

# Wat betekent hybride werken voor de vitaliteit van medewerkers?



De lessen van corona voor werkgevers  
in overheid, onderwijs en zorg

*Prof. Dr. Tinka van Vuuren*

Inkomen & Zekerheid

**Loyalis**  
een merk van a.s.r.

Corona heeft heel wat op zijn kop gezet. In no-time bleken we in staat om thuis te werken, digitaal les te geven, ander werk te kunnen doen. En wat vooraf aan corona bij veel organisaties onmogelijk leek, kon nu eens.

De coronaperiode heeft veranderingen in het werk in een stroomversnelling gebracht. Wat hebben we geleerd en wat houden we vast? In deze whitepaper delen we de belangrijkste lessen voor vitaliteit en hybride werken.



## Inhoudsopgave

Les 1: We kunnen meer dan we denken	3
Les 2: Vitaliteit hangt samen met beleving en coping	5
Les 3: Autonomie versus verbinding	7
Les 4: Investeren in contact	8
Les 5: Impact op fysieke en mentale fitheid	8
Les 6: Complotdenken en de negatieve spiraal	9
Het beste van twee werelden	9
Hybride werken is maatwerk	9
Eigen regie is essentieel voor duurzame inzetbaarheid	10
Sturen op eigen regie; een paradox?	10
Wat betekent dit voor de sectoren onderwijs, overheid en zorg?	12
Literatuur	13

## Les 1: We kunnen meer dan we denken

De coronaperiode bracht ontwikkelingen in een stroomversnelling. Iedereen moest mee, er was geen keuze. Hierdoor werd zichtbaar hoe groot het aanpassingsvermogen op de werkvloer is. Dat is de eerste en belangrijkste les van corona: we kunnen veel meer dan we denken.

Medewerkers vertoonden ontzettend veel veerkracht. Of ze een kantoorbaan hadden, voor de klas stonden of in de zorg werkten. Zelfs medewerkers die nog nooit met Teams of Zoom hadden gewerkt, kregen het onder de knie en deden dat gewoon. Wel met vallen en opstaan, maar het gebeurde. Het gedrag van miljoenen medewerkers veranderde. Niet omdat ze het wilden, maar omdat het móest. Er zijn 9 verschillende manieren om gedrag te veranderen volgens Michie, Van Stralen en West (2011). Zij noemen dit 'interventiefuncties' (zie onderstaand kader). Normaal maak je als werkgever vooral gebruik van de zachte functies zoals informeren en overtuigen om hen aan te zetten tot ander gedrag (Van Vuuren, Smit & Wolswijk, 2016). Dit werkt in veel situaties wel, maar lang niet altijd. De coronaperiode heeft laten zien hoe effectief het aanpassen van de omgeving kan zijn. In een keer veranderde namelijk de gehele fysieke en sociale context van het werk. Medewerkers konden niet anders dan het juiste gedrag laten zien.

---

### Interventiefuncties om gedrag te veranderen (Michie, Van Stralen & West, 2011)

1. Informeren > informatie verstrekken en scholing ten behoeve van meer kennis en begrip.
2. Overtuigen > communicatie gebruiken met als doel personen te overtuigen door positieve of negatieve gevoelens teweeg te brengen of te stimuleren tot actie
3. Belonen > stimulans of externe prikkel
4. Dwingen > straf of extra kosten
5. Trainen > systematische instructie en oefening in vaardigheden
6. Beperken > regulering zodat het gedrag moeilijker wordt
7. Aanpassen van omgeving > de fysieke of sociale context veranderen
8. Gewenste gedrag voordoen > goed voorbeeld geven
9. Mogelijk maken > ondersteuning bieden, middelen verschaffen, belemmeringen wegnemen (verdergaand dan scholingen, training of aanpassen van de omgeving)

---

### Impuls voor innovatie

Corona betekende een enorme impuls voor innovatie. Bestaande innovaties zoals Teams en Zoom en andere digitale hulpmiddelen worden nu breed gebruikt. Ons werk veranderde daardoor drastisch. Uit onderzoek van TNO bleek dat tijdens de eerste lockdown in 2020 bijna de helft van de werkenden zoveel mogelijk thuis werkten (Oude Hengel e.a., 2021). Door corona is hybride werken niet meer weg te denken. Medewerkers die vanuit thuis werken of die op een hybride wijze hun werk invullen; Het brengt veel kansen maar ook uitdagingen met zich mee. Wat betekent hybride werken voor fysieke, mentale en sociale fitheid van je medewerkers? Hoe zorg je samen voor een goede balans? Welke regel mogelijkheden en eigen regie krijgen medewerkers?



