van de vier teams blijkt dat het doorwerken niet direct verbonden is met hybride werken, maar met de ervaren werkdruk. Deze is hoog als gevolg van de toegenomen werkzaamheden ten gevolge van het bestrijden van de Covid 19-pandemie. Langer en harder werken gaan ten koste van het medewerkerswelzijn, hierbij denkend aan werkstress en burn-out (van de Voorde & Veldhoven, 2010). Werkdruk heeft ook invloed op de mate van autonomie van medewerkers. De autonomie neemt naarmate de werkdruk toeneemt af (Schaufeli & Taris, 2013). Dit heeft vervolgens een negatief effect op het werkgeluk door een afname van de motivatie (Zeelen, 2015). Dit negatieve effect is niet gevonden bij de teams met authentieke leidinggevers.

Uit de documentenanalyse blijkt dat de DR dit scherp op haar netvlies heeft staan. In de praktijk blijken de leidinggevers zich er ook van bewust. Één leidinggevende heeft geen handelingsperspectief ten aanzien van het voorkomen van uitval van medewerkers. Twee leidinggevers lossen dit op door middel van training. Beide trainingen zijn gericht op zelfeffectiviteit. Zelfeffectiviteit houdt in dat er voldoende vertrouwen is in zichzelf om de situatie tot een goed eindresultaat te brengen. Door relationeel open en transparant, te zijn bevordert de authentiek leider vertrouwen, verbinding, en zelfeffectiviteit (Avolio et al., 2004). Een leidinggevende heeft geen handelingsperspectief ten aanzien van het voorkomen van uitval van medewerkers.

DE DIMENSIE SOCIAAL WELZIJN

Verbinding is het hoogst waargenomen begrip binnen het onderzoek. Uit de literatuur is duidelijk geworden dat verbinding essentieel is voor de andere dimensies van welzijn. Géén verbinding kan leiden tot cognitieve problemen, fysieke klachten, en een negatieve impact op de werktevredenheid en het werkgeluk hebben, wat tot slot ook een negatieve impact op het lerend vermogen en de autonomie teweeg brengt (Grant et al., 2007; Schaufeli & Taris, 2013; van de Voorde & Veldhoven, 2010; van Horn et al., 2004). Ook uit de documentenanalyse blijkt dat er grote waarde aan deze vorm van welzijn wordt gehecht. In de strategische personeelsplanning, het leiderschapsprofiel, het programma werkgeluk en het programmaplan hybride werken, is zichtbaar dat verbinding een uitdaging is binnen een hybride context. Filardi et al. (2020) concludeerden dan ook dat de communicatie verslechterd, en er onvoldoende controlemechanismes ontwikkeld zijn. Dit gemis aan

controlemechanismes blijkt met name bij de niet authentieke leidinggevenden uit het empirische onderzoek.

De leidinggevende heeft een belangrijke rol bij het tot stand brengen van verbinding (Programmaplan hybride werken). Opvallend uit de interviews zijn de verschillende niveaus van verbinden. Herkende niveaus in het onderzoek zijn weergegeven in tabel 13.

Soort verbinding	Middel
Professionele verbinding	Voorbeeldgedrag
Individuele binding leidinggevende en medewerker	Persoonlijke overleggen, startgesprek, beoordelingsgesprekken
Teambinding (ook sociale binding)	Reflecteren, feedback, leren van elkaar
	Dagstart, weekoverleggen en teamoverleggen, vragenuurtjes (fysiek en digitaal).
	Trainingen
	Coördinatie op integratie (buddy, e-learning)
Centrumverbinding	Keek op de week/Zeepkisten
Organisatiebetrokkenheid	Nieuwsberichten, DR berichten
	RIVM Parade

Tabel 13: Verbindingen met mogelijke middelen

Het sociale welzijn kan als hulpbron ingezet worden door medewerkers. Medewerkers lopen dan minder kans op gezondheidsproblemen (Schaufeli & Taris, 2013). Lin (2005) onderscheidt instrumentele en expressieve acties binnen het sociale welzijn. Expressief is gericht op het behouden van sociale hulpbronnen, instrumenteel is gericht op nieuwe informatie verkrijgen. Het richten op nieuwe informatie is een gedeelde zorg van leidinggevenden. Door het plaatsonafhankelijk werken is het delen van informatie essentieel geworden. De wandelgangen zijn daarbij minimaal inzetbaar (L1).

Sociale interacties kunnen ook negatieve gevolgen hebben. In een van de teams is hier sprake van. Een minder goede sfeer in het team kan leiden tot gezondheidsproblemen van medewerkers (Schaufeli & Taris, 2013).

DE DIMENSIE PROFESSIONEEL WELZIJN

Het professionele welzijn wordt voor een groot gedeelte door de ervaren autonomie, lerend vermogen prestatie, reflecteren en zelfeffectiviteit bepaald. Uit het onderzoek blijkt zowel vanuit de theorie, als vanuit de praktijk dat de authentiek leider observeren, reflecteren en experimenteren bevordert (Beinborn, 2011). De ervaringsgerichte leercyclus van Kolb & Fry (1975) blijkt met hybride werken moeilijker toepasbaar. De authentieke leiders zijn actief bezig om de leercyclus op een andere wijze vorm te geven. Bij beiden gaat het om de zelfeffectiviteit. De ene training is gericht op hoe wordt de adviseursrol op een professionele wijze vervuld. Dit wordt met acteurs geoefend. De andere training is gericht op het leren herkennen van signalen van werkdruk om burn-out te voorkomen. Daarnaast wordt er naar de werkstructuur gekeken om zo langdurige belasting bij een enkele medewerker te voorkomen.

DE DIMENSIE WERKGELUK/AFFECTIEF WELZIJN/PSYCHISCH WELZIJN

Uit het onderzoek bleek dat er vaker toewijding en organisatiebetrokkenheid waargenomen

is bij de teams met authentieke leidinggevendenden. Ook de werktevredenheid is vaker waargenomen.

Van de Voorde et al. (2010) onderzocht hoe werktevredenheid bevordert kan worden door het sturen op het organisatieklimaat. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen een organisatieklimaat gericht op efficiëntie of een klantgericht organisatieklimaat. Zij concludeerden dat door het klimaat voor efficiency overmatig te stimuleren, dit ten koste gaat van werktevredenheid. Werktevredenheid kan worden bevorderd door een klimaat voor klantgerichtheid te stimuleren. Overmatige aandacht voor klantgerichtheid gaat op termijn ten koste van de organisatieprestaties (van de Voorde & Veldhoven, 2010).

