

MASTER'S THESIS

De invloed van digitale collaboratie technologieën op het behoud van medewerker betrokkenheid

Jousma, W.

Award date:
2022

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 05. Oct. 2022

Open Universiteit
www.ou.nl



De invloed van digitale collaboratie technologieën op het behoud van medewerker betrokkenheid

The influence of digital collaboration technologies on maintaining employee engagement

Opleiding: Open Universiteit, faculteit Betawetenschappen
Masteropleiding Business Process Management & IT

Degree programme: Open University of the Netherlands, Faculty Science
Master of Science Business Process Management & IT

Course: IM1803 BPMIT Graduation Assignment Preparation
IM9806 Business Process Management and IT Graduation Assignment

Student: Wietske

Jousma Identification number:

Date: 8 June 2022

Thesis supervisor: Montserrat Prats Lopez

Second reader: Tim Huygh

Version number: 1

Status: Definitief

Abstract

Dit onderzoek behandelt de samenhang tussen hybride werken, collaboratie technologieën en het behoud van medewerker betrokkenheid. In dit kwalitatieve onderzoek wordt gebruik gemaakt van een exploratory single-case holistic case-study. Medewerkers van een zorgverzekeraar in Nederland zijn semi-gestructureerd geïnterviewd om te onderzoeken hoe collaboratie technologieën kunnen bijdragen aan het behouden van medewerker betrokkenheid. Uit de resultaten blijkt dat collaboratie technologieën bijdragen aan het behouden van medewerker betrokkenheid, omdat de werking ervan er in de eerste plaats voor zorgt dat medewerkers op een normale manier hun werk kunnen doen. Collaboratie technologieën bieden de mogelijkheid om met elkaar in contact te blijven als medewerkers elkaar fysiek niet meer kunnen zien. Daarnaast kan de organisatie de organisatiecultuur beter overdragen aan een grote groep medewerkers, omdat collaboratie technologieën webinars faciliteren. Wel is het belangrijk dat medewerkers op de hoogte zijn van bestaande functies binnen collaboratie technologieën, zodat factoren die minder bijdragen aan het behoud van medewerker betrokkenheid als notificaties, ook indien gewenst uitgeschakeld kunnen worden. Door dit onderzoek is er meer kennis vergaard over het gebruik van collaboratie technologieën in de context van hybride werken. In praktische zin helpt het organisaties bij het behouden van medewerker betrokkenheid.

Sleutelbegrippen

Collaboratie technologieën, affordances, medewerker betrokkenheid, hybride werken

Samenvatting

De intrede van COVID-19 en de bijbehorende maatregelen hebben ervoor gezorgd dat veel organisaties moesten faciliteren dat hun medewerkers vanuit huis konden werken. Collaboratie technologieën stellen medewerkers in staat om met elkaar in contact te blijven, te vergaderen en documenten met elkaar te delen als ze niet bij elkaar in dezelfde ruimte zitten. Deze collaboratie technologieën zijn essentieel voor organisaties om medewerkers vanuit huis en later vanuit een hybride werkmethode hun werk te laten doen. De afgelopen jaren met eerst het thuiswerken in een lockdown en nu de verschuiving naar hybride werken hebben grote impact gehad op medewerkers, maar ook op hoe zij hun werk beleven en op hun betrokkenheid bij de organisatie waar ze werken.

Dit onderzoek beschrijft de samenhang tussen collaboratie technologieën en medewerker betrokkenheid in tijden dat organisaties veelal hybride werken en medewerkers hun collega's dus niet meer dagelijks fysiek zien. De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt dan ook: *'Hoe dragen digitale collaboratie technologieën bij aan het behouden van medewerker betrokkenheid?'*

De collaboratie technologieën worden in dit onderzoek vanuit een affordance-perspectief bekeken, waarmee een bredere kijk op de technologie verschaft wordt dan vanuit feature-perspectief, omdat bij affordances ook de intenties van de gebruikers meegenomen worden. Naast het literatuuronderzoek om meer informatie over collaboratie technologieën, affordances en medewerker betrokkenheid te achterhalen, is er een single-case holistic case-study uitgevoerd waarvoor semi-gestructureerde interviews zijn afgenomen bij medewerkers van een zorgverzekeraar in Nederland. In deze interviews vertelden respondenten over hun werksituatie, hoe ze collaboratie technologieën gebruiken, hoe betrokken ze zich voelen bij de organisatie waar ze voor werken en waar die betrokkenheid door komt.

Uit dit onderzoek blijkt onder andere dat medewerker betrokkenheid omhooggaat als medewerkers zich productief voelen. Collaboratie technologieën kunnen dit bevorderen, omdat informatie teruggezocht kan worden, medewerkers met elkaar bestanden kunnen delen en ze tegelijkertijd in bestanden kunnen werken. Aan de andere kant kan een gevoel van 'negatieve' productiviteit de medewerker betrokkenheid ook laten dalen. Triggered attending, de affordance die geactualiseerd wordt bij het ontvangen van veel notificaties, kan ervoor zorgen dat medewerkers niet meer ongestoord aan het werk kunnen zijn en (te) veel afleiding ontvangen.

Collaboratie technologieën stellen organisaties in staat om een deel van de organisatiecultuur over te dragen op hun medewerkers, omdat ze in vergaderingen en webinars grote groepen mensen tegelijkertijd bereiken en dezelfde boodschap aan iedereen kunnen geven. Door grote groepen medewerkers tegelijk aan te spreken kan een organisatie gericht informatie geven aan medewerkers en eventuele zorgen en onrust bij medewerkers wegnemen. Dit vereist wel een andere manier van leidinggeven, omdat er minder informatie uit de wandelgangen en bij het koffiezetapparaat verkregen kan worden. Daarnaast blijft er een behoefte vanuit medewerkers om persoonlijk contact met hun leidinggevende te behouden en waardering te krijgen voor het werk waar ze zich voor inzetten.

Summary

The Covid-19 pandemic and the measures/lockdowns governments (around the world) implemented have forced organizations to facilitate working from home. Collaboration technologies enable employees to stay in touch, have online meetings and share documents; all while not being physically together. These technologies are essential for organizations to facilitate working from home for their employees, or later to facilitate a hybrid form of working. The past few years of working from home and the current hybrid working have made a great impact on employees. An example of this is how employees experience their job, but also the involvement they feel with the company they work for.

This research describes the relationship between collaboration technologies and employee engagement in a time where hybrid working causes employees not to see their colleagues physically daily. This leads to the research question: “How do digital collaboration technologies contribute to maintain employee engagement?”

Within this research, the researcher looks at collaboration technologies from an affordance perspective. This causes the researcher to take a broader view on the technology than it would if the researcher would view it from a feature-perspective, because the intentions of the users are also considered. Literature research forms the basis to collect information on collaboration technologies, affordances, and employee engagement. Empirical research was done via a single-case holistic case-study at a health insurance company in the Netherlands. The research was done using semi-structured interviews where the respondents were asked about their work situation, their use of collaboration technologies, engagement with the company and what caused that feeling of engagement.

Employee engagement rises when employees feel productive. This can be improved by collaboration technologies because they are able to find information and share files. In these files they can also work together at the same time on one document. However, a feeling of ‘negative’ productivity can cause employer engagement to drop. An affordance that can be actualized by too many notifications, triggered attending, can cause employees to not be able to do their job effectively because they are too distracted by the notifications.

Collaboration technologies enable organizations to share the company culture with their employees, because they can reach large groups of people in meetings and webinars with the same message, at the same time. This does, however, require another form of leadership, because employees cannot share information in a more informal setting like they used to do. The need to have personal contact with their manager and to feel valued also remains among employees.

Contents

Abstract	ii
Sleutelbegrippen	ii
Samenvatting	iii
Summary	iv
Contents	v
1. Introductie	1
1.1. Achtergrond.....	1
1.2. Gebiedsverkenning.....	1
1.3. Probleemstelling.....	2
1.4. Opdrachtformulering.....	2
1.5. Relevantie	3
1.6. Onderzoeksopzet.....	3
2. Theoretisch kader	4
2.1. Opzet onderzoek	4
2.2. Uitvoering	4
2.3. Resultaten en conclusies	5
2.3.1. Affordances & Collaboratie technologieën.....	5
2.3.2. Medewerker betrokkenheid & COVID-19	6
2.3.3. Conclusie	7
2.4. Doel van vervolgonderzoek	7
3. Methodologie.....	8
3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van de onderzoeksmethode	8
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode.....	8
3.3. Gegevensanalyse	9
3.4. Reflectie: validiteit, betrouwbaarheid & ethische aspecten	9
3.4.1. Validiteit	9
3.4.2. Betrouwbaarheid	10
3.4.3. Ethische aspecten.....	10
4. Resultaten	11
4.1. Contextuele aspecten.....	11
4.1.1. Individuele context ten aanzien van hybride werken	11
4.1.2. Organisatorische context rondom de pandemie	11
4.1.3. Technologische context.....	12
4.1.4. Sociale context	13

4.2.	Collaboratie technologieën en medewerker betrokkenheid	13
4.2.1.	Energie en mentale weerbaarheid.....	13
4.2.2.	Toewijding, enthousiasme en trots in werk.....	14
4.2.3.	Complete focus om te werken	15
5.	Discussie, conclusie & aanbevelingen.....	17
5.1.	Discussie	17
5.2.	Conclusie.....	18
5.3.	Reflectie	19
5.4.	Aanbevelingen voor in de praktijk.....	20
5.5.	Aanbevelingen voor verder onderzoek	20
	Bibliografie	21
	Bijlage A. Opzet en voorbereiding literatuuronderzoek	23
	Bijlage B. Resultaten literatuuronderzoek	25
	Bijlage C. Informatiebrief	27
	Bijlage D. Interviewgide	28
	Bijlage E. Codebook.....	29

1. Introductie

1.1. Achtergrond

Met de intrede van COVID-19 en de daarbij behorende lockdown hebben organisaties gefaciliteerd dat hun medewerkers vanuit huis kunnen werken (Richter, 2020). Waar het thuiswerken eerst voor organisaties een noodgedwongen alternatief was voor het werken op kantoor, zijn er ook organisaties die aangeven na de pandemie het thuiswerken te blijven faciliteren (Buomprisco, Ricci, Perri, & De Sio, 2021). Dit vraagt veel van het aanpassingsvermogen van de organisaties zelf, maar ook van hun medewerkers. Het thuiswerken heeft impact op hoe werk uitgevoerd en beleefd wordt en daarmee (in)direct ook op de medewerker betrokkenheid (hierna: MB) (De-la-Calle-Duran & Rodriguez-Sanchez, 2021).

1.2. Gebiedsverkenning

Waar vroeger organisaties vooral e-mail en intranet als *workplace technologies* gebruikten, zijn deze in de loop der jaren verder uitgebreid naar zogeheten collaboratie technologieën (hierna: CT) als Skype, Slack en Microsoft Teams (Baptista, Stein, Klein, Watson-Manheim, & Lee, 2020). Dankzij CT kunnen we vanaf een afstand met elkaar communiceren, maar CT biedt ook mogelijkheden tot het delen van bestanden, videobellen en vergaderen zonder dat je bij elkaar in dezelfde ruimte hoeft te zitten. Tijdens de lockdown werd duidelijk dat alleen communiceren en vergaderen via CT niet toereikend genoeg is om MB te behouden (Chanana & Sangeeta, 2020).

In dit onderzoek ligt de focus op de affordances van CT, omdat affordances een bredere kijk op technologie verschaffen dan *features* (Majchrzak & Markus, 2012). Affordances zijn mogelijke acties in technologie waarbij de functionele en relationele aspecten tussen technologie en gebruiker de mogelijkheden tot actie kaderen, maar niet bepalen (Evans, Pearce, Vitak, & Treem, 2017). De individuele intenties van de gebruiker kunnen de uitkomst dus beïnvloeden, maar ook de technologie en de context kunnen ervoor zorgen dat eenzelfde handeling voor meerdere personen een andere uitkomst heeft. Het voordeel van affordances ten opzichte van *features* is dat affordances zowel onderdeel zijn van de intentie van de gebruiker als van de mogelijkheden die de technologie biedt (Majchrzak & Markus, 2012). *Features* zijn functionaliteiten die vaak gebouwd zijn op design of handigheid. Hier zit een enkele uitkomst in die voor iedere gebruiker hetzelfde is. Affordances daarentegen laten zien dat mensen bepaalde functionaliteiten binnen technologie gebruiken op een andere manier dan bedacht. Door in dit onderzoek affordances te gebruiken wordt er gefocust op de technologische kant, maar wordt er ook gekeken naar de intenties van gebruikers, waardoor een completer beeld geschapt wordt.

