

“*Veel teams weten niet goed waar ze moeten beginnen wanneer zij willen experimenteren met hybride werken*”



Dr. Wouter Smit is psycholoog en organisatiekundige. Hij werkt als onderzoeksleider, is docent op het thema wendbaar organiseren en werkt bij The Work lab, een onderzoeksgroep binnen de Hogeschool van Amsterdam gericht op de transitie van werk.



Noa Cremers Basc is bedrijfskundige. Zij is werkzaam als junior onderzoeker en werkt bij The Work Lab. The Work Lab, een onderzoeksgroep binnen de Hogeschool van Amsterdam gericht op de transitie van werk

Wat doen we hybride?

Vier essentiële aandachtspunten bij het vormgeven van hybride werken

Wouter Smit en Noa Cremers

73

De invoering van het hybride werken is voor organisaties geen gemakkelijke opgave. Het ontwikkelvraagstuk dat hiermee gepaard gaat wordt veelal onderschat. In dit artikel worden vier belangrijke aandachtspunten beschreven die van belang zijn bij het vormgeven van hybride werken. Management, HR en organisatieadviseurs kunnen deze punten ter harte te nemen bij het begeleiden van de hybride transitie.

Richting geven aan hybride werken

De COVID-crisis heeft opnieuw bevestigd hoe belangrijk het is dat een organisatie zich kan aanpassen aan haar omgeving. Een belangrijke uiting van deze zogenaamde 'contingentietheorie' is de invoering van het hybride werken, oftewel het verdelen van werk over de locatie (meestal het

kantoor) en de thuiswerkplek. Hybride werken maakt vooral de kennisintensieve organisaties flexibeler omdat hun output veel plaats - en soms ook tijdsafhankelijk wordt. Deze flexibiliteit is niet alleen belangrijk bij een eventueel nieuwe pandemie: ook voor crises zoals de huizenmarkt en sterke arbeidsmarktkrapte biedt hybride werken nieuwe

mogelijkheden. Bovendien willen medewerkers (kenniswerkers) zelf zo'n veertig procent van de werktijd thuiswerken¹.

De potentie van hybride werken is groot. Uit onderzoek blijkt verder dat teams die hybride werken meer flexibel en zelfstandig zijn. Bovendien rapporteren zij een hogere productiviteit (onder andere Van Veldhoven & Van Gelder, 2020; Grzegorzcyk e.a., 2021; Stevenson e.a., 2021). Echter, deze resultaten zijn alleen te bereiken als de organisatie voldoende aandacht besteedt aan de invoering van hybride werken. Te weinig aandacht bereikt het tegenovergestelde effect; lastige onderlinge afstemming en een gebrek aan duidelijkheid.

Hybride werken kan in verschillende varianten worden ingevoerd. Veelal is het een of een combinatie van de voorbeelden in tabel 1.

Tabel 1 Varianten van hybride werkvormen

1. Locatie alleen voor (groeps)bijeenkomsten, thuis eigen taken
2. Norm aanhouden (bijvoorbeeld 75 procent van de tijd op locatie/ dagelijks helft van personeelsbestand naar locatie)
3. Dezelfde dagen naar locatie ('consultancymodel')
4. Naar locatie in bepaalde rol (projectleiders, kwaliteitscommissie)
5. Naar locatie indien vereist (veiligheid, praktijktaken)
6. Naar locatie met leerbehoefte/ sociale behoefte

Het is belangrijk te beseffen dat hybride werken veel verder gaat dan het verdelen van werktaken over thuis en locatie. Het vraagt binnen de organisatie om een nieuw perspectief op werken en samenwerken (Gratton, 2021, Grzegorzcyk, e.a., 2021). Er zullen extra afspraken moeten worden gemaakt over de aansturing en uitvoering van het werk. Bovendien vergt deze transitie een voorinvestering in termen van tijd en geld. Vervolgens zal een intensief leer- en ontwikkelproces moeten plaatsvinden dat het beste

te vergelijken is met een interactieve puzzel. Elke keuze die gemaakt wordt heeft weer gevolgen voor de andere puzzelstukjes.