Baane et al. (2010) zetten vraagtekens bij de relatie werktevredenheid en een hogere productie. Hij concludeert: “Wat ons opvalt is dat er geen sprake lijkt te zijn van een duidelijk aantoonbare relatie tussen medewerker tevredenheid en productiviteit – anders dan wat velen suggereren”(Baane et al., 2010, pag 131).

Werktevredenheid blijkt wel een duidelijke relatie te hebben met de ziektelast. Het verbeteren van werktevredenheid zou kunnen helpen bij het voorkomen van psychische problemen die een belangrijk deel van de ziektelast onder werknemers uitmaken (Laaksonen et al., 2012).

5.3 IS AUTHENTIEK LEIDERSCHAP HELPEND BIJ HYBRIDE WERKEN BINNEN HET RIVM?

Bij het RIVM is in de beschrijvende definitie van hybride werken een belangrijke rol voor de leidinggevende weggelegd. Thema's als verbinden, inspireren, en balans worden hier genoemd. Ook voor leidinggevendenden is de werkdruk toegenomen, zowel vanuit de inhoud als vanuit de spam of controle.

Het RIVM stuurt op authentiek leiderschap dit blijkt uit begrippen als verbinding, vertrouwen, reflectie, samenwerking en integriteit. Vanuit de theorie blijkt er een duidelijk verband gevonden te zijn tussen het voorkomen van burn-out en authentiek leiderschap (Spence Laschinger & Fida, 2014). Uit de interviews is dit verband niet in een directe lijn aangetoond. De fysieke dimensie bleek onder druk te staan door werkdruk. De autonomie neemt naarmate de werkdruk toeneemt af (Schaufeli & Taris, 2013). Dit heeft vervolgens een negatief effect op het werkgeeluk door een afname van de motivatie (Zeelen, 2015). Dit negatieve effect is niet gevonden bij de teams met authentieke leidinggevendenden. Hiermee is het conceptueel model bevestigd dat authentiek leiderschap helpend is bij het medewerkerswelzijn door de energiebronnen te verhogen en de werkeisen te verlagen. De authentiek leidinggevende zet meer in op de verschillende andere dimensies van medewerkerswelzijn, waardoor medewerkers over meer energiebronnen of hulpbronnen beschikken.

6. IMPLICATIE VOOR THEORIE EN PRAKTIJK

In dit hoofdstuk vindt de uiteindelijke beantwoording op de onderzoeksvraag plaats: Welke bijdrage levert authentiek leiderschap aan het welzijn van de medewerker bij hybride werken binnen het RIVM? Vervolgens wordt de relevantie voor de theorie en praktijk toegelicht. Tot slot volgen de aanbevelingen voor het RIVM.

6.1 CONCLUSIE

Voor mijn thesis heb ik onderzoek gedaan naar de bijdrage van authentiek leiderschap aan het welzijn van de medewerker bij hybride werken binnen het RIVM. Zowel vanuit de theorie als vanuit het onderzoek is er een positief verband tussen authentiek leiderschap en medewerkerswelzijn gevonden. Authentiek leiderschap draagt meer bij aan het sociale welzijn, het werkgeluk/affectief welzijn/psychisch welzijn en het professionele welzijn. Het vertrouwen tussen leidinggevende en medewerker is vaker waargenomen bij authentiek leiderschap. Hoewel vanuit de interviews bleek dat de fysieke dimensie onder druk staat is ook daar geconcludeerd dat authentiek leiderschap bijdraagt aan de fysieke dimensie.

Hybride werken is maatwerk waarbij er balans gezocht wordt tussen flexibiliteit en kader, zelfregulatie en verbinding. In de context van hybride werken blijkt er meer geïnvesteerd, ofwel gecoördineerd te moeten worden in een goede relatie tussen leidinggevende en medewerker en de medewerkers onderling. Er wordt meer verbinding en samenwerking ervaren binnen een team met authentiek leiderschap. Authentiek leidinggevendens hebben hier meer middelen voor gevonden en bieden maatwerk aan de medewerkers. Medewerkers hebben hierdoor meer hulpmiddelen en energiebronnen tot hun beschikking om het welzijn te vergroten.

6.2 AANBEVELINGEN

Als eerste worden de theoretische aanbevelingen behandeld. Hierop volgend de praktische aanbevelingen voor het RIVM.

6.2.1 AANBEVELINGEN VOOR DE THEORIE

MEDEWERKERSWELZIEN

Voorafgaand aan het onderzoek heeft de onderzoeker de psychosomatische klachten van van Horn et al. (2004) en de fysieke klachten van van Voorde (2010) en Grant (2007), samen als een dimensie gezien. Tijdens het onderzoek zijn er geen aanwijsbare psychosomatische klachten waargenomen. Dit impliceert niet dat deze niet aanwezig zijn, echter zijn deze door de onderzoeker niet waargenomen. De cognitieve dimensie, bestaande uit vermoeidheid en concentratie -of besluitvormingsproblemen bleek tijdens dit onderzoek nauw verweven met werkdruk. Het dient dan ook tot aanbeveling om de fysieke, psychosomatische en cognitieve dimensie samen te voegen tot een dimensie, om op deze wijze wel de multidisciplinaire benadering te behouden van het medewerkerswelzijn, maar eenvoudiger te rubriceren.

Juist de multidisciplinaire benadering van van Horn et al. (2004) bleek zinvol bij het affectief welbevinden en het professioneel welbevinden. Het professionele welbevinden bleek een hulpmiddel te zijn voor werkgeluk/psychisch/affectief welbevinden.

Deze multidisciplinaire benadering biedt interventies voor organisaties en leidinggevendens.

6.2.2 PRAKTISCHE AANBEVELINGEN VOOR HET RIVM

Hoewel het onderzoek beoogd was om handvatten voor de leidinggevende te bieden, heeft het ook tot aanbevelingen voor de DR geleid. Als eerste zullen de aanbevelingen voor de DR behandeld worden, hierna volgen de aanbevelingen voor de leidinggevende.

AANBEVELINGEN AAN DE DR

1. Cruciaal om de verandering naar hybride werken te laten slagen is het op orde brengen van de randvoorwaarden. Dit brengt op de korte termijn de verhoogde werkeisen voor de medewerkers naar beneden door de medewerker centraal te zetten. Onderzoek heeft aangetoond dat een goede IT infrastructuur (Bosua et al., 2012.) en een goed ingerichte werkperk belangrijke vereisten zijn voor het succesvol implementeren van hybride werken (Verwimp et al., 2021).
Dit brengt op de lange termijn met zich mee dat er daadwerkelijk efficiëntie optreedt. Medewerkers ervaren minder werkeisen, waardoor er productiever gewerkt kan worden.
2. Benader welzijn multidisciplinair. Zichtbaar is dat het programma werkgeluk geen specifieke aandacht heeft voor het cognitieve welzijn en het fysieke welzijn, waarbij werkdruk en balans een belangrijke rol spelen. Hoewel autonomie en het hebben van betekenis een krachtige energiebron zijn ten aanzien van werkdruk en helpend zijn om balans aan te brengen (Spence Laschinger & Fida, 2014), kan dit versterkt worden door vroegtijdig te kunnen anticiperen op signalen van werkdruk en burn-out.

