

Identiteit in transitie: Individuele- en groepsidentiteit in het flexibele Rijkskantoor

Naam: Mart Ummels

Studentnummer: 504292

Studie: MSc. Bestuurskunde - Management van HR en Verandering

Stagebedrijf: Rijksvastgoedbedrijf

Woordenaantal: 11994

Begeleider: Laura den Dulk

Tweede lezer: Francisca Gromme

Abstract

Dit onderzoek onderzoekt hoe individuele- en groepsidentiteit wordt uitgedrukt binnen de beleidskaders van het hybride werken in een activiteit gerelateerd flexibel Rijkskantoor bij het Rijksvastgoedbedrijf. Het benadert formele en informele regels die hybride werken en het fysieke kantoorgebruik sturen, en hoe deze worden gehandhaafd. De resultaten tonen aan dat interactie cruciaal blijft voor identiteitsvorming en communicatie, maar de verminderde hoeveelheid en kwaliteit van face-to-face interacties brengen uitdagingen met zich mee. Beperkingen in de personalisatie van werkruimtes binnen de beleidskaders hebben invloed op de dynamiek van het uitdragen van identiteit. Het onderzoek benadrukt de rol van "re-regulation" bij het aanpassen van normen voor het uitdragen van identiteit binnen de hybride context. Concluderend lijkt het uitdragen van groepsidentiteit een grotere rol ingenomen te hebben, terwijl de behoefte aan het uitdragen van individuele identiteit verminderd is. Ook lijken fysieke interacties binnen deze context een zeer prominente factor bij identiteitsvormingsprocessen. Aanbevelingen omvatten het verduidelijken van beleid omtrent de personalisatie van kantoren, het stimuleren van fysieke interacties en het verbeteren van mogelijkheden voor geconcentreerd werk, met als doel het bevorderen van een gunstig klimaat voor het uitdragen van identiteit in hybride werkomgevingen.

Voorwoord

Ik heb ongelofelijk veel geleerd tijdens dit afstudeerproces. Ten eerste heb ik een leuke en leerzame tijd gehad bij het Rijksvastgoedbedrijf, wat ook geresulteerd heeft in mijn eerste baan. Ik wil graag de afdeling Strategie & Uitvoeringsbeleid bedanken, in het bijzonder natuurlijk Mariska van Kesteren-Maal en Thomas van Dijk. Dank voor de begeleiding en de gezelligheid! Ook wil ik alle respondenten en andere collega's die geholpen hebben hartelijk bedanken voor hun tijd en interesse.

Ten tweede wil ik natuurlijk heel graag Laura den Dulk bedanken voor de persoonlijke en fijne begeleiding. Ik vond het op zijn tijd best zwaar en soms zag ik even door de bomen het bos niet meer, maar Laura en de rest van de scriptiekring hebben hierbij heel erg geholpen. Nogmaals veel dank!

Nu ligt het eindproduct voor jullie en dat voelt toch als een soort mijlpaal aan het einde van mijn studententijd. Ik heb altijd een beetje een haat/liefdeverhouding gehad met 'school', maar ergens ga ik het natuurlijk ook wel missen en ik heb er ongetwijfeld dingen geleerd die ik van tevoren niet eens had kunnen fantaseren. Ik heb vooral heel veel zin om de wereld in te gaan en ergens echt impact te kunnen gaan maken, dus ik hoop dat het inleveren van dit document de eerste grote stap daartoe gaat zijn. Heel veel leesplezier gewenst!

Mart Ummels

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Probleemstelling	6
1.3 Relevantie	6
1.3.1. Wetenschappelijke relevantie	6
1.3.2. Maatschappelijke– en bestuurlijke relevantie	7
1.4. Leeswijzer	7
2. Theoretisch kader	8
2.1 Activiteit gerelateerd werken in een flexibel kantoor	8
2.2 Identiteit	8
2.3 Identiteit binnen de context van een A-FO en het hybride werken	9
2.3.1. Territorialiteit en identiteit binnen een A-FO	9
2.3.2 Het uitdragen van identiteit in sociale interacties	10
2.3.3. Fysieke markers, coping strategieën en gedragingen	10
2.3.4. De ‘re-regulation’ van sociale interacties en identiteit	11
2.4 Conceptueel model	11
3. Methodologie	12
3.1 Onderzoeksopzet	12
3.2 Dataverzameling	12
3.2.1 Observaties van de fysieke kantoorruimte	12
3.2.2. Interviews	13
3.2.3. Respondenten Overzicht	13
3.3. Operationalisatie	13
3.4 Analyse	13
3.4.1. Interviews	13
3.4.2. Observaties	14
3.5 Privacy & Ethiek	14
4. Resultaten	15
4.1 Onderzoekssetting	15
4.1.1. Algemene context case	15
4.1.2 Onduidelijkheid omtrent regels, richtlijnen en handhaving	16
4.2 Hybride werken: Het belang van balans	16
4.2.1 Het gebruik van hybride werken	16
4.2.2 Ontmoeten en concentreren	17
4.2.3 Het verschil tussen digitale en fysieke ontmoetingen	18
4.3 De fysieke kantooromgeving	
4.3.1 Algemene observaties van de kantooromgeving	18
4.4 Groepsidentiteit	19
4.4.1 Afdelingsafspraken	20
4.4.2 Behoeftte aan nabijheid	21
4.4.3. ‘Departmental neighbourhoods’	22
4.4.4. Behoeftte aan zichtbare groepsidentiteit in de kantooromgeving	23

4.5 Individuele Identiteit	24
4.5.1 Individuele identiteit in de kantooromgeving: Een reliek van het verleden?	24
4.5.2. Het uitdragen van individuele identiteit door middel van gedrag en interactie	26
4.6 Analyse	26
4.6.1. De invloed van het hybride werken op de eisen en wensen wat betreft de kantooromgeving	26
4.6.2. De onzichtbare groepsidentiteit: een kloof tussen behoefte en realiteit	27
4.6.3 Belang fysieke interactie voor het onderhouden en uitdragen van individuele- en groepsidentiteit	28
5. Conclusie en discussie	29
5.1 Conclusie	29
5.2 Discussie	29
5.2.1. Methodologische reflectie	29
5.2.2. Theoretische reflectie	30
5.3. Aanbevelingen	30
Literatuurlijst	32
Bijlagen	37
Bijlage 1 Observation guide	37
Bijlage 2 Interviewguide	38
Bijlage 3 Respondenten Overzicht	41
Bijlage 4 Operationalisatie	42

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Hybride werken is een vorm van werken die inmiddels niet meer weg te denken is uit het Nederlandse arbeidslandschap. Deze vorm van werken stelt medewerkers (doorgaans) in staat om hun werkzaamheden onafhankelijk van tijd, plaats of apparaat uit te kunnen voeren (SER, 2022). Er was al geruime tijd belangstelling voor deze moderne invulling van werk, maar de pandemie heeft de transitie naar een hybride werkplek aanzienlijk versneld (Fukumura, Schott, Lukas, Becerik-Gerber & Roll, 2021). Sinds de kantoren weer volledig zonder restricties geopend zijn, heeft de Rijksoverheid het hybride werken als standaard aangenomen (RVB, 2015). Hybride werken heeft een hoop voordelen, zoals onder andere meer flexibiliteit, een betere balans tussen werk en privé en zelfgerapporteerde hogere productiviteit (Beauregard, Basile & Canonico, 2019). Ook zijn er negatieve effecten van het hybride werken geconstateerd. Een belangrijk voorbeeld is een gevoel van (professionele) isolatie doordat er minder face-to-face contactmomenten zijn met collega's (Beauregard et al., 2019).

Ook het fysieke kantoor is de afgelopen jaren onderhevig geweest aan diverse veranderingen om beter aan te sluiten bij de moderne tijd. Kim en de Dear (2013) omschrijven een verschuiving naar 'open plan offices', waar men werkt in een open ruimte, in plaats van afgesloten kantoren of 'cubicles'. Het idee is dat, door samen te werken in een open ruimte, het delen van kennis en sociale interactie wordt gestimuleerd (Appel-Meulenbroek, 2013). Mede door het opkomen van hybride werken is het, naast een open kantoorontwerp, bij veel organisaties normaal geworden om gebruik te maken van flexplekken. Deze flexibele werkplekken, waarbij werknemers geen vaste plaats meer hebben, maar iedere dag op een andere plaats kunnen zitten, zijn veelal geïntroduceerd om de hoeveelheid kantoorruimte te verminderen aangezien dit een grote kostenpost is voor bedrijven en organisaties (Hirst, 2011). Om kenniswerkers te kunnen voorzien in de verschillende behoeften die zij hebben om hun werk binnen een hybride model uit te kunnen voeren, zijn deze eerdere ontwikkelingen in de bedrijfsvoering van de Rijksoverheid samengebundeld tot het activiteit gerelateerd werken in een flexibel Rijkskantoor (RVB, 2015).

Activiteit gerelateerd werken in een flexibel kantoor houdt in dat er veranderd kan worden van type werkplek om het soort werk wat men op dat moment moet doen te accommoderen. In de praktijk uit zich dit bij Nederlandse overheidsorganisaties in het verschijnen van een aantal soorten flexibele werkplekken, zoals stilteruimtes, vergaderruimtes en belcellen. Er zijn verschillende voordelen van activiteit gerelateerd werken benoemd vanuit de wetenschappelijke literatuur, zoals een verhoogde mate van creativiteit onder werknemers, verhoogde sociale cohesie en een hogere mate van kennisdeling (Cheung & Zhang, 2021; Pitt & Bennett, 2008; Appel-Meulenbroek, 2010).

Echter zijn er ook belangrijke geluiden die aangeven dat er een schaduwkant aan het activiteit gerelateerd werken zit. Milward, Haslam & Postmes (2007) tonen aan dat flexibele werkplekken zorgen voor een mindere mate van teamidentiteit en zij stellen ook dat de algemene betrokkenheid bij de organisatie en het team vermindert. Hirst (2011) beschrijft dat vaste plekken een manier boden om identiteit en een gevoel van verbondenheid te articuleren die gemist wordt bij het activiteit gerelateerd werken. Binnen deze non-territoriale setting lijkt het lastiger om identiteit te kunnen uiten op het werk. Volgens Elsbach (2003) kunnen medewerkers binnen deze context 'identity threat' ervaren. Dit houdt in dat medewerkers het gevoel kunnen krijgen dat zij hun identiteit onvoldoende kunnen uiten, waardoor men andere manieren gaat zoeken om toch invulling te geven aan deze behoefte.

Aangezien identiteit (kunnen) uitdragen op het werk een betekenisvolle factor is bij onder andere retentie, loyaliteit en werkgeluk (Ashforth & Mael, 1989), is het van belang om dit fenomeen in de veranderde context te bestuderen.

1.2 Probleemstelling

Door het invoeren van het hybride werken en het activiteit gerelateerd werken in een flexibel Rijkskantoor, lijkt de manier waarop medewerkers identiteit vormen, onderhouden en communiceren veranderd te zijn doordat men niet meer dagelijks op kantoor is en geen vaste plaats heeft. Aangezien er nog weinig recent onderzoek is over deze identiteitsprocessen in de context na de coronapandemie, tracht dit onderzoek waardevolle inzichten over de huidige situatie toe te voegen. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in het Rijkskantoor van het Rijksvastgoedbedrijf. Om deze inzichten te verwerven zijn de volgende hoofdvraag en deelvragen opgesteld:

“Hoe wordt individuele- en groepsidentiteit uitgedragen binnen de beleidskaders van een activiteit gerelateerd flexibel kantoor in een hybride werken context bij het Rijksvastgoedbedrijf en hoe is dit te verklaren?”

De volgende deelvragen zijn opgesteld om te fungeren als leidraad voor het onderzoek:

- Wat zijn de formele (geschreven regels & richtlijnen) en informele regels (ongeschreven regels, afspraken en gedragingen) omtrent het gebruik van het hybride werken en de fysieke kantooromgeving en (hoe) worden deze gehandhaafd?
- Hoe dragen werknemers groepsidentiteit uit binnen de beleidskaders?
- Hoe dragen werknemers individuele identiteit uit binnen de beleidskaders?
- Hoe kan de manier waarop identiteit uitgedragen wordt in deze context verklaard worden?
- Welke aanbevelingen kunnen gedaan worden op basis van dit onderzoek?

1.3 Relevantie

1.3.1. Wetenschappelijke relevantie

Kim, Thomas, Candido en de Dear (2016) vinden in hun kwantitatieve analyse geen grote verschillen in onder andere ervaren productiviteit bij werknemers met vaste plaatsen tegenover werknemers die gebruikmaken van flexibele werkplekken. Echter komen er in de open vragen verschillende nadelen van flexplekken naar voren, zoals ervaren drukte en het niet kunnen personaliseren van hun werkplek. Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat het door middel van kwalitatief onderzoek meer inzicht biedt in de manier waarop medewerkers deze fenomenen ervaren en wat dit doet met hun gevoel van identiteitsvorming binnen de organisatie. Er wordt in de literatuur zelden gekeken naar het gebruik van de fysieke kantoorruimte in relatie tot identiteitsvormingsprocessen, terwijl dit juist een beter beeld kan scheppen van de knelpunten aanwezig in het huidige werkklimaat. Ook is het gros van het onderzoek tot op heden uitgevoerd binnen private instanties, voordat het hybride werken een norm werd. De publieke context van de organisatie waarbij het onderzoek uitgevoerd wordt is relevant, aangezien werkprocessen in de publieke sector van andere factoren afhankelijk zijn dan in de private sector. Ook is het hybride werken een factor die de resultaten uit vorige onderzoeken significant zou kunnen beïnvloeden, waardoor er opnieuw gekeken moet worden naar de assumpties die voortvloeien uit de bestaande literatuur.

