

# WANNEER THUISWERKEN WERKT

**VOORDELEN, VALKUILEN EN AANDACHTSPUNTEN  
MET BETREKKING TOT DE WERK-PRIVÉ BALANS,  
PRODUCTIVITEIT EN SOCIALE ASPECTEN VAN WERK**



**Angélique Cramer  
Debby Beckers  
Sabine Geurts  
Yannick Griep  
Madelon van Hooff**



**Behavioural  
Science  
Institute**

*Met veel dank aan de leden van het consortium en de externe adviesraad:*

Consortiumleden:

Prof. Dr. Allard van der Beek – Amsterdam UMC  
Prof. Dr. Rob Blomme – Nyenrode Business Universiteit  
Mr. Erik van de Haar – SER  
Dr. Gijsbert van Lomwel – NVAB  
Dr. Karen Oude Hengel – TNO  
Prof. Dr. Pascale Peters – Nyenrode Business Universiteit  
Dr. Jelderik Schutz - NVP  
Dr. Erwin Speklé – ArboUnie / Human Factors  
Drs. Yvette Tietema – FNV  
Drs. Beater van der Velden – FNV  
Prof. Dr. Marc van Veldhoven – Tilburg University  
Dr. Hardy van de Ven – TNO  
Drs. Margreet Xavier – Werkgeversvereniging AWWN  
Dr. Mara Yerkes – Universiteit Utrecht

Externe adviesraad:

Dr. Josje Dijkers – Hogeschool Utrecht  
Dr. Ir. Ben Jansen – Déhora Consultancy Group



Dit kennisdossier is tot stand gekomen met behulp van subsidie van Instituut Gak, dossiernummer 2020-163, en maakt onderdeel uit van een onderzoeksproject met de titel *Samen op weg naar toekomstbestendig beleid voor flexibele werktijden en thuiswerken*. Instituut Gak wil een bijdrage leveren aan de kwaliteit van sociale zekerheid in Nederland door financiële ondersteuning van onderzoek, projecten en leerstoelen. Meer informatie is te vinden op <http://instituutgak.nl>.

## Introductie

Dit kennisdossier behelst een overzicht van de bestaande literatuur en kennis over thuiswerken. Wat maakt thuiswerken lonend voor zowel werkgever als werknemer? Wat zijn de mogelijke risico's van (substantieel) thuiswerken? Wat zijn belangrijke aandachtspunten bij het vormgeven van een werksituatie waarin optimaal gebruik wordt gemaakt van de voordelen en kansen die thuiswerken te bieden heeft? Dit zijn de kernvragen waarop dit kennisdossier een antwoord tracht te geven met als uiteindelijke doel om aanbevelingen te kunnen doen over toekomstbestendig hybride werken dat prettig en effectief is voor zowel werkgever als werknemer. Wij vatten **hybride werken** hierbij op als een werksituatie waarbij er zowel op kantoor als thuis wordt gewerkt en dus ook deels op afstand wordt samengewerkt (i.e., locatie-onafhankelijk hybride werken). Alhoewel in dit kennisdossier zeker ook aanbevelingen worden gedaan ten aanzien van het werken op kantoor – bijvoorbeeld faciliteiten om effectief en prettig hybride te kunnen vergaderen – gaat dit kennisdossier met name over de andere component van locatie-onafhankelijk hybride werken: thuiswerken.

Dit kennisdossier is onderdeel van een onderzoeksproject dat geleid werd door wetenschappers van de Radboud Universiteit (Behavioural Science Institute) en gefinancierd is door Instituut Gak. In gezamenlijkheid met een breed consortium van stakeholderpartijen uit de praktijk en wetenschappers uit verschillende vakgebieden is het einddoel van dit project om belangrijke aandachtspunten te formuleren met betrekking tot toekomstbestendig hybride werken. Dit kennisdossier vormt één van de onderdelen waarop deze aandachtspunten gebaseerd zullen zijn.

## Achtergrond en afbakening van het kennisdossier

We bevinden ons in de unieke situatie dat we in dit kennisdossier over de toekomst van hybride werken proberen te adviseren op basis van een verleden dat niet met die toekomst te vergelijken is. Voorafgaand aan de COVID-19 pandemie was nauwelijks sprake van substantieel thuiswerken. Thuiswerken beperkte zich veelal tot maximaal één dag per week en werd vooral gezien als een ‘gunst’ verleend door de werkgever (*beperkt thuiswerken*). Tijdens de pandemie werd ineens *substantieel* en soms zelfs fulltime thuisgewerkt in vele sectoren. Dit was echter niet zozeer een vrije keuze aangezien het dringende advies van de overheid destijds was om zoveel mogelijk thuis te werken. Ook was er door de lockdown-periodes sprake van een unieke situatie waarin hele gezinnen thuis zaten, en de maatschappij op slot zat (bijv. scholen, horeca en sportscholen waren gesloten). Dit is geen afspiegeling van een normale thuiswerk-dynamiek. De literatuur die in dit kennisdossier besproken wordt, is derhalve een afspiegeling van deze twee periodes (voorafgaand aan de pandemie en tijdens de pandemie) die onvergelijkbaar zijn met de toekomst van hybride werken (na de pandemie); een toekomst waarvan te verwachten is dat er in meerdere sectoren een blijvende verschuiving plaatsvindt van beperkt richting substantieel thuiswerken, in afwezigheid van beperkende virus-remmende overheidsmaatregelen. Omdat de periodes voorafgaand aan en tijdens de pandemie zo verschillend van elkaar zijn, worden ze waar relevant (lees: waar de twee periodes tot andere conclusies over een bepaald onderwerp lijken te komen) apart besproken in dit dossier.

Dit kennisdossier is niet gebaseerd op een systematische literatuurreview en we pretenderen ook niet dat we een allesomvattend overzicht van de bestaande literatuur geven (zie **Bijlage I** voor het globale zoekproces). Dit kennisdossier geeft wel een gedegen beeld van de huidige kennis over de gevolgen van thuiswerken voor relevante uitkomsten zoals bijvoorbeeld de werk-privé balans, productiviteit en sociale aspecten van werk.

In het algemeen kan gesteld worden dat veel van de gevonden effecten – bijvoorbeeld het effect van thuiswerken op de werk-privé balans – klein zijn. Gemiddeld genomen lijkt thuiswerken dus geen algemeen geldend sterk positief of sterk negatief effect te hebben op allerlei uitkomsten. Een gemiddeld klein effect kan echter voor een deel verklaard worden door tegengestelde bevindingen: zo zijn er artikelen die vinden dat thuiswerken een positieve relatie heeft met de werk-privé balans maar ook artikelen die juist laten zien dat thuiswerken een negatief effect op de werk-privé balans kan hebben. Twee factoren zouden een deel van dergelijke tegengestelde bevindingen kunnen verklaren: De eerste factor betreft conceptuele en/of methodologische verschillen waardoor artikelen niet altijd zonder meer met elkaar vergeleken kunnen worden. Zo meten oudere artikelen thuiswerken dichotoom (ja/nee) terwijl recentere artikelen thuiswerken meten in termen van intensiteit (bijv. 1, 2, 3 of meer dagen per werkweek; Allen, Golden & Shockley, 2015). Indien onderzoek alleen kijkt óf werknemers thuiswerken (dichotoom), maar niet hoeveel deze werknemers thuiswerken (intensiteit), dan is het bovendien ook lastig om onderscheid te maken tussen de effecten van beperkt versus substantieel thuiswerken op uitkomsten zoals de werk-privé balans. Een tweede factor die tegengestelde bevindingen in de thuiswerk-literatuur zou kunnen verklaren, is de aanwezigheid van zogenoemde *hidden moderators*: niet gemeten variabelen die invloed hebben op de relatie tussen thuiswerken en uitkomsten (zoals de werk-privé balans). Zo toonden Gajendran en Harrison in een meta-analyse (2007) aan dat er alleen sprake is van een gunstige invloed van thuiswerken op werk-privé-conflict wanneer er veel thuisgewerkt wordt. In het geval van weinig thuiswerken is deze gunstige invloed er niet. De intensiteit van

het thuiswerken is in dit voorbeeld een *hidden moderator* die invloed heeft op de relatie tussen thuiswerken en werk-privé-conflict.

Ten aanzien van de literatuur aangaande de effecten van thuiswerken merken we nog twee dingen op. Ten eerste valt voor de literatuur tijdens de COVID-19 pandemie niet uit te sluiten dat een effect – bijvoorbeeld een toename in ervaren stress – niet zozeer is veroorzaakt door substantieel thuiswerken maar door de pandemie en de daaruit voortvloeiende maatregelen: denk hierbij bijvoorbeeld aan gesloten scholen waardoor werknemers thuiswerken moesten combineren met thuisonderwijs verzorgen, angst om corona te krijgen en er ernstig ziek van te worden, en onvoldoende mogelijkheden tot herstel na inspanning doordat sportscholen gesloten waren. Ten tweede maakt een groot deel van de onderzoeken naar de effecten van thuiswerken gebruik van een zogeheten cross-sectioneel onderzoeksdesign waarbij deelnemers op één tijdstip worden bevraagd over bijvoorbeeld thuiswerken enerzijds en productiviteit, werk-privé balans of sociale aspecten van werk anderzijds (Belanger, Watson-Mannheim & Swan, 2013). In dergelijk onderzoek kan men hoogstens een verband (bijvoorbeeld een correlatie) laten zien tussen thuiswerken en productiviteit maar daarmee is niet gezegd dat thuiswerken daadwerkelijk de oorzaak is van bijvoorbeeld meer of minder productiviteit (thuiswerken → productiviteit). Met cross-sectionele onderzoeksdesigns valt namelijk niet uit te sluiten dat het verband precies andersom is (productiviteit → thuiswerken). Om de conclusie te kunnen trekken dat thuiswerken de oorzaak is van meer of minder productiviteit, en niet andersom, is een ander onderzoeksdesign nodig.

Bovenstaande eigenschappen van de bestaande literatuur maken direct duidelijk hoe lastig het is om goed inzicht te krijgen in de effecten van thuiswerken op de werk-privé balans, de productiviteit van werknemers, en sociale aspecten van het werk. De literatuur laat ook duidelijk zien dat er allerlei factoren zijn die mede bepalen welk effect thuiswerken heeft en daarmee kunnen we concluderen dat hét effect van thuiswerken niet bestaat. Het is dan ook onmogelijk om harde richtlijnen te geven voor gezond en productief thuiswerken en voor hybride (op afstand) samenwerken. We beperken ons in dit kennisdossier dan ook tot het formuleren van aandachtspunten die belangrijk zijn bij het vormgeven van succesvol en plezierig thuiswerken.

Dit kennisdossier valt uiteen in twee delen. In **Deel I** wordt uiteengezet wat thuiswerken kan brengen en wat de mogelijke nadelen van thuiswerken kunnen zijn met betrekking tot drie uitkomsten: (1) werk-privé balans; (2) productiviteit; en (3) sociale aspecten van werk. In **Deel II** worden aandachtspunten geformuleerd die ons inziens van cruciaal belang zijn om (substantieel) thuiswerken, en hybride werken, tot een succesvolle en plezierige ervaring te maken voor zowel de organisatie als de werknemer: (1) de persoonlijkheid en behoeften van de individuele werknemer; (2) de aard van de uit te voeren taken; (3) stijl van leidinggeven; en (4) de organisatiecontext: faciliteiten en beleid.

# Deel I: Voordelen en valkuilen van thuiswerken

## Werk-privé balans

Van thuiswerken wordt vaak verwacht dat het een positieve bijdrage kan leveren aan een gezonde balans tussen werk en privé. Thuiswerken scheelt reistijd, werk- en rusttijden kunnen aangepast worden aan de behoeften van de individuele werknemer, en zorgtaken kunnen makkelijker gecombineerd worden als er thuis wordt gewerkt (zie bijv. Beckers et al., 2012; Kecklund et al., 2017). Laat de literatuur een dergelijk algemeen geldend positief effect van thuiswerken op de werk-privé balans zien?