AANBEVELINGEN AAN DE LEIDINGGEVENDE

1. *Neem tijd om te reflecteren en leren.*
Vergroot de zelfeffectiviteit van medewerkers door expliciet meer tijd te besteden aan reflecteren. Dit vergroot het lerend vermogen. Hiermee wordt het professionele welbevinden vergroot. De medewerker is vaardiger in zijn of haar noodzakelijke competenties, waardoor de medewerker zelf-effectiever kan handelen. Hoe beter medewerkers hier toe in staat zijn, hoe groter de impact op het medewerkerswelzijn is.
2. *Coördineer teambinding en cohesie.*
Deze begrippen ontstaan niet vanzelf door een groep mensen bij elkaar te brengen. Coördinatie ontstaat door de structurele wijze van verbinden, het structureel indekken tegen informatiekorten en het feedback geven. Dit alles draagt bij aan het vertrouwen van de medewerker en uiteindelijk aan de werktevredenheid en organisatiebetrokkenheid.
3. *Breng balans*
Breng balans tussen kader en vrijheid. Hybride werken vraagt maatwerk, er is geen “one size, fit all”. Kijk naar de benodigde randvoorwaarden voor de medewerker, en anticipeer daarop. Faciliteer en biedt maatwerk in de arbeidsomstandigheden en de arbeidsvoorwaarden.

6.3 REFLECTIE

6.3.1 BEPERKINGEN

Binnen het onderzoek konden er verschillende biases ontstaan. Ten eerste is de onderzoeker zelf als afdelingshoofd van de huisvesting werkzaam binnen het RIVM. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat door het beantwoorden van de vragen medewerkers sociaal wenselijke antwoorden gaven, of zaken extra wilden benadrukken en onder mijn persoonlijke aandacht brengen. De onderzoeker heeft voorafgaand aan het interview de uitnodiging vanuit de mailaccount van de universiteit verstuurd. Daarnaast heeft zij bij de opening van het interview de scope van het interview nadrukkelijk benoemd, hiermee de huisvesting niet buitensluitend.

De tweede beperking is mogelijk ontstaan door het begrip “leidinggevende”. Tijdens het onderzoek bleek dat sommige leidinggevendenden niet direct op de resultaten sturen. Wel zijn zij verantwoordelijk voor zaken als functioneringsgesprekken en startgesprekken, maar inhoudelijke aansturing van de werkzaamheden vindt plaats door de coördinator. Hierdoor was er bij 1 team een minimale reflectie op de leidinggevende en was er duidelijk afstand merkbaar. De onderzoeker heeft tijdens de interviews doorgevraagd op de wijze van sturing van de leidinggevende. Vervolgens heeft de onderzoeker binnen de coderingen zorgvuldig gecheckt welke waarnemingen er ten aanzien van de leidinggevende door de medewerkers zijn aangegeven.

Tot slot is tijd de laatste beperking. Met meer tijd zouden er mogelijk meer relaties gelegd kunnen worden tussen de begrippen die verband met elkaar hielden. Zo zijn binnen de groep hybride werken de werkeisen en hulpbronnen in kaart gebracht. Uiteindelijk kon niet direct de link gelegd worden tussen bijvoorbeeld het begrip naar kantoor en het begrip verbinding. Dit heeft geleid tot een subcodering van de werkeisen en hulpbronnen zodat wel aangegeven kon worden waarom het een werkeis of een hulpbron was. Deze subcodering is inzichtelijk gemaakt in bijlage 5.

6.3.2 MOGELIJK VERVOLGONDERZOEK

1. Het lange zitten is een veel gehoord gevolg van het hybride werken. Medewerkers bewegen minder, werken langer door en plannen overleggen rug aan rug. Dit roept de vraag op welke directe gevolgen dit heeft voor het werk en wat dit vraagt van de werkgever en de leidinggevende. Helpend hierin is zicht hebben op welke concrete mogelijkheden de werkgever heeft om gezond werken te stimuleren. Welke doelgroepen bewegen van nature meer en waar wordt dit door veroorzaakt?
2. Van harte wordt verder onderzoek naar hybride werken en ontwikkelen van cultuur aanbevolen. Hybride werken vraagt een cultuur van flexibiliteit, horizontaal organiseren, netwerken, en autonomie van de medewerker (Baane et al., 2010). Cultuur is nauw verbonden met ingesleten patronen en leerprocessen. De missie, visie en strategie, maar ook de structuur, werkprocessen en technologie zijn onderdeel van de cultuur (Boonstra, 2015).

In de tendens van individualisering, is steeds sterker de noodzaak aanwezig om maatwerk te leveren. Het dient aanbeveling verder onderzoek te doen naar hybride werken en het bevorderen van collectivisme, om zo tot mogelijke interventies te komen waarbij informatietekorten en gebrekkige communicatie voorkomen worden en het sociale welzijn versterkt kan worden. Hoe verhoudt dit zich tot de door het RIVM beoogde matrixorganisatie en de coördinatiedruk van de leidinggevende.

3. Een belangrijke bron van leren en ontwikkelen is de werksituatie. Informele, impliciete, en minder gestructureerde leersituaties, blijken een groter aandeel te hebben in het geheel van leerervaringen dan formele, gestructureerde leersituaties (trainingen) (van Dam, van der Heijden, & Schyns, 2006). Het leren omgaan met de digitale mogelijkheden wordt tussen neus en lippen door gedaan. Hierdoor benutten medewerkers niet het potentieel aan mogelijkheden en levert een mogelijkheid als digitaal werken juist frustraties op. Interessant vervolgonderzoek kan zich richten op de vraag hoe praktijkgericht leren en ontwikkelen vorm gegeven kan worden bij hybride werken.