Thuiswerken wordt na de corona pandemie vaak niet langer gezien als een blijk van vertrouwen, maar als een nieuw normaal (Babapur Chafi, Hultberg & Bozic Yams, 2022; Appel-Meulenbroek et al., 2022). Dit kan ervoor zorgen dat er in recenter onderzoek minder sociaal wenselijke antwoorden gegeven worden bij onderzoek, of dat er überhaupt andere attitudes zijn over hybride werken en de kantooromgeving na corona. Dit voegt toe aan de relevantie van dit onderzoek, aangezien er nog een tekort aan inzichten van na de corona pandemie aanwezig is in het wetenschappelijke discours.

1.3.2. Maatschappelijke- en bestuurlijke relevantie

Door de corona periode is de transitie waarbij het hybride werken in een flexibel kantoor de norm geworden is bijzonder vlot verlopen. Hoewel het indrukwekkend is hoe snel organisaties zich aangepast hebben aan de veranderende omstandigheden, komen er bij dergelijke grote veranderingen bijna altijd onbedoelde neveneffecten kijken. Volgens Appel-Meulenbroek et al. (2022) is er een nieuw perspectief op werken op kantoor dat insinueert dat men op locatie vooral bezig zou moeten zijn met communicatie- en co-creatieactiviteiten, terwijl het concentratiewerk vooral thuis zou gebeuren. Dit perspectief werkt het idee in de hand dat werken op kantoor iets vluchtigs en actiefs moet zijn, waarbij er weinig tijd en ruimte is om te aarden in de kantooromgeving. Volgens Brown (2005) is het van groot belang dat medewerkers een bepaalde mate van eigenaarschap voelen over de kantoorruimte omdat dit samenhangt met de psychologische menselijke behoeften voor persoonlijke ruimte en het vormen en communiceren van identiteit. Hirst (2011) beargumenteert dat men in een flexibel kantoor te maken kan krijgen met een 'desocialiserend' effect, doordat men elke dag weer naast een nieuw persoon zou kunnen gaan zitten. Het hybride werken lijkt dus vooral in de relatie met het kantoor en collega's unieke uitdagingen met zich mee te brengen waar op dit moment nog weinig over bekend is. Het is van belang om dieper in te gaan op de manier waarop het hybride werken in een flexibel kantoor van invloed is op de identiteitsvorming van medewerkers omdat het in deze nieuwe context nog niet duidelijk is hoe ervoor gezorgd kan worden dat medewerkers de verbinding met elkaar en de organisatie niet verliezen. Dit is tevens van bestuurlijk belang, aangezien de werkomgeving van invloed is op de prestaties van ambtenaren.

1.4. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt een theoretisch kader gepresenteerd waarop dit onderzoek berust. Hoofdstuk 3 is gewijd aan de methodologie en operationalisering. Hoofdstukken 4 bevat de resultaten en de kwalitatieve analyse. In hoofdstuk 5 volgt een conclusie en discussie van de uitkomsten, gevolgd door praktische implicaties van dit onderzoek.

2. Theoretisch kader

2.1 Activiteit gerelateerd werken in een flexibel kantoor

De kantooromgeving van de case komt het meeste overeen met de term activity-based flexible office (A-FO). Gerdenitsch et al. (2017) en Wohlers en Hertel (2017) omschrijven een A-FO als het hebben van een open kantoorruimte met gedeelde bureaus als voornaamste werkplek, het flexibele gebruik van verschillende activiteit gerelateerde werkruimtes (vergaderzaal, stilteruimte, belcel etc.) en het gebruik van verschillende informatie- en communicatietechnologieën. Deze kenmerken komen overeen met de huidige situatie van het fysieke kantoor binnen het Rijksvastgoedbedrijf (RVB, 2015).

Wohlers en Hertel (2017) hebben een theoretisch model opgesteld dat inzicht kan bieden in de verschillende factoren die meespelen bij de effectiviteit van A-FO's. De arbeidsomstandigheden die leidend zijn in dit model zijn autonomie, privacy, nabijheid & zichtbaarheid en territorialiteit. Vooral territorialiteit en nabijheid & zichtbaarheid lijken een grote rol te spelen bij de vorming van individuele- en groepsidentiteit op de werkvloer. Territorialiteit behelst de mate waarin men eigenaarschap ervaart over ruimte binnen het kantoor. Nabijheid & zichtbaarheid behelzen de mate waarin medewerkers kunnen interacteren met hun teamgenoten en andere collega's doordat ze nabij en/of zichtbaar zijn in het kantoor.

Binnen een activiteit gerelateerde werkomgeving is er nauwelijks tot geen ruimte voor een gevoel van eigenaarschap over de ruimte, aangezien er geen vaste ruimtes of bureaus zijn die werknemers kunnen personaliseren (Wohlers & Hertel, 2017). Brown, Lawrence en Robinson (2005) stellen dat territorialiteit een belangrijke functie heeft binnen organisaties om twee menselijke behoeften te vervullen: de behoefte aan persoonlijke ruimte en de behoefte om identiteit te kunnen vormen, behouden en communiceren. De verwachting is dat er binnen de beleidskaders een mindere mate van territorialiteit en nabijheid & zichtbaarheid is, wat ervoor kan zorgen dat er minder mogelijkheden zijn om identiteit uit te dragen.

Het gebruik van A-FO's gaat dikwijls gepaard met het hybride werken, zo ook bij deze case. Hybride werken houdt in de praktijk in dat er een meer flexibele manier van werken ontstaan is, die ervoor zorgt dat medewerkers hun werkzaamheden een deel van de week vanuit huis (of een andere locatie) kunnen uitvoeren (SER, 2022). Het is van groot belang om deze context mee te nemen bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag, aangezien medewerkers minder face-to-face contactmomenten hebben tijdens hun werkweek dan voor de popularisatie van dit model (Beauregard et al, 2019; Fukumura et al., 2021). In het volgende zal worden uitgelicht dat identiteit voor een groot deel ontstaat en uitgedragen wordt in de interactie met de ander. Hierdoor is de context van het hybride werken naar verwachting van invloed op de mate waarop medewerkers en teams identiteiten (kunnen) uitdragen.

2.2 Identiteit

Er bestaat nog altijd geen eenduidig beeld van het concept 'identiteit' binnen de wetenschappelijke literatuur, maar er zijn al wel vele pogingen gedaan om dit concept tastbaarder te maken met behulp van theorie (Sulphey, 2019). Identiteit wordt weleens omschreven als de vraag 'Wie ben je?', maar dit lijkt te kort door de bocht. Hoggs en Abrams (p. 318, 1988) beschrijven identiteit als "people's concepts of who they are, of what sort of people they are and how they relate to others".

In dit onderzoek wordt sociale categorisatie theorie (SCT) gebruikt om identiteit te conceptualiseren. Deze theorie stelt dat men zichzelf categoriseert met bepaalde identiteiten om duidelijk te maken bij welke categorieën hij/zij wel of juist niet behoort (Tajfel & Turner, 1979). Elsbach (p.623, 2003) betreft deze theorie op identiteiten op het werk en omschrijft dit als “a person’s central and enduring status and distinctiveness categorizations in the workplace”. Individuele identiteit wordt gezien als persoonlijke identiteits categorisaties. Voorbeelden van dit soort categorisaties kunnen zijn: ‘Ik ben een harde werker’ of ‘Ik ben sportief’. Groepsidentiteit wordt met behulp van deze theorie geduid als sociale identiteits categorisaties. Voorbeelden zijn “Ik ben deel van het managementteam” of “Ik ben een student”. Elsbach (2003) verdeelt deze categorisaties in ‘status- and distinctiveness categorisations’. Status categorisaties gaan in op hoe mensen of groepen rangschikken in vergelijking met andere mensen of groepen, terwijl ‘distinctiveness’, of onderscheiden, ingaat op de manier waarop een persoon of groep anders is dan de rest. Uit het onderzoek van Elsbach (2003) blijkt dat vooral deze categorisaties op het gebied van onderscheiden relevant zijn bij de veranderende context bij de transitie naar een A-FO. Dit lijkt te komen doordat er toch minder bedreigingen op gebied van status werden ervaren dan verwacht, aangezien status nog steeds uitgedragen kan worden op onder andere de werkvloer, bij vergaderingen en bij het nemen van beslissingen.

2.3 Identiteit binnen de context van een A-FO en het hybride werken

2.3.1. Territorialiteit en identiteit binnen een A-FO

Elsbach (2003) gebruikt de term ‘identity threat’, of identiteits bedreiging, om het gedrag van werknemers omtrent verschillende vormen van territorialiteit en copingstrategieën te omschrijven. Medewerkers maken gebruik van verschillende gedragingen en strategieën om een ervaren verlies van de mogelijkheid om identiteit uit te dragen te compenseren (Elsbach, 2003; Brunia & Hartjes-Gosselink, 2009; Ashkanasy, Ayoko & Jehn, 2014). Een aantal van deze gedragingen en strategieën komen later uitgebreid aan bod. Elsbach (2003) legt werkplek identiteit uit aan de hand van een distictie tussen persoonlijke status, sociale status, persoonlijk onderscheiden en sociaal onderscheiden. Hierbij signaleert zij voornamelijk dreigingen op het persoonlijk onderscheiden en het sociaal onderscheiden.

Persoonlijk onderscheiden doelt vooral op het kunnen laten zien van een unieke identiteit binnen de organisatie. Dit uit zich in het personaliseren van de werkplek, een eigen kledingstijl hebben of het communiceren van identiteit naar collega’s (Elsbach, 2003). Vooral het personaliseren van de werkplek lijdt onder een non-territoriale kantooromgeving zoals in een A-FO. Ze beargumenteert dat de mens een inherente behoefte heeft om zichzelf te differentiëren van de ander. Ook Brunia en Hartjes-Gosselink (2009) stellen dat het personaliseren van de werkplek een humaniserend effect heeft. Het geeft medewerkers het gevoel dat ze niet slechts een onderdeel van een machine zijn. Elsbach (2003) zegt dat dit gevoel minder speelt bij medewerkers die specialistische taken binnen de organisatie hebben. Zij kunnen de identiteitsbedreigingen tegengaan door hun identiteit uit te dragen via een unieke werkrol.

Sociaal onderscheiden heeft te maken met groepsidentiteit. Elsbach (2003) laat zien dat medewerkers vaak aangeven dat de identiteit van een team of afdeling bedreigd wordt binnen een non-territoriale werkomgeving. Dit komt doordat groepen niet langer een eigen sectie van het kantoor hebben waar ze elkaar treffen. Ze stelt dat dit sterker voorkomt bij teams of afdelingen die elkaar niet per se nodig hebben bij het uitvoeren van hun werk. Het

gevoel van 'ergens bij horen' lijkt lager bij werknemers die minder afhankelijk zijn van collega's.

2.3.2 Het uitdragen van identiteit in sociale interacties

Identiteit wordt voor een aanzienlijk deel gevormd, onderhouden en gecommuniceerd tijdens interactie (Serpe, Stryker & Powell, 2020). De context van het hybride werken in een A-FO zorgt voor nieuwe uitdagingen bij het ontstaan van betekenisvolle interacties op het werk. Een A-FO gaat volgens Hirst (2011) gepaard met een 'desocialiserend' effect; medewerkers ervaren een gevoel van isolatie doordat zij betrekkelijk frequent omringd zijn door 'vreemden'. Zij beargumenteert dat medewerkers die vaak wisselen van werkplek een constante staat van onverschilligheid delen met de collega's waarmee ze niet hoeven samen te werken, maar waarnaast ze dikwijls plaats moeten nemen binnen deze kantooromgeving. Dit heeft volgens Hirst (2011) een negatief effect op de mate van betrokkenheid van medewerkers. Ook stelt ze dat het niet langer hebben van vaste werkplekken ervoor zorgt dat er geen ruimte is voor het uitdragen van persoonlijke identiteit, waardoor de persoonlijke identiteit en de werkrol van een individu veel lastiger naast elkaar kunnen bestaan op het werk. Dit zorgt ervoor dat er een cultuur ontstaat die niet verdergaat dan professionaliteit en waarin er dus minder ruimte is voor de individuele identiteit die minder te maken heeft met werkgerelateerde categorisaties.

Ajzen & Taskin (2021) beargumenteren dat medewerkers weerstand uitoefenen tegen een hyperindividualisatie van de werkomgeving. Dit houdt in dat het werken binnen een A-FO in een hybride werken context volgens hen vooral draait om het individu en in veel mindere mate om team en groepsgevoel. Volgens hen gaat dit in tegen de natuur van de mens, aangezien mensen verlangen naar sociaal contact en teamgevoel. Deze keuze voor meer individualisatie vanuit de organisatie uit zich dus dikwijls enkel in weerstand om een wij-gevoel (groepsidentiteit) terug te winnen (Ajzen & Taskin, 2021; Elsbach 2003; Brunia & Hartjes-Gosselink, 2009). Het is op basis van het voorgaande belangrijk om te erkennen dat sociale interacties een cruciale rol spelen bij het uitdragen en onderhouden van identiteit en dat de context van het hybride werken in een A-FO de hoeveelheid interacties vermindert en de kwaliteit van deze interacties kan verslechteren.

2.3.3. Fysieke markers, coping strategieën en gedragingen

Elsbach (2003) stelt dat medewerkers fysieke markers kunnen inzetten om persoonlijk en sociaal onderscheiden te bevorderen. Zo laat zij in haar onderzoek zien dat er werknemers zijn die uit weerstand bijvoorbeeld een fotolijstje meenemen naar hun flexplek om zo toch identiteit uit te kunnen dragen. Werknemers kiezen er zelfs soms voor om persoonlijke items achter te laten op flexplekken in een poging om de ruimte (weer) eigen te maken. Ook op groepsniveau kiezen teams/afdelingen ervoor om, tegen de regels, fysieke markers achter te laten om groepsidentiteit te kunnen communiceren.

Individueel kunnen ook gebruik maken van 'nesting' of 'squatting' als copingmechanisme; dagelijks opnieuw gebruik maken van dezelfde flexplek om aan de rest van de organisatie duidelijk te maken dat de plek 'geclaimd' is (Ajzen & Taskin, 2021; Elsbach, 2003). Dit komt mogelijk nog vaker voor op team/afdelingsniveau. Milward et al. (2007) spreken van 'departmental neighbourhoods'. Doordat groepen consequent gebruik maken van specifieke delen van het kantoor, ontstaat er een ongeschreven regel dat die flexplekken gebruikt horen te worden door leden van een bepaalde afdeling of team.