Niet helemaal. Uit meerdere studies en reviews uit de periode voorafgaand aan de COVID-19 pandemie komt duidelijk het beeld naar voren dat thuiswerken een positieve bijdrage *kan* leveren aan een gezonde werk-privé balans maar dat geldt niet voor iedereen in elke situatie. Veel onderzoeken vinden een kleine maar gunstige samenhang tussen thuiswerken en de werk-privé balans (zie bijv. Allen, Golden & Shockley, 2015; Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013; Gajendran & Harrison, 2007; Morganson et al., 2010). Zo kan werken vanuit huis er bijvoorbeeld voor zorgen dat het werk minder snel tot problemen leidt in de privésfeer (bijvoorbeeld toch kunnen koken terwijl een vergadering uitliep) (zie o.a. Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013; Khodaparasti & Garbollah, 2022). Er zijn echter ook onderzoeken die kanttekeningen plaatsen bij de vraag of thuiswerken en de werk-privé balans in het algemeen positief samenhangen (bijv. Kotera & Vione, 2020; Palumbo, Manna & Cavallone, 2020; Pass & Ridgway, 2022; Tavares, 2017; Versantvoort & Kraan, 2013). Zo kan thuiswerken er mogelijk voor zorgen dat niet-werk-taken – zoals bijvoorbeeld de kinderen tussendoor ophalen van school – problemen opleveren met het werk (bijvoorbeeld niet tot het eind deel kunnen nemen aan een online vergadering) (Allen et al., 2013; Allen, Golden & Shockley, 2015).

Onder welke omstandigheden zal thuiswerken wél positief uitpakken? Daar biedt de literatuur een aantal aanknopingspunten voor. Ten eerste zou de kans op een gunstig effect van thuiswerken op de werk-privé balans groter zijn indien er 2,5 dag (of meer) per week thuisgewerkt kan worden (met een fulltime contract; Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013). Deze bevinding verklaart mogelijk ook de negatieve samenhang die soms tussen thuiswerken en de werk-privé balans werd gevonden in de pre-pandemie literatuur, aangezien destijds gemiddeld genomen veel minder dan 2,5 dag per week werd thuisgewerkt. Verder lijkt thuiswerken vooral een positief effect te hebben op de werk-privé balans wanneer werknemers zelf mogen kiezen op welke dagen ze thuis willen werken. Deze flexibiliteit biedt meer kansen om werk- en privé-verantwoordelijkheden goed te combineren (zie bijv. Baumann & Sander, 2021). Tot slot lijkt de organisatiecultuur een belangrijke factor te zijn: sommige werknemers rapporteren dat ze thuis meer uren gaan werken, en dat leidinggevenden soms juist meer van ze gaan vragen. Dit overwerk kan een negatief effect hebben op de werk-privé balans van deze werknemers (Noonan & Glass, 2012).

De literatuur tijdens de COVID-19 pandemie was vrij consistent: relatief vaak werd een verslechterde werk-privé balans gerapporteerd door thuiswerkende werknemers, met name door werknemers met kinderen (o.a. Burk, Pechenik Mausolf & Oakleaf, 2021; Boca et al., 2020; Elbaz, Richards & Provost Savard, 2022; Minello, Martucci & Manzo, 2021; Shirmohammadi, Au & Beigi, 2022; Zoomer et al., 2021). Daarnaast lijken met name verschillen tussen mannen en vrouwen uitvergroet geraakt te zijn tijdens de pandemie.

Voorafgaand aan de pandemie had uitgewezen dat juist substantieel thuiswerken (minimaal 2,5 dag per week) bijdraagt aan de werk-privé balans. Kijkend naar de literatuur tijdens de pandemie zien we weliswaar dat sommige studies concludeerden dat substantieel thuiswerken tijdens de pandemie gepaard kon gaan met meer werkdruk en het gevoel constant beschikbaar en bereikbaar te moeten zijn (Craig & Churchill, 2021; Monica et al., 2020; Shirmohammadi et al., 2022), maar er zijn minstens net zoveel studies die benadrukken dat niet zozeer het thuiswerken als wel de aard van de pandemie en de maatregelen een belangrijke oorzaak zouden zijn van ongunstige veranderingen in de werk-privé balans. Vooral gedurende lockdown periodes kwamen er bijvoorbeeld veel additionele niet-werk-taken bij – bijvoorbeeld thuisonderwijs verzorgen voor de kinderen door het sluiten van de scholen – met als gevolg dat de werk-privé balans uit balans raakte: niet zozeer door thuiswerken maar door een overdaad aan extra taken in de privésfeer (zie Shirmohammadi et al., 2022).

Nee, een dergelijke conclusie is te voorbarig. Eerder meldden we al dat onderzoek

## Productiviteit

Als we de literatuur over thuiswerken bezien dan kan in het algemeen kan gesteld worden dat er een positieve relatie is tussen thuiswerken en productiviteit, en dat de productiviteit hoger ligt tijdens het thuiswerken dan het werken op kantoor. Vele losse studies, maar ook bijvoorbeeld meta-analyses, laten duidelijk een kleine maar positieve relatie zien tussen thuiswerken en productiviteit (Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015; Hager, 2018; Kazekami, 2020; Martin & MacDonnell, 2012; Mehdi & Morissette, 2021; Popovici & Popovici, 2020; Profeta, 2020; Thulin, Vilhelmson & Johansson, 2019). Bloom en collega's (2015) leveren mogelijk de sterkste evidentie voor deze positieve relatie: in één van de weinige experimentele studies lieten zij zien dat Chinese callcenter werknemers die random waren toegewezen om thuis te werken productiever waren dan de werknemers die op kantoor bleven werken. De positieve relatie tussen thuiswerken en productiviteit lijkt wel vooral te gelden voor objectief gemeten indicatoren van productiviteit of productiviteit zoals ingeschat door een leidinggevende. Werknemers zelf lijken hun productiviteit op zowel thuiswerk- als kantoordagen gelijk in te schatten (Gajendran & Harrison, 2007; Gajendran, Harrison & Delaney-Klinger, 2014).

De mate waarin thuiswerken de productiviteit positief beïnvloedt, lijkt onder andere af te hangen van het aantal dagen dat thuis wordt gewerkt: er zijn indicaties dat thuiswerken vanaf meer dan 2 dagen per week een sterkere positieve invloed heeft; bij minder dan 2 dagen kan thuiswerken juist samenhangen met verminderde productiviteit (Van der Lippe & Lippényi, 2019). Deze bevinding staat vrij haaks op het feit dat managers lijken te vinden dat hun team het meest productief is als werknemers juist niet meer dan één dag per week thuiswerken (Van der Lippe & Lippényi, 2019). Laatstgenoemde studie is uitgevoerd voor de pandemie waardoor niet uit te sluiten is dat deze managers er sinds de pandemie anders over zijn gaan denken. Naast het aantal dagen dat thuis wordt gewerkt, lijkt thuiswerken vooral een positieve invloed te hebben op productiviteit en algemene werkprestaties indien de werknemer baanzekerheid ervaart (Khodaparasti & Garbollah, 2022). Daarnaast is de

ervaren mate van autonomie ook van invloed: thuiswerken kan productiviteit positief beïnvloeden indien een werknemer zelf kan kiezen wanneer er wel of niet wordt thuis gewerkt (Pass & Ridgway, 2022) of de eigen werktijden kan kiezen om optimaal te kunnen profiteren van bijvoorbeeld momenten van creativiteit (Algrari, 2017; Beckmann, Cornelissen & Kräkel, 2017). Tot slot heeft thuiswerken de meest gunstige invloed op werkprestaties indien het een complexe baan betreft met weinig afhankelijkheden tussen taken (Golden & Gajendran, 2019).

De bevindingen tijdens de COVID-19 pandemie laten een iets genuanceerder beeld zien: meerdere onderzoeken lieten zien dat, gemiddeld genomen, de productiviteit van werknemers tijdens de pandemie (waarin veel werd thuisgewerkt) niet veranderde ten opzichte van voor de pandemie (Etheridge, Wang & Tang, 2020; de Valdenebro Campo, Avolio & Carlier, 2021; Mehdi & Morissette, 2021). Sommige werknemers rapporteerden echter een stijging van hun productiviteit in vergelijking met de periode voor de pandemie (Etheridge, Wang, & Tang, 2020; Mehdi & Morissette, 2021; Sandoval-Reyes, Idrovo-Carlier & Duque-Oliva, 2021). Enkele studies rapporteerden juist een verminderde productiviteit tijdens de pandemie (bijv. Kotini-Shah et al., 2022; Mehdi & Morissette, 2021; Toscano & Zappalà, 2020). Deze verlaagde productiviteit leek in vooral te gelden voor (1) thuiswerkers met beroepen die zich normaal gesproken niet zo goed lenen voor thuiswerken; (2) werknemers met een lager inkomen en/of een meer junior positie binnen een organisatie; en (3) vrouwen. Het is alleen nog maar zeer de vraag of deze verminderde productiviteit voor deze groepen werknemers te wijten is aan het substantieel thuiswerken of minimaal deels ook aan de unieke omstandigheden die zich tijdens met name lockdowns voordeden. Zo rapporteerden sommige werknemers dat ze zelf dachten dat ze minder productief waren omdat er gelijktijdig voor de kinderen gezorgd moest worden (o.a. Mehdi & Morissette, 2021).

## Sociale aspecten van werk

### *Sociale inclusie en diversiteit*

Elke werknemer heeft eigen perspectieven, benaderingen, achtergrond en ideeën die allemaal worden meegenomen naar het werk. Deze verscheidenheid aan achtergrond, perspectieven etc. noemen we *diversiteit* en vanuit de wetenschappelijke literatuur is bekend dat dergelijke diversiteit het succes van een organisatie positief kan beïnvloeden (o.a., Luanglath, Ali & Mohannak, 2019). Hybride werken biedt hierin een enorme kans: door werknemers de mogelijkheid te bieden om een deel van hun werkzaamheden thuis uit te voeren, kunnen meer mensen participeren die zonder thuiswerkmogelijkheid minder goed zouden kunnen meedoen – denk bijvoorbeeld aan werknemers met substantiële zorgtaken, met een chronische ziekte of beperking, of werknemers die ver weg wonen (Houben, Beckers, Van Hooff, Griep & Geurts, 2022). Dit biedt dus kansen voor een grotere diversiteit op de werkvloer.

Om een diverse groep werknemers tot z'n recht te laten komen is het belangrijk dat een organisatie een *inclusieve* cultuur heeft (o.a. Chaudry, Paquibut & Tunio, 2021; Houben et al., 2022). In een inclusieve werkomgeving voelen werknemers verbinding met de organisatie en met collega's; ze hebben het gevoel dat ze mee mogen doen, dat hun input ertoe doet, en dat iedereen – ongeacht achtergrond en overtuigingen – welkom is en gewaardeerd wordt (Flamholtz & Randle, 2012; Hayes, Bartle & Major, 2002; Houben et al., 2022). Dit gevoel van inclusie is niet alleen belangrijk om de diversiteit van het personeelsbestand tot z'n recht te



laten komen; maar ook omdat de afwezigheid ervan – sociale *isolatie* – geassocieerd wordt met minder toewijding aan een organisatie, minder tevredenheid met het werk en het leven in algemene zin, en burn-out (zie o.a. Baumeister & Leary, 1995; Golden, 2006; Griep et al., 2021; Zheng, Miao & Gan, 2020).

Nu is de uitdaging dat hybride werken aan de ene kant veel ruimte biedt voor het realiseren van meer diversiteit in een organisatie, maar aan de andere kant juist een uitdaging kan vormen voor het creëren en instandhouden van een inclusieve organisatiecultuur en echte sociale contacten op de werkvloer (zie o.a. Ferdman, Avigdor, Braun, Konkin & Kuzmycz, 2010). Die uitdaging speelt vooral op in het geval van hybride-werk-situaties waarin *substantieel* wordt thuisgewerkt en er dus weinig face-to-face contact is. Mensen die vaker thuiswerken rapporteren bijvoorbeeld wat vaker dat ze zich zorgen maken dat ze geïsoleerd raken van de rest van de organisatie of ze voelen zich daadwerkelijk geïsoleerd. Tijdens de extreme situatie van nagenoeg alleen maar thuiswerken tijdens de pandemie werd de opgelegde isolatie als belangrijk nadeel ervaren met soms meer stress tot gevolg (Aczel, Kovacs, Van der Lippe & Szaszi, 2021; Allen, Golden & Shockley, 2015; Barbieri et al., 2022; Bartel et al., 2007; Dahlstrom, 2013; Golden et al., 2008; Marzban, Durakovic, Candido & Mackey, 2021; Montreuil & Lippel, 2003; Morganson et al., 2010; Webster & Wong, 2008). Om verbinding met andere mensen te voelen, is het belangrijk dat mensen elkaar begrijpen en precies dit is lastiger als er niet face-to-face gecommuniceerd wordt. Videobellen maakt het bijvoorbeeld lastiger om (indirect) gevoelens duidelijk te maken door het gebrek aan (subtiele) non-verbale sociale signalen (bijv. lichaamstaal). Tot slot heeft een gebrek aan face-to-face interactie niet alleen een mogelijk effect op taakgerichte werkrelaties; ook voor het onderhouden van informeel collegiaal contact op de werkvloer lijkt face-to-face contact onontbeerlijk te zijn (Sia, Pedersen, Gallagher & Kopaneva, 2014).

