

# PRESTATIE VAN WERKNEMERS TIJDENS HET HYBRIDE WERKEN

*Een kwalitatief onderzoek naar de inconsistente mate van prestatie onder docenten in het hoger onderwijs tijdens het hybride werken*

S. P. de Boer

30 juni 2023  
Studentnummer: 6675514

Begeleider: dr. Carina Schott  
Tweede beoordelaar: Roos Mulder, MSc

Universiteit Utrecht  
MSc. Strategisch Human Resource  
Management

Woordenaantal 29.640



**Universiteit  
Utrecht**

# Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt de masterscriptie ‘Prestatie van werknemers tijdens het hybride werken’, ter afronding van de master Strategisch Human Resource Management. In januari 2023 ben ik begonnen met het schrijven van dit onderzoek. Na vijf maanden hard gewerkt te hebben, kan ik met trots terug kijken naar een leerzaam proces waarin ik mijzelf heb mogen uitdagen en verder heb mogen ontwikkelen. Graag wil ik nog een aantal mensen bedanken die mij hebben bijgestaan tijdens dit gehele proces:

Allereerst wil ik in het bijzonder Carina Schott bedanken voor haar begeleiding. Haar kritische constructieve feedback, scherpe inzichten en prettige ondersteuning tijdens dit gehele proces zijn van grote waarde geweest en hebben geholpen zodat ik deze masterscriptie tot een hoger niveau kon tillen. Ook wil ik Roos Mulder bedanken voor haar constructieve feedback en kritische blik op mijn onderzoeksplan die hebben bijgedragen aan de uiteindelijke vormgeving van dit eindproduct.

Daarnaast wil ik mijn respondenten bedanken voor de enthousiaste reacties om deel te nemen aan dit onderzoek en de tijd die zij hiervoor vrij hebben gemaakt. De fijne en inzichtvolle gesprekken die met hen heb gehad, hebben mij onzettend geholpen om dit onderzoek te kunnen voltooien.

Tot slot wil ik mijn familie, vrienden en studiegenoten bedanken voor de steun en adviezen die ik van hen heb gekregen tijdens dit gehele proces. De motivatie die ik hieruit heb gehaald hebben mij enorm geholpen om het beste uit mijzelf te blijven halen.

Ik wens u veel leesplezier,

Stef de Boer.

Utrecht, 30 juni 2023

# Abstract

**Doel:** In dit onderzoek wordt er gezocht naar factoren die de inconsistente mate van prestatie onder hybride werkende werknemers in het hoger onderwijs helpen te verklaren. Hierbij worden tevens inzichten vanuit de psychologie toegepast in de vorm van *moral licensing*.

**Methode:** Er is in kwalitatief onderzoek uitgevoerd met een exploratieve onderzoeksbenadering. In totaal zijn er 21 semi-gestructureerde interviews afgenomen met hybride werkende universitair (hoofd)docenten aan de Universiteit Utrecht.

**Resultaten:** Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt universitair (hoofd)docenten wegens verschillende redenen kiezen voor een andere werkomgeving, zoals de werkzaamheden, het contact met collega's en de voorzieningen op de locaties. Deze verschillende werkomgevingen hebben ieder een andere invloed op de prestatie van de respondenten, wanneer dit wordt vergeleken met de componenten van het TRIPLE-model van de Universiteit Utrecht. Uiteindelijk blijken factoren zoals de aanwezigheid van collega's en een mindere verstoring in de werk-privébalans te zorgen voor een hogere mate van prestatie in de traditionele werkomgeving. Factoren zoals minder afleiding van collega's en de flexibiliteit van een werknemer, zorgen voor een hogere mate van prestatie in de niet-traditionele werkomgeving. Een factor die zorgt voor een wisselende mate van prestatie op beide werkomgevingen is de disposities van de werknemers.

**Conclusie:** Factoren binnen de organisatie- en omgevingsgerelateerde kenmerken, werkgerelateerde kenmerken en werknemersgerelateerde kenmerken kunnen worden gebruikt om te verklaren waarom werknemers in het hoger onderwijs een inconsistente mate van werknemersprestatie vertonen tijdens het hybride werken. Daarnaast speelt *moral licensing* gedrag ook bij sommige werknemers een rol bij de verklaring waarom sommige werknemers een lagere mate van prestatie vertonen tijdens het hybride werken dan andere werknemers.

**Sleutelwoorden:** Hybride werken, prestatie, *moral licensing*, universitair (hoofd)docenten.

# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding.....</b>	<b>5</b>
1.1. Aanleiding.....	5
1.2. Doel- en vraagstelling .....	8
1.3. Wetenschappelijke relevantie .....	9
1.4. Maatschappelijke relevantie.....	10
1.5. Praktische relevantie .....	11
<b>2. Theoretisch Kader.....</b>	<b>12</b>
2.1. Hybride werken.....	12
2.2. Werknemers en prestatie.....	14
2.3. De inconsistente prestaties van werknemers .....	17
2.3.1. Hogere werknemersprestatie tijdens het hybride werken.....	17
2.3.2. Lagere werknemersprestatie tijdens het hybride werken .....	18
2.4. Verklarende factoren .....	20
2.4.1. Veranderende factoren voor wisselende prestaties tijdens het hybride werken .....	21
2.4.2. Moral licensing.....	23
2.5. Samenvatting en verwachtingen .....	24
<b>3. Methode.....</b>	<b>26</b>
3.1. Onderzoeksbenadering en -methode.....	26
3.2. Dataverzameling.....	26
3.2.1. De sampling strategie en de respondenten .....	26
3.2.2. De structuur van de interviews .....	28
3.3. Data-analyse.....	29
3.4. Kwaliteit van het onderzoek.....	29
3.4.1. Geloofwaardigheid .....	30
3.4.2. Transparantie .....	30
3.4.3. Bevestiging .....	30
3.4.4. Overdraagbaarheid .....	31
3.4.5. Ecologische validiteit .....	31
<b>4. Resultaten.....</b>	<b>32</b>
4.1. Hybride werkcontext voor universitair (hoofd)docenten.....	32
4.1.1. De werkzaamheden .....	32
4.1.2. Het contact.....	34
4.1.3. De thuissituatie en de voorzieningen.....	35
4.1.4. Samenvattende analyse.....	36
4.2. Prestatie van universitair (hoofd)docenten .....	37
4.2.1. De prestatie in de traditionele werkomgeving.....	37
4.2.1.1. Teamwork.....	37
4.2.1.2. Onderzoek .....	38
4.2.1.3. Onderwijs .....	38
4.2.1.4. Academisch leiderschap.....	39

4.2.1.5. Impact.....	39
4.2.1.6. Samenvattende analyse .....	40
4.2.2. De prestatie in de niet-traditionele werkomgeving .....	41
4.2.2.1. <i>Teamwork</i> .....	41
4.2.2.2. Onderzoek .....	41
4.2.2.3. Onderwijs .....	42
4.2.2.4. Academisch leiderschap.....	43
4.2.2.5. Impact.....	43
4.2.2.6. Samenvattende analyse .....	44
4.3. <i>Verklaringen volgens docenten voor de wisselende mate van prestatie tijdens het hybride werken</i> .....	45
4.3.1. Factoren voor betere mate van prestatie op de traditionele werkomgeving .....	45
4.3.1.1. De werk-privébalans .....	45
4.3.1.2. De aanwezigheid van collega's.....	46
4.3.2. Factoren voor betere mate van prestatie op de niet-traditionele werkomgeving.....	47
4.3.2.1. Minder afleiding van collega's .....	47
4.3.2.2. Flexibiliteit .....	48
4.3.3 Factor voor wisselende mate van prestatie op beide werkomgevingen .....	49
4.3.3.1. Persoonsafhankelijkheid .....	49
4.4. <i>Moral Licensing</i> .....	50
<b>5. Discussie .....</b>	<b>52</b>
5.1 <i>Bespreking van de resultaten en literatuur</i> .....	52
5.1.1. De factoren onder de organisatie- en omgevingsgerelateerde kenmerken als verklaring .....	52
5.1.2. De factoren onder de werkgerelateerde kenmerken als verklaring .....	52
5.1.3. De factoren onder de werknemersgerelateerde kenmerken als verklaring.....	53
5.1.4. <i>Moral licensing</i> als verklaring.....	54
5.2. <i>Bijdrage van dit onderzoek</i> .....	55
5.2.1. Wetenschappelijke bijdrage.....	55
5.2.2. Maatschappelijke bijdrage.....	56
5.2.3. Praktische bijdrage .....	57
5.3. <i>Een kritische blik op het onderzoeksproces en suggesties voor vervolgonderzoek</i> .....	58
<b>6. Conclusie .....</b>	<b>60</b>
<b>Literatuurlijst .....</b>	<b>62</b>
<b>Bijlage.....</b>	<b>69</b>
I. <i>Respondentenlijst</i> .....	69
II. <i>Informed consent</i> .....	71
III. <i>Toestemmingsverklaring</i> .....	72
IV. <i>Topiclijst</i> .....	73
V. <i>Codeboom</i> .....	77

# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding

Veel organisaties zijn als gevolg van de COVID-19 pandemie overgestapt op een werkvorm waarbij het voor de werknemer mogelijk wordt gemaakt om de werkzaamheden voor een deel van de tijd uit te voeren op een andere locatie dan de ‘traditionele werkomgeving’ (CBS, 2021). Tijdens de COVID-19 pandemie werden werkgevers namelijk dringend verzocht om hun werknemers zo veel mogelijk thuis te laten werken. Op deze wijze wilde de centrale overheid het aantal COVID-19 besmettingen inperken (NOS, 2020). Nu de laatste maatregelen vanuit de overheid geschrapt zijn en COVID-19 voor veel mensen alweer als verleden tijd voelt, bieden veel organisaties hun werknemers alsnog de mogelijkheid aan om de werkzaamheden voor een deel op een andere locatie dan de traditionele werkomgeving uit te voeren (CBS, 2021; NOS, 2023). Deze mogelijkheid in het hoger onderwijs ook nog steeds binnen het hoger onderwijs gefaciliteerd (Heiden et al., 2021; Rodríguez-Nogueira, 2021; Universiteiten van Nederland, 2022). Daarnaast bieden organisaties ook deze werkvorm aan aan hun werknemers om zo kosten te besparen (Hackney et al., 2022; Offstein et al., 2010). Het CBS (2021) geeft in een onderzoek aan dat 66% van de ondervraagde ondernemers het gedeeltelijk thuiswerken als blijvend ziet voor de organisatie. Deze vorm van werken waarin een organisatie het voor werknemers mogelijk maakt om een deel van hun werkzaamheden niet slechts op een ‘traditionele werkomgeving’ uit te voeren, maar ook voor een deel op een andere locatie, wordt ‘hybride werken’ genoemd (Hopkins & Bardoel, 2023; Kim et al., 2021).

Het is voor een organisatie van groot belang dat haar werknemers goed presteren. Wanneer een werknemer door middel van gedragingen, acties of uitkomsten bijdragen aan de organisatiedoelen, is er sprake van een hoge mate van prestatie van een werknemer (Viswesvaran & Ones, 2000). De werknemersprestatie, zoals dit ook wel wordt genoemd, heeft dus een direct verband met de doelen van een organisatie (Anitha, 2014; Viswesvaran & Ones, 2000). Ook bij docenten in het hoger onderwijs is een hoge mate van prestatie onder werknemers van groot belang. De mate van prestatie van deze docenten hangt namelijk nauw samen met bijvoorbeeld de kwaliteit van het onderwijs dat aangeboden wordt aan studenten en de impact die deze docenten met hun onderzoek maken op de maatschappij (Luskova & Hudakova, 2013; Universiteit Utrecht, 2021). Het effect van hybride werken op de mate van prestatie van werknemers is echter wisselend, zo blijkt uit verschillende eerdere onderzoeken (Ferrera et al., 2022). Het onderzoek van Davidescu en collega’s (2020) onder Roemeense werknemers geeft aan dat de flexibiliteit die hybride werken met zich meebrengt, ervoor zorgt dat de prestaties onder de werknemers verhoogd worden. Purwanto en collega’s (2020) voegen in een onderzoek onder basisschool docenten tijdens de COVID-19 pandemie toe dat het vervallen van de reistijd naar de

traditionele werkomgeving ervoor zorgt dat werknemers hun eigen uren beter kunnen inplannen. Op deze manier krijgen deze werknemers de mogelijkheid om werkzaamheden uit te voeren op momenten dat zij het productiefst werken. Tot slot voeren de werknemers meer dagelijkse taken uit, doordat zij niet worden afgeleid door collega's, zoals dit wel kan gebeuren in de traditionele werkomgeving. Dit zorgt ervoor dat de focus toeneemt onder werknemers die hybride werken, doordat men niet gestoord wordt tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden (Delanoëje & Verbruggen, 2020). Deze verschillende effecten zouden ervoor zorgen dat werknemers meer uitkomsten leveren die bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelen. De mate van prestatie onder werknemers zou dus volgens deze onderzoeken verhoogd worden ten gevolge van het hybride werken (Davidescu et al, 2020; Delanoëje & Verbruggen, 2020; Giovanis, 2018; Purwanto et al., 2020).

Andere onderzoeken geven daarentegen aan dat hybride werken ook voor een mindere mate van prestatie kan zorgen onder werknemers. Het onderzoek van Nemțeanu & Dabija (2023) geeft aan dat door contraproductief werkgedrag onder werknemers, de prestatie afneemt. Onder contraproductief werkgedrag worden alle acties van de werknemer bedoeld die nadelig zijn voor de welvaart van de organisatie, zoals scrollen op sociale media tijdens werktijden (Nemțeanu et al., 2021). Contraproductief werkgedrag zorgt dus voor uitkomsten bij werknemers die niet op positieve bijdragen aan de organisatiedoelen, waardoor de mate van prestatie onder werknemers vermindert. Volgens Nemțeanu & Dabija (2023) wordt contraproductief werkgedrag onder werknemers versterkt tijdens het hybride werken. Professionele isolatie en een verstoring in de werk-privébalans zijn twee voorbeelden van factoren die mede zorgen voor het ontstaan van contraproductief gedrag onder werknemers tijdens het hybride werken. Bij professionele isolatie hebben werknemers minder contact met collega's, waardoor zij tot minder relevante informatie kunnen komen. Wanneer een werknemer vastloopt op een ingewikkeld vraagstuk, kan deze op een traditionele werkomgeving bij een collega langslopen om advies te vragen (Nemțeanu & Dabija, 2023; Nemțeanu, et al., 2021). Bij hybride werken, werkt de werknemer een deel van de tijd op een andere locatie, waar collega's niet fysiek aanwezig zijn. Het is daardoor voor een werknemer lastiger om collega's om advies te vragen. Hierdoor ontstaat een bepaalde mate van onzekerheid bij de werknemer, waardoor deze contraproductief werkgedrag gaat vertonen (Hopkins & Bardoel, 2023; Nemțeanu & Dabija, 2023; Nemțeanu, et al., 2021). Tot slot zorgt hybride werken voor een verstoring binnen de werk-privébalans van een werknemer. Dit komt doordat werknemers zowel op werk als thuis verplichtingen hebben. Een werknemer krijgt meer moeite met het stellen van prioriteiten tussen huishoudelijke taken en taken die uitgevoerd moeten worden voor de organisatie (Nemțeanu & Dabija, 2023; Vinueza-Cabezas et al., 2022). De verstoring van de werk-privébalans bij werknemers resulteert er dus in dat werknemers contraproductief werkgedrag vertonen. Werknemers doen thuis bijvoorbeeld de was in plaats van administratief werk (Gratton, 2014; Nemțeanu & Dabija, 2023; Parker et al., 2020; Wang et al., 2020). Hybride werken zou dus kunnen

zorgen voor uitkomsten bij werknemers, die zorgen voor een mindere mate van prestatie onder werknemers.

De inconsistente resultaten met betrekking tot het effect van hybride werken op de prestatie van werknemers kunnen mogelijk aan de hand van een aantal veranderende factoren worden verklaard. Het artikel van Diamantidis en Chatzoglou (2019) benoemt drie verschillende overkoepelende kenmerken die invloed hebben op de prestatie van werknemers: organisatie- en omgevingsgerelateerde kenmerken, werkgerelateerde kenmerken en werknemer-gerelateerde kenmerken. Deze kenmerken, die in het volgende hoofdstuk verder worden toegelicht, bestaan uit verschillende factoren die de mate van prestatie van een werknemer beïnvloeden. Volgens het artikel van Diamantidis en Chatzoglou (2019) hebben voornamelijk de ondersteuning van het management en de werkomgeving een grote invloed op de prestatie van de werknemers. Volgens Nguyen en collega's (2015) bieden veel eerdere onderzoeken naar de factoren die de mate van prestatie beïnvloeden, niet meer dan drie factoren tegelijk, zoals de artikelen van Pawirosumarto en collega's (2017) en Diana en collega's (2021). In tegenstelling tot deze artikelen, biedt het artikel van Diamantidis en Chatzoglou (2019) een model met drie overkoepelende kenmerken, bestaande uit een aantal factoren, die invloed hebben op de mate van prestatie van een werknemer. Eerdere onderzoeken geven daarbij ook aan dat de overkoepelende kenmerken van Diamantidis en Chatzoglou (2019) mogelijk aan kunnen tonen waarom werknemers een hoge of lage mate van prestatie hebben tijdens het hybride werken (Narayanamurthy & Tortorella, 2021; Tudu & Singh, 2022). Doordat de factoren namelijk veranderen tijdens het hybride werken, zoals een andere werkomgeving, kan dit een hogere of lagere mate van prestatie verklaren.

Daarnaast kunnen de wisselende resultaten in eerdere onderzoeken naar de prestatie van werknemers tijdens het hybride werken mogelijk verklaard worden door inzichten vanuit de psychologie toe te passen op de gedragingen van de werknemers. Middels deze inzichten kan mogelijk verklaard worden waarom werknemers bepaalde keuzes maken die leiden tot uitkomsten tijdens het hybride werken. In dit onderzoek wordt de focus name gelegd op '*moral licensing*' (Blanken et al., 2015; Merritt et al., 2010). '*Moral licensin* gedrag' kan mogelijk verklaren waarom sommige werknemers voordelen halen uit het hybride werken, terwijl andere werknemers tot uitkomsten komen die ervoor zorgen dat de mate van prestatie vermindert. Bij *moral licensing* wordt namelijk gesteld dat mensen die eerder op een morele wijze hebben gehandeld, het later acceptabel vinden om op een immorele wijze te handelen. Iemand die vaak geld doneert aan het goede doel, kan het acceptabel vinden dat hij later in de week een uurtje later mag beginnen met zijn of haar werkdag (Blanken et al., 2015; Merritt et al., 2010). Het onderscheid tussen de traditionele werkomgeving en de andere locatie binnen het hybride werken kan er voor zorgen dat werknemers andere gedragingen vertonen dan wanneer zij alleen op de traditionele werkomgeving werken. Het denken aan moreel juiste acties in het verleden, bijvoorbeeld het uitvoeren van extra werkzaamheden of de hoge inzet op kantoor op bijvoorbeeld woensdag, kan resulteren in het



zelf verantwoord van contraproductief gedrag wanneer de werknemer niet op de traditionele werkomgeving aanwezig is op bijvoorbeeld vrijdag. Het onderscheid tussen de twee locaties waar een werknemer zijn of haar werkzaamheden verricht en de *moral licensing* van werknemers kan dus mogelijk leiden tot verschillende mate van prestaties onder werknemers (Blanken et al., 2015; Conway & Peetz, 2012; Griep et al., 2021; Merritt et al., 2010).

## 1.2. Doel- en vraagstelling

In dit onderzoek wordt gepoogd te begrijpen welke factoren de inconsistente resultaten van eerder onderzoek naar prestaties van hybride werkende werknemers kunnen verklaren. Hierbij worden tevens inzichten vanuit de psychologie toegepast in de vorm van *moral licensing*. Dit zorgt voor de volgende hoofdvraag die centraal staat binnen dit onderzoek:

*“Welke factoren helpen te verklaren waarom hybride werkende werknemers in het hoger onderwijs inconsistente werknemersprestaties vertonen en welke rol speelt moral licensing gedrag als verklaring voor inconsistente prestaties tijdens hybride werken?”*

Door middel van deze hoofdvraag wordt gepoogd te achterhalen welke factoren een verklaring bieden voor de inconsistente resultaten in eerdere onderzoeken over prestatie onder werknemers tijdens het hybride werken. Daarbij wordt tevens *moral licensing* ook als een verklarende factor meegenomen vanuit een psychologische invalshoek. Dit wordt gedaan aan de hand van kwalitatief onderzoek met een exploratieve onderzoeksbenadering. Op deze manier biedt dit onderzoek de ruimte aan de respondenten om zelf met relevante nieuwe factoren te komen die bijdragen aan de beantwoording van de open geformuleerde hoofdvraag. Deze respondenten die centraal staan in het onderzoek, zijn universitair docenten en universitair hoofddocenten. Dankzij technologische ontwikkelingen wordt het namelijk voor deze medewerkers mogelijk gemaakt om de werkzaamheden voor een deel op een andere locatie uit te voeren. Onder andere de COVID-19 pandemie heeft bijgedragen aan de snelle ontwikkelingen op het gebied van hybride werken binnen universiteiten, wat ervoor heeft gezorgd dat universitair docenten en universitair hoofddocenten in Nederland nog steeds hybride werken (Heiden et al., 2021; Rodríguez-Nogueira, 2021; Universiteiten van Nederland, 2022).

Om de hoofdvraag te beantwoorden, worden er nog een set aan theoretische en empirische subvragen worden opgesteld. Deze dienen ter ondersteuning van het beantwoorden van de hoofdvraag die centraal staat binnen dit onderzoek. De theoretische subvragen binnen dit onderzoek zijn als volgt:

1. Wat weten we uit de literatuur over het concept ‘hybride werken’?

2. Wat weten we uit de literatuur over het concept ‘prestaties van werknemers’, in het bijzonder universitair (hoofd)docenten?
3. Welke verklaringen geven eerdere onderzoeken voor de hogere en lagere prestaties van hybride werkende werknemers?
4. Wat weten we uit de literatuur over het concept ‘*moral licensing*’?
5. Welke rol speelt ‘*moral licensing*’ in de context van werknemersprestatie en hybride werken?

De empirische subvragen binnen dit onderzoek zijn als volgt:

1. Hoe ziet een hybride werkcontext voor universitair (hoofd)docenten er uit?
2. Hoe presteren universitair (hoofd)docenten in een hybride werkcontext (in de traditionele werkomgeving en op andere locaties)?
3. Welke factoren geven universitair (hoofd)docenten als verklaring voor de inconsistente mate van prestatie onder werknemers tijdens het hybride werken?
4. Welke rol speelt ‘*moral licensing*’ tijdens het hybride werken bij universitair (hoofd)docenten?

### 1.3. Wetenschappelijke relevantie

Wetenschappelijk gezien is dit onderzoek relevant doordat het aan de hand van factoren een verklaring kan bieden over de inconsistente bevindingen in eerdere onderzoeken naar de prestatie van hybride werkende werknemers (Ferrera et al., 2022). Meerdere onderzoeken geven bijvoorbeeld aan dat de productiviteit en prestaties van de werknemers stijgen, wanneer werknemers de mogelijkheid krijgen van een organisatie om de werkzaamheden deels of geheel vanuit huis uit te voeren (Blahopoulou et al., 2022; Hackney et al., 2022; Purwanto et al., 2020). Daarentegen geven andere onderzoeken aan dat de prestatie van werknemers juist daalt, wanneer zij hybride werken (Nemțeanu & Dabija, 2023; Nemțeanu, et al., 2021; Parker et al., 2020; Van Der Lippe & Lippényi, 2020; Wang et al., 2020). Aan de hand van de overkoepelende kenmerken van Diamantidis en Chatzoglou (2019) wordt het mogelijk maken om naar verschillende factoren tegelijk te kijken. Deze factoren kunnen volgens eerdere onderzoeken beïnvloed worden door het hybride werken en bieden zo mogelijk een verklaring voor de inconsistente mate van prestatie onder werknemers tijdens het hybride werken in de eerdere onderzoeken (Ferrera et al., 2022; Narayanamurthy & Tortorella, 2021; Tudu & Singh, 2022). Dit biedt meer duidelijkheid over het thema en mogelijkheden voor gericht vervolgonderzoek.

Daarnaast zijn eerdere onderzoeken die de inconsistente bevindingen geven voornamelijk uitgevoerd ten tijde van de COVID-19 pandemie (Blahopoulou et al., 2022; Nemțeanu, et al., 2021; Parker et al., 2020; Purwanto et al., 2020; Wang et al., 2020). Deze pandemie had een grote impact op de werknemers en organisaties, dankzij wet- en regelgeving vanuit de centrale overheid. Het onderzoek van Hackney

en collega's (2022) geeft bijvoorbeeld aan dat verplichte maatregelen door COVID-19 met betrekking tot hybride werken en thuiswerken een grote invloed hebben op de prestatie van werknemers. Zo moesten mensen verplicht binnen blijven en werden veel sociale evenementen afgelast. Deze maatregelen hadden een groot effect op de mentale gezondheid, motivatie en prestatie van werknemers. De verplichte aard van het werken op een andere locatie dan de traditionele werkomgeving, zou voor een andere impact zorgen op de productiviteit en prestatie van werknemers, dan wanneer er geen centrale regelgeving aan verbonden is (Hackney et al., 2022). Aangezien er nu geen COVID-19 maatregelen meer van toepassing zijn, kan de mate van prestatie verschillen met de tijd dat deze maatregelen nog wel een rol speelden (Errichiello & Pianese, 2021; Ferrara et al., 2022). Dit onderzoek biedt dus de mogelijkheid om te kijken naar de hybride werkcontext van werknemers hebben in een post-COVID-19 tijdperk.