## **Geen verandering in prestaties en welbevinden**

Corona leerde ons dat thuiswerken niet leidt tot verminderde output. Dit ondanks minder toezicht. Ook bleken de voordelen van thuiswerken heel concreet: minder reistijd, minder uitstoot, informele kleding en sloffen aan en voor veel medewerkers een betere combinatie van werk en privé. Nadelen zoals minder innovatie, minder binding met de organisatie, minder bewegen, meer werkdruk en minder autonomie waren er echter ook. Vooral nieuwe medewerkers en alleenstaanden hadden te kampen met nadelen. Zo blijken thuiswerkers tijdens corona meer over te werken en minder autonomie te ervaren. Maar, de steun die zij ervoeren van collega's en/of leidinggevenden veranderde niet (Zoomer e.a., 2021). Onderzoek van TNO na de eerste lockdown (zomer 2020) laat zien dat het verplicht thuiswerken gedurende het grootste deel van de werkweek niet ten koste ging van het welbevinden (Oude Hengel e.a., 2021). En ook het welbevinden van degenen die gedurende corona op locatie werkten was niet verminderd en vergelijkbaar met het welbevinden voor de corona-periode. Dit ondanks dat zij meer kans maakten om besmet te worden, persoonlijke beschermingsmiddelen moesten gaan dragen en afstand moesten houden (Oude Hengel e.a., 2021). Gemiddeld waren er dus geen verschillen in welbevinden bij thuiswerkers of medewerkers op locatie (Oude Hengel e.a., 2021).

Maar gold dat ook voor het onderwijs- en zorgpersoneel? Volgens de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (2020) zou er immers sprake zijn van hogere werkdruk en verminderd welzijn in de zorg. En volgens AOb (2020) en AVS (2020) was dit ook het geval in het onderwijs. TNO onderzoek (Van den Heuvel e.a., 2021), afgenomen in de zomer van 2020, vond echter geen verslechtering, maar zelfs een verbetering van in de algemene gezondheid van het onderwijspersoneel. En ook het aantal burn-outklachten onder het onderwijspersoneel was in de zomer van 2020 minder dan voor corona. In de herfst van 2020 was het weer gelijk als voor corona. Op het gebied van burn-outklachten was bij het zorgpersoneel in het najaar van 2020 een verslechtering te zien, maar niet in de zomer van 2020. Ook was de algemene gezondheid van het zorgpersoneel in de zomer en herfst van 2020 niet afgenomen. Van den Heuvel e.a. (2021) concluderen dan ook dat welbevinden van onderwijs- en zorgpersoneel niet of nauwelijks is verslechterd gedurende corona.

## **Flexibiliteit en solidariteit**

Hoe kan dat terwijl er toch zoveel negatieve geluiden te horen waren? Dit brengt mij weer op de eerste en belangrijkste les van corona: we kunnen veel meer dan we denken. Medewerkers hebben een enorme flexibiliteit laten zien. Betrokkenheid van medewerkers was fantastisch. Velen hebben zich op hun best laten zien. Solidariteit met elkaar was - vooral aan het begin van corona - geweldig. Leeftijd speelde daarin geen rol, alhoewel dat in Nederland wel vaak wordt gedacht. Niet alleen door (jongere) leidinggevenden, ook door ouderen. De coronacrisis ging daar dwars doorheen. Iedereen die moest, kon opeens met behulp van technologie op afstand werken.

## Les 2: Vitaliteit hangt samen met beleving en coping

Wel waren er uiteraard verschillen hoe mensen de coronatijd ervoeren. Dat is de tweede les van corona. Het maakte uit voor onze vitaliteit hoe we de corona periode ervoeren. De mate waarin het welzijn verandert door het gedwongen thuiswerken, hangt af van hoe medewerkers de voor- en nadelen van thuiswerken beleven en of zij denken daar mee om te kunnen gaan. Dat laat onderzoek van de Open Universiteit (Van Ruyseveldt e.a., 2021) tijdens de eerste lockdown in 2020 zien. *'De voordelen van thuiswerk stimuleren de vitaliteit via het ervaren van positieve emoties. De nadelen van thuiswerk verhogen dan weer de emotionele uitputting via het ervaren van meer negatieve emoties.'* (Van Ruyseveldt e.a., blz. 499).

### Thuiswerken als stressor of niet?

Verplicht thuiswerken is dus niet per definitie voor ieder stressvol. Dit hangt af van iemands cognitieve beoordeling van de situatie. Deze kijk op het verplichte thuiswerken gaat uit van het transactionele stressmodel van Folkman en Lazarus (1988). In deze visie ontstaat stress wanneer de eisen die de omgeving stelt de mogelijkheden van het individu te boven gaan. Gebeurtenissen die iemand als schadelijk of bedreigend kan ervaren, worden stressoren genoemd. Verplicht thuiswerken is zo'n stressor. Deze stressor kan stressreacties oproepen in de vorm van lichamelijke en geestelijke klachten. Staan er belangrijke zaken op het spel? Dat is de primaire beoordeling die voor stress kan zorgen. Kan ik ermee omgaan? Dat is de secundaire beoordeling die volgt.