Evans et al. (2017) geeft als voorbeeld om affordances en features van elkaar te onderscheiden een ingebouwde camera van een smartphone. De ingebouwde camera zelf is een *feature*. Een affordance van deze camera is de mogelijkheid om foto's of video's te maken, ook wel *recordability*, van een persoon, plek of object. Een mogelijke uitkomst hiervan is bijvoorbeeld de video-opname van een zonsopkomst, terwijl een andere mogelijke uitkomst een foto van een ijsbeer op de Noordpool kan zijn.

1.3. Probleemstelling

Voor de intrede van COVID-19 werkten mensen vanuit huis, maar vaak voor een enkele dag (Waizenegger, McKenna, Cai, & Bendz, 2020). Eerder onderzoek over thuiswerken focuste daarom op de groep die vrijwillig vanuit huis werkte. De lockdown heeft een einde gemaakt aan het vrijwillige, waardoor er veranderingen zijn ontstaan in hoe mensen het thuiswerken ervaren en hoe mensen CT (willen) gebruiken (Richter, 2020). Maar COVID-19 heeft niet alleen impact gehad op de plek waar mensen hun werkzaamheden uitvoeren (Mallett, Marks, & Skountridaki, 2020), het lijkt erop dat het thuiswerken ook een lichte negatieve impact gehad op de betrokkenheid van medewerkers heeft gehad (Kumar, 2021), door het verminderde contact met collega's en gevoel van hogere werkdruk (De-la-Calle-Duran & Rodriguez-Sanchez, 2021).

Medewerker betrokkenheid geeft aan in hoeverre medewerkers emotioneel betrokken zijn bij de organisatie (Schaufeli, 2016). MB wordt ook wel gedefinieerd als een positieve en bevredigende werkgerelateerde gemoedstoestand gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Langelaan, Bakker, van Doornen, & Schaufeli, 2006). Betrokken medewerkers voelen zich verbonden en spannen zich in om het beste voor de organisatie te doen. Enkele factoren die bijdragen aan MB zijn connecties, cultuur en communicatie (De-la-Calle-Duran & Rodriguez-Sanchez, 2021). Waar COVID-19 heeft geleid tot veranderingen in de manier van werken, heeft het ook geleid tot de behoefte aan een nieuw perspectief op het gebied van MB en nieuwe manieren om MB te kunnen bevorderen (Kumar, 2021). Hoewel CT gebruikt wordt om met elkaar in contact te blijven, bleek tijdens het vele thuiswerken dat alleen communiceren en vergaderen via CT niet toereikend genoeg is om MB te behouden (Chanana & Sangeeta, 2020). Hiervoor is het belangrijk dat organisaties digitaal de cultuur kunnen overdragen naar medewerkers en dat zij met elkaar kunnen verbinden en aansluiting kunnen vinden bij elkaar (Chanana & Sangeeta, 2020). In huidige literatuur lijkt niet bekend hoe connecties, cultuur en communicatie overgedragen kunnen worden binnen een organisatie via CT, terwijl MB behouden blijft.

1.4. Opdrachtformulering

Het doel van het onderzoek is om in kaart te brengen hoe CT en hun affordances kunnen bijdragen aan het behouden van de medewerker betrokkenheid. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Hoe dragen digitale collaboratie technologieën bij aan het behouden van medewerker betrokkenheid?

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag moeten de volgende deelvragen beantwoord worden:

Wat zijn de affordances van collaboratie technologieën?

Op welke manieren werd de medewerker betrokkenheid voor COVID-19 behouden?

Door stil te staan bij affordances van CT wordt verkend hoe affordances ingezet kunnen worden bij het behouden van MB. CT biedt mogelijkheden om met elkaar in contact te staan, maar door te focussen op de affordances van CT komen er wellicht andere zaken naar voren die ook bijdragen aan het behoud van MB. Daarnaast is het nuttig om te weten hoe vóór de intrede van COVID-19 MB werd behouden, zodat er een lijn getrokken kan worden naar het behouden van MB in de huidige situatie.

1.5. Relevantie

Medewerkers die hoog scoren op het gebied van MB zijn van grote waarde voor de organisatie waar ze voor werken (De-la-Calle-Duran & Rodriguez-Sanchez, 2021). Zo zijn deze medewerkers een uitstekend visitekaartje voor hun organisatie, zetten ze zich extra in en zijn ze vaak extreem gemotiveerd. Het is belangrijk voor organisaties om betrokken medewerkers te hebben en te behouden (Kumar, 2021). Volgens De-la-Calle-Duran and Rodriguez-Sanchez (2021) werd voor de intrede van COVID-19 al steeds duidelijker dat MB belangrijk is voor organisaties en dat tijd en middelen ingezet moeten worden om MB zoveel mogelijk te behouden. Uit onderzoek is deels duidelijk geworden hoe organisaties dit kunnen bewerkstelligen, bijvoorbeeld door het aanbieden van een goede thuiswerkplek in de vorm van bureau en stoel (Chanana & Sangeeta, 2020). Toch blijkt ook dat medewerkers zich 'geïsoleerd' voelen door het thuiswerken en dat zaken als kennisdeling minder soepel verlopen, ondanks dat CT de mogelijkheid biedt aan medewerkers om met elkaar in contact te blijven staan (Buomprisco et al., 2021). Hier ligt een mogelijkheid om dit verder te onderzoeken, zeker omdat organisaties aangekondigd hebben ook na de pandemie hybride te blijven werken.

1.6. Onderzoeksopzet

Om antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen wordt in hoofdstuk 2 literatuuronderzoek gedaan om het theoretisch kader vast te stellen. Daaropvolgend beschrijft hoofdstuk 3 de methodologie van het onderzoek. In hoofdstuk 4 volgen de onderzoeksresultaten, waarna hoofdstuk 5 afsluit met de discussie, conclusie, reflectie en aanbevelingen om verder onderzoek over het onderwerp te kunnen voortzetten.

2. Theoretisch kader

2.1. Opzet onderzoek

De eerste stap voor het literatuuronderzoek is het vinden van literatuur, zodat de deelvragen op basis van de literatuur beantwoord kunnen worden. Aan de hand van de hoofdvraag en de bijbehorende deelvragen zijn kernbegrippen opgesteld. De kernbegrippen zijn de basis voor de zoektocht naar verdere literatuur in verschillende databases. Naast de kernbegrippen zijn er selectiecriteria opgesteld. Deze helpen de meest relevante artikelen te filteren uit de zoekresultaten. Zo is het belangrijk dat artikelen peer-reviewed zijn omdat dit onderzoeken betrouwbaarder maakt. Ook is er als eerste gezocht op recente artikelen, niet ouder dan vijf jaar, omdat dit de kans vermindert dat er in de tussentijd nieuwe ontdekkingen zijn geweest.

Er wordt gebruik gemaakt van drie verschillende methodieken:

- 1) *building blocks*, waarbij specifiek op zoektermen en behoeften een query wordt geschreven die wordt gebruikt om in de gekozen databases te zoeken.
- 2) *backward snowball*, waarbij wordt gekeken in de literatuurlijst van gebruikte en relevante artikelen of er bronnen in staan die ook voor dit onderzoek gebruikt kunnen worden.
- 3) *forward snowball*, waarbij wordt gekeken naar recente artikelen die het relevante artikel geciteerd hebben. Het voordeel hiervan is dat er wellicht nieuwere onderzoeken zijn geweest die tot nieuwe inzichten hebben geleid.

Alle methodieken worden toegepast in de bibliotheek van de Open Universiteit. Als blijkt dat er te weinig bronnen in de database gevonden worden, kan er uitgeweken worden naar Google Scholar. De basis voor de *backward snowball* en *forward snowball* is de aangeleverde literatuur door de begeleider. Later wordt (indien nodig) deze methode toegepast op gevonden literatuur.

Het proces dat gebruikt wordt om literatuur te zoeken, selecteren, beoordelen en verwerken is de *critical literature review* (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Hierbij wordt eerst een selectie gemaakt op basis van titel. Als het artikel qua titel overeenkomt met de vereisten voor dit onderzoek wordt de abstract gelezen. Bij goedkeuring van de abstract volgt het globaal lezen van de introductie, conclusie en discussie van het artikel. Als blijkt dat het artikel gebruikt kan worden voor het onderzoek wordt het gehele artikel op actieve wijze gelezen. Daarnaast wordt bij de gekozen artikelen een kritische blik geworpen op de referentielijst, zodat er eventueel gebruik gemaakt kan worden van de *backward snowball* techniek. Om gebruik te maken van de *forward snowball* methode bij het zoeken van de artikelen wordt gekeken naar de artikelen die het gebruikte artikel geciteerd hebben. Voor de gevonden literatuur wordt ook gebruik gemaakt van het *critical literature review* proces. Dezelfde stappen worden doorlopen om te bepalen of de gevonden literatuur gebruikt kan worden.

2.2. Uitvoering

In totaal zijn 31 artikelen gevonden als basis voor het theoretisch kader. In bijlage A worden de onderzoeksvraag en deelvragen verder uitgewerkt tot kernbegrippen die de basis zijn voor de *building blocks* methode. Ook worden de artikelen weergegeven die door de begeleider zijn aangeleverd. In bijlage B volgen de resultaten van het literatuuronderzoek.

2.3. Resultaten en conclusies

2.3.1. Affordances & Collaboratie technologieën

Technologieën die organisaties helpen om vanuit huis werken te faciliteren worden zowel aangeduid als collaboratie technologieën (CT) (Baptista et al., 2020), als Enterprise Social Media (ESM) (Van Osch, Cherchiglia, Averkiadi, & Liang, 2021). ESM gaat verder dan traditionele kantoorcommunicatiesystemen zoals e-mail en systemen die puur voor communicatie gebruikt worden zoals Slack (Van Osch, Steinfield, & Balogh, 2015). Treem and Leonardi (2012) omschrijven ESM als online platformen die medewerkers in de gelegenheid stellen om met collega's te communiceren; bestanden te delen en te bewerken; en berichten, bestanden en teksten die geplaatst zijn en bewerkt door collega's in te zien.

Volgens Treem and Leonardi (2012) zijn er vier affordances voor CT te onderscheiden: 1) bewerkbaarheid, de mogelijkheid om gedeelde bestanden te bewerken zodat er tegelijkertijd aan hetzelfde project gewerkt kan worden; 2) zichtbaarheid, de mogelijkheid om te zien of iemand on- of offline is; 3) associatie, de mogelijkheid om een connectie te maken tussen personen en bestanden, de mogelijkheid om te zien wie het laatst een bestand geüpload of gewijzigd heeft; en 4) volharding, wat vrij vertaald als permanentie gezien kan worden en betekent de mogelijkheid om geplaatste informatie te laten bestaan, ook als er uitgelogd is. De affordances zoals opgesteld door Treem and Leonardi (2012) worden onderschreven door Van Osch et al. (2015) en Waizenegger et al. (2020). In dit onderzoek worden deze vier affordances aangehouden als affordances van CT.

Wat belangrijk is bij het begrijpen van affordances is dat ze altijd bestaan in perceptie, maar dat ze niet altijd daadwerkelijk geactualiseerd worden (Bernhard, Recker, & Burton-Jones, 2013). Het actualiseren van de affordance is afhankelijk van het doel en de informatie die de gebruiker op dat moment voor zich heeft.

Evans et al. (2017) heeft drie criteria opgesteld die helpen bepalen of iets een affordance is. Als eerste is een affordance geen object of functionaliteit van het object. Om het voorbeeld uit 1.2 nogmaals te gebruiken: de mogelijkheid tot het maken van een foto of video, zoals Evans et al. (2017) *recordability* noemt, is niet het object zelf of een functionaliteit van het object. Het object is de smartphone, een functionaliteit is de ingebouwde camera. Als tweede is een affordance niet een resultaat, de *recordability* is niet het resultaat, maar een mogelijkheid. Een foto of een video gemaakt met de ingebouwde camera is het resultaat. Als laatste is een affordance variabel. Dit houdt in dat de mogelijke acties gradaties heeft en dus wel of geen optie is. Zo kan er in het geval van *recordability* een foto gemaakt worden, een video gemaakt worden, maar bijvoorbeeld ook een video gemaakt worden zonder geluid. De foto, video met geluid en video zonder geluid zijn allemaal verschillende gradaties van de mogelijkheden die *recordability* biedt.