Samenvattend lijkt het in een hybride werkomgeving dus belangrijk om een goede balans te vinden tussen op kantoor en thuis werken zodat er voldoende face-to-face contactmomenten zijn. Deze momenten helpen werknemers om opnieuw verbinding met elkaar te voelen wat ten goede kan komen aan het gevoel van inclusie, diversiteit en uiteindelijk het succes van de organisatie. Het zou daarom bijvoorbeeld een goed idee kunnen zijn om als team met elkaar af te spreken om op ten minste één dag per week gezamenlijk op kantoor aanwezig te zijn.

### **Professionele isolatie**

Waar het bij sociale inclusie/isolatie vooral om een gevoel van verbinding met collega's gaat en een gevoel dat iedereen er mag zijn met zijn/haar unieke achtergrond en opvattingen, gaat het bij professionele isolatie meer om een gevoel van afstand tot de organisatie als geheel, en tot belangrijke informatie. Onderzoek laat zien dat werknemers die veel thuiswerken wellicht niet zozeer bang zijn voor professionele isolatie doordat ze minder vaak op kantoor zijn (zie o.a. Griep et al., 2021), maar ze maken zich wel zorgen over één van de mogelijke gevolgen van professionele isolatie: het missen van belangrijke kansen op promotie (Cooper & Kurland, 2002), mogelijk gevoed door *proximity bias*, het verschijnsel dat sommige leidinggevenden (onbewust) de voorkeur geven aan werknemers die vaker in hun fysieke nabijheid verkeren (Abdel-Wahab, 2007; Williamson, Pearce, Connor, Weeratunga & Dickinson, 2022). De vraag is of deze zorgen gegrond zijn: leidt thuiswerken daadwerkelijk tot professionele isolatie en kan dit negatieve gevolgen hebben voor iemands carrière?

Deze zorgen lijken niet gegrond wanneer er sprake is van *beperkt* thuiswerken. Ten eerste hoeft thuiswerken niet per se te leiden tot professionele isolatie: geografische afstand is niet automatisch gelijk aan professionele afstand. Cooper en Kurland (2002) rapporteerden bijvoorbeeld dat de mate van professionele isolatie tijdens thuiswerken afhangt van de mate waarin deze werknemers toegang blijven houden tot allerlei ontwikkelingsactiviteiten, bijvoorbeeld netwerkbijeenkomsten of deelname aan *mentoring* programma's. Ten tweede hoeft eventuele professionele afstand als gevolg van thuiswerken niet zonder meer te leiden tot het mislopen van carrièrekansen. Meerdere onderzoeken rapporteren dat er weinig evidentie is voor een verband tussen *beperkt* thuiswerken en verminderde carrièrekansen, zolang het thuiswerken bijvoorbeeld voldoende afgewisseld wordt met face-to-face contactmomenten met zowel leidinggevende als collega's (zie bijvoorbeeld McCloskey & Igbaria, 2003; Golden, Veiga & Dino, 2008). Maar het is te prematuur om te concluderen dat er helemaal geen verband is omdat er ook zeker literatuur voorhanden is die wel degelijk spreekt van een samenhang tussen thuiswerken en verminderde carrièrekansen, met name vanwege de verminderde zichtbaarheid van thuiswerkers (o.a. Bloom et al., 2015; Fang, Kang & Kaplan 2022; Maruyama & Tietze, 2012; Richardson & Kelliher, 2017). Het risico op verlaagde carrièrekansen zou hoger kunnen zijn in het geval van substantieel thuiswerken. Zo zijn er bijvoorbeeld aanwijzingen voor een ongunstig verband tussen de intensiteit van thuiswerken en de kansen op promotie (o.a. Golden & Eddleston, 2020). Met name vrouwen – een toch al minder geziene subgroep waar het carrièrekansen betreft – zouden hiervan mogelijk extra hinder kunnen ondervinden omdat zij eerder geneigd zijn om thuis te werken dan mannen (Fang, Kang & Kaplan, 2022). Ook hier is het echter te prematuur om te concluderen dat substantieel thuiswerken per definitie een negatieve invloed heeft op promotiekansen (voor vrouwen). Zo lijkt werkcontext een belangrijke mogelijke *hidden moderator* te zijn: substantieel thuiswerken lijkt bijvoorbeeld helemaal geen negatieve gevolgen te hebben voor kansen op promotie in organisaties waar thuiswerken normatief is (Golden & Eddleston, 2020). Meer onderzoek is nodig naar het verband tussen substantieel thuiswerken en carrièrekansen, en belangrijke factoren die op dit verband van invloed zijn, in de huidige context waarin substantieel thuisgewerkt kan worden zonder beperkende overheidsmaatregelen om een pandemie te bestrijden (Baruch & Sullivan, 2022).

## Deel II: aandachtspunten voor succesvol en plezierig thuiswerken

In dit tweede deel bespreken we de grote lijn die uit de literatuur te destilleren is ten aanzien van diverse factoren die een rol spelen bij succesvol en plezierig thuiswerken. We noemen deze factoren met enige nadruk ‘aandachtspunten’ en geen ‘randvoorwaarden’ omdat we deze factoren in het algemeen niet beschouwen als noodzakelijke voorwaarden om überhaupt thuis- en hybride te kunnen werken, maar als punten die in ogenschouw genomen dienen te worden bij het vormgeven van gezond en succesvol thuiswerken/hybride werken in de praktijk. Een werknemer hoeft bijvoorbeeld niet per se volledige autonomie te hebben over thuiswerken; en een hybride-werken-protocol hoeft niet per se tot mislukken gedoemd te zijn als niet alle leidinggevendenden een empathische stijl van leidinggeven hebben. Het zijn echter wel aandachtspunten waaraan – waar mogelijk – verder gewerkt kan worden om de kans te vergroten dat thuiswerken en hybride werken op een gezonde en werkbare manier ingezet wordt binnen organisaties. Voor factoren waarvan we veronderstellen dat ze wel degelijk meer als randvoorwaarde kunnen worden beschouwd, vermelden we dat expliciet.

### Persoonlijkheid en behoeften van de werknemer

De literatuur is eenduidig: thuiswerken werkt niet zomaar voor iedereen. Mensen zijn nu eenmaal verschillend en uit de literatuur blijkt dat niet alleen verschillen in persoonlijkheid maar ook verschillen ten aanzien van te vervullen behoeften invloed hebben op de mate waarin thuiswerken, en dus ook hybride werken, succesvol en plezierig kan zijn voor zowel de organisatie als voor de werknemer. Bij het vormgeven van toekomstbestendig hybride werken in organisaties is het daarom van belang om deze aspecten van werknemers beter te begrijpen: niet omdat voor bepaalde werknemers met bepaalde karaktertrekken en behoeften thuiswerken geen optie is, maar omdat onderstaande individuele verschillen tussen werknemers vragen om flexibiliteit bij de precieze vormgeving van hybride werken beleid in organisaties: *one size does not fit all*.

#### **Persoonlijkheid**

Allereerst zijn er aanwijzingen dat meer **introverte** werknemers in het algemeen een positievere houding ten aanzien van thuiswerken hebben dan meer extraverte werknemers (zie bijv. Beauregard, Basile & Canonico, 2019). Dit zou onder meer verklaard worden doordat extraverte mensen meer behoefte hebben aan een werkomgeving met veel prikkels – en dus liever op kantoor werken met collega’s om zich heen – in vergelijking met meer introverte mensen. Andersom zouden prikkels – zoals bijvoorbeeld omgevingsgeluiden – juist een negatieve impact hebben op de cognitieve prestaties van meer introverte mensen (Anderson, Kaplan & Vega, 2015; Baumann & Sander, 2021). Leidinggevendenden gaven in een serie interviews over thuiswerken ook aan dat zij een trend zagen dat meer introverte werknemers eerder vrijwillig kozen voor deels thuiswerken (Offstein, Morwick & Koskinen, 2010). Dus wellicht is het zo dat meer introverte werknemers meer behoefte hebben aan thuiswerken en dus ook meer last zouden hebben van organisatiebeleid dat de mogelijkheden tot thuiswerken beperkt. Aangezien het hier slechts één, niet-experimentele, studie betreft, is

meer onderzoek nodig naar het verband tussen introversie-extraversie en succesvol thuiswerken.

Ook **neuroticisme** en **openheid** worden genoemd als persoonlijkheidstrekken die impact kunnen hebben op de mate waarin thuiswerken als plezierig wordt ervaren en succesvol kan zijn. Ten aanzien van neuroticisme is een duidelijke bevinding dat werknemers met een hoge(re) mate van neuroticisme – in vergelijking met minder neurotische, emotioneel stabiele werknemers – gemiddeld een positievere attitude hebben ten aanzien van thuiswerken en dat ze een meer hybride stijl van werken ook de voorkeur geven boven de conventionele manier waarin vooral op kantoor wordt gewerkt (zie bijv. Clark, Karau & Michalisin, 2012; De Kok & Helms, 2016). Een verklaring voor deze relatie tussen neuroticisme en thuiswerken zou kunnen zijn dat thuiswerken wat meer neurotische mensen helpt om situaties met collega's te vermijden die mogelijk voor spanningen en negatieve gevoelens kunnen zorgen (Clark, Karau & Michalisin, 2012). Deze bevindingen impliceren zeker niet dat emotioneel stabiele werknemers (lage mate van neuroticisme) niet positief zijn over thuiswerken. De literatuur lijkt alleen te laten zien dat de houding van werknemers met een hogere mate van neuroticisme ten aanzien van thuiswerken gemiddeld genomen wat positiever is in vergelijking met werknemers met een lagere mate van neuroticisme. Thuiswerken, al dan niet substantieel, kan aldus werknemers met een hogere mate van neuroticisme helpen om op een prettige manier te kunnen (blijven) werken (cf. inclusie).

Ten aanzien van openheid (voor nieuwe ervaringen) kan gesteld worden dat deze persoonlijkheidstrek een positieve relatie lijkt te hebben met thuiswerken. Niet alleen lijkt het erop dat werknemers met een open houding het idee van thuiswerken omarmen, maar ook dat ze zich emotioneel/psychologisch prettig voelen op dagen dat er thuis wordt gewerkt (Anderson, Kaplan & Vega, 2015; Beauregard, Basile & Canonico, 2019; Gainey & Clenney, 2006; Kim & Kang, 2020; Park, Jeong & Chai, 2021). Daarnaast is een open houding ten aanzien van nieuwe ervaringen positief geassocieerd met de (communicatie)middelen die benodigd zijn voor effectief en succesvol thuiswerken (zie bijv. Baumann & Sander, 2021; Smith, Patmos & Pitts, 2018). In de studie van Smith et al. (2018) was openheid bijvoorbeeld een voorspeller van hoe comfortabel werknemers zich voelden met het gebruik van videobellen. Dezelfde studie vond dat dergelijke tevredenheid over online communicatiemiddelen weer gerelateerd was aan werktevredenheid onder thuiswerkers.

In de literatuur worden zeker nog andere eigenschappen van werknemers genoemd die belangrijk zouden zijn voor thuiswerken – denk bijvoorbeeld aan zorgvuldigheid, goed kunnen plannen/structureren, betrouwbaarheid en eerlijkheid (Baruch, 2001; Harpaz, 2002; O'Neill, Hambley, Greidanus, MacDonnell & Kline, 2009) – maar het is alleszins de vraag of dit niet eigenschappen zijn die sowieso belangrijk / wenselijk zijn om te hebben als werknemer en leidinggevende; of ze nu thuiswerken of op kantoor (Beauregard, Basile & Canonico, 2019).

## **Behoeften**

Werknemers die behoefte hebben aan **autonomie** lijken niet alleen meer behoefte te hebben aan thuis- of hybride werken, ze lijken ook goed te zijn in succesvol thuiswerken of hybride werken (o.a. Allen, Golden & Shockley, 2015; Gajendran & Harrison, 2007; Metselaar, Den Dulk & Vermeeren, 2022; SER, 2022). Zo vonden Van Yperen, Rietzschel en De Jonge bijvoorbeeld (2014) dat de behoefte aan autonomie een positieve relatie had met zelf gerapporteerde effectiviteit van zowel locatie- als tijd-onafhankelijk werken. Ook lijkt

thuiswerken te leiden tot meer werktevredenheid bij mensen die behoefte hebben aan autonomie in vergelijking met thuiswerkers die deze behoefte minder hebben (zie bijv. Golden & Veiga, 2005; O'Neill et al., 2009). Daarnaast lijken werknemers met een behoefte aan autonomie wat minder gevoelig voor werkdruk tijdens het thuiswerken maar deze relatie lijkt alleen stand te houden als deze werknemers ook emotioneel stabiel zijn (zie **neuroticisme** hierboven; De Kok & Helms, 2016).