Om de hybride opgave beter te begrijpen en hier beter richting aan te geven worden vier essentiële aandachtspunten beschreven. Deze komen voort uit onze eigen ervaring bij het begeleiden van teams naar hybride werken. Het afgelopen jaar hebben wij zo'n veertig teams begeleid, variërend van directie tot administratie en van kleine teams tot een complete afdeling. De aandachtspunten uit deze praktijk worden beschreven en aangevuld met recente literatuur. Professionals die zich met hybride werken bezighouden, bijvoorbeeld management, HR- en organisatieadviseurs, kunnen deze aandachtspunten ter harte te nemen bij het begeleiden van de transitie.

De aandachtspunten worden een voor een uitgelegd. Vanuit elk punt worden interventies beschreven die ondersteunend zijn bij de transitie naar hybride werken. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen interventies op organisatie- en op teamniveau. Het artikel wordt afgesloten met een algemene reflectie.

1. Medewerkers gaan niet 'automatisch' hybride werken

Een organisatie die tegen haar medewerkers zegt 'Ga maar hybride werken!', zal thuiskomen van een koude kermis. Hybride werken is complex en hangt met allerlei factoren samen, zoals de gewenste work-life balance, leerbehoefte, de beschikbare kantoor/ praktijkruimte en de inhoud van het werk. Daarom is het belangrijk een duidelijk 'vertrekpunt' te kiezen. Organisaties starten de puzzel bijvoorbeeld bij de verschillende gebouwfuncties (individuele werkplek, teamruimte, sociale ruimte), type taken (concentratie, overleg, vergadering) of functies binnen de organisatie (sales, backoffice, staf). Het gekozen vertrekpunt is sterk van invloed op de hybride vorm die zal ontstaan. Op basis van eigen onderzoek, ervaring en recente literatuur (zie onder meer Grzegorzcyk e.a., 2021; Meulemans & Middelkoop, 2022; Neeley, 2021) adviseren wij het 'team' als vertrekpunt te nemen. Im-

“Hybride werken gaat veel verder dan het verdelen van werktaken over thuis en locatie. Het vraagt binnen de organisatie om een nieuw perspectief op werken en samenwerken”

mers, de meeste organisaties zijn verdeeld in teams. Teams hebben een duidelijk gezamenlijk doel, de leden zijn onderling afhankelijk van elkaar, stemmen daarom veel met elkaar af en voelen zich ook persoonlijk met elkaar verbonden. Simpel gezegd, de teams weten zelf het beste wat voor hen werkt en wat niet. Veel mensen zitten in meerdere teams, bijvoorbeeld een salesteam, een projectteam en een ontwikkelteam. In dat geval is het slim om afspraken te maken met het ‘kern’team: het team waar je het meest werkzaam bent. Een voorbeeld van samenwerkingsafspraken is weergegeven in tabel 2.

Tabel 2 Voorbeeld van hybride afspraken rondom samenwerken

“Teambijeenkomsten en langer durende taken waarbij afstemming nodig is met het eigen team of andere teams doen we op locatie. Daarbij hoort een verplichte fysieke vergadering van een uur op donderdagochtend, waarna er ruimte is om samen te lunchen (facultatief). De vergadering wordt aangevuld met virtuele ‘stand-ups’ ofwel korte gezamenlijke afstemmingsmomenten op maandag- en dinsdagochtend via Teams. Voor snelle afstemmingsvragen tussendoor gebruiken we Slack. Teamleden zijn vrij om thuis of op kantoor te werken, waarbij het wenselijk is zoveel mogelijk op dinsdag en donderdag thuis te werken. Afstemming met de interne klant doen we via Teams waarbij we een gezamenlijk account zodanig inrichten dat interne klanten direct met ons kunnen videobellen.”

De organisatie kan teams stimuleren om dergelijke hybride afspraken te maken, maar dat is niet eenvoudig. Het is te gemakkelijk om te stellen dat teams uit zelforganiserende professionals bestaan die hybride vraagstukken zelf wel oplossen en verbeteren. Uit ons onderzoek en onze praktijkervaring merken wij een hoge mate van handelingsverlegenheid. Veel teams weten niet zo goed waar ze moeten beginnen bij het maken van afspraken en experimenteren met hybride werken. Het risico is dat de teamleider geen zin heeft in gedoe en daarom iedereen maar weer fysiek terugvraagt, bijvoorbeeld voor vergaderingen die ook makkelijk hybride en dus flexibeler hadden gekund. Het management kan teams ondersteunen bij het maken van afspraken rondom hybride werken. Bijvoorbeeld door een hybride dialoog te voeren, een teamgesprek waarin de leden hun persoonlijke behoeftes toelichten of een game te spelen waarin geëxperimenteerd wordt met verschillende vormen van hybride werken. Ten slotte vraagt werken in een hybride setting om het aanleren van nieuwe vaardigheden van de medewerkers. Bijvoorbeeld, een gecombineerde fysieke/online vergadering krijgt een nieuwe dynamiek met spelregels die de teamleden eigen moeten maken.