2.3.2. Medewerker betrokkenheid & COVID-19

MB is een overkoepelend begrip bestaande uit drie factoren die er invloed op hebben: 1) energie en mentale weerbaarheid, de wilskracht om tijd en energie in het werk te stoppen, 2) toewijding in het werk, het enthousiasme en de trots waarmee iemand aan het werk gaat, en 3) verdieping, de mogelijkheid om compleet gefocust en in beslag genomen door het werk aan de slag te zijn (de Klerk, Joubert, & Mosca, 2021). In sommige gevallen spreekt men ook over de mentale gezondheid van medewerkers en de mate waarin ze plezier in hun werk beleven (De-la-Calle-Duran & Rodriguez-Sanchez, 2021). Chanana and Sangeeta (2020) vatten het begrip MB samen als een innerlijke gemoedstoestand, zowel fysiek, emotioneel als mentaal, die ervoor zorgt dat de medewerker toegewijd, tevreden en productief is. Langelaan et al. (2006) zien MB als tegenpool van de burn-out, omdat MB zowel gaat om emotionele, fysieke en mentale aspecten. Zij definiëren MB als een positieve en bevredigende werk-gerelateerde gemoedstoestand gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Medewerkers met een hoge medewerker betrokkenheid zijn vitaal, mentaal en emotioneel sterk genoeg om het werk aan te kunnen, plezier te hebben in hun werk en productief te zijn op een positieve en bevredigende manier. Het is voor organisaties belangrijk om medewerkers te hebben met een hoge MB, omdat MB en een burn-out volgens Schaufeli, Bakker, and Salanova (2006) tegengesteld zijn van elkaar. Organisaties met medewerkers die laag scoren op MB hebben een hogere kans om medewerkers in dienst te hebben die een burn-out krijgen, minder gelukkig zijn in hun werk of minder productief zijn.

Persoonlijke eigenschappen van medewerkers hebben invloed op hoe ze scoren op MB, maar daarnaast spelen er ook organisatorische factoren die van invloed zijn op de MB-score (Schaufeli, 2016). Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld verwachtingen die geschept worden vanuit de werkgever en werkdruk die iemand ervaart (Schaufeli & Bakker, 2004). Ook hoe de organisatie medewerkers betreft bij de organisatie zelf en de financiële gezondheid van de organisatie spelen een rol (De-la-Calle-Duran & Rodriguez-Sanchez, 2021). MB kan behouden worden als leidinggevenden de emotionele, fysieke en mentale aspecten van de medewerkers monitoren en waar nodig verbeteringen doorvoeren (Schaufeli, 2016), maar ook door als organisatie open en verbonden te blijven met medewerkers (Kumar, 2021).

De komst van COVID-19 heeft een negatieve invloed gehad op MB (Kumar, 2021). Vooral de werkdruk in combinatie met het thuiswerken heeft voor medewerkers een negatieve weerslag gegeven op MB (De-la-Calle-Duran & Rodriguez-Sanchez, 2021). Door het thuiswerken ervaarden medewerkers een hogere werkdruk, misten ze vertrouwen vanuit de organisatie en hadden ze minder mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen (Chanana & Sangeeta, 2020). Zaken als kennisdeling en contact met collega's vonden niet meer plaats op kantoor, maar gebeurden vanuit huis (De-la-Calle-Duran & Rodriguez-Sanchez, 2021) en dit bleek een negatieve invloed te hebben op MB (Kumar, 2021).

2.3.3. Conclusie

Affordances van CT zijn bewerkbaarheid, zichtbaarheid, associatie en volharding. Deze kunnen gekoppeld worden aan de factoren die MB bepalen. MB is een overkoepelend begrip waar de mentale, emotionele en fysieke staat van de medewerkers onder vallen. Hoe beter de medewerker het werk mentaal, emotioneel en fysiek kan verdragen, hoe hoger de medewerker scoort op MB. Het blijkt echter dat het thuiswerken door de komst van COVID-19 van negatieve invloed is op MB, omdat er mentaal en emotioneel veel van medewerkers gevraagd wordt.

CT lijkt invloed te hebben op hoe medewerkers hun werk ervaren. Een voorbeeld is dat medewerkers mogelijk stress kunnen ervaren door continu online te zijn (Bolisani, Scarso, Ipsen, Kirchner, & Hansen, 2020). De affordance zichtbaarheid kan hieraan gekoppeld worden, omdat de status van iemand zichtbaar is. Wanneer iemand online is, dan ziet de rest van de organisatie dit. Mensen kunnen dit opvatten als online is gelijk aan beschikbaar. Dit kan mogelijk tot stress leiden, waardoor dit een negatieve invloed kan hebben op MB. Aan de andere kant kan productiviteit op een positieve manier bijdragen aan MB (Kumar, 2021). De affordance die daaraan gekoppeld kan worden is bewerkbaarheid, omdat medewerkers door deze affordance tegelijkertijd aan documenten kunnen werken en niet op elkaar hoeven te wachten of fysiek met elkaar in dezelfde ruimte hoeven te zijn. Zo kan de affordance bewerkbaarheid mogelijk positief bijdragen aan MB. Het is echter nog onduidelijk hoe andere factoren, die van invloed zijn op MB, te faciliteren zijn met CT en hoe de affordances van CT daar invloed op hebben.

2.4. Doel van vervolgonderzoek

Verschillende onderzoeken wijzen uit dat organisaties ook na de pandemie thuiswerken blijven faciliteren en hybride werken introduceren. Het is daarom relevant om te bekijken hoe CT kan bijdragen aan het behouden van MB in deze nieuwe situatie. Er is onderzoek gedaan naar het behouden van MB in de 'oude' manier van werken, dus volledig en fulltime op kantoor, en er zijn gedurende de pandemie onderzoeken gedaan naar MB tijdens de lockdown. Het blijkt dat MB voor een deel persoonsafhankelijk is. Organisaties hebben daarnaast wel mogelijkheden om MB te beïnvloeden. Zo is het van belang om de organisatiecultuur over te dragen, om waardering en vertrouwen uit te spreken naar medewerkers en voor medewerkers om zich te blijven ontwikkelen. Gedurende de pandemie en het thuiswerken misten veel medewerkers vertrouwen uit de organisatie, waren ze minder op de hoogte van ontwikkelingen en ervoeren ze een hogere werkdruk, waardoor dit een negatieve invloed had op MB. Hybride werken is weer een nieuwe situatie waar weinig tot geen onderzoek naar gedaan is en vereist dus een andere kijk. Organisaties moeten nu zowel op kantoor als vanuit huis ervoor zorgen dat medewerkers betrokken blijven en dit vraagt om (weer) een nieuwe manier van benaderen. Op basis van bestaande literatuur kan er (nog) geen directe conclusie verbonden worden aan de hoofdvraag. Dit wordt via een case-study verder onderzocht. Daarnaast is het nuttig om te bekijken of er meer affordances van CT zijn die (kunnen) bijdragen aan het behouden van MB.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk worden de onderzoeks- en analysemethode besproken.

3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van de onderzoeksmethode

Het doel van het onderzoek is begrijpen hoe CT bijdraagt aan het behouden van MB in organisaties. Dit resulteert in een kwalitatief onderzoek, omdat ervaringen en gebruiken van medewerkers nodig zijn om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Bij kwantitatief onderzoek staat statistiek centraal waardoor het minder geschikt is voor dit onderzoek (Saunders et al., 2019). Daarnaast is er sprake van een inductieve onderzoeksmethode (Saunders et al., 2019). De koppeling tussen CT, affordances en MB is nog niet eerder gemaakt, waardoor er geen theorie is om het onderwerp aan te toetsen, zoals bij deductief onderzoek het geval zou zijn geweest.

Het onderzoek wordt uitgevoerd met semi-gestructureerde interviews (Saunders et al., 2019). Het voordeel hiervan is dat elke respondent dezelfde vragen krijgt. Tijdens het interview is er de mogelijkheid om op interessante aspecten in te gaan en verdiepende vragen te stellen. Het nadeel van semi-gestructureerde interviews is de afwijkmogelijkheid in de resultaten. Tijdens de interviews moet het doel van het onderzoek altijd de rode draad blijven, zodat ook bij verdiepende vragen wel de benodigde relevante informatie opgevraagd wordt bij de respondenten. Met semi-gestructureerde interviews is de kans op generalisatie kleiner, het wordt lastiger om het onderzoek op precies dezelfde wijze opnieuw uit te voeren, maar dat weegt niet op tegen de informatie die verkregen kan worden door deze manier van interviewen (Saunders et al., 2019).

Het onderzoek wordt uitgevoerd middels een single-case holistic case-study (Yin, 2009). Een case-study is geschikt om de onderzoeksvraag te beantwoorden omdat er een onderzoeksvraag is waarin aspecten onderzocht worden waar de onderzoeker geen invloed op heeft en er gekeken wordt naar 'waarom' en 'hoe' (Yin, 2009). Gezien er nog geen theorie bestaat over het onderwerp gaat het om een exploratory case-study, waarbij er gefocust wordt op theorievorming (Yin, 2009). Vanwege de beperkte tijd voor het onderzoek is gekozen voor een single-case in plaats van een multi-case case-study.

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

De case-organisatie is een coöperatie zonder winst oogmerk met ruim 2.000 medewerkers die valt onder de (zorg)verzekeraars. De organisatie heeft als belangrijkste kernwaarde dat medewerkers fysiek en mentaal gezond zijn, zeker nu ze moeten thuiswerken door COVID-19. Hier krijgen medewerkers actief hulp bij, door het aanbod van trainingen, thuiswerkplekken en een fitnessruimte op kantoor. Binnen de organisatie zijn er enkele mensen binnen de afdeling HR verantwoordelijk voor MB, samen met de leidinggevenden binnen de organisatie. De organisatie is geschikt als case-organisatie door de beschikbare kennis over MB en de focus hierop binnen de organisatie.

Er worden acht interviews afgenomen met respondenten werkzaam in verschillende afdelingen en functies, zodat vanuit meerdere perspectieven naar het onderwerp gekeken wordt en zowel experts als medewerkers aan het woord komen. Idealiter worden er zoveel interviews gevoerd tot er verzadiging plaatsvindt, maar gezien de beperkte beschikbare tijd is dat niet realistisch. Het is haalbaar om acht interviews in de beschikbare tijd te houden.

3.3. Gegevensanalyse

De analyse start met het transcriberen, letterlijk uitschrijven, van de interviews. Daarna worden de interviews op systematische wijze gecodeerd met coding tool Atlas.ti. Het coderen gebeurt in drie stappen middels een thematische analyse (Saunders et al., 2019). Er kunnen met een thematische analyse relatief gemakkelijk thema's en structuren in verzamelde kwalitatieve data gevonden worden om structuur aan te brengen. Deze manier van analyseren is geschikt voor zowel inductieve als deductieve onderzoeksmethoden. Volgens Saunders et al. (2019) wordt er als eerste gebruik gemaakt van *open coding*. In deze stap worden de getranscribeerde interviews opgedeeld in codes. Deze codes zijn geformuleerd op basis van begrippen uit de theorie over affordances en MB. Daarna worden mogelijke verbanden tussen de codes geïdentificeerd door *axial coding*. Dit houdt in dat er gekeken wordt welke codes in welke categorie kunnen passen om zo verbanden te leggen tussen de data en de codes. Als laatste volgt *selective coding*, waarmee alle informatie samengevoegd wordt om zo antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag.

Door op deze manier de gegevens te analyseren is het mogelijk om diep in de materie en gegeven antwoorden te duiken, waardoor ze overzichtelijk aan elkaar gekoppeld kunnen worden op een dieper niveau (Saunders et al., 2019). Het nadeel van deze manier is dat het tijdrovend is. Door gebruik te maken van hulpmiddelen voor het transcriberen en coderen wordt de tijd verkort.

3.4. Reflectie: validiteit, betrouwbaarheid & ethische aspecten

Om de kwaliteit te waarborgen beschrijft dit hoofdstuk de validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten van het onderzoek.

3.4.1. Validiteit

Onder het begrip validiteit vallen het kiezen van de juiste manier van meten, de generaliseerbaarheid en de nauwkeurigheid van het onderzoek (Saunders et al., 2019). Er zijn drie vormen van mogelijke bias die meegenomen worden in het onderzoek (Saunders et al., 2019). De eerste is *interviewer bias*, waarbij de bias van de interviewer naar mogelijke antwoorden kan sturen. Om dit te voorkomen worden er zoveel mogelijk open vragen gesteld en suggestieve en sturende vragen worden vermeden. Daarnaast worden de getranscribeerde interviews ter verificatie naar respondenten gestuurd. Daarna wordt de *interviewee/response bias* genoemd, waarbij de respondenten voorzichtig kunnen zijn in het geven van hun antwoorden als het gaat om gevoelige informatie of juist alleen sociaal wenselijke antwoorden geven. Het benadrukken dat anonimiteit gegarandeerd is, moet dit verminderen. Als laatste noemt Saunders et al. (2019) *participation bias*, waarbij de lengte van het interview de bereidheid van de respondenten verlaagt. Dit wordt zoveel mogelijk voorkomen door ernaar te streven de interviews in maximaal één uur af te nemen.