Tot slot draagt dit onderzoek bij aan de literatuur rondom *moral licensing* door onderzoek te doen in een hybride werkcontext. Tijdens het hybride werken, werken werknemers voor een deel op de traditionele werkomgeving en voor een deel op een andere locatie (Hopkins & Bardoel, 2023). De afwisseling tussen beide locaties kan zorgen voor *moral licensing*. Uit eerder onderzoek blijkt namelijk dat contraproductief werkgedrag verbonden wordt aan *moral licensing* (Griep et al., 2021; Klotz & Bolino, 2013; Paciello et al., 2022). De afwisseling tussen de locatie kan ervoor zorgen dat werknemers op de ene locatie harder werken en zichzelf een 'vrijbrief' geven om een lagere mate van prestatie te leveren op de andere locatie door middel van bijvoorbeeld contraproductief werkgedrag (Blanken et al., 2015; Conway & Peetz, 2012; Merritt et al., 2010; Nemțeanu & Dabija, 2023). Door inzichten vanuit een psychologische invalshoek te gebruiken, kan mogelijk verklaard worden waarom de resultaten over prestaties op verschillende locaties inconsistent zijn in eerdere onderzoeken. Op deze manier biedt dit onderzoek, met behulp van een nieuwe psychologische invalshoek, een mogelijke verklaring waarom eerdere resultaten over prestatie tijdens hybride werken inconsistent zijn.

## 1.4 Maatschappelijke relevantie

Het is maatschappelijk gezien relevant om te verklaren waarom de resultaten over prestatie onder werknemers, zoals universitair (hoofd)docenten, tijdens het hybride werken inconsistent zijn. Universitair docenten geven bijvoorbeeld onderwijs aan studenten en voeren daarnaast onderzoek uit om bijvoorbeeld impact te maken op de maatschappij (Universiteit Utrecht, 2021). Wanneer hybride werken positieve of negatieve gevolgen heeft voor de prestatie van deze docenten, heeft dit dus ook effect op de maatschappij. Een verschillende mate van prestatie op het gebied van onderwijs tussen universitair (hoofd)docenten tijdens het hybride werken, betekent dat sommige studenten in de maatschappij hierdoor minder goed onderwijs aangeboden krijgen. Daarnaast geldt hetzelfde voor het onderzoek dat de universitair (hoofd)docenten uitvoeren. Wanneer de mate van prestatie op het gebied

van onderzoek wisselt tussen verschillende universitair (hoofd)docenten, betekent dit dat verschillende universitair (hoofd)docenten een mindere mate van impact kunnen leveren ten gevolge van het hybride werken. Maatschappelijk gezien is het dus belangrijk dat er een verklaring wordt gevonden voor de inconsistente prestaties onder werknemers tijdens het hybride werken, zodat door middel van passend beleid, zoals bijvoorbeeld goede facilitering van het hybride werken door de juiste voorzieningen aan te bieden, hybride werken positief kan zijn voor de kwaliteit van het onderwijs en impact van het onderzoek (Ferrara et al., 2022).

## 1.5 Praktische relevantie

Doordat het succes en de prestatie van een organisatie in direct verband staan met de prestatie van werknemers, is het voor een organisatie van groot belang dat deze prestatie zo hoog mogelijk is (Anitha, 2014; Viswesvaran & Ones, 2000). Veel organisaties zijn als gevolg van de COVID-19 pandemie overgestapt op een hybride werkvorm, waardoor het voor organisatie belangrijk is om te weten of dit de prestaties onder werknemers wel echt ten goede komt (CBS, 2021; Errichiello & Pianese, 2021; Ferrara et al., 2022).

Daarnaast blijkt uit eerder onderzoek dat verschillende managers onzeker worden wanneer werknemers voor een deel van de tijd op een andere locatie dan de traditionele werkomgeving werkzaam zijn (Groen et al., 2018; Parker et al., 2020). De vermindering van controle zorgt ervoor dat het vertrouwen onder managers in de werknemers afneemt, wat uiteindelijk zorgt voor een verstoring binnen de werk-privébalans (Parker et al., 2020; Wang et al., 2020). Het onderzoek van Bloom en collega's (2014) toont tevens aan dat mensen die niet regelmatig fysiek aanwezig zijn, doordat zij bijvoorbeeld thuiswerken, minder snel kans maken op promotie dan iemand die wel regelmatig fysiek aanwezig is op de traditionele werkomgeving. Dit onderzoek biedt de mogelijkheid voor deze managers om inzicht te krijgen over hoe hybride werken er voor deze werknemers uitziet en wat dit betekent voor de prestaties van deze werknemers. Op deze manier kan er effectiever beleid worden gemaakt op de momenten dat men op de traditionele werkomgeving en op een andere locatie werkt, zoals beleid op het gebied van ondersteuning vanuit het management.

## 2. Theoretisch Kader

In dit theoretische kader wordt in paragraaf 2.1 eerst ingegaan op het concept ‘hybride werken’ en wordt de definitie geschetst die verder wordt aangehouden in dit onderzoek. In paragraaf 2.2 wordt de definitie van het concept ‘werknemersprestatie’ gegeven. Paragraaf 2.3 biedt meer inzichten over de wisselende prestaties van werknemers tijdens het hybride werken in eerdere onderzoeken. Vervolgens wordt in paragraaf 2.4 de *moral licensing theory* uiteengezet en wordt er uitgelegd hoe deze als verklaring kan fungeren voor de wisselende prestatie van werknemers tijdens het hybride werken. Tot slot geeft paragraaf 2.5 een samenvatting van dit theoretisch kader, waarna er verwachtingen worden opgesteld met betrekking tot dit onderzoek.

### 2.1. Hybride werken

Om een antwoord te formuleren op de opgestelde hoofdvraag van dit onderzoek, dient er een duidelijke definitie te worden gegeven voor het concept ‘hybride werken’ als een nieuwe en niet-traditionele manier van werken, die wordt gehanteerd in de rest van het onderzoek.

In eerdere onderzoeken worden er verschillende concepten gebruikt wanneer er wordt gekeken naar een organisatie die het voor haar werknemers mogelijk maakt om de werkzaamheden op een andere plek dan de ‘traditionele werkomgeving’ uit te voeren. Deze traditionele werkomgeving is bijvoorbeeld het kantoor waar werknemers van de organisatie terecht kunnen om de werkzaamheden uit te voeren. ‘Hybride werken’, *teleworking*, *Working From Home* en *remote working* zijn benamingen van concepten die aanduiden dat de werknemer niet alleen werkzaam is op deze traditionele werkomgeving, maar ook voor een deel of geheel op een andere locatie (Hopkins & Bardoel, 2023). Toch duiden deze begrippen niet allemaal hetzelfde aan, waardoor het van belang is om de verschillen en de overeenkomsten scherp te hebben. Door het concept ‘hybride werken’ af te bakenen van andere gerelateerde concepten, wordt het mogelijk om tot een duidelijke definitie te komen die in de rest van het onderzoek wordt gehanteerd.

Het concept *Working From Home* (WFH) wordt onder andere gebruikt in het onderzoek van Purwanto en collega’s (2020), waar zij het effect van WFH op de prestatie Indonesische docenten tijdens de COVID-19 pandemie onderzoeken. Met het begrip WFH wordt de focus gelegd op volledig thuiswerkende werknemers. WFH kijkt daarmee niet naar de momenten dat werknemers ook nog een deel van de werkzaamheden op een traditioneel kantoor uitvoeren. Een onderzoek dat het begrip WFH gebruikt, gaat dus alleen in op werknemers die de taken thuis verrichten (Hopkins & Pardoel, 2023; Purwanto et al., 2020). Met name in onderzoeken die ten tijde of als gevolg van de COVID-19 pandemie hebben plaatsgevonden, werd de focus gelegd op WFH. Veel organisaties hadden namelijk ten tijde van

deze pandemie te maken met verplichtingen en dringende adviezen van de overheid om zo veel mogelijk thuis te werken, indien dit mogelijk was. Dit zorgde ervoor dat er een groot aantal onderzoeken werden uitgevoerd naar werknemers die thuiswerken, waardoor het begrip WFH veelal werd gebruikt.

'*Remote working*' (of 'afstandswerken') doet nog een stap verder dan WFH. Bij afstandswerken werkt de werknemer op een locatie die niet de 'traditionele werkomgeving' is. Het verschil tussen WFH en afstandswerken is dan ook dat bij WFH de werknemers alleen maar thuis werken, terwijl de werknemers tijdens het afstandswerken ook op elke andere locatie dan de 'traditionele werkomgeving' kunnen werken, zoals in een bibliotheek of café (Hopkins & Bardoel, 2023; Kłopotek, 2017). Hiermee is het concept afstandswerken meer omvattend dan WFH, maar wordt ook in de definitie van 'afstandswerken' de traditionele werkomgeving niet meegenomen.

Binnen dit onderzoek is de combinatie van werken op de traditionele werkomgeving en andere locaties van groot belang, omdat dit onderzoek kijkt naar de prestaties op twee verschillende locaties en hoe deze locaties de mate van prestatie van werknemers beïnvloeden. WFH en afstandswerken dekken dus niet de volledige lading voor dit onderzoek, omdat beide concepten slechts de focus leggen op het verrichten van de werkzaamheden op een andere locatie dan de traditionele werkomgeving en daarmee de interactie met de traditionele werkomgeving links laten liggen (Hopkins & Bardoel, 2023; Kłopotek, 2017; Purwanto et al., 2020). In tegenstelling tot deze twee concepten, gaan de concepten '*teleworking*' en 'hybride werken' wel in op de combinatie tussen het werken in een traditionele werkomgeving en op een andere locatie.

De definitie van '*teleworking*' komt sterk overeen met de definitie van afstandswerken. Kim en collega's (2021) definiëren *teleworking* als volgt:

*"Telework is one of the common flexible work arrangements that afford employees the opportunity to work remotely from the traditional office setting, by using information and communication technologies"* (Kim et al., 2021, p. 263).

Caillier (2013) geeft aan dat de flexibele vorm van werken op een andere locatie, ook voor een deel van de tijd mogelijk is. Zo kan *teleworking* plaatsvinden naast werkzaamheden op de traditionele werkomgeving, terwijl afstandswerken altijd alleen maar op een andere locatie gebeurt. Met name dankzij technologische ontwikkelingen wordt het volgens *teleworking* mogelijk gemaakt om de werkzaamheden op andere locaties dan de traditionele werkomgeving uit te voeren (Caillier, 2013; Kim et al., 2021). Tijdens de COVID-19 pandemie was de nood voor technologische ontwikkelingen hoog, omdat mensen vanuit huis moesten kunnen werken. Dit zorgde voor snelle en grote technologische ontwikkelingen, waardoor het gemakkelijker werd om op andere locaties dan de traditionele

werkomgeving te werken (Hopkins & Bardoel, 2023). Bij *teleworking* kan er een combinatie plaatsvinden van de traditionele werkomgeving en andere locaties, maar dat hoeft niet altijd het geval te zijn. De nadruk binnen dit begrip ligt met name op de technologische ontwikkelingen die het mogelijk maken voor werknemers om op een andere locatie te werken. Dit kan in combinatie met de traditionele werkomgeving, of niet (Caillier, 2013; Hopkins & Bardoel, 2023; Kim et al., 2021).

Hybride werken wordt in het artikel van Hopkins & Bardoel (2023) op de volgende wijze gedefinieerd:

*“Hybrid work is a working arrangement where an employee divides their time between working at a traditional workplace and working remotely (typically at home, or from ‘third places’ such as a coworking space, library, or local café, etc.), which attempts to combine the best parts of both telework and office-based work”* (Hopkins & Bardoel, 2023, p. 2).

Volgens deze definitie wordt er bij hybride werken gekeken naar zowel het uitvoeren van de werkzaamheden op de traditionele werkomgeving, als op andere locaties. In de definitie van Hopkins & Bardoel (2023) wordt het concept afstandswerken ook meegenomen om zo de andere locaties dan de traditionele werkomgeving aan te duiden. Het is dus mogelijk dat een werknemer de helft van de wekelijkse werkzaamheden op het kantoor van een organisatie uitvoert en de andere helft op andere locaties (Hopkins & Bardoel, 2023).

Binnen dit onderzoek zal de definitie van hybride werken worden gehanteerd, zoals omschreven door Hopkins & Bardoel (2023). Hier wordt het werken op traditionele werkomgeving gecombineerd met afstandswerken, waarbij afstandswerken gedefinieerd is met de definitie uit het artikel van Kim en collega's (2021). Door het gebruik van het concept hybride werken, zoals gedefinieerd door Hopkins & Bardoel (2023), wordt het mogelijk om de focus te leggen op de effecten die beide locaties hebben op de prestatie van werknemers en hoe de aanwezigheid op deze locaties elkaar wellicht beïnvloeden. Hier zal dieper op worden ingegaan in paragrafen 2.3 en 2.4.

## 2.2. Werknemers en prestatie

Binnen dit onderzoek wordt er gekeken naar de wisselende prestaties van werknemers tijdens het hybride werken. In deze paragraaf wordt de definitie van werknemersprestatie gegeven die in de rest van het onderzoek zal worden gehanteerd. Vervolgens wordt er ook stilgestaan bij de verschillende factoren die invloed kunnen hebben op deze werknemersprestatie.

Het artikel van Atatsi en collega's (2019) geeft aan dat werknemersprestatie een moeilijk te definiëren en te meten begrip is, door de verschillende of meerdere beoordelingen waar werknemers op het werk

mee te maken krijgen. De werkzaamheden die werknemers tussen verschillende of binnen dezelfde organisaties uitvoeren, zijn namelijk verschillend. Daarmee is de vraag wanneer een werknemer een hoge of lage mate van prestatie aflevert, afhankelijk van allerlei verschillende factoren (Andersen et al., 2016). Zo verrichten universitair (hoofd)docenten bijvoorbeeld werkzaamheden in het onderwijs en op het gebied van onderzoek, waarbij de taken kunnen verschillen van onderwijs geven, artikelen schrijven, onderzoeken lezen en administratieve werkzaamheden.

In verschillende eerdere onderzoeken wordt werknemersprestatie gezien als de uitvoering en voltooiing van de opgelegde taken door werknemers (Anitha, 2014; Atatsi et al., 2019). Zo hangt het artikel van Utin en Yosepha (2019) de volgende definitie aan werknemersprestatie:

*“Definition of performance (work performance) is the work quality and quantity achieved by an employee in carrying out his function in accordance with the responsibilities given to him” (Utin & Yosepha, 2019, p.71).*

Met deze definitie geven de auteurs aan dat de behaalde kwantiteit en kwaliteit van de opgelegde verantwoordelijkheden centraal staan bij het bepalen van de werknemersprestatie. De prestatie van een werknemer is volgens Utin & Yosepha (2019) hoger, wanneer een werknemer de opgelegde taken met een hoge mate van kwaliteit en kwantiteit uitvoert.

Andere artikelen die de prestatie van werknemers behandelen, hangen hier echter een andere definitie aan. Deze artikelen leggen de focus op de bijdrage van werknemers aan de organisatiedoelen, als gevolg van de uitgevoerde taken (Atatsi et al., 2019; Davidescu et al., 2020). Viswesvaran en Ones (2000) definiëren werknemersprestatie als volgt:

*“Job performance refers to scalable actions, behavior and outcomes that employees engage in or bring about that are linked with and contribute to organizational goals” (Viswesvaran & Ones, 2000, p. 216).*

Met deze definitie leggen Viswesvaran en Ones (2000) de focus op meetbare acties, gedragingen en uitkomsten van werknemers die bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelen. Organisaties hebben namelijk bepaalde formele en informele doelen die zij willen bereiken. De formele doelen van een organisatie staan vaak ergens opgeschreven, wat het mogelijk maakt om op te zoeken wat de doelen inhouden en hoe deze behaald kunnen worden. Informele doelen zijn echter niet opgeschreven, maar zijn nog wel van belang voor de organisatie (Andersen et al., 2016). Andersen en collega's (2016) geven aan dat met name organisaties in de publieke sector veel, soms tegenstrijdige doelen hebben. Dit maakt het lastig voor een organisatie in de publieke sector om te meten of deze doelen zijn behaald. Informele



doelen, zoals de hantering van professionele normen, kunnen van grote waarde zijn voor een publieke organisatie, maar zijn voor een organisatie lastig te meten. Het staat immers niet beschreven waar een informele doel als professionele normen aan dient te voldoen, wat het voor een organisatie lastiger maakt om te bepalen of dit informele doel behaald is (Andersen et al., 2016).

Met de definitie van Viswesvaran en Ones (2000) worden dus alle acties, gedragingen en uitkomsten van een werknemer meegenomen om te zien of deze een bijdrage leveren aan het verwezenlijken van deze organisatiedoelen. Wanneer dit het geval is, kan er gesproken worden van een hogere mate van werknemersprestatie. Dit zijn dus, in tegenstelling tot de definitie van Utin en Yosepha (2019), niet alleen de taken die de werknemer opgelegd heeft gekregen. Werknemers kunnen immers ook zelf acties uitvoeren die zij niet als taak opgelegd hebben gekregen, maar wel bijdragen aan het behalen van de doelen van de organisatie (Viswesvaran & Ones, 2000).

Binnen dit onderzoek zal dan ook de definitie van Viswesvaran en Ones (2000) worden gehanteerd, omdat deze een meetbare definitie geeft voor verschillende acties, uitkomsten en gedragingen van werknemers. Op deze manier kunnen uiteenlopende acties worden meegenomen in dit onderzoek, zelfs wanneer deze niet direct als taak zijn opgelegd door de organisatie, maar wel bijdragen aan de organisatiedoelen van deze organisatie (Atatsi et al., 2019; Davidescu et al., 2020; Viswesvaran en Ones, 2000).

Zoals in een eerdere subparagraaf al naar voren kwam, zijn de organisatiedoelen voor organisatie in de publieke sector vaak tegenstrijdig en lastig te meten (Andersen et al., 2016). De Universiteit Utrecht heeft het zogenaamde TRIPLE-model ontwikkeld om recht te doen aan het gehele toepassingsgebied van academisch werk (Universiteit Utrecht, 2021). Het TRIPLE-model bestaat uit de volgende zes componenten: *'teamwork'*, *'research'*, *'impact'*, *'professional performance'*, *'leadership'* en *'education'*. Deze componenten beschrijven volgens de Universiteit Utrecht (2021) de drie kerndomeinen waarop de universiteit uitkomsten wil genereren (onderwijs, onderzoek en professional performance), de impact die deze domeinen hebben op de wetenschap en samenleving en ook de leiderschap die zorgt voor een omgeving binnen de academische wereld waarin deze drie domeinen kunnen bestaan (Universiteit Utrecht, 2021). Hierbij staat het component *'teamwork'* voorop, aangezien samenwerken en uitwisselen volgens de Universiteit Utrecht (2021) aan de basis staat van academisch werk. Het component *'research'* staat voor het onderzoek wat universitaire docenten doen vanuit verschillende disciplines. *'Impact'* gaat vervolgens om het doel om de wereld te verbeteren op een duurzame manier. Met het component *'professional performance'* worden alle taken en rollen bedoeld die niet direct te maken hebben met onderwijs of onderzoek, zoals bijvoorbeeld patiëntenzorg. *'Leadership'* is een component dat gaat over het zijn van een goede leider, door problemen aan te pakken en gemeenschappelijke doelen te stellen. Tot slot gaat het component *education* over aspecten

die te maken hebben met het academische onderwijs, zoals klassikaal lesgeven (Universiteit Utrecht, 2021).

Een universitair docent zou aan deze componenten van het TRIPLE-model bij kunnen dragen door verschillende acties en gedragingen te vertonen. Dit betekent echter niet dat een universitair (hoofd)docent aan alle componenten tegelijk dient bij te dragen om een hoge mate van prestatie te hebben, aangezien niet alle universitair (hoofd)docenten dezelfde taken uitvoeren. Een universitair (hoofd)docent kan bijvoorbeeld ook alleen onderwijs geven. Wanneer een universitair (hoofd)docent opgelegde taken uitvoert, of uit zichzelf extra acties uitvoert, die bijdragen aan de componenten van het TRIPLE-model en daarmee de organisatiedoelen, kan er gesproken worden van een hogere mate van prestatie. Universitair (hoofd)docenten kunnen dus altijd beter en meer acties uitvoeren die bijdragen aan de organisatiedoelen, waardoor de mate van prestatie van deze werknemers verhoogd wordt (Atatsi et al., 2019; Davidescu et al., 2020; Universiteit Utrecht, 2021; Viswesvaran en Ones, 2000).

De mate van de prestatie van werknemers hangt dus af van de organisatiedoelen. Wanneer de uitkomsten van een werknemer bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelen, is de mate van prestatie van deze werknemer hoog. Daarentegen is de prestatie van een werknemer lager, wanneer de uitkomsten niet direct bijdragen aan het verwezenlijken van de organisatiedoelen (Andersen et al., 2017; Atatsi et al., 2019; Davidescu et al., 2020; Viswesvaran en Ones, 2000).

## 2.3. De inconsistente prestaties van werknemers

Zoals in de inleiding al naar voren kwam, is de prestatie van werknemers tijdens het hybride werken wisselend. Eerst wordt er in deze paragraaf ingegaan op de onderzoeken waaruit blijkt dat werknemers een hogere mate van prestatie leveren wanneer zij hybride werken. Vervolgens wordt de focus gelegd op de onderzoeken die het tegenovergestelde concludeerden over de werknemersprestatie tijdens het hybride werken. Tot slot wordt uiteengezet welke verklaringen eerdere onderzoeken zelf al geven voor de inconsistentie van de prestatie van werknemers.

### 2.3.1. Hogere werknemersprestatie tijdens het hybride werken

Verschillende onderzoeken concluderen dat de mogelijkheid tot hybride werken zorgt voor een verhoging van de prestaties van de werknemers die hybride werken. Het longitudinale onderzoek van Giovanis (2018) onder Britse werknemers laat zien dat een flexibele vorm van werken bij werknemers zorgt voor meer autonomie en controle over de werkuren. Dit zou onder andere een oorzaak zijn voor de verhoging van de prestatie onder de hybride werkende werknemers (Giovanis, 2018). Met name deze flexibiliteit is volgens het onderzoek van Davidescu en collega's (2020) een reden voor de hogere prestatie van werknemers tijdens het hybride werken. Deze flexibiliteit zorgt er namelijk voor dat de

werknemers zelf hun werktijden kunnen invullen en daarmee hun werkzaamheden uit te voeren op een wijze die voor hen optimaal is, door bijvoorbeeld rekening te houden met momenten waarop zij het efficiëntst werken (Davidescu et al., 2020; Metselaar et al., 2022). Uiteindelijk zorgt deze flexibele werkvorm er daarnaast ook voor dat men meer tijd heeft voor andere activiteiten en het gezin. Dit zou leiden tot een verhoging van de werktevredenheid en de algemene ervaren kwaliteit van het leven (Giovanis, 2018).

Daarnaast zou hybride werken voor veel werknemers de reistijd wegnemen, waardoor er effectief meer tijd over zou zijn voor de werkzaamheden (Giovanis, 2018; Purwanto et al., 2020). Een werknemer die een uur naar zijn of haar werk moet reizen, kan deze tijd gebruiken voor werkzaamheden wanneer de werknemer hybride werkt. Hybride werken maakt het immers mogelijk om een deel van de tijd niet op de traditionele werkomgeving door te brengen, waardoor de reistijd komt te vervallen (Purwanto et al., 2020). Daarnaast zorgt het vervallen van deze reistijd voor een verminderde mate van stress bij de werknemers. Deze stress kan namelijk veroorzaakt worden tijdens het reizen door bijvoorbeeld een uitgevallen trein of verkeersopstoppingen (Delanoëje & Verbruggen, 2020; Giovanis, 2018). Doordat de reistijd wegvalt hebben universitaire docenten bijvoorbeeld tijdens het hybride werken meer tijd om de focus te leggen op werkzaamheden die de componenten van het TRIPLE-model bevorderen. Zo zou bijvoorbeeld het vervallen van een uur totale reistijd op een dag voor een universitaire docent betekenen dat diegene deze tijd kan besteden aan extra literatuurstudie voor een onderzoek, waardoor dit ten goede komt voor het component *'research'* (Giovanis, 2018; Purwanto et al., 2020; Universiteit Utrecht, 2021).

Volgens het onderzoek van Delanoëje & Verbruggen (2020) in een groot internationaal bouw- en vastgoed ontwikkelingsbedrijf, zouden werknemers productiever zijn wanneer zij op afstand werken, doordat zij niet gestoord zouden worden door collega's. In de traditionele werkomgeving zoals een kantoor, kunnen collega's immers langskomen en daarmee de werkzaamheden verstoren. Doordat de werkzaamheden niet verstoord worden door collega's, hebben werknemers meer focus. Hierdoor kunnen zij de dagelijkse taken beter uitvoeren en stijgt uiteindelijk daarmee de algehele prestatie van de werknemer (Delanoëje & Verbruggen, 2020). In het geval van universitaire (hoofd)docenten, betekent dit dat zij de focus kunnen behouden op de bezigheden die bijdragen aan de componenten van het TRIPLE-model. Minder afleiding van collega's zorgt er immers voor dat deze docenten de focus kunnen behouden op bijvoorbeeld onderzoek en onderwijs (Universiteit Utrecht, 2021).

### 2.3.2. Lagere werknemersprestatie tijdens het hybride werken

In tegenstelling tot de vorige subparagraaf, komen andere onderzoeken tot de conclusie dat een hybride werkvorm een negatief effect heeft op de werknemersprestatie. Het artikel van Nemțeanu & Dabija

(2023) geeft aan dat de werknemersprestatie afneemt doordat werknemers contraproductief werkgedrag vertonen. Contraproductief werkgedrag zijn acties of gedragingen van werknemers die een negatief effect hebben op de welvaart van de organisatie (Nemțeanu et al., 2021). Het uitstellen van werkzaamheden of klagen over de verkregen werkzaamheden zijn voorbeelden van contraproductief werkgedrag. De prestatie van werknemers neemt dankzij contraproductief werkgedrag af, aangezien deze werknemers dus bezig zijn met andere werkzaamheden, die de welvaart van de organisatie tegengaan (Holland et al., 2016; Nemțeanu & Dabija, 2023; Nemțeanu, et al., 2021). In het geval van universitair (hoofd)docenten betekent dit dat contraproductief werkgedrag ervoor zorgt dat deze docenten activiteiten, gedragingen en uitkomsten vertonen die tegen verschillende componenten van het TRIPLE-model ingaan. Door bijvoorbeeld thuis tijdens werkuren op sociale media te kijken in plaats van literatuur voor een onderzoek op te zoeken, werkt een docent in dit geval het component *'research'* van het TRIPLE-model tegen. De docent vertoont contraproductief werkgedrag door een actie die niet bijdraagt aan het component *'research'*, maar dit component juist tegenwerkt (Holland et al., 2016; Nemțeanu & Dabija, 2023; Nemțeanu, et al., 2021; Universiteit Utrecht, 2021).