Voorbeeld interventies

Organisatieniveau:

- Begeleid teams bij de start van hybride werken, bijvoorbeeld door coaches aan te stellen die helpen met het voeren van de hybride dialoog, gericht op het uitspreken van behoeftes en onderlinge verwachtingen.
- Bied skills-trainingen/ een serious game aan. Bijvoorbeeld over hybride vergaderen, hybride afspraken maken (zie voorbeeld tabel 2) en het leren samenwerken in/met digitale tools.

Teamniveau:

- Bespreek welke behoeftes er bestaan rondom hybride werken en welke vorm van hybride werken daar het beste bij past, bijvoorbeeld door gebruik te maken van tabel 1 als startpunt.

- Start komende maanden met kleine hybride experimenten, pak bijvoorbeeld een nieuw teamproject op in de vorm van een hybride pilot.

2. Het beleidskader moet richtinggevend zijn

In het eerste uitgangspunt werd uitgelegd dat de organisatie proactief moet reageren door een startpunt te kiezen voor teams die gaan experimenteren met hybride werken. Dat startpunt komt idealiter voort uit een visie op werk en een set van bijbehorende richtlijnen of uitgangspunten. Als de richtlijnen niet gekoppeld zijn aan een visie loopt de organisatie het risico dat in de transitie hybride werken een ‘doel op zich’ wordt. Medewerkers kunnen alle inspanningen ervaren als een ‘moetje’. In feite is hybride werken een manier van organiseren die organisaties helpt wendbaarder te opereren zonder dat dit ten koste gaat van het te realiseren doel. Als hybride werken in dit perspectief wordt geplaatst ontstaat er bij teams meer begrip voor de gekozen richting en voor flexibiliteit als een teamverantwoordelijkheid.

Een fout die veel organisaties maken is dat hun richtlijnen te breed of multi-interpretabel zijn beschreven. Een richtlijn of uitgangspunt als ‘we maken ruimte elkaar te ontmoeten’ is eigenlijk nietszeggend. De richtlijn moet blijf geven van een perspectief, een antwoord op de vraag hoe de organisatie de toekomst van hybride werken en organiseren voor zich ziet. Te veel interpretatieruimte maakt dat teams (te) weinig in beweging komen of juist zelf een eigen hybride wiel gaan uitvinden. Dit kan leiden tot veel ruis tussen teams en afdelingen, gevolgd door problemen in de onderlinge coördinatie. Ten slotte is het belangrijk dat de richtlijnen duidelijkheid geven over de bewegingsruimte die teams zelf hebben. Het moet duidelijk zijn wat er centraal georganiseerd gaat worden (bijvoorbeeld de indeling van het gebouw, inrichting van de werkruimtes of de gekozen digitale tools bij samenwerken). Een veel gemaakte denkfout bij management is dat het team over voldoende mandaat

beschikt om hybride samenwerken naar eigen inzicht vorm te geven. Bijvoorbeeld dat teams zelf aan de directie komen vertellen welke ondersteuning ze nodig hebben of dit zelf regelen. Dat kan erg lastig worden als de ondersteunende diensten, bijvoorbeeld IT-afdeling of facility, met allerlei losse teams zaken moeten doen zonder een duidelijke coördinatie op wat wenselijk en mogelijk is.

Voorbeeld interventies

Organisatieniveau:

- Stel duidelijke richtlijnen en uitgangspunten op die voortkomen uit de organisatiedoelstelling en visie op het werk. Illustreer deze met concrete voorbeelden of nodig afdelingen uit dit zelf te doen.
- Richt een coördinatieteam op dat zicht houdt op de gemaakte keuzes. Dit coördinatieteam kan snel inspringen en oplossingen bieden, bijvoorbeeld wanneer teams te veel dezelfde keuzes maken (allemaal fysiek vergaderen op donderdag) of juist veel diversifiëren (te veel verschillende tools inzetten).
- Bepaal en communiceer duidelijk welke beslis- en bewegingsruimte teams zelf hebben en wat er centraal wordt bepaald en gefaciliteerd. Concreet: waar de directie over gaat en aan welke knoppen de teams zelf mogen draaien.