Dit omgaan met de stress heet stresshantering of coping: de manier waarop mensen proberen de negatieve gevoelens, of de oorzaak daarvan, te wijzigen of te verminderen. Dit kan door probleemgerichte of emotiegerichte coping. Probleemgerichte coping probeert het probleem op te lossen of de oorzaak weg te nemen. Emotiegericht coping heeft als doel de vervelende gevoelens te verminderen door bijvoorbeeld te ontspannen.

Ruyseveldt e.a. raden werkgevers aan medewerkers werktijd zo veel mogelijk zelf te laten inplannen en ruimte te scheppen voor andere activiteiten. Denk aan ontspanning of werk en privé soepeler op elkaar afstemmen. Dat is goed voor de vitaliteit van medewerkers. Om te voorkomen dat thuiswerkers emotioneel uitgeput raken, raden zij aan dat medewerkers het thuiswerk zo in kunnen richten, dat de nadelen daarvan zo min mogelijk worden ervaren. Dit door thuiswerkers de mogelijkheid te bieden rustig en geconcentreerd te kunnen werken. En door geschikte apparatuur, tools en apps beschikbaar te stellen om goede communicatie en samenwerking met collega's effectief te ondersteunen.

### **Werkeisen en energiebronnen**

Werkeisen en energiebronnen bepalen hoe we het werk ervaren (Werkeisen-energiebronnen model Demerouti et al, 2001). Werkeisen zijn alle fysieke, sociale en organisatorische aspecten van het werk die een inspanning vragen. Energiebronnen zijn alle fysieke, sociale en organisatorische aspecten van het werk die bijdragen aan het realiseren van de taakdoelstellingen. Werkeisen blijken de voornaamste voorspellers te zijn van burn-out. Dit door middel van een energetisch of stressproces waarin de werkeisen de energiereserves aantasten en op den duur leiden tot chronische vermoeidheid en uitputting. Energiebronnen zijn de voornaamste voorspellers van bevlogenheid. Dit via een motivationeel proces waarbij energiebronnen de behoeften aan persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren en realiseren (Demerouti et al, 2001). Onderzoek leert ons dat hoe meer medewerkers ervaren dat zij beschikken over deze energiebronnen, hoe meer bevlogen zij zijn en hoe langer zij door willen werken (Zoomer e.a., 2019).



### Les 3: Autonomie versus verbinding

De derde les van corona is dat volledig thuiswerken voor bepaalde energiebronnen gunstig was, maar voor andere helemaal niet. Energiebronnen zijn zaken als autonomie, competentie en sociale verbondenheid (Ryan en Deci, 2000). Volledig thuiswerken was goed voor de autonomie, want niemand keek je op de vingers. Het was minder goed voor de verbinding met anderen. Het leggen van verbinding gaat toch echt beter als we elkaar face-to-face ontmoeten. Wat betreft competentie: corona gaf ons mogelijkheden om veel te leren, vooral op het gebied van technologie. Technologie hielp ons tijdens het verplichte thuiswerken om overal en altijd contact te kunnen onderhouden met klanten en collega's, in beeld en geluid. We konden op hetzelfde moment werken aan dezelfde bestanden. We kregen hierdoor veel ontwikkelingsmogelijkheden. Bied daarom als werkgever training aan je medewerkers zodat zij meer uit de technologie halen. En maak als werknemer gebruik van de mogelijkheid om nieuwe vaardigheden te leren. Daarmee vergroot je je vakbekwaamheid én je duurzame inzetbaarheid.

In haar promotieonderzoek over het hybride werken onderzocht Coun (2021) de balans tussen autonomie en verbinding. Zij concludeert onder andere dat te veel autonomie, het kwijtraken van de verbinding betekent. Teveel autonomie snijdt medewerkers dus zelf in de vingers.



## Les 4: Investeren in contact

De vierde les van corona is dat het belangrijk is om te investeren in de band met elkaar. Hoe meer we thuiswerken, hoe meer van belang het is om contacten te onderhouden. Alleen overleg via Teams is niet voldoende om verbinding te houden. App wat vaker. Bel wat vaker. Vraag wat vaker aan iemand hoe het gaat. Houd open spreekuren, organiseer teamactiviteiten. Benut de tijd op kantoor om de band aan te halen, ook met de introverte collega's. Stille mensen hebben ook behoefte aan contact.

## Les 5: Impact op fysieke en mentale fitheid

De vijfde les van de corona is dat de manier waarop we werken verband houdt met fysiek en mentaal fit zijn. Vooral thuis werken we teveel aaneengesloten, in tijdsblokken zonder pauzes. Zeer efficiënt, maar ook zeer intensief. Bovendien bewegen we dan nog minder. En we zijn al kampioen zitten in Europa. Nederlanders zitten het meest van alle Europeanen: In Nederland zit 32% van de bevolking minimaal 8,5 uur per dag. In de hele EU is dat gemiddeld 12% (Arboportaal, 2021). Mensen die per dag meer dan zeven tot acht uur zitten, hebben een verhoogde kans op type 2 diabetes, hart- en vaatziekten, en vroegtijdig overlijden (Loyen, 2017).