Contraproductief werkgedrag wordt volgens het artikel van Nemțeanu & Dabija (2023) veroorzaakt door onder andere professionele isolatie. Bij professionele isolatie komen werknemers tot minder relevante informatie, doordat ze minder contact hebben met hun collega's (Nemțeanu & Dabija, 2023; Nemțeanu, et al., 2021). Professionele isolatie komt voor onder werknemers tijdens het hybride werken, doordat deze werknemers minder op de traditionele werkomgeving te vinden zijn. Hierdoor hebben zij minder contact met hun collega's. Wanneer een werknemer bijvoorbeeld vastloopt tijdens een ingewikkeld vraagstuk, heeft deze op een traditionele werkomgeving nog de mogelijkheid om bij een collega langs te lopen en om advies of informatie te vragen. Als deze werknemer thuis vastloopt op dit vraagstuk, heeft deze niet de mogelijkheid om even makkelijk langs te lopen bij een collega (Nemțeanu & Dabija, 2023). Professionele isolatie zorgt ervoor dat werknemers een hogere mate van stress ervaren en hun werkzaamheden uitstellen (Nemțeanu et al., 2021). Dit leidt tot contraproductief gedrag onder werknemers tijdens het hybride werken. Werknemers zoeken daardoor bijvoorbeeld afleiding op sociale media (Holland et al., 2016; Nemțeanu & Dabija, 2023). Professionele isolatie betekent voor universitair (hoofd)docenten dat samenwerken en kennis uitwisselen met collega's tijdens het hybride werken lastiger is. Het component *'teamwork'* wordt bewust vooraan gezet in het TRIPLE-model, omdat dit de basis zou zijn voor academisch werk (Universiteit Utrecht, 2021). Hybride werken zou er dus volgens eerder onderzoek voor zorgen dat universitaire docenten geïsoleerd raken, wat ten koste kan gaan van dit component (Nemțeanu & Dabija, 2023; Universiteit Utrecht, 2021).

Naast professionele isolatie, zou de verstoring in werk-privébalans ook een reden kunnen zijn voor contraproductief werkgedrag (Nemțeanu & Dabija, 2023). Bij een verstoring in een werk-privébalans is het voor een werknemer lastiger om het onderscheid tussen werk en privé te bewaken en dus te weten

wanneer deze werknemer bezig moet zijn met werk (Gratton, 2014; Parker et al., 2020; Nemțeanu & Dabija, 2023; Wang et al., 2020; Zhang et al., 2020). Werknemers die een deel van de tijd thuiswerken, krijgen meer werkdruk door de huishoudelijke taken die ook dienen te worden uitgevoerd (Vinueza-Cabezas et al., 2022). De vaatwasser uitruimen, de was doen of de kinderen ophalen van school zijn voorbeelden van huishoudelijke taken die een werknemer ook nog moet doen op een dag wanneer zij thuis zijn. De werknemer heeft meer moeite met het stellen van prioriteiten tussen huishoudelijke taken en taken die voor de organisatie moeten worden uitgevoerd (Nemțeanu & Dabija, 2023; Vinueza-Cabezas et al., 2022). Contraproductief werkgedrag wordt in dit geval getoond doordat werknemers huishoudelijke taken gaan uitvoeren in plaats van de taken die bijdragen aan het behalen van de doelen van de organisatie.

Daarnaast zorgt een verstoring van de werk-privébalans tijdens het hybride werken voor een afname van de motivatie en werkprestatie onder werknemers, door onrealistische verwachtingen vanuit de managers (Groen et al., 2018; Parker et al., 2020; Wang et al., 2020). Managers verliezen tijdens het hybride werken en zekere mate van controle op de werknemers. Wanneer werknemers niet op de traditionele werkomgeving bezig zijn, is het voor een manager lastiger om te controleren of de werknemers bezig zijn met de opgelegde taken (Groen et al., 2018; Parker et al., 2020). Het is voor een manager immer niet mogelijk om ‘even langs te lopen’ om te kijken of iemand wel echt bezig is of door middel van een praatje in de gang te vragen hoe het staat met de voortgang van de taken (Groen et al., 2018). Deze onzekerheid bij het management resulteert erin dat het vertrouwen vanuit in de werknemers afneemt bij de managers (Parker et al., 2020). Dit zorgt voor het creëren van onrealistische verwachtingen vanuit het management. Wanneer werknemers niet op de traditionele werkomgeving aanwezig zijn, krijgen managers onrealistische verwachtingen van de werknemers. Managers verwachten bijvoorbeeld dat werknemers elk moment van de dag bereikbaar zijn (Wang et al., 2020). Deze onrealistische verwachten zorgen ervoor dat de werk-privébalans bij werknemers verder verstoord wordt, waardoor de motivatie en de werknemersprestatie van werknemers verder afneemt (Parker et al., 2020; Wang et al., 2020). Voor de manager van de universitaire docenten is het dus lastiger te voldoen aan het component ‘academisch leiderschap’ binnen het TRIPLE-model. Doordat hybride werken het lastiger maakt voor de manager is het lastiger om te controleren, wat mogelijk kan zorgen voor een verstoring binnen de transparante, inclusieve, open en veilige omgeving door de onrealistische verwachtingen van de manager (Groen et al., 2018; Parker et al., 2020; Universiteit Utrecht, 2021; Wang et al., 2020).

## 2.4. Verklarende factoren

In deze paragraaf worden verschillende factoren behandeld die mogelijk invloed kunnen hebben op de verschillende mate van werknemersprestatie tijdens het hybride werken.

#### 2.4.1. Veranderende factoren voor wisselende prestaties tijdens het hybride werken

In eerdere onderzoeken komen er verschillende factoren voor die effect hebben op de prestatie van werknemers. Diamantidis & Chatzoglou (2019) onderscheiden in hun artikel drie overkoepelende kenmerken die invloed hebben op de werknemersprestatie: organisatie- en omgevingsgerelateerde kenmerken, werkgerelateerde kenmerken en werknemer-gerelateerde kenmerken. Deze kenmerken bestaan uit verschillende factoren die volgens het artikel van Diamantidis & Chatzoglou (2019) invloed hebben op de prestatie van werknemers. Onder de organisatie- en omgevingsgerelateerde kenmerken worden door Diamantidis & Chatzoglou (2019) onder andere de factoren ondersteuning vanuit management, organisatieklimaat en de mogelijkheden voor werknemers om trainingen te volgen benoemd. Met de werkgerelateerde kenmerken bedoelen diezelfde auteurs factoren als werkomgeving, werk autonomie en communicatie op het werk (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Tot slot zijn werknemer-gerelateerde kenmerken volgens Diamantidis & Chatzoglou (2019): proactiviteit, aanpasbaarheid, (intrinsieke) motivatie, flexibiliteit, *commitment* en vaardigheidsniveau. Met name ondersteuning vanuit het management en werkomgeving hebben het grootste effect op de werknemersprestatie (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

In tegenstelling tot andere onderzoeken naar de factoren die invloed hebben op de prestatie van werknemers, geeft het artikel van Diamantidis & Chatzoglou (2019) drie overkoepelende verklaringen, die bestaan uit allerlei verschillende factoren die invloed hebben op de prestatie van werknemers. Het artikel van Nguyen en collega's (2015) geeft aan dat hoewel er veel artikelen zijn waarin onderzoek wordt gedaan naar factoren die invloed hebben op de prestatie van werknemers, artikelen vaak niet meer dan drie factoren tegelijk onderzoeken. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor het onderzoek van Diana en collega's (2021) waarin het effect van leiderschap en organisatiecultuur op de prestatie van werknemers wordt onderzocht, maar het geldt ook voor het onderzoek van Pawirosumarto en collega's (2017) naar de invloed van de leiderschapsstijl, de motivatie en de discipline op de prestatie van werknemers. Deze artikelen hebben dus als belemmering dat er niet naar meerdere factoren tegelijk kan worden gekeken. Het artikel van Diamantidis & Chatzoglou (2019) biedt echter wel de mogelijkheid om naar meerdere factoren tegelijk te kijken. De overkoepelende verklaringen in het artikel van Diamantidis & Chatzoglou (2019) maken het echter wel mogelijk om tegelijk te kijken naar meerdere factoren die invloed hebben op de prestatie van werknemers.

De drie kenmerken uit het artikel van Diamantidis & Chatzoglou (2019) kunnen daarnaast een mogelijke verklaring bieden voor de inconsistente resultaten in eerder onderzoek over de werknemersprestatie tijdens het hybride werken. Tijdens het hybride werken veranderen bepaalde factoren die invloed hebben op de prestatie van werknemers. Doordat werknemers namelijk op verschillende locaties werken tijdens het hybride werken, verandert bijvoorbeeld de werkomgeving van

de werknemers. Deze niet-traditionele werkomgeving kan voor werknemers verschillen. Zo kan de ene werknemer bijvoorbeeld een deel van de werkzaamheden thuis uitvoeren, terwijl de andere werknemer de voorkeur geeft aan het werken in de bibliotheek. Dit maakt het mogelijk dat de verschillende omgevingen van een werknemer invloed hebben op de prestaties van deze werknemer (Diamantidis & Chatzoglou, 2019; Hopkins & Bardoel, 2023). Het onderzoek van Tudu & Singh (2022) laat zien dat de factoren binnen de overkoepelende kenmerken van Diamantidis & Chatzoglou (2019) in een andere werkomgeving voor een andere mate van prestatie kunnen zorgen, zoals de verandering van de ondersteuning vanuit het management wanneer werknemers thuiswerken (Tudu & Singh, 2022).

Naast de veranderende werkomgeving, kan hybride werken nog een aantal factoren binnen de kenmerken uit het artikel van Diamantidis & Chatzoglou (2019) beïnvloeden. Uit de vorige paragraaf bleek bijvoorbeeld dat verschillende onderzoeken aangeven dat hybride werken zorgt voor een stijging van de flexibiliteit van de werknemers (Giovanis, 2018; Purwanto et al., 2020). Meer flexibiliteit bij werknemers, betekent dat de werknemersgerelateerde kenmerken stijgen, wat zou zorgen voor een hogere mate van werknemersprestatie (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Aan de andere kant geven andere onderzoeken aan dat de ondersteuning vanuit het management daalt doordat managers onrealistische verwachtingen hebben van hun werknemers (Groen et al., 2018; Parker et al., 2020; Wang et al., 2020). Dit zou ervoor zorgen dat de organisatie- en omgevingskenmerken dalen, wat zorgt voor een lagere mate van werknemersprestatie (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Waar sommige factoren binnen de kenmerken uit het artikel van Diamantidis & Chatzoglou (2019) blijken te stijgen dankzij hybride werken, lijken andere factoren juist te dalen. Het onderzoek van Narayanamurthy & Tortorella (2021) over de prestatie van werknemers tijdens de COVID-19 pandemie geeft aan dat de factoren binnen de werknemersgerelateerde kenmerken, zoals het aanpassingsvermogen en intrinsieke motivatie, uit het onderzoek van Diamantidis en Chatzoglou (2019) kunnen helpen verklaren waarom thuiswerken tijdens de COVID-19 pandemie een positief effect had op de prestatie van werknemers. Ferrara en collega's (2022) verklaren dit in een meta-analyse door aan te geven dat de disposities van een werknemer ook van invloed zijn. Het verschilt per werknemer in welke mate deze presteert tijdens het hybride werken. Zo is de ene werknemer vatbaarder voor bijvoorbeeld een verstoring binnen de werk-privébalans door de onrealistische verwachtingen van de manager dan de andere werknemer (Ferrara et al., 2022; Parker et al., 2020; Groen et al., 2018; Wang et al., 2020). Dit geldt ook voor de andere eerder genoemde factoren zoals flexibiliteit. Hoe de ene werknemer het wegvallen van de reistijd ziet als een mogelijkheid om extra taken uit te voeren, kan de andere werknemer dit zien als tijd waarop niet per hoeft te worden gewerkt (Diamantidis & Chatzoglou, 2019; Ferrara et al., 2022; Giovanis, 2018; Purwanto et al., 2020).

Een andere verklaring die Ferrara en collega's (2022) in hun artikel aanhalen voor de inconsistente mate van prestatie is een contextuele verklaring over de invloed van de COVID-19 pandemie en de

implementatie van het hybride werken. Het artikel van Errichiello & Pianese (2021) geeft weer dat tijdens de COVID-19 pandemie veel organisaties wegens overheidsbeleid moesten overstappen op een hybride vorm van werken. Deze nieuwe manier van werken diende snel geïmplementeerd te worden om zo verdere COVID-19 besmettingen te voorkomen (Errichiello & Pianese, 2021). Dit resulteerde erin dat veel organisaties nog geen goed beleid hadden ontwikkeld voor deze nieuwe vorm van werken (Errichiello & Pianese, 2021; Ferrara et al., 2022).

#### 2.4.2. *Moral licensing*

In dit onderzoek zal tevens het begrip ‘*moral licensing*’ worden gebruikt als een mogelijke invalshoek om de inconsistente conclusies van eerdere onderzoeken over prestatie van werknemers tijdens het hybride werken te verklaren. Merritt en collega’s (2010) geven de volgende theoretische verklaring voor *moral licensing*:

“*When under the threat that their next action might be (or appear to be) morally dubious, individuals can derive confidence from their past moral behavior, such that an impeccable track record increases their propensity to engage in otherwise suspect actions. Such moral self-licensing occurs when past moral behavior makes people more likely to do potentially immoral things without worrying about feeling or appearing immoral*” (Merritt, Effron & Monin, 2010, p. 344).

Men geeft zichzelf dus een ‘morele vrijbrief’ om slecht gedrag mee te mogen compenseren. Iemand die bijvoorbeeld net hard heeft gesport, vindt het vervolgens acceptabel om een stuk taart te nemen. In dit geval gedraagt deze persoon zichzelf eerst moreel door te sporten en te werken aan zijn of haar gezondheid, maar compenseert diegene dit met immoreel gedrag door een stuk taart te nemen (Blanken et al., 2015; Merritt et al., 2010).

In eerdere onderzoeken zijn mogelijke moderatoren voor *moral licensing* gegeven. Hierbij wordt verondersteld dat deze invloed hebben op de momenten dat mensen aan *moral licensing* doen. Conway & Peetz (2012) concludeerden dat de gedachte aan voorafgaande eigen acties een modererend effect heeft op *moral licensing*. Wanneer mensen op het punt staan om immoreel gedrag te vertonen en op dat moment terugdenken aan een eerdere moreel juiste actie, geven zij zichzelf een morele vrijbrief (Conway & Peetz, 2012). In dit onderzoek van Conway & Peetz (2012) kwam naar voren dat mensen minder snel geld doneren aan goede doelen, wanneer zij terugdenken aan eerdere eigen morele acties. Anderzijds doneerden mensen sneller aan een goed doel wanneer zij terugdachten aan eerdere eigen immorele acties (Conway & Peetz, 2012). *Moral cleansing*, zoals dit ook wel wordt genoemd, gaat er dus vanuit dat iemand een eerdere immorele actie ‘schoonmaakt’ met een nieuwe morele actie (Conway



& Peetz, 2012). Terugkomend op het eerdere voorbeeld van de taart en het sporten, neemt iemand nu nog een stuk taart, omdat diegene morgen toch nog gaat sporten.

In de vorige paragraaf is aandacht besteed aan het concept contraproductief werkgedrag. Het artikel van Klotz & Bolino (2013) geeft aan dat mensen die morele acties uitvoeren op het werk, zichzelf een morele vrijbrief geven om contraproductief werkgedrag te vertonen. Werknemers die zichzelf profileren als een goed betrokken werknemer, zouden sneller contraproductief werkgedrag vertonen (Klotz & Bolino, 2013). Griep en collega's (2021) tonen in een onderzoek met verschillende organisaties in de publieke en private sector aan dat betrokken werknemers die recentelijk moreel juiste acties hebben laten zien, zichzelf een morele vrijbrief geven voor contraproductief werkgedrag (Griep et al., 2021).

## 2.5. Samenvatting en verwachtingen

Samenvattend gaat hybride werken dus in op werknemers die voor een deel van de tijd werkzaam zijn in de traditionele werkomgeving en voor de rest van de tijd op een andere locatie. De mate van prestatie van een werknemer wordt volgens de definitie van Viswesvaran & Ones (2000) gemeten aan de hand van de bijdrage van de werknemer aan de organisatiedoelen. In dit onderzoek, waar hybride werkende docenten uit het hoger onderwijs centraal staan, worden deze organisatiedoelen gekoppeld aan de componenten van het TRIPLE-model (Universiteit Utrecht, 2021). Op deze manier wordt het mogelijk gemaakt om dit onderzoek de prestatie van deze docenten te concretiseren.

Eerdere onderzoeken naar het effect van hybride werken op de prestatie van werknemers tonen wisselende resultaten. De onderzoeken waaruit blijkt dat de mate van prestatie onder werknemers stijgt tijdens het hybride werken, geven aan dat dit komt doordat hybride werken zorgt voor onder andere meer flexibiliteit, meer autonomie en minder afleiding door collega's. Deze factoren zouden veranderen in een hybride werkcontext, wat de mate van prestatie onder werknemers volgens deze onderzoeken ten goede zou komen (Davidescu et al., 2020; Delanoëje & Verbruggen, 2020; Giovanis, 2018; Purwanto et al., 2020). Daarentegen concluderen andere onderzoeken dat de mate van prestatie door het hybride werken juist daalt, door onder andere professionele isolatie, contraproductief werkgedrag en een verstoring binnen de werk-privébalans van een werknemer. Deze factoren zorgen volgens deze onderzoeken juist voor een daling van de werknemersprestatie tijdens het hybride werken (Holland et al., 2016; Nemțeanu & Dabija, 2023; Parker et al., 2020; Wang et al., 2020).

Het artikel van Diamantidis & Chatzoglou (2019) verdeelt de factoren die invloed hebben op de prestatie van werknemers over drie overkoepelende kenmerken, namelijk: omgevings- en organisatiegerelateerde kenmerken, werkgerelateerde kenmerken en werknemersgerelateerde kenmerken. Hybride werken kan ervoor zorgen dat deze factoren worden beïnvloed door de

veranderende werkomgeving (Narayanamurthy & Tortorella, 2021; Tudu & Singh, 2022). In tegenstelling tot veel andere artikelen die meestal slechts drie factoren tegelijk onderzoeken wanneer zij kijken naar de factoren die invloed hebben op de mate van prestatie, verdeelt het artikel van Diamantidis & Chatzoglou (2019) de factoren onder drie verschillende kenmerken die invloed hebben op de prestatie van werknemers (Nguyen en collega's, 2015). De factoren binnen deze kenmerken, kunnen worden gebruikt om de inconsistente mate van prestatie onder docenten in het hoger onderwijs tijdens het hybride werken te verklaren.

Tot slot kan de gedachte aan eerder moreel juiste acties op de traditionele werkomgeving voor sommige werknemers een 'vrijbrief' zijn om contraproductief werkgedrag te vertonen wanneer zij op een andere locatie dan de traditionele werkomgeving werken, en andersom. Dit gedrag wordt ook wel '*moral licensing*' genoemd en kan mogelijk verklaren waarom werknemers na hoge mate van prestatie op de traditionele werkomgeving, lagere mate van prestatie vertonen op andere locaties (Conway & Peetz, 2012; Griep et al., 2021; Merritt et al., 2010).

Aan de hand van eerdere onderzoeken en de literatuur uit dit hoofdstuk, kunnen er een aantal verwachtingen worden opgesteld:

1. De factoren die onder de omgevings- en organisatiegerelateerde kenmerken vallen, bieden een verklaring voor de wisselende prestaties van universitair (hoofd)docenten tijdens het hybride werken.
2. De factoren die onder de werkgerelateerde kenmerken vallen, bieden een verklaring voor de wisselende prestaties van universitair (hoofd)docenten tijdens het hybride werken.
3. De factoren die onder de werknemersgerelateerde kenmerken vallen, bieden een verklaring voor de wisselende prestaties van universitair (hoofd)docenten tijdens het hybride werken.
4. De gedachte aan eerdere goede prestaties op de traditionele werkomgeving, zorgt ervoor dat universitair (hoofd)docenten eerder geneigd zijn om zichzelf in een niet- traditionele werkomgeving minder in te spannen, en andersom.

## 3. Methode

In dit hoofdstuk staat de werkwijze van dit onderzoek centraal. In paragraaf 3.1 wordt eerst ingegaan op de onderzoeksbenadering en -methode die worden gebruikt in dit onderzoek. Paragraaf 3.2 zal daarna ingaan op de dataverzameling. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3 ingegaan op de data-analyse van dit onderzoek. Tot slot zet paragraaf 3.4 de kwaliteit van dit onderzoek uiteen.

### 3.1. Onderzoeksbenadering en -methode

Dit onderzoek heeft als doel om duidelijk te krijgen welke factoren een verklaring kunnen bieden voor de inconsistente resultaten in eerder onderzoek naar de werknemersprestatie tijdens het hybride werken. Vanwege de centrale open vraagstelling binnen dit onderzoek, is er gebruik gemaakt van een exploratieve onderzoeksbenadering (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Eerder onderzoek heeft zich vooral gericht op het effect van een enkele werkomgeving (traditioneel en niet-traditioneel) op de prestatie. Dit onderzoek besteedt daarentegen aandacht aan welke factoren prestaties tijdens het hybride werken kunnen verklaren. Door middel van het eerstpersoonsperspectief van werknemers die hybride werken, wordt er dan ook gepoogd om te begrijpen welke factoren een verklaring kan bieden voor de wisselende resultaten wat betreft de werknemersprestaties tijdens het hybride werken in eerdere onderzoeken (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

In dit onderzoek is voor de beantwoording van de hoofdvraag gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Een kwalitatief onderzoek maakt het mogelijk om empirische gegevens te verzamelen voor de ‘open’ onderzoeksvraag. Hoewel er in het theoretische kader al enkele mogelijke factoren naar voren zijn gekomen die helpen om de wisselende mate van prestatie onder werknemers in een hybride werkcontext te verklaren, biedt een kwalitatief onderzoek de ruimte aan de respondenten om zelf nog met nieuwe relevante verklaringen te komen. Dit biedt de mogelijkheid om door te vragen op de antwoorden van de respondenten en te achterhalen hoe deze verklaringen een rol kunnen spelen bij de inconsistente mate van prestatie (Boeije & Bleijenbergh, 2019; Bryman, 2016).

### 3.2. Dataverzameling

In deze paragraaf zal verder worden ingegaan op de sampling strategie en de respondenten, waarna ook de structuur van de interviews wordt besproken.

#### 3.2.1. De sampling strategie en de respondenten

Er is gezocht naar respondenten die voor een deel van de tijd werken in de traditionele werkomgeving en voor het andere deel op een andere locatie. Op deze manier konden de respondenten meer vertellen

over de mogelijke wisselwerking tussen beide locaties en het effect hiervan op de prestaties. De respondenten in dit onderzoek waren daarom dan ook universitair docenten en universitair hoofddocenten die hybride werkzaam zijn. De respondenten waren afkomstig uit verschillende departementen binnen de Universiteit Utrecht. Deze departementen zijn: Psychologie, Bestuurs- en Organisationswetenschap, Geowetenschappen, Mediawetenschappen en Geschiedenis- en Kunstgeschiedenis. Er is voor gekozen om universitair (hoofd)docenten te benaderen binnen deze departementen, aangezien de universitair (hoofd)docenten binnen deze departementen allemaal hybride werken, waarbij veel aandacht uitgaat voor studenten door kleinere werkgroepen en persoonlijke scriptiebegeleiding. Daarnaast zijn de universitair (hoofd)docenten binnen deze departementen niet gebonden aan de traditionele werkomgeving voor hun onderzoek, zoals bijvoorbeeld werkzaamheden in een ziekenhuis of laboratoria. Hierdoor komen de departementen in zekere mate met elkaar overeen, waardoor de resultaten beter met elkaar te vergelijken zijn. Op deze manier kan worden achterhaald hoe deze docenten de invloed van het hybride werken op de werkzaamheden ervaren.

De respondenten waren via e-mail en de sneeuwbal methode geworven, binnen de eerder genoemde departementen (Bryman, 2016). De richtlijn voor het aantal respondenten voor dit onderzoek was 20. Veel universitair (hoofd)docenten wilden graag deelnemen aan het onderzoek. Zij gaven aan het een interessant en relevant onderwerp te vinden en daarom graag aan het onderzoek mee te willen werken. Na veel reacties is er echter toch voor gekozen om een deel van de toezeggingen tot deelname aan dit onderzoek af te wijzen. Dit kwam omdat er bij de laatste respondenten verzadiging optrad. In totaal hebben 21 respondenten deelgenomen aan het onderzoek, waarvan vijftien universitair docenten en zes universitair hoofddocenten. In totaal zijn er tien vrouwen geïnterviewd en elf mannen. De lijst met de respondenten is weergegeven in bijlage I.

