

Naar een duurzaam telewerkbeleid

FACTOREN VOOR SUCCESVOL THUISWERK

Thuiswerken is een 'hot topic' geworden sinds de corona-epidemie. Zeker nadat het Overlegcomité van de regeringen in ons land besliste om voltijds thuiswerken te verplichten voor wie dat in principe en in de praktijk kan doen. Het gaat om honderdduizenden werknemers. Maar die brutale overgang van soms nooit thuiswerken naar 'altijd' is niet voor iedereen even vlot verlopen. Tijd om daar wat dieper op in te gaan, zo oordeelde de Vakgroep Personeel & Organisatie van Ekonomika Alumni. Ze organiseerde er op 22 maart 2021 een webinar over, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Professor Marijke Verbruggen en onderzoekers Joni Delanoëje en Lorenz Verelst gaven feiten en duiding.

GROEIEND BELANG VAN THUISWERK

Vooreerst, waarover gaat het? Hier gaat het over thuiswerk. En niet telewerk, want dat is ruimer dan alleen thuiswerk. Telewerk kan bv. ook in satellietkantoren, of in andere door de werkgever voorziene plaatsen dan de gewoonlijke op kantoor.

Sinds COVID medio maart 2020 het thuiswerk waar mogelijk verplichtte, heeft het een hoge vlucht genomen. De onderzoekers zien een verdubbeling van de frequentie, van 17 à 21% naar 35% (bron: ING, 2020). En dat laatste behelst 1,7 miljoen werknemers. Ook in volume is er een sterke stijging: van gemiddeld 1,4 dagen per week naar 5 dagen per week waardoor het aantal thuiswerkdagen sinds COVID gestegen is van 1 miljoen naar 8,5 miljoen thuiswerkdagen. Ten opzichte van alle potentiële werknemers is het aantal dat 'mag' thuiswerken gestegen van 27,5% naar 41,5% (bron: Acerta & KU Leuven).

Thuiswerken heeft zeker voordelen. Maar ook nadelen. Het kan bv. het conflict werk-privé zowel verkleinen als vergroten. De individuele voorkeur is een verklarend element: sommigen doen liever aan thuiswerk, anderen dan weer veel minder of zelfs niet. De druk om te moeten of te mogen thuiswerken is ook een factor. En de privésituatie natuurlijk ook: wat is de invloed van (kleine) kinderen, huisdieren, persoonlijke zaken, ... Cruciaal is evenwel de autonomie en het vertrouwen. Een thuiswerker moet de autonomie hebben, of tenminste dat gevoel dat hij/zij 'in control' is. Dat houdt in dat tussendoor ook privé zaken kunnen geregeld worden, bv. kinderen van school halen, zonder dat er prestatieverval optreedt. Bij controle en toezicht door de werkgever zal thuiswerk niet als positief worden ervaren. Tot slot zijn er de sociale effecten: wie al goed presteert en hoog opgeleid is zal thuiswerken als positief ervaren. Toch blijft het opletten voor de valkuilen.

6/16 succesvol thuiswerk



is soms moeilijker online dan fysiek. Op sociaal vlak kan het gevoel van isolatie deprimierend werken, voornamelijk bij jobs waar het resultaat mede afhankelijk is van andere collega's. De vakliteratuur meldt ook werkstress door ophoping van werk. En dan is er soms ook de onaangepaste werk omgeving thuis.

Maar door het feit dat thuiswerk nu voor iedereen van toepassing is waarvoor het werk het toelaat, wordt het niet meer gepercipieerd als iets voor 'geprivilegieerden', namelijk de hoogopgeleiden in de steden, met een hoger inkomen, werkend in grote bedrijven. De 'digitale kloof' vermindert. Met ook meer gelijke kansen voor werknemers met een beperking. Vlaamse werknemers geven ook aan dat zij thuiswerken als efficiënter ervaren ('ongestoord kunnen werken'), met minder kansen op een burn-out. Daartegenover staat dat zij contacten met collega's missen, en vrezen minder promotiekansen te hebben wegens minder direct contact met de werkgever.

Onderzoekster Joni Delanoeyje haalt er finaal de drie succes factoren voor thuiswerk uit: autonomie, focus en cohesie (groepen met elkaar contact laten houden).

JOB CRAFTING BIJ THUISWERK

Vooreerst: wat is jobcrafting? In het Nederlands spreekt men van 'baanboetseren'. Twee kenmerken zijn essentieel: één, als werknemer neem je zelf initiatief om veranderingen aan te brengen in de werkomgeving. Twee, het doel is beter te functioneren, in termen van prestaties én welzijn.

In de werkomgeving zijn ze 'energienemers' en 'energiegevers'. Zaak is dat deze minstens 'in balans' zijn. Energienemers veroorzaken stress, zoals werkdruk, mentale belasting, emotionele eisen, strikte werktijden; soms ook fysieke eisen of (te) uitdagende doelstellingen. Nu, sommige van die 'energienemers' gaan ook motiveren. Zo kan een uitdagende doelstelling of project de zin en de ambitie om die te bereiken, verhogen. Energiegevers in de werkomgeving kunnen zijn: autonomie, ontwikkelingsmogelijkheden, variatie in het werk, sociale steun, coaching, ... Zij zorgen voor motivatie van de werknemer.

Dus wanneer men als werknemer iets aan die werkomgeving kan doen, kan verbeteren, dan heeft dat positieve gevolgen op de werkbevoegdheid, de jobtevredenheid en de werkprestaties. En het vermindert de negatieve gevaren zoals de verloopintenties (wens om van job te veranderen) en de jobstress. 'Dat is wetenschappelijk aangetoond' meldde onderzoeker Lorenz Verelst.