Om de validiteit te verhogen worden respondenten gekozen die in verschillende afdelingen en functies werkzaam zijn. Aangezien het onderzoek in beperkte tijd uitgevoerd dient te worden, is het niet mogelijk om triangulatie toe te passen door bijvoorbeeld documenten in te zien of te observeren.

Onder externe validiteit valt de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Deze ligt laag gezien het onderzoek bij slechts één organisatie uitgevoerd wordt. Ook dit komt door de tijdspanne waarin het onderzoek uitgevoerd moet worden.

3.4.2. Betrouwbaarheid

Onder de betrouwbaarheid van het onderzoek verstaan we de mogelijkheid om het onderzoek te herhalen (Saunders et al., 2019). In dit onderzoek wordt de betrouwbaarheid gewaarborgd door de interviews in dezelfde (online) omgeving af te nemen. In principe wordt er uitgegaan van dezelfde vragenlijst per interview, maar gezien het gaat om semi-gestructureerde interviews kan het zijn dat niet elke respondent daadwerkelijk dezelfde vragen gesteld krijgt. De uitkomsten van elk interview worden gedeeld met de respondenten ter verificatie en om interpretatiefouten te voorkomen. Om de betrouwbaarheid te verhogen wordt er gedetailleerd verslag gedaan van het verzamelen, analyseren en bewaren van de data, ook wel de *'chain of evidence'* genoemd (Yin, 2009).

3.4.3. Ethische aspecten

Met het ethisch handelen binnen een onderzoek wordt het omgaan met de respondenten bedoeld. Elke deelnemer aan het onderzoek doet vrijwillig mee en elke deelnemer mag zich ook zonder opgave van reden terugtrekken. De respondenten worden vooraf volledig geïnformeerd over het onderzoek. Voorafgaand aan de interviews kunnen ze hun toestemming geven om de interviews op te nemen. De opnames worden niet in de cloud bewaard, maar alleen op persoonlijke laptop en opslagschijf. Dit voorkomt dat de interviews in handen kunnen vallen van externe organisaties. De privacy van de deelnemers wordt gewaarborgd door het anonimiseren van de deelnemers. Als laatste wordt er nauwkeurig verslag gedaan van het onderzoek, waaronder valt dat zowel positieve als negatieve resultaten in het onderzoek meegenomen worden.

4. Resultaten

Dit hoofdstuk vat de resultaten uit de interviews samen, zodat de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek beantwoord worden.

4.1. Contextuele aspecten

4.1.1. Individuele context ten aanzien van hybride werken

Tijdens het onderzoek waren de meeste beperkingen rondom de pandemie net opgeheven. De medewerkers van de case-organisatie hadden bijna twee jaar lang thuisgewerkt, met enkele korte momenten van werken op kantoor tussen de lockdowns door. Voor de pandemie hadden ze geen ervaring met thuiswerken of hybride werken: *“Ik dacht: he joh, ik doe eens gek, ik ga om 14 uur naar huis toe rijden en dan ga ik thuis verder werken en dat had ik dus eerder voor corona nooit gedaan (...) nu is het doodnormaal dat iemand zegt: oh ik ga de rest van de afspraken thuis doen.”* (R7). De veranderingen van volledig op kantoor werken naar ineens volledig thuiswerken naar hybride werken zijn voor medewerkers groot geweest en hebben grote impact gehad: *“Toen was het heel afgekaderd, toen was het, als ik de deur achter me dicht trok dan was het weg. Ik merkte toen dat als ik een keer thuis gebeld werd of er moest ineens wat dat ik eigenlijk een beetje de vlekken in mijn nek kreeg met: oh jee ik ben vrij en ik moet wat.”* (R2).

4.1.2. Organisatorische context rondom de pandemie

De case-organisatie had voor de pandemie als streven dat alle medewerkers op kantoor werkten. Er zijn drie kantoorpanden verspreid over Nederland en elke medewerker heeft een eigen standplaats. Hierdoor waren de medewerkers van de organisatie al gewend aan werken op afstand met elkaar, maar zagen ze medewerkers van dezelfde standplaats wel regelmatig. In de kantoorpanden heeft de case-organisatie speciale *hubs*, om samenwerken over de verschillende locaties heen te faciliteren: *“Op (naam organisatie) kantoor heb je service hubs staan van Microsoft, dat zijn hele grote schermen met een camera, microfoon en luidspreker. Er is een heel groot aanraakscherm, televisiesize XL, en die hangen in vergaderzalen en om dus niet te hoeven reizen waren heel veel vergaderingen gepland met één of twee of drie locaties. En dan zat je dus in de ene locatie op in een vergaderzaal met een groot scherm en in Groningen ook met een man of vier vijf, en dan maakte je met Skype voor Business een connectie en dan kon je vergaderen over de twee vestigingen heen.”* (R6). Aanvullend op de *hubs* om digitaal met elkaar te kunnen vergaderen huurde de organisatie een vergaderruimte, zodat medewerkers ook makkelijk konden reizen om elkaar fysiek te zien en fysiek met elkaar te vergaderen: *“Ik merkte in de praktijk dat we toch af en toe wel of naar Groningen of naar Wageningen reden, beetje afhankelijk van waar de grootste groep vandaan kwam en we hadden een vergaderlocatie in Zwolle waar we ook nog wel regelmatig gebruik van maakten omdat dat ook nog wel voor iedereen relatief evenveel rijden is. Die is opgezegd tijdens de coronatijd, dus die hebben we niet meer.”* (R7). Nu de pandemie voorbij is, heeft de organisatie ervoor gekozen om hybride werken te faciliteren: *“Onze directieraad heeft gezegd: we werken ongeveer 50% op kantoor en 50% thuis. Dat is nu ook opgenomen in onze statuten en daarmee ook gewoon wel, je wordt geacht om te kijken wanneer zou ik eventueel thuis kunnen werken. Een kanttekening daarbij: je werkt daar waar je het best en het meest toegevoegde waarde hebt.”* (R6). Hybride werken bij de case-organisatie betekent een vrijheid om zelf te bepalen waar je werkt, met als uitgangspunt dat je ongeveer 50% van de tijd op kantoor werkt en 50% thuis.

4.1.3. Technologische context

Gedurende de interviews werd duidelijk dat de organisatie heeft gekozen voor Microsoft Teams als belangrijkste CT (R2). Voor de pandemie maakte de organisatie gebruik van Skype voor Business, maar deze werd door Microsoft tijdens de pandemie vervangen door Microsoft Teams en de organisatie is hierin meegegaan (R6). Microsoft Teams wordt door iedereen in de organisatie gebruikt om met elkaar in contact te staan via zowel chat als videobellen en ook om documenten te delen. Daarnaast gebruikt de organisatie Whiteboard als voornaamste technologie. Een paar uitzonderingen maken gebruik van Miro en Mural (R5). Bij het vastleggen van CT in de architectuur van de organisatie wordt er vooral gekeken naar veiligheid en privacy (R6). CT wordt gezien als essentiële tool om het werk makkelijker en efficiënter te maken: *“In relatie tot het hybride werken, ik noem maar even gemiddeld twee dagen in de week thuis, dan zou dit wel voor mij een showstopper zijn. Als (naam organisatie) dit niet voor elkaar zou hebben, en ik dus niet goed mijn werk zou kunnen doen, het hoort bij een professionele organisatie dat dit soort dingen moeten werken. Ja, ik ben professioneel, van mij moet je het verwachten, maar dan verwacht ik ook van (naam organisatie) dat dit ook voor elkaar is. Dit is randvoorwaardelijk, dit heb je nodig.”* (R4).

Het intranet wordt gebruikt om informatie op te delen en hoewel medewerkers hiernaar geleid worden door het intranet standaard te openen bij het opstarten van hun laptop (R6), merken ze dat het intranet nog niet goed gevonden en gelezen wordt (R3). Met de overgang naar eerst meer online werken en nu het hybride werken, ligt de focus van informatie delen en kennis vergaren binnen de organisatie meer op het halen van de informatie dan het zomaar krijgen van de informatie: *“Dat is wel ook nu wat meer de gedachte, dat je met al het online werken en ook de nieuwe werkomgeving (zie organisatorische context) die we een jaar of drie geleden zijn gestart ook je wel meer informatie haalt. En ik vind het voor mijn werk belangrijk, dus ik volg echt wel berichten op het intranet, maar er zijn ook wel veel andere dingen die je kunt doen, dus het is veel meer halen.”* (R5).

De ‘plicht’ die medewerkers hebben om hun informatie te halen op bijvoorbeeld het intranet vereist een andere manier van medewerkers om de informatie te achterhalen dan voorheen. Omdat spontane gesprekjes in de wandelgangen of bij de koffieautomaat verdwenen zijn, missen respondenten informatie die ze hiervoor ‘zomaar’ hadden gekregen (R3). Uit de interviews kwam naar voren dat medewerkers wel een bepaalde behoefte tot informatie hebben: *“Nu had je toch nog veel, ja, wij hadden elke week koffiemomenten met het team enzovoort, dus je hebt ja, je hebt toch wel het idee van ja, we kunnen nog even gezellig met elkaar kletsen alsof we bij de koffieautomaat staan en dat was trouwens ook heel goed om dat op die manier te doen. Wij noemden dat ook het koffiemoment, dat werd ingeschoten als een informeel moment en dat werkte juist heel goed want daardoor kreeg je veel meer informatie van elkaar dan wanneer je dat als formeel moment had ingeschoten en het een werkbespreking had genoemd. Het begint informeel en mensen beginnen tussen neus en lippen door toch van he, heb jij dit ook, ik loop daar tegenaan of herkennen jullie dit ook. Dus op die manier werkt dat ook weer heel goed, maar je ziet elkaar dus ook en je kunt dit dan dus ook met elkaar bespreken.”* (R3).

De link tussen het actief halen van de informatie met de haalplicht en de behoefte tot het verkrijgen van de informatie lijkt nog niet gelegd te zijn bij de meesten.

4.1.4. Sociale context

Een belangrijk onderdeel van MB, het onderwerp dat centraal staat in dit onderzoek, is dat er verbondenheid is tussen de medewerkers en de organisatie en een goede overdracht van de organisatiecultuur van organisatie naar medewerkers. Microsoft Teams draagt bij aan de verbondenheid, omdat het medewerkers in staat stelt om met elkaar te blijven werken en communiceren als ze niet in dezelfde ruimte zitten: *“Ze zijn gewoon allemaal aan het werk, maar dan zetten ze gewoon Teams aan en dan roept er één: Ik ga koffie halen, Oké dan haal voor mij ook, maar dan zitten ze natuurlijk verspreid over het land, maar daar lijkt het alsof ze toch gewoon met elkaar in een ruimte zitten. Dat vond ik zo briljant, ik dacht eigenlijk zo simpel, want je hoeft helemaal niet te vergaderen in Teams, je kan gewoon ook werken in Teams.”* (R1).

Alle respondenten noemden als voorbeeld van verbondenheid dat de praatjes en de contactmomenten bij het koffiezetapparaat en in de wandelgangen vanuit huis worden gemist. Dit is iets wat Microsoft Teams niet zomaar kan vervangen. Wel kan Microsoft Teams gebruikt worden om in één keer aan een grote groep mensen dezelfde informatie te geven. Dit wordt door de case-organisatie gedaan door het geven van webinars, waarin medewerkers op de hoogte gebracht worden van de laatste nieuwtjes: *“Je wil ook weten wat er in de rest van de organisatie gebeurt. Je wil weten wat er in je eigen cluster gebeurt, wat de dingen zijn die in de buitenwereld gebeuren. Wat wij hebben gedaan in de campagneperiode, ja dat soort dingen vertellen we dan en dat doe ik een keer in de maand in mijn eigen cluster en vanuit (naam organisatie) hebben we ook een (naam organisatie) ontmoet en dat doen we ook een keer per maand en dat is voor geheel (naam organisatie) dus daar, daar kan nog verder iedereen bij aanhaken. Dus alle medewerkers haken daarbij aan en hebben we vaak thema’s. We hebben net een nieuwe strategie gelanceerd, dus dan hebben we een aantal sessies waar we de strategie uitleggen en dat gebeurt allemaal via Teams.”* (R1).

4.2. Collaboratie technologieën en medewerker betrokkenheid

Dit hoofdstuk bespreekt hoe CT kan bijdragen aan (het behouden van) MB. Zoals eerder toegelicht in hoofdstuk 1 wordt dit gedaan aan de hand van de affordances van CT, welke onderzocht zijn in hoofdstuk 2. De affordances van CT zijn bewerkbaarheid, zichtbaarheid, associatie en volharding. Uit de interviews is nog een vijfde affordance naar voren gekomen: *triggered attending*. Deze staat niet in de literatuursectie, maar gezien Majchrzak, Faraj, Kane, and Azad (2013) deze wel noemen in hun artikel is ervoor gekozen om *triggered attending* toe te voegen aan de lijst met affordances en deze mee te nemen in de resultaten.