De interviews zijn zowel fysiek als online afgenomen. Het uitgangspunt was om de interviews fysiek af te nemen, tenzij respondenten vanwege flexibiliteit de voorkeur hadden voor een online interview. Uiteindelijk waren er vier interviews fysiek op de traditionele werkomgeving van de respondent, één interview in een café en vijftien interviews online. Voorafgaand aan het interview is het principe van *'informed consent'* uitgevoerd. Alle respondenten zijn eerst schriftelijk ingelicht over waarom dit onderzoek wordt uitgevoerd en wat het onderzoek precies inhoudt (Rosenberg, 2012). Wanneer contact was opgenomen met de respondenten, werd daarnaast ook schriftelijk uitgelegd hoe er met de data zal worden omgegaan. Deze schriftelijke uitleg is weergegeven in bijlage II. De respondenten dienden vervolgens een formulier te ondertekenen waarin zij verklaarden genoeg te zijn ingelicht over het doel en proces van het onderzoek en akkoord te gaan met deelname aan het onderzoek. Deze toestemmingsverklaring is weergegeven in bijlage III. Het doel van het onderzoek en de uitleg over hoe er met de data is omgegaan, werd aan het begin van het interview nog een keer verteld, zodat de respondenten nog ruimte kregen voor opmerkingen en vragen. Doordat dit onderzoek ingaat op de

prestatie en de thuissituatie van werknemers, is er tot slot rekening gehouden met het *'doing no harm'* principe. De respondenten mogen geen negatieve effecten ondervinden door deelname aan dit onderzoek. Dit is dan ook de reden dat alle respondenten direct zijn geanonimiseerd en er daarmee geen mogelijkheid is om te achterhalen wie deze respondenten zijn (Rosenberg, 2012).

### 3.2.2. De structuur van de interviews

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. De semi-gestructureerde interviews boden de ruimte om diep in te kunnen gaan op de ervaringen van de respondenten, zonder dat er te ver afgeweken wordt van de 'topics'. Wanneer een respondent dus nieuwe relevante onderwerpen aanhaalde, kon hier dieper op worden ingegaan. Vanuit het theoretische kader kwamen er *sensitizing concepts* naar boven die zijn gebruikt om de topiclijst te structureren (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Wanneer respondenten nieuwe relevante concepten aandroegen, werd de topiclijst voor het volgende interview aangepast, om zo rekening te houden met nieuwe relevante concepten. De topiclijst was onderverdeeld in twee delen: 'werknemersprestatie en hybride werken' en 'verklaringen'. In het eerste deel werd gepoogd te begrijpen wat goede prestaties is volgens de respondent en diens organisatie. Daarnaast werd in dit deel ook gepoogd duidelijk te krijgen hoe hybride werken er voor de respondenten uitziet en hoe zij zelf aangeven te presteren tijdens het hybride werken. Op deze manier werd het mogelijk om in de rest van het interview de respondent zo goed mogelijk te begrijpen wanneer er over deze concepten werd gesproken. De vier topics die werden gebruikt in dit deel, waren dan ook: 'de betekenis van prestatie', 'het hybride werken volgens de respondent', 'prestaties op de traditionele werkomgeving' en 'prestaties op de niet-traditionele werkomgeving'. De prestatie van de respondenten zijn dus zelfgerapporteerd en aan de hand van de definitie van Viswesvaran & Ones (2000).

In het tweede deel van de topiclijst werd er ingegaan op de verklaringen voor de inconsistente resultaten in eerder onderzoek. Dit is gedaan aan de hand van de volgende topics: 'het TRIPLE-model tijdens het hybride werken' en 'verklarende factoren voor de inconsistentie'. Bij het eerste topic van het tweede deel werd gevraagd hoe universitair docenten de invloed van hybride werken ervaren op de verschillende aspecten van het TRIPLE-model. Op basis van de antwoorden van de respondenten hierop, werd er doorgevraagd naar verklaringen volgens de respondent. Bij het laatste topic was er aandacht voor de verklarende factoren voor de inconsistente prestatie onder werknemers tijdens het hybride werken. Dit werd gedaan aan de hand van de factoren die invloed hebben op de werknemersprestatie, volgens het artikel van Diamantidis & Chatzoglou (2019). De verandering van deze factoren kan mogelijk een verklaring bieden voor de wisselende prestaties in eerdere onderzoeken (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Daarnaast was er bij het vierde topic aandacht voor mogelijke *moral licensing* van de werknemers. *Moral licensing* werd niet direct gevraagd aan de respondenten, maar door vragen te stellen naar de verschillen tussen de werkplekken en een eventuele morele vrijbrief die

respondenten zichzelf geven, kon *moral licensing* wel als verklarende factor bij het analyseren van de resultaten worden meegenomen. De topiclijst is weergegeven in bijlage IV.

### 3.3. Data-analyse

Na de afname van een interview, is dit interview steeds zo snel mogelijk getranscribeerd. Dit onderzoek was een iteratief proces, zodat nieuwe inzichten tijdens het uitvoeren van het onderzoek mee kunnen worden genomen in de rest van het onderzoek. Dit komt doordat de dataverzameling steeds meer vragen kan oproepen, waardoor er een afwisseling plaatsvindt tussen de theorie en dataverzameling. Wanneer een respondent bijvoorbeeld nieuwe relevante theorieën en concepten aanhaalde, werden deze verder onderzocht in de rest van dataverzameling en literatuuronderzoek (Bryman, 2016).

Aan de hand van het programma Nvivo 20 zijn de transcripten van de interviews gecodeerd en geanalyseerd. In dit programma is de data uit de interviews eerst open, vervolgens axiaal en tot slot selectief gecodeerd (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Door de data zodanig te coderen, werd het mogelijk om gedurende de dataverzameling de verkregen data te analyseren en zo de topiclijst aan te passen en aan te scherpen aan de hand van nieuwe relevante inzichten. Bij het open coderen werden er allereerst zogeheten ‘labels’ (codes) gehangen aan fragmenten uit de transcripten. Op deze manier is de data verzameld en met elkaar vergeleken, waardoor de eerste lijst met codes in de codeboom ontstond. Vervolgens wordt er halverwege de dataverzameling axiaal gecodeerd. De nieuwe verzamelde data wordt met de eerdere codes en met de theorie vergeleken. Zo worden codes in de codeboom samengevoegd tot verschillende categorieën. Tot slot wordt er tijdens de eindfase selectief gecodeerd zodat verbanden kunnen worden gelegd tussen de categorieën die tijdens het axiaal coderen naar boven zijn gekomen. Op deze manier komen er uiteindelijk bevindingen naar boven (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Doordat alle interviews vrijwel gelijk zijn getranscribeerd en geupload in Nvivo 20, kon dit proces worden gewaarborgd. Zo kon tijdens de dataverzameling en de analyse de topiclijst worden aangepast en aangescherpt met nieuwe relevante informatie. De uiteindelijke codeboom van dit onderzoek, inclusief een citaat per code, is weergegeven in bijlage V.

### 3.4. Kwaliteit van het onderzoek

In deze paragraaf staat de kwaliteit van het onderzoek centraal. Eerdere onderzoekers hebben beargumenteerd dat men niet dezelfde kwaliteitscriteria in kwalitatief als in kwantitatief onderzoek kan gebruiken, aangezien het te verschillend is hoe deze onderzoeken worden uitgevoerd (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Het is belangrijk om in kwalitatief onderzoek recht te kunnen blijven doen aan de betekenissen van de respondenten. Door gebruik te maken van kwaliteitscriteria is het volgens het artikel van Tracy (2010) mogelijk om richtlijnen op te stellen. Door middel van deze richtlijnen kan

worden laten zien of het onderzoek van goede kwaliteit is. Hiervoor zijn de criteria van Guba & Lincoln (1989, in Symon & Cassell, 2012) gebruikt, die met name relevant zijn in kwalitatief onderzoek. Guba & Lincoln (1989, in Symon & Cassell, 2012) onderscheiden de volgende vier criteria voor de betrouwbaarheid van een onderzoek: geloofwaardigheid, transparantie, bevestiging en overdraagbaarheid. Ook wordt authenticiteit gebruikt als criterium voor de validiteit van een onderzoek (Symon & Cassell, 2012).

#### 3.4.1. Geloofwaardigheid

Om de geloofwaardigheid van dit onderzoek te behouden, is er bij het coderen van de interviews rekening gehouden met de context van de respondent. Hiervoor was het voor de auteur van belang dat de antwoorden en context van de respondent juist zijn geïnterpreteerd en dat de codes dus een goede afspiegeling zijn van de werkelijkheid van de respondent (Symon & Cassell, 2012). Volgens Boeije & Bleijenbergh (2019) is het hierbij van belang dat de onderzoeker recht doet aan de betekenissen van de respondenten. Door voorafgaand aan het interview te vragen naar de betekenis van bepaalde begrippen volgens de respondent, wordt gepoogd dezelfde taal te spreken als de respondent. Hierdoor wordt het mogelijk om recht te doen aan de betekenissen van de respondenten. Daarnaast zijn de interviews semi-structureerd, waardoor er meer ruimte is voor de respondent om met nieuwe en relevante inzichten te komen, zonder dat er te veel wordt afgeweken van het onderwerp. Tot slot wordt er na een antwoord van de respondent een korte samenvatting gegeven door de onderzoeker, om na te gaan of de onderzoeker de respondent goed heeft begrepen (Boeije & Bleijenbergh, 2019; Symon & Cassell, 2012).

#### 3.4.2. Transparantie

Het moet duidelijk blijven voor de lezer van dit onderzoek hoe dit onderzoek is uitgevoerd. Dit is dan ook de reden dat voor de transparantie van dit onderzoek alle stappen van dit onderzoek zijn gedocumenteerd (Symon & Cassell, 2012). In de bijlage zijn daarom de topiclijst voor de interviews, een (geanonimiseerde) respondentenlijst en een codeboom, met een citaat bij iedere code, weergegeven.

#### 3.4.3. Bevestiging

Voor de lezer van dit onderzoek moet het duidelijk zijn of de data door de auteur goed geïnterpreteerd is. In een kwalitatief onderzoek dient de onderzoeker namelijk de data op een juiste wijze te interpreteren (Symon & Cassell, 2012). De transcripten zijn een documentatie van het gesprek met de respondent. Toch kan het zo zijn dat de respondent achteraf meer context had willen toevoegen of een antwoord had willen verduidelijken. Om te waarborgen dat de onderzoeker de data juist interpreteert, hebben de respondenten de mogelijkheid gehad om de transcripten in te zien. Op deze manier konden

respondenten eventueel extra context geven aan de antwoorden en nalezen of de interviewer alles goed heeft begrepen en verstaan, waardoor de data niet verkeerd is geïnterpreteerd (Symon & Cassell, 2012).

#### 3.4.4. Overdraagbaarheid

Er dient genoeg informatie te worden gegeven over de onderzoekscasus, zodat de lezer kan zien dat de resultaten van dit onderzoek ook in een andere context kunnen worden toegepast (Symon & Cassell, 2012). Door middel van een rijke omschrijving is het mogelijk voor de lezer om zich te verplaatsen in de context van het onderzoek en het zo te vertalen naar een andere context (Tracy, 2010). In dit onderzoek is dit gedaan door de context zo duidelijk mogelijk te omschrijven en gebruik te maken van directe quotes in het resultatenhoofdstuk (Symon & Cassell, 2012; Tracy, 2010).

#### 3.4.5. Ecologische validiteit

Voor de ecologische validiteit is het belangrijk om na te gaan of de resultaten overeenkomen met de werkelijkheid en toepasbaar zijn op de alledaagse realiteit (Bryman, 2016; Symon & Cassell, 2012). Het is voor dit onderzoek dus van belang dat de respondenten uit dit onderzoek overeenkomen met de werkelijkheid. Doordat er respondenten zijn geïnterviewd die zowel op de traditionele werkomgeving werkzaam zijn, als op een andere locatie, is nagegaan of de gegeven informatie door een bepaalde respondent ook van toepassing is bij andere respondenten. Dit heeft bijgedragen aan de ecologische validiteit van dit onderzoek (Bryman, 2016; Symon & Cassell, 2012).



## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die zijn verzameld in dit onderzoek. De structuur van dit hoofdstuk is opgebouwd aan de hand van de eerder opgestelde empirische subvragen. In paragraaf 4.1 wordt uiteengezet hoe de hybride werkcontext er voor de universitair (hoofd)docenten uitziet. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 ingegaan op de prestatie van universitair (hoofd)docenten in een hybride werkcontext (in de traditionele werkomgeving en andere locaties). Paragraaf 4.3 gaat in op de verklaringen die universitair (hoofd)docenten geven voor de wisselende mate van prestatie tijdens het hybride werken. Tot slot wordt er in paragraaf 4.4 ingegaan op *moral licensing* als een mogelijke factor om inconsistente prestaties tijdens het hybride werken te verklaren. De resultaten worden weergegeven door middel van een samenvatting van de antwoorden van de respondenten en worden ondersteund door enkele voorbeelden met citaten ter verduidelijking. Alleen wanneer er sprake is van een verschil in antwoorden tussen universitair docenten en universitair hoofddocenten, wordt dit onderscheid tussen de functies aangegeven.

### 4.1. Hybride werkcontext voor universitair (hoofd)docenten

In deze paragraaf staat de eerste empirische deelvraag centraal, die ingaat op hoe de hybride werkcontext er voor universitair (hoofd)docenten uitziet. De respondenten binnen dit onderzoek werken allen hybride, maar dit betekent niet dat de verdeling tussen de traditionele werkomgeving en de niet-traditionele werkomgeving in alle gevallen hetzelfde is. Zo wordt er gesproken van een organisatiecultuur binnen de Universiteit Utrecht waarbij het voor medewerkers mogelijk wordt gemaakt om zelf een verdeling te maken tussen de traditionele werkomgeving en andere locaties:

*“Wij hoeven niet van 9 tot 5 op ons kantoor te zitten. Het is, als je onderwijs geeft, ben je hier, maar voor de rest vul je dat eigenlijk min of meer zelf in”* (Respondent 4).

Deze flexibiliteit zorgt er dus voor dat het verschilt tussen de respondent hoe frequent zij aanwezig zijn op de traditionele werkomgeving en op een andere locatie. Sommige respondenten zijn dus hele dagen op dezelfde locatie aanwezig, terwijl andere respondenten juist aangeven dat zij gedurende de dag wisselen van locatie. De reden waarom de respondenten kiezen voor een bepaalde locatie, kan namelijk liggen aan onder andere de werkzaamheden, het contact met anderen, de thuissituatie en de voorzieningen van de locaties.

#### 4.1.1. De werkzaamheden

De werkzaamheden zijn voor alle respondenten een belangrijke reden om de voorkeur te geven aan het werken in de traditionele werkomgeving of op een andere locatie. Deze specifieke werkzaamheden van

een universitair (hoofd)docenten zorgen er dus voor dat de respondenten naar de traditionele werkomgeving gaan, of juist kiezen voor een andere locatie. Zo geven vrijwel alle respondenten aan dat zij de voorkeur geven aan de traditionele werkomgeving, wanneer het gaat om het uitvoeren van onderwijs. Dit komt volgens de respondenten aangezien onderwijs tegenwoordig in principe alleen nog maar in de traditionele werkomgeving wordt gegeven:

*“Kijk, als je hoorcolleges moet geven of werkgroepen, uiteraard ga je dan naar Utrecht, omdat je daar moet zijn”* (Respondent 12).

De respondenten geven aan dat het onderwijs in principe alleen maar in de traditionele werkomgeving uitgevoerd wordt. Naast het uitvoeren van onderwijs, geven verschillende respondenten aan dat zij voor afspraken en individuele begeleiding ook de voorkeur geven aan de traditionele werkomgeving. Deze respondenten doen dit, omdat zij het als waardevol beschouwen om fysiek met elkaar te kunnen overleggen. Daarentegen hebben de respondenten de voorkeur voor een niet-traditionele werkomgeving wanneer zij werk moeten doen waarbij zij zich dienen te concentreren. Dit gaat bij verschillende respondenten om werkzaamheden waarbij een universitair (hoofd)docent moet schrijven of lezen voor een onderzoek en iets moet nakijken van studenten:

*“Ik merk wel dat ik heel gericht, echt een gewone cognitieve taak moet doen, dus gewoon een paper moet schrijven, een beurs moet schrijven, dan blijf ik thuis (...) om gewoon niet gestoord te worden”* (Respondent 19).

Naast deze werkzaamheden zijn er ook werkzaamheden waarvan sommige respondenten aangeven dat zij dit liever op de traditionele werkomgeving uitvoeren, terwijl andere respondenten juist de voorkeur geven aan een andere locatie. Dit gaat bijvoorbeeld om het starten van nieuw onderzoek of meetings met kleine groepen:

*“Dan is het gewoon wel fijn om toch bij elkaar te zijn en even, dat is meer dat team hè? Om dan toch die meeting op locatie te hebben met brainstorm dingen. Dat is dat element van het onderzoek waar je echt wel bij elkaar wilt zijn”* (Respondent 13).

*“Het enige waar ik dan nog wel eens een third space van gebruik, zoals een café of zo, is dat als ik echt bijvoorbeeld aan nieuw onderzoek begin en ga schrijven en gewoon even wil brainstormen of zo, dan ga ik wel eens naar een café, om even ergens anders te zijn”* (Respondent 1).

#### 4.1.2. Het contact

De respondenten geven aan dat zij de voorkeur voor de locatie ook laten afhangen van het sociale contact met collega's en studenten. Volgens alle respondenten is het belangrijk om met regelmaat andere collega's en studenten fysiek tegen te komen in de traditionele werkomgeving. Dit is dan ook de reden dat zij voor bijvoorbeeld informele gesprekken naar de traditionele werkomgeving komen. De respondenten geven aan dat zij het belangrijk vinden om sociaal contact te hebben met collega's en studenten in de traditionele werkomgeving. Veel respondenten houden daarom al rekening met de sociale aard van de traditionele werkomgeving. Een aantal respondenten ziet deze sociale aard van de traditionele werkomgeving soms ook als een bepaalde vorm van 'ontspanning' die ervoor zorgt dat zij niet de gehele dag alleen maar bezig zijn met de werkzaamheden. Respondent 15 omschrijft dit bijvoorbeeld als een 'sociale modus':

*“Als ik op kantoor ben, zit ik ook iets meer gewoon in een socialere modus, qua afspraken, maak je een praatje hier, maak je een praatje daar, en dat is prima, en dat vind ik ook heel fijn en het werkt”* (Respondent 15)

Daarnaast hebben deze informele gesprekken met collega's en studenten in de traditionele werkomgeving ook andere voordelen volgens de respondenten. De respondenten geven namelijk aan dat deze informele gesprekken in de traditionele werkomgeving kunnen zorgen voor nieuwe inspiratie op het gebied van bijvoorbeeld onderzoek en onderwijs. De voldoening die de respondenten hier uithalen is voor hen dan ook een reden om naar de traditionele werkomgeving toe te gaan:

*“Maar op de universiteit zelf, praten met studenten, met collega's en dat soort elementen. Dus dan, ja, daar moet je, en wat ik zeg daar, als ik daar van terug thuis kom, denk ik altijd van, oh ja, dit was toch wel weer inspiratie en dat was toch wel ook wel weer goed”* (Respondent 13).

Tot slot geven een aantal respondenten aan dat zij het ook belangrijk vinden om te weten hoe het gaat met collega's. Op deze manier kunnen de respondenten bijvoorbeeld bijspringen over taken overpakken, wanneer een collega te veel werkzaamheden heeft:

*“En ook een beetje kijken van wat speelt er en wat leeft er bij je collega's. Dat helpt gewoon denk ik. Als je weet van; oh, mensen lopen over, omdat ze heel druk zijn en je kan even kijken waar je kan bijspringen of kan helpen”* (Respondent 4).

Voornamelijk de respondenten die de functie universitair hoofddocent hebben, beamen het bovenstaande citaat. Zij vinden het daarnaast belangrijk om bereikbaar te zijn voor het team. Dit is dan ook de reden dat deze respondenten regelmatig naar de traditionele werkomgeving komen.

#### 4.1.3. De thuissituatie en de voorzieningen

De respondenten geven aan dat ook de thuissituatie een rol speelt in de keuze tussen de traditionele werkomgeving en een andere locatie. Zo speelt de afstand tussen de traditionele werkomgeving en het huis van de respondent namelijk allereerst een rol. Respondenten die lang dienen te reizen om naar de traditionele werkomgeving te komen, geven soms de voorkeur om thuis te werken, zodat zij niet hoeven te reizen. Daarentegen geven de respondenten die dichterbij wonen aan dat zij gemakkelijk kunnen wisselen tussen de locaties. Dit zorgt ervoor dat deze respondenten dan ook gemakkelijker naar de traditionele werkomgeving kunnen gaan, maar ook dat zij halverwege de dag naar huis kunnen gaan om daar verder te werken:

*“Ja, het is ook een beetje ingegeven, omdat ik in [stad] woon. Ik denk dat ik wel wat vaker naar kantoor zou gaan als ik niet zo ver vanaf Utrecht, als ik niet zover hoefde te reizen” (Respondent 9).*

*“Nou het voorbeeld dat je noemt van reistijd. Ik woon redelijk dichtbij. Het is 10 minuten fietsen. Dat ervaar ik wel als een hoofdzakelijk positieve factor, want het maakt het dus ook laagdrempeliger om misschien niet de hele dag te komen” (Respondent 2).*

Naast de woonafstand tot de traditionele werkomgeving, speelt ook de gezinssituatie een rol volgens verschillende respondenten. Respondenten met bijvoorbeeld jonge kinderen geven aan dat zij het fijn vinden dat zij de mogelijkheid hebben om thuis te blijven. Op deze manier kunnen zij er toch ook voor hun kinderen zijn. Dit terwijl respondenten die geen kinderen thuis hebben minder snel thuis blijven en dus de voorkeur geven aan de traditionele werkomgeving:

*“Mensen met kinderen, die hebben ook vaak liever online meetings, zeker als ze wat verder weg wonen” (Respondent 2).*

Daarnaast verschillen de voorzieningen die de respondenten op de traditionele werkomgeving hebben met de voorzieningen op andere locatie volgens een aantal respondenten. Dit kan bijvoorbeeld gaan over boeken en computers op de traditionele werkomgeving, maar ook voorzieningen zoals levensmiddelen, een goede internetverbinding thuis of een rustige werkplek thuis:

*“En een ander ding is dat ik op kantoor, ook al zou ik het willen, ik zou niet eens online kunnen vergaderen, want ik heb zulke oude apparatuur. Daar zit geen microfoon, geen camera in. Dus dat ja, dat schiet gewoon niet zo vreselijk op, dus de techniek” (Respondent 3).*

#### 4.1.4. Samenvattende analyse

De respondenten geven aan dat de organisatiecultuur van de Universiteit Utrecht ervoor zorgt dat zij zelf de flexibiliteit hebben om te bepalen wanneer zij naar de traditionele werkomgeving gaan en wanneer zij de voorkeur geven voor een andere locatie. De keuze om naar de traditionele werkomgeving of naar een andere locatie te gaan, laten de respondenten afhangen van de werkzaamheden, het contact met anderen, de thuissituatie en de voorzieningen van de locaties.

De respondenten geven aan dat zij naar de traditionele werkomgeving komen om onderwijs te geven, aangezien dit in principe altijd in de traditionele werkomgeving wordt uitgevoerd. Ook voor afspraken komen de respondenten naar de traditionele werkomgeving. Op deze manier onderhouden de respondenten hun sociale contacten met collega's en studenten, maar kunnen zij ook inspiratie opdoen als gevolg van de informele gesprekken die zij hebben. Toch geven respondenten ook aan dat zij bij het uitvoeren van werkzaamheden waarbij concentratie is vereist, zoals het lezen en schrijven voor onderzoek, zij deze taken liever doen in de niet-traditionele werkomgeving. Sommige respondenten geven ook de voorkeur aan de niet-traditionele werkomgeving wanneer zij een overleg hebben met een kleine groep of wanneer zij beginnen met het uitvoeren van nieuw onderzoek, terwijl andere respondenten hiervoor juist de voorkeur geven aan de traditionele werkomgeving.

Naast de werkzaamheden gaan de respondenten ook naar de traditionele werkomgeving voor onderling contact. De respondenten komen naar de traditionele werkomgeving om sociale contacten te onderhouden, te kijken hoe het met hun collega's gaat, maar ook voor informele gesprekken. Uit deze informele gesprekken kunnen de respondenten soms nieuwe inspiratie halen, wat hen weer verder helpt in nieuw onderzoek of in het uitvoeren van onderwijs.

Tot slot zijn de thuissituatie en voorzieningen op een locatie ook van belang voor de keuze tussen de locaties van de respondenten. Dit kan gaan om de gezinssituatie, maar ook om de afstand van de woonplaats tot de traditionele werkomgeving. De respondenten geven aan dat jonge gezinnen met kinderen eerder de voorkeur geven om thuis te blijven werken, zodat ze hun werkzaamheden kunnen uitvoeren, terwijl zij er ook voor hun kinderen zijn.

## 4.2. Prestatie van universitair (hoofd)docenten

In deze paragraaf wordt besproken hoe universitair (hoofd)docenten presteren tijdens het hybride werken, wat een antwoord biedt op empirische deelvraag 2. Uit de interviews is gebleken dat de respondenten de mate van prestatie laten afhangen van de verschillende rollen die een respondent kan hebben:

*“Ik vind het best wel een lastige vraag, omdat je best wel een soort hoeden op hebt. Dus ik heb een hoed onderwijs, zeg maar, ik heb een hoed onderwijs als ik voor de klas sta, en een hoed studentenbegeleiding met hun thesis, en een hoedje onderzoek” (Respondent 8).*

Deze verschillende rollen van een universitair (hoofd)docent, die Respondent 8 in het bovenstaande citaat aanduidt met ‘hoeden’, zijn te vergelijken met de verschillende werkzaamheden van universitair (hoofd)docenten die terugkomen in het TRIPLE-model van de Universiteit Utrecht. Deze paragraaf zal daarom dan ook worden behandeld aan de hand van de verschillende rollen die de respondenten hebben. Eerst zal daarom de focus worden gelegd op de prestatie van universitair (hoofd)docenten in de traditionele werkomgeving aan de hand van het TRIPLE-model. Vervolgens wordt ook de prestatie van universitair (hoofd)docenten aan de hand van het TRIPLE-model in de niet-traditionele werkomgeving weergegeven.