2.3.4. De 're-regulation' van sociale interacties en identiteit

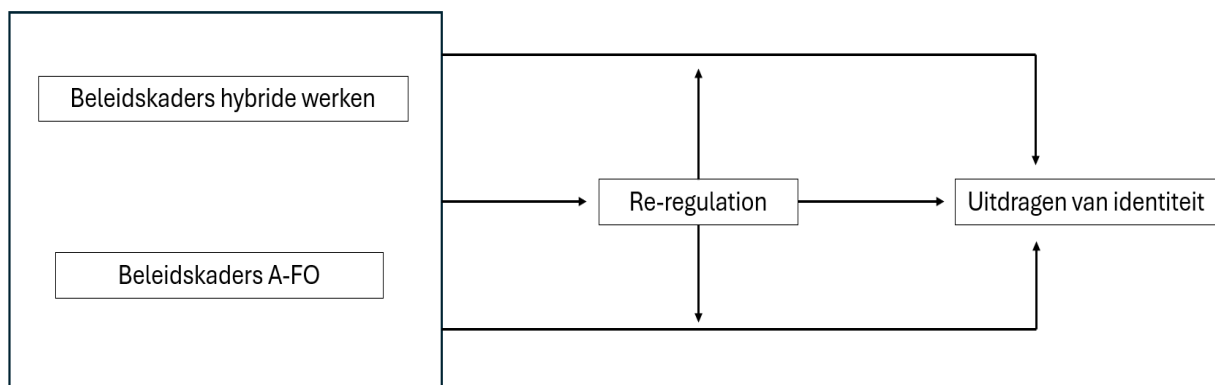
Ajzen en Taskin (2021) stellen dat er een 're-regulation' van de identiteitsvormingsprocessen plaatsvindt wanneer de mogelijkheid om identiteit te articuleren grotendeels weggenomen wordt. De eerder genoemde 'departmental neighbourhoods' zijn een voorbeeld hiervan. Zo noemen Ajzen en Taskin (2021) ook bijvoorbeeld het maken van afspraken binnen een afdeling, zoals het limiteren van het aantal thuiswerkdagen of het afspreken van een vaste kantoordag. Het toenemende gebruik van informele communicatiekanalen zoals whatsapp wordt tevens gezien als een manier waarop medewerkers afspraken maken en in contact blijven, waardoor ze hun identiteit kunnen blijven uitdragen. Deze 're-regulation' kan gezien worden als een manier zijn waarop de negatieve effecten van het hybride werken en de A-FO op het uitdragen van identiteit verlicht kunnen worden.

2.4 Conceptueel model

De verwachting vanuit de literatuur is dat de beleidskaders van het hybride werken en de A-FO ervoor zorgen dat er minder mogelijkheden en momenten zijn om identiteit uit te dragen. Dit komt doordat men door het hybride werken minder op kantoor te vinden is, waardoor er minder interacties plaats kunnen vinden waarbij men identiteit kan onderhouden en communiceren. Binnen de context van een A-FO zijn er tevens geen vaste plaatsen voor medewerkers of teams (doorgaans), waardoor er minder territorialiteit en nabijheid & zichtbaarheid wordt ervaren. Deze elementen spelen ook een rol bij de identiteitsvorming in de ruimte en de hoeveelheid interacties met collega's.

Hoewel er naar verwachting minder ruimte is voor het uitdragen van identiteit binnen de beleidskaders, kunnen 're-regulation' processen ervoor zorgen dat er nieuwe manieren gevonden worden om toch identiteit uit te kunnen dragen. Deze 're-regulation' is daarom in het model opgenomen als een proces dat invloed heeft op de manier waarop identiteit uitgedragen wordt binnen de beleidskaders.

Figuur 1: Conceptueel model



3. Methodologie

3.1 Onderzoeksopzet

Het onderzoek is een case-study van het Rijksvastgoedbedrijf met als doel het in kaart brengen van de manier waarop individuele- en groepsidentiteit uitgedragen wordt binnen de beleidskaders van een A-FO in een hybride werken context. Er is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet bestaande uit observaties van de fysieke kantooromgeving en interviews om diepgaande inzichten te vergaren over de werking van het verwachte mechanisme. Kwalitatief onderzoek heeft doorgaans als limitatie dat er gebruik wordt gemaakt van een kleinschalige steekproef, maar dit onderzoek tracht dit nadeel te verkleinen door de data aan te vullen met een analyse van de context en observaties van het gebruik van de fysieke kantoorruimte (Van Thiel, 2021). Door het gebruik van meerdere datastromen en het meenemen van de organisatiecontext (triangulatie) wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd (Van Thiel, 2021). Het onderzoek is gebaseerd op de theorieën en mechanismen zoals omschreven in het vorige onderdeel, maar laat ruimte voor nieuwe inzichten, mochten deze zich voordoen. Dit maakt dat dit onderzoek gedeeltelijk deductief van aard is, met een inductieve component.

Aangezien de kantoorindeling en reglementen omtrent het kantoor en de manier van werken vastgelegd zijn in beleid dat Rijksbreed gevoerd wordt, kan er enerzijds beargumenteerd worden dat dit onderzoek generaliseerbaar is naar andere overheidsorganisaties die binnen dezelfde kaders opereren. Anderzijds kan er gesteld worden dat iedere organisatie een unieke cultuur heeft en het is mogelijk dat de resultaten van dit onderzoek niet exact te reproduceren zijn bij een andere case. Het voordeel van het leggen van de focus op een specifieke organisatie, is dat er een relatief volledig beeld geschetst kan worden van de situatie binnen deze organisatie waardoor de interne validiteit van het onderzoek hoog is (Creswell & Poth, 2018)

3.2 Dataverzameling

3.2.1 Observaties van de fysieke kantoorruimte

Er is gekozen om observaties uit te voeren aangezien er onder meer gekeken wordt naar fysieke identiteitsmarkers. Om deze markers te kunnen identificeren zijn enkel interviews niet toereikend, gezien de beperkte grootte van de steekproef. Om patronen te ontdekken op het gebied van fysieke identiteitsmarkers binnen de fysieke kantooromgeving, is het van belang in kaart te brengen in welke hoedanigheid, op welke plekken en met welke frequentie er gebruik wordt gemaakt van deze markers. Om dit duidelijk te maken is er gekeken naar de fysieke markers als omschreven in het theoretisch kader. Op individueel niveau zijn dit de aanwezigheid van permanente of draagbare/verplaatsbare artefacten en 'nesting' gedrag (dagelijks exact dezelfde flexplek gebruiken). Op groepsniveau is dit de aanwezigheid van artefacten en het ontstaan van 'departmental neighbourhoods'. De observaties zijn uitgevoerd aan de hand van een observatieschema (bijlage 1).

Om de individuele- en groepsartefacten en gedragingen te observeren hebben er 5 observatie sessies (één volle werkweek, elke werkdag) plaatsgevonden op het hoofdkantoor. Eventuele markers zijn (met de benodigde toestemming) gefotografeerd. Deze foto's zijn in de analyse gecategoriseerd met behulp van de operationalisatie. Om het gebruik van de flexplekken duidelijk in beeld te krijgen, zijn er aantekeningen gemaakt over eventueel 'nesting' gedrag van individuen of groepen tijdens de observatiesessies. Deze

informatie is verkregen door participatieve observatie, aangezien er korte gesprekken zijn aangegaan met medewerkers verspreid over het hele kantoor, om meer inzicht te krijgen in de ongeschreven regels over het gebruik van de fysieke ruimte. Zodoende kan er in beeld gebracht worden welke delen van het kantoor impliciet vaste plaatsen zijn geworden voor bepaalde individuen of groepen.

3.2.2. Interviews

Om diepgaande data te verzamelen over de ervaringen en percepties van medewerkers zijn er semi-gestructureerde diepte interviews afgenomen. Ter begeleiding van deze interviews is er een interviewgide (bijlage 2) opgesteld aan de hand van de operationalisatie op basis van het theoretisch kader (Van Thiel, 2021). Een voordeel van het gebruik van een interviewgide is het systematisch aan bod komen van relevante onderwerpen, terwijl er ruimte blijft voor het doorvragen over interessante onderwerpen.

Er is gekozen voor fysieke interviews op locatie, aangezien er in een face-to-face setting een completere observatie gedaan kan worden (Creswell & Poth, 2018). Wanneer interviews online afgenomen worden is er een mogelijkheid dat er niet ingespeeld kan worden op belangrijke non-verbale informatie die wordt afgegeven door een respondent. Ook is de kantooromgeving een plaats waar respondenten zich sneller op hun gemak voelen omdat ze bekend zijn met de locatie. Tijdens de interviews is er gebruikgemaakt van een audio recorder om het gesprek (met benodigde toestemming) op te nemen, zodat het later teruggeluisterd en getranscribeerd kan worden.

Er zijn 14 medewerkers van het Rijksvastgoedbedrijf geïnterviewd. Aangezien de focus in het onderzoek lag op het hoofdkantoor van de organisatie, zijn er enkel medewerkers geïnterviewd die minstens gemiddeld eens per week op die locatie werken. De respondenten zijn deels geworven middels een willekeurige selectie waarbij medewerkers op het kantoor gevraagd werden of zij mee wilden werken aan het onderzoek. Een aantal respondenten is via 'snowball sampling' geworven. Om een diverse steekproef samen te stellen, is ervoor gekozen om werknemers uit verschillende directies te interviewen. Van elke directie zijn minstens twee medewerkers geïnterviewd. Dit is van belang omdat het de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede komt als er vergelijkbare patronen te ontdekken zijn bij verschillende soorten medewerkers verspreid over de organisatie.

3.2.3. Respondenten Overzicht

In bijlage 3 is het respondenten overzicht te vinden.

3.3. Operationalisatie

In bijlage 4 staat een overzicht van de manier waarop de verschillende variabelen en concepten geoperationaliseerd zijn. Deze operationalisatie ligt ten grondslag aan de interview- en observatieguides.

3.4 Analyse

3.4.1. Interviews

De interviews zijn opgenomen en vervolgens getranscribeerd. Deze transcripten zijn met het gebruik van Atlas.TI geanalyseerd. Atlas.TI is een veelzijdig programma dat verschillende mogelijkheden biedt om de verzamelde data veilig op te slaan, te coderen en vervolgens te analyseren (Van Thiel, 2021). Het proces van coderen bestaat uit twee onderdelen. Eerst

worden relevante uitspraken in het transcript voorzien van een open code. Dit houdt in dat de relevante passage wordt voorzien met een korte zin of woord die het besproken fenomeen typeert. Hierna worden de open codes axiaal gecodeerd. Dit houdt in dat er overkoepelende codes worden vastgesteld om patronen inzichtelijk te maken en om deze patronen met elkaar te kunnen vergelijken. Deze codes zijn gebruikt om verbanden te leggen voor de analyse en om de opbouw van de resultaten te organiseren. In tabel 3 een voorbeeld van het coderingsproces te zien:

Quote	Open code	Axiale code
<i>“maar het is wel heel fijn om elkaar wel te vinden. Want als mens zijnde wil je toch ergens bijhoren. Dus je wil wel bij jouw team in de buurt zijn.” Respondent 10</i>	Bij je team in de buurt willen zijn	Behoeftte aan nabijheid (team)
<i>“We zitten soms met z'n drieën achter één bureau, omdat we het dan ongezellig vinden om ergens anders te gaan zitten.” Respondent 2</i>	Samen achter één bureau	Behoeftte aan nabijheid (team)

Tabel 3: Voorbeeld analyse

3.4.2. Observaties

Na de observatiesessies werden de verschillende foto's gecategoriseerd aan de hand van de operationalisatie. Hierbij is er gebruikgemaakt van categorisaties zoals opgesteld in de observation guide (bijlage 3) om de foto's te ordenen, waarna de inhoud geanalyseerd kon worden. De notities die tijdens de observaties gemaakt werden, kregen ook passende codes in Atlas.TI en werden meegenomen in de analyse. Ook was er ruimte voor nieuwe codes, mochten er bepaalde markers geïdentificeerd worden die niet voortvloeien uit de verwachtingen die in het theoretisch kader geschept zijn.

3.5 Privacy & Ethiek

Om de privacy van respondenten te waarborgen, zijn de interviews geanonimiseerd. In het onderzoeksverslag wordt gebruikgemaakt van respondentenummers om specifieke respondenten aan te duiden. Elke respondent heeft een 'informed consent' formulier getekend en heeft toestemming gegeven voor het maken van audio-opnamen van het gesprek. Transcripten zijn (op aanvraag) na finalisatie ter goedkeuring opgestuurd naar de specifieke respondent, waarbij duidelijk gemaakt wordt dat er feedback gegeven kan worden op factuele onjuistheden, niet op de algemene inhoud. Medewerkers waarover tijdens de observatie notities gemaakt zijn, werden na de observatie op de hoogte gesteld. Hierna is er expliciete toestemming gevraagd voor het gebruik van de (anonieme) inzichten die genoteerd zijn. Alle data is veilig en anoniem opgeslagen en kan enkel ingezien worden door de onderzoeker en de scriptiebegeleider.

4. Resultaten

4.1 Onderzoekssetting

4.1.1. Algemene context case

Tijdens de dataverzameling is de context van de case duidelijker naar voren gekomen, en deze context is van belang om de resultaten te gronden in de realiteit. Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij het Rijksvastgoedbedrijf (RVB), een uitvoeringsorganisatie van de Rijksoverheid. Deze organisatie telt ongeveer 2900 medewerkers verspreid over 7 locaties in Nederland. Het hoofdkantoor van het RVB is in Den Haag en het onderzoek is op deze locatie uitgevoerd. Het RVB is ingedeeld in vijf verschillende directies die vallen onder de directeur-generaal (DG). Onder de DG valt ook het Atelier Rijksbouwmeester, dat niet onder één van de vijf directies valt. Het RVB telt 30 verschillende afdelingen bestaande uit 85 secties, waarbij de ene afdeling 9 secties omvat terwijl de andere afdeling niet opgedeeld is in secties (en dus vaak kleiner is) (RVB, 2024).