4.2.1. Energie en mentale weerbaarheid

Een van de aspecten die betrokken medewerkers kenmerkt is dat de medewerkers voldoende energie en mentale weerbaarheid hebben om hun werk uit te voeren. Hierin is het van belang voor leidinggevenden goed de emotionele, fysieke en mentale aspecten van medewerkers in de gaten houden. De energie en mentale weerbaarheid om het werk uit te voeren kan voor een deel komen door contact dat medewerkers hebben met hun collega’s en leidinggevenden. Dit komt ook in de interviews naar voren: *“Leidinggevenden zoeken contact en collega’s zoeken contact en zo probeer je wel bij elkaar betrokken te zijn of we doen ook absoluut af en toe leuke dingen, koffiedrinken of in het begin was het heel veel van die online quizen, een pubquiz.”* (R5). De affordance zichtbaarheid wordt geactualiseerd bij het hebben van contact. Medewerkers kunnen daardoor zien wanneer iemand beschikbaar is voor een contactmoment om even bij elkaar in te checken, te kijken hoe het gaat of

gewoon een moment van aandacht voor elkaar te hebben. Contactmomenten die voorheen bij het koffiezetapparaat plaatsvonden zijn verplaatst naar digitale momenten die ook als koffiemomenten ingepland worden: *“Eigenlijk is het wel het koffiezetapparaat gesprek en uiteindelijk leidt dat dan toch tot nou ja tot iets meer informatie soms wat ook handig kan zijn om dat van elkaar te weten.”* (R3). Wel komt uit de interviews naar voren dat de bubbel van de medewerkers steeds kleiner is geworden. Het tegenkomen van collega’s die buiten hun eigen ‘bubbel’ zitten wordt gemist door de meeste respondenten. In vergaderingen met meer mensen kan er wel gekozen worden om alle deelnemers te zien, maar deze functie wordt niet als prettig ervaren, omdat het er niet natuurlijk uitziet, er lastig ‘contact gelegd’ kan worden en je alsnog moet zoeken naar waar iemand zit als er gesproken wordt in grote groepen (R1/R7).

4.2.2. Toewijding, enthousiasme en trots in werk

Een tweede aspect van betrokken medewerkers is dat ze toegewijd zijn om hun werk te doen, vol enthousiasme aan het werk zijn en ook trots zijn op de organisatie waar ze werkzaam zijn. Hierbij is het van belang dat de organisatiecultuur wordt overgedragen op de medewerkers en dat er waardering naar medewerkers wordt uitgesproken door de organisatie. Ook valt hieronder dat medewerkers graag op de hoogte zijn van wat er in de organisatie speelt. De case-organisatie heeft waardering uitgesproken naar medewerkers tijdens de pandemie door regelmatig iets leuks per post op te sturen: *“Dus mensen zitten thuis, ze krijgen ineens een pakketje van: we zijn blij met je, maar ook een Thuisbezorgd-tegoed, van bestel een keer een lunch. We hebben zo meteen een (naam organisatie) overleg en haak aan, bestel je eigen lunch, of bedankjes hier en daar, mensen krijgen soms bloemen.”* (R2). Dit is niet iets wat tijdens het hybride werken wordt doorgezet. Wel worden er acties op kantoor georganiseerd om medewerkers qua organisatiecultuur meer te betrekken bij de organisatie: *“Dus we bieden het thuis aan, we bieden op kantoor zit-stabureaus aan, we hebben die fietsen, we hebben die trap als voorbeeld, we promoten buiten wandelen, lunchwandelingen promoten we, dan bieden we daar ook een leuke lunchtas aan voor erbij, dat je makkelijk met een collega eruit kan lopen en kan praten om te eten.”* (R5). Kantoor wordt voor de case-organisatie dus de ontmoetingsplek om medewerkers op locatie te betrekken bij de organisatie. Dit is voor de respondenten ook een belangrijk onderdeel van MB en een kracht bij het hybride werken: *“Ik vind soms de kracht ook zitten in iemand in de gang tegenkomen, iemand in een caféetje, of in ons café zeg maar zien, met iemand even buiten een stukje wandelen, dat soort onderdelen en dan ga je ook zeg maar buiten je afdeling of buiten je projectgroep heen en daar zit voor mij wel de connectie met (naam organisatie).”* (R7).

Om in de hybride variant medewerkers op de hoogte te houden van alles wat er speelt worden er via Microsoft Teams verschillende webinars georganiseerd: *“Ik heb ervoor gezorgd dat we IV ontmoet hadden, dat doen we één keer in de maand en dan, ja ben ik eigenlijk degene die uitlegt: wat hebben we in onze MT besproken, wat zijn er voor besluiten geweest. Dat doe ik heel kort in een minuutje of zeven en dan vraag ik altijd, omdat het ook voor medewerkers is, maar dan wil ik het ook door medewerkers laten geven, dus dan vraag ik altijd of iemand iets te vermelden heeft hè, successen delen maar misschien ook wel aandacht vragen voor een belangrijk onderwerp zoals cybersecurity of dat soort zaken.”* (R1). De webinars worden georganiseerd vanuit de directie en op die manier worden medewerkers op de hoogte gebracht, wordt er onrust bij medewerkers weggenomen door op een eerlijke en transparante manier te vertellen wat er aan de hand is en komt er een stukje zichtbaarheid van de organisatie door bij medewerkers op hun scherm.

4.2.3. Complete focus om te werken

Het laatste aspect van MB is dat medewerkers de mogelijkheid hebben om in complete focus aan het werk te zijn en hierdoor zich ook productief voelen en zijn. Door CT kunnen medewerkers met elkaar bestanden delen, maar ze kunnen ook tegelijkertijd in een document werken. De affordance bewerkbaarheid wordt hierbij geactualiseerd. *“Je kunt het allemaal draadloos laten zien, die andere persoon kan ook mee editen en mee kijken en als je iets wil bewerken dan kun je ook je laptop openklappen en dan log je in op het document en kun je ook mee bewerken.”* (R2). Door zo samen in documenten te werken, maar ook documenten te delen met elkaar, wordt de productiviteit verhoogd en daarmee kan een link gelegd worden naar betrokkenheid: *“Ik denk dat het (CT, red.) heel erg helpt in productiviteit, en dat is ook betrokkenheid, dat je voelt dat je waarde toevoegt, dus ik denk dat het echt helpt in kwaliteit, in waarde, in productiviteit.”* (R5).

Aan de andere kant kan productiviteit als gevolg van verkeerd gekozen CT ook een negatief effect hebben op MB: *“Niet een doel op zich, maar als het niet past, of als het niet het samenwerken ondersteunt, terwijl het daar wel voor bedoeld is door een foute inrichting of verkeerde tooling dan heeft het negatieve impact op de mens.”* (R2). Een ander voorbeeld van productiviteit die voor een negatief effect kan zorgen is het maken van veel dezelfde handelingen of een administratieve last: *“Dat is heel erg gericht op compliance en het kunstmatig volgen van wat we moeten verantwoorden naar toezichthouders. Daar zit een Agile module in, die veroorzaakte best veel administratieve last, waardoor je eigenlijk bijna niet meer aan samenwerken toe kwam.”* (R2). Het is dus van belang dat CT de productiviteit ondersteunt, dat komt MB ten goede.

Bij het gebruik van CT blijft wat eerder is gemaakt bestaan. Als voorbeeld: als er gebruik gemaakt wordt van een bord in Whiteboard, dan blijft die informatie ook na het gebruik van het bord beschikbaar voor degenen met wie het gedeeld is. Hierbij wordt de affordance volharding geactualiseerd. Dit draagt ook bij aan MB: *“Ook hoe je weer kan terugkijken: hoe hebben we dat gedaan, dus dat is ook heel makkelijk, dat is ook betrokkenheid he, dat je even mee kunt kijken met anderen, of dat je denkt: ik heb even iets gemist, maar dan staat het gelukkig nog op het bord, of als ik ergens niet bij ben geweest dan pak ik het bord erbij en dan denk ik: nou wauw, dan kan ik even kijken wat er gebeurd is.”* (R5).

De vele notificaties die hand in hand gaan met CT dragen niet bij aan de complete focus om te werken. Bij het gebruik van Microsoft Teams wordt automatisch bij elk berichtje een notificatie gestuurd, hierdoor wordt de affordance triggered attending geactualiseerd. Bijna alle geïnterviewden gaven aan dat ze de notificaties afleidend vinden: *“Soms heb je bijvoorbeeld pop-ups aanstaan, zodat je wel een keer serieus gek wordt omdat dan al die chats van andere vergaderingen waar je ooit aan deel had genomen. Nou, binnen een week had ik dat allemaal uitstaan. Echt helemaal gek van. Nou daar kon ik helemaal niks mee, maar dat heb ik al met mijn pop-up van mijn Outlook. Dan denk ik: oh, nieuw mailtje, weet je wel dus ik heb dat al niet op mijn telefoon, want ik weet dat ik daardoor getriggerd word. Een vriendin van mij, die heeft rustig 460 ongelezen mails daar staan. Dan staat er zo'n rood ballonnetje met 460. Dat is niet voor niks rood hè, zodat het extra triggert. Dat heb ik er gelijk afgegooid, want daar word ik heel onrustig van. Ja, krijg ik echt een drang om dat gewoon elke nieuwe mail te bekijken. Zo zit ik in elkaar, zij helemaal niet. Maar ik zou er helemaal nerveus van worden. Als ik al 20 ongelezen mails heb, dan denk ik: wat is er gebeurd? Zij heeft daar rustig 400. Dus ik heb dat niet op mijn mail. Ik heb dat niet op mijn app, dus ik zie nooit of er nieuwe berichtjes zijn, tenzij ik er echt bewust op klik. Dat geeft mij heel veel rust.”* (R1). De respondenten zijn allemaal op de hoogte

dat notificaties uitgezet kunnen worden en het merendeel gaf aan dit ook gedaan te hebben. Daarnaast gaven ze aan dat ze op gezette tijden hun telefoon en chats bekeken om dan te reageren op ontvangen berichten en hiernaar te handelen: *“Ik hou ervan om dat uit te zetten. Ik kijk gewoon een aantal keer per dag ernaar en dan doe ik er wat mee”* (R4).

De focus om volledig en ongestoord te kunnen werken gaat daarnaast ook over vergaderingen en hoe vergaderingen in een hybride vorm beleefd worden. Ook hier speelt de actualisatie van triggered attending een rol: *“Je ziet dat ze afgeleid zijn, even he, sommige mensen excuseren zich, je ziet ze afgeleid zijn of je ziet ze zo weglopen, dus dat hele stukje etiquette als je in een overleg zit met geef elkaar aandacht, ja dat is er een beetje bij ingeschoten.”* (R2). Respondenten geven aan dat waar vroeger in een fysieke ruimte iedereen zijn aandacht beter bij de vergadering kon houden mensen nu sneller afgeleid zijn, dus dat de focus op de vergadering zelf is afgenomen. Aan de andere kant blijkt dat respondenten soms er zelf ook voor kiezen om minder gefocust op de vergadering te zijn en dat dit als prettig ervaren wordt: *“Dan gooi ik tussendoor even een chatje uit. Dat kun je namelijk ook fijn tussendoor in een vergadering doen als je je toch zit te vervelen in een vergadering, dan kun je lekker chatten en een aantal dingen wegwerken. Ja, dat kun je, want het is natuurlijk ook wel zo dat je in Teams lekker kunt duiken. Dus ik zet dan even de camera en de microfoon uit en dan kun je vooral bij grote meetings, nou, dan kun je ondertussen ook wel andere dingen doen.”* (R8). De respondenten geven aan dat er binnen de organisatie gekozen is om enkele afspraken over digitaal vergaderen te maken. De afspraken zijn niet zwart op wit gezet, maar het zijn wel duidelijke regels die ervoor moeten zorgen dat vergaderingen soepeler verlopen, omdat functionaliteiten binnen CT bijdragen aan de vergadering in plaats van in de weg zitten: *“We hebben de afspraken gemaakt dat we echt handjes opsteken, zodat we niet door elkaar gaan praten. En dat gaat natuurlijk wel eens mis en dat is helemaal niet erg, we spreken elkaar daarop aan en dat is helemaal niet erg, maar handjes opsteken en camera aan is echt wel verplicht.”* (R1).