### 4.2.1. De prestatie in de traditionele werkomgeving

#### 4.2.1.1. *Teamwork*

De meeste respondenten geven aan dat zij op het gebied van *teamwork* goed presteren in de traditionele werkomgeving. Volgens de respondenten komt dit doordat hun collega’s ook aanwezig zijn op de traditionele werkomgeving, waardoor het gemakkelijker is om te vergaderen en afspraken te kunnen maken. Dit komt omdat het in de traditionele werkomgeving mogelijk is om even bij elkaar langs te lopen. Doordat respondenten in de traditionele werkomgeving bij elkaar langs kunnen lopen om dingen met elkaar af te stemmen met collega’s, zorgt dit ervoor dat zij hun werkzaamheden beter kunnen uitvoeren:

*“Het is vaak veel efficiënter en makkelijker om gewoon even bij iemand binnen te lopen, in plaats van dat je een halfuur bezig bent om een mail te typen om je punt duidelijk te maken” (Respondent 4).*

Tot slot geven veel respondenten aan dat het op het gebied van collegialiteit fijn is dat zij informele gesprekken kunnen voeren op de gang, zoals in de vorige paragraaf ook al naar voren kwam. Naast dat

dit zorgt voor het onderhouden van sociale contacten en inspiratie voor eigen onderzoek, opent dit ook de mogelijkheden voor toekomstige samenwerking. Zo geven verschillende respondenten aan dat op deze manier nieuwe ideeën op het gebied van onderwijs en onderzoek kunnen ontstaan, maar ook de eerste contacten voor de samenwerking in de toekomst:

*“Ja, maar ik vind het ook waardevol om gewoon over koetjes en kalfjes te praten, want je bent, we zijn hier natuurlijk 1 team, waardoor je dan op een andere moment sneller misschien bij iemand durft aan te kloppen om om hulp te vragen bij een taak of zo, omdat je juist die band hebt opgebouwd”* (Respondent 14).

#### 4.2.1.2. Onderzoek

Slechts een klein deel van de respondenten geeft aan dat zij een hoge mate van prestatie ervaren op het gebied van onderzoek in de traditionele werkomgeving. Dit zou volgens hen met name tijdens het opstarten van een onderzoek voordelig zijn, wanneer je vaker wat met collega's dient af te stemmen of een moment nodig hebt om te brainstormen, zoals in paragraaf 4.1 ook naar voren kwam.

Het grootste deel van de respondenten geeft echter aan dat zij de voorkeur hebben om onderzoek liever niet in de traditionele werkomgeving uit te voeren, als gevolg van de afleiding die zij daar ondervinden. In de traditionele werkomgeving zouden de respondenten namelijk vaak gestoord worden door collega's, waardoor taken zoals schrijven en lezen lastiger zijn, aangezien zij steeds uit hun concentratie worden gehaald:

*“ (...), terwijl op mijn werk wat ik al zei, ja, dan komen de hele tijd mensen binnenlopen, er wordt doorheen gepraat”* (Respondent 12).

#### 4.2.1.3. Onderwijs

Alle respondenten geven aan dat de mate van prestatie op het gebied van onderwijs in de traditionele werkomgeving hoog is. Deze respondenten merken dat wanneer onderwijs op de traditionele werkomgeving wordt uitgevoerd, dit het makkelijker maakt om de kennis over te brengen naar de studenten en te checken of studenten nog opletten. Dit zou komen doordat zij makkelijker interactie hebben met de studenten en daardoor de stof beter kunnen overbrengen. Doordat de respondenten de zaal kunnen aanvoelen en een sociale connectie opbouwen met de student, is de leerstof beter over te brengen op de studenten, wat de kwaliteit van het onderwijs ten goede komt:

*“Nou ja, de sociale connectie opbouwen, kan zeker, als het om studenten gaat, is fysiek soms gewoon handig, zeker bij grote groepen. En in grote groepen, en groot is groter dan 6, hè, dus dat is, dat je dan makkelijker kan zien, hè, heb ik iedereen er nog bij?”* (Respondent 17).

Daarnaast geven verschillende respondenten aan dat scriptiebegeleiding in de traditionele werkomgeving fijn is. Deze respondenten geven aan dat het goed werkt in de traditionele werkomgeving om in het begin van een scriptieproces met een student te kunnen brainstormen. Op deze manier werkt het volgens deze respondenten beter om te kunnen overleggen en de fundering van de scriptie te kunnen tekenen:

*“Ja, en ook meetings inderdaad met studenten vind ik 1 op 1 ook wel vaak prettig, want dan kun je wat zitten tekenen met ideeën, weet je wel, brainstorm dingen”* (Respondent 13).

#### 4.2.1.4. Academisch leiderschap

Voor academisch leiderschap is het volgens verschillende respondenten belangrijk dat zij zichtbaar zijn in de traditionele werkomgeving. Op deze manier is het voor het team mogelijk om de respondenten gemakkelijk te benaderen wanneer zij vragen of opmerkingen hebben. Voornamelijk de respondenten die de functie van universitair hoofddocent geven aan dat zij dit belangrijk vinden:

*“Leiderschap vind ik ook zichtbaar zijn, aanspreekbaar zijn, zowel voor studenten als voor docenten in mijn rol. En daarvoor is het belangrijk, vind ik om hier te zijn (...). Dat, maar ook signalen opvangen, snappen wat er in de organisatie gebeurt”* (Respondent 21).

Daarnaast is het volgens Respondent 7 in de traditionele werkomgeving ook mogelijk om anderen te controleren. Het is in de traditionele werkomgeving namelijk mogelijk om langs te lopen bij het team en even over de schouder mee te kijken of te vragen hoe ver iemand ondertussen al is. Hierdoor wordt het volgens Respondent 7 gemakkelijker om te zien waar iemand zich op dat moment precies mee bezig houdt:

*“Dus dat doe je makkelijk op het kantoor en het is ook een techniek natuurlijk om even de promovendus, ze te overvallen, omdat je een blik over de schouder hebt waar de persoon mee bezig is, hè?”* (Respondent 7).

#### 4.2.1.5. Impact

Tot slot geven een aantal respondenten aan dat het voor impact hiet zozeer uitmaakt of dit op de traditionele werkomgeving is, of op een andere locatie. Dit zou komen omdat voor veel respondenten het maken van impact vaak gebeurt op andere locaties dan de traditionele werkomgeving:

*“Ja, impact, doe ik meestal gewoon niet op de traditionele plek”* (Respondent 17)



Toch geeft Respondent 3 aan dat zij haar afspraken op het gebied van impact liever thuis doet dan op de traditionele werkomgeving. Dit komt volgens Respondent 3 omdat zij anders anderen op haar kantoor stoort, wat dus ten koste kan gaan van de prestatie van haar collega's:

*“Impact in mijn tak van onderzoek gaat vaak over praten met journalisten, maar ook gewoon met schoolkinderen die iets willen weten of mensen uit het bredere publiek. En die sta ik natuurlijk graag te woord en dat doe ik in de race om digitaal, en dan is het dus fijn om dat thuis te kunnen doen zodat ik niemand stoort die die op mijn kamer werkt” (Respondent 3).*

#### 4.2.1.6. Samenvattende analyse

In de traditionele werkomgeving geven de respondenten aan dat zij binnen het TRIPLE-model voornamelijk goed presteren op de componenten ‘*teamwork*’, ‘*onderwijs*’ en ‘*academisch leiderschap*’. De aanwezigheid van de collega's in de traditionele werkomgeving zorgen er voornamelijk voor dat het mogelijk wordt om gemakkelijk bij elkaar langs te lopen om te overleggen of inspiratie bij elkaar op te doen, wat ten goede komt voor het component ‘*teamwork*’. Wat betreft het component ‘*onderwijs*’ geven de respondenten aan dat zij in de traditionele werkomgeving beter de leerstof kunnen overbrengen op de studenten, doordat deze fysiek in de zaal aanwezig zijn. Voor ‘*academisch leiderschap*’ werkt de traditionele werkomgeving goed aangezien de respondenten aangeven beter bereikbaar te zijn voor het team.

Toch geven de respondenten aan dat de prestatie op de componenten ‘*onderzoek*’ en ‘*impact*’ minder hoog is in de traditionele werkomgeving. Hoewel het voor onderzoek fijn is dat collega's gemakkelijk bij elkaar langs kunnen gaan om te brainstormen, geven de respondenten aan dat zij geregeld afgeleid raken wanneer zij geconcentreerd werk moeten doen voor hun onderzoek, zoals lezen of schrijven. Impact zou volgens een aantal respondenten voornamelijk gebeuren in een niet-traditionele werkomgeving, waardoor zij dit dan ook liever niet in de traditionele werkomgeving doen.

Hoewel de aanwezigheid van de collega's dus zorgt voor een mogelijkheid om met elkaar te overleggen en inspiratie op te doen, zorgt het er ook voor dat de respondenten afgeleid raken wanneer zij zich moeten concentreren. De voordelen die de respondenten ervaren bij de aanwezigheid van de collega's in de traditionele werkomgeving, gaan dus gepaard met nadelen in de vorm van afleiding.

## 4.2.2. De prestatie in de niet-traditionele werkomgeving

### 4.2.2.1. Teamwork

Een groot deel van de respondenten ziet de niet-traditionele werkomgeving als belemmerend voor het component ‘*teamwork*’. Zo geven de respondenten aan dat er in de traditionele werkomgeving voorafgaand aan vergaderingen en overleggen informele gesprekken plaatsvinden. Doordat hun collega’s niet fysiek aanwezig zijn in de niet-traditionele werkomgeving, missen zij deze informele gesprekken voorafgaand aan een vergadering of overleg. Deze respondenten vertellen dat zij vooral tijdens de informele gesprekken op de traditionele werkomgeving tot nieuwe inzichten komen voor bijvoorbeeld nieuw onderzoek of een manier van onderwijs geven, zoals in paragraaf 4.1 ook al naar voren kwam. Een klein deel van de respondenten geeft juist aan dat een overleg online ook goed kan werken. Dit komt doordat de overleggen veel praktischer zijn en makkelijker in te plannen, wat efficiënt zou werken:

*“Aan de andere kant, de hybride mogelijkheden maakt dus korte snelle adhoc vergaderingen wel weer toegankelijker. Je hoeft niet een moment te vinden dat Iedereen er toevallig fysiek is”*  
(Respondent 2).

Tot slot geven een aantal respondenten aan dat het ook fijn is om vanuit huis samen te kunnen werken met internationale collega’s. Deze internationale collega’s zijn soms volgens de respondenten verspreid over de hele wereld, waardoor men zich dus ook in andere tijdzones bevindt. De niet-traditionele werkomgeving maakt het mogelijk om buiten de gebruikelijke uren waarop de traditionele werkomgeving geopend is, toch nog online met elkaar te overleggen. Dit maakt het makkelijker om deze afspraken en samenwerkingen met internationale collega’s in te plannen:

*“Ik werk ook heel veel internationaal, bijvoorbeeld. Nou ja, dat is ideaal dat dat nu zo kan natuurlijk, en dat mensen kunnen zitten waar ze zitten, en omdat je thuis bent, is het ook makkelijker om s’ avonds af te spreken”* (Respondent 20).

### 4.2.2.2. Onderzoek

Vrijwel alle respondenten geven aan dat het uitvoeren van onderzoek gemakkelijker wordt op een andere locatie dan op de traditionele werkomgeving. Deze respondenten vinden het fijn om niet gestoord te worden tijdens het schrijven en het lezen voor een onderzoek. Dit is dan ook de reden dat veel van deze respondenten deze taken het liefst niet op de traditionele werkomgeving uitvoeren, maar bijvoorbeeld thuis:

*“Dus qua schrijven en onderzoek en analyseren of het voorbereiden van colleges, dat soort elementen die je eigenlijk heel graag alleen doet, of ja, in een in een redelijk geïsoleerde sfeer, dat vind ik eigenlijk heel prettig” (Respondent 13).*

Daarnaast is het volgens Respondent 6 nu ook mogelijk om thuis aan een congres deel te nemen zonder daar te veel tijd aan kwijt te zijn. Op deze manier is het mogelijk voor deze respondent om tot nieuwe ideeën te komen of een eigen nieuwe publicatie te presenteren, zonder daar al te veel tijd aan kwijt te zijn. Dit komt doordat de respondent in dat geval niet naar de andere kant van de wereld hoeft te vliegen om een onderzoek te kunnen presteren, maar gewoon het onderzoek thuis vanaf achter zijn bureau kan presenteren:

*“Nu kan ik gewoon een zoomlink krijgen en ik neem deel aan de conferentie. Ik hoef nergens te gaan. Ik zit hier thuis. Ik luister naar de papers van andere collega's, ik zie weer iets nieuws, ik stel vragen, ik kan ook een paper presenteren, een paper geven van mezelf, zonder naar de VS te gaan, bijvoorbeeld” (Respondent 6).*

#### 4.2.2.3. Onderwijs

Wat betreft onderwijs geven alle respondenten aan dat zij het onderwijs het liefst op de traditionele werkomgeving uitvoeren en dus niet op een andere locatie. Dit komt volgens de respondenten doordat het lastig is om de kennis vanuit het onderwijs goed over te kunnen brengen aan de studenten wanneer het online is:

*“Maar online onderwijs moeten we gewoon integraal universiteitsbreed helemaal niet doen. Het is niet. Het heeft niet de zelfde impact op een student” (Respondent 19).*

Toch geven enkelen respondenten aan dat het wel een alternatief is om onderwijs vanaf een andere locatie te geven, wanneer het echt niet lukt om het onderwijs vanuit de traditionele werkomgeving uit te voeren. Het is dan volgens deze respondenten beter om het online vanaf een andere locatie te doen, dan het onderwijs op dat moment te laten vervallen. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren wanneer het openbaar vervoer landelijk niet meer rijdt, of wanneer een docent door bijvoorbeeld een ziekte niet in staat is om naar de traditionele werkomgeving te komen. In deze gevallen biedt de online alternatief van onderwijs geven, vanuit een niet-traditionele werkomgeving, toch nog de mogelijkheid om het onderwijs door te laten gaan:

*“Wat daar helpt, soms helpt is dat als reizen op de een of andere manier lastig is, dat onderwijs door kan gaan, dus als je op de een of andere manier een week minder mobiel bent, dan kun je wel hè, kun je iets online opvangen” (Respondent 21).*

#### 4.2.2.4. Academisch leiderschap

Wat betreft academisch leiderschap geven de respondenten aan dat dit niet direct wordt beïnvloedt door de niet-traditionele werkomgeving. Twee respondenten geven daarentegen aan dat zij verschillende ervaringen hebben bij het controleren van een team als leidinggevende op een andere locatie. Zo geeft Respondent 17 aan dat het soms wel veel moeite kan kosten voor een leidinggevende in een niet-traditionele werkomgeving om te controleren waar de anderen mee bezig zijn:

*“Dan moet je eerst toch weer gaan bellen en dat kan wel verstorend zijn, of e-mail en dan is het weer wachten tot iemand reageert, of speciaal online een afspraak maken wat ook, ja, gewoon extra gedoe is”* (Respondent 17).

Alleen Respondent 7 geeft echter aan dat hij het juist handig vindt om het team te controleren in een niet-traditionele werkomgeving, doordat de digitale omgeving ervoor kan zorgen dat alles wordt opgeslagen. Dit zou ervoor zorgen dat je achteraf nog even een opname hebt van het gesprek waar je als leidinggevende op terug kan vallen:

*“Ik kan wel goed controle houden als manager van een team (...), ik vind de digitale om omgeving wel gunstig, ook omdat het iets van een archief geeft, hè, je kan nog even nalezen wat er in de chat stond, of je kan een vergadering even opnemen voor een groep, je kan iemand nog even terugkijken”* (Respondent 7).

#### 4.2.2.5. Impact

Een groot deel van de respondenten geeft aan dat zij voor het maken van impact op een andere locatie dan de traditionele werkomgeving moeten zijn. Op deze manier kunnen de respondenten namelijk veel meer verschillende mensen en organisaties bereiken om impact te kunnen maken in de maatschappij. Dit zou volgens de respondenten in mindere mate mogelijk zijn vanaf de traditionele werkomgeving:

*“Impact doe ik meestal gewoon niet op de traditionele plek en dat is ook logisch, omdat, los van studenten, dus bij onderwijs vind ik het wel echt anders, maar ja, kijk, impact, als ik de hele avond op radio 1 de [persoonlijke informatie die wegens de anonimiteit niet kan worden genoteerd] zit te becommentariëren, ja, daar heb ik niet die werkplek nodig”* (Respondent 17).

Daarnaast geeft Respondent 4 aan dat het maken van impact ook vanuit huis kan, doordat de online omgeving het mogelijk maakt dat iedereen deel kan nemen. De online omgeving maakt het tegenwoordig dus toegankelijker voor de respondenten om mensen te kunnen bereiken. Dit zorgt ervoor dat zij impact kunnen maken op een groter publiek die niet fysiek aanwezig kan zijn. Dit geldt ook voor

het maken van impact op een groep mensen die normaal gesproken fysiek naar een locatie moest komen, maar nu gewoon door middel van een videoverbinding ingebeld kunnen worden vanuit huis. Impact maken op de maatschappij wordt dus makkelijker, doordat het toegankelijker is voor mensen in de niet-traditionele werkomgeving:

*“En het is dan gewoon wel veel makkelijker om die mensen te bereiken als je allemaal mensen naar Utrecht wil laten komen, ja, dan kunnen ze nooit. Dan komen ze dus ook niet. En bij sommige dingen maakt het juist dat stukje digitaal, wat in het hybride werken denk ik heel erg een plek heeft gevonden, wel heel erg handig, dat ja, dat het makkelijker is om mensen te bereiken die je ook wil bereiken, om uiteindelijk je onderzoek ook die praktijk in te kunnen brengen” (Respondent 4).*

#### 4.2.2.6. Samenvattende analyse

De respondenten geven aan dat zij in de niet-traditionele werkomgeving voornamelijk binnen het TRIPLE-model goed presteren op de componenten ‘onderzoek’ en ‘impact’. De respondenten geven namelijk aan dat zij in een niet-traditionele werkomgeving niet gestoord worden door collega’s, wat dus ten goede komt van het doen van onderzoek. De respondenten kunnen zich op deze manier beter taken uitvoeren die concentratie eisen van de respondent, zoals het lezen en schrijven voor onderzoek. Daarnaast geeft een groot deel van de respondenten aan dat het belangrijk is om op andere locaties te zijn om echt impact te kunnen maken. In de niet-traditionele werkomgeving biedt dit de mogelijkheid namelijk om meer mensen te kunnen bereiken en dus een grotere impact te kunnen leveren op de maatschappij.

Wat betreft de componenten ‘*teamwork*’ en ‘onderwijs’ uit het TRIPLE-model, zou de niet-traditionele werkomgeving belemmerend werken, terwijl het voor academisch leiderschap niet uitmaakt volgens de respondenten. De afwezigheid van collega’s zorgt namelijk volgens de respondenten voor minder informele gesprekken met collega’s, die juist leiden tot nieuwe inzichten en ideeën. Toch maakt de niet-traditionele werkomgeving het gemakkelijker om met internationale collega’s te overleggen. Daarnaast geven de respondenten aan dat onderwijs in de niet-traditionele werkomgeving niet goed werkt, doordat het niet dezelfde impact heeft op een student als op de traditionele werkomgeving. Het is wel een goed alternatief volgens enkele respondenten indien onderwijs in de traditionele werkomgeving noodgedwongen niet door kan gaan.

Opvallend is dat de afwezigheid van de collega’s van de respondenten in de niet-traditionele werkomgeving dus zorgt voor meer concentratie tijdens het doen van onderzoek, terwijl het wel ten koste gaat van informele gesprekken die kunnen leiden tot nieuwe ideeën en inzichten.

## 4.3. Verklaringen volgens docenten voor de wisselende mate van prestatie tijdens het hybride werken

In deze paragraaf staat de derde empirische subvraag centraal. Deze subvraag gaat over factoren die universitair (hoofd)docenten geven om de inconsistente mate van prestatie onder werknemers tijdens het hybride werken te verklaren. Allereerst wordt er stil worden gestaan bij de factoren die helpen te verklaren waarom docenten op de traditionele werkomgeving beter presteren dan op een andere locatie. Vervolgens wordt er ingegaan op factoren die helpen te verklaren waarom universitair (hoofd)docenten beter presteren op een andere locatie dan op de traditionele werkomgeving. Tot slot wordt er ingegaan op factoren die wisselende prestatie op zowel de traditionele werkomgeving als op andere locaties kunnen verklaren.

### 4.3.1. Factoren voor betere mate van prestatie op de traditionele werkomgeving

#### 4.3.1.1. De werk-privébalans

De eerste factor waarom de mate van prestatie onder de respondenten volgens hen hoger is in de traditionele werkomgeving, is doordat er op deze locatie minder snel een verstoring in de werk-privébalans ontstaat. Bijna alle respondenten geven aan dat zij tijdens het thuiswerken vroeger beginnen, tot laat doorgaan, pauzes overslaan of zelfs tijdens ziekte doorwerken:

*“Als je het hebt over de invloed van hybride werken op de prestatie, dan zul je toch ook moeten kijken naar bijvoorbeeld dat ik nu ziek ben, en toch doorgaan met werken. Dat zijn toch ook factoren die je, tenminste, ik heb altijd de neiging om altijd door te gaan met werken (...) zelfs nu ik vorige week hartstikke ziek was, is er is geen moment in mij opgekomen om het werk helemaal neer te leggen en niks meer te doen. Ik ben gewoon doorgedaan” (Respondent 16).*

Volgens Respondent 13 kan deze verstoring in de werk-privébalans in het ergste geval doorslaan in langdurige ziekte, wanneer mensen geen duidelijke grens hebben bij het uitvoeren van de werkzaamheden en dus maar blijven doorgaan:

*“Maar in dit geval is er een bepaalde drive die je niet uit kunt zetten en dat kan wel af en toe, wel eens de verkeerde kant op schieten, dat je weinig slaapt, chagrijnig wordt, maar ook gewoon tegen een burn out aan zit te hikken” (Respondent 13).*

De traditionele werkomgeving zorgt ervoor dat de respondenten hun werk en privé beter van elkaar kunnen scheiden. Dit komt bijvoorbeeld doordat de traditionele werkomgeving sluit om een bepaalde

tijd voor de respondenten, waardoor zij dus naar huis moeten gaan. Deze scheiding zorgt ervoor dat een respondent moet stoppen met het uitvoeren van de werkzaamheden om naar huis te kunnen gaan. Dit geldt niet wanneer een respondent thuis aan het werk is. De respondenten geven aan dat zij thuis daardoor een minder duidelijke grens hebben, waardoor zij vaak tot later doorgaan:

*“Het lukt me beter om werk privé te scheiden op kantoor, omdat ik, ja, op een gegeven moment ga je naar huis en dan is het klaar met werken, thuis heb je niet die natuurlijke grens, dus het is niet dat op een gegeven moment het kantoor dichtgaat en je naar huis moet. Dus ja, als ik later doorwerk dan is het vaak thuis”* (Respondent 15).

Daarnaast geeft een groot deel van de respondenten aan dat zij moeite hebben met het stellen van prioriteiten tussen bijvoorbeeld huishoudelijke taken en werkzaamheden wanneer zij thuis werken. Dit resulteert erin dat beide taken door elkaar heen gaan lopen, of dat de respondenten huishoudelijke taken uitvoeren in plaats van taken voor het werk. Doordat de respondenten op de traditionele werkomgeving niet te maken hebben met de huishoudelijke taken, geven zij aan op de traditionele werkomgeving deze verstoring in de werk-privébalans niet te hebben:

*“Maar goed, er is natuurlijk ook wel veel meer afleiding thuis, dat je denkt van nou, ik stop even snel een was in de machine, of ik ga heel uitgebreid koffie of lunch maken”* (Respondent 14).

#### 4.3.1.2. De aanwezigheid van collega's

In de traditionele werkomgeving zijn er ook collega's aanwezig. Zoals in paragraaf 4.1 ook al werd besproken, geven respondenten aan dat zij zo gemakkelijker met collega's kunnen overleggen op de traditionele werkomgeving. Daarnaast helpt het volgens sommige respondenten ook dat het op de traditionele werkomgeving mogelijk is om even om hulp te vragen wanneer je ergens op vastloopt. Respondenten geven namelijk aan dat zij het fijn vinden dat zij op laagdrempelige wijze bij een collega langs kunnen gaan die misschien veel expertise heeft op het gebied waar zij tegenaan lopen:

*“Ik denk dat je uiteindelijk dan meer tijd kwijt bent met het antwoord zoeken online, dan als je gewoon iemand kan vraagt; kan je dit even uitleggen, of kan je even meekijken met dit, bijvoorbeeld een bepaalde analyse? Dan ben je helemaal online aan het uitzoeken van hoe zit dat nou, blabla, en, dat is dan iets minder efficiënt, terwijl een collega kan misschien zeggen van; oh, ik heb dit eerder gedaan, het moet zo en zo, of heb je deze artikel al langs zien komen?”* (Respondent 14).

Daarnaast zorgt de aanwezigheid van collega's op de traditionele werkomgeving volgens Respondent 15 voor een bepaalde mate van sociale controle. Collega's houden elkaar in de gaten en laten door

middel van een subtiele opmerking weten dat zij zien dat iemand niet aan het werk is. Respondent 15 geeft aan dat de aanwezigheid van collega's op de traditionele werkomgeving er dus door middel van de sociale controle voor zorgt dat hij minder snel niet-werkgerelateerde taken uitvoert, terwijl dit thuis wel eerder het geval zou zijn:

*“Kijk, als hier mijn kamergenoot zit, ja, dan ga ik minder snel door YouTube shorts heen scrollen, weet je wel, en thuis ben je toch weer iets meer in je eigen domein en dan ja, voel je iets minder bekeken ofzo”* (Respondent 15).