oOo

LITERATUURLIJST

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *Leadership Quarterly*, 20(5), 764–784. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.006>
- Baane, R. (2015). Het begint nu echt leuk te worden. In *Een rijke historie met toekomst* (pp. 70–80). Assen: Koninklijke van Gorcum BV.
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld*. Van Gorcum BV.
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2011). Het nieuwe werken. *Tijdschrift Voor HRM*, 1(1), 7–23. Retrieved from <https://tijdschriftvoorhrm.nl/database/>
- Baekeland, E. (Universiteit G. (2016). *De invloed van authentic leiderschap op het sociaal kapitaal van verpleegkundigen: een cross-sectioneel onderzoek*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barends, E., Wietrak, E., Cioca, I., & Rousseau, D. (2021). Mental wellbeing and digital work: an evidence review. In *Scientific Summary*. London.
- Beinborn, I. (2011). *Leiderschap: Professionele Ontwikkeling door Reflectie*. Universiteit Twente.
- Bekkers, V. (Boom bestuurskunde). (2017). *Beleid in beweging* (3rd ed.).
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Blackman, M. C., & Funder, D. C. (2002). Effective Interview Practices for Accurately Assessing Counterproductive Traits. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1&2), 109–116. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00197>
- Boonstra, J. (stichting managementstudies). (2015). *Een rijke historie met toekomst; van cultuur naar betekenis*. Uitgeverij Koninklijke van Gorcum B.V.
- Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2013). Telework, productivity and wellbeing: An Australian perspective. *Telecommunications Journal of Australia*, 63(1), 11.
- Braak, I. van de. (2006). Integraal leiderschap in een complexe werkelijkheid. *Tijdschrift Voor Themagecentreerde Interactie*, 15, 18–25.
- Braun, S., & Nieberle, K. W. A. M. (2017). Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment. *Leadership Quarterly*, 28(6), 780–797. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.04.003>
- CBS. (2022). Werknemers relatief lang afwezig bij verzuim door werkdruk. Retrieved from 14-11-2022 website: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/46/werknemers-relatief-lang-afwezig-bij-verzuim-door-werkdruk>

- Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564–576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>
- Dana, J., Dawes, R., & Peterson, N. (2013). Belief in the unstructured interview: The persistence of an illusion. In *Judgment and Decision Making* (Vol. 8). <https://doi.org/10.1.1.396.503>
- de Vries, Hanna. (2018). *Unravelling public sector innovation* (Erasmus Universiteit). Retrieved from https://www.globalacademicpress.com/index.php?route=product/product&product_id=92
- de Vries, Hanna. (2019). Goede band leidinggevende en medewerker cruciaal bij thuiswerken. *Tijdschrift Voor HRM*, 22(1), 74–95. <https://doi.org/10.5117/thrm2019.1.vrie>
- Deurssen van, D. (2011). *Als alles los is wat onnodig vastzat* (Vol. 2). Universiteit Utrecht.
- Dik Bijl. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: Par CC.
- Filardi, F., Mercedes, R., De Castro, P., Tulio, M., & Zanini, F. (2020). Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28–46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605X>
- Gavin, J. H., Cooper, C. L., Campbell Quick, J., & Quick, J. D. (2003). A spirit of personal integrity: The role of character in executive health. *Organizational Dynamics*, 32(2), 165–179. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00016-0](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00016-0)
- Gorbatov, S., & Lane, A. (2018). Is HR missing the point on performance feedback? *MIT Sloan Management Review*, 59, 65–71. Retrieved from <https://www.talent-quarterly.com/is-hr-missing-the-point-on-performance-feedback/>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>
- Hamham, N. (2015). *Teamwerk: een case study naar de rol van leiderschap in teamontwikkeling*. (November), 120.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). London U.K.: Oxford University Press.
- Hopman, N., & Van Den Berg, C. (Bureau A. B. (2015). *Nieuw Publiek Leiderschap*. Retrieved from <https://kennisopenbaarbestuur.nl/>
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Jansen, H. (2005). De kwalitatieve survey. Methodologische identiteit en systematiek van het meest eenvoudige type kwalitatief onderzoek. *Kwalon*, 10(3), 15–34. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:De+kwalitatieve+survey+Methodologische+identiteit+en+systematiek+van+het+meest+eenvoudige+type+kwalitatief+onderzoek#0>
- Jonker, F. L. (2016). Een studie naar de relatie tussen de kennisdeling binnen VCoP's, de ervaren verbondenheid met collega's en de identificatie van de medewerker met de organisatie. Retrieved from <https://theses.ubn.ru.nl/handle/123456789/1823>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction*

- of *Working Life*. New York: Basic books.
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- Kessels, J. (2016). *Gespreid leiderschap in een professionele ruimte*. Retrieved from <http://josephkessels.com>
- Kolar, P. I. C., & Vermeeren, L. M. B. (2021). *Resultaten onderzoek 'Hybride werken in het Rijk ; Hoe dan ?* 1–34.
- Kolb, D. A., & Fry, R. (1975). Towards an applied theory of experiential learning | CiNii Research. *Theories of Group Process.*, (September), 33–56. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/238759143_Toward_an_Applied_Theory_of_Experiential_Learning
- Kotera, Y., & Vione, K. C. (2020). Psychological Impacts of the New Ways of Working (NWW): A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2020, Vol. 17, Page 5080, 17(14), 5080. <https://doi.org/10.3390/IJERPH17145080>
- Kruyen, Peter; Heins, Egbert; heijden van der, Beatrice; Genugten van, Marieke; André, S. (2022). *De thuiswerkende ambtenaar : Ervaringen en verwachtingen*.
- Kupper, N. (2007). *Welke baas kent zichzelf het best? : een onderzoek naar factoren die van invloed zijn op zelf-ander overeenkomst tussen leidinggevend en medewerkers over het gedrag van de leidinggevend* (Utwente). Retrieved from <http://essay.utwente.nl/58823/>
- Laaksonen, M., Lallukka, T., Lahelma, E., & Partonen, T. (2012). Working conditions and psychotropic medication: A prospective cohort study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 47(4), 663–670. <https://doi.org/10.1007/s00127-011-0372-x>
- Lin, N. (2005). *A network theory of social capital. Handbook on Social Capital*. Dario Castiglione, Jan van Deth and Guglielmo Wolleb.
- Lithari, C., Klados, M. A., Pappas, C., Albani, M., Kapoukranidou, D., Kovatsi, L., ... Papadelis, C. L. (2012). Alcohol Affects the Brain's Resting-State Network in Social Drinkers. *PLoS ONE*, 7(10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0048641>
- Mouwen, K. (2011). *Handboek strategisch management*. Koninklijke van Gorcum.
- Nelson, K., Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A., & Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1(2), 90–101. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.08.001>
- NG, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). Long work hours: a social identity perspective on meta-analysis data. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 853–880. <https://doi.org/10.1002/job>
- Nikbakhsh, N. (2022). Assessing the impact of authentic leadership and the conflict management on the performance of remote-working employees: the example of software/online platform development companies (TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY). Retrieved from <https://digikogu.taltech.ee/et/Download/8ab0ed24-f9db-40f2-977c-76cea62abaec/Autentsejuhtimisejakonfliktihaldamisemjuhin.pdf>
- Posthuma, R. A., Charles Campion, M., & Campion, M. A. (2018). A taxonomic foundation for evidence-based research on employee performance management. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 168–187. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1438411>