Er is echter wel een belangrijke kanttekening te maken bij deze bevindingen die sterk suggereren dat mensen met een grote behoefte aan autonomie in sterke mate baat hebben bij thuiswerken of hybride werken. De autonomie paradox omschrijft het fenomeen dat het ervaren van autonomie en flexibiliteit tijdens het thuiswerken weliswaar kan leiden tot meer tevredenheid met het werk en een verbeterde werk-privé balans, maar dat het gevaar bestaat – onder andere aangejaagd door grotere online bereikbaarheid – dat deze autonomie en de daarmee gepaard gaande grote flexibiliteit in werktijden in harder en meer uren werken waardoor de werkgever uiteindelijk juist meer controle heeft over de werknemer (zie o.a. Mazmanian, Orlikowski & Yates, 2013; Putnam, Myers & Gailliard, 2014). Dit kan op termijn mogelijk leiden tot meer stress en juist een verslechterde werk-privé balans (Contreras, Baykal & Abid, 2020). Overigens speelt dit risico deels ook bij werknemers die weinig thuiswerken: ook zij kunnen in de avonduren nog geconfronteerd worden met werkmailtjes op hun telefoon. Goede afspraken over werktijden en online (on)bereikbaarheid zijn dus wenselijk binnen teams en organisaties, zodat werknemers niet *'always on'* (d.w.z. constant beschikbaar en bereikbaar) hoeven te zijn en de grenzen van hun werkdag goed kunnen bewaken.

Een andere behoefte die een belangrijke rol speelt in verband met plezierig en succesvol thuiswerken is de behoefte aan duidelijke **grenzen tussen werk en privé**. Thuiswerken maakt dat deze grenzen vager worden terwijl duidelijke grenzen voor sommige mensen juist belangrijk zijn om op beide terreinen te kunnen floreren (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000; Kossek, Lautsch & Eaton, 2006; Kotera & Vione, 2020; Palumbo, Manna & Cavallone, 2020). Door te werken op de plek waar zich ook het privéleven afspeelt, komt de *fysieke* grens tussen werk en privé te vervallen. Dit werd tijdens de pandemie nog sterker gevoeld door vooral werkende ouders met kinderen die het werk moesten zien te combineren met thuisonderwijs (zie o.a. Yerkes et al., 2020). Door allerlei online tools is het bovendien zeer gemakkelijk om bijvoorbeeld via e-mail toch met werk verbonden te blijven, ook buiten reguliere werktijden. Hiermee wordt aldus ook de *temporele* grens tussen werk en privé vager (zie o.a. Allen, Golden & Shockley, 2015; Olson-Buchanan & Boswell, 2006). Deze vagere grenzen kunnen op hun beurt leiden tot stress, gebrek aan rust, overwerk en psychosomatische gezondheidsklachten (SER, 2022; Wöhrmann & Ebner, 2021). Tot slot kunnen vagere grenzen, met name het actief switchen tussen werk- en privé-taken (bijv. gestoord worden door privé communicatie tijdens een werктаak) leiden tot een gevoel van uitputting aan het einde van de dag, één van de kerncomponenten van burn-out (Derks, Bakker & Gorgievski, 2021). Zijn vagere grenzen voor alle werknemers een probleem?

Nee. Voor sommige werknemers lijken deze vagere grenzen geen probleem te zijn. Deze werknemers, met een zogeheten voorkeur voor integratie, floreren juist doordat ze thuis kunnen werken en zodoende werk- en privé-taken dwars door elkaar heen kunnen uitvoeren. Deze werknemers switchen makkelijk tussen werk- en privé-taken zonder dat ze daarvan hinder/stress ondervinden (zie o.a. Kreiner, 2006; Derks, Bakker, Peters & Van Wingerden, 2016; Shockley & Allen, 2010). Voor deze groep werknemers is het belangrijk dat hun behoefte aan thuiswerken – om zo werk en privé met elkaar te kunnen integreren –

mogelijk gemaakt wordt door de organisatie waar ze werken; minder thuis mogen werken kan leiden tot meer vermoeidheid en meer interferentie van het werk met het privéleven (zie o.a. De Wind et al., 2021). Werknemers die juist een voorkeur hebben voor segregatie – dus duidelijke grenzen tussen werk en privé – kunnen hinder ondervinden van vage grenzen door thuiswerken en dus als zodanig ook minder behoefte hebben aan (substantieel) thuiswerken.

## De aard van de uit te voeren taken

Niet alle taken/beroepen zijn even geschikt om thuis uit te voeren. Het ligt bijvoorbeeld voor de hand dat het renoveren van andermans huis, het zorgen voor een IC-patiënt, of het produceren van bepaalde goederen niet vanuit huis gedaan kunnen worden (Arntz, Yahmed & Berlingieri, 2020). Aan de andere kant lenen taken zoals bijvoorbeeld advies en/of informatie geven, plannen, en beeldschermwerk zich in de regel juist heel goed voor thuiswerken. Het is nu wellicht verleidelijk om te denken dat voorgaande opsommingen impliceren dat nagenoeg alleen kenniswerk en beeldschermwerk geschikt zijn voor thuiswerken maar dat ligt genuanceerder; niet in de laatste plaats omdat we tijdens de pandemie hebben gezien dat taken die eerder werden gezien als niet (erg) geschikt voor thuiswerk – denk bijvoorbeeld aan lesgeven en huisartsconsulten – onder druk van een pandemie goed online konden worden uitgevoerd op een andere locatie dan de werkplek<sup>1</sup>. De pandemie heeft ervoor gezorgd dat (deeltijd) thuiswerken serieuzer overwogen kan worden binnen sectoren en functies waarbij dat eerder ondenkbaar was. Het ligt ook genuanceerder omdat binnen het domein van kenniswerk en beeldschermwerk onderscheid gemaakt kan worden tussen taken die minder of meer geschikt zijn voor *substantieel* thuiswerken.

Taken binnen het domein van kenniswerk die zelfstandig kunnen worden uitgevoerd en waarbij weinig tot geen contact nodig is met collega's, lenen zich uitstekend voor (substantieel) thuiswerken. Ook taken met weinig afhankelijkheden en/of waarbij de werknemer zelf kan bepalen op welk tempo er gewerkt wordt, worden in de wetenschappelijke literatuur geassocieerd met succesvol thuiswerken (Bailey & Kurland, 2002; Turetken, Jain, Quesenberry & Ngwenyama, 2011). Zoals vele kenniswerkers tijdens de pandemie hebben gemerkt, zijn meerdere aspecten van kenniswerk waarvoor wel contact met collega's nodig is ook zeer goed uit te voeren binnen de context van substantieel (of zelfs volledig) thuiswerken en online videomeetings: denk hierbij bijvoorbeeld aan het uitwisselen van informatie, het nemen van routinematige beslissingen, afstemmen en het verdelen van taken<sup>2</sup>. Daarentegen ondervinden met name taken die **interactie**, en dus goede communicatie, vergen tussen collega's **buiten het eigen team** mogelijk hinder van minimaal face-to-face contact en de bijbehorende verminderde kansen op spontane gesprekken (bij de koffieautomaat). Zo liet een onderzoek bij Microsoft tijdens de pandemie bijvoorbeeld zien dat communicatie en samenwerking **tussen** teams meer hinder ondervond van 100% thuiswerken dan de communicatie en samenwerking binnen teams (Yang et al., 2022). In het extreme geval van 100% thuiswerken wordt het dus mogelijk moeilijker om met name nieuwe

---

<sup>1</sup> Deze observatie is gedaan in de context van de *haalbaarheid* van bepaalde zorg- en onderwijstaken vanuit huis verzorgen. Dit staat los van de vraag – die we hier verder onbeantwoord laten – of bepaalde zorg- en onderwijstaken vanuit huis verzorgen *wenselijk* is voor zowel zorgverlener/docent als patiënt/leerling/student.

<sup>2</sup> <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/if-were-all-so-busy-why-isnt-anything-getting-done>

kennis te verwerven en te delen met verschillende teams. Een dergelijk volledig gebrek aan face-to-face communicatie kan ook leiden tot verminderde productiviteit en prestaties (zie o.a. Battiston, Blanes i Vidal & Kirchmaier, 2017; Golden & Raghuram, 2010; SER, 2022; Taskin & Bridoux, 2010; Van der Lippe & Lippényi, 2019).

Een ander nadeel van digitaal communiceren is dat het niet spontaan is, zowel qua tijd als qua gesprekspartners en vaak ook niet qua gespreksonderwerp. Online meetings zijn vaak puur taakgericht en borrels en/of informele gesprekken werken minder goed online. Als veel werknemers substantieel thuiswerken, zijn er ook minder mogelijkheden tot spontane gesprekken (bij de koffieautomaat, of even spontaan sparren met een collega). Juist dat spontane aspect van communicatie werd door werknemers uit allerlei sectoren gemist tijdens het fulltime thuiswerken gedurende delen van de pandemie (SER, 2022).

Substantieel thuiswerken kan het dus minder makkelijk maken om nieuwe kennis op te doen en/of (spontaan) te communiceren met collega's buiten het eigen team. Betekent dit nu ook dat substantieel thuiswerken een negatieve impact zou kunnen hebben op de uitvoering van taken die zich richten op **innovatie** en/of waarbij **creativiteit** belangrijk is? Zo simpel ligt dat niet.

Zo op het eerste oog lijken de bevindingen uit de wetenschappelijke literatuur inconsistent (zie o.a. Dekker & Koster, 2020; De Spiegelaere, Tripathi & Burlison, 2012; Van Gyes, Benders & Van Hootegem, 2013): er zijn zowel studies die laten zien dat thuis/virtueel werken een positieve invloed heeft op innovatie en creativiteit als studies die het tegenovergestelde lijken te vinden<sup>3</sup>. Deze bevindingen zijn echter mogelijk niet zozeer inconsistent te noemen maar veeleer een reflectie van het perspectief dat in de studies wordt ingenomen: gaat het over het innovatieve en creatieve vermogen van de *individuele* werknemer of over datzelfde vermogen van een *team* als geheel?

Vanuit het perspectief van de individuele werknemer is er evidentie dat thuis/virtueel werken een neutrale of zelfs positieve relatie heeft met innovatie en creativiteit (zie o.a. Boell, Cecez-Kecmanovic & Campbell, 2016; Dekker & Koster, 2020; SER, 2022). Onder andere Dekker en Koster (2020) verklaren deze positieve relatie door te stellen dat een individuele werknemer tijdens het thuiswerken minder afgeleid wordt door collega's en zich zodoende beter kan concentreren op taken die een beroep doen op het innovatieve en/of creatieve vermogen (zie ook SER, 2022).

Alhoewel er natuurlijk zeker taken zijn die vooral een beroep doen op het innovatieve en creatieve vermogen van het individu – denk bijvoorbeeld aan een wetenschapper die een nieuw idee voor onderzoek wil uitwerken, of een strategieconsultant die een visiedocument wil schrijven – zijn er ook heel wat taken waarbij het ook/meer gaat om het innovatieve en creatieve vermogen van een team als geheel. In deze gevallen lijkt de literatuur een andere kant uit te wijzen, namelijk dat enige vorm van face-to-face contact onontbeerlijk is om als team innovatief te zijn en creatief te denken (Dekker & Koster, 2020). Zo lieten Tripathi en Burlison (2012) door middel van onderzoek met wearables bijvoorbeeld zien dat de frequentie van face-to-face interacties positief geassocieerd is met teamcreativiteit. Daarnaast wordt juist het gebrek aan spontane, informele contactmomenten – bijvoorbeeld bij de koffieautomaat – geassocieerd met minder gelegenheid tot informeel leren en minder creativiteit (Dahlstrom, 2013; SER, 2022).

Niet alle fasen van een creatief/innovatief proces hebben fysieke contactmomenten nodig; met name in de beginfase van een innovatief/creatief proces is het belangrijk dat

---

<sup>3</sup> Voor vele studies valt de algemene kanttekening te maken dat ze cross-sectioneel van aard zijn waardoor moeilijk harde conclusies te trekken vallen over de richting van het verband

teamleden vaker fysiek bij elkaar komen zodat er vertrouwen opgebouwd kan worden, een belangrijke randvoorwaarde voor het delen van informatie dat weer van belang is voor succesvol innoveren (Alexopoulos & Buckley, 2013; Allen, Golden & Shockley, 2015; Coenen & Kok, 2014; Rocco, 1998).

Kortom, vele taken zijn uitermate geschikt om thuis uit te voeren; zelfs als er substantieel wordt thuisgewerkt of volledig, zoals tijdens de pandemie. De enige kanttekeningen zijn te plaatsen bij informeel leren en creatieve/innovatieve processen op teamniveau: voor dergelijke taken lijkt enige mate van face-to-face-contact heel belangrijk te zijn.