5. Discussie, conclusie & aanbevelingen

5.1. Discussie

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn er twee deelvragen opgesteld. In de eerste deelvraag staan de affordances van CT centraal. In het literatuuronderzoek zijn er vier affordances naar voren gekomen: 1) bewerkbaarheid, 2) zichtbaarheid, 3) associatie en 4) volharding (Treem & Leonardi, 2012). Deze affordances komen zoals verwacht ook in de resultaten naar voren. Wel wordt zichtbaarheid in het onderzoek van Treem and Leonardi (2012) uitgelegd als de mogelijkheid om te zien of iemand on- of offline is, bijvoorbeeld door een groen, oranje of rood bolletje in het Microsoft Teams account van iemand, terwijl uit de resultaten blijkt dat zichtbaarheid gezien kan worden als fysieke online zichtbaarheid, dus hoe zichtbaar iemand is in vergaderingen door de mogelijkheid om de camera aan of uit te zetten. Mogelijk is deze verschuiving ontstaan doordat het onderzoek van Treem and Leonardi (2012) toch ietwat verouderd is.

Uit de interviews kwam een vijfde affordance naar voren: triggered attending. Deze affordance is niet in de literatuurstudie naar voren gekomen, maar Majchrzak et al. (2013) erkennen deze affordance wel. Triggered attending betekent de mogelijkheid om notificaties aan- en uit te zetten of te selecteren welke notificaties wel en niet ontvangen worden, zodat medewerkers zelf kunnen kiezen hoe (on)gestoord ze aan het werk zijn. Het is mogelijk dat de relevantie van deze affordance pas meer naar voren is gekomen bij het thuiswerken gedurende de pandemie, omdat toen alle werkzaamheden verschoven van kantoor naar thuis. Nu met het hybride werken zitten mensen ook niet meer dicht bij elkaar in de buurt. Het chatten met elkaar is daardoor belangrijker geworden, omdat je niet altijd meer bij iemand langs kunt lopen.

De tweede deelvraag gaat over het behouden van MB voor de COVID-19 pandemie. Eerder onderzoek focust vooral op de definitie van MB, maar laat weinig resultaat zien hoe organisaties MB kunnen behouden of waar nodig kunnen verhogen. Uit literatuuronderzoek is gebleken dat MB bestaat uit drie factoren: 1) energie en mentale weerbaarheid om het werk uit te voeren, 2) medewerkers zijn toegewijd, enthousiast en trots op hun werk en 3) medewerkers beschikken over complete focus om hun werk goed uit te kunnen voeren (de Klerk et al., 2021). Daarnaast speelt hoe de organisatie verbonden blijft met medewerkers (Kumar, 2021) en hoe leidinggevenden medewerkers emotioneel, fysiek en mentaal in de gaten houden en inspelen op signalen (Schaufeli, 2016) een rol in de betrokkenheid van medewerkers. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat dit voor een groot deel overeenkomt. Medewerkers waarderen het en voelen zich meer betrokken bij de organisatie als hun leidinggevende waardering uitspreekt voor hun werk en als ze de juiste middelen hebben om hun werk goed uit te voeren. De betrokkenheid wordt minder als hun leidinggevende weinig tot geen oog voor de medewerker en de resultaten heeft. De resultaten laten zien dat voor COVID-19 medewerkers zich vooral betrokken voelden bij de organisatie door het zien van hun collega's in de wandelgangen, het café in het kantoorpand of bij het koffiezetapparaat. CT biedt de mogelijkheid om ook als er thuisgewerkt of hybride gewerkt wordt elkaar te blijven zien in vergaderingen door te videobellen. Hoewel uit de resultaten blijkt dat medewerkers het lastig vinden dat contact functioneel wordt en dat hun bubbel steeds kleiner wordt, draagt de zichtbaarheid die CT biedt wel bij aan het behouden van MB.

De-la-Calle-Duran and Rodriguez-Sanchez (2021) noemen het belang om de organisatiecultuur over te dragen en medewerkers goed te blijven informeren. Dit blijkt ook uit de resultaten van dit onderzoek. Medewerkers blijven graag op de hoogte en in tijden van hybride werken faciliteren CT de mogelijkheid voor organisaties om dit te doen, omdat er bijvoorbeeld webinars gehouden kunnen worden waardoor alle medewerkers dezelfde boodschap krijgen. Daarnaast blijft de directie van de organisatie zichtbaar voor medewerkers, zodat de band met de organisatie blijft bestaan.

CT wordt in de resultaten gezien als randvoorwaardelijk. Het wordt niet door iedereen gezien als een tool waarmee MB verhoogd kan worden, maar het wordt wel gezien als een tool die randvoorwaardelijk is om het werk uit te kunnen voeren. Als CT niet werkt, dan kan het werk lastiger of niet uitgevoerd worden. Dit heeft weerslag op de drie aspecten van MB in een organisatie. Met niet-werkende tooling zijn medewerkers minder trots op hun organisatie, ze beschikken niet over complete focus om hun werk uit te voeren en hun energie en mentale weerbaarheid gaat naar beneden. In algemene zin kan de werking van CT dus gekoppeld worden aan hoe betrokken medewerkers zijn. CT draagt niet direct bij aan MB, maar indirect wel, omdat het faciliteert dat medewerkers hiermee op een normale manier hun werk kunnen uitvoeren.

Hoewel in eerdere onderzoeken nog niet de link is gelegd tussen triggered attending en MB, zijn ze wel met elkaar verbonden. Een factor van MB is dat medewerkers beschikken over complete focus om hun werk goed uit te kunnen voeren (de Klerk et al., 2021). Uit de resultaten blijkt dat medewerkers afgeleid zijn als er notificaties binnenkomen en dat notificaties ze ook van hun werk afhouden. Door de mogelijkheid om de notificaties uit te zetten kan dit mogelijk MB behouden, omdat de notificaties dan niet meer negatief werken op de medewerkers. Daarnaast kan het functioneel gebruik van notificaties, bijvoorbeeld een signaal als een vergadering bijna begint, ook een positief effect hebben op MB, omdat dit bijdraagt aan de productiviteit van medewerkers. Ze hoeven immers zelf minder te onthouden en de kans dat een vergadering vergeten wordt, is een stuk kleiner.

Ook blijkt uit de resultaten dat medewerkers zich betrokken voelen door het idee dat ze productief zijn. Hier dragen de affordances bewerkbaarheid en volharding aan bij. Uit de resultaten is gebleken dat productief werken MB verhoogt. Door tegelijkertijd in documenten te werken, later terug te kunnen kijken op werk of onderdelen erbij te pakken als deze nodig zijn en doordat alles op dezelfde plek staat, wordt de productiviteit van medewerkers verhoogd, waardoor dus mogelijk ook MB omhooggaat.

5.2. Conclusie

In dit onderzoek staat het beantwoorden van de volgende onderzoeksvraag centraal:

Hoe dragen digitale collaboratie technologieën bij aan het behouden van medewerker betrokkenheid?

CT draagt bij aan het behouden van MB, omdat het faciliteert dat medewerkers op een normale manier hun werk uit kunnen voeren. Medewerkers zijn minder trots als ze werken bij een organisatie waar tooling niet beschikbaar is of niet werkt. Voor het volledig thuiswerken en een hybride werksituatie is het normaal functioneren van CT randvoorwaardelijk om te werken en productief te zijn. Daarnaast zorgt CT ervoor dat medewerkers met elkaar in contact blijven en dat collega's zichtbaar zijn. Het blijft voor mensen belangrijk om elkaar te zien. Daarnaast kan het werk door slim gebruik van CT makkelijker gemaakt worden, bijvoorbeeld omdat CT de mogelijkheid geeft samen in

een document te werken en sessies op te nemen en te bewaren, zodat het teruggekeken kan worden. Deze productiviteit zorgt ook voor het behouden van MB.

Een kanttekening is wel dat het helpt als mensen weten welke mogelijkheden er allemaal zijn voor het gebruik van CT. Het is frustrerend voor medewerkers als ze door het gebruik van CT het overzicht verliezen en daardoor voor hun gevoel onnodig tijd kwijt zijn. Dit levert een gevoel van negatieve productiviteit op, waardoor het een negatieve impact heeft op het behouden van MB. Medewerkers die weten hoe ze 'stoorzenders' uit kunnen schakelen, merken dat ze meer gefocust en ongestoord kunnen werken, waardoor dit positief bijdraagt aan hun betrokkenheid.

De conclusie van dit onderzoek is dat CT bijdraagt aan het behouden van MB, omdat het gebruik ervan zorgt dat medewerkers op een gemakkelijk manier hun werk blijven doen, in contact blijven staan met collega's, hun collega's blijven zien en informatie over de organisatie ontvangen.

5.3. Reflectie

Het sterke punt van dit onderzoek is dat er grondig literatuuronderzoek is gedaan welke ook tot in detail vastgelegd is. Dit maakt het literatuuronderzoek betrouwbaar en dit verhoogt de mogelijkheid tot herhalen van het literatuuronderzoek. Hoewel het streven is om geen artikelen ouder dan vijf jaar te gebruiken, zijn in dit literatuuronderzoek wel artikelen gebruikt die ouder zijn dan vijf jaar. Dit kan mogelijk een zwak punt in het literatuuronderzoek zijn. Gezien het onderwerp over technologische toepassingen gaat en technologie in de loop der jaren flink veranderd is, kan het zijn dat uitkomsten in deze artikelen verouderd zijn. De context is in sommige gevallen wel veranderd, maar de theorie over affordances blijft hetzelfde. Daarom is er weloverwogen voor gekozen om deze artikelen te behouden in dit literatuuronderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd bij een case-organisatie, die al enigszins bekend was met een bepaalde vorm van hybride werken. De organisatie had dus al technologische middelen in gebruik om het werken op afstand te faciliteren. Dit leidt tot de aanname dat de overgang voor medewerkers naar het volledig thuiswerken en hybride werken toch minder groot is geweest dan voor medewerkers die bij een organisatie werken waarbij er slechts een locatie is. Daarnaast is het feit dat het onderzoek is uitgevoerd bij slechts één case-organisatie een punt dat de generaliseerbaarheid van het onderzoek vermindert.

De interviews zijn gevoerd met respondenten die verkregen zijn door een key-informant werkzaam bij de case-organisatie. Dit heeft aan de ene kant het voordeel dat de onderzoeker de respondenten niet kent en er dus geen bias is, aan de andere kant is het selecteren van de respondenten niet geheel willekeurig gegaan. Er is gekozen voor respondenten die gezien de aard van hun werkzaamheden hoogstwaarschijnlijk nuttige dingen over dit onderwerp konden vertellen. De respondenten zijn geïnterviewd via Microsoft Teams, in hun eigen omgeving, waardoor ze zich open en veilig leken te voelen om vragen eerlijk te beantwoorden.

Bij het stellen van de open vragen waren de respondenten soms geneigd om kortere antwoorden te geven. De onderzoeker was daarom geneigd om door te vragen, wat mogelijk meer sturende vragen heeft geleid en er minder open vragen zijn gesteld. Daarnaast leken sommige open vragen op elkaar, waardoor de respondenten niet altijd begrepen wat er bedoeld werd. Wel waren de ethische aspecten binnen dit onderzoek een sterk punt. Er is zorg gedragen voor de anonimiteit van de respondenten.

Ze zijn vooraf geïnformeerd over het onderzoek en allemaal op de hoogte gebracht van de opnames. Er is geen gebruik gemaakt van websites van derden en alles is op eigen laptop opgeslagen.

Vanwege de tijdsperiode waarin het onderzoek uitgevoerd diende te worden, is er gekozen voor een aantal van acht respondenten. Hoewel antwoorden in de interviews redelijk overeenkwamen, bleek toch dat elke respondent een eigen kijk en beleving had op het onderwerp. Er valt niet uit te sluiten dat er nog nieuwe inzichten waren geweest als er meer respondenten waren geïnterviewd. Idealiter was er ook triangulatie toegepast in het onderzoek, maar hier is uiteindelijk door de beperkte tijd en omstandigheden rondom de COVID-19 pandemie niet voor gekozen. Observatie van gedrag binnen de organisatie had wellicht tot nieuwe of andere inzichten kunnen leiden.

5.4. Aanbevelingen voor in de praktijk

Uit het onderzoek zijn praktische aanbevelingen gekomen. Deze aanbevelingen stimuleren MB bij het gebruik van CT.

CT biedt veel mogelijkheden en functionaliteiten. In sommige gevallen kunnen medewerkers het overzicht verliezen, omdat ze niet op de hoogte zijn van het bestaan van sommige opties. Het monitoren en eventueel aanbieden van een training voor deze medewerkers kan zorgen dat zij zich gesterkt voelen in het gebruik van CT bij hun werk en zo productiever en meer betrokken zijn.

Door het thuiswerken en hybride werken worden de informatiemomentjes in de wandelgangen en bij het koffiezetapparaat gemist. Medewerkers moeten meer zelf op zoek naar informatie en nog niet iedereen is zich bewust van deze 'haalplicht'. Dit vereist concrete sturing en duidelijke aanwijzingen vanuit de leidinggevenden waar benodigde informatie gevonden kan worden.