- Ramaekers, R. (2021). *Digitaal welzijn in een digitale werkomgeving met meerdere vestigingen : een exploratieve studie*. Open Universiteit.
- Ridder, H. G. (2017). The theory contribution of case study research designs. *Business Research*, 10(2), 281–305. <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0045-z>
- Rijksoverheid. (2022). Rijksbrede kennisagenda. Retrieved from <https://www.rijksbredekennisagenda.nl/impact>
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het job demands-resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag En Organisatie*, 26(2), 203–204. <https://doi.org/10.5117/2013.026.002.182>
- Seligman, M. E. P. (2008). Positive health. *Applied Psychology*, 57(SUPPL. 1), 3–18. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00351.x>
- Shapiro, S., & Spence, M. T. (1997). Managerial intuition: A conceptual and operational framework. *Business Horizons*, 40(1), 63–68. [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(97\)90027-6](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(97)90027-6)
- Spence Laschinger, H. K., & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19–28. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.03.002>
- van Dam, K., I.J.M. van der Heijden, B., & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 19(1). <https://doi.org/10.5117/2006.019.001.005>
- van de Voorde, K., & Veldhoven, M. Van. (2010). *Prestaties : Op Zoek Naar Balans*. 23–37.
- van Gennip, C. (ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid). (2022). *Stand van zaken hybride werken*. Retrieved from <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/03/21/kamerbrief-stand-van-zaken-hybride-werken>
- van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365–375. <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>
- Vegchel, J. C. J. van, & van, J. C. J. (2012). *Het Nieuwe Werken, een belemmering of bevordering: De invloed van sociale steun, autonomie en veranderbereidheid op het welzijn van medewerkers*. (3056619).
- Verwimp, D., Boets, I., & Daenen, L. (2021). Corona makes teleworking evolve: From hybrid working to activity-based working. *TBV – Tijdschrift Voor Bedrijfs- En Verzekeringsgeneeskunde*, 29(3), 8–11. <https://doi.org/10.1007/s12498-020-1338-2>
- Virtanen, M., Ferrie, J. E., Singh-Manoux, A., Shipley, M. J., Stansfeld, S. A., Marmot, M. G., ... Kivimäki, M. (2011). Long working hours and symptoms of anxiety and depression: A 5-year follow-up of the Whitehall II study. *Psychological Medicine*, 41(12), 2485–2494. <https://doi.org/10.1017/S0033291711000171>
- Vries, Hidde de. (2022). Het nieuwe werken is mislukt. Retrieved from RTL nieuws website: <https://www.rtlnieuws.nl/economie/opinie/column/5303720/nieuwe-werken-locatie-digitaal-corona-mislukt>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, D., Kan, W., Qin, S., Zhao, C., Sun, Y., Mao, W., ... Hu, Y. (2021). How authentic leadership impacts on job insecurity: The multiple mediating role of psychological

- empowerment and psychological capital. *Stress and Health*, 37(1), 60–71.
<https://doi.org/10.1002/smi.2973>
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*. Retrieved from WRR-Rapport 102
- WHO. (1946). The World Health Organization :Constitution. *The World Health Organization (WHO)*, p. 146.
- Yang, Y., & Lin, W. (2022). Asia Pacific Management Review How to enhance workplace climate through telework communication approaches in organization during the era of changes ? Evidences of authentic leaders. *Asia Pacific Management Review*.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.002>
- Zeelen, J. S. A. (2015). *De invloed van werkdruk op de motivatie van academici aan de Universiteit Twente*. 1–56.
- Zutterman, T. (Universiteit G. (2008). *Gesproken attributies en impressiemanagement tijdens selectie-interviews: De impact op de interviewer*. Gent.

BIJLAGE 1: RISICO'S EN KANSEN (RIJKSOVERHEID, 2022)

Impact	Maatschappelijke impact	Organisatorische impact	Medewerkers impact
Het woonwerk verkeer kan afnemen/gespreid worden	• Minder CO2-uitstoot • lagere belasting van het wegennet en OV	• Productiviteit verhoogt door de verminderde reistijd	• Reiskilometers nemen af
Werkenden kunnen verder van hun werkplek wonen	• Druk op binnensteden neemt af • De krimpregio's kunnen aan populariteit winnen	• Grotere regio van werving	• Vergroot de wendbaarheid van werkzoekenden • Meer flexibiliteit op de woningmarkt
Kantoorgebruik verandert waardoor mogelijk meer ruimte ontstaat voor woningen	• Gemiddelde bezetting kantoor omlaag dit kan leiden tot transformatie van kantoren tot woningen of andere bestemmingen.	• Groei organisatie kan gerealiseerd worden	
Werkenden krijgen meer vrijheid en flexibiliteit in werk-privé balans			• Geen reistijd • Flexibel indelen werktijden • Mogelijkheden voor mantelzorg of andere privé taken/werkzaamheden
Expertise kan makkelijker ingevlogen worden op afstand		Experts uit andere delen van het land of de wereld kunnen makkelijker aansluiten bij een digitaal overleg.	Voor werkenden biedt dit de kans om expertise breder aan te bieden. Hierdoor specialistische vaardigheden en onderwerpen aantrekkelijk
Een leven lang ontwikkelen is makkelijker door e-learning	Aansluiting op globalisering en digitalisering	• Organisaties kunnen hierdoor gebruik blijven maken van de nieuwste technieken en methoden • Zowel formeel als informeel leren kan digitaal georganiseerd worden	Op peil houden van kennis en vaardigheden, waardoor waarde op de arbeidsmarkt behouden blijft.
Mogelijkheid tot arbeidsparticipatie neemt toe	Verkleint beroep op wahjong etc.		Minder stress van aanpassen aan nieuwe omgeving. Extra belasting reizen valt weg
Afname tijdsdruk			De medewerker is flexibeler in het plannen van afspraken (pakketje, kapper, installateur)