## Stijl van leidinggeven

Net als werknemers verschillen leidinggevenden ook qua karakter en behoeften, en als gevolg daarvan ook in de mate waarin ze op bepaalde onderdelen van het werk willen sturen of juist niet. Werknemers die (gedeeltelijk) thuiswerken zijn niet alleen zelf niet meer helemaal fysiek in beeld bij een leidinggevende: ook is niet al het werk dat ze doen, of de route die ze hebben gekozen om een bepaald werkdoel te bereiken, zichtbaar. Een belangrijke vraag die hier voorligt is: Zijn er bepaalde kenmerken van leidinggevenden die faciliterend kunnen werken voor succesvol hybride werken en thuiswerken?

Een bekend onderscheid tussen verschillende leiderschapstijlen is **proces- versus resultaatgericht**. Bij procesgericht leiderschap stuurt de leidinggevende vooral op het proces, dat wil zeggen de route die wordt afgelegd om tot een bepaald resultaat te komen. In het geval van resultaatgericht leiderschap stuurt de leidinggevende op het resultaat, en doet de gekozen route richting dat resultaat er niet/weinig toe. De literatuur geeft enige evidentie voor het idee dat resultaatgericht leiderschap beter werkt voor thuiswerken/hybride werken. Uit diverse interviews met leidinggevenden en werknemers uit diverse sectoren kwam resultaatgericht leiderschap bijvoorbeeld naar voren als één van de *best practices* (Axtell, Schneider Demaria & Gurick, 2022; Gohoungodji, N'Dri & Matos, 2022; Offstein, Morwick & Koskinen, 2010). Dit lijkt niet alleen logisch omdat het resultaat op afstand beter te 'zien' is dan het proces, ook wordt het wel genoemd als wenselijk omdat het de eerder omschreven *proximity bias* zou tegengaan (SER, 2022) en omdat resultaatgericht leiderschap bijdraagt aan autonomie van werknemers.

Een ander bekend onderscheid tussen leiderschapstijlen is de mate waarin een leider meer **taak-** of meer **relatiegericht** te werk gaat (Dahlstrom, 2013). Een meer taakgerichte leider stuurt voornamelijk op de uit te voeren taken, handhaven van standaarden, het halen van deadlines etc. Een meer relatiegerichte leidinggevende legt meer de nadruk op werktevredenheid, teamcohesie en probeert werknemers bijvoorbeeld op hun gemak te stellen. Het communicatie-aspect van relatiegericht leidinggeven – bijvoorbeeld verbinding blijven zoeken met werknemers ongeacht vanaf welke plek ze voornamelijk hun werk doen – lijkt faciliterend te werken voor prettig en succesvol thuiswerken (zie bijv. Timmerman & Scott, 2006). Ook is succesvol thuiswerken gebaat bij een leidinggevende die niet alleen oog heeft voor de uitdagingen om werk en privé in balans te houden maar de werknemer ook actief faciliteert om dit voor elkaar te krijgen: dergelijk *family-supportive* gedrag (bijv. een veilige omgeving creëren waarin werknemers open en vrijuit met de desbetreffende leidinggevende durven te spreken over werk-privé conflicten) vanuit leidinggevenden werd bijvoorbeeld geassocieerd met een betere werk-privé balans en werkprestaties tijdens de COVID-19 pandemie (De Valdenebro Campo, Avolio & Carlier, 2021). Dahlstrom (2013) maakt



overigens wel de terechte kanttekening dat dergelijke bevindingen niet betekenen dat taakgerichte sturing onnodig is in de context van virtueel werken (zie hierboven de paragraaf over resultaatgericht leiderschap).

Tot slot lijkt succesvol hybride werken baat te hebben bij leidinggevendenden die **makkelijk kunnen schakelen tussen verschillende manieren van communiceren**. Uit interviews bleek bijvoorbeeld dat leidinggevendenden die als effectief worden gezien regelmatig bellen met teamleden om bijvoorbeeld e-mails nader uit te leggen (Offstein, Morwick & Koskinen, 2010). Vooral in de context waarbinnen substantieel wordt thuisgewerkt, lijken effectieve leiders ook diegenen te zijn die via de virtuele weg niet alleen direct maar ook indirect het gesprek aangaan over relevante onderwerpen voor prettig werken, zoals bijvoorbeeld de werk-privé balans. Zo zijn er leidinggevendenden die virtueel zichzelf laten zien in een niet-werk-rol (bijv. praten over de eigen kinderen tijdens een virtuele meeting, of een kind dat tijdens een meeting erbij komt) of die een positieve, begripvolle reactie laten zien als ze zelf gestoord worden tijdens een meeting door iets dat niets met werk te maken heeft (Thomas, Murphy, Billeaud, Strasburg & Cobb, 2022).

Samenvattend kan gesteld worden dat werkcontexten waarin thuiswerken en hybride werken prevalent zijn ten eerste baat hebben bij leidinggevendenden die een goede balans weten te vinden tussen taakgericht leiderschap met een focus op resultaat enerzijds, en relatiegericht leiderschap met in het bijzonder aandacht voor communicatie en *family-supportive* gedrag anderzijds. Ten tweede vragen hybride werken en (substantieel) thuiswerken om leidinggevendenden die makkelijk kunnen schakelen tussen offline en virtuele communicatie, en tussen directe en indirecte manieren om virtueel te communiceren met werknemers over onderwerpen die relevant zijn voor prettig en succesvol thuiswerken.

## De organisatie: faciliteiten en beleid

Sommige bevindingen met betrekking tot faciliteiten die belangrijk zijn voor effectief thuiswerken of hybride werken liggen voor de hand, denk hierbij bijvoorbeeld aan allerlei ergonomische factoren zoals een verstelbaar bureau en een goede bureaustoel, maar ook een snelle en stabiele internetverbinding (Caulfield, 2015). In Nederland is een werkgever wettelijk verplicht om – net als op kantoor – zorg te dragen voor een ergonomisch adequate werkplek op de thuiswerklocatie<sup>4</sup>. Desondanks meldt een SER-rapport (2022) dat onderzoek tijdens de pandemie liet zien dat van thuiswerkers in Nederland de helft nog niet over alle benodigde middelen beschikte om te kunnen spreken van een ergonomisch adequate thuiswerkplek. Dus een ergonomisch verantwoorde thuiswerkplek creëren ligt misschien wel voor de hand, het is in de praktijk in Nederland kennelijk nog geen gegeven (Peijen et al., 2022). Wat ons betreft begint toekomstbestendig hybride werken dan ook met een adequate, ergonomisch verantwoorde thuiswerkplek. Naast ergonomie is het ook wenselijk dat een thuiswerkplek dusdanig ingericht kan worden dat er geconcentreerd en prettig gewerkt kan worden, denk hierbij bijvoorbeeld aan een aparte en/of afsluitbare ruimte. Hoewel dit wenselijk is, beschikt niet iedere werknemer over woonruimte waar een dergelijke aparte en/of afgesloten thuiswerkplek mogelijk is. Het is daarom aan te bevelen dat leidinggevende

---

<sup>4</sup> Voor meer informatie zie bijvoorbeeld: <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/fit-en-vitaal-thuiswerken/wat-staat-er-in-de-wet-over-thuiswerken#:~:text=De%20werkgever%20moet%20zorgen%20voor,zorgplicht%27%20van%20de%20werkgever%20genoemd.>

en werknemer samen bespreken in hoeverre de thuissituatie een goede werkplek kan bieden, en wat de organisatie hierin kan of moet betekenen. In deze verdere paragraaf gaan we in op andere aspecten van de organisatiecontext – faciliteiten, beleid – die van belang kunnen zijn bij het goed inrichten van toekomstbestendig hybride werken.

### **Technologische tools**

Binnen de context van hybride werken is het belangrijk dat er goede, veilige en betrouwbare **software** wordt gebruikt om digitaal met elkaar te kunnen communiceren, chatten, brainstormen, of projecten te plannen. Er zijn vele opties op de markt – denk bijvoorbeeld aan Zoom, Teams, Slack en Miro – die virtueel werken en samenwerken faciliteren<sup>5</sup>. Vanuit de literatuur wordt hierbij wel aangeraden om trainingen en ondersteuning aan te bieden zodat werkenden vertrouwd kunnen raken met het gebruik van deze tools (zie o.a. Baumann & Sander, 2021; Bezovski, Temjanovski & Sofijanova, 2021; Green, Tappin & Bentley, 2020; Park, Jeong & Chai, 2021; Vyas & Butakhieo, 2021). Ondanks dat dergelijke tools in toenemende mate ingezet worden, komen meerdere onderzoeken tot de conclusie dat het nog steeds een uitdaging is voor organisaties om een set technologische tools te leveren die compatibel zijn met elkaar en gekozen zijn op basis van duidelijk ICT-beleid (zie o.a. Green, Tappin & Bentley, 2020; Koroma, Hyrkkänen & Vartiainen, 2014). In Nederland wordt een werkgever geacht om werknemers uit te rusten met de voor het werk noodzakelijke apparatuur en tools. Regels hieromtrent worden meestal binnen een organisatie afgesproken in overleg met bijvoorbeeld een medezeggenschapsorgaan of de ondernemingsraad.

Het zijn niet alleen softwareprogramma's die cruciaal zijn voor het welslagen van hybride werken. In een hybride werksetting is het zelden het geval teamleden allemaal thuis of juist allemaal op kantoor aan het werk zijn. In de praktijk komt het veel vaker voor dat een deel van het team op kantoor aan het werk is en een deel thuis. In die gevallen is het belangrijk dat er voldoende **afgesloten vergaderruimtes op kantoor** voorhanden zijn om te kunnen vergaderen met de collega's thuis. Deze ruimtes dienen voorzien te zijn van een beeldscherm dat groot genoeg is om in vergaderopstelling te kunnen zitten en van audio-faciliteiten die ervoor zorgen dat iedereen – thuis en op kantoor – goed te verstaan is. De thuiswerkers moeten volwaardig kunnen deelnemen aan het overleg en geen 'tweederangs' deelnemers worden door toedoen van niet-werkende audio of videoverbinding. Succesvol hybride overleg valt of staat dus met investeringen in hoogwaardige vergadertools.

### **Teamcohesie**

Interviews met leidinggevend en werknemers laten duidelijk zien dat teamcohesie ontzettend belangrijk is om goed te kunnen (samen)werken, maar lastiger te realiseren is in geval van fulltime of substantieel thuiswerken. Hybride werken is per definitie niet 100% virtueel (want een combinatie van virtueel en face-to-face werken), maar ook in dat geval is er vanuit de wetenschappelijke literatuur evidentie dat er een verminderd gevoel van teamcohesie kan ontstaan, bijvoorbeeld tussen de werknemers die vooral op kantoor werken enerzijds en de werknemers die substantieel thuis werken anderzijds (Konovalova, Petrenko & Aghgashyan, 2022). Ook kan het uitdagender zijn om als nieuwe werknemer goede interpersoonlijke relaties op te bouwen met de leden van een hybride team (Houben,

---

<sup>5</sup> Zie bijvoorbeeld deze site voor enkele populaire tools: <https://builtin.com/people-management/hybrid-workplace-tech-tools>

Beckers, Griep, van Hooff & Geurts, 2021). Het verbaast dan ook niet helemaal dat sinds de pandemie sommige werkgevers overwegen om hybride werken en thuiswerken weer wat aan banden te leggen of dat ook daadwerkelijk doen, onder andere ingegeven door de aanname dat meer op kantoor werken goed zou zijn voor de bedrijfscultuur en de sociale cohesie binnen teams (zie ook SER, 2022)<sup>6</sup>.

Een dergelijke terugkeer naar pre-pandemie non-hybride werkpraktijken vanwege een gevaar voor teamcohesie lijkt echter wat prematuur. Alhoewel hybride werken met substantieel thuiswerken zeker een uitdaging kan vormen voor het bewerkstelligen en behouden van teamcohesie, is er geen evidentie die stelt dat het onmogelijk is om deze cohesie te krijgen en te behouden als er hybride wordt gewerkt en substantieel wordt thuisgewerkt. Er is alleen iets meer nodig om het voor elkaar te krijgen. Welke faciliteiten kunnen daarbij helpen?