Vanaf het moment dat alle restricties rondom het coronavirus vervielen, heeft het Rijksvastgoedbedrijf het hybride werken aangenomen als norm. Wel is er een 50/50 richtlijn gecommuniceerd, die stelt dat werknemers in principe verwacht worden om de helft van hun werkuren naar kantoor te komen. Deze richtlijn wordt niet afgedwongen en leidinggevenden hebben hierin de autonomie om afspraken te maken met hun afdeling of sectie (Persoonlijke communicatie, 2024).

Sinds het invoeren van het hybride werken hebben de medewerkers de vrijheid om zelf te bepalen wanneer zij op kantoor, thuis of elders werken. Dit heeft gezorgd voor een sterk patroon wat betreft de wekelijkse bezettingsgraad van het kantoor. Uit de data van het Center for People and Buildings (CfPB) is op te maken dat de dinsdagen en donderdagen doorgaans druk tot zeer druk zijn, de maandagen gematigd bezocht worden en dat de woensdagen en vrijdag rustig tot zeer rustig zijn (CfPB, 2023).

De fysieke kantooromgeving van het Rijksvastgoedbedrijf kan omschreven worden als een A-FO (Activity-based Flexible Office) (Gerdenitsch et al., 2018). Het RVB werkte al voor de pandemie met een activiteit gerelateerde kantooromgeving en deze verandering is dus vóór de normalisering van het hybride werken doorgevoerd. Naast deze ruimtes bestaat de overige werkruimte voor ongeveer 60% uit (semi-)open ruimtes met meerdere bureaus waaruit medewerkers kunnen kiezen. Voor de vergaderzalen en projectruimtes wordt gebruikgemaakt van een reserveringssysteem, maar voor de overige ruimtes en bureaus geldt een 'first come, first served' norm (Persoonlijke communicatie, 2024).

Het kantoor maakt gebruik van ankerpunten voor de vijf directies en het Atelier Rijksbouwmeester. Dit zijn aangewezen plaatsen in het flexibele kantoor die dienen als centraal punt voor de directie vlekken. Deze vlekken zijn ongeschreven zones in de buurt van de ankerpunten waarin doorgaans medewerkers van de desbetreffende directie aan het werk zijn. Er kunnen verder geen rechten ontleend worden aan de ankerpunten en de vlekken, aangezien de medewerkers van het RVB in principe overal mogen plaatsnemen. Er geldt een 'clean-desk policy' die inhoudt dat medewerkers geacht zijn hun persoonlijke spullen mee te nemen of op te bergen wanneer zij de flexplek niet langer nodig hebben. Het is mogelijk om een kluisje voor onbepaalde tijd aan te vragen als opbergplaats voor persoonlijke spullen (Persoonlijke communicatie, 2024).

Het gebouw waarin het Rijksvastgoedbedrijf gehuisvest is, is een PPS-constructie (Publiek-private samenwerking). Dit houdt in het kort in dat de realisatie van het gebouw uitgevoerd is door een private partij, waarbij de overheid enkel aangestuurd heeft op het

einddoel. Dit heeft gevolgen voor de bewegingsvrijheid van de gehuisveste organisaties wat betreft het doorvoeren van structurele/ingrijpende wijzigingen in het gebouw. Zo moeten dergelijke wijzigingen eerst door een traag proces met de private partij voordat ze gerealiseerd kunnen worden. Het volgende citaat van respondent 10 biedt dit inzicht:

“KV7 is natuurlijk een pps constructie. Publiek-private samenwerking. Ze doen dat allemaal met de markt. [...] Het heeft een hele lange aanloop nodig voor wat er nu gebeurt in KV7. Dat we beneden die Bethlehem ruimte hebben.”

De Bethlehem ruimte die genoemd wordt in het citaat is de lounge die door meerdere overheidsinstanties gedeeld wordt op de begane grond van het gebouw.

4.1.2 Onduidelijkheid omtrent regels, richtlijnen en handhaving

Wat betreft de regelgeving en richtlijnen omtrent het personaliseren van het kantoor heerst er, buiten de clean-desk regel om, onduidelijkheid. Respondent 10, die op de hoogte is van het afgeronde verandertraject omtrent het activiteit gerelateerde kantoor, reageerde als volgt op de vraag of er regels zijn voor zowel individuen als afdelingen/directies over het personaliseren van het kantoor: *“Volgens mij zijn ze er dus gewoon niet. En dat was niet de bedoeling toen wij dit zo hadden ingericht. Maar goed, we zijn zoveel jaar verder en dingen zijn achterhaald en ik heb me er totaal niet meer mee bezig gehouden.”*

Dit citaat laat zien dat het de bedoeling was om regels op te stellen omtrent de personalisatie van het kantoor, maar dit lijkt niet gebeurd te zijn. Respondent 10 lichtte later nog toe dat er in ieder geval geen permanente veranderingen aan het kantoor aangebracht mogen worden door individuen of groepen zonder dat dit door het juiste proces gegaan is.

Geen enkele respondent is op de hoogte van de exacte regels over het personaliseren of opleuken van kantoorruimte. Enkele van hen gaven aan dat zij alleen bekend zijn met de clean-desk regel en de meesten gaven aan ervan uit te gaan dat er weinig zou mogen op dat gebied. Een aantal respondenten noemen ook dat zij zeker weten dat er geen permanente veranderingen aan het kantoor gedaan mogen worden. De reden dat er onduidelijkheid over de regels bestaat lijkt voort te komen uit het ontbreken van geschreven regels of richtlijnen buiten de clean-desk policy om. Het beeld wordt vanuit de observatie sessies nog onduidelijker; veel identiteitsuitingen blijken er, na gesprekken met medewerkers, al jaren te hangen en zwerfende spullen op bureaus worden ook niet weggehaald. Echter komt voort uit een gesprek met een medewerker dat een afdelingsprikbord met persoonlijke foto's en kaartjes onlangs weggehaald is. Dit is weliswaar de enige keer dat er tekenen zijn van het afdwingen van bepaalde regels. Respondent 6 antwoordde het volgende op de vraag of ze ooit gezien of gehoord heeft dat er spullen weggehaald worden: *“Nee, volgens mij... Ik heb er nog nooit iets over gehoord. Nog nooit.”*

4.2 Hybride werken: Het belang van balans

Dit onderdeel dient als verdieping van de subjectieve beleving en de (ongeschreven) regels en afspraken omtrent het hybride werken binnen de organisatie. Het beeld dat hier wordt geschetst is van betekenis als basis voor de analyse over het uitdragen van individuele- en groepsidentiteit binnen het bedrijf.

4.2.1 Het gebruik van hybride werken

Hoewel er vanuit de organisatie een 50/50 richtlijn gecommuniceerd wordt naar medewerkers, lijkt er ruimte te zijn voor een hoge mate van autonomie binnen de

verschillende afdelingen. Zo omschrijven 13 van de 14 respondenten dat zij uiteenlopende afspraken gemaakt hebben omtrent het hybride werken binnen hun eigen afdeling. De meest voorkomende afspraak was de invoering van een vaste wekelijkse kantoordag die dikwijls gepaard gaat met een afdelingsoverleg. Ook werd vaker genoemd dat de richtlijn van 50/50 wordt gesteund binnen de verschillende afdelingen. De volgende uitspraak van Respondent 1 illustreert de balans tussen autonomie en afspraken:

“We hebben afgesproken dat we altijd op maandag op kantoor zijn. Dat is onze kantoordag. En dan hebben we ook een werkoverleg staan. En ja, dan ben je er gewoon. Dat wordt geacht. En de andere dagen is best wel vrij in te delen. Al zie je wel dat er altijd wel, dat men wel meestal twee keer in de week op kantoor is. Maar donderdag is bijvoorbeeld niet echt verplicht. Dus als je dan toevallig weer iets anders hebt staan, wat je weer beter thuis kan doen, dan wordt het ook een beetje overgelaten aan onszelf.”

Het woord ‘balans’ kwam vaak terug wanneer er gesproken werd over het hybride werken en het gebruik ervan. Zo beschrijven 11 van de 14 respondenten de verbeterde balans tussen werk en privé als één van de grootste voordelen van het hybride werken. *“Ja, ik vind het echt meer balans. Je kunt bepaalde dingen op je werkdag doen of tussen de middag even een boodschapje doen.”*, aldus Respondent 11. Maar deze balans werkt natuurlijk twee kanten op en er zijn ook enkele respondenten die het idee hebben dat er losjes omgegaan wordt met afspraken, zoals bijvoorbeeld Respondent 2: *“Dus je merkt nu ook, het waait hard. Dan vindt iemand het eng om in de auto te stappen, dus die werkt thuis. En dan denk ik wel.. Ja...”*.

4.2.2 Ontmoeten en concentreren

Een balans die niet minder belangrijk is in de beleving van het hybride werken is die tussen ontmoeten en concentreren. Van de 14 respondenten waren er 9 van hen die specifiek benoemden dat zij een duidelijke scheiding hebben tussen concentratie werk thuis en ontmoeting/vergader werk op kantoor:

“En ja, als ik op kantoor ben, dan ben ik meestal aan het vergaderen of aan het rondlopen. Dus die twee dagen is wel de max wat mij betreft. Want anders kom ik niet aan mijn werk toe. En het is helemaal prima. Ik weet, ik hou er rekening mee dat als ik op kantoor ben. Ja, dat er voor de rest alleen de spoed dingen uit mijn handen komen. De grote klussen kan ik beter thuis doen.” (Respondent 11)

Deze verdeling, in combinatie met de eerder genoemde piekdagen op dinsdagen en donderdagen, lijkt te zorgen voor een hoge ervaren drukte bij de respondenten op deze ontmoetingsdagen. Door de hoeveelheid overleggen die medewerkers kunnen hebben, in combinatie met het hybride werken en de flexibele werkplekken, wordt de zichtbaarheid van collega's minder:

“Want ook die drukke dagen, ja, dan is iedereen ook heel druk. Weet je wel? Dus het is niet meer dat je wat meer luwere momenten hebt ofzo. En er zijn ook wel mensen die gewoon echt zoveel thuiswerken, dat de kans dat je ze tegenkomt wel echt heel klein is.” (Respondent 14)

Hoewel deze verdeling door het gros van de respondenten als prettig wordt ervaren, zijn er ook respondenten die het graag meer verspreid zouden willen zien:

“Dus ik vind het nadeel dat als je op kantoor werkt, heb je bijna geen tijd voor concentratie werk. En daarentegen, alle afspraken, die worden dus ook op een maandag en op een donderdag gepland op KV7. Want ik heb ook het gevoel dat het beter is om dingen fysiek te doen. Dat gevoel heerst er gewoon heel erg. Terwijl je digitaal soms ook al heel ver komt.”
(Respondent 1)

Op de piekdagen is aan het fervente gebruik van de lounge, de vergaderzalen en de andere ontmoetingsplekken te observeren dat deze dagen inderdaad worden ingezet om collega's te ontmoeten. Dit gegeven is van invloed op de manier waarop het kantoor gebruikt wordt.

4.2.3 Het verschil tussen digitale en fysieke ontmoetingen

Zoals ook blijkt uit het voorgaande citaat van Respondent 1, heerst er een gevoel dat het doorgaans beter is om fysiek te vergaderen. Er wordt door 6 respondenten expliciet benoemd dat zij online vergaderingen handig vinden voor zakelijke en functionele interacties, zoals het afstemmen van werkzaamheden, het stellen van vragen of het uitwisselen van updates. *“Maar als het even snel een zakelijke afstemming is, dan kan ik online juist misschien ook wel weer prettiger vinden. Want dan ben je vaak iets doelgerichter ofzo. Want online is het iets minder over koetjes en kalfjes.”*, vertelde respondent 2. Wanneer er inhoudelijke discussies of creatie sessies plaatsvinden, doet men dit doorgaans het liefst fysiek. Dit citaat illustreert ook dat het volgens de respondenten zelden over niet-vakinhoudelijke onderwerpen gaat tijdens een online overleg.

4.3 De fysieke kantooromgeving

4.3.1 Algemene observaties van de kantooromgeving

Het voornaamste deel van het hoofdkantoor van het Rijksvastgoedbedrijf bevindt zich op de vierde etage van het gebouw. Op de vierde etage bevinden zich de verschillende ankerpunten van de vijf directies en het Atelier Rijksbouwmeester. De lounge en de cafetaria op de begane grond, die worden gedeeld met andere organisaties binnen hetzelfde gebouw, behoren tevens tot veelgebruikte ruimtes voor medewerkers van het RVB. Deze ruimtes zijn niet vrij te veranderen door de organisatie aangezien het gedeelde ruimtes zijn. Hier vinden niet enkel sociale, maar juist ook werkgerelateerde ontmoetingen plaats. De begane grond van het kantoor bestaat uit een grote open ruimte met veel groen. Deze gedeelde begane grond bevat sporadisch identiteitsmarkers die gerelateerd zijn aan de geschiedenis van de locatie en het gebouw zelf, maar de identiteit van de gehuisveste diensten is niet zichtbaar.

In tegenstelling tot de begane grond, oogt de vierde verdieping minder groen en minder kleurrijk. Vanuit de organisatie zijn op verschillende plekken afbeeldingen van Rijksvastgoed in de kantooruimte geïmplementeerd. Ook staan er een aantal vitrinekasten gevuld met prijzen of andere memento's verspreid door het kantoor (Afbeelding 1). Hoewel er vanuit de organisatie op een aantal plekken een identiteitsuiting geplaatst is, is het beeld op veel andere plaatsen meer summier (Afbeelding 2).