Impact	Maatschappelijke impact	Organisatorische impact	Medewerkers impact
Thuiswerken kan leiden tot fysieke klachten		Richtlijn arbeid en gezondheid kan moeilijk gevolgt worden (4 uur per dag beeldscherm werk, waardoor er meer kans op ziekmeldingen is)	• Onvoldoende pauzes nemen/minder afwisseling van werkzaamheden, hierdoor meer mentale belasting. • Bij ziekte sneller de neiging aan het werk te gaan wat herstel beperkt • Groter risico op toename werkdruk en langere werktijden. (burn-out en bore-out) • Verstoring werk/privé balans
Sommige werkenden presteren thuis minder/slechter		• Variatie in aansturen(sommigen presteren beter) • Minder innovatie/creativiteit	• Ongepland overleg moeilijk • Grotere autonomie is bron van stress
Werkenden kunnen hun werk en organisatie negatiever ervaren		Werken op de werkplek versterkt betrokkenheid. Zingeving ontstaat in de sociale interactie	Veel en langdurig thuiswerken kan leiden tot afnemende tevredenheid met het werk, baan en minder betrokken bij organisatie
LG heeft minder zicht op welzijn, productiviteit en gezondheid		Productiviteit, welzijn en gezondheid moeilijk vast te stellen digitaal.	
Ontwikkelen en informeel leren op de werkplek zijn minder vanzelfsprekend.		Andere wijze van ondersteunen/faciliteren /integreren nieuwe medewerkers	Gevolgen voor loopbaanpad en carrierespectief (Professionele isolatie)
Afhankelijk van grote technologieaanbieders	Onvoldoende juridisch kader , op het gebied van veiligheid, privacy en data	Machtspositie van aanbieder, waardoor mogelijke innovaties achterblijven	
Bestaande tweedeling wordt versterkt	• Gevaar voor tweedeling; hoger en lagere sociaal-economische positie • Meer of minder digitale vaardigheden	Gevaar voor tweedeling (zie maatschappelijke impact)	

Impact	Maatschappelijke impact	Organisatorische impact	Medewerkers impact
	• Makkelijk thuiswerken/fysieke aanwezigheid nodig. • Genderrollen/inwone ndekinderen, etc		
Huidige werkplekken zijn niet geschikt voor hybride werken.		• Arbeidsomstandighed en voldoen niet altijd aan arbo (thuis) • Geschikte voorzieningen voor digitale communicatie	
(Rijksoverheid, 2022)			

BIJLAGE 2: ONDERWERPEN INTERVIEW

1. Sinds een aantal jaar studeer ik publiek management aan de Universiteit van Twente. Nu ben ik met mijn thesis bezig en het onderwerp is hybride werken. Kwalitatief onderzoek doe ik. Hiervoor houd ik dus interviews. Een met de leidinggevende en met twee medewerkers uit het team. Je privacy staat voorop, dus de resultaten zullen niet naar persoon of afdeling herleidbaar zijn. Als ik een vraag stel waarvan je zegt, daar wil ik het niet over hebben, geef dat dan aan, dan gaan we door naar het volgende. Je mag ten allen tijde stoppen met het interview.
Graag zou ik het gesprek opnemen, dat maakt dat ik de resultaten makkelijker kan vastleggen en verwerken. Is dat akkoord voor jou?
2. Graag zou ik meer van jouw achtergrond weten
 - a. Functie
 - b. Opleiding
 - c. Werkervaring
 - d. Team, omvang, werkzaamheden uitdagingen
3. Wat zijn de uitdagingen t.a.v. hybride werken
Doorvragend naar impact op onderstaande gebieden, handelingsperspectief, effect:
 - Medewerkerswelzijn (Fysiek, sociaal, professioneel, cognitief, werkgeluk, psychisch welzijn)
 - Authentiek leiderschap, normen en waarden, balanced processing, openheid en transparantie, zelfbeeld
 - Hybride werken: tijdsonafhankelijk, plaatsonafhankelijk, effectief en efficient, hoe werken, waar werken, met wie werken
 - Randvoorwaarden
 - Tips en tops
4. Heb je nog vragen gemist die je wel verwacht had dat gesteld zouden worden?
5. Bedanken voor het interview

BIJLAGE 3: LEIDERSCHAPSPROFIEL RIVM IN COMPETENTIES

Leiderschapsprofiel RIVM	Competenties	Bijbehorend gedrag
Verbinden	Benutten van het collectief/Kennis verbinden	Benut kennis en capaciteiten van medewerkers en samenwerkingspartners, hoeft niet alles zelf te weten
		Creeert sfeer waarin medewerkers tegengeluid durven te laten horen
		Staat open voor verschillende perspectieven en meningen, neemt afwijkende ideeën serieus
		Kan zich gemakkelijk verplaatsen in de perspectieven van verschillende mensen of partijen.
	Netwerkgericht/intern & extern samenwerken	Bouwt aan sterke netwerken en benut ze
		Zoekt binnen de organisatie samenwerking over de grenzen van het eigen onderdeel heen
		Bouwt bruggen tussen groepen met verschillende belangen
		Kan naar gelang de context en gesprekspartners makkelijk switchen van initierende, sturende rol naar een meer onderzoekende verbindende rol
	Organisatiesensitiviteit	Betrekt de juiste mensen in de organisatie om iets voor elkaar te krijgen
		Maakt een goede inschatting van het draagvlak voor voorstellen en veranderingen in de organisatie
	Stemt eigen handelen af op interne spelregels en verhoudingen	
	Weet wat er speelt in verschillende teams en organisatieonderdelen	
	Samenbindend Leiderschap	Maakt gebruik van diversiteit in kwaliteiten van teamleden
		Neutraliseert onderlinge wrijving en irritaties tussen teamleden
		Stimuleert samenwerking door teamprestaties te waarderen
		Weet een groep medewerkers samen te smeden tot een team
	Opgave gericht werken	Werkt vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid de doelen en opgaven van het RIVM te realiseren
		Staat open voor gezamenlijke analyse van een RIVM-opgave en het verdelen van rollen
		Verbindt zich aan het realiseren van gezamenlijke opgaves; kijkt daarin verder dan het eigen belang