En wat blijkt nu uit 'dagboekonderzoek' van thuiswerkers? Een survey pre-lockdown (9-15 maart 2020) wordt vergeleken met lockdown (27-31 maart 2020). En wat blijkt? De tevredenheid over het privéleven is met 33% gedaald, maar ook de jobtevredenheid ging (licht) achteruit (-6%) en op hun mentale gezondheid is het verplichte thuiswerken ook negatief: -18%. Met jobcrafting kan er toch een en ander aan worden gedaan. Enkele voorbeelden: ervoor zorgen dat eerst de cognitief inspannende taken worden gedaan. daarna de minder inspannende. Of ook duidelijk aangeven wanneer je ongestoord wil werken. Het werk zo regelen (autonomie!) dat je overdag wat meer tijd voor je privé neemt, maar 's avonds als het rustig is nog wat inhaalt.

Om het effect van jobcrafting te meten werd aan 360 personen die 100% aan thuiswerk

6/16 succesvol thuiswerk



privé-conflicten. De finale boodschap van Lorenz Verelst is: gebruik de online tool om jobcrafting te leren toepassen op je eigen job.

Fa Quix

EKONOMIKA ALUMNI VAKGROEP PERSONEEL & ORGANISATIE

Dit online webinar 'Naar een duurzaam thuiswerkbeleid' werd georganiseerd door de Ekonomika Alumni Vakgroep Personeel & Organisatie. Dit is geen nieuwe vakgroep, maar was wel enkele jaren niet actief. Tot in het academiejaar 2019-2020 deze vakgroep een doorstart maakte, onder impuls van Veerle Theys, P&O en change management professional. Zij gaf ook de eerste drie seminaries over change management en neemt het voorzitterschap van de vakgroep waar.

De vakgroep werkt nauw samen met de onderzoekseenheid 'Work and Organisation Studies' van de KU Leuven. Het doel van de vakgroep is meervoudig. Het wil in de eerste plaats invulling geven aan 'Levenslang leren' via een boeiend aanbod van seminaries en netwerkmomenten. Ze wil ook de samenwerking tussen onderzoek en praktijk in het brede domein van de Human Resources bevorderen. En uiteindelijk wil ze een lerende community creëren voor economie alumni van de KU Leuven.

Hou de e-nieuwsbrief van Ekonomika Alumni in het oog voor volgende activiteiten van de vakgroep. Voor meer informatie: ekonomika-alumni@kuleuven.be





Wat zegt het onderzoek? Vooreerst dat 42% van de werkgevers zeggen van telewerk na corona nog toe te laten. Vóór corona was dat 27% (bron: Acerta en KU Leuven). 48% tot 62% zegt ook na corona te willen blijven thuis werken. Maar: ook 16,5% wil nooit meer thuiswerken!

Daarom is het van belang, zegt professor Verbruggen, dat er in de bedrijven en organisaties werk wordt gemaakt van een duurzaam telewerkbeleid. En dat behelst in de eerste plaats dat er goede afspraken worden gemaakt. En waarover moeten die afspraken dan gaan? Over het aantal dagen dat er aan thuis werk wordt gedaan, met best ook afspraken per team, en het kan ook verschillen van situatie tot situatie, bv. vaste dagen, of flexibel? Of een combinatie? Werkgever en werknemers moeten over de regeling akkoord gaan. Ook kan gekeken worden naar de manier waarop de medewerkers die aan telewerk doen beoordeeld worden, in alle transparantie. Bv. welke parameters worden gekozen om de prestaties te beoordelen? Welke werkresultaten mogen worden verwacht? En tot slot: welke financiële tegemoetkomingen worden er geven aan de thuiswerkers? Dat kan trouwens voor een deel fiscaalvriendelijk, tot bepaalde bedragen en onder bepaalde voorwaarden.

Prof. Marijke Verbruggen onderlijnt nogmaals het belang van vertrouwen. Werkroosters zijn maar een middel, geen doel op zich, en output is belangrijker dan het aantal uren dat gewerkt wordt. Met deze beide stellingen gaat trouwens minstens driekwart van de bedrijven akkoord. Maar over het opnemen van zorgtaken tijdens het thuiswerken (bv. voor de kinderen), daarover zijn de meningen verdeeld: 40% gaat daar niet mee akkoord, 35% wel en het overige kwart van de bedrijven/organisaties zegt dat dit bij hen niet van toepassing is.

Prof. Verbruggen ziet enkele takeaways voor thuiswerk post-corona:

- Besef dat thuiswerk post-corona niet hetzelfde kan zijn dan pre-corona: de verwachtingen van de werknemers zijn sinds corona veranderd, maar ook de verwachtingen van de werkgevers.

6/16 succesvol thuiswerk



- Zorg voor een goede ICT-ondersteuning, zodat ze even vlot en efficiënt van thuis kunnen werken als van op kantoor
 - Zorg ook voor een goede werkomgeving thuis (comfortabele, ergonomische werkplek), en voor wie de balans niet klopt, probeer ook eens een online tool voor jobcrafting
 - En 'one size fits all' geldt meestal ook niet voor thuiswerk; bekijk of maatwerk geen betere oplossing is
 - Tot slot, besef dat er hoe dan ook nadelen zijn aan thuiswerk. 80% vindt leiding geven van op afstand moeilijk, 87% vindt dat teamwork onder druk komt, 93% de sociale cohesie. Maak daarom van de werkvloer meer een ontmoetingsplek.
- Prof. Marijke Verbruggen is ervan overtuigd dat door corona thuiswerk een boost heeft gekregen. Zomaar terugkeren naar vroeger zal niet werken. Daarom: maak nu al werk van een duurzaam thuiswerkbeleid in uw organisatie!

Fa Quix