Ten eerste zijn er tal van mogelijkheden om het virtuele aspect van hybride werken dusdanig in te richten dat er optimale kansen zijn om een teamgevoel te krijgen en te houden. Zo zijn er bijvoorbeeld veelbelovende ontwikkelingen op het gebied van het natuurlijker aan laten voelen van hybride vergaderingen. Meer onderzoek is nodig om definitieve conclusies te kunnen trekken maar enkele studies laten bijvoorbeeld zien dat vergaderen in een **virtual reality (VR)** omgeving ervoor kan zorgen dat thuiswerkers zich niet alleen zelf meer aanwezig voelen in het moment, maar ook dat ze zich meer onderdeel voelen van het team (Oprean, Simpson & Klippel, 2017). Met betrekking tot nieuwkomers kan het virtuele aspect van hybride onboarding juist erg voordelig zijn omdat met digitale kennismakingen sneller een groter sociaal netwerk opgebouwd kan worden in vergelijking met face-to-face kennismakingen. Om dit voordeel optimaal te benutten is het qua faciliteiten wel van belang dat een werkgever hier ook echt mogelijkheden voor biedt, bijvoorbeeld door het zelf initiëren van online kennismakingsgesprekken (Houben, Beckers, Griep, Van Hooff & Geurts, 2021; Rollag, Parise & Cross, 2005; Saks & Gruman, 2012).

Ten tweede verdient het aanbeveling om budget vrij te maken om formele maar zeker ook informele **face-to-face contactmomenten tussen werknemers te faciliteren**. Dit soort live contact is belangrijk voor bepaalde aspecten van het werk, zoals bijvoorbeeld een feedbackgesprek met een (relatief) nieuwe werknemer (Houben et al., 2021; Otondo, Van Scotter, Allen & Palvia, 2008) of een opdracht die om teamcreativiteit vraagt, maar ook voor het onderhouden van een goed teamgevoel. In dat laatste geval valt bijvoorbeeld te overwegen om een vaste kantoordag of een minimum aantal kantoordagen in te stellen<sup>7</sup> voor teams. Het nadeel van een dergelijke constructie is dat werknemers worden beperkt in hun flexibiliteit en autonomie (zie ook onder).

### **Welzijn van de individuele werknemer**

Hybride werken biedt ten aanzien van het welzijn van de individuele werknemer aan de ene kant enorme kansen. Door de werknemer (enige) flexibiliteit te bieden in de keuze waar en wanneer er wordt gewerkt, ontstaat ruimte om de weekindeling optimaal aan te passen aan de eigen behoeften; en dat kan het welzijn en de inzetbaarheid enorm ten goede komen. Aan de andere kant zijn er ook aanwijzingen dat de mentale gezondheid van sommige werknemers nadelig belast kan worden, met name als er *substantieel* wordt thuisgewerkt. Dit mogelijke nadeel ligt vooral op de loer voor substantieel thuiswerkende werknemers die (1)

<sup>6</sup> <https://www.nu.nl/economie/6236004/twee-dagen-per-week-thuiswerken-is-nog-steeds-de-norm.html>

<sup>7</sup> <https://www.kpn.com/zakelijk/blog/hybride-werken-iedereen-betrokken.htm>

het lastig vinden om een thuiswerkdag te beëindigen; (2) het gevoel hebben minder ontwikkelingsmogelijkheden te hebben als gevolg van het thuiswerken; en/of (3) werken in een organisatiecultuur met de (impliciete) verwachting dat werknemers altijd beschikbaar en aan het werk zijn (o.a. Park, Yeong & Chai, 2021). Ook vinden leidinggevenden het bij weinig face-to-face contact lastig om signalen op te pikken dat het niet goed gaat met een werknemer en/of hierover een gesprek aan te gaan<sup>8</sup>.

De (niet-)wetenschappelijke literatuur biedt zeker handvatten om het welzijn van de individuele werknemer te borgen in hybride settings waar (door sommige werknemers) substantieel wordt thuisgewerkt. Zo is het bijvoorbeeld verstandig om goed en helder beleid te ontwikkelen en uit te dragen wat betreft de uitgangspunten van de organisatie rondom hybride werken, denk hierbij bijvoorbeeld aan een uitgangspunt dat er zeker twee dagen per week op kantoor wordt gewerkt, of juist minimaal twee dagen per week thuis. Zo is het voor individuele werknemers helder wat er ongeveer van hen verwacht wordt en waar de grenzen liggen van het hybride werken. Voor de leidinggevende biedt beleid rondom kantoordagen ook de mogelijkheid om in contact te blijven met werknemers en vinger aan de pols te houden wat betreft hun welzijn. Van dit beleid met betrekking tot een verplicht aantal kantoor- of thuiswerkdagen kan op team- en/of individueel niveau afgeweken worden indien dat wenselijk is voor de duurzame inzetbaarheid van het team en/of individuele werknemers.

Ook is het wenselijk om beleid te ontwikkelen ten aanzien van aspecten van de normale bedrijfsvoering die deels veranderen onder invloed van hybride werken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan *onboarding*-beleid dat aangepast moet worden aan hybride werkomstandigheden. Ook valt in de literatuur bijvoorbeeld op dat thuiswerkers wat makkelijker door lijken te werken als ze ziek zijn, onder andere omdat het thuiswerken het mogelijk maakt om werkomstandigheden aan te passen en de werknemer in ieder geval niet hoeft te reizen (zie o.a. Ruhle & Schmoll, 2021; Steidelmüller, Meyer & Müller, 2020; Tavares, 2017). Het formuleren van beleid dat dergelijk gedrag ontmoedigt, kan bijdragen aan een organisatiecultuur waar niet iedereen altijd beschikbaar hoeft te zijn en zodoende ook aan het welzijn van de individuele werknemer. Het formuleren en actief uitdragen van beleid op het gebied van gezond hybride werken klinkt voor de hand liggend maar uit een grootschalige survey van consultancybureau McKinsey naar de toekomst van werken bleek dat 40% van de ondervraagde werknemers geen idee had wat de toekomstige plannen van hun organisatie waren met betrekking tot thuiswerken (Alexander, De Smet, Langstaff & Ravid, 2021). Naast beleid op het niveau van de gehele organisatie is het belangrijk om ruimte te laten bestaan voor flexibiliteit – eigen keuzes – binnen teams en op individuele basis (zie SER, 2022). Zo kunnen bijvoorbeeld binnen teams eigen afspraken worden gemaakt over eventuele kantoordagen, aantal thuiswerkdagen etc. Ook dit advies lijkt voor de hand te liggen maar uit een recent onderzoek in Nederland onder 1000 leidinggevenden en werknemers bleek dat nog geen 10% van de werknemers afspraken had gemaakt met de leidinggevende over bereikbaarheid<sup>9</sup>. Niet weten wat er van je verwacht wordt en wat je wel en niet zelf kan beslissen met betrekking tot je werk, kan stress, zorgen en onzekerheid opwekken en dus leiden tot een verminderd (mentaal) welzijn.

Tenslotte kan het raadzaam zijn om werknemers de optie te bieden om zelf te kiezen op welke dagen en tijden ze thuis respectievelijk op kantoor werken. Het bieden van deze

---

<sup>8</sup> Dit bleek onder andere uit een onderzoek uitgevoerd voor Zilveren Kruis door Motivaction onder ~1000 leidinggevenden en werknemers van (middel)grote bedrijven. Zie: <https://www.hrpraktijk.nl/topics/ziekteverzuim-re-integratie/nieuws/hybride-werken-leidinggevenden-bezorgd-om-welzijn>

flexibiliteit kan een positieve bijdrage leveren aan de ervaren werk-privé balans – tevens aan de productiviteit van een individuele werknemer – en daarmee aan de mentale gezondheid van een werknemer (o.a. Algrari, 2017; Beckmann et al., 2017; Wöhrmann, Dilchert & Michel, 2020). Een kanttekening bij deze strategie is wel dat deze flexibiliteit en autonomie van individuele werknemers in balans gebracht dient te worden met de hierboven geschetste aanbeveling om bijvoorbeeld één vaste kantoor dag in te stellen ten behoeve van het teamgevoel.

## Conclusie

Thuiswerken kán werken. Ten aanzien van productiviteit concluderen wij dat de literatuur in het algemeen een positieve relatie laat zien met thuiswerken. Zelfs substantieel of fulltime thuiswerken tijdens de COVID-19 pandemie deed de productiviteit meestal niet, met in het algemeen gelijkblijvende of zelfs stijgende productiviteit in vergelijking met de periode voorafgaand aan de pandemie. Ten aanzien van de werk-privé balans zijn we iets voorzichtiger. Beperkt thuiswerken kan gunstig uitpakken voor de werk-privé balans maar niet voor iedereen en/of in elke situatie. Wat betreft substantieel thuiswerken – zoals dat tijdens de pandemie veelvuldig werd gedaan – zien wij onvoldoende handvatten om harde conclusies te kunnen trekken. Wel kan voorzichtig gesteld worden dat er geen consistent negatieve relatie lijkt te bestaan tussen substantieel thuiswerken en de werk-privé balans. Bij zowel verminderde productiviteit als een minder gunstige werk-privé balans tijdens de pandemie merken we op dat dergelijke resultaten niet eenduidig toegeschreven kunnen worden aan de gevolgen van substantieel thuiswerken. Een plausibele, niet uit te sluiten, alternatieve verklaring voor deze resultaten is het optreden van onbedoelde, negatieve effecten van beperkende overheidsmaatregelen die tot doel hadden om de verspreiding van het coronavirus te remmen, denk hierbij bijvoorbeeld aan het sluiten van scholen. Ten aanzien van de sociale aspecten van werk, tenslotte, is duidelijk dat beperkt thuiswerken in principe geen problemen oplevert voor bijvoorbeeld het gevoel erbij te horen, en voor het onderhouden van informele contacten met collega's binnen en buiten het eigen team. Door substantieel thuiswerken kunnen dergelijke sociale aspecten van werk mogelijk wat meer in het gedrang komen. Dit kan voorkomen worden door het thuiswerken op regelmatige basis af te wisselen met face-to-face contactmomenten. Daarnaast is nog niet helemaal duidelijk wat de samenhang is tussen substantieel thuiswerken en carrièreperspectieven, zoals kansen op promotie. Er zijn wat aanwijzingen dat promotiekansen mogelijk minder talrijk zijn voor werknemers die substantieel thuiswerken en dit zou met name nadelig kunnen uitpakken voor vrouwen die, eerder dan mannen, geneigd zijn om gebruik te maken van mogelijkheden om thuis te werken. Het is echter nog te vroeg om hier definitieve conclusies over te trekken. Kortom, wat betreft de drie uitkomsten die in dit kennisdossier centraal stonden – werk-privé balans, productiviteit en sociale aspecten van werk – zien wij ten dele positieve effecten van thuiswerken en zien wij geen duidelijke aanwijzingen dat substantieel thuiswerken ongunstige effecten zal hebben, mits het onder de juiste omstandigheden gebeurt. Wij bevelen derhalve werkgevers aan om deze optie tot substantieel thuiswerken serieus te overwegen indien die behoefte leeft bij (sommige) werknemers.

Wanneer kan thuiswerken werken? Zoals gezegd, thuiswerken kán werken maar de literatuur is glashelder ten aanzien van de observatie dat bepaalde aandachtspunten in ogenschouw genomen dienen te worden om te borgen dat (substantieel) thuiswerken effectief en plezierig is voor zowel werknemer als werkgever. Wij concluderen dat er vier brede aandachtsgebieden zijn met elk hun eigen belangrijkste bijbehorende aanbeveling(en): (1) de **werknemer**: niet iedereen heeft evenveel behoefte aan (substantieel) thuiswerken, deze constatering vraagt om (a) flexibiliteit om beleid ten aanzien van thuiswerken op individueel niveau in te vullen; en (b) aandacht voor de wensen en behoeften van individuele werknemers (bijvoorbeeld door regelmatige gesprekken tussen werknemer en teamleider); (2) de aard van het **werk**: vele taken lenen zich uitstekend voor (substantieel) thuiswerken, maar het valt aan te bevelen om – bijvoorbeeld door middel van een vaste kantoordag – te borgen dat teamleden voldoende face-to-face contact hebben voor met name die taken die

om innovatief vermogen en creativiteit van het team als geheel vragen; (3) de **leidinggevende**: (substantieel) thuiswerken vraagt om leiderschap met (a) meer sturing op resultaat (in plaats van op het proces), (b) meer aandacht voor de relatie met individuele werknemers, en (c) met uitstekende vaardigheden om makkelijk te kunnen schakelen tussen verschillende communicatiemiddelen (online, face-to-face, etc.); (4) de **organisatie**: voor het inrichten van toekomstbestendig substantieel thuiswerken is het volgende van cruciaal belang; (a) faciliteren van de aanschaf van *state-of-the-art* technologische hulpmiddelen om op afstand prettig en effectief te kunnen samenwerken; (b) borgen dat werknemers laagdrempelig trainingen kunnen volgen om te leren werken met deze technologische hulpmiddelen; (c) formuleren van 'in principe'-beleid op organisatieniveau ten aanzien van (substantieel) thuiswerken maar tegelijkertijd toestaan dat op team- en individueel niveau van dit beleid afgeweken kan worden indien dat wenselijk is voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers; en (d) geven van autonomie aan werknemers ten aanzien van bijvoorbeeld de dagen waarop wordt thuisgewerkt maar tegelijkertijd borgen dat teams elkaar ook voldoende face-to-face spreken.