### Ommetjes

Gelukkig waren veel Nederlanders zich er tijdens corona ook van bewust dat zij in beweging moesten komen. De Nationale Wandelmonitor liet eind 2021 (Wandelnet, 2021) zien dat bijna 60 procent van de Nederlanders sinds maart 2020 meer is gaan wandelen. Vooral de ommetjes vanuit huis, dat zijn wandelingen tussen twintig minuten en uur, waren enorm populair. In de coronatijd zijn er naar schatting 1,8 miljard ommetjes met elkaar gemaakt.

### Vereenzaming

Niet alleen had corona gevolgen voor ons fysieke fitheid, maar ook voor ons mentale fitheid. Ik mocht een universiteit ondersteunen bij hun beleid over het welzijn onder studenten en medewerkers. Deze universiteit was heel alert en onderzocht ook de gevolgen van het verplicht thuiswerken. Vooral onder de jonge, buitenlandse medewerkers zag je grote problemen. Post-docs en PhD's die vereenzamen, opgesloten zaten in krappe kamertjes, niet aan bewegen toekomen, dat zijn wel ernstige zaken.

### Metten

Ook mijn werkgever -verzekeringsmaatschappij a.s.r.- let goed op het welzijn van de medewerkers via een wekelijkse e-mood meting. Daarmee krijgt de werkgever goed in beeld of er sprake is van teveel doorwerken, isolatie, vereenzaming. Daar moeten we wel waakzaam voor blijven. Net als het risico op een slechte werkplek. Niet iedereen heeft een goede plek thuis. Zo vraagt a.s.r. hun werknemers foto's te maken van hun werkplek waardoor ARBO kan adviseren hoe deze beter kunnen worden ingericht.





## Les 6: Complotdenken en de negatieve spiraal

De zesde les van corona is dat veel onzekerheid en onduidelijkheid kan leiden tot complotdenken. Wappie is niet voor niets gekozen tot het woord van 2021. Een wappie is volgens Onze Taal 'een persoon die een andere kijk op de feiten heeft, bijvoorbeeld als het gaat om het pandemiebeleid, en die daarom soms raar wordt gevonden' (Onze Taal, 2021). Vlaams onderzoek van De Witte e.a. (2021) suggereert dat corona van invloed is op de mate waarin medewerkers zich zeker voelen over het voortbestaan van hun beroep en zich daardoor in sterke mate politiek machteloos voelen ('stemmen heeft toch geen zin') en meer geneigd zijn tot complotdenken en instemmen met uitspraken zoals 'het coronavirus werd in een laboratorium ontwikkeld op basis van een plan dat geheim gehouden wordt'. Het paradoxale is dat complotdenken in eerste instantie helpt om vat te krijgen op de situatie, maar uiteindelijk het gebrek aan controle vergroot. De Witte e.a. omschrijven het daarom als een problematische negatieve spiraal. Voor een werkgever is het belangrijk hier begrip voor te hebben, in gesprek te gaan met medewerkers en hen zo helpen bij het vergroten van hun inzetbaarheid. Zo zullen zij meer grip ervaren op hun eigen toekomst en het werk en wordt de negatieve spiraal een halt toegeroepen.

### Het beste van twee werelden

Tijdens corona merkten we dat thuiswerken niet alleen gunstig was. En nu is er een grote druk om weer naar kantoor te komen. Het zou echter heel jammer zijn als we de voordelen van op afstand werken niet blijven benutten. Laten we niet weer volledig teruggaan naar op kantoor werken, maar zoeken naar een goede mix. Ontmoeten op kantoor, uitwerken vanuit thuis. Werken op kantoor draagt bij aan ontmoeting en verbinding. Het is goed om elkaar te zien om het werk leuk te houden en om goed te kunnen samenwerken. Rabobank heeft bijvoorbeeld geconcludeerd dat zij het thuiswerken graag vast willen houden: 'Dingen waarvan we dachten dat je dat niet thuis kon doen, zoals stand-ups of team building, bleken toch vanuit huis te kunnen. We moesten wel.' (Rabobank, 2022).

### Hybride werken is maatwerk

Een goed invulling van het hybride werken is maatwerk. 'Geef werknemers meer zeggenschap over thuiswerken'. Dat concludeert de SER in het advies Hybride werken (2022). Door technologisering en digitalisering stelt de SER kan hybride werken in de toekomst voor meer werknemers en werkgevers mogelijk worden. Daarbij moet volgens de SER ook rekening worden gehouden met de grote groep werkenden die niet hybride kan of wil werken. Daarmee slaat de SER de spijker op z'n kop. Want anno 2022 betekent goed werkgeverschap: het bieden van richting, ruimte en ruggeleuning om te zorgen dat medewerkers gezond aan het werk kunnen zijn en blijven (Vos e.a., 2021). Vitaliteit is in grote mate afhankelijk van de mate waarin medewerkers eigen regie kunnen nemen in hun werk. Dat is de sleutel tot een vitale hybride organisatie.