		Maakt het belang van de eigen eenheid ondergeschikt aan het RIVM belang bij een opgave.
Vertrouwen	Coachend leidinggeven	Zet medewerkers aan om zelf verantwoordelijkheid te nemen
		Spoort medewerkers aan om zelf oplossingen voor vraagstukken te bedenken
		Haalt het beste naar boven in mensen, zet ze aan tot topprestaties
		Heeft vertrouwen in medewerkers en geeft ze de ruimte om te experimenteren
	Delegeren	Geeft in de dagelijkse sturing het wat&waarom aan, maar laat het hoe zoveel mogelijk aan hen over
		Maakt duidelijk welke resultaten verwacht worden en laat de uitvoering zoveel mogelijk aan anderen over
		Heeft vertrouwen in de capaciteiten van medewerkers, durft zaken over te laten
		Weet goed wat zelf te doen en wat over te laten aan anderen
	Openheid	Benadert collega's met open houding, zonder oordeel vooraf.
		Reageert onbevangen, onderzoekt standpunten en meningen zonder te oordelen
		Toont een ontspannen houding, voelt zich niet snel aangevallen of bedreigd
		Toont zich open over eigen drijfveren en eigen gevoelens
		Blijft nieuwsgierig; sluit zich niet op in het eigen weten
	Politiek-bestuurlijk adviseur	Wordt op basis van vakkennis en gezag door de bestuurlijke top gezien als vertrouwd adviseur
		Heeft een goed gevoel voor timing en haalbaarheid in het politiek-bestuurlijke werkveld
		Begrijpt bestuurlijke verhoudingen en belangen; speelt daar goed op in
	Interpersoonlijke sensitiviteit	Neemt in een gesprek of overleg ook de gevoelens van anderen waar en benut ze ten gunste van het resultaat
		Verdiept zich oprecht in de mening van anderen, onderzoekt en stelt vragen
		Toont sensitiviteit voor verschillen tussen mensen en gaat daar effectief mee om
		Toont zich bewust van de impact van het eigen gedrag op anderen

Verrichten	Operationeel sturen	Maakt heldere afspraken over verwachtingen en gewenste resultaten
		Maakt duidelijk waar het team voor staat en wat zij wil bereiken; vertolkt voortdurend wat de 'bedoeling' is
		Behoudt het overzicht binnen een groter geheel van diverse werkzaamheden of projecten
		Creeert inzicht in de voortgang en stuurt waar nodig bij
	Strategisch sturen	Vertaalt de RIVM visie naar een duidelijke koers en doelstellingen voor de eigen eenheid
		Neemt afstand van de dagelijkse hectiek en concentreert zich op hoofdzaken
		Overziet actuele ontwikkelingen en trends en vertaalt deze naar strategische prioriteiten voor de eigen eenheid
		Betrekt medewerkers bij het ontwerpen van visie; vraagt naar hun beeld van de toekomst en kijkt op de ontwikkelingen
	Besluitvaardigheid/Positie innemen	Treedt waar nodig direct op, heeft de moed om te interveniëren
		Stelt duidelijke prioriteiten, stelt grenzen en kan ook nee zeggen
		Creeert rust en overzicht door heldere besluiten te nemen
		Neemt duidelijke standpunten in.
Vernieuwen	Innoveren	Creeert ruimte voor een experiment of nieuwe werkwijze, kan er tegen als het feit gaat of anders loopt
		Toont zich enthousiast om bestaande werkwijzen te vernieuwen
		Heeft een goede antenne voor allerlei ontwikkelingen en wil die benutten
		Stuurt op het verbeteren en vernieuwen van werkwijzen
	Sturen op ontwikkeling	Brengt medewerkers in situaties die uitdagend en leerzaam zijn
		Ondersteunt medewerkers bij het zetten van volgende stappen in hun ontwikkeling
		Stimuleert medewerkers tot persoonlijke en/of professionele ontwikkeling
		Creeert een klimaat waarin persoonlijke ontwikkeling voorop staat
	Inspireren	Krijgt mensen mee om samen een opgave vorm te geven
		Inspireert om samen te werken op basis van gemeenschappelijk belang

		Inspireert door eigen gedrevenheid en enthousiasme
		Schetst een inspirerend beeld van de toekomst van de organisatie; neemt mensen daarin mee
Kernkwaliteiten	Samenwerking	Bevordert samenwerken over de grenzen van de afdeling heen
		Schept ruimte voor een ieders inbreng, waardeert en benut die
		Zoekt afstemming en overleg
		Deelt informatie, betreft mensen door ze te informeren
	Integriteit	Is duidelijk over de waarden en normen die hij/zij hanteert
		Toont zich als boegbeeld en drager van de waarden van de organisatie; laat deze in gedrag en houding zijn
		Is aanspreekbaar op gemaakte keuzes; geeft op open wijze inzicht in de afwegingen
		Creeert betrokkenheid en vertrouwen door zelf transparant en bekwaam te zijn
	Reflecteren	Blijft -ook in alle hectiek- reflecteren op het eigen functioneren en dat van de organisatie; leert van eerdere ervaringen
		Organiseert een netwerk van kritische mensen binnen en buiten de organisatie die feedback op de koers en he teigen handelen durven geven.
		Zoekt actief naar persoonlijke feedback en doet er iets mee
		Kan afstand nemen om de dagelijkse gang van zaken te beschouwen

BIJLAGE 4: BASISCODERINGEN

Thema	Dimensie	Uiting op hoofdlijn	Uiting op detail
Authentiek Leiderschap	Balanced processing of information	Analytisch vermogen	
		Objectiverend vermogen	
	Geïntegreerd moraal perspectief	Normen en waarden zijn de leidraad	
	Relational transparency	Open	
		Oprecht	
	Self-awareness SA	Bewust van eigen vermogen	Emotioneel stabiel
			hoop, vertrouwen, optimisme
			Positief zelfbeeld
			sterktes
			Zicht op impact op anderen
			zwaktes
Hybride werken	Efficient/Effectief		
	Met wie werken	externe verbinding	
	Hoe werken		
	Plaatsonafhankelijk		afspraken maken
	Plezierig		
	Tijdonafhankelijk		
	Waarmee werken		
Welzijn (W)	Cognitief	besluitvormingsvermogen	
		concentratievermogen	kleine foutjes maken
	Fysiek welbevinden	Vitaal	Energie
			Fysieke en mentale klachten
			Fysieke en mentale krachten
			Vermoeidheid
	Professioneel welbevinden	Ambitie	lerend vermogen
		Competentie	
		motivatie	
		prestatie	
		zelfeffectiviteit	reflectie
		Autonomie	
		Zelfeffectiviteit	
	Psychisch/affectief welzijn	Geen organisatiebetrokkenheid	
		Geen werktevredenheid	Ongenoegen
		Organisatiebetrokkenheid	

		Toewijding	
		Uitputting	Depressie
			Enthousiasme
		Werktevredenheid	Plezier
	Sociaal (WS)	Coördinatie	
		Depersonalisatie	Onverschillige, negatieve houding
		Informatiewisseling	
		Integratie	Acceptatie
			Elkaar helpen
		Samenwerking	
		Sociale steun	
		Vertrouwen	
Toegevoegde coderingen			
Medewerkerswelzijn	Fysiek welbevinden	24 uur aan	
		afsluiting dag	
		Doorwerken	
		Lang zitten	
		Burn-out	
		Balans	
		Grenzen stellen	
		Rust	
	Cognitief	Geen concentratie	
	Professioneel welbevinden	Automatische piloot	
		Digitale vaardigheden	
		Leeftijd	
	Sociaal (WS)	Individualisme	
		isolement	
		Negatief coördinatie	
		Negatief informatiewisseling	
		Sociale druk	
		Sociale verbinding	
		Veiligheid	
Hybride werken	Activiteit gerelateerd		
	communicatiemiddelen	mailcultuur	
	flexwerken		
	Kantoor	digitaal	
		hybride vergaderen	
		isolement	
		ontmoeten	
	nieuw normaal		
	Thuiswerken	Digitaal	
RIVM	Randvoorwaarden niet op orde	beluimtes	