Thuiswerken *kán* werken, en substantieel thuiswerken ook, maar men kan er niet van uit gaan dat thuiswerken automatisch een succes gaat zijn. Er zijn regelmatig gesprekken nodig (bijvoorbeeld tussen teamleiders en individuele werknemers) over wat werkt en wat niet. Tevens is er aandacht nodig voor de behoeften van zowel de organisatie als de teams en individuele werknemers, en flexibiliteit om zo goed mogelijk aan ieders behoefte tegemoet te komen in balans met de doelen van een organisatie. Als laatste vraagt het inrichten van (substantieel) thuiswerken binnen een organisatie om te durven experimenteren. Als de literatuur over de effecten van thuiswerken één inzicht heeft opgeleverd dan is dat wel dat er niet één manier is waarop thuiswerken werkt. Het is daarom verstandig om bijvoorbeeld op teamniveau met thuiswerken te experimenteren, binnen de bandbreedte van het organisatiebeleid rondom thuiswerken: welke manier van thuiswerken werkt voor ons het beste? Door als team hier regelmatig met elkaar over te spreken, en bij te sturen daar waar een afspraak rondom thuiswerken, of kantoordagen, niet prettig en/of effectief is, kan men uiteindelijk komen tot een op maat gesneden hybride werkpraktijk op teamniveau. Kortom, er is werk aan de winkel voor wie (substantieel) thuiswerken binnen een organisatie tot een effectieve en prettige ervaring wil maken voor zowel werknemer als werkgever.

## Literatuurlijst

- Abdel-Wahab, A. (2007). Employee's attitudes towards telecommuting: An empirical investigation in the Egyptian Governorate of Dakahlia. *Behavior & Information Technology, 26*, 367-375.
- Aczel, B., Kovacs, M., Van der Lippe, T., & Szaszi, B. (2021). Researchers working from home: Benefits and challenges. *PLoS ONE, 16*, e0249127.
- Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M., & Ravid, D. (2021). *What employees are saying about the future of remote work*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>.
- Alexopoulos, A. N., & Buckley, F. (2013). What trust matters when: The temporal value of professional and personal trust for effective knowledge transfer. *Group & Organization Management, 38*, 361-391.
- Algrari, A. Y. (2017). The influences of telecommuting on teleworkers skills. *Journal of Computer Engineering, 19*, 45-48.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest, 16*, 40-68.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology, 66*, 345-376.
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*, 882-897.
- Arntz, M., Yahmed, S. B., & Berlingieri, F. (2020). Working from home and COVID-19: The chances and risks for gender gaps. *Leibniz Information Centre for Economics*, doi: 10.1007/s10272-020-0938-5.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review, 25*, 472-491.
- Axtell, K., Schneider Demaria, S., & Gurick, M. (2022). Challenges and strategies of virtual team leaders: a global overview. *The Scholarship Without Borders Journal, 1*, 1-24.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 383-400.
- Barbieri, B., Balia, S., Sulis, I., Cois, E., Cabras, C., Atzara, S., & De Simone, S. (2022). Don't call it smart: Working from home during the pandemic crisis. *Frontiers in Psychology, 12*, 741585.
- Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. (2007). The struggle to establish organizational membership and identification in remote work contexts. In: C. A. Bartel (Ed.), *Identity and the Modern Organization* (pp. 253-272). Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, NJ.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews, 3*, 113-129.
- Baruch, Y., & Sullivan, S. E. (2022). The why, what and how of career research: a review and recommendations for future study. *Career Development International, 27*, 135-159.



- Battiston, D., & Blanes i Vidal, J., & Kirchmaier, T. (2017). Is distance dead? Face-to-face communication and productivity in teams. *CEP Discussion Papers*, dp1473. Centre for Economic Performance.
- Baumann, O., & Sander, E. J. (2021). Psychological impacts of remote working under social distancing restrictions. In: D. Wheatley, I. Hardill, & S. Buglass (Eds.), *Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era* (pp. 1-17). Igi Global.
- Baumeister, R. R., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, *117*, 497-529.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: outcomes and facilitators for employees. In R. N. Landers (Ed.), *The Cambridge handbook of technology and employee behavior* (pp. 511-543). Cambridge: Cambridge University Press.
- Beckers, D. G. J., Kompier, M. A. J., Kecklund, G., & Härmä, M. (2012). Worktime control: theoretical conceptualization, current empirical knowledge, and research agenda. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, *38*, 291-297.
- Beckmann, M., Cornelissen, T., & Kräkel, M. (2017). Self-managed working time and employee effort: Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *133*, 285-302.
- Belanger, F., Watson-Manheim, M. B., & Swan, B. (2013). A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. *Behaviour and Information Technology*, *32*, 1257-1279.
- Bezovski, Z., Temjanovski, R., & Sofijanovska, E. (2021). Telecommuting best practices prior and during the COVID-19 pandemic. *Journal of Economics*, *6*, 85-100.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, *130*, 165-218.
- Boca, D., Daniela, N. O., Profeta, P., & Rossi, M. (2020). Women's and men's work, housework, and childcare, before and during COVID-19. *Review of Economics of the Household*, *18*, 1001-1017.
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, *31*, 114-131.
- Burk, B. N., Pechenik Mausolf, A., & Oakleaf, L. (2021). Pandemic motherhood and the academy: A critical examination of the leisure-work dichotomy. *Leisure Sciences*, *43*, 225-231.
- Caulfield, B. (2015). Does it pay to work from home? Examining the factors influencing working from home in the Greater Dublin Area. *Case Studies on Transport Policy*, *3*, 206-214.
- Chaudry, I. S., Paquibut, R. Y., & Tunio, M. N. (2021). Do workforce diversity, inclusion practices & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the U.A.E. *Cogent Business & Management*, *8*, 1947549.
- Chung, H., Jaga, A., & Lambert, S. (2022). Possibilities for change and new frontiers: introduction to the Work and Family Researchers Network special issue on advancing equality at work and home. *Community, Work & Family*, *25*, 1-12.
- Clark, A. L., Karau, S. J., & Michalisin, M. D. (2012). Telecommuting attitudes and the 'Big Five' personality dimensions. *Journal of Management Policy and Practice*, *13*, 31-46.

- 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, 564-576.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511-532.
- Craig, L. (2020). Coronavirus, domestic labour and care: Gendered roles locked down. *Journal of Sociology*, 56, <https://doi.org.10.1177/1440783320942413>.
- Craig, L., & Churchill, B. (2021). Dual-earner parent couples' work and care during COVID-19. *Gender, Work & Organization*, 28, 66-79.
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management*, 42, 438-451.
- Dekker, F., & Koster, F. (2020). Thuiswerken en innovatie: het gaat er niet om waar je werkt. *Mens en Maatschappij*, 95, 321-337.
- De Kok, A., & Helms, R. W. (2016). Attitudes towards the new way of working – a longitudinal study. *Research Papers*, 94. [http://aisel.aisnet.org/ecis2016\\_rp/94](http://aisel.aisnet.org/ecis2016_rp/94).
- Derks, D., Bakker, A. B., & Gorgievski, M. (2021). Private smartphone use during worktime: A diary study on the unexplored costs of integrating the work and family domains. *Computers in Human Behavior*, 114, 106530.
- Derks, D., Bakker, A. B., Peters, P., & Van Wingerden, P. (2016). Work-related smartphone use, work-family conflict and family role performance: The role of segmentation preference. *Human Relations*, 69, 1045-1068.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., Benders, J., & Van Hootegem, G. (2013). *Wat werkt van het nieuwe werken? Het nieuwe werken en het innovatief gedrag van werknemers*. Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving, KU Leuven.
- De Valdenebro Campo, A. M., Avolio, B., & Carlier, S. I. (2021). The relationship between telework, job performance, work-life balance and family supportive supervisor behaviours in the context of COVID-19. *Global Business Review*, doi: <https://doi.org/10.1177/09721509211049918>.
- De Wind, A., Beckers, D. G. J., Nijp, H. H., Hooftman, W., De Boer, A. G. E. M., & Geurts, S. A. E. (2021). Working from home: mismatch between access and need in relation to work-home interference and fatigue. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 47, 619-627.
- Elbaz, S., Richards, J. B., & Provost Savard, Y. (2022). Teleworking and work-life balance during the COVID-19 pandemic: A scoping review. <https://doi.org/10.1037/cap0000330>.
- Etheridge, B., Wang, Y., & Tang, L. (2020). Worker productivity during lockdown and working from home: Evidence from self-reports. *ISER Working Paper Series, 2020-12*. University of Essex, Institute for Social and Economic Research (ISER), Colchester.
- Fang, D., Kang, S. K., & Kaplan, S. (2022). We need to make sure telecommuting does not exacerbate gender disparity. *The Lancet*, 400, 795-797.
- Ferdman, B. M., Avigdor, A., Braun, D., Konkin, J., & Kuzmycz, D. (2010). Collective experience of inclusion, diversity, and performance in work groups. *Revista de Administração Mackenzie*, 11, 6-26.

- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, *16*, 76-94.
- Gainey, T. W., & Clenney, B. F. (2006). Flextime and telecommuting: Examining individual perceptions. *Southern Business Review*, *32*, 13-21.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 1524-1541.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2014). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources. *Personnel Psychology*, *68*, 353-393.
- Gohoungodji, P., N'Dri, A. B., & Matos, A. L. B. (2022). What makes telework work? Evidence of success factors across two decades of empirical research: a systematic and critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, doi: 10.1080/09585192.2022.2112259.
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, *27*, 319-340.
- Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and relative career success. *Journal of Vocational Behavior*, *116*, 103348.
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, *34*, 55-69.
- Golden, T. D., & Raghuram, S. (2010). Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions. *Journal of Organizational Behavior*, *31*, 1061-1085.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, *31*, 301-318.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, *93*, 1412-1421.
- Green, N., Tappin, D., & Bentley, T. (2020). Working from home before, during and after the Covid-19 pandemic: implications for workers and organisations. *New Zealand Journal of Employment Relations*, *45*, 5-16.
- Griep, Y., Vranjes, I., Van Hooff, M. M. L., Beckers, D. G. J., & Geurts, S. A. E. (2021). Technology in the workplace: Opportunities and challenges. In C. Korunka (Ed.), *Flexible working practices and approaches: Psychological and social implications* (pp. 93-116). Springer.
- Hager, F. W. (2018). Links between telecommuting, social support and mental well-being among teleworkers: a literature review. *International Journal of Business and Management*, *6*, 36-58.
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization, and society. *Work Study*, *51*, 74-80.
- Hayes, B. C., Bartle, S. A., & Major, D. A. (2002). Climate for opportunity: a conceptual model. *Human Resource Management Review*, *12*, 445-468.

- Hjálmsdóttir, A., & Bjarnadóttir, V. S. (2021). "I have turned into a foreman here at home": Families and work-life balance in times of COVID-19 in a gender equality paradise. *Gender, Work & Organization*, 28, 268-283.
- Houben, E., Beckers, D., Griep, Y., Van Hooff, M., & Geurts, S. (2021). *Kennisdossier Hybride Werken: Onboarding*. Behavioural Science Institute, Radboud Universiteit, Nijmegen.
- Houben, E., Beckers, D., Van Hooff, M., Griep, Y., & Geurts, S. (2022). Diversiteit en inclusie in hybride werken: een kans of een uitdaging? *Tijdschrift voor Human Factors*, 47, 6-9.
- Ipsen, C., Van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 1826.
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *The International Journal of Digital Economy, Data Sciences and New Media*, 5-7.
- Kecklund, G., Beckers, D. G. J., Tucker, P. T., & Leineweber, C. (2017). How does work fit with my life? The relation between flexible work arrangements, work-life balance and recovery from work. In N. Chmiel, F. Fraccaroli, & M. Sverke (Eds.). *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective* (pp. 430-447). Blackwell Publishing.
- Khodaparasti, R. B., & Garbollah, H. B. (2022). Antecedents and consequences of telecommuting on public organizations in Iran: the case of west Azerbaijan province. *Kybernetes*.
- Kim, Y. J., & Kang, S. W. (2020). The quality of life, psychological health, and occupational calling of Korean workers: Differences by the new classes of occupation emerging amid the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 5689.
- Konovalova, V. G., Petrenko, B. V., & Aghgashyan, R. V. (2022). Choosing a hybrid work model and new challenges. *Proceedings of the International Scientific Conference "Smart Nations: Global Trends In The Digital Economy"*, 547-554.
- Koroma, J., Hyrkkänen, U., & Vartiainen, M. (2014). Looking for people, places and connections: Hindrances when working in multiple locations: A review. *New Technology, Work and Employment*, 29, 139-159.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 347-367.
- Kotera, Y., & Vione, K. C. (2020). Psychological impacts of the new ways of working (NWW): A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 1-15.
- Kotini-Shah, P., Man, B., Pobee, R., Hirshfield, L. E., Risman, B. J., Buhimschi, I. A., & Weinreich, H. M. (2022). Work-life balance and productivity among academic faculty during the COVID-19 pandemic: A latent class analysis. *Journal of Women's Health*, 31, 321-330.
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 485-507.
- Luanglath, N., Ali, M., & Mohannak, K. (2019). Top management team gender diversity and productivity: the role of board gender diversity. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 38, 71-86.

- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35, 602-616.
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41, 450-469.
- Marzban, S., Durakovic, I., Candido, C., & Mackey, M. (2021). Learning to work from home: experience of Australian workers and organizational representatives during the first COVID-19 lockdowns. *Journal of Corporate Real Estate*, 23, 203-222.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. A. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24, 1337-1357.
- McCloskey, D. W., & Igbaria, M. (2003). Does "out of sight" mean "out of mind"? An empirical investigation of the career advancement prospects of telecommuters. *Information Resources Management Journal*, 16, 19-34.
- Mehdi, T., & Morissette, R. (2021). Working from home: Productivity and preferences. *StatCan COVID-19: Data to Insights for a Better Canada*, catalogue no. 45280001.
- Metselaar, S. A., Den Dulk, L., & Vermeeren, B. (2022). Teleworking at different locations outside the office: Consequences for perceived performance and the mediating role of autonomy and work-life balance satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 1-23.
- Minello, A., Martucci, S., & Manzo, L. K. C. (2021). The pandemic and the academic mothers: Present hardships and future perspectives. *European Societies*, 23, 82-94.
- Monica, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Luisa Giancaspro, M., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during COVID-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability*, 12, 5911.
- Montreuil, S., & Lippel, K. (2003). Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science*, 41, 339-359.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 578-595.
- Noonan, M. C., & Glass, J. L. (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review*, 135, 38-45.
- Offstein, E. H., Morwick, J. M., & Koskinen, L. (2010). Making telework work: Leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 9, 32-37.
- Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2006). Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 432-445.
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., MacDonnell, R., & Kline, T. B. (2009). Predicting teleworker success: An exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology, Work & Employment*, 24, 144-162.
- Oprean, D., Simpson, M., & Klippel, A. (2017). Collaborating remotely: an evaluation of immersive capabilities on spatial experiences and team membership. *International Journal of Digital Earth*, 11, 1-17.
- Otondo, R. F., Van Scotter, J. R., Allen, D. G., & Palvia, P. (2008). The complexity of richness: Media, message, and communication outcomes. *Information Management*, 45, 21-30.

- Palumbo, R., Manna, R., & Cavallone, M. (2020). Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in educational services. *The TQM Journal*, 4, 915-929.
- Park, S., Jeong, S., & Chai, D. S. (2021). Remote e-workers' psychological well-being and career development in the era of COVID-19: Challenges, success factors, and the roles of HRD professionals. *Advances in Developing Human Resources*, 23, 222-236.
- Pass, S., & Ridgway, M. (2022). An informed discussion on the impact of COVID-19 and 'enforced' remote working on employee engagement. *Human Resource Development International*, 25, 254-270.
- Peijen, R., Harakeh, Z., Niks, I., Brouwer, C., Hooftman, W., & Oude Hengel, K. (2022). De effecten van langdurig thuiswerken gedurende de coronapandemie op de gezondheid. <https://repository.tno.nl//islandora/object/uuid:2d7f69a9-c233-4348-8079-2b9b3c34ea6b>
- Popovici, V., & Popovici, A. -L. (2020). Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 468-472.
- Profeta, A. M. (2020). Smart-working: Work flexibility without constraints. *CESifo Working Papers*, 1-33.
- Putnam, L. L., Myers, K. K., & Gailliard, B. M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*, 67, 413-440.
- Richardson, J., & Kelliher, C. (2017). Managing visibility for career sustainability: A study of remote workers. In A. DeVos & B. I. J. M. van der Heijden (Eds.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 116-131). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Rocco, E. (1998). Trust breaks down in electronic contexts but can be repaired by some initial face-to-face contact. In C. M. Karat, A. Lund, J. Coutaz, & J. Karat (Eds.), *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 496-502).
- Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*, 46, 35-41.
- Ruhle, S. A., & Schmoll, R. (2021). COVID-19, telecommuting, and (virtual) sickness presenteeism: Working from home while ill during a pandemic. *Frontiers in Psychology*, 12, 734106.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 27-55). Oxford University Press.
- Sander, L., & Baumann, O. (2020). Why Zoom meetings are so exhausting. In: M. Glassey (Ed.), *2020: The year that changed us*. Thames & Hudson.
- Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S., & Duque-Oliva, E. J. (2021). Remote work, work stress, and work-life during pandemic times: A Latin America situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 7069.
- SER (2022). *Hybride werken*. Advies 22/03. Sociaal Economische Raad. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2022/hybride-werken.pdf>.
- Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, 25, 163-181.

- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2010). Investigating the missing link in flexible work arrangement utilization: An individual difference perspective. *Journal of Vocational Behavior, 76*, 131-142.
- Sia, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B., & Kopaneva, I. (2014). Workplace friendship in the electronically connected organization. *Human Communication Research, 38*, 253-279.
- Smith, S. A., Patmos, A., & Pitts, M. J. (2018). Communication and teleworking: A study of communication channel satisfaction, personality and job satisfaction for teleworking employees. *International Journal of Business Communication, 55*, 44-68.
- Steidelmüller, C., Meyer, S. -C., & Müller, G. (2020). Home-based telework and presenteeism across Europe. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 62*, 998-1005.
- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management, 21*, 2503-2520.
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare, 3*, 30-36.
- Thomas, C. L., Murphy, L. D., Billeaud, M. L., Strasburg, A. E., & Cobb, H. R. (2022). Supported here and supported there: Understanding family-supportive supervisor behaviors in a telework context. *Community, Work & Family*, doi: 10.1080/13668803.2022.2106188.
- Thulin, E., Vilhelmson, B., & Johansson, M. (2019). New telework, time pressure, and time use control in everyday life. *Sustainability, 11*, 1-17.
- Timmerman, E., & Scott, C. (2006). Virtually working: Communicative and structural predictors of media use and key outcomes in virtual work teams. *Communication Monographs, 73*, 108-136.
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation. *Sustainability, 12*, 9804.
- Tripathi, P., & Burleson, W. (2012). *Predicting creativity in the wild: Experience sample and sociometric modeling of teams*. Paper presented at the ACM 2012 Conference on Computer Supported Cooperative Work, Seattle, WA.
- Turetken, O., Jain, A., Quesenberry, B., & Ngwenyama, O. (2011). An empirical investigation of the impact of individual and work characteristics on telecommuting success. *IEEE Transactions on Professional Communication, 54*, 56-67.
- Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment, 35*, 60-79.
- Van Yperen, N. W., Rietzschel, E. F., & De Jonge, K. M. M. (2014). Blended working: for whom it may (not) work. *PLoS ONE, 9*, e102921.
- Vergallito, A., Mattavelli, G., Gerfo, E. L., Anzank, S., Rovagnati, V., Speciale, M., Vinai, P., Vinai, P., Vinai, L., & Lauro, L. (2020). Explicit and implicit responses of seeing own vs. others' emotions: An electromyographic study on the neuropsychological and cognitive bias of the self-mirroring technique. *Frontiers in Psychology, 11*, 433.
- Versantvoort, M., & Kraan, K. (2013). Leidt flexibilisering van werktijden en -plaats tot gezondheidsrisico's? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 29*, 204-220.
- Vyas, L., & Butakhieo, N. (2021). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice, 4*, 59-76.
- Webster, J., & Wong, W. K. P. (2008). Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management, 19*, 41-62.

- Williamson, S., Pearce, A., Connor, J., Weeratunga, V., & Dickinson, H. (2022). The future of working from home in the public sector: What does the evidence tell us? *Australian Journal of Public Administration*, 1-9.
- Wöhrmann, A. M., Dilchert, N., & Michel, A. (2020). Working time flexibility and work-life balance. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75, 74-85.
- Wöhrmann, A. M., & Ebner, C. (2021). Understanding the bright side and the dark side of telework: An empirical analysis of working conditions and psychosomatic health complaints. *New Technology, Work and Employment*, 0, 1-23.
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6, 43-54.
- Yerkes, M. A., Andre, S. C. H., Besamusca, J. W., Kruyen, P. M., Remery, C. L. H. S., Van der Zwan, R., Beckers, D. G. J., & Geurts, S. A. E. (2020). 'Intelligent' lockdown, intelligent effects? Results from a survey on gender (in)equality in paid work, the division of childcare and household work, and quality of life among parents in the Netherlands during the Covid-19 lockdown. *PLoS One*, 15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0242249>.
- Zheng, L., Miao, M., & Gan, Y. (2020). Perceived control buffers the effects of the covid19 pandemic on general health and life satisfaction: the mediating role of psychological distance. *Journal of Applied Psychology*, 12, 1095-1114.
- Zoomer, T., Bouwens, L., van de Ven, H., Beckers, D., Hooftman, W., & Oude Hengel, K. (2021). Thuiswerkers in tijden van de COVID-19-pandemie. Inzichten in verandering in gezondheid en arbeidsomstandigheden, en de rol van persoonskenmerken. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 37, 51-74.



# Bijlage I: Globale zoekstrategie literatuur

## Stap 1

Op basis van relevante zoektermen werd medio 2021 in online bibliotheken gezocht naar Engelse en Nederlandse referenties van wetenschappelijke artikelen, boekhoofdstukken en rapporten – gepubliceerd tussen 2000 en 2021 – die zich richtten op de effecten van thuiswerken op (a) gezondheid en welbevinden van werknemers en (b) aspecten van werk. Er werd gebruik gemaakt van de volgende zoektermen:

- remote work\* (work or working or workers)
- hybrid work\*
- telework\*
- telecommute\* (telecommuting, telecommute, etc.)
- working from home
- work location flexibility
- place / location independent work
- thuiswerk\* (thuiswerken)
- hybride werk\*
- telework\*
- aanvullende relevante zoektermen naar aanleiding van titels of trefwoorden van reeds gevonden artikelen

## Stap 2

Voor wat betreft de gevonden wetenschappelijke artikelen en boekhoofdstuk in Stap 1 werd vervolgens aan de hand van de samenvattingen verder geselecteerd op basis van drie inclusiecriteria: (1) het artikel / boekhoofdstuk betrof een meta-analyse, review of empirisch onderzoek; (2) het hoofdonderwerp was thuiswerken of hybride werken; en (3) het artikel / boekhoofdstuk was gepubliceerd in een *peer-reviewed* wetenschappelijk tijdschrift<sup>9</sup>. Ter aanvulling werd naast deze wetenschappelijke artikelen en boekhoofdstukken een selectie gemaakt uit niet-peer-reviewed bronnen die relevante informatie opleverden voor dit kennisdossier. Denk hierbij aan het SER adviesrapport met betrekking tot de toekomst van hybride werken in Nederland, artikelen op websites (bijvoorbeeld van consultancybureau McKinsey), en factsheets / rapporten van bijvoorbeeld TNO.

## Stap 3

Tijdens het schrijven van het kennisdossier werd additionele literatuur geïncorporeerd – volgens dezelfde criteria als beschreven in **Stap 2** – naar aanleiding van bijvoorbeeld referentielijsten van reeds geïncorporeerde artikelen en ook vanwege het feit dat het eerdere zoekproces noodzakelijkerwijs geen artikelen uit 2022 bevatte.

---

<sup>9</sup> Peer review wordt ook wel collegiale toetsing genoemd en verwijst naar het proces waarbij artikelen die ter publicatie zijn aangeboden aan een wetenschappelijk tijdschrift worden beoordeeld door collega-wetenschappers die werkzaam zijn in hetzelfde vakgebied. Deze collega's lezen een artikel kritisch, geven er hun commentaar op en een aanbeveling om het aangeboden artikel al dan niet te publiceren. De redacteur van het tijdschrift beslist op basis van deze aanbevelingen of het artikel in het desbetreffende tijdschrift zal worden gepubliceerd.