Teamniveau:

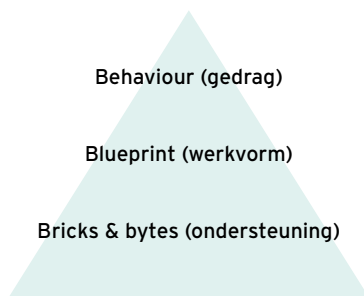
- Inventariseer de kaders die de eigen bewegingsruimte bepalen, bijvoorbeeld vanuit de richtlijnen van de organisatie en behoeftes van de stakeholders (bijvoorbeeld interne/externe klanten en teams waar veel mee wordt afgestemd).
- Hanteer het teamdoel als kader bij de afwegingen en experimenten rondom hybride keuzes en werkvormen.

3. Samenhang tussen facilitering en vormgeving is vereist

Hybride werken wordt alleen succesvol in een duidelijk samenspel tussen structuur en gedrag. Dit kan simpel uitgelegd worden aan de hand van de vier ‘4B’s’ van hybride werken, zie figuur 1. De basis

wordt gevormd door de *bricks & bytes*; het gebouw moet hybride werken mogelijk maken, bijvoorbeeld door de ruimtes onder te verdelen in plekken voor concentratie, samenwerking/ afstemming en (informele) ontmoeting. De *'bytes'* stelt dat de thuiswerkplek qua hard- en software minstens zo goed uitgerust moet zijn als op locatie, bijvoorbeeld dat het CRM-systeem goed werkt en de werkmappen ook thuis toegankelijk zijn. Het gedrag betreft de keuzes die de teams maken qua (samen)werken (de *'blueprint'*, zie het voorbeeld in tabel 2) en hier ook daadwerkelijk naar handelen (*'behavior'*).

Figuur 1 De vier B's van hybride werken. Afgeleid van Ferreira e.a., 2020.



Samenhang aanbrengen tussen de vier B's maakt hybride werken succesvol: je kunt de mooiste vergadertools aanschaffen maar als niemand die gebruikt is het weggegooid geld. Omgekeerd kunnen teams wel experimenteren met hybride vergaderen, maar als er geen groot scherm en goed geluid aanwezig is wordt daar na drie keer proberen weer vanaf gezien. Samenhang aanbrengen tussen structuur en gedrag is alleen mogelijk als de organisatie hybride werken beschouwt als een multidisciplinair vraagstuk. Hybride werken 'is' niet van een bepaalde afdeling. Afdelingen als gebouwenbeheer, facility en IT en HR zullen een compatibel beleid moeten voeren, waarbij zij elk vanuit hun eigen expertise bijdragen aan de transitie. Bovendien is hybride werken een vraagstuk van alle lagen binnen de organisatie. De verschillende beelden en opvattingen hierover

moeten overeenkomen anders ontstaat frustratie.

Bijvoorbeeld als het management uiterst tevreden is over de gecreëerde 'ontmoetingslocaties' in het gebouw, terwijl de werkvloer klaagt over een gebrek aan concentratieplekken.

De crux bij samenhang tussen structuur en gedrag is de volgorde: bij de start van de transitie moet de basis van *bricks & bytes* snel op orde worden gebracht. Vervolgens kan geëxperimenteerd worden met hybride afspraken en gedrag. Zonder een sterke basis om vanuit te starten valt de transitie uit elkaar. Een gebrek aan geschikte faciliteiten leidt tot houtje-toutje oplossingen bij teams die toch hybride willen werken. Alleen als de basis op orde is kan er een ontwikkelproces ontstaan waarbij de teams binnen hun regelruimte zoeken naar wat bij hen past, hybride afspraken maken en hun gedrag hierop afstemmen.

Voorbeeld interventies

Organisatieniveau:

- Stel een project/ stuurgroep aan waarin de disciplines van HR, IT, facility en gebouwen zijn vertegenwoordigd. Plaats deze bij voorkeur direct onder de directie om verwarring in rol- en bevoegdheden te voorkomen.
- Zorg voor coördinatie op de lopende initiatieven, bijvoorbeeld de verbouwing van ruimtes, workshops hybride werken en de uitrol van nieuwe samenwerkingstools.
- Haal *good practices* op bij andere organisatie wat betreft de inrichting van *bricks & bytes*.