Afbeelding 1: Kantoordeel P&P vlek



Afbeelding 2: Kantoordeel op de grens van P&P en VB

Naast de aanzichten uit het voorgaande, zijn er ook een aantal plaatsen in het kantoor waar door de medewerkers zelf verschillende artefacten geplaatst zijn om verschillende redenen. Dit komt later, in de hoofdstukken over identiteit, uitgebreid ter sprake.

4.4 Groepsidentiteit

Wanneer de respondenten gevraagd werden naar wat hun afdeling/sectie/team het beste omschrijft, werden er zeer uiteenlopende categorisaties genoemd. Zo kwamen bijvoorbeeld de categorisaties 'sociaal', 'hecht', 'direct', 'verbindend', 'probleemoplossend', 'divers', 'hoogopgeleid', 'no-nonsense' en 'transparant' geregeld voorbij als indicatoren voor de groepsidentiteit. Ook kwamen er meer vakinhoudelijke categorisaties voorbij zoals 'strategisch' of 'technische expertise'. Het volgende citaat van respondent 5 laat een voorbeeld zien van zo'n omschrijving: *"Ja, we zijn nerds met z'n allen, ik denk dat dat sowieso een onderscheidend iets is. We zijn relatief heel jong, we zijn klein, we zijn hecht, er is een hele hoge mate van vertrouwen binnen het team."*

Van de 14 respondenten waren er 10 die expliciet het belang van een sterke groepsidentiteit binnen de organisatie onderstreepten, waarvan 4 respondenten specifiek omdat hun sectie/afdeling betrekkelijk recent opgericht zijn. Respondent 14 reageerde stellig toen er gevraagd werd waarom zij dit zo belangrijk vindt:

"Omdat je dan meer impact hebt. Omdat mensen dan weten waar je voor staat, waarvoor ze bij je moeten zijn. Dat je er bent. Dat je iets voorstelt. Dat je niet gewoon een groep functionarissen bent die toevallig een klus heeft gekregen. Nee. Dat je een smaak en een kleur en een geur hebt."

De sectie van respondent 8 is redelijk recent opgericht en hij benadrukte het nut van interne branding terwijl hij vertelde waarom een sterke groepsidentiteit voor hem belangrijk is:

"Zodat ze jou weten te vinden of je waarden weten in te schatten. Of je medewerkers' waarden weten in te schatten. [...] Een stukje branding ook. Dit zijn wij, dat kunnen we voor"

jullie betekenen. Kennissessies organiseren als dat ertoe doet. We zijn een nieuwe afdeling, we bestaan nu twee jaar. Dus we hebben ook nog stappen voorwaarts te maken in onze branding.”

Hoewel het belang van een sterke identiteit benadrukt wordt, lijkt dit vooral uitgedragen te worden in professionele interacties en niet zo zeer in de fysieke werkomgeving. In het volgende wordt eerst uiteengezet op welke manier groepsidentiteit tot stand lijkt te komen en hoe het onderhouden wordt, gevolgd door de manieren waarop dit uitgedragen wordt. De resultaten uit dit hoofdstuk komen grotendeels overeen met de ‘re-regulation’ van sociale interacties en identiteit, als omschreven door Ajzen en Taksin (2021).

4.4.1 Afdelingsafspraken

Zoals eerder benoemd in het hoofdstuk over hybride werken, maken afdelingen intern afspraken om ervoor te zorgen dat zij de verbinding met elkaar niet verliezen. Tijdens deze momenten bevinden zich interacties die de gezamenlijke identiteit vormen en onderhouden. Naast de afspraken die al uitgebreid ter sprake zijn gekomen, zijn er ook afdelingen die bijvoorbeeld vaste online check-in’s doen om zowel werkgerelateerde als niet-werkgerelateerde zaken te bespreken. Respondent 7 vertelde over het wekelijkse online opstartmoment en antwoordde het volgende op de vraag of dat moment altijd online plaatsvond:

“Ja, die is eigenlijk altijd online. En op woensdag hadden we ook wel... ‘s ochtends gewoon een soort in-check momentje.. maar meer als in, even met elkaar opstarten... meer dus echt social talk in plaats van werk inhoudelijk.”

Dit citaat illustreert het vermogen van groepen om ook de digitale ruimte te gebruiken door middel van een check-in om in contact met elkaar te blijven op sociaal vlak. Deze respondent benadrukt wel dat dit alleen maar fijn werkt omdat het team elkaar op dinsdagen en donderdagen wel fysiek ziet op het kantoor. In de afdeling van Respondent 2 wordt er gewerkt met teamsessies aangezien deze afdeling gegroeid is. Dergelijke sessies bestonden natuurlijk al, maar fungeren binnen de huidige werkkaders als een belangrijk moment om groepsidentiteit te kunnen vormen:

“Dus wij zijn met het team, omdat we zo gegroeid zijn, ook heel druk bezig met... Wie zijn wij als individu? Wat vind je prettig? Hoe werk je graag samen? Wat moeten mensen van je weten? Dus ook met DISC-sessies en kleurenanalyses.” Respondent 2

Deze sessies worden ook ingezet om een gezamenlijke missie en visie op of bij te stellen. Deze waarden werken als leidraad voor de groep en staan centraal bij de vorming van de professionele identiteit van een groep. In afbeelding 3 is te zien hoe een afdeling hun visie zichtbaar heeft gemaakt in de fysieke kantooromgeving.

Afbeelding 3: Een poster met verschillende afbeeldingen, gekozen door de medewerkers binnen een afdeling. De foto's zijn voorzien van een klein tekstje dat de betekenis duidt. De afbeeldingen en teksten vormen samen de visie van de afdeling.



Teamuitjes hebben, naast teamsessies, binnen de huidige kaders ook een grotere rol gekregen bij zowel de onderlinge cohesie als het überhaupt leren kennen van je collega's en de afdeling om samen een teamidentiteit te kunnen vormen. Zo organiseren bepaalde afdelingen heidagen, waarbij ze met de afdeling op een externe locatie samenkomen om de hele dag bezig te gaan met de onderlinge samenwerking, vakinhoudelijke discussie, de missie/visie etc..

Tot slot rapporteren 7 van de 14 respondenten dat zij een whatsapp-groep hebben met de leden van hun sectie of afdeling. In deze whatsapp-groep kunnen teamgenoten communiceren over hun kantoorbezoek en dit op elkaar afstemmen. Zo laat Respondent 5 altijd even weten of hij thuis werkt of niet: *"Je moet soms thuis zijn. Dan laat ik dat ook echt eventjes een dag van tevoren weten in de app. Van; Ik ben er niet."*

4.4.2 Behoefte aan nabijheid

Uit de data is bijzonder sterk naar voren gekomen hoeveel behoefte medewerkers doorgaans hebben aan het werken in nabijheid van collega's wanneer ze op kantoor zijn. Dit was merkbaar doordat 13 van de 14 respondenten vertelden dat zij elke kantoordag naar een specifieke plek in het kantoor lopen in de hoop daar directe collega's te treffen. De respondent die dit niet deed, gaf aan dat een aanzienlijk deel van zijn team aan specifieke projecten werkt waardoor ze vaak op andere locaties werken dan op het hoofdkantoor. Om deze behoefte aan nabijheid te illustreren is het volgende citaat van respondent 10 gekozen:

"Maar het is wel heel fijn om elkaar wel te vinden. Want als mens zijnde wil je toch ergens bij horen. Dus je wil wel bij jouw team in de buurt zijn. Als ik ergens zit en ik ken de mensen niet en ik heb ook helemaal niks met hun werkveld. Dan heeft het ook niet zoveel zin natuurlijk. Dus je wil wel bij je eigen club zijn en je ook kunnen identificeren daar." Respondent 10

De behoefte om bij elkaar in de buurt te zitten is zelfs zo sterk, dat 5 van de 14 respondenten expliciet benoemen dat zij soms een bureau delen met een collega zodat ze toch de verbinding voelen met hun team: *"We zitten soms met z'n drieën achter één bureau, omdat we het dan ongezellig vinden om ergens anders te gaan zitten."*, aldus Respondent 2. De resultaten uit de interviews komen overeen met de observaties wat betreft deze behoefte aan nabijheid. Gedurende de vijf observatiedagen is aan 41 willekeurige werknemers de vraag gesteld of zij vaker in dat deel van het kantoor werken en zo ja, waarom. Deze vraag hebben 35 medewerkers met 'ja' beantwoord, en bij 31 van hen was de reden gerelateerd aan de 'vaste' plek van hun afdeling of sectie. Zeven van hen gaven aan altijd gebruik te maken van die specifieke plek wanneer mogelijk. Van de mensen die niet op hun 'vaste' plek zaten, waren er vier die geen plek hadden kunnen vinden bij hun eigen afdeling of sectie. De overige mensen zaten niet op hun vaste plek door uiteenlopende redenen, zoals het opzoeken van een rustige ruimte voor geconcentreerd werk.

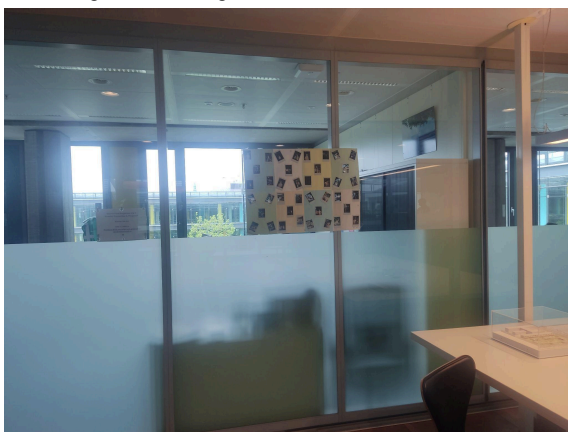
4.4.3. 'Departmental neighbourhoods'

De resultaten komen deels overeen met de omschrijving van Milward et al. (2007) van 'departmental neighbourhoods' waarin zij stellen dat afdelingen binnen een non-territoriaal kantoor een claim op de ruimte kunnen maken door het achterlaten van fysieke (identiteits)markers en door routinematig gebruik te maken van bepaalde delen van het kantoor. Dat medewerkers soms samen aan één bureau gaan zitten kan gezien worden als een voorbeeld van de waarde die er gehecht wordt aan de locatie in het kantoor, omringd door collega's. Hoewel er sterk bewijs is voor het routinematig gebruik, gaat dit vaak niet gepaard met het achterlaten van fysieke markers. Ook lijken andere medewerkers dikwijls niet bezwaard om toch plaats te nemen in een 'vlek' van een andere afdeling en wordt het plaatsnemen van deze persoon door de desbetreffende afdeling meestal niet ervaren als erg aanstootgevend, aldus 11 van de 14 respondenten. Respondent 5: *"Ik ga niet met een vinger wijzen van joh, wat doe je hier? Nee. Dan zou ik er hooguit heel stilletjes iets van vinden. Dan meer in je achterhoofd van ik had liever dat een van mijn collega's hier zaten, maar ik ga er niet van wakker liggen ofzo."*

Wel omschrijven 7 van de 14 respondenten een bepaalde vorm van onverschilligheid, in lijn met de bevindingen van Hirst (2011), als er medewerkers van buiten de afdeling plaatsnemen: *"Ja, en het is echt onbegonnen werk om je elke keer aan iedereen voor te stellen. Ik bedoel, dan kun je daar je dag mee vullen."*, stelt Respondent 14.

Hoewel het niet erg vaak voorkwam dat afdelingen een ruimte personaliseren, zijn er tijdens de observaties een aantal voorbeelden naar voren gekomen:

Afbeelding 4: Fotocollage



Afbeelding 5: Maquette van het Atelier Rijksbouwmeester



In Afbeelding 4 is een fotocollage te zien, van afstand genomen om de identiteit van degenen op de foto's te beschermen. Dit is een voorbeeld van groepsidentiteit door middel van niet-vakinhoudelijke artefacten. In afbeelding 5 zijn twee maquettes van het Atelier te zien, een voorbeeld van vakinhoudelijke artefacten. Ook zijn deze maquettes in samenspraak met de facilitaire dienst geplaatst, wat merkbaar is aan de manier waarop ze (semi)permanent in het gebouw geplaatst zijn. In afbeelding 6 is te zien hoe vakinhoudelijke artefacten tot uiting komen in een arbo-kamer. De hoeveelheid vakinhoudelijke posters die zichtbaar zijn op deze afbeelding is uitzonderlijk. Er zijn nog een aantal kamers waar ook posters en vellen hangen, maar het overgrote deel van de afgesloten kamers is zo goed als leeg.



Afbeelding 6: vakinhoudelijke posters in een arbo-kamer

4.4.4. Behoeftte aan zichtbare groepsidentiteit in de kantooromgeving

Bij 11 van de 14 afdelingen van de geïnterviewde respondenten was de groepsidentiteit van hun afdeling of sectie niet of nauwelijks zichtbaar in het kantoor. Wel zichtbaar was het bij de afdeling van respondent 8 in interne producten en diensten, bij respondent 7 door het achterlaten van werkgerelateerde spullen en bij respondent 14 door vakinhoudelijke artefacten in een arbo-kamer. Twee van de respondenten benoemen specifiek dat hun afdeling dit niet doet omdat ze onder de veronderstelling zijn dat het niet mag. Op de vraag of zij tevreden waren met de mate van zichtbaarheid van de identiteit van hun afdeling of sectie, antwoordden 12 van de 14 respondenten met 'nee'. Respondent 8 reageert stellig: *"Nee, ik ben niet tevreden. Want zichtbaarheid is ook heel belangrijk voor jou als organisatieonderdeel. Voor de herkenning en dat mensen weten waar je zit. Dat is nu niet zo."* Hiermee snijdt deze respondent een belangrijke functionele reden aan wat betreft het nut van zichtbare identiteit en dit sentiment wordt expliciet onderschreven door 4 andere respondenten. Een aantal respondenten geven zelfs aan dat hun afdeling/sectie verantwoordelijk is voor bepaalde interne producten of diensten waardoor het van aantoonbaar belang is dat zij zichtbaar en vindbaar zijn binnen de organisatie.