Toch geven een aantal respondenten aan dat de mogelijkheid tot hybride werken ervoor zorgt dat hun collega's niet meer altijd in de traditionele werkomgeving aanwezig zijn. De collega's van de respondenten kunnen er natuurlijk ook voor kiezen om op een andere locatie te gaan werken dan op de traditionele werkomgeving. Dit zorgt ervoor dat niet veel collega's van de respondenten aanwezig zijn in de traditionele werkomgeving. De afwezigheid van deze collega's in de traditionele werkomgeving, kan er dus alsnog toe leiden dat de respondenten, ondanks dat zij zelf wel aanwezig zijn op de traditionele werkomgeving, hun collega's nog steeds niet zien. Dit resulteert erin dat zij collega's bijvoorbeeld niet om advies kunnen vragen, ondanks dat zij zelf op de traditionele werkomgeving aanwezig zijn:

*“Ik vind het vaak efficiënter om gewoon even bij een collega binnen te lopen en te zeggen; goh, ik hoor dit of ik lees dit, wat vind jij? (...) Ik vind het wel in die zin, soms belemmerend dat er een groot deel van onze collega's heel weinig fysiek aanwezig is”* (Respondent 4).

#### 4.3.2. Factoren voor betere mate van prestatie op de niet-traditionele werkomgeving

##### 4.3.2.1. Minder afleiding van collega's

De aanwezigheid van collega's op de traditionele werkomgeving, kan ook negatief werken op de prestatie volgens een groot deel van de respondenten. De afleiding van collega's, die de respondenten ervaren op de traditionele werkomgeving, is volgens de respondenten een belangrijke reden voor een mindere mate van prestatie. Een groot deel van de respondenten geeft aan dat zij door de gedeelde kantoren regelmatig afgeleid worden door collega's wanneer zij werken in de traditionele werkomgeving. Collega's kunnen immers zomaar langslopen voor vragen of een informeel gesprek. Ook kunnen collega's waarmee de respondenten een kantoor delen tijdens de werktijden overleggen met anderen in het kantoor of videobellen met een student of een collega. Dit zorgt er volgens de respondenten voor dat de anderen in het gedeelde kantoor afgeleid raken. De mogelijkheid voor de respondenten om een deel van de tijd op een andere locatie te kunnen werken, zorgt er in dit geval dus voor dat zij minder snel worden afgeleid:



*“En dus als je met 20 man in een kantoortuin zit en één iemand zit te telefoneren, dan zijn 19 mensen niet productief”* (Respondent 3).

Respondenten beamen dit dan ook door aan te geven dat bij werkzaamheden waarvoor zij meer concentratie nodig hebben, deze respondenten de voorkeur geven voor het werken in een niet-traditionele werkomgeving. Wanneer de respondenten dus op een andere locatie werken dan de traditionele werkomgeving, hebben zij deze afleiding van hun collega's niet:

*“Nou ja, goed, er zijn 60 tentamens die nagekeken moeten worden. Als ik dat op kantoor doe, en dan zijn er collega's, en we beginnen een gesprek met over Eurovisie, dan gaan die 60 tentamens niet nagekeken worden. Als ik dat thuis doe, dan waarschijnlijk wel”* (Respondent 1).

#### 4.3.2.2. Flexibiliteit

Volgens alle respondenten zorgt de mogelijkheid om naar een andere locatie dan de traditionele werkomgeving toe te kunnen gaan, voor een bepaalde mate van vrijheid en flexibiliteit. Dit zorgt er volgens de respondenten voor dat zij hun tijd het beste naar hun eigen wensen kunnen indelen, doordat zij zelf kunnen bepalen welke werkzaamheden zij verrichten op welk moment. Volgens Respondent 16 heeft deze flexibiliteit een positief effect op de prestatie:

*“Ik denk dat dat mensen beter gaan presteren als ze het zelf kunnen bepalen. Ik denk dat de vrijheid die je ervaart om thuis te werken, wanneer je denkt dat dat nodig is, en dat je naar het werk kan gaan, denk ik dat je die vrijheid je een heel prettig eigen verantwoordelijkheid geeft, voor je werk”* (Respondent 16).

Voor de respondenten die verder weg wonen van de traditionele werkomgeving, betekent dit dat zij de reistijd kunnen besparen en zelf hun werktijden kunnen indelen. Zo wordt het dankzij hybride werken mogelijk voor deze respondenten om in plaats van een lang stuk te moeten reizen, bijvoorbeeld thuis gelijk te kunnen beginnen aan de werkzaamheden:

*“De voordelen zijn natuurlijk dat, nou, je bent niet aan het reizen, dus je hebt veel meer tijd”* (Respondent 14).

Daarnaast geven de respondenten aan dat de mogelijkheid tot afwisseling tussen de locaties ervoor zorgt dat zij daarna productiever worden. Wanneer een respondent namelijk even vastloopt op een bepaalde taak, kan het helpen om in een andere omgeving verder te werken aan deze taak:

*“Ik vind soms een afwisseling van setting wel prettig. Soms is het, kijk, als ik gewoon een beetje vastzit, dan ga ik soms ergens anders heen en dan heb je een nieuwe setting of soms in de trein, of soms dan zit hier even tot 1, 2 uur niet lukt, dan ga ik naar huis en probeer ik het daarna nog een keer”* (Respondent 15).

### 4.3.3 Factor voor wisselende mate van prestatie op beide werkomgevingen

#### 4.3.3.1. Persoonsafhankelijkheid

Verschillende respondenten geven aan dat het ook persoonsafhankelijk is of hybride werken voor een hogere of lagere mate van prestatie zorgt onder universitair (hoofd)docenten. Zo is het volgens de respondenten ook persoonsafhankelijk uit welke werkomgeving een universitair(hoofd)docent meer motivatie haalt:

*“Misschien hebben andere collega’s dat minder hoor, maar ben ik toch best wel afleiding en locatie gevoelig ofzo en als het thuis is, dan is het toch te thuis en ik heb het echt nodig om in rol gezet te worden”* (Respondent 10).

Naast de motivatie uit de omgeving, is het volgens enkele respondenten ook afhankelijk of een universitair (hoofd)docent bijvoorbeeld een sociaal type is die graag veel collega’s om zich heen heeft, of liever alleen is. Iemand die graag collega’s om zich heen heeft, kan volgens deze respondenten juist goed werken in een omgeving waar diegene af en toe gestoord wordt door collega’s. Aan de andere kant kan een universitair (hoofd)docent volgens de respondent ook sterke behoefte hebben aan rust en moet diegene niemand om zich heen hebben om goed te kunnen presteren:

*“De een die is veel meer sociaal ingesteld, veel meer die, nou ja, je hebt mensen die gewoon die bij wijze van spreken een dag niemand hoeft te zien en gewoon werken. En je hebt anderen die veel meer dat contact met die andere even nodig hebben, even snel koffie drinken”* (Respondent 5).

Daarnaast geven een aantal respondenten aan dat zij gemotiveerd worden door de werkomgeving. Welke werkomgeving dit is, verschilt tussen de respondenten. Zo geven Respondent 10 en Respondent 15 bijvoorbeeld aan dat zij worden gemotiveerd door de traditionele werkomgeving, terwijl Respondent 13 juist in een koffietent en thuis gemotiveerd wordt door de omgeving:

*“Ja, hier zit ik er in, word ik ook gevoed als het ware door de omgeving. Ja dit, hier heb ik die rol”* (Respondent 10).

*“Het is wel duidelijk dat je hier op kantoor, heb je iets meer de identiteit van de serieuze professional en ja, thuis ben je gewoon op jezelf natuurlijk, dus dan is er misschien iets meer, iets minder toneelspel”* (Respondent 15).

*“Ja, nou met dat schrijven bijvoorbeeld kan ik wel in eens gemotiveerd zijn in een koffietentje of zo. Hoe raar dat ook is, of kan ik hier, inderdaad, kan ik echt wakker worden en denken, oh ja, wat die analyses, hoe zit dat en dan daar heel erg in duiken”* (Respondent 13)

Tot slot geeft Respondent 16 aan dat het ook uitmaakt hoe sterk iemand de behoefte heeft aan een werk-privéscheiding. Volgens deze respondent hebben sommige mensen een duidelijke scheiding tussen werk en prive nodig om goed te kunnen presteren, terwijl de respondent zelf aangeeft deze scheiding niet nodig heeft:

*“Ik ben, nou heb ik daar niet zo, mijn man bijvoorbeeld, die kan helemaal niet thuis werken. Die vindt het verschrikkelijk. Die wil echt een onderscheid tussen op kantoor zijn en thuis zijn. Ik heb daar helemaal geen problemen mee”* (Respondent 16).

#### 4.4. *Moral Licensing*

In deze laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt er stilgestaan bij de vraag welke rol *moral licensing* gedrag speelt tijdens het hybride werken bij universitair (hoofd)docenten, wat een antwoord biedt op empirische subvraag 4. In deze paragraaf wordt ingegaan op de *moral licensing* gedrag van de respondenten. Dit wordt gedaan door te kijken naar het vertonen contraproductieve werkgedrag van deze respondenten na eerdere goede mate van prestatie.

Enkele respondenten geven aan dat zij wel eens contraproductief werkgedrag vertonen op traditionele werkomgeving en op andere locaties. Zij geven aan in de traditionele werkomgeving bijvoorbeeld op sociale media te kijken of niet-werkgerelateerde berichten te lezen. In een niet-traditionele werkomgeving zijn dit ook snel huishoudelijke taken:

*“Maar thuis heb je wel, Oh ja, ik moest nog even naar de garage, dus dat doe ik dan wel. Of een boodschapje, dus er zijn altijd, of je gaat even opruimen of dat soort dingen”* (Respondent 15).

Andere respondenten geven daarentegen aan dat de mate van contraproductief werkgedrag wel meevalt. Zij geven aan dat hoewel het wel eens kan gebeuren dat men contraproductief bezig is, dat niet meteen betekent dat dit slecht is. Zo kan het een vorm van pauze zijn, of een manier om even met iets anders bezig te zijn en ondertussen nog na te denken over het werk:

*“Bijna alles dat ik doe, is werk gerelateerd. Ik denk heel veel na over dingen die ik voor het werk doe, terwijl ik bijvoorbeeld In de tuin werk of onder de douche sta (...). Dus als je in je hoofd bezig bent met werk dingen, actief of passief, dan doe ik eigenlijk heel weinig dat niet-werkgerelateerd is, hè?”* (Respondent 3).

Een aantal respondenten geven aan dat zij geen verschil merken in de mate van contraproductief werkgedrag op de niet-traditionele werkomgeving wanneer zij eerder op de traditionele werkomgeving hard hebben gewerkt. Zij geven zichzelf dus geen toestemming voor moreel slecht gedrag, wanneer zij terugdenken aan het harde werk dat zij hebben verricht op een andere locatie. Sommige respondenten geven zelfs aan dat zij harder gaan werken in de nieuwe werkomgeving, wanneer zij eerder op de andere werkomgeving hard hebben gewerkt:

*“Eigenlijk, als je heel veel vooruitgang boekt op een bepaalde moment, dan is de dag daarna, voor mij, dat ik denk: oh, ik werk nog harder omdat Ik ben blij dat Ik heb vooruitgang geboekt”* (Respondent 6).

Toch zijn er ook respondenten die aangeven zichzelf wel eens van een morele vrijbrief te voorzien wanneer zij eerder op een andere locatie hard hebben gewerkt. Deze respondenten geven aan dat zij, wanneer zij wisselen van locatie en hard hebben gewerkt op de andere locatie, zichzelf toestaan om een stap terug te doen en contraproductief werkgedrag te vertonen:

*“Kijk, het is op zich ook, als ik bijvoorbeeld echt iets heb moeten doen en ik heb die week veel thuis moeten doen, ik heb heel hard gewerkt aan een, bijvoorbeeld paper, en het is af en ik kom hier bijvoorbeeld op vrijdag, wat ik meestal niet ben, maar even hypothetisch, en ik kom dan een aantal leuke collega's tegen, dan denk ik wel dat ik denk; oké, het mag wel even een dagje rustiger gaan”* (Respondent 4).

Een aantal van de respondenten geeft dus aan dat zij wel eens contraproductief werkgedrag vertonen op de verschillende werkomgevingen, terwijl andere respondenten aangeven dat het wel meevalt. Deze laatste groep respondenten ziet dit contraproductieve werkgedrag ook als een manier om even iets anders te doen, maar toch nog na te blijven denken over de werkzaamheden. Sommige respondenten geven tot slot aan dat zij zichzelf wel eens van een morele vrijbrief voorzien, wanneer zij eerder op een andere locatie hard hebben gewerkt. Toch is er ook een deel van de respondenten die aangeeft zichzelf hier niet in te herkennen, of zelfs harder gaat werken wanneer zij eerder op een andere locatie hard hebben gewerkt.

## 5. Discussie

### 5.1 Bespreking van de resultaten en literatuur

In deze paragraaf worden de verwachtingen van dit onderzoek besproken aan de hand van de resultaten en de literatuur. Dit wordt gedaan door in elke subparagraaf eerst te bespreken in hoeverre de verwachting is uitgekomen. Vervolgens worden eventuele onverwachte resultaten besproken en verklaard aan de hand van nieuwe literatuur, de context of de methode van het onderzoek.

#### 5.1.1. De factoren onder de organisatie- en omgevingsgerelateerde kenmerken als verklaring

De eerste verwachting van dit onderzoek luidde als volgt: ‘de factoren die onder de organisatie- en omgevingsgerelateerde kenmerken vallen, bieden een verklaring voor de wisselende prestaties van universitair (hoofd)docenten tijdens het hybride werken’. Deze verwachting is in dit onderzoek uitgekomen. Het artikel van Diamantidis & Chatzoglou (2019) geeft aan dat onder deze kenmerken bijvoorbeeld de ondersteuning vanuit het management en de organisatiecultuur vallen. Het artikel van Tudu & Singh (2022) geeft aan dat de cultuur van een organisatie en ondersteuning van het management kunnen veranderen wanneer mensen thuiswerken. De respondenten geven in dit onderzoek aan dat zij binnen de Universiteit Utrecht een cultuur ervaren waarbij het mogelijk is om zelf te kunnen bepalen wanneer zij op de traditionele werkomgeving werken en wanneer zij op andere locaties werken. Deze flexibiliteit zou volgens hen een positief effect hebben op de mate van prestatie tijdens het hybride werken.. Dit is tevens in lijn met het artikel van Davidescu en collega's (2020) en het artikel van Giovanis (2018). Deze artikelen geven aan dat de flexibiliteit van werknemers tijdens het hybride werken zorgt voor een hogere mate van prestatie. Op deze manier hebben zij namelijk de vrijheid en flexibiliteit om de beste werkplek te kiezen voor bepaalde werkzaamheden, wat positief werkt voor de componenten ‘onderzoek’, ‘onderwijs’ en ‘impact’ binnen het TRIPLE-model (Universiteit Utrecht, 2021).

#### 5.1.2. De factoren onder de werkgerelateerde kenmerken als verklaring

De tweede verwachting van dit onderzoek luidde als volgt: ‘de factoren die onder de werkgerelateerde kenmerken vallen, bieden een verklaring voor de wisselende prestaties van universitair (hoofd)docenten tijdens het hybride werken’. Ook deze verwachting is uitgekomen. Met de werkgerelateerde kenmerken verwijzen Diamantidis & Chatzoglou (2019) naar onder andere de factoren werkomgeving, werk autonomie en communicatie op het werk. Volgens het artikel van Tudu & Singh (2022) worden deze factoren beïnvloed wanneer werknemers in een andere werkomgeving werken. De constante afwisseling van de werkomgeving, zorgt volgens de respondenten in dit onderzoek voor de wisselende resultaten. Daarnaast zou ook de communicatie op het werk volgens de respondenten een belangrijke

factor zijn voor de wisselende mate van prestatie, dankzij de aanwezigheid en afwezigheid van collega's. Dit komt doordat de universitair (hoofd)docenten te maken kunnen krijgen met afleiding door collega's in de traditionele werkomgeving en niet op andere locaties, maar ook met professionele isolatie bij afwezigheid van collega's op andere locaties en niet in de traditionele werkomgeving (Delanoëje & Verbruggen, 2020; Nemțeanu & Dabija, 2023). Dit kan dus zowel positief als negatief werken op het component '*teamwork*' binnen het TRIPLE-model (Universiteit Utrecht, 2021).

Toch was er een onverwacht resultaat op het gebied van de aanwezigheid van collega's in de traditionele werkomgeving. Het artikel van Nemțeanu & Dabija (2023) geeft namelijk aan dat de afwezigheid van collega's in de niet-traditionele werkomgeving, kan zorgen voor professionele isolatie onder werknemers. Hierdoor was de verwachting dat er alleen op de niet-traditionele werkomgeving professionele isolatie kan ontstaan. Echter, uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat deze professionele isolatie ook kan ontstaan in de traditionele werkomgeving. Dankzij hybride werken zijn niet alle collega's aanwezig in de traditionele werkomgeving, waardoor men alsnog niet hun collega's om hulp kan vragen. Dit gaat ten koste van de communicatie op het werk (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Dit valt te verklaren aan de hand van de context van dit onderzoek en het onderzoek van Nemțeanu & Dabija (2023) en de context van dit onderzoek. In het onderzoek van Nemțeanu & Dabija (2023) lag de focus op de werknemers in Roemenië die tijdens de COVID-19 slechts thuis werkten en dus niet in de traditionele werkomgeving. In de context van dit onderzoek is het voor de respondenten mogelijk om zelf een keuze te maken tussen de traditionele werkomgeving en andere locaties. Deze afwisseling zorgt ervoor dat er minder collega's aanwezig zijn in de traditionele werkomgeving van de respondenten. Deze collega's hebben immers zelf ook de mogelijkheid om ervoor te kiezen om ergens anders dan in de traditionele werkomgeving te werken. Dit verklaart waarom er minder mensen aanwezig zijn in de traditionele werkomgeving, wat voor professionele isolatie kan zorgen. Deze afwezigheid van collega's in de traditionele werkomgeving kan uiteindelijk zorgen voor een negatief effect op verschillende componenten in het TRIPLE-model, zoals '*teamwork*', 'onderzoek' en 'onderwijs' (Universiteit Utrecht, 2021).

### 5.1.3. De factoren onder de werknemersgerelateerde kenmerken als verklaring

In dit onderzoek is ook de derde verwachting uitgekomen. Deze verwachting ging over de werknemersgerelateerde kenmerken, en luidde als volgt: 'de factoren die onder de werknemersgerelateerde kenmerken vallen, bieden een verklaring voor de wisselende prestaties van universitair (hoofd)docenten tijdens het hybride werken'. Volgens het artikel van Diamantidis & Chatzoglou (2019) zijn deze factoren onder andere de aanpasbaarheid, motivatie en de flexibiliteit van de werknemer. Volgens veel respondenten van dit onderzoek is het persoonsafhankelijk of zij vatbaar zijn voor deze factoren. Dit komt overeen met het artikel van Ferrara en collega's (2022) waaruit blijkt

dat de disposities van een werknemer van invloed zijn op de mate van prestatie tijdens het hybride werken. Wanneer een universitair (hoofd)docent moeite heeft met aanpassen aan de omgeving, is het mogelijk dat er bij deze docent sneller een verstoring tussen werk-privébalans ontstaat, of dat de universitair (hoofd)docent vabaarder is voor professionele isolatie. Dit kan voor sommige werknemers ten koste gaan van de componenten ‘*teamwork*’, ‘onderzoek’ en ‘onderwijs’ binnen het TRIPLE-model, terwijl bij werknemers die hier minder vatbaar voor zijn deze componenten kunnen stijgen (Universiteit Utrecht, 2021).

#### 5.1.4. *Moral licensing* als verklaring

Tot slot luidde de laatste verwachting als volgt: ‘de gedachte aan eerdere goede prestaties op de traditionele werkomgeving, zorgt ervoor dat universitair (hoofd)docenten eerder geneigd zijn om zichzelf in een niet- traditionele werkomgeving minder in te spannen, en andersom’. Deze verwachting, waarin *moral licensing* gedrag van de universitair (hoofd)docent) centraal staat, is voor een deel uitgekomen. Een klein deel van de respondenten gaf namelijk aan dat zij het zichzelf toestaan om wat minder hard te werken aan hun taken in de niet-traditionele werkomgeving, wanneer zij eerder hard hebben gewerkt in de traditionele werkomgeving, en andersom. Deze respondenten vertonen contraproductief werkgedrag door een zelf gegeven ‘morele vrijbrief’ (Griep et al., 2021). Dit zorgt ervoor dat de respondenten met hun werkgedrag niet bijdragen aan de kerndomeinen ‘onderzoek’ en ‘onderwijs’ van het TRIPLE-model, wat dus zorgt voor een lagere mate van prestatie onder deze universitair (hoofd)docenten (Universiteit Utrecht, 2021).

Daarnaast gaven respondenten ook aan dat zij hun contraproductieve werkgedrag niet altijd zien als negatief en belemmerend voor de organisatiedoelen. Verschillende respondenten geven aan dat zij soms niet-werkgerelateerde activiteiten uitvoeren als pauze, om vervolgens weer scherp aan de taken te kunnen hervatten. In sommige gevallen gaven respondenten zelfs aan dat zij tijdens het uitvoeren van de niet-werkgerelateerde activiteiten in hun hoofd blijven nadenken over hun werkzaamheden en taken. Het artikel van Lu en collega’s (2017) toont bijvoorbeeld aan dat het wisselen van taken ervoor kan zorgen dat de creativiteit ten goede komt van werknemers. Werknemers zouden namelijk niet de gehele tijd aan dezelfde taak kunnen blijven werken, waardoor een afleiding dus als een soort ‘pauze’ kan fungeren. De niet-werkgerelateerde activiteiten die de respondenten aangeven te doen ter afwisseling van bijvoorbeeld taken waarbij zij zich moeten concentreren, is dus een mogelijkheid om afstand te nemen van een taak (Lu et al., 2017). Lu en collega’s (2017) tonen aan dat dit ervoor zorgt dat dit positief werkt op de uiteindelijke prestatie van de werknemer.

Tot slot gaven respondenten ook aan dat zij consistent gedrag vertonen. Wanneer zij eerder hard hebben gewerkt op de traditionele werkomgeving of de niet-traditionele werkomgeving, zij deze positieve lijn

graag doorzetten en ook hard werken op de andere locatie. Dit valt te verklaren aan de hand van het artikel van Mullen & Monin (2016) over de consistentie in het gedrag van mensen. In dit artikel blijkt namelijk dat mensen ook consistent gedrag kunnen vertonen wanneer zij terugdenken aan eerder moreel juist gedrag. Volgens het artikel van Mullen & Monin (2016) vertonen mensen voornamelijk consistent gedrag wanneer deze mensen de focus leggen op de connectie tussen hun aanvankelijke gedrag en hun waarden. Wanneer mensen voornamelijk terugdenken aan wat zij bereikt hebben met hun eerdere gedrag, zijn zij geneigd om *moral licensing* gedrag te vertonen (Mullen & Monin, 2016). Gekoppeld aan de resultaten van dit onderzoek kan het artikel van Mullen & Monin (2016) verklaren waarom sommige respondenten na hard werken op de ene locatie, hard door blijven werken op de andere locatie. Deze respondenten denken terug aan eerdere gedragingen en koppelen dit aan hun eigen waarden. Zij geven immers aan gemotiveerd te worden en door te willen gaan met het leveren van een goede prestatie.

## 5.2. Bijdrage van dit onderzoek

In deze paragraaf staat de bijdrage van dit onderzoek centraal. Eerst wordt er ingegaan op de wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek, vervolgens wordt de maatschappelijke bijdrage van dit onderzoek besproken en tot slot wordt ook de praktische bijdrage van dit onderzoek uiteengezet.

### 5.2.1. Wetenschappelijke bijdrage

De eerste wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek is dat dit onderzoek een bijdrage heeft geleverd aan de generaliseerbaarheid van eerdere onderzoeken naar de factoren die de mate van prestatie voorspellen, maar dan specifiek in een hybride werkcontext. Deze onderzoeken, die door middel van verschillende factoren de mate van prestatie onder werknemers voorspellen, zijn voorheen voornamelijk onderzocht in slechts een enkele werkomgeving tegelijk (Diamantidis & Chatzoglou, 2019; Ferrara et al., 2022). Dit onderzoek heeft laten zien dat de factoren die in deze onderzoeken, zoals in het onderzoek van Diamantidis & Chatzoglou (2019), worden aangehaald, ook kunnen helpen verklaren waarom de mate van prestatie in een hybride werkcontext specifiek wisselend is. Dit draagt bij aan de algemene literatuur over factoren die invloed hebben op de prestatie van werknemers, doordat het specifiek in een hybride werkcontext is onderzocht. Uiteraard is het nog wel van belang dat deze factoren nog op een systematische en kwantitatieve manier worden getoetst.

De tweede wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek is dat dit onderzoek ingaat op de de hybride werkcontext van werknemers in een post-COVID-19 tijdperk. Eerdere onderzoeken hebben met name gekeken naar een context waarin COVID-19 nog een grote rol speelde. Het artikel van Hackney en collega's (2022) geeft aan dat de maatregelen waarmee werknemers in een COVID-19 van invloed waren op de mentale gezondheid, motivatie en prestatie van werknemers. Echter, de COVID-19



maatregelen zijn vandaag de dag niet meer van toepassing, waardoor de hybride werkcontext veranderd is (Errichiello & Pianese, 2021; Ferrara et al., 2022). Doordat de respondenten er zonder de verplichte maatregelen zelf voor kunnen kiezen wanneer zij naar welke werkomgeving willen gaan, zorgt dit voor een positief effect op de mate van prestatie. Tijdens de COVID-19 pandemie werden werknemers verplicht om thuis te werken en mochten zij niet (of weinig) naar de traditionele werkomgeving komen (Hackney en collega's, 2022). De respondenten in dit onderzoek geven aan dat zij merken dat het uitvoeren van onderwijs beter gaat in de traditionele werkomgeving. Doordat zij er nu zelf voor kunnen kiezen om naar de traditionele werkomgeving te gaan voor onderwijs, verhoogt dit ook de prestatie van dit component binnen het TRIPLE-model (Universiteit Utrecht, 2021). Dit onderzoek laat dus zien dat nu de maatregelen van de COVID-19 pandemie een negatief effect heeft op de componenten onderwijs en *teamwork* binnen het TRIPLE-model. Nu deze maatregelen weg zijn en universitair (hoofd)docenten de vrijheid en flexibiliteit hebben om zelf te bepalen wanneer zij in de traditionele werkomgeving werken, komt dit ten goede van deze componenten binnen het TRIPLE-model (Universiteit Utrecht, 2021). Dit onderzoek heeft dus meer inzicht gegeven voor de huidige hybride werkcontext van werknemers en de factoren die invloed hebben op de werknemersprestatie, zonder dat de COVID-19 maatregelen nog een rol spelen.