Teamniveau:

- Maak tijd om te experimenteren met nieuwe werkvormen binnen de kaders die zijn gesteld of waarschijnlijk gesteld gaan worden.
- Meld direct behoeftes en praktische aandachtspunten wat betreft *bricks & bytes* aan de projectgroep zodat zij kunnen helpen met oplossingen vinden.

4. De sleutelrol ligt bij de teamleider

Leiderschap, vooral dat van de teamleider, heeft een sleutelrol bij de transitie naar hybride werken

(Hooijberg & Watkins, 2021). Het team moet begeleid worden naar een werkvorm met een optimale combinatie tussen de online en fysieke wereld. Het maken van werkafspraken betekent voor de teamleider eigenlijk pas de start van de transitie. Het is belangrijk dat teamleden de potentie van hybride werken blijven inzien en continu tijd en energie steken in verdere verbetering van de gemaakte afspraken en gekozen werkvorm (Alexander, e.a., 2021). In de waan van de dag vervalt men snel in oud gedrag, bijvoorbeeld teamleden die allemaal naar kantoor komen omdat ze anders niet weten waar collega's mee bezig zijn. Ook is het belangrijk dat teamleden hun samenwerking blijven evalueren; is er voldoende sprake van flexibiliteit en past de vorm nog steeds mij de team- en organisatiedoelstelling? Dit alles vraagt binnen het team echt om een mindset-verandering wat betreft het denken en inrichten van werken. Deze shift is niet zomaar gerealiseerd. Het vergt overtuigingskracht van de teamleider om de leden te blijven inspireren in dat wat er mogelijk is en welke voordelen hiermee ontstaan.

Dat veranderen bij jezelf begint is in deze context van groot belang. De teamleider moet bereid zijn de eigen competenties tegen het licht te houden en deze aan te passen aan de hybride setting. Dat begint al bij het eigen gedrag: als de leider bijvoorbeeld elke dag op locatie verschijnt of niet bijdraagt aan het (online) platform voor kennisdeling, wordt dat gedrag door de leden al snel gekopieerd. Een tweede aanpassing is die van de aansturing. In een hybride setting zal de aansturing van het werk veel meer op het resultaat gericht zijn in plaats van op aanwezigheid en inzet van de teamleden. Daarbij is het belangrijk dat de output steeds wordt gekoppeld aan het teamdoel. Door steeds die link te leggen blijven teamleden begrijpen 'waar ze het voor doen', ook als dit minder vanzelfsprekend lijkt. Omdat leden elkaar minder treffen zal de teamleider zelf meer moeten communiceren of dit deels uitbesteden aan andere leden. Het gaat bijvoorbeeld om 'updates' vanuit de organisatie, de voortgang op de projecten, de samenhang tussen de taken, signalen vanuit het team

Samenhang aanbrengen tussen structuur en gedrag is alleen mogelijk als de organisatie hybride werken beschouwt als een multidisciplinair vraagstuk

en andere zaken die urgent zijn om op te pakken. Dat vraagt om meer inspanning en afstemming dan bijvoorbeeld een halfuurtje online 'weekstart' op de maandagochtend.

Niet alleen het werk zelf, ook de relaties binnen het team vergen nieuwe 'hybride' leiderschapscompetenties. De teamleider moet explicieter aandacht besteden aan het welzijn van de teamleden en het behoud van de sociale veiligheid (Philips, 2020). Teams die elkaar minder ontmoeten identificeren zich minder als team en zijn minder op elkaar ingespeeld (Fiol & O'Connor, 2005). De schone taak is weggelegd voor de teamleider om in deze nieuwe setting de sociale cohesie te bewaken, ook als teamleden elkaar minder zien. Een tweede aandachtspunt op relationeel vlak is het thema 'rechtvaardigheid' (Neeley, 2021). De leider moet ervoor waken dat de teamleden die zij/hij/hen meer ziet niet bevoordeelt, bijvoorbeeld door deze mensen een leuker project te gunnen omdat ze meestal 'in de buurt zijn'. Zeker in een hybride context is het belangrijk met de eigen vertekening rekening te houden.