4.5 Individuele Identiteit

Zoals ook het geval was bij groepsidentiteit, gebruikten medewerkers uiteenlopende categorisaties om zichzelf te omschrijven. Hierbij werden termen als 'betrouwbaar', 'open', 'sociaal', 'direct', 'professioneel', 'principeel', 'pragmatisch', 'hardwerkend' en 'rustig' gebruikt. Het antwoord van Respondent 13 is een voorbeeld van de manier waarop respondenten zichzelf omschreven tijdens het onderzoek: *"Direct, duidelijk, maar ook attent. Ja, hardwerkend."*

Van de 14 respondenten rapporteren 13 van hen geen behoefte te hebben aan een individuele vaste plek of het personaliseren hiervan. De respondent (14) die hier wel behoefte aan heeft, vertelde over een huisje dat zij op haar bureau zet (Afbeelding 7): *"Dit is mijn statement tegen de anonimisering van de werkvloer."*

Afbeelding 7: Huisje



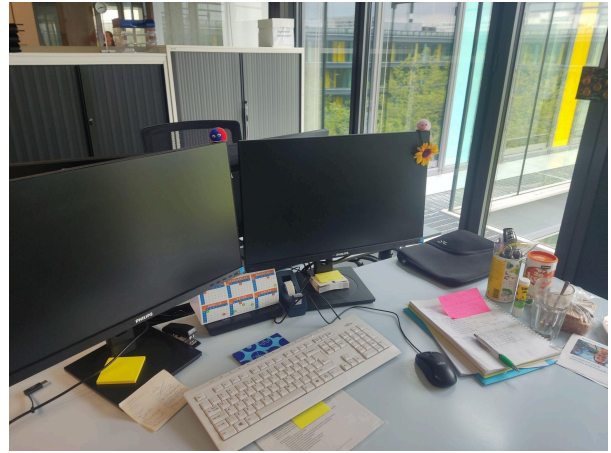
Het huisje wordt elke kantoor dag door de respondent uit haar kluisje gehaald en neergezet op haar flexplek. Wanneer ze deze plek verlaat of weer naar huis gaat wordt het huisje weer meegenomen.

4.5.1 Individuele identiteit in de kantooromgeving: Een relik van het verleden?

Dat de meeste respondenten hun werkomgeving niet personaliseren en daar geen behoefte aan hebben, betekent echter niet dat er helemaal geen voorbeelden van individuele identiteit in de kantooromgeving waren. Tijdens de observatierondes zijn er zes 'nests' geïdentificeerd die voldeden aan de beschrijving van Elsbach (2003). Aangezien de vierde verdieping bestaat uit 493 werkplek tel-eenheden (FWTE), is dit aantal zeer laag in de bredere context van het kantoor. Deze plekken werden systematisch gebruikt door dezelfde individuen en waren in meerdere of in mindere mate gepersonaliseerd door het gebruik van persoonlijke artefacten. In afbeelding 8 en 9 is een werkplek te zien met een hoge mate van personalisatie door het gebruik van niet-vakinhoudelijke artefacten. Zo is er op afbeelding 8 te zien hoe er verschillende foto's op het whiteboard hangen, alsmede krantenknipsels en poppetjes op de muren. Op afbeelding 8 is te zien hoe een groot aantal persoonlijke spullen aanwezig zijn op het bureau en de monitoren, zoals bijvoorbeeld een bloem en wuppies.

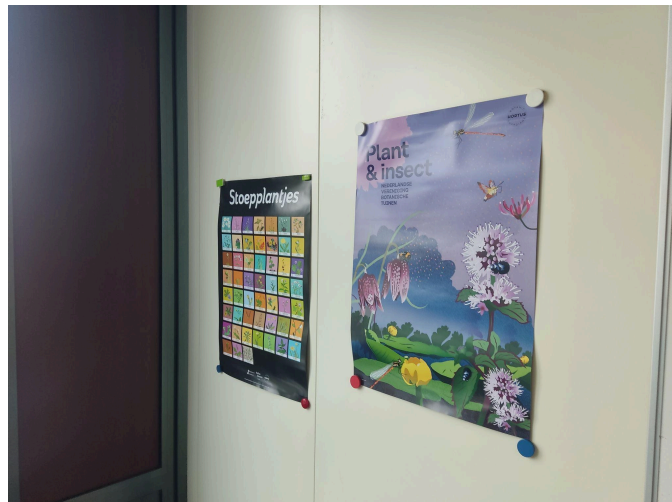


Afbeelding 8: Gepersonaliseerde muur



Afbeelding 9: Gepersonaliseerd bureau

In afbeelding 10 is een tweetal posters te zien die opgehangen zijn achter een werkplek die routinematig wordt gebruikt door hetzelfde persoon. Op het eerste gezicht leken het niet-vakinhoudelijke artefacten, maar na een gesprek met een medewerker bleken de posters een verwijzing naar het belang van het promoten van biodiversiteit in de bouwsector.



Afbeelding 10: Twee vakinhoudelijke posters bij een routinematig gebruikte flexplek

Hoewel dit saillante voorbeelden zijn van 'nesting' kan er op basis van de bevindingen niet gesteld worden dat er systematisch gebruik wordt gemaakt van deze copingstrategie binnen de organisatie.

Eén van de zeldzame objecten waar een medewerker van de organisatie nog eigenaarschap over kan voelen is het kluisje. Deze kluisjes worden soms nog gebruikt om individuele identiteit te uiten, maar ook hiervan is de frequentie te laag om te stellen dat het gaat om een wijd ingezette copingstrategie. Er zijn tijdens de observatierondes in totaal 13 van de 592 kluisjes gesignaleerd die gepersonaliseerd waren. Na een gesprek met de eigenaar van een van de kluisjes uit afbeelding 11 werd duidelijk dat de decoratie in de tijd is opgehangen waar het hybride werken nog niet de norm was.



Afbeelding 11: Zes gepersonaliseerde kluisjes

4.5.2. Het uitdragen van individuele identiteit door middel van gedrag en interactie

Door het grotendeels wegvallen van het aanbrengen van fysieke markers om individuele identiteit te uiten, lijkt de identiteit van medewerkers voornamelijk geuit te worden tijdens interacties met collega's. Bijna alle respondenten benoemen één of meerdere gedragingen die ervoor zorgen dat de ander hen beter of op een andere manier kan leren kennen, zoals: Samen lunchen, wandelen en het hebben van informele gesprekken over niet-werkgerelateerde onderwerpen. Al deze activiteiten komen neer op het praten en tijd doorbrengen met elkaar. Om deze interacties te bewerkstelligen wordt door 4 van de 14 respondenten gebruikgemaakt van informeel online of telefonisch contact. Hierbij wordt het als belangrijk gezien door de helft van de respondenten dat je open kan zijn naar je collega's en kan delen wat er speelt, ook privé. Sommigen doen dit vanwege een vriendschapsband, anderen omdat het de werkrelatie bevordert en omdat het goed is voor de teamprestaties om elkaar om te vangen wanneer het minder gaat.

Opvallend is dat er een redelijk functionele cultuur lijkt te heersen, waarbij 9 van de 14 respondenten het vooral belangrijk vinden dat ze hun werk goed kunnen doen en dat anderen van hen weten dat zij hun werk goed doen. Hierbij stellen 6 respondenten dat ze überhaupt geen vriendschappelijke relaties zoeken op werk en dat de interacties hen vooral te doen is om een gezonde en productieve werkrelatie op te bouwen.

4.6 Analyse

4.6.1. De invloed van het hybride werken op de eisen en wensen wat betreft de kantooromgeving

Tijdens de analyse van de data kwam er sterk naar voren dat medewerkers weinig tot geen behoefte hebben aan het personaliseren van hun werkplek op individueel niveau. Een aantal respondenten benoemden expliciet dat hun verwachtingen van het kantoor veranderd zijn door de introductie van het hybride werken. Zo stelt respondent 9 dat zijn eisen aan het kantoor minder streng geworden zijn, wanneer hij gevraagd wordt naar zijn mening over de uiterlijk en de sfeer van het kantoor:

“Een beetje troosteloos. Ja, kijk als je kijkt naar wat er op de muur hangt. Dat is natuurlijk ook allemaal niet zo heel florissant. Aan de andere kant denk ik van ja, hoe vaak ben ik hier

nou? Ik zit hier niet vijf dagen in de week. Als ik hier vijf dagen in de week altijd op dezelfde kamer zou zitten, dan zou ik dat wel heel vervelend vinden. Maar dat is niet zo.”
(Respondent 9)

Respondent 6 had in het begin moeite met de overgang naar een flexibel kantoor, maar de mogelijkheid om thuis te werken heeft de verandering soepeler laten verlopen.

“Ja, in het begin had ik wel zoiets van ja, dan moet alles dat lockertje in. Want ik had ook wel lekker mijn pennen op tafel. En mijn plakkertjes en dat soort dingen. Ja, en dat is wel even een overgang. Maar ja, als je dan een hele tijd niet op kantoor komt [door de coronapandemie]. En dan één of twee dagen in de week. Dan ben je er zo aan gewend. Dan vind je het eigenlijk ook wel prima.” Respondent 6

De introductie van het hybride werken kan een verklaring zijn voor de verminderde behoefte aan het personaliseren van de werkplek op individueel niveau. Vanuit het ‘identity threat’ perspectief van Elsbach (2003) was het de verwachting dat er verschillende copingstrategieën gebruikt zouden worden door de medewerkers om bedreigingen tegen te gaan. Er is weinig bewijs te vinden in de data die aan kan tonen dat medewerkers systematisch last hebben van identiteitsbedreigingen op het gebied van persoonlijk onderscheiden. De bestaande literatuur over het personaliseren van de werkomgeving stamt veelal uit de tijd voordat hybride werken/telewerken genormaliseerd was, maar er wel gebruikgemaakt werd van A-FO's. De mogelijkheid om (meer dan) de helft van de week thuis te kunnen werken, omringd door het comfort van het eigen huis met eigen spullen, lijkt deze identiteitsbedreigingen op persoonlijk vlak voor de meeste respondenten sterk te verminderen. Een andere mogelijkheid is dat men in de huidige context de thuiswerkplek gebruikt als manier om zich te onderscheiden, bijvoorbeeld tijdens een online overleg. Aangezien de thuiswerkplek van medewerkers niet bestudeerd is en er tijdens de interviews niet naar gevraagd is, kan dit echter niet bevestigd worden.

De eerste verklaring uit het voorgaande is in lijn met de bevindingen vanuit een recenter onderzoek van Van den Berg et al. (2020) waarin wordt aangetoond dat persoonlijke controle over de werkplek binnen een A-FO in een hybride werken context de minst belangrijke factor is wanneer er gekeken wordt naar werkplek tevredenheid. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat men simpelweg gewend geraakt is aan de huidige omstandigheden of überhaupt niet anders weten, terwijl de onderzoeken uit het verleden vaak uitgevoerd werden kort nadat het kantoor getransformeerd was naar een A-FO waardoor men een hogere mate van identiteitsbedreiging ervaarde.

4.6.2. De onzichtbare groepsidentiteit: een kloof tussen behoefte en realiteit

Er is een opvallend gat merkbaar tussen de behoefte aan het uitdragen van teamidentiteit in de fysieke werkomgeving en de realiteit. Hierbij speelt de insteek van het kantoor als A-FO aan sich een rol, aangezien er inherent minder ruimte is voor het uitdragen van teamidentiteit binnen die kaders. Echter lijken er nog een aantal factoren te zijn die meewegen in de verklaring omtrent de eerder genoemde kloof. Het hybride werken zorgt ervoor dat men veel minder op kantoor is dan voorheen, waardoor er veel ontmoetingsmomenten plaatsvinden wanneer men wel op kantoor is. Dit zorgt ervoor dat medewerkers drukte ervaren wanneer zij op kantoor zijn, waardoor ze tevens niet lang op één plek te vinden zijn. Deze drukte, gepaard met de onduidelijkheid over de regels omtrent het personaliseren van de werkomgeving, lijkt te leiden tot een situatie waarin werknemers wel behoefte hebben aan

zichtbare groepsidentiteit maar niet weten hoe ze dit kunnen bewerkstelligen. Hierdoor lijkt deze behoefte steeds verder onderaan de prioriteitenlijst te komen.

In lijn met het 're-regulation' perspectief en het concept van 'departmental neighbourhoods', lijken medewerkers echter wel veel waarde te hechten aan het hebben van een vaste plek met hun afdeling. Dit kan gezien worden als een manier waarop afdelingen vastigheid proberen terug te krijgen zodat ze uit kunnen gaan van meer interacties met directe collega's wanneer ze naar kantoor komen. Op deze manier kunnen zij de groepsidentiteit beter onderhouden en uitdragen.

4.6.3 Belang fysieke interactie voor het onderhouden en uitdragen van individuele- en groepsidentiteit

In de voorgaande hoofdstukken is inzichtelijk geworden hoe medewerkers door middel van teamafspraken, gedragingen en het gebruik van verschillende vormen van communicatie de sociale interacties faciliteren die centraal staan bij het uitdragen en onderhouden van identiteit. Door de context van de A-FO en het hybride werken, waardoor men niet meer de hele week op kantoor is en geen vaste plekken heeft waardoor er (zeer) geringe personalisatie van de werkruimte kan plaatsvinden, zijn deze sociale interacties de voornaamste manier geworden waarop individuele- en groepsidentiteit op de werkvloer onderhouden wordt. Hoewel er door sommige respondenten gebruikgemaakt wordt van telefonisch of online contact om sociale interacties te faciliteren, zien de meeste respondenten dit niet als een adequate vervanging voor fysiek contact aangezien er volgens hen veel betekenis verloren gaat tijdens niet fysieke interacties. Ook zijn de spontane interacties nauwelijks buiten het kantoor na te bootsen en is de drempel voor niet-fysieke/digitale/telefonische, informele interacties hoog. De huidige context zorgt er zodoende voor dat de fysieke interacties die plaatsvinden op kantoor een nog grotere rol krijgen bij het uitdragen en onderhouden van identiteit.