## Eigen regie is essentieel voor duurzame inzetbaarheid

Eigen regie ofwel zelfleiderschap gaat over het nemen van verantwoordelijkheid voor het eigen functioneren en jezelf dusdanig motiveren en sturen dat je optimaal presteert en functioneert (Van Dorssen-Boog, 2022). Zelf de touwtjes in handen nemen, verantwoordelijkheid nemen, ervoor zorgen dat je plezier hebt (in je werk en thuis), dat je prettig samenwerkt met je collega's, dat je dingen doet die jij belangrijk vindt, keuzes maakt die je in balans houden, in actie komt, gezond gedrag blijft vertonen, etc. Zelfleiderschap heeft een positieve invloed op individuele- en organisatie-uitkomsten. Zo heeft zelfleiderschap een direct positief effect op bevoegdheid en indirect op het gevoel van algemene gezondheid en werkprestaties (Van Dorssen-Boog, 2022). Eigen regie van medewerkers op hun eigen functioneren is daarom essentieel voor hun duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid gaat over gezond en productief aan het werk kunnen, willen en mogen zijn en het plezier in het werk te houden. Nu én in de toekomst (Van Vuuren, 2012).

## Sturen op eigen regie; een paradox?

Maar hoe stimuleer je nu de eigen regie van werknemers? Dit is een soort paradox op: sturen op eigen regie. Net zo'n paradox als de opdracht 'wees spontaan!' Als werkgever wil je dat medewerkers het zelf doen, maar je wil hen ook een zetje geven. Dit roept de volgende vragen op: Hoe kunnen werkgevers stimuleren dat medewerkers zélf het roer in handen nemen om een leven lang vitaal aan het werk te zijn? Welke factoren zijn daarop van invloed? Als werkgevers te veel sturen, is er geen sprake van eigen regie van de werknemer.

Ons onderzoek naar eigen regie op gezondheid en vitaliteit in opdracht van Achmea Zilveren Kruis gaat in op deze noodzakelijke paradox (Van Vuuren e.a., 2016). Dit onderzoek ging na welke kenmerken van medewerkers en werkgevers van invloed zijn op de eigen regie op hun gezondheid.

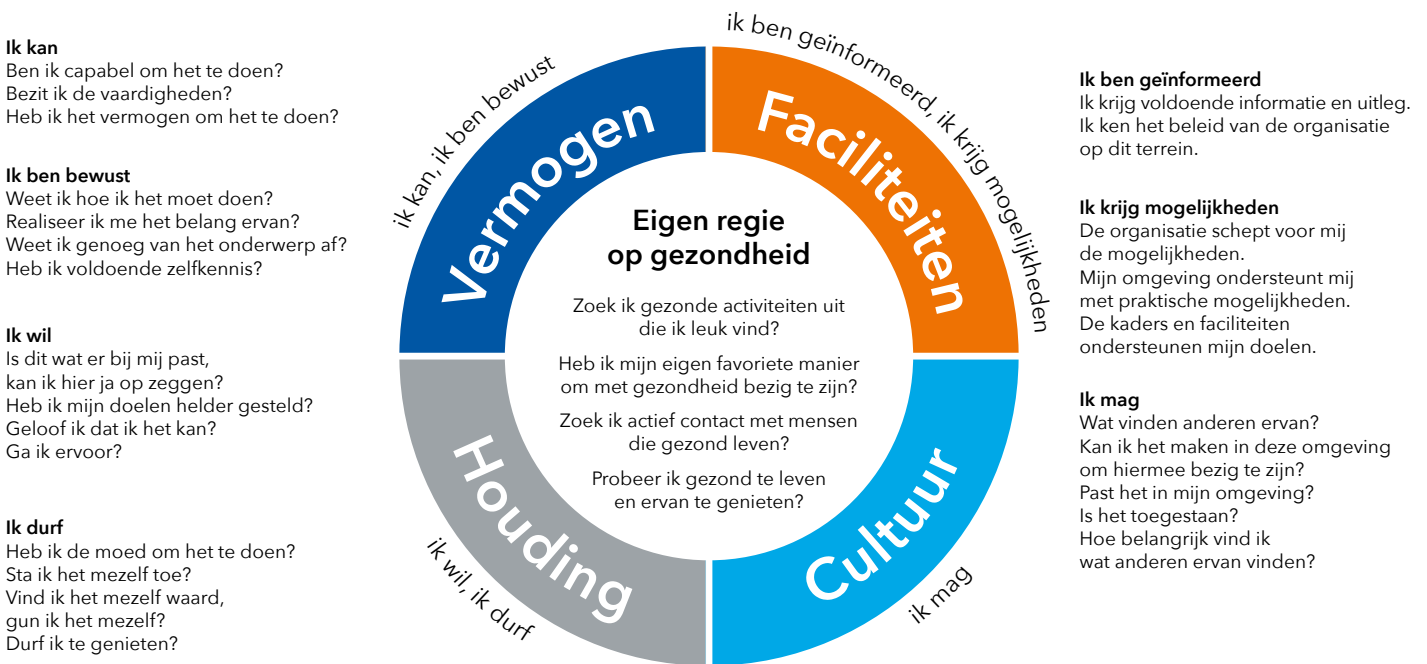
De mate waarin medewerkers regie namen op hun gezondheid, hing samen met:

- 1) Individuele kenmerken van de medewerker
- 2) Organisatorische kenmerken aan de kant van de werkgever



In onderstaand Model Eigen regie op gezondheid staan de individuele factoren aan de linkerkant en de organisatorische factoren aan de rechterkant. Verder staan zichtbare factoren aan de bovenkant en niet-zichtbare factoren aan de onderkant. Zo ontstonden vier kwadranten: vermogen en houding op individueel niveau en faciliteiten en cultuur op organisatieniveau.

Figuur 1 **Model Eigen regie op gezondheid** (Van Vuuren e.a., 2016)



Uit het onderzoek blijkt dat hoe hoger iemand scoort op de individuele factoren, hoe meer regie iemand neemt op zijn gezondheid:

- Kan iemand regie nemen op gezondheid?
- Is iemand zich bewust van het belang om goed voor zichzelf te zorgen en gezond te blijven?
- Wil iemand gezond willen bewegen, eten en ontspannen?
- Durft iemand gezond gedrag te vertonen en proactief te zijn?

Verder heeft ook de organisatie invloed op iemands eigen regie op gezondheid. Hoe hoger de score, hoe meer eigen regie iemand neemt als het gaat om:

- Voelt de werknemer zich geïnformeerd over het huidige vitaliteitsbeleid van de organisatie?
- Merkt de werknemer dat de organisatie en collega's uitdragen dat gezond en vitaal zijn van belang is (mogen)

Alleen de mogelijkheden die een werknemer ervaart om aan gezondheid te werken, is niet van invloed. Dat is bijzonder. Maar kennelijk hangt deze factor te sterk samen met de andere factoren – zoals geïnformeerd zijn over de geboden mogelijkheden – om nog een rol te spelen. Ook blijkt uit het onderzoek dat deze verbanden gelden, ongeacht de aard van het organisatie-onderdeel waar iemand werkt, geslacht, leeftijd en het opleidingsniveau.