Voorbeeld interventies

Organisatieniveau:

- Aanbieden leiderschapstraining hybride werken, teamtraining sociale cohesie

Teamniveau:

- Bespreken behoeftes en verwachtingen wat betreft de aansturing van de teamleider

- Taken verdelen (gespreid leiderschap) bijvoorbeeld wat betreft communicatie en kennisdeling
- Bewaken dat groepsleden niet naar de achtergrond verdwijnen/ buiten de boot vallen. Bijvoorbeeld door te werken met buddy's.
- Tijd inruimen voor kort-cyclische evaluatie afspraken en aansturing

Reflectie op de hybride transitie

De transitie naar hybride werken gaat veel verder dan het verdelen van taken over kantoor en de thuiswerkplek. Het raakt de visie van de organisatie wat betreft de manier waarop wordt gewerkt en welk mandaat op welk niveau zou moeten liggen.

Door het team in de lead te zetten worden hybride keuzes gemaakt op het niveau waar het werk daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Teams veranderen alleen succesvol als de basis voor hybride werken binnen de organisatie op orde is. Hier ligt een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de staf om dit snel te faciliteren. Denk bijvoorbeeld aan ruimtes voor hybride afstemming, makkelijke software en cursussen hybride werken.

Om teams daadwerkelijk aan de slag te krijgen is het belangrijk dat de visie op werk een perspectief biedt. Duidelijk moet zijn wat de betekenis is van hybride werken voor de organisatie: de richtlijnen die daaruit voortkomen, hoe dit bijdraagt aan het gezamenlijke doel en wat er in deze verandering van denken en organiseren van de medewerker zelf wordt verwacht. Goede teamleiders weten dit perspectief te vertalen naar de eigen context. Zij begeleiden hun team naar een geschikte werkvorm die past bij het teamdoel, de richtlijnen en de individuele voorkeuren wanneer het team elkaar minder ziet. De leiders zijn in staat hun aansturing aan te passen, zowel qua voortgang op de inhoud als qua behoud van de teamcohesie. Verder dragen zij de urgentie uit om te blijven leren, over wat werkt in een hybride context en wat niet. En experimenteren te stimuleren gericht op afspraken, nieuw gedrag en oplossingen.

De vier genoemde aandachtspunten vormen slechts het begin van de transitie. Het is een ontwikkel-

en verandertraject dat maanden en misschien zelfs jaren vergt. De transitie gaat nog veel meer aandachtspunten opleveren, die weer extra werk en energie zullen vergen. Alleen voor teams en organisaties die dat ervoor over hebben, liggen de voordelen van hybride werken binnen bereik.

Literatuur

- Alexander, A., Cracknell, R., De Smet, A., Langstaff, M., Mysore, M., & Ravid, D. (2021). What executives are saying about the future of hybrid work. *McKinsey & Company*.
- Ferreira, J., Claver, P., Pereira, P., Thomaz, S. (2020). *Remote working and the platform of the future*. Boston: Boston consulting group.
- Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2005). Identification in Face-to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions. *Organization Science*, 16(1), 19-32.
- Gratton, L. (2021). Four principles to ensure hybrid work is productive work. *MIT Sloan Management Review*, 62 (2), 11A-16A.
- Grzegorzczuk, M., Mariniello, M., Nurski, L. & T. Schraepen (2021). *Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work*. Brussel: Bruegel Policy Contribution 14/2021.
- Hooijberg, R., & Watkins, M. (2021). The future of team leadership is multimodal. *MIT Sloan Management Review*, 62(3)(1-4).
- Meulemans, W.R. & van Middelkoop, D.P. (2022). *Blended werken: op zoek naar de nieuwe balans - een kwalitatief vervolgonderzoek naar ervaringen en opvattingen van HvA medewerkers*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam
- Neeley, T. (2021). *Thuiswerkrevolutie*. Amsterdam: Business Contact.
- Phillips, S. (2020). Working through the pandemic: Accelerating the transition to remote working. *Business Information Review*, 37(3), 129-134.
- Stevenson, S., Cornel, S. & Hindriks, S. (2021). *Hybride werken in het WO*. Den Haag: Sofokles.
- Van Veldhoven, M., & Van Gelder, M. (2020). De voor- en nadelen van verplicht thuiswerken tijdens de lockdown. *Tijdschrift voor HRM*, 23(3), 66-90.

Noten

1. Zie onder andere AWWN-enquête <https://www.awvn.nl/nieuws/in-de-media/thuiswerken-reiskostenvergoeding-nos/>