CT werkt erg laagdrempelig en gemakkelijk. In sommige gevallen valt de drempel volledig weg. Het is belangrijk dat medewerkers kritisch kijken in hoeveel groepen ze moeten zitten en waar voor hen de benodigde informatie zit. Daarnaast dienen medewerkers kritisch te zijn als ze iemand aan een groep toevoegen. De kans is groot dat het overzicht bij medewerkers verloren gaat, wat leidt tot negatieve productiviteit waardoor MB mogelijk kan verminderen.

Algemene waardering en fysieke cadeautjes werken goed om waardering uit te spreken naar medewerkers, maar er gaat niets boven persoonlijk contact en het specifiek op de persoon uitgesproken waardering. Leidinggevenden moeten zich realiseren dat de nieuwe manier van werken ook een andere manier van leidinggeven met zich meebrengt en boodschappen dus persoonlijk aan medewerkers geleverd moeten worden om daadwerkelijk over te komen.

5.5. Aanbevelingen voor verder onderzoek

De bevindingen die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen zijn gebaseerd op een single-case holistische case-study. Dit zorgt voor een beperkte mate van generaliseerbaarheid. Toekomstig onderzoek zou uitgevoerd kunnen worden bij meerdere organisaties in andere branches, zodat een breder beeld geschept kan worden en er sterkere conclusies getrokken kunnen worden. Ook kan observatie van gedrag binnen de organisatie tot nieuwe of andere inzichten leiden, omdat het dan (nog) duidelijker kan worden hoe CT gebruikt wordt en hoe mensen hierop reageren. Daarnaast is de focus door de COVID-19 pandemie verschoven van volledig op kantoor werken naar volledig thuiswerken tijdens een lockdown tot een nieuwe hybride manier van werken waarbij er deels thuisgewerkt wordt en deels op kantoor. In dit onderzoek is gebleken dat medewerkers moeten wennen aan de nieuwe situatie, waardoor dit voor een vertekend beeld van inzichten kan zorgen. Verder onderzoek op dit onderwerp, als men meer gewend is aan de huidige situatie, is daarom aan te raden.

Bibliografie

- Baptista, J., Stein, M.-K., Klein, S., Watson-Manheim, M. B., & Lee, J. (2020). Digital work and organisational transformation: Emergent Digital/Human work configurations in modern organisations. *The journal of strategic information systems*, 29(2), 101618. doi:10.1016/j.jsis.2020.101618
- Bernhard, E., Recker, J., & Burton-Jones, A. (2013). *Understanding the actualization of affordances: A study in the process modeling context*. Paper presented at the Proceedings of the 34th International Conference on Information Systems (ICIS 2013).
- Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: lessons learned and issues. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(s1), 458-476. doi:doi:10.2478/mmcks-2020-0027
- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021). Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), em0073.
- Chanana, N., & Sangeeta. (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of public affairs*, e2508.
- de Klerk, J. J., Joubert, M., & Mosca, H. F. (2021). Is working from home the new workplace panacea? Lessons from the COVID-19 pandemic for the future world of work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(2), e1-e14. doi:10.4102/sajip.v47i0.1883
- De-la-Calle-Duran, M.-C., & Rodriguez-Sanchez, J.-L. (2021). Employee Engagement and Wellbeing in Times of COVID-19: A Proposal of the 5Cs Model. *International journal of environmental research and public health*, 18(10), 5470. doi:10.3390/ijerph18105470
- Evans, S. K., Pearce, K. E., Vitak, J., & Treem, J. W. (2017). Explicating affordances: A conceptual framework for understanding affordances in communication research. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 22(1), 35-52.
- Kumar, P. (2021). V-5 Model of Employee Engagement During COVID-19 and Post Lockdown. *Vision (New Delhi, India)*, 25(3), 271-274. doi:10.1177/0972262920980878
- Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L. J. P., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and individual differences*, 40(3), 521-532. doi:10.1016/j.paid.2005.07.009
- Majchrzak, A., Faraj, S., Kane, G. C., & Azad, B. (2013). The Contradictory Influence of Social Media Affordances on Online Communal Knowledge Sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 38-55. doi:10.1111/jcc4.12030
- Majchrzak, A., & Markus, M. L. (2012). Technology affordances and constraints in management information systems (MIS). *Encyclopedia of Management Theory*, (Ed: E. Kessler), Sage Publications, Forthcoming.
- Mallett, O., Marks, A., & Skountridaki, L. (2020). Where does work belong anymore? The implications of intensive homebased working. *Gender in management*, 35(7-8), 657-665. doi:10.1108/GM-06-2020-0173
- Richter, A. (2020). Locked-down digital work. *International Journal of Information Management*, 55, 102157.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*, eight edition. In: United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Schaufeli, W. B. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of managerial psychology*, 31(6), 1057-1073. doi:10.1108/JMP-07-2015-0259
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of organizational behavior*, 25(3), 293-315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716. doi:10.1177/0013164405282471

- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2012). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. *Annals of the International Communication Association*, 36(1), 143-189.
- Van Osch, W., Cherchiglia, L., Averkiadi, E., & Liang, Y. (2021). Enterprise Social Media Use in Classroom Team Project: A Mixed-Methods Exploration of the Effects of Affordances on Team Productivity and Use. In (pp. 528-546). Cham: Springer International Publishing.
- Van Osch, W., Steinfield, C. W., & Balogh, B. A. (2015). *Enterprise social media: Challenges and opportunities for organizational communication and collaboration*. Paper presented at the 2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5): Sage.

Bijlage A. Opzet en voorbereiding literatuuronderzoek

Onderzoeksvraag:

Hoe dragen digitale collaboratie technologieën bij aan het behouden van medewerker betrokkenheid?

Deelvragen:

Deelvraag	Toelichting
1. Wat zijn de affordances van collaboratie technologieën?	Het doel is om te achterhalen wat de affordances van collaboratie technologieën zijn om te onderzoeken welke mogelijkheden hier liggen.
2. Op welke manieren werd de medewerker betrokkenheid voor COVID-19 behouden?	Het doel is om uit te vinden op welke manieren de medewerker betrokkenheid voor COVID-19 werd behouden om zo de link te leggen naar welke behoefte er is om na COVID-19 de medewerker betrokkenheid te behouden.

Tabel 1. Deelvragen

In bovenstaande tabel staan de deelvragen onder elkaar met een bijbehorende toelichting. De deelvragen zijn vervolgens afgekort tot een onderwerp bestaande uit drie of vier korte woorden/begrippen. Hier zijn kernwoorden in het Nederlands en het Engels aangekoppeld. Deze kernwoorden vormen de basis voor de zoekstring als het literatuuronderzoek gedaan wordt. In onderstaande tabel is te zien welke onderwerpen aan welke kernbegrippen gekoppeld zijn.

Kernbegrippen

Onderwerp	Kernbegrip Nederlands	Kernbegrip Engels
Affordances technologieën	collaboratie Affordances Digitale affordances Technologie affordances Collaboratie technologieën Digitale transformatie Digitale samenwerking Transformatie van werk Digitale vaardigheden Thuiswerken Vanuit huis werken COVID-19 Enterprise Social Media	Affordances Digital affordances Technology affordances Collaboration technologies Digital transformation Digital collaboration Transformation of work Digital work practices Telework Working from home COVID-19 Enterprise Social Media
Medewerker voor COVID-19	betrokkenheid Medewerker betrokkenheid Impact COVID-19 Pandemie	Employee engagement Impact COVID-19 Pandemic
Vergroten betrokkenheid	medewerker Vergroten Medewerker betrokkenheid	Increase Employee engagement

Tabel 2. Kernbegrippen

Aangeleverde literatuur door begeleider

- Baptista, J., Stein, M.-K., Klein, S., Watson-Manheim, M. B., & Lee, J. (2020). Digital work and organisational transformation: Emergent Digital/Human work configurations in modern organisations. *The journal of strategic information systems*, 29(2), 101618. doi
- Bernhard, E., Recker, J., & Burton-Jones, A. (2013). Understanding the actualization of affordances: A study in the process modeling context. Paper presented at the Proceedings of the 34th International Conference on Information Systems (ICIS 2013).
- Gaver, W. W. (1996). Situating Action II: Affordances for Interaction: The Social Is Material for Design. *Ecological psychology*, 8(2), 111-129. doi:10.1207/s15326969eco0802_2
- Evans, S. K., Pearce, K. E., Vitak, J., & Treem, J. W. (2017). Explicating affordances: A conceptual framework for understanding affordances in communication research. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 22(1), 35-52.
- Richter, A. (2020). Locked-down digital work. *International Journal of Information Management*, 55, 102157.

Aangeleverde literatuur vanuit opleiding

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*, eight edition. In: United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (Vol. 5)*: Sage.

Selectiecriteria

- < 5 jaar
- Peer reviewed only
- Open access
- Full tekst available
- Engels/Nederlands
- Vakblad (artikel)
- Boek/e-book
- Tijdschrift (artikel)
- Uitsluiten: kranten, book reviews en proefschriften

Bijlage B. Resultaten literatuuronderzoek

Building Blocks Methode

	Datum	Database	Zoekstring (Kernbegrippen en Boleaanse operatoren)	#Artikelen	#Relevant	Referentie naar artikelen (auteurs, jaar)
1	18/09/21	Open Universiteit	Affordance AND "Collaboration Technologies" AND COVID-19	10	2	(Mitchell, A., 2021) (Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T., 2020)
2	19/09/21	Open Universiteit	Telework AND "Working from home" AND COVID- 19	210	4	(Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J., 2020) (Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S., 2021) (Henry, M., le Roux, D., & Parry, D., 2021) (Mallet, O., Marks, A., & Skountridaki, L., 2020)
3	02/10/21	Open Universiteit	"Working from Home" AND "Employee Engagement" AND COVID-19	27	3	(de Klerk, J. J., Joubert, M., & Mosca, H. F., 2021) (De-la-Calle-Duran, M., & Rodriguez-Sanchez, J., 2021) (Chanana, N., & Sangeeta., 2020)
4	14/11/21	Open Universiteit	(TitleCombined: (Affordances)) AND (Enterprise Social Media))	87	2	(Van Osch, W., Steinfield, C. W., & Balogh, B. A., 2015) (Van Osch, W., Cherchiglia, L., Averkiadi, E., & Liang, Y., 2021)

Backward Snowball Methode

	Artikel	Aantal artikelen referentielijst	Aantal relevante artikelen	Referentie naar artikelen (auteurs, jaar)
1	(Richter, A., 2020)	19	2	(Dittes, S., Richter, S., Richter, A., & Smolnik, S., 2019) (Richter, A., Heinrich, P., Stocker, A., & Schwabe, G., 2018)
2	(Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T., 2020)	93	5	(Majchrzak, A., & Markus, M. L., 2012) (Majchrzak, A., Faraj, S., Kane, G. C., & Azad, B. 2013) (Richter, A., 2020) (Treem, J. W., & Leonardi, P., 2013) (Zammuto, R. F., Griffith, T. L., Majchrzak, A., Dougherty, D. J., & Faraj, S., 2007)
3	(De-la-Calle-Duran, M., & Rodriguez-Sanchez, J., 2021)	91	1	(Kumar, P., 2021)
4	(Chanana, N., & Sangeeta., 2020)	53	1	(Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B., 2002)

Forward Snowball Method

	Artikel	Database	Aantal gevonden artikelen	Aantal relevante artikelen	Referentie naar artikelen (auteurs, jaar)
1	(Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B., 2002)	Google Scholar	3650 ¹	4	(Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L. J. P., & Schaufeli, W. B., 2006) (Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B., 2004) (Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M., 2006) (Schaufeli, W. B., 2016)

¹ Er is gebruik gemaakt van de functie 'zoeken in citerende artikelen', waarna er gezocht is op de kernbegrippen in bijlage 1.

Bijlage C. Informatiebrief

Beste deelnemer,

Voor mijn afstudeeronderzoek aan de Open Universiteit, opleiding Business Process Management & IT, doe ik onderzoek naar collaboratie technologieën en medewerker betrokkenheid. Met deze brief wil ik je informeren over het onderzoek en het interview waarvoor je gevraagd bent.

Sinds de intrede van COVID-19 en het bijbehorende thuiswerken zijn er veranderingen geweest in hoe mensen het werk ervaren. In plaats van fysieke bijeenkomsten op kantoor zijn er nu digitale vergaderingen en waar je voorheen bij het koffieapparaat over je weekend kon bijpraten is dit nu alleen nog tijdens een digitale dagstart. Er zijn organisaties die Enterprise Social Media (bijv. Workplace, Yammer, Microsoft Teams, etc) inzetten om medewerkers betrokken te houden, maar ook digitale collaboratie technologieën worden daarvoor gebruikt. Het doel van het onderzoek is om te achterhalen hoe digitale collaboratie technologieën (bijv. Microsoft Teams, Skype, Google Chat, etc) bijdragen aan het behouden van medewerker betrokkenheid.