De kwaliteit en de hoeveelheid betekenisvolle relaties die opgebouwd kunnen worden binnen deze context, lijken ook onderhevig aan verandering. Respondent 14 beschrijft hoe dit er voor haar uit ziet:

"Dus ik geloof dat er een soort netwerkvernuwing plaatsvindt. Dus dat de mensen met wie je werkt, die spreek je meer. En de wat meer op afstand contacten, die zijn er niet meer. Of veel minder. En ja, dat heeft wel grote nadelen, vind ik."

Hoewel Respondent 14 dit concept als enige zo expliciet benoemt, is dit sentiment bij vier andere respondenten terug te vinden wanneer er gesproken wordt over de omgang met andere teams. Aangezien er verder niet doelbewust gevraagd is naar netwerkvernuwing tijdens de interviews, is er in dit onderzoek niet genoeg data om uitspraken te doen over dit ervaren fenomeen. Hu et al. (2022) onderzochten de samenwerking binnen teams (intra-team) en tussen medewerkers van andere teams (inter-team) bij een bedrijf dat enkel online/op afstand samenwerkt en zij observeerden dat medewerkers moeite hadden om samen te werken met collega's buiten het eigen team. Dit concept lijkt ook raakvlakken te hebben met Hirst (2011), aangezien zij beargumenteert dat een veelgenoemd voordeel van een A-FO, namelijk contact met medewerkers buiten het eigen team, in de praktijk een nadeel is doordat men in een staat van onverschilligheid raakt door de vele vluchtige contactmomenten met andere medewerkers. Hierdoor ontstaan er juist minder kwalitatief sterke relaties waardoor het netwerk kan uitdunnen. Er lijkt verder geen literatuur te zijn dat zich focust op netwerkvernuwing in de hybride context.

5. Conclusie en discussie

5.1 Conclusie

Middels een case-study is er getracht een antwoord te formuleren op de hoofdvraag: *“Hoe wordt individuele- en groepsidentiteit uitgedragen binnen de beleidskaders van een activiteit gerelateerd flexibel kantoor in een hybride werken context bij het Rijksvastgoedbedrijf en hoe is dit te verklaren?”*

De verwachting vanuit de literatuur was dat er binnen de beleidskaders minder ruimte zou zijn voor het uitdragen van identiteit en dit wordt gedeeltelijk ondersteund door de resultaten. Interactie tussen medewerkers lijkt de voornaamste manier waarop identiteit uitgedragen wordt. Door het hybride werken en de indeling van het kantoor vinden er minder interacties tussen medewerkers plaats. De personalisatie van de werkomgeving vanuit een individu of een groep speelt ook een rol, maar deze is binnen de beleidskaders nog kleiner dan verwacht. Hoewel het lijkt alsof dit eenduidig laat zien dat er minder ruimte is voor het uitdragen van identiteit, wordt dit deels gecompenseerd door gedragingen en afspraken die gezien kunnen worden als een ‘re-regulation’ van sociale interacties en identiteitsvorming/onderhoud (Ajzen & Taskin, 2021). Door deze bottom-up regulatieprocessen wordt een deel van de manieren waarop identiteit uitgedragen wordt opnieuw gereguleerd binnen de hybride context. Een belangrijk verschil tussen individuele- en groepsidentiteit is dat er weinig behoefte is aan het uitdragen van individuele identiteit binnen de kantooromgeving, terwijl groepsidentiteit als zeer belangrijk wordt gezien en er wel degelijk behoefte is aan het uitdragen van deze identiteit op het kantoor.

5.2 Discussie

5.2.1. Methodologische reflectie

Reflecterend op het onderzoeksproces kan er beargumenteerd worden dat de scope van de steekproef voor zowel de observaties als de interviews te groot was om gedetailleerd in te gaan op unieke identiteiten van individuen en groepen. Hierbij is de focus meer gelegd op het uitdragen van deze identiteiten binnen de brede organisatiecontext. Dit heeft ertoe geleid dat er tijdens de interviews niet verder doorgevraagd is over de identiteiten die een respondent persoonlijk, maar ook vanuit het team, probeert uit te dragen. Bij een volgend onderzoek zou er door een kleinere scope meer ingegaan kunnen worden op de unieke identiteiten en de manier waarop die binnen de beleidskaders uitgedragen worden. Bij de observaties heeft deze grote scope ertoe geleid dat er getracht is een hele verdieping met bijna 500 werkplekken te observeren, waardoor er wellicht details onopgemerkt gebleven zijn op het gebied van systematisch gedrag van werknemers. Het is aan te bevelen om opnieuw te werken met zowel interviews als observaties, aangezien beide datastromen elkaar betekenisvol aan hebben gevuld, resulterend in een completer beeld van de situatie.

Ook moet er gereflecteerd worden op de omissie van een belangrijke manier waarop individuen identiteit kunnen uiten; kleding en uiterlijk. Hoewel dit onderwerp incidenteel voorbij kwam in de literatuur, is er mogelijkwerwijs onterecht vanuit gegaan dat het geen rol zou spelen in dit onderzoek. Kleding is, naast sociale interacties, ook een manier waarop men individuele identiteit kan uiten. Hoewel er vanuit de data geen opmerkingen door respondenten gemaakt zijn over dit onderwerp, is er ook niet naar gevraagd tijdens de interviews en is er niet specifiek op gelet tijdens de observaties. Toekomstig onderzoek zou uiterlijk en kleding kunnen betrekken, in combinatie met interacties en het personaliseren van de fysieke ruimte, om een volledig beeld te vormen van de manier waarop individuele identiteit geuit wordt.

5.2.2. Theoretische reflectie

Tijdens het literatuuronderzoek en de opzet van het theoretisch kader, ontstond er vanuit de onderzoeken van Elsbach (2003), Brunia en Hartjes-Gosselink (2009) en Ashkanasy, Ayoko en Jehn (2014) de verwachting dat medewerkers in een A-FO vaker last hebben van identiteitsbedreigingen door de non-territoriale setting waarin zij hun identiteit niet of nauwelijks kunnen uiten in de kantooromgeving. Hoewel er tijdens het onderzoek een aantal medewerkers geïdentificeerd zijn die copingstrategieën gebruikten om hun identiteit te bevestigen, bleek dit voor een grote meerderheid van de respondenten geen rol te spelen. Deze inzichten zijn meer in lijn met een recenter onderzoek van Van den Berg et al. (2020) wat bevestigde dat persoonlijke controle over de werkruimte een kleinere rol is gaan spelen. Vervolgonderzoek zou middels kwantitatief onderzoek met een grotere steekproef kunnen nagaan of het inderdaad zo is dat de behoefte aan het personaliseren van de werkruimte op individueel vlak minder is geworden doordat hybride werken nu de norm is.

Uit de interviews is een concept naar voren gekomen waar geen theoretische verwachtingen over waren; netwerkvernaving. Dit fenomeen houdt in dat de intra-team relaties kwalitatief goed blijven of zelfs beter zijn onder het hybride werken, terwijl de inter-team relaties minder sterk lijken te worden. Dit kan tot gevolg hebben dat er minder betekenisvolle interacties plaatsvinden tussen groepen, waardoor het uitdragen van identiteit verder bemoeilijkt wordt. Het onderzoek van Hu et al. (2022) geeft inzicht in het lastige proces van inter-team samenwerkingen bij een organisatie waarbij iedereen op afstand werkt, maar dit onderzoek neemt de specifieke en relevante context van een hybride organisatie niet mee. Toekomstig onderzoek zou het concept netwerkvernaving exploratief kunnen onderzoeken, om erachter te komen of een dergelijk fenomeen plaatsvindt in de context van het hybride werken.

5.3. Aanbevelingen

Er is een drietal aanbevelingen opgesteld om een gunstig klimaat voor het uitdragen van identiteit te bevorderen. Allereerst is het belangrijk om duidelijke richtlijnen en regels omtrent de personalisatie van het kantoor op te stellen aangezien de huidige beleidskaders vaag zijn op dit gebied. Er dient beleid gemaakt te worden over het gebruik van de ruimte om zowel vakinhoudelijke als niet vakinhoudelijke artefacten op te kunnen hangen, zodat het voor alle werknemers duidelijk is wat de mogelijkheden op dit vlak zijn. Het is aan te bevelen om teams redelijk vrij te laten hierin, zodat medewerkers een gevoel van eigenaarschap kunnen ontwikkelen in het kantoor.

Ten tweede is het uit de resultaten naar voren gekomen dat medewerkers veel waarde hechten aan de nabijheid van directe collega's op kantoor. Het is aan te bevelen om reserveerbare teamruimtes en vlekken te faciliteren, zodat teams kunnen garanderen dat zij in dezelfde ruimte/ in nabijheid van elkaar kunnen werken wanneer ze naar kantoor komen. Hierbij is het ook van belang dat er nieuwe criteria aan 'vaste' werkplekken worden opgesteld, zodat teams die aantoonbaar en functioneel nut halen uit een vaste plek, deze ook toegewezen kunnen krijgen.

Als laatste is het belang van fysieke ontmoetingen tijdens de analyse naar voren gekomen. Door de huidige balans tussen ontmoeten en concentreren, waarbij het kantoor vooral gebruikt wordt voor ontmoeten en thuis voor concentreren, lijkt er een cultuur te zijn ontstaan waarbij men zeer druk is wanneer ze op kantoor zijn. Dit effect lijkt versterkt te worden doordat men steeds minder het idee krijgt dat ze zich kunnen concentreren op

kantoor en de vele ontmoetingen dragen bij aan geluidsoverlast. Door te investeren in nieuwe gedragsregels over geluid in open ruimtes, of het aanwijzen van bepaalde open ruimtes als stiltezones, kan het kantoor ook weer gezien worden als een plek waar in concentratie gewerkt kan worden. Dit kan er op de lange termijn voor zorgen dat men ook voor concentratiewerk naar kantoor komt, waar ze per definitie meer interacties hebben met collega's dan als ze die dag thuis hadden gewerkt. Dit kan een positief effect hebben op de mate waarop identiteit gevormd, onderhouden en uitgedragen kan worden.

Literatuurlijst

- Abrams, D., & Hogg, M. A. (1988). Comments on the motivational status of self-esteem in social identity and intergroup discrimination. *European Journal of Social Psychology*, 18(4), 317-334. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420180403>
- Ajzen, M., & Taskin, L. (2021). The re-regulation of working communities and relationships in the context of flexwork: A spacing identity approach. *Information and Organization*, 31(4), 100364. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100364>
- Appel-Meulenbroek, R. (2010). Knowledge sharing through co-presence: Added value of facilities. *Facilities*, 28, 189. <https://doi.org/10.1108/02632771011023140>
- Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., van de Water, A., Weijs-Perrée, M., & Verhaegh, J. (2022). How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences. *Journal of Environmental Psychology*, 81, 101784. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101784>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Ashkanasy, N. M., Ayoko, O. B., & Jehn, K. A. (2014). Understanding the physical environment of work and employee behavior: An affective events perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 35(8), 1169-1184. <https://doi.org/10.1002/job.1973>
- Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2022). Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 14(1), Article 1. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and Facilitators for Employees. In R. N. Landers (Red.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (1ste dr., pp. 511-543). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.020>

- Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in Organizations. *Academy of Management Review*, 30(3), 577-594.
<https://doi.org/10.5465/amr.2005.17293710>
- Brunia, S., & Hartjes-Gosselink, A. (2009). Personalization in non-territorial offices: A study of a human need. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(3), 169-182.
<https://doi.org/10.1108/14630010910985922>
- Cheung, M. F. Y., & Zhang, I. D. (2021). The triggering effect of office design on employee creative performance: An exploratory investigation based on Duffy's conceptualization. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(4), 1283-1304.
<https://doi.org/10.1007/s10490-020-09717-x>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- Dery, K., & Hafermalz, E. (2016). Seeing Is Belonging: Remote Working, Identity and Staying Connected. In J. Lee (Red.), *The Impact of ICT on Work* (pp. 109-126). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-287-612-6_6
- Elsbach, K. D. (2003). Relating Physical Environment to Self-Categorizations: Identity Threat and Affirmation in a Non-Territorial Office Space. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 622-654. <https://doi.org/10.2307/3556639>
- Elsbach, K. D. (2004). Interpreting workplace identities: The role of office décor. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 99-128. <https://doi.org/10.1002/job.233>
- Fukumura, Y. E., Schott, J. M., Lucas, G. M., Becerik-Gerber, B., & Roll, S. C. (2021). Negotiating Time and Space When Working From Home: Experiences During COVID-19. *OTJR: Occupation, Participation and Health*, 41(4), 223-231.
<https://doi.org/10.1177/15394492211033830>
- Gerdenitsch, C., Korunka, C., & Hertel, G. (2018). Need–Supply Fit in an Activity-Based Flexible Office: A Longitudinal Study During Relocation. *Environment and Behavior*, 50(3), 273-297. <https://doi.org/10.1177/0013916517697766>

- Hagerty, B. M. K., & Patusky, K. (1995). Developing a Measure Of Sense of Belonging. *Nursing Research*, 44(1), 9.
- Hirst, A. (2011). Settlers, vagrants and mutual indifference: Unintended consequences of hot-desking. *Journal of Organizational Change Management*, 24(6), 767-788.
<https://doi.org/10.1108/09534811111175742>
- Hoendervanger, J. G., De Been, I., Van Yperen, N. W., Mobach, M. P., & Albers, C. J. (2016). Flexibility in use: Switching behaviour and satisfaction in activity-based work environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 48-62.
<https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2015-0033>
- Houtveen, S., & Schlangen, J. A. M. (2022). *The role of cohesion and connection within the ABW framework: A critical elaboration*.
- Hu, X. E., Hinds, R., Valentine, M., & Bernstein, M. S. (2022). A 'Distance Matters' Paradox: Facilitating Intra-Team Collaboration Can Harm Inter-Team Collaboration. *Proc. ACM Hum.-Comput. Interact.*, 6(CSCW1), 48:1-48:36.
<https://doi.org/10.1145/3512895>
- Kim, J., Candido, C., Thomas, L., & de Dear, R. (2016). Desk ownership in the workplace: The effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity and health. *Building and Environment*, 103, 203-214.
<https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2016.04.015>
- Kim, J., & de Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18-26.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.06.007>
- La Brijn, D., Hoekjen, H.-J., & Pullen, W. R. (2022). Kennis verwerken in de virtuele agora: Thuiswerken en gemeenschappelijkheid na COVID-19. *Gedrag & Organisatie*, 35(2), 142-166. <https://doi.org/10.5117/GO2022.2.002.LABR>
- Laurence, G. A., Fried, Y., & Slowik, L. H. (2013). "My space": A moderated mediation model of the effect of architectural and experienced privacy and workspace