Tot slot is de derde wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek dat *moral licensing* is toegepast in een hybride werkcontext. Uit het onderzoek bleek dat *moral licensing* ook een verklaring kan bieden voor de wisselende mate van prestatie onder werknemers tijdens het hybride werken. Eerder onderzoek gaf namelijk aan dat contraproductief werkgedrag sterk verband houdt met *moral licensing*, wat een mogelijke verklaring kon bieden waarom werknemers bij de afwisseling tussen de locaties contraproductief werkgedrag vertonen (Blanken et al., 2015; Conway & Peetz, 2012; Merritt et al., 2010; Nemțeanu & Dabija, 2023). Dit onderzoek heeft niet slechts gekeken naar *moral licensing* in het algemeen of in een enkele werkomgeving, zoals bijvoorbeeld het onderzoek van Griep en collega's (2021) en het onderzoek van Conway & Peetz (2012) wel doen, maar specifiek naar de combinatie van de afwisseling tussen verschillende locaties en *moral licensing*. Doordat dit psychologische perspectief in dit onderzoek is meegenomen, is het duidelijker geworden waarom sommige werknemers contraproductief werkgedrag vertonen wanneer zij de afwisseling maken tussen de verschillende locaties, terwijl andere werknemers een consistentere mate van prestatie hebben tijdens de afwisseling tussen de locaties.

### 5.2.2. Maatschappelijke bijdrage

Zoals in de inleiding al naar voren kwam, leveren universitair (hoofd)docenten een maatschappelijke bijdrage doordat zij onder andere onderwijs geven aan studenten en met hun onderzoek impact proberen te maken op de maatschappij (Universiteit Utrecht, 2021). In dit onderzoek kwam naar voren dat

hybride werken van invloed is op deze werkzaamheden van een universitair (hoofd)docent. Wanneer universitair (hoofd)docenten namelijk in een hybride werkomgeving een lagere mate van prestatie hebben, kan dit ten koste gaan van bijvoorbeeld de kwaliteit van het onderwijs in de maatschappij. Doordat dit onderzoek verklaringen heeft gevonden waarom universitair (hoofd)docenten inconsistent presteren tijdens het hybride werken, kan hier gericht beleid op worden gemaakt door de universiteiten. Zo is in dit onderzoek bijvoorbeeld naar voren gekomen dat de aanwezigheid van collega's een belangrijke rol speelt in de mate van prestatie onder de docenten. Veel respondenten in dit onderzoek gaven aan liever thuis te werken aan werkzaamheden waarbij concentratie is vereist, dan dit op de traditionele werkomgeving te doen. Door strategisch in te spelen op de factoren die uit dit onderzoek naar voren komen als een verklaring voor de inconsistente mate van prestatie onder universitair (hoofd)docenten, kan dit ervoor zorgen dat hybride werken niet ten koste gaat van de verschillende componenten van het TRIPLE-model, maar deze componenten juist kan versterken door optimaal gebruik te maken van de behoeften van een universitair (hoofd)docent tijdens het hybride werken (Universiteit Utrecht, 2021). Een voorbeeld hiervan is een mogelijkheid voor een universitair (hoofd)docent om ergens in de traditionele werkomgeving rustig te kunnen werken, waar zij niet gestoord kunnen worden door collega's, of aparte kantoren waar de universitair (hoofd)docenten kunnen overleggen of bellen zonder anderen te storen.

### 5.2.3. Praktische bijdrage

De praktische bijdrage van dit onderzoek gaat over de aanpak van een mogelijke verstoring in de werk-privébalans van werknemers tijdens het hybride werken. Zo bleek uit eerdere onderzoeken dat managers onzeker kunnen worden wanneer werknemers hybride werken. De onzekerheid die managers kunnen ervaren tijdens het hybride werken, kan zorgen voor onrealistische verwachtingen van de managers op de werknemers, wat de werk-privébalans van werknemers kan doen verstoren (Groen et al., 2018; Parker et al., 2020). Een aanbeveling voor de managers van hybride werkende werknemers is dan ook om gemakkelijk bereikbaar te blijven. Daarnaast kunnen gesprekken over de werk-privébalans helpen voor de werknemers om duidelijke grenzen te kunnen stellen voor de werknemers. Op deze manier wordt het voor een manager duidelijk welke activiteiten een werknemer uitvoert, waardoor de onzekerheid afneemt en zij geen onrealistische vereisten hebben. Ook kunnen zij zo ondersteuning bieden bij het stellen van grenzen voor werknemers, zodat de verstoring binnen de werk-privébalans afneemt.

Daarnaast kunnen ook de collega's een ondersteunende rol spelen in het behouden van de werk-privébalans van de hybride werkende werknemer. De respondenten in dit onderzoek gaven namelijk aan dat zij onder andere vanwege informele gesprekken met collega's naar de traditionele werkomgeving gaan. Door ervaringen en tips te delen over het bewaken van grenzen tijdens het hybride

werken, kunnen zij elkaar ondersteunen om de werk-privébalans te behouden. Daarnaast kunnen zij elkaars grenzen respecteren door vergaderingen of ontmoetingen gedurende de werkdag in te plannen en bijvoorbeeld niet in de late avonden.

Tot slot is er ook een aanbeveling voor de werknemer zelf. Respondenten van dit onderzoek gaven aan dat zij het zelf lastig vinden om grenzen te stellen wanneer zij thuis werken, waardoor werk en privé door elkaar kunnen gaan lopen. Voor de werknemer zelf is dus de aanbeveling om een optimale persoonlijke verdeling te vinden in welke taken hij of zij uitvoert op welke locatie. Daarnaast is het volgens de respondenten belangrijk om bereikbaar te blijven voor studenten en managers. Op deze manier wordt het voor managers laagdrempeliger om bij de werknemer te komen kijken en na te gaan waar deze werknemer zich precies bezighoudt. Hierdoor neemt de onzekerheid van de manager af, wat voor minder onrealistische verwachtingen zorgt vanuit de manager (Groen et al., 2018; Parker et al., 2020). Dit zorgt voor een verbetering binnen de werk-privébalans van de werknemer.

### 5.3. Een kritische blik op het onderzoeksproces en suggesties voor vervolgonderzoek

In deze paragraaf wordt er een kritische blik geworpen op het onderzoeksproces. De beperkingen die hierbij besproken worden, worden aangevuld met adviezen voor vervolgonderzoek. Daarnaast staan er nog een aantal andere aanbevelingen voor vervolgonderzoek centraal, die voortkomen uit de resultaten van dit onderzoek.

De eerste beperking van dit onderzoek is op methodologisch gebied. Zo is dit onderzoek uitgevoerd onder universitair (hoofd)docenten binnen de Universiteit Utrecht. De antwoorden van de respondenten hebben zijn dus allemaal gebaseerd op de context en cultuur binnen de Universiteit Utrecht. Het TRIPLE-model, wat in deze scriptie meerdere malen is aangehaald als de doelen van de universiteit, is dan ook een model met componenten die volgens de Universiteit Utrecht belangrijk zijn. Dit model is een vernieuwde variant op het MERIT-model van de Universiteit Tilburg, die ook de Universiteit Utrecht voorheen gebruikte (Universiteit Utrecht, 2021). Het TRIPLE-model is gebaseerd op het waarderen en erkennen van medewerkers aan de universiteit (universiteit Utrecht, 2021). Veel andere universiteiten gaan ook uit van het waarderen en erkennen van haar medewerkers. Toch betekent dit dat, doordat de modellen niet exact hetzelfde zijn, de resultaten wellicht kunnen verschillen in de context van een andere universiteit. Dit zou betekenen dat dit onderzoek in mindere mate generaliseerbaar is op universiteiten met een ander model. Om toch te toetsen of de resultaten van dit onderzoek toepasbaar zijn in een andere context, is het mogelijk om de bevindingen van dit onderzoek op een kwantitatieve wijze te toetsen onder verschillende universiteiten in Nederland.

Daarnaast zijn sommige interviews op het kantoor van een respondent gehouden of via een online videoverbinding, waarbij de respondent op de universiteit aanwezig was. Hierdoor was het mogelijk dat er een collega of leidinggevende zomaar binnen kon komen lopen. Omdat dit interview ging over de mate van prestatie van de respondenten en contraproductief werkgedrag, kan het zo zijn dat een respondent niet alles heeft durven te zeggen en daarom een sociaal wenselijk antwoord heeft gegeven. Wanneer respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven, kan dit invloed hebben op de validiteit van dit onderzoek doordat de kans bestaat dat de resultaten niet corresponderen met de echte werkelijkheid van de respondenten (Boeije & Bleijenbergh, 2019). In een volgend onderzoek naar een hybride werkcontext kan dit worden voorkomen door op een neutrale plek af te spreken, waar de kans minimaal is dat collega's en leidinggevenden van de respondent binnen kunnen komen lopen.

Het is interessant om in toekomstig onderzoek ook te kijken naar de prestatie van werknemers die een mindere mate van flexibiliteit ervaren tijdens het hybride werken. In dit onderzoek zijn namelijk verschillende verklaringen naar voren gekomen die een rol spelen volgens universitair (hoofd)docenten. De Universiteit Utrecht, waar deze respondenten werkzaam zijn, biedt de respondenten echter de flexibiliteit om zelf te bepalen wanneer ze op welke plek hun werkzaamheden willen uitvoeren. Werknemers die deze vrijheid niet ondervinden en bijvoorbeeld een bepaald aantal dagen verplicht in de traditionele werkomgeving moeten werken, kunnen een andere mate van prestatie hebben tijdens het hybride werken. Hierbij kan het gaan om bijvoorbeeld advocaten of accountants die verplicht worden om minimaal drie dagen in de week naar de traditionele werkomgeving te komen. Het is interessant om dus te kijken hoe dit verschilt met de flexibiliteit die de universitair (hoofd)docenten hebben.

Daarnaast is het interessant om in vervolgonderzoek dieper in te gaan op de invloed van *moral licensing* gedrag op de prestaties van werknemers tijdens het hybride werken. In dit onderzoek is in paragraaf 5.2.4. naar voren gekomen dat werknemers die voornamelijk terugdenken aan wat zij bereikt hebben met hun eerdere gedrag, zoals hoge mate van prestatie geleverd in de (niet-)traditionele werkomgeving, geneigd zijn om *moral licensing* gedrag te vertonen. Dit terwijl werknemers voornamelijk consistent gedrag vertonen wanneer zij de connectie leggen tussen hun eerdere gedrag en hun eigen waarden (Mullen & Monin, 2016). Door in toekomstig kwantitatief onderzoek in te gaan op het effect van *moral licensing* gedrag op de prestatie van werknemers en aan wat voor soort gedrag zij terugdenken, kan worden gekeken hoe groot de invloed van *moral licensing* gedrag en consistent gedrag ten opzichte van andere factoren is op de mate van prestatie van deze werknemers tijdens het hybride werken.

## 6. Conclusie

In dit onderzoek is gepoogd om een antwoord te geven op de volgende centrale hoofdvraag:

*“Welke factoren helpen te verklaren waarom hybride werkende werknemers in het hoger onderwijs inconsistente werknemersprestaties vertonen en welke rol speelt moral licensing gedrag als verklaring voor inconsistente prestaties tijdens hybride werken?”*

Om een antwoord te kunnen formuleren op de centrale hoofdvraag, is er gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoek met een exploratieve onderzoeksbenadering. In totaal zijn er 21 semi-gestructureerde interviews afgenomen met hybride werkende universitair (hoofd)docenten aan de Universiteit Utrecht.

Allereerst blijken de factoren onder de organisatie- en omgevingsgerelateerde kenmerken en werkgerelateerde kenmerken te helpen verklaren waarom werknemers in het hoger onderwijs een inconsistente mate van werknemersprestatie vertonen tijdens het hybride werken. De respondenten van dit onderzoek gaven namelijk aan dat zij als universitair (hoofd)docenten aan de Universiteit Utrecht de vrijheid hebben om zelf te bepalen wanneer zij op de traditionele werkomgeving en op andere locaties werken. Dit zorgt ervoor dat zij hun werkzaamheden kunnen afstemmen op de omgeving waar zij werken. Zo gaven de respondenten aan dat wanneer zij taken willen uitvoeren waarbij volledige concentratie vereist is, zoals het schrijven en lezen voor een onderzoek, dat zij de voorkeur geven om dit op een andere locatie te doen dan de traditionele werkomgeving. Doordat er op de andere locatie minder afleiding is van collega's en studenten, kunnen zij langere slagen maken en daarbij een grotere bijdrage leveren aan de componenten van het TRIPLE-model zoals onderzoek. Aan de andere kant geven zij de voorkeur aan de traditionele werkomgeving als het gaat over het geven van onderwijs en het houden van vergaderingen, omdat dit beter zou gaan op locatie en dus voor een hogere bijdrage zou zorgen voor het component onderwijs in het TRIPLE-model.

Daarnaast blijken de factoren onder de werknemersgerelateerde kenmerken ook een rol te spelen bij de mate van prestatie van werknemers in het hoger onderwijs tijdens het hybride werken. Zo gaven sommige respondenten aan dat zij gevoeliger zijn voor de veranderende omgeving dan anderen. De disposities van een werknemer zorgen ervoor dat zij vatbaarder zijn voor een behoefte aan een werk-privéscheiding of sociale contacten, om zo beter te kunnen presteren. De disposities hebben volgens de respondenten dus invloed op de mate van prestatie van de universitair (hoofd)docenten tijdens het hybride werken.

Tot slot blijkt *moral licensing* gedrag een rol te spelen bij enkele respondenten in de niet-traditionele werkomgeving. Wanneer deze respondenten eerder op de traditionele werkomgeving hard hebben gewerkt, geven zij zichzelf een vrijbrief om later op een andere locatie minder hard te werken, en andersom. Dit terwijl andere respondenten juist harder blijven werken op een andere locatie, wanneer zij eerder hard hebben gewerkt op de traditionele werkomgeving en andersom. Een groot deel van de respondenten gaf echter aan dat zij de niet-werkgerelateerde activiteiten, zoals de was doen, zien als een pauze in plaats van echt contraproductief werkgedrag. Dit komt volgens hen doordat zij niet de hele dag door kunnen blijven werken en de afleiding gebruiken om scherp te blijven. Daarnaast gaven een aantal respondenten aan dat wanneer zij hard hebben gewerkt op de traditionele werkomgeving of niet-traditionele werkomgeving, zij juist deze lijn door willen zetten en ook op de andere locatie hard blijven werken.

Concluderend kunnen de factoren onder de organisatie- en omgevingsgerelateerde kenmerken, werkgerelateerde kenmerken en werknemergeelateerde kenmerken gebruikt worden om te verklaren waarom werknemers in het hoger onderwijs een inconsistente mate van werknemersprestatie vertonen tijdens het hybride werken. Daarnaast speelt *moral licensing* gedrag ook bij sommige werknemers een rol bij de verklaring waarom sommige werknemers een lagere mate van prestatie tonen tijdens het hybride werken dan andere werknemers.

# Literatuurlijst

- Andersen, L. B., Boesen, A., & Pedersen, L. H. (2016), 'Performance in public organizations: Clarifying the conceptual space', *Public Administration Review*, 76(6), 852-862.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3): 308-323.
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. J. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329–351.  
<https://doi.org/10.1108/jamr-06-2018-0052>
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (3de editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Blahopoulou, J., Ortiz-Bonnin, S., Montañez-Juan, M., Torrens Espinosa, G., & García-Buades, M. E. (2022). Telework satisfaction, wellbeing and performance in the digital era. Lessons learned during COVID-19 lockdown in Spain. *Current Psychology*, 41(5), 2507-2520.
- Blanken, I., Van De Ven, N., & Zeelenberg, M. (2015). A meta-analytic review of moral licensing. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(4), 540-558.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. D., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.  
<https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5de editie). Oxford University Press.
- Caillier, J. G. (2013). Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States federal government than non-teleworkers are?. *The American Review of Public Administration*, 43(1), 72-88.
- CBS. (2021). *Ondernemers verwachten dat hybride werken blijft*.  
<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/46/ondernemers-verwachten-dat-hybride-werken-blijft>

- Conway, P., & Peetz, J. (2012). When does feeling moral actually make you a better person? Conceptual abstraction moderates whether past moral deeds motivate consistency or compensatory behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(7), 907-919.
- Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15).
- Delanoëje, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795–808. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2020.1774557>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193.
- Diana, I. N., Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Ertanto, A. H. (2021). Factor influencing employee performance: The role of organizational culture. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 545-553.
- Errichiello, L., & Pianese, T. (2021). The Role of Organizational Support in Effective Remote Work Implementation in the Post-COVID Era. IGI Global eBooks, 221–242. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6754-8.ch013>
- Ferrara, B., Pansini, M., De De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2022). Investigating the Role of Remote Working on Employees' Performance and Well-Being: An Evidence-Based Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 1-12. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912373>
- Giovanis, E. (2018). The relationship between flexible employment arrangements and workplace performance in Great Britain. *International Journal of Manpower*, 39(1), 51–70. <https://doi.org/10.1108/ijm-04-2016-0083>
- Gratton, L. (2014). *The Shift: The Future of Work is Already Here*. Collins.
- Griep, Y., Germeys, L., & Kraak, J. M. (2021). Unpacking the relationship between



- organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Moral licensing and temporal focus. *Group & Organization Management*, 46(5), 819–856. <https://doi.org/10.1177/1059601121995366>
- Groen, B. A., Van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727-735.
- Hackney, A., Yung, M., Somasundram, K. G., Nowrouzi-Kia, B., Oakman, J., & Yazdani, A. (2022). Working in the digital economy: A systematic review of the impact of work from home arrangements on personal and organizational performance and productivity. *Plos one*, 17(10).
- Heiden, M., Widar, L., Wiitavaara, B., & Boman, E. (2021). Telework in academia: associations with health and well-being among staff. *Higher Education*, 81, pp. 707-722.
- Holland, S. J., Simpson, K. M., Dalal, R. S., & Vega, R. P. (2016). I can't steal from a coworker if I work from home: Conceptual and measurement-related issues associated with studying counterproductive work behavior in a telework setting. *Human Performance*, 29(3), 172-190.
- Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia. *Sustainability*, 15(4).
- Kim, T., Mullins, L. B., & Yoon, T. (2021). Supervision of telework: A key to organizational performance. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 263-277.
- Kłopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees. *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*, (4), 39-49.
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2013). Citizenship and counterproductive work behavior: A moral licensing view. *The Academy of Management Review*, 38(2), 292–306. <https://www.jstor.org/stable/23416446>
- Lu, J. G., Akinola, M., & Mason, M. F. (2017). “Switching On” creativity: Task switching can increase creativity by reducing cognitive fixation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 139, 63–75. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.01.005>

- Luskova, M., & Hudakova, M. (2013). Approaches to teachers' performance assessment for enhancing quality of education at universities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *106*, 476-484.
- Merritt, A. C., Effron, D. A., & Monin, B. (2010). Moral self-licensing: When being good frees us to be bad. *Social and personality psychology compass*, *4*(5), 344-357.
- Metselaar, S., Dulk, L. D., & 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. <https://doi.org/10.1177/0734371x221087421>
- Mullen, E., & Monin, B. (2016). Consistency Versus Licensing Effects of Past Moral Behavior. *Annual Review of Psychology*, *67*(1), 363–385. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115120>
- Narayanamurthy, G., & Tortorella, G. (2021). Impact of COVID-19 outbreak on employee performance—moderating role of industry 4.0 base technologies. *International Journal of Production Economics*, *234*, 108075.
- Nemțeanu, M. S., & Dabija, D. C. (2023). Negative Impact of Telework, Job Insecurity, and Work–Life Conflict on Employee Behaviour. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *20*(5), 1-18.
- Nemțeanu, M. S., Dabija, D. C. and Stanca, L. (2021). The Influence of Teleworking on Performance and Employees' Counterproductive Behaviour. *Amfiteatru Economic*, *23*(58), pp. 601-619
- Nguyen, P. D., Dang, C. X., & Nguyen, L. D. (2015). Would better earning, work environment, and promotion opportunities increase employee performance? An investigation in state and other sectors in Vietnam. *Public Organization Review*, *15*, 565-579.
- NOS. (2020). Coronavirus: grenzen dicht, thuiswerken en hamsteren. *NOS.nl*. <https://nos.nl/artikel/2327051-coronavirus-grenzen-dicht-thuiswerken-en-hamsteren>
- NOS. (2023). *Kabinet schrappt laatste coronamaatregelen: testen en thuisblijven niet meer nodig*. <https://nos.nl/artikel/2466941-kabinet-schrappt-laatste-coronamaatregelen-testen-en-thuisblijven-niet-meer-nodig>

- Offstein, E. H., Morwick, J. M., & Koskinen, L. (2010). Making telework work: Leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 9(2), 32-37.
- Paciello, M., Fida, R., Skovgaard-Smith, I., Barbaranelli, C., & Caprara, G. V. (2022). Withstanding moral disengagement: Moral self-efficacy as moderator in counterproductive behavior routinization. *Group & Organization Management*, pp. 1-39.
- Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). *Remote managers are having trust issues*. *Harvard Business Review*, 30, 06-20.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors affecting employee performance of PT. Kiyokuni Indonesia. *International journal of law and management*, 59(4), 602-614.
- Purwanto, A., Asbari, M., Fahlevi, M., Mufid, A., Agistiawati, E., Cahyono, Y., & Suryani, P. (2020). Impact of work from home (WFH) on Indonesian teachers performance during the Covid-19 pandemic: An exploratory study. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 6235-6244.
- Rodríguez-Nogueira, Ó., Leirós-Rodríguez, R., Benítez-Andrades, J. A., Álvarez-Álvarez, M. J., Marqués-Sánchez, P., & Pinto-Carral, A. (2021). Musculoskeletal pain and teleworking in times of the COVID-19: analysis of the impact on the workers at two Spanish universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), pp. 1-12.
- Rosenberg, A. (2012). Chapter 13: *Research Ethics*. In A. Rosenberg, *Philosophy of Social Science*. Boulder: Westview Press.
- Symon, G. & Cassell, C. (2012). *Assessing Qualitative Research*. In: Symon, G. & Cassell, C. (eds). *Qualitative Organizational Research* (pp. 205-223). Los Angeles: Sage.
- Tarmidi, D., & Arsjah, R. (2019). Employee and organizational performance: impact of employee internal and external factors, moderated by online application. *Journal of Resources Development and Management*, 57, 30-37.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative inquiry*, 16(10), 837-851.

- Tudu, B., & Singh, S. (2022). Conceptualizing the moderating effects between work from home and individual performance—Developing a conceptual framework using the self-determination theory. *Current Psychology*, 1-12.
- Universiteit Utrecht. (2021). *Nieuwe visie Universiteit Utrecht op Erkennen en Waarderen*. Geraadpleegd op 27 april 2023, van <https://www.uu.nl/nieuws/nieuwe-visie-universiteit-utrecht-op-erkennen-en-waarderen>
- Universiteit Utrecht. (z.d.). *Logo*. <https://www.uu.nl/organisatie/huisstijl/downloads/logo>
- Universiteiten van Nederland. (2022). *CAO Nederlandse Universiteiten, 1 januari 2022 tot en met 31 maart 2023*. Geraadpleegd op 28 juni 2023, van [https://www.universiteitenvannederland.nl/files/documenten/CAO/2022/CAO\\_NU\\_2022-2023.pdf](https://www.universiteitenvannederland.nl/files/documenten/CAO/2022/CAO_NU_2022-2023.pdf)
- Utin, N. H., & Yosepha, S. Y. (2019). The model of employee performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 69.
- Van Der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New technology, work and employment*, 35(1), 60-79.
- Vinueza-Cabezas, A., Osejo-Taco, G., Unda-López, A., Paz, C., & Hidalgo-Andrade, P. (2022). A Comparison of Working Conditions and Workers' Perceptions among On-Site, Telework, and Hybrid Workers in Ecuador during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 14337.
- Viswesvaran, C. & Ones, D.S. (2000), "Perspectives on models of job performance", *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), pp. 216-226.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wright, B. E. (2001). Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 559–586. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003515>
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict

perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51-68.

# Bijlage

## I. Respondentenlijst

In de onderstaande tabel staan de respondenten waarmee interviews zijn afgenomen. Deze respondenten zijn vermeld door middel van een respondentnummer, gevolgd door de functie, het departement en het geslacht van de respondent.