Om dit te onderzoeken zal ik online tussen maart en mei 2022 acht semi-gestructureerde interviews afnemen. De interviews worden opgenomen, zodat ik deze later kan transcriberen en analyseren. De interviews worden volledig geanonimiseerd verwerkt, zodat het niet naar jou terug te leiden is. De transcriptie van het interview is beschikbaar voor mij, mijn afstudeerbegeleiders en eventueel leden van een visitatiecommissie. Citaten uit het interview kunnen gebruikt worden in mijn scriptie, uiteraard volledig geanonimiseerd. Mijn scriptie wordt gelezen door mijn afstudeerbegeleiders en studenten van de Open Universiteit. De (geanonimiseerde) gegevens moeten 10 jaar worden bewaard door de Open Universiteit. Voor algemene informatie over je rechten bij de verwerking van persoonsgegevens verwijs ik je graag naar de website van de Autoriteit Persoonsgegevens. De privacy disclaimer van de Open Universiteit is te vinden op www.ou.nl/privacy.

Deelname is uiteraard vrijwillig en gratis. Als je niet wilt deelnemen heeft dat geen nadelige gevolgen. Als je wel meedoet, kun je je altijd bedenken en toch stoppen, ook tijdens het onderzoek, zonder opgaaf van reden. De gegevens die tot dat moment zijn verzameld, zou ik wel graag willen gebruiken voor het onderzoek, tenzij je aangeeft om deze gegevens in te trekken. Dan gebruik ik ze niet. Ik streef ernaar om het onderzoek in juli 2022 af te ronden. Dan kan ik ook de belangrijkste onderzoeksresultaten met je delen indien gewenst. Bij vragen kun je altijd contact met mij opnemen.

De toestemmingsverklaring heb ik bijgevoegd aan deze mail. Hierin wordt alles nogmaals samengevat. Graag ontvang ik je akkoord door de toestemmingsverklaring ondertekend naar mij retour te sturen of te reageren op deze mail met je verklaring dat je de toestemmingsverklaring gelezen hebt en hiermee akkoord gaat. Dan stem je in met deelname aan dit onderzoek.

Alvast bedankt voor je deelname,

Wietske Jousma

Bijlage D. Interviewguide

*Check voor toestemmingsverklaring

*Check voor alle informatie

Interview ID	
Tijd en datum	

Introductie

Allereerst nogmaals bedankt voor je deelname aan dit onderzoek. Het doel is om te bekijken hoe ESM en CT kunnen bijdragen aan het behouden van medewerker betrokkenheid tijdens het thuiswerken. Ik streef ernaar om het interview in een uur af te ronden. Als eerste bespreken we kort je werkgebied en ervaring, daarna hebben we het over het gebruik van ESM en CT en als laatste komt naar voren hoe betrokken je je voelt bij je organisatie en waar dit door komt. Het interview wordt opgenomen. Je bent vrij om een vraag niet te beantwoorden, hoewel ik wel wil benadrukken dat alles volledig geanonimiseerd wordt en antwoorden dus niet naar jou terug te leiden zijn. Het interview mag altijd afgebroken worden. Heb je nog vragen? Ben je er klaar voor? Dan zal ik nu de opname starten.

*Opname starten

Algemeen

Kun je allereerst kort iets over jezelf vertellen?

Hoe lang ben je al werkzaam in deze organisatie?

Welke functie heb je en wat houdt je functie precies in?

Hoe ziet je werkdag eruit?

Gebruik Enterprise Social Media/Collaboratie Technologieën

Welke technologieën gebruik je?

Waarom gebruik je deze technologieën?

Waarom gebruik je ze op deze manier?

In welke omstandigheden gebruik je deze technologieën?

Welke opties zou je graag hebben maar mis je nu bij het gebruik?

Medewerker betrokkenheid

In hoeverre voel je je betrokken bij de organisatie waar je werkt?

Op welke manier voel je je betrokken bij de organisatie?

Hoe zorgt de organisatie er volgens jou door dat je betrokken blijft?

Wat is je ervaring met medewerker betrokkenheid voor het thuiswerken begon?

Wat is je ervaring met medewerker betrokkenheid tijdens het thuiswerken?

Op welke manier verschilt je ervaring voor de pandemie met je ervaringen nu?

Op welke manier dragen ESM en CT voor jou bij aan jouw betrokkenheid?

Afsluiting

Dit is alles wat ik wilde weten. Heb je nog aanvullende opmerkingen of vragen? Ik zal het interview uitwerken en de transcriptie later met je delen ter controle. Heel erg bedankt voor je deelname en je tijd.

*Opname stoppen, opslaan en back-up op USB maken.

Bijlage E. Codebook

Categorie	Code	#	Citaat
Affordance	Associatie	5	Die posten ze gewoon met naam in beeld ja en daar zit verder niet een drempel op.
	Bewerkbaarheid	14	Je kunt het allemaal draadloos laten zien, die andere persoon kan ook mee editen en mee kijken en als je iets wil bewerken dan kun je ook je laptop openklappen en dan log je in op het document en kun je ook mee bewerken.
	Online zichtbaarheid	15	Als je een korte vraag hebt dan is het in Teams chatten wel heel erg handig, je ziet ook het bolletje bovenin bij je foto staan of bij je initialen, die is groen, geel of rood. Dat is gewoon handig.
	Volharding	3	Ook hoe je weer kan terugkijken: hoe hebben we dat gedaan, dus dat je ook heel makkelijk, dat is ook betrokkenheid he, dat je even mee kunt kijken met anderen, of dat je denkt: ik heb even iets gemist, maar dan staat het gelukkig nog op het bord, of als ik ergens niet bij ben geweest dan pak ik het bord erbij en dan denk ik: nou wauw, dan kan ik even kijken wat er gebeurd is.
	Triggered attending	9	Soms heb je bijvoorbeeld pop-ups aanstaan, zodat je wel een keer serieus gek wordt omdat dan al die chats van andere vergaderingen waar je ooit aan deel had genomen. Nou, binnen een week had ik dat allemaal uitstaan.
Gebruik van collaboratie technologie	Deelbaarheid informatie	13	Je kunt daar meerdere kanalen aanmaken dus dat is heel fijn, je kunt veel informatie met elkaar delen op die manier.
	Mogelijke verbeteringen	8	Wat ik misschien in Teams als enige mis is dat ik niet alle mensen in beeld heb, maar goed als je met 350 mensen in een webinar zit hoeft dat ook echt niet, maar soms weet je, heb je dat maar zes in beeld zijn en dan wil je daar meer in.
	Online kennisdeling	18	Er wordt veel informatie uitgewisseld via intranet, er zijn ook vanuit de directie ook regelmatig (naam organisatie) ontmoet sessies in navolging op die van ons, dus dan wordt er

			vanuit de directie ja met de collega's dingen gedeeld van wat speelt er en wat speelt er voor onze organisatie en wat kan er voor de medewerkers interessant zijn om te weten en dat creëert ook een stukje betrokkenheid.
	Online participatie in vergaderingen	11	Ik vind dat je bij een fysieke meeting word je meer, ben je meer, word je meer geprikkeld om er echt bij te zijn.
	Online samenwerken	4	Je hoeft helemaal niet te vergaderen in Teams, je kan gewoon ook werken in Teams. Iedereen deed z'n eigen ding, maar op de achtergrond zag je dan altijd wel collega die je, die naar buiten aan het staren was, waar je normaal op het werk dan ook een vraag stelt, kom je ergens niet uit of is het mooi weer buiten of whatever en dat deden ze nu dus. Dus het is echt om samen te werken, maar dan zeg maar virtueel aan dezelfde tafel, maar dan achter dezelfde laptop.
	Vereisten tooling	4	Ja, heel eerlijk, als dit niet goed zou werken, ja, in relatie tot het hybride werken, ik noem maar even gemiddeld twee dagen in de week thuis, dan zou dit wel voor mij een showstopper zijn. Als (naam organisatie) dit niet voor elkaar zou hebben, en ik dus niet goed mijn werk zou kunnen doen, ja, dan, dan, het hoort bij een professionele organisatie dat dit soort dingen moeten werken.
Negatieve invloed op medewerker betrokkenheid	Minder contact collega's	10	Je zoekt elkaar alleen op als het functioneel is, dat is het vooral. Je maakt echt afspraken met elkaar om functioneel over iets te hebben.
	Negatieve productiviteit	4	Niet een doel op zich, maar als het niet past, of als het niet het samenwerken ondersteunt terwijl het daar wel voor bedoeld is door een foute inrichting of verkeerde tooling dan heeft het negatieve impact op de mens.
	Ongerustheid/onrust	4	En de onzekerheid natuurlijk, hoelang duurt dit nog, geen perspectief hebben.
Positieve invloed op medewerker betrokkenheid	Fysieke bedankjes/cadeautjes	10	Af en toe krijgen we iets thuisgestuurd met de post weet je wel, leuke dingetjes, nou zaadjes voor bloemen, weet ik veel allemaal, van die grappige dingen.

Fysieke overdracht organisatiecultuur	16	Ik ben online begonnen bij (naam organisatie), ik kende niet veel andere collega's dan mijn eigen afdeling bij wijze van. Dus die informele gesprekken over wat er leeft en wat er speelt, ja ik heb dat eigenlijk in mijn baan wel heel erg nodig om dat wel te hebben. He, even iemand in de wandelgangen spreken kort over iets, de telefoon pakken he, is dan toch een na, een horde, waar gaat het over, maar je doet het minder snel.
Fysieke zichtbaarheid	19	Iedereen heeft behoefte om elkaar te zien, om gewoon het praatje bij het koffiezetapparaat te doen.
Kritische betrokkenheid	8	Dat zijn ook wel de momenten waar je wel de kans hebt om haar vragen te stellen en om, waarin zij ook wat dieper op dingen in gaat, maar vooral het feit ook dat je daar zelf vragen kunt stellen en soms ook wat meer hoort van de algemene koers van (naam organisatie), dat vind ik wel heel belangrijk. Dus ja, daar ga ik zeker ook naar toe.
Positieve productiviteit	12	Het maakt je werk zoveel efficiënter en zoveel makkelijker en prettiger.
Sociale betrokkenheid	8	Leidinggevendenden zoeken contact en collega's zoeken contact en zo probeer je wel bij elkaar betrokken te zijn of we doen ook absoluut af en toe leuke dingen, koffiedrinken of in het begin was het heel veel van die online quizen of pub quiz.
Sociale controle	4	Doordat je elkaar ook ziet en de non-verbale dingen ziet en dus daar is ook een soort van meer sociale controle op hoe jij in die meeting zit en hoe je je gedraagt en bij Teams is dat voor mijn gevoel toch minder.
Waardering voor medewerkers	10	Ik vind het veel fijner als iemand tegen mij zegt van: goh, ik ben blij met je, of wat heb je dit goed gedaan, dat zegt mij meer dan zo'n beetje generiek gebaar naar elke medewerker. Dat is ook leuk, dat ze dat doen, maar daar zit voor mij, daar voel ik me niet als persoon meer gewaardeerd.
Meer flexibiliteit	9	Omdat je ook zelf keuze hebt in hoe je daarmee om gaat. He, dus je kunt zelf kiezen ga ik naar

Veranderingen door hybride werken			kantoor? Vanochtend dacht ik: ik moet heel veel doen, dus dan blijf ik thuis.
	Nieuwe vergaderafspraken	8	We hebben de afspraken gemaakt dat we echt handjes opsteken, zodat we niet door elkaar gaan praten. En dat gaat natuurlijk wel eens mis en dat is helemaal niet erg, we spreken elkaar daarop aan en dat is helemaal niet erg, maar handjes opsteken en camera aan is echt wel verplicht.
	Nieuwe werksituatie	16	Dus we mogen nu weer naar kantoor en waar wij als (naam organisatie) voor staan is gewoon hybride werken. Dus wat wij het liefste willen is gewoon dat dat (naam organisatie) maximaal 50% terug gaat naar kantoor.
	Weerstand hybride werken	7	Dus er zit een soort gap van iemand die thuis zit kan prima met Whiteboard aan de slag, iemand die op kantoor zit kan dat ook maar het is veel omslachtiger geworden. En dat merken we steeds meer met het naar kantoor gaan. Dat er een groep is en dat je hybride werkt dus thuis zit versus kantoor en thuis kan op de telefoon zijn, op de tablet, of op de laptop en ja, je kunt niet allebei hetzelfde doen, terwijl dat vroeger wel gewoon mogelijk was.

Tabel 3. Codebook