- personalization on emotional exhaustion at work. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 144-152. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.07.011>
- Millward, L. J., Haslam, S. A., & Postmes, T. (2007). Putting Employees in Their Place: The Impact of Hot Desking on Organizational and Team Identification. *Organization Science*, 18(4), 547-559. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0265>
- Morrison, R. L., & Macky, K. A. (2017). The demands and resources arising from shared office spaces. *Applied Ergonomics*, 60, 103-115. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2016.11.007>
- Pitt, M., & Bennett, J. (2008). Workforce ownership of space in a space sharing environment. *Journal of Facilities Management*, 6(4), 290-302. <https://doi.org/10.1108/14725960810908154>
- Rijksvastgoedbedrijf (RVB). (2015). Fysieke werkomgeving Rijk. RVB. Geraadpleegd op 5 maart 2024, van https://www.rijksvastgoedbedrijf.nl/binaries/rijksvastgoedbedrijf/documenten/richtlijn/2015/01/01/factsheet-fysieke-werkomgeving-rijk-fwr/LR_82526_Leaflet_fysieke_werkomgevingV2.pdf
- Rijksvastgoedbedrijf (RVB). (2024). Organogram. RVB. Geraadpleegd op 23 mei 2024, van Rijksportaal (intern).
- Serpe, R. T., Stryker, R., & Powell, B. (2020). Structural Symbolic Interaction and Identity Theory: The Indiana School and Beyond. In R. T. Serpe, R. Stryker, & B. Powell (Red.), *Identity and Symbolic Interaction: Deepening Foundations, Building Bridges* (pp. 1-33). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-41231-9_1
- Shortt, H., Betts, J., & Warren, S. (2014). *Visualizing organizational life through objects* (pp. 289-305).
- Skogland, M. A. C. (2017). The mindset of activity-based working. *Journal of Facilities Management*, 15(1), 62-75. <https://doi.org/10.1108/JFM-05-2016-0016>

- Sociaal-Economische Raad (SER). (2022). Hybride werken: aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. SER. Geraadpleegd op 12 februari 2024, van <https://www.ser.nl//media/ser/downloads/adviezen/2022/hybride-werken.pdf>
- Stang Våland, M., & Georg, S. (2018). Spacing identity: Unfolding social and spatial-material entanglements of identity performance. *Scandinavian Journal of Management*, 34(2), 193-204. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.04.002>
- Sulphey, M. m. (2019). The concept of workplace identity, its evolution, antecedents and development. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 5(2), 151-168. <https://doi.org/10.1504/IJEWE.2019.103022>
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149-178. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420010202>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In *Political Psychology*. Psychology Press.
- van den Berg, J., Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., & Sothhewes, M. (2020). Knowledge workers' stated preferences for important characteristics of activity-based workspaces. *Building Research & Information*, 48(7), 703-718. <https://doi.org/10.1080/09613218.2020.1726169>
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584. <https://doi.org/10.1002/job.359>
- Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137-147. <https://doi.org/10.1348/096317900166949>
- Van Thiel, S. (2021). Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding (4e ed.). Coutinho.
- Waller, L. (2021). *A Sense of Belonging at Work: A Guide to Improving Well-being and Performance*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003108849>

Wohlers, C., & Hertel, G. (2017). Choosing where to work at work – towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices. *Ergonomics*, 60(4), 467-486. <https://doi.org/10.1080/00140139.2016.1188220>

Bijlagen

Bijlage 1 Observation guide

In dit onderdeel worden de verschillende observatiepijlers uiteengezet. Elke theoretische verwachting is met verschillende markers geduid waardoor inzichtelijk wordt waarop tijdens de observatiemomenten gelet is.

Theoretische onderscheiding (Elsbach, 2003)	Dimensies	Uiting	Meetmethode
Personal distinctiveness/ Persoonlijk onderscheiden	Nesting (individueel)	Nesting gedrag bestaat vaak uit het consequent innemen van een specifieke flexplek. Hierbij kan het gebeuren dat de persoon structureel persoonlijke of werkgerelateerde spullen achterlaat in of rondom deze plek.	Identificeren van evt. Artefacten die gebruikt kunnen worden als manier om ruimte in het kantoor te claimen, gevolgd door korte gesprekjes met werknemers die op een nabijgelegen flexplek zitten.
	Persoonlijke artefacten (Vakinhoudelijk)	Veelal hangende artefacten zoals posters of mindmaps, maar ook dossiers, pennen, mappen, tassen, dozen etc.	Foto's van (semi-)permanente persoonlijke vakinhoudelijke artefacten
	Persoonlijke artefacten (Niet-vakinhoudelijk)	Niet vakinhoudelijke posters, foto's, mokken/bekers en andere spulletjes (figuurtjes, stickers en andere decoraties)	Foto's van (semi-)permanente persoonlijke niet-vakinhoudelijke artefacten

Social distinctiveness/ Sociaal onderscheiden	Nesting (groep)/ Departmental neighbourhood	Het claimen van kantoorruimte door consequent gebruik van bepaalde flexplekken te maken. Hierbij kan het gebeuren dat de groep bepaalde (vakinhoudelijke/niet-vakinhoudelijke) groepsartefacten achterlaat in de fysieke omgeving rondom de flexplekken.	Identificeren van evt. Artefacten die gebruikt kunnen worden als manier om ruimte in het kantoor te claimen, gevolgd door korte gesprekjes met werknemers die op een nabijgelegen flexplek zitten.
	Groepsartefacten (vakinhoudelijk)	Doelen, prestaties/prijzen, mindmaps, posters, vakgerelateerde spullen (specifieke tools, decoraties etc.)	Foto's van (semi-)permanente vakinhoudelijke groepsartefacten
	Groepsartefacten (Niet-vakinhoudelijk)	Foto's, prijzen (voor niet vakinhoudelijke evenementen), posters, mascotte, snoeppot (o.i.d.)	Foto's van (semi-)permanente niet-vakinhoudelijke groepsartefacten
Persoonlijke status	Voordelen in het kantoor voor individuen	Dit uit zich bijvoorbeeld in het hebben van een vaste plek of betere meubels terwijl dat niet de norm is.	Notering van eventuele status-uitzonderingen in de kantooromgeving
Sociale status	Voordelen in het kantoor voor groepen	Dit uit zich bijvoorbeeld in het hebben van een vaste plek, het beste uitzicht, meer ruimte of meer mogelijkheden voor personalisatie van de ruimte terwijl dat niet de norm is voor andere groepen.	Notering van eventuele status-uitzonderingen in de kantooromgeving

Bijlage 2 Interviewguide

Introductie

Hartelijk bedankt dat u mee wil werken aan dit onderzoek. Dit onderzoek dient als afstudeerscriptie voor mijn masteropleiding Management van HR en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ik ben geïnteresseerd in de manier waarop de huidige kaders van het hybride werken en de fysieke kantoor omgeving invloed hebben op het uitdragen van persoonlijke- en groepsidentiteit. We gaan zo dadelijk een gesprek voeren van om en nabij een uur, waarbij ik met u verschillende onderwerpen bespreek die van belang zijn voor mijn onderzoek. Als u tijdens het interview vragen heeft, bent u vrij om deze te stellen.

Het is belangrijk om te benoemen dat uw anonimiteit zorgvuldig bewaakt wordt door het gebruik van een pseudoniem in het transcript en het verslag. Eventuele informatie waaraan u herkend zou kunnen worden, wordt eveneens niet meegenomen in het onderzoek. Ik zou het interview graag opnemen zodat het uitgetypt en geanalyseerd kan worden. Bent u hiermee akkoord?

Algemeen

Kunt u kort iets vertellen over het werk dat u doet?

Evt probes:

Wanneer bent u begonnen met werken bij het RVB?

Wat is uw functie? En binnen welke directie en afdeling werkt u?

Kunt u kort uitwijden over uw werkzaamheden?

Hybride werken

Op welke manier heeft u vorige week gebruikgemaakt van het hybride werken?

Ziet uw gemiddelde werkweek er ook zo uit? -> Wijkt u weleens af van dit patroon?

Zijn er afspraken binnen uw afdeling over de mate van thuiswerken? Zo ja welke?

Wat zijn volgens u de grootste voor- en nadelen van het hybride werken? (kort houden)

Fysieke kantooromgeving

Zou u mij kunnen vertellen over uw meest recente werkdag op kantoor? (Hoe laat kwam u binnen? Waar loopt u naar toe? Waar gaat u zitten? Verplaatst u vaak? Zit u weleens op een plek waar u liever niet had gezeten? etc.)

Hoe ervaart u de fysieke werkomgeving?

In hoeverre maakt u gebruik van de verschillende activiteit gerelateerde werkplekken? (En op welke manier?)

Wat zijn volgens u de grootste voor- en nadelen van de fysieke kantooromgeving? (kort)

Groepsidentiteit

(Mocht dit nog niet ter sprake gekomen zijn) Heeft uw afdeling een 'vaste plek' in het kantoor? Zo ja, weet u hoe dit ontstaan is? Zo nee, waarom niet?

(Als er een dept. neighborhood is) Zitten er weleens collega's uit andere afdelingen of directies op de vaste plek van uw afdeling? Zo ja, wat vindt u daarvan? Zo nee, waarom niet?

Hoe zou u de identiteit van uw afdeling omschrijven? (Wat onderscheidt uw afdeling? Wat is kenmerkend?)

In hoeverre vindt u een sterke afdelingsidentiteit belangrijk?

Is dit zichtbaar in de fysieke kantooromgeving? En zo ja, op welke manier? (Officiële decoraties vs. eigen initiatieven)

Bent u tevreden met de mate en de manier waarop de identiteit van uw afdeling zichtbaar is in de kantooromgeving?

Persoonlijke identiteit

Bent u tevreden met het contact dat u op dit moment met uw collega's heeft? (Frequentie, kwaliteit etc.)

Hoe ervaart u digitaal contact met collega's in vergelijking met fysieke ontmoetingen?

Kent u uw collega's van de afdeling persoonlijk (familiesituatie, hobbies, interesses, etc.)? Waarom wel/niet?

Heeft u het idee dat uw collega's u persoonlijk kennen? -> (Zijn zij op de hoogte van uw interesses, familiesituatie, hobbies etc.) Waarom wel/niet?

(Zo ja) Hoe zorgt u ervoor dat collega's u leren kennen?

(Zo nee) Bent u tevreden met het idee dat collega's u niet goed kennen? (Zo nee; wat zou u hierbij kunnen helpen?)

Personaliseert u uw werkomgeving? Zo ja, op welke manier? Zo nee, waarom doet u dit niet?

(Evt.) Heeft u behoefte aan het personaliseren van uw werkomgeving?

Wat zijn, voor zover u weet, de regels omtrent het personaliseren van het kantoor?
(Werkgerelateerd, niet werkgerelateerd etc.)

Sluiting

Heeft u nog vragen?

Dankwoord

Bijlage 3 Respondenten Overzicht

Respondent	Directie	Functie
Respondent 1	P&P	Adviseur
Respondent 2	F&B	Adviseur
Respondent 3	T&P	Projectleider
Respondent 4	F&B	Stagiair
Respondent 5	P&P	Coördinator team
Respondent 6	F&B	Adviseur
Respondent 7	F&B	Adviseur
Respondent 8	VB	Sectiehoofd
Respondent 9	VB	Adviseur
Respondent 10	F&B	Adviseur

Respondent 11	T&P	Managementondersteuner
Respondent 12	GVO	Managementondersteuner
Respondent 13	GVO	Projectleider
Respondent 14	P&P	Specialistisch adviseur

Bijlage 4 Operationalisatie

Concept	Dimensie	Waarde
Kaders van activiteit gerelateerd werken in een flexibel kantoor	Regelgeving & richtlijnen	• Clean desk • (Geen) vlekken • Handhaving, • Flexplek als standaard • Formele uitzonderingen: secretariaat en directie
Kaders van het hybride werken	Regelgeving & richtlijnen	• Richtlijn 50% • Geen harde afspraken • Sociale controle
Identiteit: Persoonlijke identiteits categorisaties (individueel)	Werkcategorisatie	• Efficiënte medewerker • Integer
	Persoonlijke categorisatie	• Extrovert • Makkelijk in de omgang
Identiteit: Sociale identiteits categorisaties (groep)	Werkcategorisatie	• Ingenieur • Lid van het management team
	Persoonlijke categorisatie	• Voetballer • Vader/moeder
Re-regulation (individueel)	'Nesting' gedrag	• Systematisch dezelfde flexplek bezetten • Achterlaten van persoonlijke spullen
Re-regulation (individueel): fysieke markers	Persoonlijke artefacten	• Bijv. Mok, Foto's, Poster, Decoratie etc.
	Werkgerelateerde artefacten	• Bijv. Boek, Map, Document, Folder,

		Prijzen, Pennen(houder) etc.
Re-regulation (groep)	'Departmental neighbourhood'	• 'Vaste' plaats afdeling/team • Impliciete/ongeschreven sociale regel
	Informele (online) communicatie	• Bijv. Whatsapp-groep
	Herreguleren thuiswerk	• Limiteren thuiswerk • Vaste kantoordagen
Re-regulation (groep): fysieke markers	Persoonlijke artefacten	• Bijv. Mascotte, Snoepspot, Decoratie, (Team)foto's
	Werkgerelateerde artefacten	• Bijv. Brainstorm, Werkdoelen, Prijzen, Prestaties