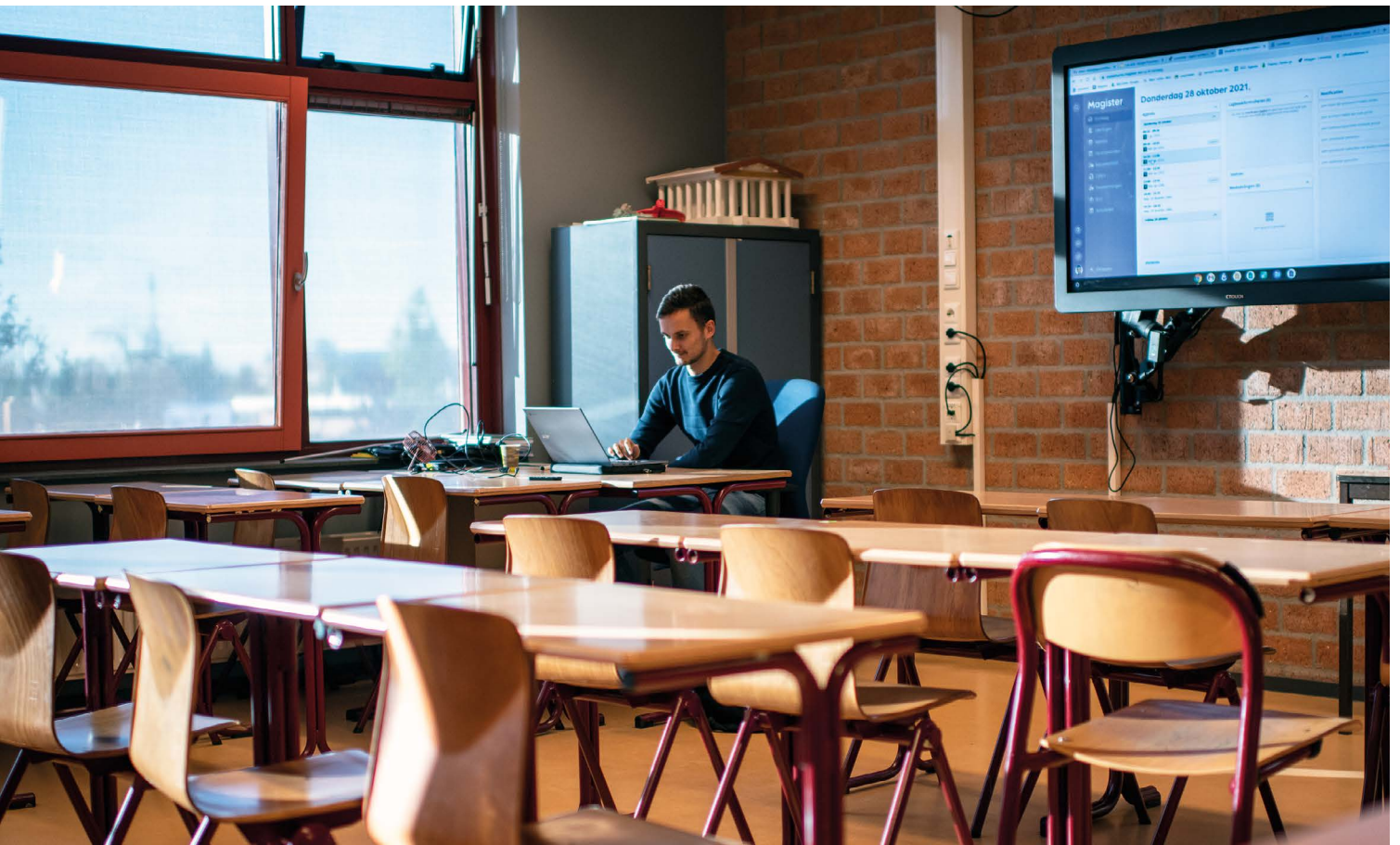


## Wat betekent dit voor de sectoren onderwijs, overheid en zorg?

Wat betekenen de resultaten van dit onderzoek voor de praktijk op in het onderwijs, overheid en zorg? Het gaat er dus om dat medewerker gezond gedrag kunnen, willen en durven uitvoeren, maar ook dat zij het gevoel hebben dat ze dit mogen uitvoeren.

Werkgevers raad ik daarom aan verder te gaan dan alleen maatregelen aanbieden om de gezondheid, vakbekwaamheid en motivatie van hun medewerkers te vergroten. Laat ook zien dat jouw organisatie het echt op prijs stelt als werknemers aan hun eigen duurzame inzetbaarheid werken. Sturen op eigen regie is ogenschijnlijk paradoxaal, maar lijkt goed mogelijk als werkgevers in hun plannen en activiteiten de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer centraal stellen. Anno 2022 betekent goed werkgeverschap: bieden van vertrouwen, eigen regie en regelmogelijkheden en zorgen dat medewerkers gezond aan het werk kunnen zijn en blijven.

Loyalis ondersteunt daarbij. Als gids staan wij klaar om werkgevers te helpen bij vitaliteitsvraagstukken. Want een vitaal personeelsbestand betekent een gezonde hybride organisatie.



## Literatuur

- Algemene Onderwijsbond (AOB) (2020, 14 oktober). Meer stress en werkdruk door corona. [aob.nl/nieuws/meer-stress-en-werkdruk-door-corona](https://aob.nl/nieuws/meer-stress-en-werkdruk-door-corona)
- Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS) (2020, 11 december). Impact corona-maatregelen op het onderwijs: hogere werkdruk en lager welzijn. [avs.nl/actueel/nieuws/impact-coronamaatregelen-op-het-onderwijs-hogere-werkdruk-lager-welzijn](https://avs.nl/actueel/nieuws/impact-coronamaatregelen-op-het-onderwijs-hogere-werkdruk-lager-welzijn)
- Arboportaal (2021). Factsheet Zitten tijdens het werk. [arboportaal.nl/binaries/arboportaal/documenten/brochure/2021/4/7/factsheet-zittend-werk/FACTSHEET%2BZET%2BBOOK%2BDE%2BSTAP%2B-%2BPH03\\_DEF.pdf](https://arboportaal.nl/binaries/arboportaal/documenten/brochure/2021/4/7/factsheet-zittend-werk/FACTSHEET%2BZET%2BBOOK%2BDE%2BSTAP%2B-%2BPH03_DEF.pdf)
- Coun, M. (2021). New ways of working. Empowering HRM practices and the missing link of leadership. Doctoral thesis, Open Universiteit.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- De Witte, H., Roll, L., & Van Hootegem, A. (2021). Over de gevolgen van de coronacrisis voor beroepsonzekerheid, politieke machteloosheid en het geloof in samenzweringen. *Gedrag & Organisatie*, 34 (3), 382-406.
- Folkman, S., & Lazarus, R.S. (1988). Coping as a mediator of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (3), 466-475. [doi.org/10.1037/0022-3514.54.3.466](https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.3.466)
- Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (2020, 16 december). Zorgsignalen tijdens coronacrisis - 16 december. [igj.nl/actueel/nieuwsbrieven/zorgsignalen-tijdens-coronacrisis/2020/zorgsignalen-tijdens-coronacrisis---16-december](https://igj.nl/actueel/nieuwsbrieven/zorgsignalen-tijdens-coronacrisis/2020/zorgsignalen-tijdens-coronacrisis---16-december)
- Loyen, A. (2017). Prevalence and correlates of sedentary behaviour and physical activity in European adults. Doctoral thesis, Vrije Universiteit.
- Michie, S., van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: a new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation science*: IS, 6, 42. doi:10.1186/1748-5908-6-42
- Onze Taal (2021). Woord van het jaar 2021. [onzetaal.nl/nieuws-en-dossiers/weblog/wappie-is-woord-van-het-jaar](https://onzetaal.nl/nieuws-en-dossiers/weblog/wappie-is-woord-van-het-jaar)
- Oude Hengel, K., Bouwens, L., Zoomer, T., De Vroome, E., Hooftman, W. (2021). De impact van de COVID-19 crisis op werknemers: stand van zaken in 2020. TNO.
- Rabobank (2022). Raboanywhere: de nieuwe manier van werken na corona. [rabobank.jobs/nl/grow-magazine/raboanywhere-de-nieuwe-manier-van-werken-na-corona](https://rabobank.jobs/nl/grow-magazine/raboanywhere-de-nieuwe-manier-van-werken-na-corona)
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- SER, Sociaal-Economische Raad (2022). Hybride werken. Advies, 22/04, maart 2022.
- Van den Heuvel, S., Bouwens, L., Eekhout, I., Zoomer, T., Hooftman, W. & Oude Hengel, K. (2021). Veranderingen in het welbevinden van werknemers tijdens de COVID-19-pandemie: een studie onder zorgpersoneel, onderwijspersoneel en verkopers. *Gedrag & Organisatie*, 34 (3), 305-327.