<b>Respondent #</b>	<b>Functie</b>	<b>Departement</b>	<b>Geslacht</b>
Respondent 1	Universitair docent	Media- en cultuurwetenschappen	Man
Respondent 2	Universitair docent	Geschiedenis- en kunstgeschiedenis	Vrouw
Respondent 3	Universitair docent	Geschiedenis- en kunstgeschiedenis	Vrouw
Respondent 4	Universitair docent	Psychologie	Vrouw
Respondent 5	Universitair hoofddocent	Psychologie	Man
Respondent 6	Universitair docent	Geschiedenis- en kunstgeschiedenis	Vrouw
Respondent 7	Universitair docent	Geowetenschappen	Man
Respondent 8	Universitair docent	Psychologie	Vrouw
Respondent 9	Universitair docent	Psychologie	Vrouw
Respondent 10	Universitair docent	Bestuurs- en Organisationswetenschap	Man
Respondent 11	Universitair docent	Geschiedenis- en kunstgeschiedenis	Man
Respondent 12	Universitair docent	Geschiedenis- en kunstgeschiedenis	Man
Respondent 13	Universitair docent	Psychologie	Vrouw
Respondent 14	Universitair docent	Psychologie	Vrouw
Respondent 15	Universitair docent	Bestuurs- en Organisationswetenschap	Man
Respondent 16	Universitair hoofddocent	Bestuurs- en Organisationswetenschap	Vrouw
Respondent 17	Universitair hoofddocent	Bestuurs- en Organisationswetenschap	Man
Respondent 18	Universitair hoofddocent	Bestuurs- en Organisationswetenschap	Vrouw
Respondent 19	Universitair hoofddocent	Geowetenschappen	Man

Respondent 20	Universitair docent	Bestuurs- en Organisationswetenschap	Man
Respondent 21	Universitair hoofddocent	Bestuurs- en Organisationswetenschap	Man

## II. Informed consent

Beste meneer, mevrouw,

Allereerst wil ik u nogmaals bedanken dat u wilt deelnemen aan dit onderzoek. Middels dit bericht wil ik u, geheel volgens de wetgeving, informeren over het doel van mijn onderzoek en hoe er met de informatie en gegevens wordt omgegaan.

U heeft ten allen tijde het recht om de deelname aan dit onderzoek te stoppen of om u achteraf terug te trekken van dit onderzoek. Binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van interviews. Alle informatie die uit deze interviews wordt opgedaan, wordt direct geanonimiseerd. Er valt niet terug te herleiden welke respondenten hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Daarnaast wordt er veilig met de data omgegaan en zal deze dus ook veilig bewaard worden. Na afronding van mijn masterscriptie zal de data dan ook worden verwijderd. Het doel van dit onderzoek is dan ook om voor mijn masterscriptie te begrijpen hoe universitair docenten hun prestatie tijdens het hybride werken ervaren.

Mochten er nog onduidelijkheden of vragen zijn, kan u altijd contact met mij opnemen:

Mail: [mailadres van de onderzoeker]

Tel.: [telefoonnummer van de onderzoeker]

Met vriendelijke groet,

Stef de Boer



### III. Toestemmingsverklaring

#### TOESTEMMINGSVERKLARING

voor deelname aan afstudeeronderzoek *Strategisch Human Resource Management*

#### **Prestatie van werknemers tijdens het hybride werken**

Ik ben geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb de schriftelijke informatie gelezen. Ik heb de mogelijkheid gekregen om vragen te stellen over het onderzoek. Ik heb gelegenheid gekregen om over mijn deelname aan het onderzoek na te denken en die is geheel vrijwillig. Ik heb het recht om te allen tijde de toestemming die ik verleen weer in te trekken en mijn deelname aan het onderzoek stop te zetten zonder opgaaf van redenen.

Ik stem ermee in om aan het onderzoek deel te nemen:

Naam:

Handtekening:

Datum:

De ondergetekende, verantwoordelijk onderzoeker, verklaart bij dezen dat de hierboven genoemde persoon mondeling en schriftelijk is geïnformeerd over het hierboven genoemde onderzoek.

Naam:

Functie:

Handtekening:

Datum:

## IV. Topiclijst

### Voorafgaand aan het interview

#### Opname

- *Mag ik het interview opnemen? Dat zorgt er namelijk voor dat ik mijn focus wat beter bij het gesprek kan houden en kan ik later het gehele gesprek uittypen. De opnames worden na uitwerking van het interview direct verwijderd.*

#### Inleiding van het onderzoek

- *(Introduceren onderzoek en onderzoeksdoel. Korte uitleg van hybride werken en werknemersprestatie. Moeilijke wetenschappelijke termen vermijden, om verwarring te voorkomen)*
- *Mijn onderzoek gaat dus over de prestatie van werknemers tijdens het hybride werken. De prestatie is hierbij de uitkomsten en acties van de werknemer die bijdragen aan de doelen van een organisatie. Met hybride werken bedoel ik een werknemer die voor een deel op een traditionele werkomgeving werkt, zoals een kantoor en voor een deel op een andere locatie, zoals bijvoorbeeld thuis. Eerdere onderzoeken naar dit onderwerp hebben namelijk wisselende resultaten opgeleverd. Zo toont het ene onderzoek aan dat de prestatie bevordert tijdens het hybride werken, terwijl het andere onderzoek juist weer aangeeft dat de prestatie daalt. In dit onderzoek probeer ik een verklaring te vinden voor deze inconsistente resultaten in eerder onderzoek. Is dit helemaal duidelijk? Heeft u nog vragen voordat we beginnen?*

#### Praktische informatie interview

- *Het interview duurt ongeveer 30 tot 45 minuten. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Ik ben met name geïnteresseerd in uw ervaring en zal ook proberen deze zo goed mogelijk te begrijpen, dus ik zal daarom ook naar voorbeelden vragen ter verduidelijking.*

#### Verwerking onderzoeksgegevens

- *Dit gesprek is geheel vertrouwelijk en het zal daardoor ook niet terug te herleiden zijn in mijn scriptie wie u bent. Daarnaast wordt er vertrouwelijk met de gegevens omgegaan en wordt alles na het onderzoek direct verwijderd.*
- *Heeft u het toestemmingsformulier al ondertekend? Gaat u akkoord met deelname aan dit onderzoek?*

- *Heeft u nog vragen voordat we gaan beginnen?*

### Voorstellen

- *Wie bent u en wat is uw functie?*
- *Hoe lang werkt u al als [functie]?*
- *Hoe lang werkt u al voor deze organisatie?*

## **Deel 1: Werknemersprestatie en hybride werken**

### Topic 1: De betekenis van prestatie

- *Wat betekent een goede prestatie volgens u en uw organisatie?*
  - *Kunt u hier een voorbeeld geven?*
  - *Doorvragen op basis van het antwoord.*

### Topic 2: Het hybride werken volgens de respondent

- *Hoe ziet hybride werken er voor u uit?*
  - *Heeft u misschien een voorbeeld?*
  - *Hoe is de verdeling tussen de traditionele werkomgeving en de niet-traditionele werkomgeving?*
  - *Welke werkzaamheden voert u op beide locaties uit? Verschilt dit tussen de locaties?*
  - *Doorvragen op basis van het antwoord.*

### Topic 3: Prestaties op de traditionele werkomgeving

- *Hoe ervaart u het werken op kantoor?*
  - *Goed of juist minder goed? En waarom?*
  - *Hoe dragen de werkzaamheden die u uitvoert tijdens het werken in een traditionele werkomgeving bij aan het behalen van de doelen van de organisatie?*
  - *Hoe vaak merkt u dat u niet-werkgerelateerde activiteiten uitvoert tijdens werktijd op de traditionele werkomgeving?*
  - *Doorvragen op basis van het antwoord.*

### Topic 4: Prestaties op de niet-traditionele werkomgeving

- *Hoe ervaart u het werken thuis?*

- *Goed of juist minder goed? En waarom?*
- *Hoe dragen de werkzaamheden die u uitvoert tijdens het werken in een traditionele werkomgeving bij aan het behalen van de doelen van de organisatie?*
- *Hoe vaak merkt u dat u niet-werkgerelateerde activiteiten uitvoert tijdens werktijd op de niet-traditionele werkomgeving?*
- *Doorvragen op basis van het antwoord.*

## **Deel 2: Verklaringen**

### Topic 5: Het TRIPLE model tijdens het hybride werken

- In hoeverre ervaart u dat hybride werken u helpt en/of belemmert in *teamwork*?
  - *Kunt u daar een voorbeeld van geven?*
  - *Doorvragen op basis van het antwoord*
  
- In hoeverre ervaart u dat uw onderzoek (research) geholpen en/of belemmert wordt tijdens het hybride werken?
  - *Kunt u daar een voorbeeld van geven?*
  - *Doorvragen op basis van het antwoord*
  
- In hoeverre ervaart u dat hybride werken u helpt/belemmert op het maken van impact?
  - *Kunt u daar een voorbeeld van geven?*
  - *Doorvragen op basis van het antwoord*
  
- In hoeverre merkt u dat hybride werken u helpt en/of belemmert bij uw professionele performance (dus de taken en rollen buiten onderwijs en onderzoek)?
  - *Kunt u daar een voorbeeld van geven?*
  - *Doorvragen op basis van het antwoord*
  
- In hoeverre ervaart u dat academisch leiderschap wordt geholpen en/of belemmerd tijdens het hybride werken?
  - *Kunt u daar een voorbeeld van geven?*

- *Doorvragen op basis van het antwoord*
- In hoeverre ervaart u dat hybride werken u helpt/belemmert in het uitvoeren onderwijs?
  - *Kunt u daar een voorbeeld van geven?*
  - *Doorvragen op basis van het antwoord*

#### Topic 6: Verklarende factoren voor de inconsistentie

- *Zijn er volgens u nog factoren die voor een verschil zorgen in prestatie bij de afwisseling tussen de locaties? Indien ja, welke en waarom?*
  - *In hoeverre ervaart u zelf een verschil in prestatie op locatie X, wanneer u eerder hard heeft gewerkt op locatie Y?*
    - *Waarom denkt u dat dit wel of niet komt?*
    - *Heeft u hier voorbeelden bij?*
    - *Doorvragen op basis van het antwoord.*
  - *Bent u sneller geneigd minder hard te werken op locatie Y wanneer u eerder hard en veel heeft gewerkt op locatie X?*
    - *Waarom wel of niet?*
    - *Doorvragen op basis van het antwoord.*

#### **Afsluiting**

- Vragen of de respondent nog wat kwijt wil
  - *Zijn er nog belangrijke zaken die nog niet aan bod zijn gekomen?*
- Bedanken voor het interview
- Sneeuwbalmethode:
  - *Kent u nog mensen die het interessant vinden een interview af te nemen?*
- Tot slot zal ik, als u dat wilt, het uiteindelijke product wanneer deze beoordeeld is, naar u opsturen.
- Heeft u nog vragen of dingen die u kwijt wil?

Einde interview.

## V. Codeboom

In het onderstaande tabel is de codeboom van de data weergegeven. De codes van dit onderzoek zijn dikgedrukt. Onder alle codes is een citaat weergegeven die onder de code valt.

<b>Hybride werken</b>
<b>Deels online aanwezigheid</b> <i>“Wij hoeven niet van 9 tot 5 op ons kantoor te zitten. Het is, als je onderwijs geeft, ben je hier, maar voor de rest vul je dat eigenlijk min of meer zelf in” (Respondent 4).</i>
<b>Flexibiliteit</b> <i>“Ik vind soms een afwisseling van setting wel prettig. Soms is het, kijk, als ik gewoon een beetje vastzit, dan ga ik soms ergens anders heen en dan heb je een nieuwe setting of soms in de trein, of soms dan zit hier even tot 1, 2 uur niet lukt, dan ga ik naar huis en probeer ik het daarna nog een keer” (Respondent 15).</i>
<b>Internationale contacten</b> <i>“Ja kijk, contact met internationale collega's is wel natuurlijk makkelijker geworden omdat iedereen daar gewoon wat soepeler mee omgaat. En dat was vroeger wel erg snel per mail en dat wordt ook een soort zakelijkheid” (Respondent 19).</i>
<b>Leren hybride werken</b> <i>“Gewoon het werken en het concentreren, blijft gewoon een uitdaging, zeg maar, dus het is leren werken. Wat je ook wel moet als je begint, heb je dan al die verschillende activiteiten. Het is ook een beetje jezelf leren kennen” (Respondent 15).</i>
<b>Motivatie door locatie</b> <i>“Ja, nou met dat schrijven bijvoorbeeld kan ik wel in eens gemotiveerd zijn in een koffietentje of zo. Hoe raar dat ook is, of kan ik hier, inderdaad, kan ik echt wakker worden en denken, oh ja, wat die analyses, hoe zit dat en dan daar heel erg in duiken” (Respondent 13).</i>
<b>Online afleiding</b> <i>“Heeft hij weer drie vergaderingen tegelijk, of zit hij weer zijn email te doen terwijl, of zij zit weer haar e mail te doen terwijl ze moet luisteren” (Respondent 7).</i>
<b>Organisatiecultuur</b> <i>“Wij hoeven niet van 9 tot 5 op ons kantoor te zitten. Het is, als je onderwijs geeft, ben je hier, maar voor de rest vul je dat eigenlijk min of meer zelf in” (Respondent 4).</i>

**Persoonsafhankelijk**

*“De een die is veel meer sociaal ingesteld, veel meer die, nou ja, je hebt mensen die gewoon die bij wijze van spreken een dag niemand hoeft te zien en gewoon werken. En je hebt anderen die veel meer dat contact met die andere even nodig hebben, even snel koffie drinken”* (Respondent 5).

**Technologische ontwikkelingen**

*“En kan soms voordelen hebben, want je kan dan heel makkelijk je scherm delen of notities bij hebben. Dus als je dan ook veel moet opzoeken en dat soort dingen tijdens een gesprek, dan vind ik vaak online heel handig”* (Respondent 14).

**Thuisituatie**

*“Ja, als je aan de keukentafel met een met een wiebelig internet moet gaan overleggen, ja, dan wordt je het snel zat. En als je inderdaad een kind is heb die om de 3 uur de borst moet krijgen, dan werkt dat ook niet ideaal”* (Respondent 5).

**Wekelijkse verdeling**

*“Gemiddeld ben ik 2 à 3 dagen op de universiteit, dus dat betekent dat ik gemiddeld ook 2 à 3 dagen thuis ben”* (Respondent 13).

**Woonafstand tot werk**

*“Ik moet je eerlijk zeggen, ik woon ook een best wel een eindje van mijn werk. Ik woon bij [stad] in de buurt, het is dan ongeveer 50 minuten met de trein heen, 50 minuten terug”* (Respondent 12).

**Niet-traditionele werkomgeving****Minder afleiding**

*“Daarvoor naar kantoor gaan is, is altijd een beetje een gok eigenlijk en dus als ik zeg maar even wil concentreren en bijvoorbeeld vooral met nakijken of zo, dan kan het gewoon net zo goed, of soms zelfs beter, thuis”* (Respondent 1).

**Niet werkgerelateerde activiteiten**

*“Maar goed, er is natuurlijk ook wel veel meer afleiding thuis, dat je denkt van nou, ik stop even snel een was in de machine, of ik ga heel uitgebreid koffie of lunch maken”* (Respondent 14).

**Toegankelijker**

*“Er worden congressen georganiseerd, internationale congressen en daar kan je op het ogenblik ook hybride aan deelnemen (...), omdat ze op zo'n manier mee kunnen doen aan congressen waar ze anders niet aan mee hadden kunnen doen, hè?”* (Respondent 11).

### **Voorzieningen**

*“Ik heb een kamer waar ik kan zitten, snap je, dus het is gewoon rustig. De Wifi is goed, koffie is beter” (Respondent 20).*

### **Werk-privé conflict**

*“Het lukt me beter om werk privé te scheiden op kantoor, omdat ik, ja, op een gegeven moment ga je naar huis en dan is het klaar met werken, thuis heb je niet die natuurlijke grens, dus het is niet dat op een gegeven moment het kantoor dichtgaat en je naar huis moet. Dus ja, als ik later doorwerk dan is het vaak thuis” (Respondent 15).*

### **Werkzaamheden**

#### **Afspraken**

*“Aan de andere kant, de hybride mogelijkheden maakt dus korte snelle adhoc vergaderingen wel weer toegankelijker. Je hoeft niet een moment te vinden dat Iedereen er toevallig fysiek is en je kunt gewoon zeggen van: hé, heb je vanmiddag even tijd voor een teams gesprek, bijvoorbeeld” (Respondent 2).*

#### **Executive onderwijs**

*“Daarnaast ook voor executive onderwijs, ik heb bijvoorbeeld cursussen geven aan [doelgroep] afgelopen jaren. Dat hebben we allemaal online gedaan. En kijk het voordeel daarvan weer dat zowel mensen uit Zeeland als Groningen in 1 groep hadden, dus daar haalt eigenlijk, ja, niet op de traditionele plek in Utrecht werken, juist een voordeel, dat dan anders hadden mensen echt een enorme treinreis uit Groningen en uit Middelburg moeten doen, en nu konden we juist bij elkaar zitten” (Respondent 17).*

#### **Individuele begeleiding**

*“Kijk, met zijn tweeën, als ik bijvoorbeeld een scriptie begeleid of zo, dan kan het online prima” (Respondent 18).*

#### **Nakijken**

*“Ik denk dat ik thuis dus beter presteer als ik echt wil opschieten, hè, dat je echt voorbereiden van colleges, nakijken, al dat soort dingen” (Respondent 12).*

#### **Nieuw onderzoek**

*“Het enige waar ik dan nog wel eens een third space van gebruik, zoals een café of zo, is dat als ik echt bijvoorbeeld aan nieuw onderzoek begin en ga schrijven en gewoon even wil brainstormen of zo” (Respondent 1).*

#### **Onderwijs voorbereiding**



<p><i>“Ja, dat is een beetje hetzelfde als net. In de voorbereiding is hybride werken top, want dat kun je dus lekker thuis doen, en helemaal goed” (Respondent 19).</i></p>
<p><b>Schrijven &amp; lezen</b></p> <p><i>“Ook qua schrijven kan ik trouwens ook heel goed in een koffietent. Dat geroezemoes kennelijk, dat heeft, dat doe ik dan een paar uur achter elkaar en dan even focussen, dat gaat ook heel goed” (Respondent 13).</i></p>
<p><b>Traditionele werkomgeving</b></p>
<p><b>Aanwezigheid collega's</b></p> <p><i>“Wat ik daar heel leuk aan vind, is natuurlijk dat ik mijn collega's zie en eens even bij iemand binnen kan lopen” (Respondent 3).</i></p>
<p><b>Afleiding door collega's</b></p> <p><i>“Ik moet mijn kamer op mijn werk te [locatie traditionele werkomgeving], moet ik delen met verschillende collega's en dat werkt juist eigenlijk contraproductief, moet ik eerlijk zeggen, want dan ben je geconcentreerd bezig en dan wordt er gepraat, of dan is er een gesprek met een student, dus ik kan eigenlijk thuis geconcentreerder werken dan op mijn werkplek in Utrecht” (Respondent 12).</i></p>
<p><b>Bereikbaarheid</b></p> <p><i>“Ik moet natuurlijk, ik moet bereikbaar zijn voor de studenten, ben ik thuis ook wel, maar dat vind ik op de universiteit ook wel prettig” (Respondent 13).</i></p>
<p><b>Gedeeld kantoor</b></p> <p><i>“Een grote reden waarom ik misschien wat minder op kantoor ben is omdat ik een kantoor deel” (Respondent 2).</i></p>
<p><b>Informele gesprekken</b></p> <p><i>“Ik haal dus blijkbaar ook een deel van mijn sociale behoefte aan contact, haal ik ook hier (...) dus ga ik hier naartoe” (Respondent 10).</i></p>
<p><b>Kwaliteit van gesprekken</b></p> <p><i>“Ja, maar dus ook voor sommige, kijk, het liefst, als ik met studenten spreek, zeker als mentor, vond ik fysiek altijd fijner, hè, Omdat, ja, je kan dan nog net wat makkelijker de connectie maken, zeker als je elkaar nog niet zo goed kent, dan is dat wel fijn” (Respondent 17).</i></p>
<p><b>Niet-werkgerelateerde activiteiten</b></p> <p><i>“Ja gevoelsmatig gaat dat, gebeurt het wel, ja, het is ook wat je denkt, is dat dan even kletsen met collega's” (Respondent 14).</i></p>

<p><b>Sociale controle</b></p> <p><i>“Kijk, als hier mijn kamergenoot zit, ja, dan ga ik minder snel door YouTube shorts heen scrollen, weet je wel, en thuis ben je toch weer iets meer in je eigen domein en dan ja, voel je iets minder bekeken of zo, dus dan zou je dat soort dingen wel eens, tenminste ik merk ik dat ik dat soms vaker doe, ja” (Respondent 15).</i></p>
<p><b>Sparren met collega's</b></p> <p><i>“Dat, ik vind het vaak efficiënter om gewoon even bij een collega binnen te. En zeg goh, Ik hoor dit of ik lees dit. Wat vind jij dan dat ik dat we daar een hele mail conversatie over gaan voeren? En, Dat is wel. Ik vind het wel in die zin, soms belemmerend dat er een groot deel van onze collega's heel weinig fysiek aanwezig is” (Respondent 4).</i></p>
<p><b>Werkzaamheden</b></p>
<p><b>Afspraken</b></p> <p><i>“Als ik op de universiteit ben, heb ik eigenlijk vaak van ‘s ochtend vroeg tot ‘s avonds laat afspraken” (Respondent 9).</i></p>
<p><b>Colleges geven</b></p> <p><i>“Nee, Ik vind het onderwijs natuurlijk sowieso gewoon op locatie en daarmee nou ja, dus het geven van onderwijs is wat dat betreft ja bijna per definitie niet op een andere plek” (Respondent 21).</i></p>
<p><b>Individuele begeleiding</b></p> <p><i>“Ja, en ook meetings inderdaad met studenten vind ik 1 op 1 ook wel vaak prettig, want dan kun je wat zitten tekenen met ideeën” (Respondent 13).</i></p>
<p><b>Nieuw onderzoek</b></p> <p><i>“Dan is het gewoon wel fijn om toch bij elkaar te zijn en even, dat is meer dat team hè? Om dan toch die meeting op locatie te hebben met brainstorm dingen. Dat is dat element van het onderzoek waar je echt wel bij elkaar wilt zijn” (Respondent 13).</i></p>
<p><b>TRIPLE Model</b></p>
<p><b>Impact</b></p> <p><i>“Impact in mijn tak van onderzoek gaat vaak over praten met journalisten, maar ook gewoon met schoolkinderen die iets willen weten of mensen uit het bredere publiek. En die sta ik natuurlijk graag te woord en dat doe ik In de race om digitaal, en dan is het dus fijn om dat thuis te kunnen doen zodat ik niemand stoort die die op mijn kamer werkt” (Respondent 3).</i></p>
<p><b>Leiderschap</b></p>

*“Ik denk dat hybride werken in zichzelf leiderschap kan hinderen. Leiderschap vind ik ook zichtbaar zijn, aanspreekbaar zijn, zowel voor studenten als voor docenten in mijn rol”*  
(Respondent 21).

### **Onderwijs**

*“De kwaliteit van de interactie gaat iets omlaag en dat geldt ook voor het onderwijs, Als het hybride is”* (Respondent 10).

### **Onderzoek**

*“Tegelijkertijd is ook heel veel onderzoek wordt gedaan, wel in teamverband en er komt heel veel inspiratie voor onderzoek, bij mij ook gewoon uit het bezoeken van onderzoekseminars hier In het gebouw”* (Respondent 15).

### **Teamwork**

*“Dat vind ik soms wel ingewikkeld, want het is vaak veel efficiënter en makkelijker om gewoon even bij iemand binnen te lopen, in plaats van dat je een half uur bezig bent om een mail te typen om je punt duidelijk te maken”* (Respondent 4).

### **Verschil in productiviteit**

#### **Geen meetbare hoeveelheid werk**

*“Stel ik heb een paar uur wat minder gedaan, ja, dan is dat zo, ja. Dat is een beetje ja. Ja, in die zin is het anders dan, als je natuurlijk heel, heel praktisch werk hebt, waarin je gewoon een meetbare hoeveelheid werk te doen hebt”* (Respondent 19).

#### **Moral Licensing**

*“Kijk, het is op zich ook, als ik bijvoorbeeld echt iets heb moeten doen en Ik heb die week veel thuis moeten doen, ik heb heel hard gewerkt aan een, bijvoorbeeld paper, en het is af en ik kom hier bijvoorbeeld op vrijdag, wat ik meestal niet ben, maar even hypothetisch, en ik kom dan een aantal leuke collega's tegen, dan denk ik wel dat Ik denk; oké, het mag wel even een dagje rustiger gaan”* (Respondent 4).

### **Welzijn**

#### **Pauzes**

*“Ja, ik zou dat wel zien als pauze, ja, doe je in je werk dat is wel ja oke, het is niet puur de werkactiviteiten, maar je kunt het ook niet een dag 8 uur lang gewoon knallen”* (Respondent 10).

#### **Zorgen door hybride werken**

*“Dan heb je straks geen eigen kamertje meer, dan kan ik dus helemaal niets meer doen, dus dan moet ik ook van, ja, nou ja, dan. Ik weet het niet, dan ben ik zo ZZP'er geworden, hoor, dan geef*

*ik het op, dan ga ik wel, moet ik een groter huis gaan kopen zodat ik permanent thuis kan werken eigenlijk hè? Dus daar zit, baart me wel een beetje zorgen” (Respondent 7).*

### **Werknemersprestatie**

#### **Geen eenduidig antwoord**

*“Ik zou dat dan voor een organisatie zoals de universiteit niet zo makkelijk kunnen beantwoorden” (Respondent 3).*

#### **Kwantitatieve meting**

*“Voor het onderzoek, ja, dan blijft het nog steeds vaak hangen in publicaties en nieuwe studies opzetten en data verzamelen, en dat zijn normaal die tekens van presteren, en natuurlijk het geld binnen krijgen om nog meer onderzoek te doen “ (Respondent 14).*

#### **Subjectief gevoel**

*“Ik heb wel ook subjectieve ideeën van wat ik goed onderzoek vind en welke van mijn papers ik beter vind“ (Respondent 15).*

#### **Verwachtingen**

*“Ik denk dat het gaat over het inleveren van goed werk en ook, ja, voldoen aan de verwachtingen van jouw medewerkers, van jouw werkgevers en van de andere mensen die met jou in contact zijn” (Respondent 6).*