		Hybride overleg ruimtes	
		Klimaat	
		rustige werkplek kantoor	
		slechte werkplekken	
		techniek	
		thuiswerkplek	
		vergaderruimte	
		Verouderd	
		wifi	
		zonwering	

BIJLAGE 5: WERKEISEN EN ENERGIEBRONNEN HYBRIDE WERKEN

Totaal werkeisen en energiebronnen

	Energiebron	Neutraal	Werkeis	Eindtotaal
Eindtotaal	121	16	188	325
kantoor	32	4	27	63
thuiswerken	26	1	30	57
Tijdsonafhankelijk	6	2	36	44
Plaatsafhankelijk	18	6	8	32
digitaal	14	1	14	29
afspraken maken	5	1	21	27
reizen			14	14
activiteitgerelateerd	7		6	13
Efficient/Effectief	1		11	12
Communicatiemiddel	4	1	7	12
flexwerken	2		5	7
hybride overleggen	1		5	6
Externe verbinding	3			3
Mailcultuur			2	2
nieuw normaal	1		1	2
werkplek			1	1
Plezierig	1			1

Uitwerking top 6 werkeisen en energiebronnen

Rijlabels	energiebron	werkeis	Eindtotaal
afspraken maken	5	21	26
duidelijkheid	5		5
extra werkdruk		5	5
Hoogdrempelig sociale verbinding		13	13
randvoorwaarden niet op orde		3	3
digitaal	14	14	28
coördineren		2	2
digitale vaardigheid		1	1
Elearning	5		5
extra werkdruk		1	1
gepland overleg	2		2
gepland overleg, goed gecoördineert	6		6
Hoogdrempelig sociale verbinding		9	9
laagdrempelig verbinding	1		1
randvoorwaarden niet op orde		1	1
Kantoor	32	25	57
balans		3	3
Beweging	1		1
Concentratie	1	9	10
elkaar helpen	4		4

geen verbinding		4	4
laagdrempelig verbinding	19		19
leren	4		4
randvoorwaarden niet op orde		2	2
richtlijn		1	1
Samenwerken	3		3
sociale werkdruk		3	3
werkdruk		3	3
Plaatsonafhankelijk	19	8	27
Autonomie	3		3
coördineren	3		3
Doorwerken		3	3
extra werkdruk		1	1
Flexibiliteit	13		13
Geen zichtbaarheid		1	1
lang zitten		3	3
Thuiswerken	26	30	56
automatische piloot	2		2
balans		1	1
Concentratie	7		7
Doorwerken		5	5
geen lerend vermogen		3	3
Geen sparks		1	1
geen verbinding		16	16
laagdrempelig verbinding	3		3
lang zitten		4	4
leren	1		1
Rust	12		12
vrijheid	1		1
Tijdsonafhankelijk	7	36	43
24 uur aan		2	2
balans		4	4
Doorwerken		9	9
Flexibiliteit	3		3
geen verbinding		2	2
lang zitten		2	2
mailcultuur		3	3
sociale werkdruk		8	8
structuur nodig		1	1
vrijheid	4		4
werkdruk		5	5
Eindtotaal	103	134	237

BIJLAGE 6 TOTAALCODERINGEN MEDEWERKERSWELZIJN

Rijlabels	Team 1	Team 2	Team 3	Team 4	Eindtotaal
Cognitief	2	5	2	2	11
concentratie	2	1	1	2	6
geen concentratie		4	1		5
fysiek	11	70	33	41	155
24 uur aan		2	1		3
balans	2	15	2	12	31
burn-out		4	1		5
Fysiek		1	1		2
fysieke klachten		1			1
grenzen stellen		12	7	8	27
Lang zitten		2	10	1	13
rust		7	3	1	11
vermoeidheid	1	2		9	12
Vitaal	1	4			5
Welzijn	1				1
werkdruk	6	20	8	10	44
Professioneel	20	45	49	41	155
Ambitie	1	2	3	1	7
Automatische piloot	2	1		1	4
autonomie	1	8	12	12	33
Competenties	3		1	2	6
externe verbinding		2			2
feedback			2		2
Geen automatische piloot		1			1
geen autonomie	1				1
geen lerend vermogen	1				1
geen prestatie			1	1	2
geen reflectie	1				1
geen zelfeffectiviteit	1	3			4
leeftijd	1	1	3	3	8
lerend vermogen	1	8	2	6	17
motivatie		1	2		3
Nieuw normaal		3	3	1	7
prestatie	5	5	12	3	25
reflecteren	1	5	2	5	13
zelfeffectiviteit	1	5	6	6	18
Psychisch	7	24	14	13	58
Afsluiten dag		1			1
doorwerken	2	9	7	2	20
geen organisatiebetrokkenheid	3	2	2		7
geen werktevredenheid				1	1

organisatiebetrokkenheid	1	10	1	2	14
toewijding			3	2	5
uitputting		1	1	3	5
Werktevredenheid	1	1		3	5
sociaal	43	82	97	129	351
Acceptatie		3	3		6
Coördinatie	1	8	19	11	39
Cultuur			2		2
drempel elkaar helpen			1		1
elkaar helpen		3	2	10	15
geen coördinatie	4	1	2	8	15
Geen informatiewisseling		4		5	9
geen integratie			1	2	3
geen professionele verbinding				1	1
geen samenwerking	3				3
geen sociale steun	3				3
geen sociale verbinding	1	2	3	4	10
geen vertrouwen				1	1
Individualisme		3		3	6
informatiewisseling	1	5	9	12	27
Integratie	2	1	8	16	27
isolement	4	2	1	3	10
kleinere bandbreedte samenwerking	5				5
mailcultuur		1	2	1	4
overlegcultuur	1	3	6		10
samenwerking	5	4	11	9	29
schuld	1	1		1	3
sociale druk		6	4	5	15
sociale steun	3	7	5	5	20
sociale verbinding	5	13	14	13	45
veiligheid	3	2		8	13
Verbinding		3			3
Verbonden, elkaar helpen		1			1
vertrouwen	1	9	4	11	25
Eindtotaal	83	226	195	226	730