- Van Dorssen-Boog, E.P. (2022). Self-leadership in Healthcare: How health-care workers can lead themselves to better work engagement, health, and performance. Doctoral thesis, Open Universiteit.
- Van Ruysseveldt, J., Van Dam, K. & Verboon, P. (2021). Ieder voordeel heeft z'n nadeel en omgekeerd: verplicht thuiswerken en het welzijn van werkenden tijdens de eerste COVID-19-lockdown. Gedrag & Organisatie, 34 (4), 483-509.
- Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Vergroot de duurzame inzetbaarheid van werknemers door hun vitaliteit, werkvermogen en employability te versterken. Gedrag & Organisatie, 25 (4), 400-418.
- Van Vuuren, T., Lub, M. & Marcelissen, F. (2016). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid. Een noodzakelijke paradox. Tijdschrift voor HRM, 19 (9), 1-18.
- Van Vuuren, T., Smit, A. & Wolswijk A. (2016) Daadwerkelijk werk maken van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid in de VVT. Waarom nemen werkgevers én werknemers verantwoordelijkheid voor investeren in duurzame inzetbaarheid? Onderzoek in opdracht van de Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsbeleid Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg (A+O VVT), Heerlen: Loyalis Kennis & Consult.
- Vos, M., Roelse, V., Koopmans, L., Van der Torre, W., Xavier, M., Van der Horst, A., Van Nispen, I. & Sanders, J. (2021) Stimuleren van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling. Tijdschrift voor HRM, 24 (2), 61-80.
- Wandelnet (2021). Wandelmonitor 2021. [wandelnet.nl/wandelmonitor-2021](https://wandelnet.nl/wandelmonitor-2021)
- Zoomer, T., Bouwens, L., Van de Ven, H., Beckers, D., Hooftman, W. & Oude Hengel, K. (2021). Thuiswerkers in tijden van de COVID-19-pandemie: Inzichten in verandering in gezondheid en arbeidsomstandigheden, en de rol van persoonskenmerken. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 37(1), 51-74.
- Zoomer, T., Zinsmeister, J. & Van Vuuren, T. (2019) Bevlogen naar het pensioen. Een onderzoek naar het doorwerkvermogen van lager geschoolde werknemers, Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 35 (4), 421-439.

## Meer informatie

Telefoon:  
045 645 93 20

E-mail:  
[accountmanagement@loyalis.nl](mailto:accountmanagement@loyalis.nl)

Website:  
[loyalis.nl/hybridewerken](https://loyalis.nl/hybridewerken)

**Meer weten? Ga naar [loyalis.nl/hybridewerken](https://loyalis.nl/hybridewerken)**

### Uw gids in Inkomen & Zekerheid

Heeft vitaliteit, verzuim, re-integratie of zekerheid uw aandacht? Als betrokken partner en verzekeraar denken we met u mee in oplossingen. We zijn diepgeworteld in de sectoren overheid, onderwijs, energie- en nutsbedrijven, zorg en bouw door onze oorsprong bij APG. Sinds 2019 is Loyalis een merk van a.s.r. Als gids in de complexe wereld van de sociale en inkomenszekerheid, staan we voor u klaar.

Inkomen & Zekerheid

**Loyalis**  
een merk van a.s.r.